

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران

كلية العلوم الإجتماعية

قسم : علم النفس و الأطفونيا

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص:

علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

الكفاءات

دراسة ميدانية في مؤسسة هيبروك للنقل البحري و المحروقات

تحت إشراف الأستاذ :

أ. فاضلة الهادي

إعداد الطالبة:

مخطاري سعاد

أعضاء اللجنة :

رئيس

جامعة وهران

مقدم سهيل

مقررة

جامعة وهران

قويدري مليكة

مشرف

جامعة وهران

فاضلة الهادي

السنة الجامعية

2021/2020

# الشكر

أتقدم بالشكر الجزيل للمولى لك الحمد و الشكر

كما ينبغي لوجهك وجلالك و عظمة سلطانك ، أتقدم بشكري الخالص الى أستاذ المشرف "فاصلة الهادي" على إشرافه على هذا العمل المتواضع ، كما أشكر كل أساتذة على النفس و التنظيم ، و إلى كل مد لي يد المساعدة في هذا العمل

# الإهداء

الحمد لله ذاته ، و الحمد لله على نعمة الإيجاد ، حيث أوجدنا من العدم ، و الحمد لله على نعم كثيرة ، لا يحمىها إلا الله ، و على سيدنا محمد و على آله و صحبه و سلم.

أما بعد

أهدي ثمرة جهدي هذا الى من قال فيهما الله تعالى ، بسم الله الرحمن الرحيم " و قل ربى لرحمهما كما ربياني صغيرا " .

الى الذي عملني طعم الصبر على تحمل المسؤوليات ، رمز التضحية و العطاء ، ال روح بابا رحمته الله عليه .

و الى التي يكرمني الله من أجلها ، منبع الحنان و مصدر الأمان ، الى شمعة التي احترقت من أجل أن تضىء لي طريقي نحو النجاح ، ماما أطال الله في عمرها ، الى إخواني و أخواتي ( محمد ، الحسن و الحسين ، عبد العزيز) و الى كافة الأصدقاء و كل من دعى لي الله أن يوفقني في الدراسة .

الصفحة	المحتويات
	إهداء
	شكر و تقدير .
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	مقدمة عامة .
	ملخص الدراسة
الفصل الأول تقديم الدراسة	
4	إشكالية البحث
5	فرضيات البحث
6	أسباب اختيار الموضوع
6	أهمية البحث
7	أهداف البحث
8	حدود الدراسة
8	الصعوبات الدراسة
8	الدراسات السابقة
10	التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث
الفصل الثاني : مفهوم الكفاءات	
12	تمهيد
13	تعريف الكفاءات
16	نشأة تاريخية للكفاءة
16	أنواع الكفاءات
18	أبعاد الكفاءات
20	خصائص الكفاءات
21	أهمية الكفاءات
24	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: التسيير التقديري لتشغيل و الكفاءات	
26	تمهيد
27	مفهوم التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات
28	أدوات التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات
30	دور الكفاءات في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة
31	معايير قياس الكفاءات
34	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات	
36	تمهيد
37	إعداد مواصفات الكفاءات و تحليل الوظائف
40	تقييم الكفاءات
40	مقاربات تقييم الكفاءات
42	أدوات تقييم الكفاءات
44	تطوير الكفاءات
44	الشروط الواجب توفرها من أجل صيانة الكفاءات
44	مكانة الكفاءات ضمن المواصفات العالمية للجودة
47	خلاصة الفصل
الجانب المنهجي	
الفصل الخامس : الإطار المنهجي للدراسة	
49	المنهج المستخدم في الدراسة
50	مجتمع الدراسة
50	الدراسة الاستطلاعية
51	الحدود الزمنية للدراسة
51	الحدود المكانية للدراسة
52	أدوات الدراسة
الجانب التطبيقي	
الفصل السادس: تقييم عام حول مؤسسة هيبروك	

## قائمة المحتويات

55	تعريف المؤسسة
55	تاريخ المؤسسة
56	الهيكل التنظيمي
58	نشأت المنظمة
58	أنشطة المؤسسة
59	وكالات الشحن
59	موارد الشركة
62	الكود و معايير التنظيم
65	التوصيات
66	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
14	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	01
15	يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءة	02
29	نموذج مرجعية الكفاءات	03
39	نموذج الكفاءات الاستراتيجية للوظائف	04

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة كمحاولة التعرف على دور الكفاءات في المؤسسة هيبروك للنقل البحري و المحروقات ، و من اجل معالجة هذه الإشكالية و التحكم فيها ميدانيا تم إختيار مؤسسة وطنية اقتصادية و هي مؤسسة هيبروك ، بوهران لإجراء الدراسة الميدانية ، حيث اعتمدت في هذه الدراسة على عدة أدوات لجمع المعلومات و التي تمثلت في الملاحظة ، المقابلة ، و كذلك الاعتماد على الاستبيان الذي كان من المفروض أن يوزع على عينة مستهدفة مكونة من 30 عامل ، و بإتباع خطوات المنهج المستخدم (المنهج الوصفي).

و كما توصلت الدراسة أيضا على وضع مجموعة من التوصيات و الاقتراحات من أجل ضرورة المحافظة للكفاءات على مستوى إدارة المؤسسة و العمل على الاهتمام اكثر بإبداعات الموظفين من خلال تدريبهم في المراكز



# المقدمة

الى نص الاهتمام منذ بداية سبعينات القرن الماضي على تطوير العمليات الإدارية و تطبيق المفاهيم التسيرية الحديثة مثل الإدارة بالأهداف و إدارة الجودة الشاملة و التسيير المبني على اقتصاد المعرفة ، و لذلك فرضت تحولات جديدة في منظمات الأعمال الاهتمام بتأهيل و تكوين و تعليم الموارد البشرية ملائمة هذه الخيرات مع الظروف الجديدة ، و ظهرت بذلك مفاهيم جديدة استجابة لهذا التغيير أهمها "إدارة الكفاءات " أو " تسيير الكفاءات "

لذلك تحتل إدارة الموارد البشرية في المنظمات أهمية كبيرة بسبب كونها من أهم الوظائف التي يعتمد عليها نجاح المنظمة في تأسيس برنامج استثماري فعال للموارد البشرية المستخدمة في الإنتاج ، و لا يخفي ان الموارد البشرية أصبح هو أهم الموارد و الذي يحدد كفاءة أداء المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

إن أهمية إدارة الموارد البشرية تتجلى يوماً بعد يوم كحقيقة لا بد منها أمام المنظمات و مما مرت به من تجارب واقعية ، حيث تبث لها أن أي عملية تطوير نواحي و مكونات العمل في المنظمة يشكل لا يشمل المورد البشري فإن معيره الفشل منذ بداية ، فالتنمية الحقيقية و التطوير ليس في تطوير المباني أو الأداة أو التقنيات المتطورة ، و إنما بتطوير المورد البشري القادر على التعامل مع إدارة الموارد الأخرى و استثمارها بشكل منتج ، لذا فإن معظم التوجيهات الإدارية الحديثة قد أكدت على توجيه الأهمية من قبل المنظمات للموارد البشرية و اعتبارها رأس مال نادر الحصول عليه و خاصة الكفاءات و الخبرة و المهارة.

بالإضافة الى أن ادارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة و الكفاءة ، حيث أن المنظمات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية ، غير المؤهلة و غير الكفو و ذلك لأن الكفاءات و أصحاب الخبرة و المهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير و يعملون على تحقيقه ، لذا فان السبب الرئيسي في فشل الكثير من المنظمات في العقود السابقة يرجع بدرجة كبيرة الى قلة أصحاب الخبرة و الكفاءات ، كما أن الادراك لم تقولي الاهتمام اللازم للموارد البشرية لفرض تأهيلها لتكون كفؤة بالقدر الذي يمكنها من تطوير المهارات الموجودة الى جانب استقطاب المهارات الجديدة من خارج المنظمة ، فقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحاضر تمثل أعلى مستوى من الميزة التنافسية بين المنظمات ، لأنها السبب الرئيسي لتحقيق التفوق .

لذا تحتل الكفاءات مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة ، و في تسيير و تأهيل مواردها البشرية ، كما تشكل مؤشرا للموارد غير الملموسة ضمن تلك الاستراتيجية .

و لقد جاءت هذا البحث ملخصا في ثلاثة جوانب و هي الجانب النظري ، الجانب المنهجي ، الجانب التطبيقي الذي أجرته في شركة هيبروك hyproc للنقل البحري و المحروقات بوهران .

حيث تتضمن الجانب النظري على (4) فصول مترابطة يكمل بعضها الآخر ، أنا الفصل التمهيدي فقد تضمن إشكالية الدراسة ، الفرضيات ، أسباب إختيار الدراسة ، أهمية الدراسة ، و أهدافها ، حدود الدراسة و صعوباتها ، الدراسات السابقة التي تناولت مثل هذا الموضوع أو ما يشابهه ، و التعاريف الإجرائية بمصطلحات البحث ، و يخض الفصل الثاني مفهوم الكفاءات ، النشأ التاريخية ، أنواعها ، أبعادها ، خصائصها و أهميتها ..، أما الفصل الثالث فيحدد مفهوم التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات ، أدوات التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات ، دور الكفاءات في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة ، و معايير قياس الكفاءات ،...أما الفصل الرابع يدرس للمجالات الكبير لتسيير الكفاءات من إعداد المواصفات الكفاءات و تحليل الوظائف، تقسيم الكفاءات (مراقبات التقييم للكفاءات ، و أدوات تقييم الكفاءات) ، تطوير الكفاءات ،الشروط الواجب توفرها من أجل صيانة الكفاءات ، و مكانة الكفاءات ضمن المواصفات العالمية للجودة .

و في الجانب التطبيقي الذي يشمل المنهج المستخدم في الدراسة ، مجتمع الدراسة ، الدراسة الاستطلاعية ، و أدوات الدراسة .

الجانب التطبيقي الذي يحدد تعريف المؤسسة ، تاريخ المؤسسة ، الهيكل التنظيمي ، نشأت المنظمة ، أنشطتها ، وكالات الشحن، موارد الشركة ، و الكود و معايير التنظيم.

بالإضافة الى التوصيات و الاقتراحات و الخاتمة العامة ، كما أدرجت في نهاية البحث الى قائمة المراجع ، و مجموعة الملاحق المتمثلة في الاستمارة.

# الجانب النظري

## الفصل الأول :تقديم الدراسة

- إشكالية البحث
- فرضيات البحث
- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية اختيار الموضوع
- أهداف اختيار الموضوع
- حدود الدراسة
- صعوبات الدراسة
- الدراسات السابقة
- التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث

## الإشكالية:

نتيجة التحولات الجديدة التي تطرحها العولمة و التطورات التي يشهدها الميدان التكنولوجي بكل جوانبه أصبح المؤسسات و ما تملكه من موارد مادية و بشرية ضرورة ملحة في بيئة تشهدها الكثير من التطورات و التجديدات ، و من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد المؤسسة عليها في هذا الشأن هو الحفاظ على المورد البشري و العمل على تأهيله و تنمية قدراته ومهارته الفكرية و هذا من أجل تجديد و تعبير في أساليب و طرق العمل و ذلك لرفع من قدراتها الإنتاجية و تفوقها و نجاحها على جميع الأصعدة و ذلك بتحقيق الاهداف العامة لها ، و يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من أهم الخطوات المهمة و المبدئة لنجاح أي مؤسسة و ذلك من خلال تنمية و تطوير الكفاءات الموجودة بها و أيضا لتحريك أجلة النمو و التقدم و القدرة على تحقيق ميزة تنافسية فاهتمام المؤسسات بالأفراد و العمل على تطويرهم من شأنه أن يحقق كفاءات و مهارات عالية تؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية المؤسسة و تحقيق أهدافها لضمان بقائها و استمرارها في السوق و تحقيق المنافسة على باقي المؤسسات و ذلك بما تملكه من موارد بشرية و مادية .

فالיום تشهد المؤسسات تقدم و تطور عبر مختلف دول العالم تتبع طرق و أساليب في القيام بمهامها و نشاطها و تخضع المؤسسات الاقتصادية و الصناعية و غيرها من المؤسسات التنظيمية لهذه الأساليب ، و تعتبر تنمية الكفاءات أحد أهم العوامل و الطرق في إدارة الموارد البشرية لهذه المؤسسات و ذلك بما تحققه من وظائف إدارية من أجل تحقيق الأهداف الفعلية للمؤسسة و لزيادة الكفاءات الانتاجية و ذلك باستعمال الكفاءات الموجودة عند أفراد المؤسسة و تنفيذها بعدة طرق و أساليب، فالتدريب و التكوين أحد العمليات الإدارية لتنمية مهارات و كفاءات العاملين بها و ذلك لتحقيق زيادة إنتاجية لتكون ميزة تنافسية بين العديد من المؤسسات الصناعية.

فيعتبر العنصر البشري في المنظمات من العناصر الهامة ، إذ بعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات و أساس فاعليتها و خاصة إذا تميز هذا المورد بالمهارات و المعارف و القدرات القابلية للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها ، و من هذا علمت المنظمات على تطوير العنصر البشري و الارتقاء به لكي يحقق و تكتسب ميزة تنافسية في بيئة شديدة المنافسة .

و من أجل تحقيق ذلك على المنظمات الاهتمام بطل ما من شأنه أن يؤدي الى تحسين مستوى أداء عاملها ، و ذلك من خلال تحفيزهم ، تدريبهم و ترقيةهم و تطوير مسارهم الوظيفي ، إضافة الى تحديد مستوى أدائهم و مدى توافق مع الوظائف الحالية ، و هذا كله يبنى على أساس النتائج التي تفسر عنها عملية التنفيذ كفاءات العاملين التي تعتبر جزء من عملية تشمل التنمية المتكاملة و المستمرة للموارد البشرية في المؤسسة .

فتسيير الكفاءات يعد المحدد الأساسي للأداء في المؤسسة لنجاحها و ضمان بقائها و استمرارها ، المر الذي يتطلب من مؤسسيها الاستغلال الأمثل هذه الكفاءات و جذب أحسن للموارد البشرية ذات القدرات و المهارات و المعارف و المعلومات .

و انطلاقا مما سبق ذكره عن تسيير الكفاءات في شركة هيبروك ، فإنه من الضروري الإهتمام به كمتغير أساسي و التركيز عنه ، و بالتالي طرح التساؤل الرئيسي حول الإشكالية كالتالي :

" ما مدة مساهمة تسيير الكفاءات لمؤسسة هيبروك "

و للإجابة عن هذه الإشكالية قمت بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بتسيير الكفاءات ؟
- ما هي الصعوبات التي قد تواجه عملية تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسة ؟
- ما هو واقع نظام تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية "هيبروك"؟

### الفرضيات :

لأفرض أن نقص في تطبيق تسيير الكفاءات في مؤسسة هيبروك « hyproc » يؤدي الى عدم تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات .

### فرضية الرئيسية :

" يساهم تسيير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة "

## الفرضيات الفرعية :

- تعتبر الكفاءات مصدر أساسيا لامتلاك المؤسسات للميزة التنافسية .
- إن عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة يعتبر أهم الصعوبات المادي التي تحول دون تحسين الأداء المؤسسي للكفاءات ، و يرجع ذلك على عدم تماشي المؤسسة مع منظومة التسيير الحديثة و اعتمادها على اقتصاد المعرفة.
- إن نظام تقييم كفاءات العاملين الفعال و السليم هو ذلك النظام القادر على الوصول الى تقدير حقيقي و عادل لمستوى كفاءات العامل ، تتسم نتائجها بالموضوعية و الدقة ، و تساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة المتعلقة بتسيير شؤون العاملين المختلفة .

## أسباب اختيار الموضوع :

كنت وراء اختياري لهذا الموضوع جملة من الأسباب نذكر أهمها في :

- ❖ الاهتمام بالمواضيع الحديثة ذات العلاقة بتسيير الموارد البشرية و اعتبار الكفاءات أحد المواضيع الحديثة .
- ❖ تناسب الموضوع مع التخصص الذي أدرس فيه.
- ❖ موضوع تهمله العديد من المؤسسات الجزائرية .
- ❖ معرفة ان كان مسيروا المؤسسات يهتمون بالموضوع الكفاءة.
- ❖ السعي لرفع قدرتنا المنهجية و العلمية و زيادة معارفنا في المجال الموارد البشرية
- ❖ الإطلاع أكثر على هذا الموضوع و التعرف على المفاهيم المتعلقة به .
- ❖ الرغبة في التعرف على المشاكل التي يعاني منها المورد البشري في المؤسسة .

## أهمية اختيار الموضوع :

يعتبر موضوع الكفاءات أحد المواضيع الهامة في المجالات الإنسانية و الاجتماعية و التنظيمية بالمؤسسة ، و لقد حاولت العديد من المداخل إبراز دور و أهمية كفاءة الأفراد لكونهم إحدى الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية و ذلك لتحقيق تدريب الأفراد العاملين فيها و تكوينهم جدا لكي يحققوا من خلال ذلك إبداعا و ابتكار مرتبط بتلك القدرات و المهارات التي تطويرها و تحسينها و ذلك إضافتها



على الأداء الوظيفي لزيادة الكفاءة الإنتاجية ن طريق الإبداع و الابتكار لتكون جودة و تميز في المنتج الصناعي لهذه المؤسسات لتحقيق بها منافسة مع المؤسسات الأخرى في أرض الواقع.

### أيضا تكمن أهمية الموضوع في :

- معرفة مدى أهمية شركة هيبروك « hyproc » بتسيير مواردها .
- إبراز دور أسلوب تسيير الكفاءات باعتباره من المواضيع الحديثة في تسيير الموارد البشرية .
- تكتسي الدراسة أهمية خاصة في مجال التعرف على العوامل المساعدة للمؤسسات على تحقيق أرباح و البقاء في السوق بتحقيق الميزة التنافسية من خلال الكفاءات .
- محاولة اقتراح تسيير الكفاءات كنموذج تسييري يمكن المؤسسة الاقتصادية من مواجهة تحديات ، الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية من خلال التسيير الفعال لمواردها البشرية و تتمين المعرفة الكامنة لدى كفاءتها الفردية و الجماعية .

### أهداف اختيار الموضوع :

تهدف الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر أهمها ما يلي :

- ✓ إبراز أهمية تسيير الكفاءات بالنسبة للمؤسسة .
- ✓ محاولة التعريف على أهم الاجراءات و السبل التي تساعد المؤسسة على الإبقاء على الكفاءات في العمل و الاستمرار معها .
- ✓ محاولة اكتشاف المهارات و القدرات الإبداعية و الابتكارية التي يتبعها الموظفون لتحقيق ميزة تنافسية لهذه المؤسسة .
- ✓ محاولة التأكد على دور المتنامي لتسيير الكفاءات باعتبارها أحد الركائز للتفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد .
- ✓ الكشف على أهمية الكفاءات و المهارات البشرية بالمؤسسات و الدور الذي تلعبه في خلف ميزة تنافسية راسخة و غير قابلة للتقليد و المحاكاة .
- ✓ محاولة التأكد من دور الكفاءات كأحد أهم عوام التفوق في الاقتصاد الجديد ، و هل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية .

✓ توضيح الإشكالية التي كانت و لا زالت تعانها المؤسسة مهما كانت طبيعتها و المتعلقة بكيفية تسيير كفاءتها .

✓ الوقوف عند المؤسسة و مدى سعيها لتحسين طرق تسييرها لكفاءتها .

### حدود الدراسة :

يمكن تصنيفها الى ثلاثة أبعاد و هي :

- البعد الموضوعي : يتمثل حول تسيير الكفاءات في المؤسسة .
- البعد المكاني : تم إجراء الدراسة في مؤسسة "هيبروك hyproc" للنقل البحري التابعة لشركة سنطراك بوهران .
- البعد الزمني : تم إجراء الدراسة خلال منتصف شهر ديسمبر الى بداية شهر جانفي 2020-2021.

### صعوبات الدراسة :

واجهت هذه الدراسة صعوبات عدة في الجانب النظري كما في التطبيقي و التي تمثلت في :

- وجدت صعوبة في إيجاد المؤسسة لتطبيق موضوع الدراسة ، حيث تم رفض طلبات إجراء الدراسة في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ، مؤسسة توبكس tubex ، شركة pronو .
- قلة المراجع المختصة في الموضوع خصوصا باللغة العربية
- صعوبة في الحصول على المعلومات الدقيقة و الأزمة في الدراسة الميدانية .
- عدم إكمال الجانب التطبيقي بسبب الوباء « covid 19 » .

### الدراسات السابقة :

- دراسة أعمال منصوري ، و سماح (2010)، تسيير الكفاءات ، الإطار الفاهمي و المجالات الكبرى يحاول الباحثان من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات و المجالات الكبرى له ، و خلصت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها : أن الكفاءة لها ثابتة أبعاد هي : المعارف ، المعارف العلمية ، المعارف السلوكية ، و أبرز هو تصنيف

(cecile dejausc) الكفاءات الفردية ، الكفاءات الجماعية ، الاستراتيجية أو الأساسية و التي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد) ، و أن تسيير الكفاءات يمثل مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلي بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين الأداء الأفراد ، من خلال أنشطة تطوير المسار ، التكوين التوظيف و الاختيار .

● سماتي يخصية أثر الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة و المعرفة و الكفاءة ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص بتسيير ، جامعة الجزائر 2003-2004 ، هذه الدراسة اعتبرت أن الموارد البشرية و الكفاءات مصدرا يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق ميزة تنافسية في ظل بيئتها الداخلية و التنافسية ، و قد ركزت هذه الدراسة على التمييز في الجودة و الكفاءة و المعرفة قصد تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الدراسة .

● بوزيد وسيلة مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية ولاية سطيف ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة استراتيجية جامعة سطيف .

● توصلت هذه الدراسة الى نتائج المشار اليها في النقاط التالية و تتمثل فيما يلي :

1. إشكالية تحديد و تقييم الكفاءات و علاقتها بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

2. التحليل الاستراتيجي و أثره على الميزة التنافسية للمؤسسة .

3. تجديد و تنمية الموارد و الكفاءات داخليا و دور التعلم التنظيمي في تحقيق ذلك

4. المحافظة على الكفاءات التحدي الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية .

5. التنمية الاستراتيجية للموارد و الكفاءات و دورها في تحقيق أهداف المؤسسة .

6. النقل الاستراتيجي للمعرفة و دوره في تحقيق الميزة التنافسية باعتبار المعرفة مورد من موارد المؤسسة .

### التعاريف الإجرائية لأهم مصطلحات البحث:

- **الكفاءات** : هي مجموعة من المؤهلات و القدرات الشخصية التي يتميز بها العامل داخل التنظيم كالقدرة الفائقة على إنجاز المهام و تمتعه بالمهارة و المعرفة .
- **تقييم الكفاءات** : هو التقييم الذي يسمح بالتعبئة الفعالة للموارد البشرية ضمن نهج ديناميكي و تفاعلي يهدف الى المواءمة بين المهارات المستهدفة المعبر عنها بأهداف التعلم و الإجراءات المتخذة لتطوير المهارات .
- **تطوير الكفاءات** : يقصد بها زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات .
- **الموارد البشرية** : مجموعة من الاستراتيجيات و العمليات و الأنشطة التي يتحد تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات ، المؤسسة و الأفراد الطين يعملون بها .

## الفصل الثاني: مفهوم الكفاءات

- تمهيد

- تعريف الكفاءات

- النشأة التاريخية للكفاءة

- أنواع الكفاءات

- أبعاد الكفاءات

- خصائص الكفاءات

- أهمية الكفاءات

- خلاصة الفصل

### تمهيد :

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه ، يختلف من حيث التصور و المجالات المطبقة و المفتوحة له ، هذا ما يجعل وضع تعريف محدد له أمرا لمختلف فيه الباحثون ، كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة و في تسيير و تأهيل و تنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة ، و فيما يلي سأحاول أن أتناول مفهوم الكفاءات ، نشأتها ، أبعادها ، و خصائصها ، أهميتها و كذا مختلف أنواعها .

مفهوم الكفاءات:

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوماً متعدد أوجه يختلف من حيث التطور و المجالات المطبقة و المقترحة مما جعل وضع تعريف محدد به ، أمر فيه الباحثون كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة في تسيير و تأهيل و تنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة فلقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد للكفاءات و لكن سوف ستعرض بعض التعريفات بهدف الوصول الى مفهوم موحد و أكثر وضوحاً لها :

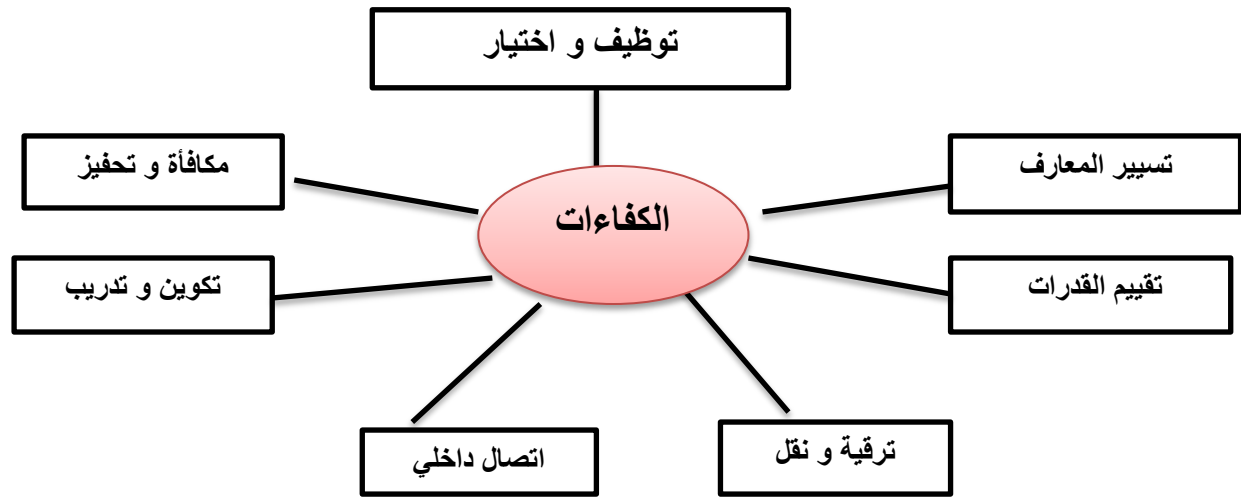
- الكفاءة هل القدرات على انجاز مجموعة من المهام المحددة الواضحة و القابلة للقياس في إطار النشاط .
- وعرفها zarifian 1999 ، بأنها الكفاءة تعني أخذ زمام المبادرة و تحمل الفرد للمسؤولية اتجاه الحالات المهنية التي تواجهه.
- تعريف لوك بايور: الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة ، و هي قابلو للقياس و الملاحظة في النشاط و بشكل أوسع ، الكفاءة هي استعداد لتجديد و تجميع ووضع الموارد في العمل ، و الكفاءة لا تظهر الى أثناء العمل .
- الكفاءة هي القدرة على أداء مهمة على أحسن وجه ، التحكم في المعارف و المؤهلات و المهارات المطلوبة في الميدان (كمال منصورى ، سماح صولح ، ص50،2010)
- الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجيهات ، كما في الأداء الكفاءة مقدرة اجتماعية .... التزام الفرد ، الكفاءة هي معرفة معقدة معرفة عملية متعرف بها و التي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذلك المجال ، أي مجال الكفاءات . (أونيس عبد المجيد ، زيدان كريمة ، ص،05،2017).
- و تعرف أنها مجموعة من المعارف و المهارات و السلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف و خيارات مرتبطة فيهما بينها في مجال معين . (حمدوي وسيلة ، ص99،2004).
- يرى « armt et shoemker » أن الكفاءات هي القدرة المنشأة على بذل او استخدام مواردها في شكل مركب عتياديا باستعمال مسارات تنظيمية لاحقيق هدف معين ، و يضيفان أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة ترتكز على المعلومات و هي خصوصية لكل

منشأة و تطور لمزور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين الموارد المنشأة . (تابتي الحبيب ، عبد الجيالي ، ص110،2009).

- عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية « flemede » للكفاءات مزيج من المعارف النظرية و المعارف العلمية و الخبرة الممارسة و الوضعية في إطار الذي يسمع بما خطتها و الاعتراف بها و على المؤسسة تقييمها و تطويرها . (بن جدو محمد أمين ، ص150،2013).

و من خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريفا شامل عن الكفاءات :

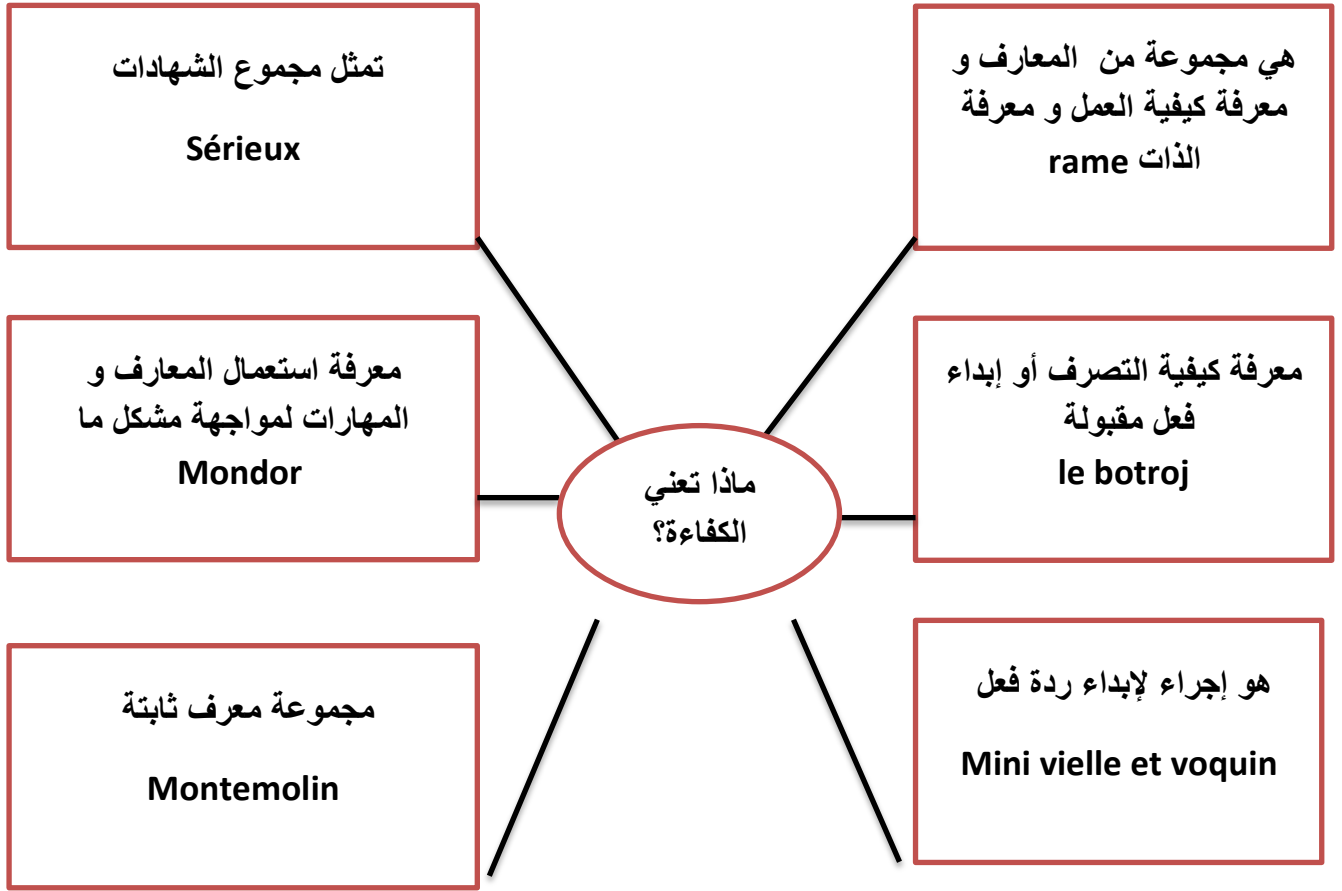
مجموعة المعارف النظرية و التطبيقية و المهارات و الخبرات المتراكمة الأشخاص المحصلين عليها و الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية و التحويلية المختلفة في إطار وظائفهم ، كما توجه تصرفاتهم إيجابا عبر البرامج التكوينية المختلفة .



الشكل (01): الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية

(المصدر: كمال منصورى ، سماح صولح ، ص55،2010)





الشكل رقم (02): يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءة .

(المصدر: عبد القادر الهاملي ، ص59،2011).

### النشأة التاريخية للكفاءة :

لقد عرف مصطلح الكفاءة تطورا ملحوظا من حيث استعماله، و قد فسح القانون القضائي المجال لإستعمال هذا المصطلح ككناية الشخص الذي يتمتع بالخبرة و المعرفة و يعتبر هذا المصدر التشريعي كمنشأ لمفهوم الكفاءة التي تحتوي في مضمونها على بعد قانوني ، كون سلطة الكفاءة هي التي تستطيع ان نقول ما هو صحيح و ما هو خاطئ ، و بصفة حازمة و بقوة و استنادا الى النصوص القانونية ، كما تتمتع بصلاحيه قانونية لتنفيذ فعل معين و من هذا المفهوم القانوني للكفاءات ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة فهو شخص القادر من خلال معارفه و خبرته و هو المفهوم الذي ظهر في نهاية القرن 17 و بقى مستعملا في القواميس الى يومنا هذا (gille et agumer mobret ,1999,144).

و قد استعمل مفهوم الكفاءة خلال السبعينات من القرن (20) في أمريكا و بعدها أوروبا نتيجة المناقشة الشديدة التي ترتبت على العمولة ، فبعد أن كان التنظيم العلمي للعمل يمثل المبدأ الأساسي لإنتاج التورة و نجاح المؤسسات بشكل خاص و الاقتصاد بشكل عام و هذا خلال السنوات الأولى من التصنيع ، اتجهت بعدها المؤسسات الأمريكية و الأوروبية الى الاستثمار في الموارد البشرية لتعزيز مكانتها التنفسية في السوق الدولية من خلال خلق وظائف أكثر مرونة اعتمادا على كفاءة الأفراد و المجموعات بدلا من المؤهلات التي كانت تحدها المناصب ، و استوجب ذلك جعل معايير خاصة بالكفاءة لتشغيل المناصب ، و هو ما تحلى في الو ، م ، أ التي نشأت سنة 1994م لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير القدرات و الكفاءات الضرورية لشغل الوظائف في المؤسسات .(jean piane banchez ,2004,163 ,164).

### أنواع الكفاءات :

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة الى أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب Célie djoucs المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية ، و المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجامعية ، و المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسمى بالكفاءات الاستراتيجية أو الأساسية .

(1) **الكفاءة الفردية** : هي مجموعة أبعاد الملاحظة ، حيث تتضمن : المعرفة الفردية المهارات السلوكية ، القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة كبيرة تنافسية مدعمة ، فهي تسمى بيغا بالكفاءة المهنية و تدل على المهارات العملية المقبولة ، و يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية و الظاهر التي يمتلكها الفرد ، و تتمثل في القدرات و المعارف و الاستطلاعات و السلوكيات و القيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل ، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدراسات و المعارف العملية المكتسب معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة و تحقيق النتائج المنتظرة . ( مصنوعة أحمد ، ص06،2012) .

(2) **الكفاءات الجماعية** : الكفاءة الجماعية أكثر تعقيدا في تعريفها ، و يمكن في البداية التركيز على العناصر التالية : (صالح مفتاح ، ص 21،2004) .

- هي تمثل فريق العمل ( مصلحة ، وحدة ، شبكة ، مجموعة ، مشروع ... ) القادر على إدارة مهامها بشكل كفؤ للوصول الى الأهداف و النتائج المسيطرة.
- كما أنها ليست مجموع الكفاءات الفردية ، و إنما هي محصلة التعاون و التآزر الموجود بين الكفاءات الفردية و تنظيم فرق العمل ، و التي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج .
- إذن الكفاءات هي نتيجة او محصل نشأ انطلاقا من التعاون و أفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية ، و تتضمن جمل من المعارف منها : معرفة الاتصال ، معرفة التعاون ، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا ، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات ، و على مستواها كبير بين :

(أ) **الكفاءة الخاصة أو النوعية** : و هي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد ، و هي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تتدرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة ، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يرفض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل اليهم .

(ب) الكفاءة الممتدة او المستعرضة : و هي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة ، إذ كلما كانت المجالات و الوضعيات و السياقات التي توظف و تطبق فيها الكفاءة واسعة و مختلفة عن المجال و الوضعية الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبير . (مصنوعة أحمد ،ص80،2012).

(3) الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية) : يتبر مفهوم الكفاءات الاستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، فالكفاءة لا تتمتع بطابع استراتيجي الى إذا كانت متغيرا ضروريا لتكثيف المؤسسة مع محيطها ، و الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط ، فكفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (معرفة ، سلوك ، مهارة) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة ، و لكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد ، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية لعلاقة التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة و تؤدي الى خلق عوامل للتعامل التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة عن إذا كان كل فرد يعمل بمفرده ، و بعبارة أخرى : فالكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يمتد بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة ، فالكفاءات الاستراتيجية هي كفاءات جماعية . ( طواهرية الشيخ ، ص05،2004).

### أبعاد الكفاءات :

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي و التنظيمي ، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق و المثبت للكفاءات الفردية ، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية شكل و تكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد ، و قد استطاع t.durand للجمع بين عدة دراسات و بحوث لأشخاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة و هي على النحو التالي :

(1) المعارف النظرية "savoir": تتعلق بمجموع معارف المؤسسة ، العامة و الخاصة سواء أكانت معارف نظرية أو تطبيقية ذات طابع علمي أو تقني (اليفي ، محمد بوجين ناصر ، 2018)، المستوعبة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها و العمل في ظروف خاصة ، و يمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة جزئية و حتى متناقضة ، كما

ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية و إمكانية استعمالها و تحويلها الى معلومات مقبولة و يمكن ادماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من اجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط و لكن أيضا هيكل و أسلوب الحصول عليها.

(2) **المعارف العلمية (المهارات) "savoir-faire"**: المهارات هي مجموعة من القدرات الفطرية و المكتسبة تحتاجها المؤسسات لضمان الأداء الفعال ، و هي قابلة للتغيير ، التطور و التنمية المستمرة ، تتمثل في القدرة على التنفيذ و العمل بشكل ملموس وفق سيرورة و أهداف محددة مسبقا ، لا تلغى هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير طريقة ارتقانها ، و هذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية و فنية ( bernard , martory daniel grozet , (2002، p17، يصعب نقلها ( مقراش فوزية ، افطي جوهرة، 2001) ، و تختلف أنواع المهارات باختلاف المستويات التنظيمية و هي ثلاثة أنواع : فكرية مهارات التعامل و الفنية و تتوسع او تضيق في المستويات التنظيمية حسب حاجتها . ( عبد الستار العالي و آخرون ، 2012).

(أ) **المهارات الفكرية (العقلية)**: مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة ، و التصور الدقيق لأشياء ، و النظر بشكل ثاقب للمشاكل ، و هذه المهارة لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة ، و اكتشاف بدائل عديدة لها ، و تحليل و تقييم هذه البدائل لتحديد نسبها . ( زهد محمد ديري ، ص 201).

(ب) **المهارات الفنية** : و هي تعني القدرة على استخدام الأدوات ، الإجراءات و هيئات المجال المعروفة .

(ت) **المهارات التعامل** : و هي القدرة على العمل و فهم و تحفيز الأفراد الآخرين على المستوى الشخصي و عل المستوى المجموعة .

(ث) **المعارف السلوكية التنظيمية الاستعداد " savoir être "** : تتمثل في قدرة الفرد على تنفيذ المهام ، و ممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية و إدارة الفرد و تحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع ، و عليه ، الكفاءة هي مزيج بين المعرفة المهارة و السلوكيات. ( اليفي محمد ، بوجين ناصر ، ص 17، 2018).

### خصائص الكفاءات :

تتميز الكفاءات ببعض الخصائص التالية :

(أ) **توظيف جملة من الموارد:** إن الكفاءات تتطلب تسخير مجموعة من الإمكانيات و الموارد المختلفة مثل : المعارف العلمية ، معارف التجربة الذاتية ، القدرات و المهارات السلوكية .

(ب) **الغائية و النهائية :** تسخير الموارد لا يتم عرض بل يكسب الكفاءة وظيفة اجتماعية نفعية لها دلالة بالنسبة للمتعلم الذي يسخر مختلف الموارد عمل ما ، أو حل مشكلة في حياته المدرسة أو الحياة اليومية .

(ت) **خاصة الارتباط بجملة من الوضعيات ذات المجال الواحدة :** إن تحقيق الكفاءات لا يحصل الا ضمن الوضعيات التي تمارس في ظلها هذه الكفاءات ، وضعيات قريبة من بعضها البعض ، فمن أجل تنمية كفاءة ما لدى المتعلم يتضمن حصر الوضعيات التي تستدعى فيها تفعيل الكفاءة المقصودة مثل : اخذ رؤوس أقسام في وضعيات مختلفة ، نأخذ رؤوس في درس ليست هي الكفاءة .

(ث) **الكفاءات غالبا ما تعلق بالمادة :** في أغلب الأحيان توظف الكفاءة معارف و مهارات معظمها من المادة الواحدة و قد تتعلق بعدة مواد ، أي أن تهنيدها لدى المتعلم تقتضي التحكم في عدة مواد لاكتسابها .

(ج) **القابلية للتقويم :** عكس القدرة ، فالكفاءة تتميز بإمكانية تقويمها بناء على النتائج المتواصل اليه لأن صوغها يتطلب أفعال قابلة للملاحظة و القياس .

(ح) **المحتوى :** إنه مضمون الذي تناوله التعلم ، لأن فعل التعلم يخص هذا المضمون بالضرورة ، لقد قام عدد من الباحثين بتصنيف مبسط لمحتويات التعلم فحصوره في :

- المعارف المحصية (الصرفة) .
- المعارف الفعلية (المهارات).
- المعارف السلوكية (المواقف).

(خ) **القدرة :** هي كل ما يجعل الفرد قادرا على فعل شيء ما و مؤهلا للقيام ، أو اظهار سلوك او مجموعة سلوكيات القدرة تتناسب مع وضعية ما ، فهي مرتبطة بضمان مادة معينة ، بل يمكن ان تبرز مواد مختلفة مثل : القدرة على تعريف الأشياء ، أو على المقارنة لها ... و القدرة على

التحليل و الأشخاص ...الخ ، كل هذه النشاطات عبارة عن قدرات هي أشكال من الذكاء و فق استعدادات و مكتسبات حاصلة في محيط معين ، و عليه فان القدرة تميز حملة خصائص تتحدد في استعراضية و قابلة للتوظيف في الموارد مختلفة و متعلقة بمواد دراسية تطويرية لنمو و تتطور و قد تنقص مثل القدرة على التذكر إضافة الى الخصائص السابقة :

- ذات هدف محدد: حيث أن الكفاءة تهدف غاية معينة ، إنجاز هدف محدد و ذلك عن طريق استثمار المعارف المختلفة لتحقيق هذه الغاية بشكل كامل .
- مكتسبة : تعني هذه الخاصية أن الكفاءة لا تولد مع الإنسان ، بل يكتسبها عن طريق التدريب .
- مدركة : إذ أن الكفاءة لا يتم إدراكها لا يمكن ان تحقق إي منفعة للمؤسسة ، كما أن ادراكها من قبل من يملكها يساعد على الحفاظ عليها و الاستفادة منها و تطويرها .
- ذات التشغيل : و يعني ذلك ان تحصيلها يعتمد على التفاعل ما بين مكوناتها المختلفة و عناصرها ضمن أبعادها كالمعرفة السلوكية و العملية ، و غيرها خلال الزمن .
- مفهوم مجرد : حيث لا يمكن رؤيتها و حتى لمسها ، و انما تتحد ملاحظتها من خلال نتائج الأنشطة و تحليلها و الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه النتائج .(حمداش و اعراب ،2019)

### أهمية الكفاءات :

يمثل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة ، بدءا من المستوى الفردي الى المستوى الجماعي ، فقد سوى ادارة الموارد البشرية و اخيرا على المستوى التنظيمي .

1) أهمية الكفاءات على المستوى الفردي : أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في

ظل التحولات الراهنة ، و التي تنمي بالصعوبة و عدم التأكد و أهم الأسباب التي أدت بالأفراد الى الاختتام أكثر بالكفاءة ما يلي :

- زيادة خطر فقدان الوظيفة ، أو المنصب سواء بالنقل او بالتسريح نظرا للمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك .
- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد و هذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جديد .

- لا يمكن الأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية ، الا بامتلاكهم لعنصر التأهيل ، و هذا لا يتأتى الا بإعطاء للكفاءة أهمية كبرى. (رحيل أسيا ، ص23، 2011) .

(2) **أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:** تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل للجماعة على مستوى المؤسسة ، حيث تتلجئ لأهميتها على هذا المستوى كما يلي :

- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون و التآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط ، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده .

• نظرا للتطور السريع في المفاهيم و الدراسات و النتائج ، فقد ظهرت بعد الحاجات الجديدة للمؤسسة و ذلك مما فرضه الى اقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث يعرض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية بحيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج او التنظيم .

- المساهمة ف حل الصراعات و النزاعات بين الأفراد دون اللجوء الى السلطة أو المدير ، كونها تساعد على التفاهم للجيد بين الأفراد ، و تزرع فيهم روح التعاون و التآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات و ذلك لخدمة أهداف المؤسسة .

• تلعب الكفاءات دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ، و تعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل للفيصل للعمل في عصر المعرفة و المعلومات إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة و المصداقية ( حمدي أبو القاسم ، ص48، 2004) .

(3) **أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية :** أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل الانتقال من التركيبي على كفاءة الفرد الواحد الى التركيز على كفاءة الفريق ، و كذا تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص الى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف ، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد في عدة عناصر منها :

- تغيير أنماط التوظيف و إدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين الى توظيف أفراد ذو كفاءات قد يكونون دائمين ، أو موسمين ، أو حتى متعاقدين ... الخ



• أصبح إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة و ليس على أفراد أو المنصب ، و هذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات و التي انعكست على ادارة الموارد البشرية حيث انتشرت ثقافة التوظيف و استقطاب جديدة مثل في ثقافة البحث على الكفاءات بدل الأفراد.

• لا بد على إدارة الموارد البشرية مبادرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا ، إن أرادت البقاء ، و هذا في مجال تحرير و تنظيم أعمالها مثل : الأجور ، العطل ، إعداد تقارير الترقية ، المسار المهني ،..... الخ ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الأنترنت مما يفرض على الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

(4) **أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة :** أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة و المتحكمة في كل عمليات الإدارة ، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية و الاستراتيجية للمؤسسة ، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من ، اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاحة في الأداء الكلي ، و تبرز أهمية الكفاءات على المستوى المؤسسة فيما يلي :

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

• أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما ، و الكفاءة خصوصا حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجبتها ظروف العولمة و التطورات التقنية ، و هذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل من دون التدخل الاستفاداة من مزايا الإبداع. (رحيل أسيا ،ص25،2011).

### خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل الى معرفة مفهوم الكفاءات ، أنواعها ، و كذا أهميتها في مواجهة التحديات الراهنة ، و عليه نستخلص أن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها ، و تحتل الكفاءات بأنواعها مكانة هامة في استراتيجية المؤسسة باعتبارها مؤشرا مهم للموارد غير الملموسة فهي تمثل ذلك التفاعلي ما بين المعارف ، المهارات و السلوكيات الأفراد و المجسدة ميدانيا .

و تعتبر الكفاءات عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة لذا يجب العمل على جذبها و بناء الأشخاص المتميزين و المبدعين ، و ذلك بتتمية القدرات و الخبرات الموجودة في العديد من المؤسسات بطريقة ملائمة باعتبارها مصدر أساسي لتميز الأداء .

# الفصل الثالث : التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات

- تمهيد

- مفهوم التسيير التقديري التشغيل و  
الكفاءات

- أدوات التسيير التقديري التشغيل و  
الكفاءات

- دور الكفاءات في التسيير

الاستراتيجي للمؤسسة

- معايير قياس الكفاءات

- خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة و في تسيير و تأهيل مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد المادية ، التي تمثل الكفاءات و المعارف أساسها و اليوم الجهود متواصلة من أجل وضع في العمل تسيير محدد للكفاءات في العديد من المؤسسات ، و في هذا الإطار يتناول هذا المبحث على مفهوم للتسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات ، أدوات التسيير التقديري و الكفاءات ، و كذا دور الكفاءات في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة و معايير قياسها .

مفهوم التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات :

تطور المقاربات التوقعية المتبعة من خلال المؤسسات في موضوع اليد العاملة ، هي ظاهرة يعود تاريخها الى الستينات (1966gary, 1967, vettre , 1986,mallevre ; 1969, etilis ,) ورغم ذلك لا توجد مصطلحات مقبولة او مقدسة الاستعمال ، لذا جاد لمصطلح التسيير التوقعي للموارد البشرية (GPRH)(ribette, 1988 , thiery, 1990) ، كمجموع من المقاربات و الإجراءات و الطرق التي لديها هدف رسم و تحليل مستقبل ممكن للمؤسسة من أجل توضيح القرارات المتعلقة بالموارد البشرية ، حيث أنه يقوم على توقع الدعم داخل و خارج من الأفراد . (صولح سماح ، 2012 / patrisk ; 1999) griblert p06

و فيما بعد جاءت مقاربات التسيير التوقعي للتشغيل و الكفاءات (la gestion prévisionnelle GPEC (d'emploi et de compétence) ، حيث ظهرت (الكفاءة .c) في سنة 1986 كجسر بين الدراسات التوقعية و تحضير أعمال التسيير الفردي ، كما اقترح مركز الدراسات و الأبحاث حول التأهيلات (cereq) مفهوم التشغيل الخاص الديناميكي (emploi –type dynamique) ، من أجل اشراك الانتاج للكفاءات و بأخذ التمييز الكلاسيكي بين المعارف ، المعارف العملية ، و المعارف السلوكية الذي نجده يتأكد ، و بالتالي لتتقل التسيير التوقعي للموارد البشرية (GPRH) من نظرة كمية و جماعية الى مقارنة كيفية حيز أكبر شيئاً فشيئاً و ظهر هذا الانعطاف فعلا في بداية سنوات التسعينات.

و بالتالي فان GPEC يسمح للمؤسسة بتوفير الكفاءات الضرورية في الوقت المناسب و يسعى الى تحقيق التوازن في الحجم و الكفاءات و التكاليف على المدى للقصير ، المتوسط و الطويل الأجل ، لتقليص الفوارق الحاصلة بين الاحتياجات و الموارد و تنفيذ خطط العمل المتمثلة في (التكوين ، النقل ، التنظيم و التوظيف ، تحديد ساعات العمل... الخ).

## أدوات التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات:

يتوفر للتسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات على جملة من الأدوات أهمها :

أولاً : خريطة التشغيل : هي تمثيل بياني لتموضع على تشغيل خاص ، أي يظهر نقاط تقاطع العائلة الاحترافية ، و مستويات التأهيل المختلفة ، كما تبين المستويات المهنية المختلفة للفرد في المؤسسة ضمن مجموعة التشغيل الواحدة أو عبر مجموعات مختلفة . (صولح سماح، 2000 /2013، alain meignant)

ثانياً : ميزانية الكفاءات: هي عملية أو وسيلة تسمح بتقييم الكفاءات المهنية و الفردية و الامكانيات المعينة في إطار تحضير مشروع مهني او برامج تكوين . (صولح سماح، 2013، heny mahe, /1998, p40)

ثالثاً : مرجعية الكفاءات : تعرف على انها قوائم للكفاءات المحددة و (المعتوبة) و الضرورية لممارسة التشغيل الخاص (emploi – type) ، و يتم الرجوع اليها في تقييم للكفاءات المتوفرة بالمؤسسة ، و يتضح نموذج مرجعية الكفاءات في الشكل التالي:

الشكل (03): نموذج مرجعية الكفاءات :

وصف التشغيل الخاص	تشغيل خاص تشغيل درانه
التعيين:	الرمز:
العائلة:	المستوى :
المسنة	الأنشطة
مواصفات الكفاءة	
الخبرة المهنية المطلوبة:	مستوى التكوين المطلوب
الكفاءات المطلوبة:	
المعارف (cns)	
المعارف العملية (sf)	
المعارف السلوكية (cmo)	
الحركية ( mobilite )	
هذه البقاء المرغوبة :	
بين .....و.....سنوات	
أمثلة عن مناصب التشغيل	
عوامل تطور التشغيل الخاص	
التشغيل الخاص السابق:	
التشغيل الخاص المستقبلي المرغوب	

(صولح سماح ،2000 ;p128/2013, alain meignant)

و يمكن ملاحظته ان مرجعية للكفاءات محددة على أساس الأبعاد الثلاثة (المعارف ، المعارف العملية ، المعارف السلوكية) بالإضافة الى ذلك فإنها توضح:

- تحديد تعيين و رمز و عائلة التشغيل و كذا مستوى ترتيبه في شبكة التصنيفات .
- يوضح هدف التشغيل و قيمته المضافة من خلال المهمة و كذا النشاطات المتعلقة بما كما
- تستطيع تحديد التخصصات الوظيفية ( نوع الإجراءات و الطرق المستعملة ) و شروط ممارستها.
- توضح سنوات الخبرة و مستوى التكوين الدراسي (عتبة القبول) .
- توضح الكفاءات وفقا للأبعاد الثلاثة السابق ذكرها .

- كما تحدد مختلف مناصب العمل المجموعة في مفهوم التشغيل الخاص (emploi –type)
- و تشير أيضا الى العناصر التي يمكن أن يكون لها تأثير على التشغيل الخاص .
- توضح التشغيل للخاص المرغوب فيه الذي يسمح بتطوير المسار.

و بالتالي تتمثل أهمية مرجعية الكفاءات في تحديد الفجوة بين الكفاءات المكتسبة و الكفاءات المرغوب فيها ، و عليها يتم بإتخاذ الإجراءات اللازمة من توظيف و تكوين و حركية .... الخ ( صولح سماح ، 2013،(ibid ,p127-128)

### دور للكفاءات في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة و معايير قياسها:

#### 1) دور الكفاءات في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة :

يتطلب الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية و جودها كطرف رئيسي من الغدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية و مراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي و التشغيلي ، فقد تحولت وظيفة الموارد البشرية عن إطارها للتسيير الى دورها الاستراتيجي مما اكتسبها في قيادة و نجاعة المؤسسات و ذلك تحت تأثير سرعة و حجم التحولات التنافسية .

إن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة ، لذلك أصبح الما على هذه الأخيرة اعتبار تلك الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي ، و مصدر الأداء المتميز حيث تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة الى سلع و خدمات ، و لهذا يجب أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة كفاءة ، و قدرة ، و معرفة ، و التزام ، و مدخلات لبناء الكفاءات الضرورية فقد كان ينظر في السابق لوظيفة الموارد البشرية على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بتسيير العمليات اليومية الخاصة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعداد البرامج التدريبية أو تسوية الأجور ، و ضمن تحولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دورا استراتيجيا يختلف عن دورها التقليدي في جوانب منها :

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسية .
- تحقيق تكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية و استراتيجية المؤسسة التنافسية .
- زيادة دور الموارد البشرية و الرفع من سلطتها و مكانتها التنظيمية .



- قيادة التغيير التنظيمي و المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

لقد ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يعرف بأنه يربط بتسيير الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صيانة استراتيجيات المؤسسة أو و من خلال تنفيذها أو من مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب و الاختيار و التدريب و التحفيز و تقييم الأداء،(سملاي يحيضة ، ص 80،81،2001).

و يبرز دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من حيث ماهية و طبيعية العلاقة التي يفترض ان تكون بين تسيير الموارد البشرية و الاستراتيجية بهدف تطوير الهياكل التنظيمية المرنة المولدة للإبداع و المحفزة على الجودة و الكفيلة بضمان تنافسية و نجاعة المؤسسات في بيئة ذات تغيرات سريعة. (سملاي يحيضة ،ص91،2002) .

و نتيجة لهذه التغيرات أصبح الزما على المؤسسات الأخذ بمبدأ التمييز المستمر و الذي لا بد أن يكون صفة لطيفة بالمنظمة التي أردت أن تضمن استمرارها ، و ذلك لن بتأتي الا من خلال الكفاءات الوظيفية و التي تعد جوهر التميز العالي الذي من شأنه لن يجعل المنظمة تنافسية على طول المسار .

و يمكن الإشارة الى أن الأداء المتميز و الذي هو صفة إلزامية يجب ان تقترن بدور و نشاط و سلوك المورد الكفؤ .

هناك جملة من المفاتيح تدل على وصول للكفاءات الوظيفية الى الأداء المتميز و من بين أهمها نذكر ما يلي :

- تنمية و تفعيل التوجيه لإرضاء العملاء .
- تنمية آليات التفكير المنظومي ، و التزام منهجية عملية في بحث المشكلات و اتخاذ القرارات .
- إدماج المنظمة في مناخ المحيط ،و تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين .
- تنمية و توظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين .
- قيادة إدارية ناجحة تتميز بروح المخاطرة و التسيير .

## (2) معايير قياس الكفاءات :

الهدف الأساسي للتسيير الاستراتيجي من تحليل و تصنيف الموارد و الكفاءات هو تحديد الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة ، أي الكفاءات التي تحقق للمؤسسة الميزة التنافسية ، بعد ذلك يبحث التسيير الاستراتيجي عن قياس أهمية كل كفاءة على حد باستخدام معايير ، لذلك و يوجد عدة معايير يمكن استخدامها لقياس أهمية الميزة التنافسية من خلال الخصائص أو الشروط التي يجب ان تتوفر في هذه الكفاءات و الموارد و تتخلص في العناصر التالية :

### • القيمة :

يجب ان تمثل هذه الموارد للمؤسسة تسمح لها بانتهاز الفرض من السوق او تجنبها التهديدات و هذا لأنها تسمح المؤسسة بالدخول الى عدد أكبر من الأسواق و تساهم في رفع قيمة المنتج عند الزبون أو لأن قيمة هذا المورد أعلى من عند المنافسين (الحاج مداح عرابي ، بدون صفحة،2006).

### • الندرة :

يشترط في الموارد ان يكون نادرة و لا يملكها الى عدد قليل من المنافسين أو منافس واحد كشرط أمثل لتكون هذه الموارد مصدرا للتنافسية ، بحيث تأخذ بعين الاعتبار لتباين الطبيعي لقدراته الذهنية و الإدراكية فإن تملك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة ، فالمشكل الأساسي التي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد المتسم بالتنافسية الشديدة هو ذلك النقص الكبير في الموارد و الكفاءات البشرية المتخصصة و المؤهلة ، و بالتالي فان المتاحة منها يمثل المؤسسة التي تمتلكها و تستخدمها ميزة تنافسية (سملاي يحيضة و بلايلي أحمد ، ص157،158،2004).

### • التقليد :

أن يكون المورد غير قابل او صعب التقليد لمنع المنافسين من إعادة استخدامه ، فمن الصعب تقليد سيرور الإنتاج إذا كان المنافسين لا يعرفون الموارد التي يسمح بتحقيق أداء عاليا و أن حركة تنقل عوامل الإنتاج غير تامة بسبب وجود أصول خصوصية مرتبطة بمهارات ضمنية أو حقوق ملكية حصرية (الحاج مداح عرابي ، بدون صفحة،2006).

• الديمومة :

أي تسمح المؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدة أطول ، و تعتبر الكفاءات أطول مدة حياة من الموارد ، لأنه عندما يتقادم مورد استبداله بمورد جديد مما يسمح للكفاءة المشاركة فيه أن تستمر و ترتبط ديمومة المورد بعدة عوامل مثل دورة الإبداع التكنولوجي ، وتيرة الدخلاء الجدد في ميدان النشاط . ( سملاي يحيضة و بلايلي أحمد ، ص158،2004).

• الاستبدال:

لا يجب ان يكون هناك مورد بديل حتى تحافظ المؤسسة على قيمة موردها باعتبارها مصدرا الميزة التنافسية و التي يصعب استمرارها في حالة الموارد و الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلفها .(سملاي يحيضة و بلايلي أحمد ، ص158،2004).

• التملك :

يجب على المؤسسة أن تنظم سيورتاتها هياكلها حتى تنجز للقيمة المستقبلية لموارده و كإفائها المحورية بالإضافة المحورية بالإضافة الى حقوق الملكية و امتلاك الفائض الناتج من استغلالها . (الحاج مداح عرابي ، بدون صفحة،2006)

الخلاصة :

أصبحت سياسة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات من خلالها الى تحقيق التوافق الدائم و المستمر بين كفاءات العمال و تطورات الوظائف التي يشغلونها ، و هي بذلك تقلص الخروقات بين الموارد الحالية و الاجتياحات المستقبلية من الموارد البشرية كما و نوعا ، و منه هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المؤسسات الجزائرية و دورها في تحسين أداء وظيفة الموارد البشرية .

## الفصل الرابع

### المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات

- تمهيد إعداد مواصفات الكفاءات و  
تحليل الوظائف
- تقييم الوظائف
- مقاربات تقييم الكفاءات
- أدوات تقييم الكفاءات
- تطوير الكفاءات
- الشروط الواجب توفرها من أجل صيانة  
الكفاءات
- مكانة الكفاءات ضمن المواصفات  
العالمية للإيزو
- خلاصة الفصل

### تمهيد:

بما أن الكفاءات تمثل أحدهما مصادر التمييز ، فإن هذا المورد الاستراتيجي بحاجة الى تسيير و متابعة من خلال التقييمات الدورية ، كما هو بحاجة الى تعميق و تقوية معارفه و صقل مهاراتها من خلال عمليات التطوير اعتماد على التكوين و التدريب و التعلم ، و غيرها من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات التي يتناولها هذا الفصل في إعداد مواصفات الكفاءات و تحليل الوظائف ، تقييم الكفاءات و تطويرها.

المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات :

(1) إعداد مواصفات الكفاءات و تحليل الوظائف:

(2) إعداد مواصفات الكفاءات :

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق ، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأداء الوظيفية ، سواء على مستوى واحد من الوظيفية او عائلة من الوظائف ، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات و يمكن القول انه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات ، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات ، تطويرها و رواتبها .(صولح سماح ، 2013 louvan beirendonck)

و توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات و جمع المعلومات حول الوظيفية و مجال العمل و كذا مهام و مسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك ، من بينها الملاحظة في الميدان ، القابلات الفردية و الجماعية ، استمارات الكفاءات ، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف ، شاملة عن الكفاءات الأساسية و المهمة ، و وصف المؤشرات السلوك من خلال الكفاءة و فيما يلي نتطرق لبعض تحليل الكفاءات :

(1) بطاقة الكفاءات المهنية :

الكفاءات المهنية موضحة في مجموع المعارف و المعرفة العملية و الإدارة المهنية و المقدمة على المستوى الفردي ، و تعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الأولى الذي يهدف الحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة ، هذه البطاقة تسلط الضوء على الكفاءات ، الفردية الذي يمكن أن يحند و يربط مع كل لحظة إهتمام في المؤسسة . ( صولح سماح ، 2013/ p13 , pierre xavoir meschi )

(2) المقابلة :

تمثل المقابلة وسيلة جيدة من أجل معرفة العناصر المميزة للوظيفة و مجالها ، حيث يتم فيها سؤال شريحة متنوعة من الأفراد او المجموعات عن خبرتهم في وظيفة او مجموعة من الوظائف الخاصة بهم ،

طموحاتهم في التطور ، إحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه ، و نظرتهم الشخصية ، مما يحفز تفكيرهم و يحسون أنهم يشاركون نشاط في تطبيق تسيير الكفاءات في مؤسستهم ، و تجدر الإشارة أن المقابلة خصوصا الفردية نشاط يستغرق وقتا طويلا في الغالب مقابلة واحدة غير كافية .

أيضا تحليل الكفاءات و إعداد مواصفات الكفاءات يتم إعداد مقابلات مع أعضاء الإدارة لمعرفة السلوكيات المرغوب فيها و توضيح الفروق بينها و لبيان السلوكيات الحالية ، بعدها يطرح كحلل الكفاءات الأسئلة يحصل على معلومات بارزة عن الوظيفة مميزات أساسية للوظيفة ، المهام و المسؤوليات ...الخ، مما يسمح له بترجمتها الى الكفاءات كما انه يركز محلل الكفاءات على مقابلة أشخاص اختصاصين عارفين جيدا بالمهام و المسؤوليات و إلا كانت النتيجة ضعيفة . (صولح سماح ، 2013 / lou van berien donck 2006 ;p56)

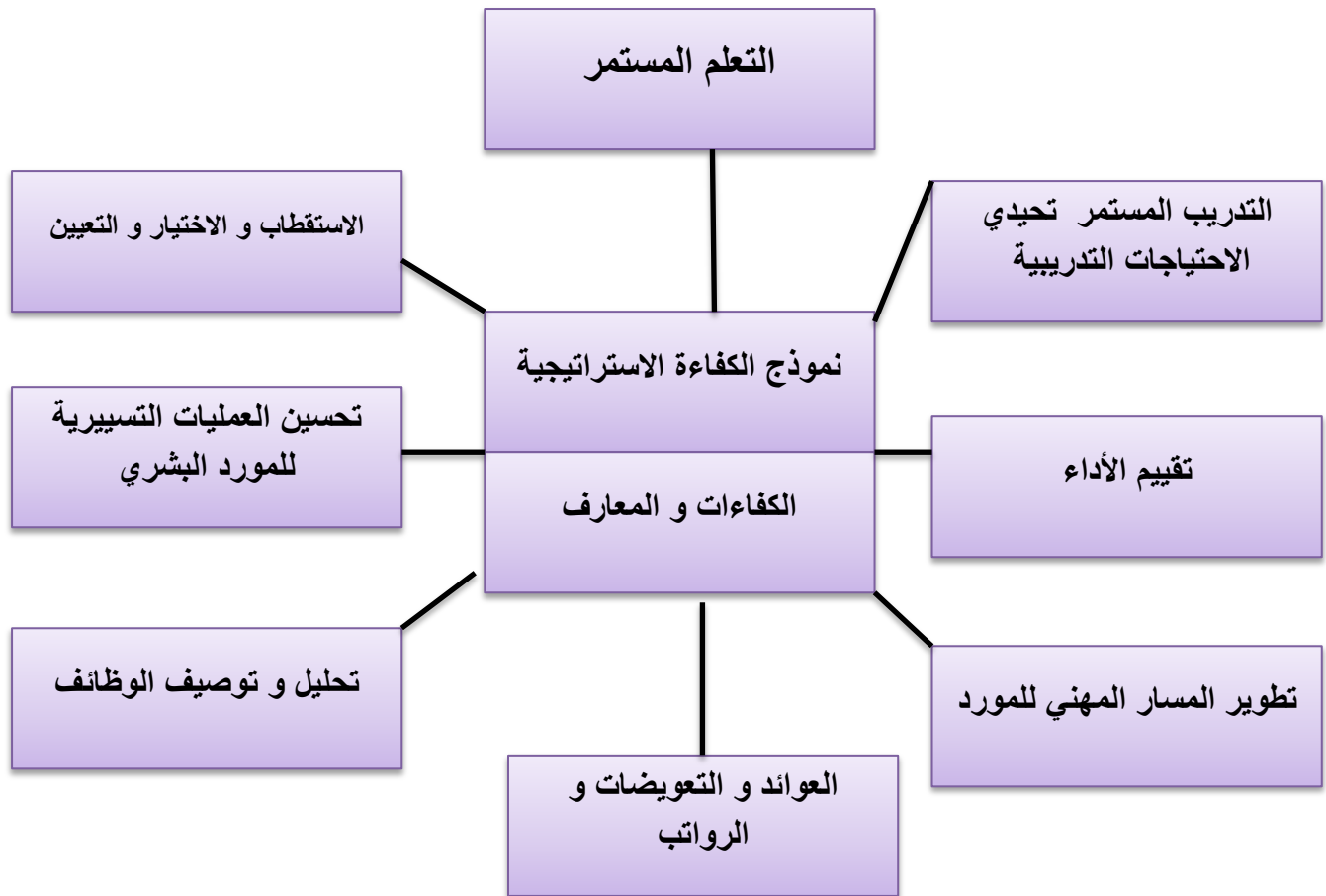
### (أ) تحليل الوظائف في ضوء الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة :

إن وصف الوظائف عادة ملا يتخذ فيه تحديد الكفاءات و المعارف بدقة ، كما أنه لا يوفر معلومات مفيدة عن الأفراد الذين يمتلكونها يقدرهما يتح الى حدما معلومات قد تكون غير دقيقة و غير ملائمة عن الوظائف لا يؤدي بمعزل عن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة و ذلك لأنها تبدأ باستراتيجية المنشودة لها ، و بالتالي عنصران أساسيين في تحليل الوظائف في المؤسسات هما: (صولح سماح، بدون صفحة ، 2011) .

### (1) تحديد و تسيير الكفاءات و المعارف المرتبطة بالعمل نفسه :

يعنى دراسة متطلبات الكفاءات المرغوبة و العارف المرغوبة في الوظائف بحيث يتناول طبيعة الأداء و ماهيته و مقدراته بشكل سليم و هذه الفكرة ليست جديدة ، و الجديد في تحليل الوظائف يمكن فيها يتعلق بمتطلبات أغراض في هيكل المؤسسة في ضوء الكفاءة الاستراتيجية لها أنظر (الشكل) ، و قائمة الكفاءات و المعارف لا تتسجم مع الكفاءات الاستراتيجية للأعمال لس لها قيمة استراتيجية و لا تضيف المؤسسة مقدراتا اقتصاديا جوهريا .





الشكل (04): نموذج الكفاءة الاستراتيجية للوظائف

المصدر: من إعداد الباحثة ، صولح سماح، 105، 2013

## 2) تحديد و تسيير الأفراد العاملين و معرفتهم :

يمكن أن يتحقق من خلال استخدام نتائج تحليل الوظائف الذي سيتم وصفها لاحقا لأغراض وضع الشخص المناسب (مواصفات الموظف) في المكان المناسب ( وصف الوظيفة).

و عليه يمكن إعادة صناعة قائمة الكفاءات و المعارف الموجهة من خلال تحليل الوظائف باستعمال الممسوحات الدقيقة التي تشمل العمال و المشرفين و المديرين للحصول على تقييمات لتلك الكفاءات و

المعارف ، و التي يمكن أن تكون حاسمة في تسيير الكفاءات الاستراتيجية و رفع قيمتها التشغيلية ، فالمعلومات ذات صلة بالكفاءات العمل و الأفراد القائمين عليها ينبغي خزنها في قواعد البيانات و تحديثها بشكل دوري ، و عمليات التحديث المرغوبة ينبغي أن تتوافق مع توجيهات التغيير الأعمال لمثل التطور الي تحدث في الكفاءات الاستراتيجية ، و حصول العاملين على كفاءة جديدة أو انضمام عاملين جدد للمؤسسة أو مغادرة البعض منها بالأرجعة ، كل هذه البيانات يمكن استعمالها عند اتخاذ القرارات التي تدعم الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة ، كما يمكن استعمالها لجزء من تحليل الاحتياجات التدريبية و إعادة تحديث معلومات الاستخدام العاملين الجدد بفاعلية أكبر و توحيدها و لأغراض تقييم الأداء و تخطيط المسار الوظيفي و تطويره ، (صولح سماح ، 2011).

### (3) تقييم الكفاءات :

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل التسيير للكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى له ، لأنه يمكن القائمين على هذه العملة من معرفة جوانب الضعف و القوة في الكفاءات ، و سأحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات ، و كذا الأدوات المستعملة في التقييم .

### (1) مقاربات تقييم الكفاءات :

تتضح أبرز تقييم الكفاءات فيما يلي :

(أ) **مقاربة المعارف** : هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع نظرا لتركيزها على المعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات ، تركز هذه المقاربة في التقييم على المعارف النظرية و ذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المتحققة التي يمتلكها الفرد و الوضعيات المهنية التي يرتبط بها .

(ب) **مقاربة المعارف العملية** : هذه المقاربة عكس سابقتها ، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة الأفراد في وضعيات العمل ، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقا و لهطا يجب ملاحظتها لمعرفةتها .

(ت) **مقاربة المعارف السلوكية** : تعد هذه المقاربة غامضة و غير واضحة ، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحث ، باعتقادها أن أداء المؤسسة اساسه السلوكيات

الفردية و الجماعية المطورة ، و تجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية و المعارف العملية لا يسهل إطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفه من الموارد المجندة .  
 (ث) **المقاربة المعرفية** : تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن استراتيجيته حل مسائل معينة و بالتالي فإن تقييم الكفاءات لا يتركز على تحليل المناهج الفرية ، أي إيجاد المراحل الأزرمة لحل المسائل المختلفة و من خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين .

(ج) **مقاربة القدرات** : التقييم بالقدرات يوافق في الواقع توقع مسبق للنجاح أيأن معاينة الكفاءة تؤخذ من التشخيص ، يتم يخضع المرشحون لوضعيات مهنية من أجل تحديد قدراتهم و تمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لها الأفراد ، و تساعد هذه المقاربة في إعطاء مؤثرات مهمة في التوظيف و تسيير المهن. (صولح سماح ،23،،2013/ Valérie p20, 2007, Marbach)

(ح) **مقاربة المواهب ( الميزات الشخصية)**: الميزات الشخصية مثل الموهبة مظهر يتدرب التماسه لتوظيف الكفاءات و الميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل (أو التسيير) أكثر منها معارف و كذلك معارف وراثية أكثر فيها مكتسبة ، و تظهر هذه المقاربة خصوصا في بعض أنواع النشاط و يقترح cry le boterf ثلاثة أنواع للمهن :

- المهن التي تسيطر عليها للكفاءة (مهندس ،.....الخ).
- المهن التي تسيطر عليها الموهبة ( ممثل ، شاعر ....الخ).
- المهن المختلفة (صحفي، ..الخ).

و في المقاربة لم تلقى تطبيقا واسعا ، رغم أن المميزات الشخصية و الكفاءات يمكن ان تلاحظ في وضعيات العمل ، إلا أن الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل ، و بالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق الإيجابية المحققة ، في حين ان الكفاءات تعرف بالمطابقة .

## (2) أدوات تقييم الكفاءات :

توجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات لا تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات و من هذه الأدوات لعدد ما يلي :

(أ) **مقابلة النشاط السنوية *entretien annuel d'activité***: تجري مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة و المتوسطة ، تتك بين الفرد و المسئول المباشر عنه لتوضيح محصله السنة المنصوصة ، و تحليل وضعية وظيفة الشخص الذي تم تقييميه ، و تحديد الأهداف المهنية السنة القادمة و هي تسمح للسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال ، و قد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية ، لذلك فإن المنظمات الرائدة في مجال إدارة الكفاءات قد أدخلت الاعلام الالي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط ، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين و تطوير الكفاءات. (كمال منصورى ، سماح صولح ،ص ،62،2010).

(ب) **المرافقة الميدانية *l'accaparement terrain***: المرافقة الميدانية تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق ، و كذا تقديم النصائح لهم و مساعدتهم على التطوير ، و يعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة ، و تسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين ، لكن هناك بعض السلبيات المرافقة الميدانية ، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم ، إذ لم يكن مكونا من قبل على مثل هذه التقنيات ، كما أن سلوك الأفراد او المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة المسئول المشرف على التقييم . ( كمال منصورى ،سماح صولح ،ص،62،2010)

(ت) **مرجعية الكفاءات *référentiel de compétences***: إن مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين ، فالنسبة للكفاءات فقد خلصنا فيها سبق الى أنها جملة المعارف النظرية ، العملية و السلوكية المبينة في وضعية مهنية معينة ، أما عن مفهوم المرجعية فهي مشقة من عملة مرجع و التي يقصد بها من الناحية اللغوية " محل الرجوع " لذلك يمكن ان تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما نرجع اليه في تحديد الكفاءات . ( اسماعيل حجازي ،ص،124،2005).

و لزيادة تبيان أهمية مرجعية للكفاءات أيضا نذكر أهدافها : ( اسماعيل حجازي ،ص،125،2005)

- تمكين الأفراد من تقلد عدة مناصب في المنظمة.
- تكوين الكفاءات في ميادين متعددة .
- تمكين الأفراد من المساهمة في :
- التحكم في الجودة بتوفير المعارف في المنتج وحاجات الزبائن.
- عمليات الصيانة المرتبطة بتوفير المعارف المتعلقة بالعمليات الإنتاجية .

- توفير المعلومات لتطوير كفاءات الأفراد.

و تظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المنظمة بشكل عام و مسيري الموارد البشرية ، و تمثل في بطاقة تسمى ببطاقة مرجعية الكفاءات ، و تتشكل من ثلاث أجزاء أساسية :

- معلومات عن العمل (نوعيته ، تحديده ...).
- معلومات عن الحركية ( أمثلة عن المناصب ، عوامل تطور العمل ...).
- معلومات متعلقة بالكفاءات (وصف الكفاءات الضرورية لإنجاز العمل حسب أبعادها ، مستوى التكوين ، الخبرة الضرورية ...).

و من المهم ان نؤكد على ان مرجعية الكفاءات لا تتكون من بطاقة واحدة بل تتكون من عدة بطاقات ، إذ لكل عمل خاص بطاقة الكفاءات الخاصة به .

ث) طريقة مركز التقييم **assessment centre**: تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو مجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات ، المحاكاة ، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم ، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة .

### 3) تطوير الكفاءات :

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر و عليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي او الخارجي للمؤسسة او الشركة في أحداث تغيراته و دون شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير و تنمية الموارد البشرية و كفاءتها حيث اصبح تطوير و صيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية استراتيجية ، نظرا لما تقدمه للكفاءات من امكانية لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية ، كما انها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذوي قوى كثيفة المعرفة ، و بما أن حاملوا المعرفة الأساسيون في المؤسسة هم عمالهم ، فإن هذا يستدعي ضرورة صياغة و تطوير هذا المورد الاستراتيجية المتمثل في الكفاءات بأساليب جديدة التحكم و التكوين و التدريب ، و من بين هذه الأساليب نذكر :

أ) **التكوين المتمركز على الكفاءات** : هذا النوع من التكوين يهدف الى اكتساب سلوكات خاصة ، و قد يعتمد على تقنيات المقابلة و تحليل المشاكل و المرونة و الإدارة المرتكزة على الفرد.

ب) **التدريب بالمرافقة المتمركز على الكفاءات** : قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح و الاقتراحات ، يقدم الدروس و التعليمات و كذا المساعدة يشجع و يحفز الأولاد لإيجاد الحلول بأنفسهم ، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة و يرافقون الأفراد في التعلم ، أما مربوا الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات و يحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات و تحفيزهم على تعلم . ( صولح سماح ،ص108،2013 ) .

### 4) الشروط الواجب توفرها من أجل صيانة الكفاءات :

و هناك بعض الشروط يجب توفرها من أجل صيانة الكفاءات منها :

- تنظيم وضعيات العمل بطريقة تعطي الفرصة لوضع في العمل الموارد المشكلة او المكتسبة لدى الكفاءات (معارف ، معرفة عملية ،....).
- توقع و تنظيم أعمال تكوين تسمح بتعميق أو بتقوية الكفاءات.
- وضع في التنفيذ إجراءات تسهل الاتصال حول الكفاءات داخل أو خارج المؤسسة.
- استعمال برنامج يسمح بمتابعة عروض و طلبات الكفاءات داخل المؤسسة.
- تحضير و متابعة جداول اليقظة حول عمليات صيانة الكفاءات .
- وضع في العمل إجراءات تحقيق الصيانة الدورية للكفاءات .
- تحقيق موازنات مهنية للكفاءات bilans professionnelles de compétences (صولح سماح ، ص159 /2013, cry le boterf, 2002).

و تجدر الإشارة الى ان تسيير الكفاءات وجد بهدف تنمية قابلية الشغل (l'employabilité) لدى العمال و تطوير حافظة كفاءاتهم و توافق قابلية الشغل قدرة الفرد على المحافظة و تطوير عمله او التواجد في عمل آخر . ( صولح سماح ،2013,p129, celile djeoux ) .

### 5) مكانة الكفاءات ضمن المواصفات العالمية للجودة :

الهدف من إدارة الموارد البشرية حسب معايير iso 9001 نسخة 2015:

- تحديد للكفاءات المطلوبة من الموظفين لأداء العمل الذي يؤثر على مطابقته المنتج /الخدمة .
- تحديد الكفاءات المتاحة مقارنة بموظفي المؤسسة.
- تقييم الانحرافات و تحديد القصور في الكفاءات.
- التطوير و الحفاظ على الكفاءات .

مما سبق يمكننا التعرف على عمليات إدارة الكفاءات (jereny cicero ,2016):

(أ) **تحديد الكفاءات المطلوبة** : يتعلق الأمر بإعداد قائمة الكفاءات المطلوبة التي تتناسب و الاحتياجات الحالية أو المتوقعة من طرف أصحاب المصلحة بما في ذلك العملاء إذ تقوم في البداية تجديد سيرورة المقاربة بالعمليات التي تسمح بتحسين و التعرف على الأنشطة المفتاحية للمؤسسة ، فمن الضروري تقييم كل عملية خاصة بالنشاط الرئيسي.

(ب) **تحديد الكفاءات المتاحة** : يتعلق الأمر هنا بالجزء الثاني من المعادلة ، فالكفاءات المتاحة تسعى كذلك المكتسبة من خلال تقييم الكفاءات ، فالكفاءات المكتسبة قد تكون من المقابلة أي المقابلة السنوية للتقييم ، الاستبيان ، المراقبة او من خلال الشهادات (شهادة جامعية أو تكوينية ، شهادة المطابقة ، فعالية تحديد الكفاءات المكتسبة يمكن تقييمها من حيث درجة تغطيتها لسيرورة نظام إدارة الجودة .

(ت) **تقييم الانحرافات و تحديدي الفجوات** : يتم فحص الكفاءات المتاحة (المكتسبة ) و التي تتناسب و الكفاءات المطلوبة ، فشبكة تنوع الكفاءة roly compétentes تسمح بتحديد و بسرعة انحرافات أو أوجه القصور في الكفاءات .

(ث) **توفير و تطوير الكفاءات** : في هذه المرحلة هو تحديد و تنفيذ الإجراءات بما في ذلك التكوين للحد من التحارب في نتائج التقييم ، فالتكوين يتناسب و نقص الفجوات و يتم ذلك عن طري الدروس الخصوصية التدريب عن طريق المرافقة ....

(ج) **المحافظة و تحديث الكفاءات** : تامين الكفاءات المطلوبة و الاحتفاظ بها في المؤسسة خصوصا الأنشطة التي تتأثر بالتغيرات (بالقادمين و المغادرين ) ، أو عن طريق حركة الأفراد و من عناصر مدخلاتها :

- شبكة تنوع الكفاءات ROL compétence
- مؤشرات فعالية الأنشطة تطوير و تنمية الكفاءات .

و التي تسمح بتحديث شبكة تنوع الكفاءات و المحافظة عليها و تكييفها بحسب المقاييس و المؤشرات ذات صلة :

- فقدان المعرفة ، ورأسمال الخبرة .
  - تعدد المهام ، التوظيف ، المرونة في التنظيم .
  - الاستفادة من الكفاءات المكتسبة .
  - الأجهزة من المدخلات المستمرة من المعارف (مفهوم إدارة المعارف .
- (ح) تطوير الكفاءات على المدى الطويل : بتطلب تحسين الأداء تطوير الكفاءات بالنظر الى مختلف التغيرات من تقييم احتياجات و توقعات كل منظمة و متطلباتها من خلال عمليتي التوقيع التوظيف . (لعمراني نسيمه ،ص،15،2017،2018).



### خلاصة الفصل :

لقد أدت سرعة تحولات البيئة التنافسية للمؤسسات الى ضرورة تسيير كفاءتها و تطويرها بما بضمن لها استمرار تميزها و قدراتها الإبداعية ، من خلال التكوين و التعلم المستمر و اكتساب المعرفة الجديدة... الخ ، فيما يتعلق بالمجالات الكبرى لتسيير الكفاءات أو ما يسميه البعض مراحل تسيير الكفاءات فإنه يمكن من خلال إعداد مواصفات الكفاءات و تحليل الوظائف في ضوء الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة أن تتضح لنا الكفاءات المطلوبة ، كما يمكن تقييم هذه الكفاءات من أجل معرفة جوانب الضعف و القوة فيها و العمل على تطويرها ، تثمينا و جعلها أكثر تحفيزا من خلال رواتب مبنية على الكفاءات أيضا ، مما يساهم في تدعيم و بناء التميز للمؤسسة .

# الجانب المنهجي

## تمهيد :

للتعرف أكثر على دور تسيير الكفاءات في المؤسسة ، سأقوم في هذا الفصل بعرض الدراسة الميدانية لأهمية لتسيير الكفاءات في مؤسسة هيبروك hyproc للنقل البحري بوهران ، و هذا التدعيم الجانب النظري، بحيث اعتمدت في نقد الفصل على المقابلة و الملاحظة و الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة للاختبار الفرضيات:

و لتوضيح أكثر قسمت هذا الفصلي الى فصلين و هي كما يلي :

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الثاني : تقديم عام حول مؤسسة "هيبروك" hyproc للنقل البحري و الحروقات .

# الفصل الخامس

## الإطار المنهجي للدراسة

- المنهج المستخدم في الدراسة

- مجتمع الدراسة

- الدراسة الاستطلاعية

- الحدود الزمنية للدراسة

- الحدود المكانية للدراسة

- أدوات الدراسة

### (1) المنهج المستخدم في الدراسة :

يعرف المنهج العلمي *scientifique méthode* بأنه : طريقة للتفكير و البحث يعتمد عليها في تحصيل المعرفة العلمية الصادقة و الثابتة و الشاملة حول الظاهر و من تم يكون المنهج العلمي ضرورة للبحث عنها *sime quanton* ، و ذلك لأن التوجيه المنهجي يبطل تأثير التوجيه القيمي في عملية البحث ، و لهذا لكسب المنهج العلمي أهميته بالنسبة للعلوم عامة (العلوم الطبيعية و العلوم الاجتماعية. الخ) ، و لذلك لأن احتمال تأثير التوجيه القيمي و ارد بالنسبة للعلوم الاجتماعية . ( علي شتا ،ص76 بدون سنة). كما يعرف أيضا بأنه : فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار لما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث يكون لها جاهلين ، و إما من أجل البرهنة عليها حين نكون بها عارفين . (عمار بوحوش و محمود ،ص99،1999).

و مما يجدر الإشارة اليه ان هناك مناهج علمية متنوعة و لكل منهج و طبيفته و خصائصه الى يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه ، حسب طبيعة وأهداف المشكلة التي يعالجها ، و على الإمكانيات التي يتيجها في جميع المعلومات.

و انطلاقا من كون الدراسة التي قمت بها و التي تهدف الى التعرف على دور تسيير الكفاءات في المؤسسة باعتباره متغير مسقط و التعبير عنه تعبيراً كمياً ، فإنه توجب اختبار المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب لهذه الدراسة و يعرف المنهج الوصفي بأنه : طريقة مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها ، و اخضاعها للدراسة الدقيقة . ( محمد شقيق ،ص80،1985).

كما بعرف أنه : محاولة الوصول الى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول الى فهم أفضل و أدق أو وضع السياسات و الإجراءات المستقبلية الخاصة بها : ( شكرى عادل و آخرون ، ص21،2015" ) .

## (2) مجتمع الدراسة :

و في هذه الدراسة أردت أن أختار عينة مقصودة (مستهدفة) مكونة من 30 عامل معظمهم عمال منفذين موزعين عبر قطاعات مختلفة من مؤسسة هيبروك hyproc :

العينة المقصودة	مجتمع الدراسة
30	1729

## (3) الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من الإجراءات الأساسية في البحوث الميدانية ، و قد استعنت بها في اختيار المكان المناسب لإجراء الدراسة الميدانية للبحث بالإضافة الى تحديد مجالاته المكانية و البشري و الزمني و هي تهدف الى :

- التعرف على المؤسسة ، طبيعة المؤسسة ، و نشاطها .
- التعرف على العينة المناسبة للدراسة .
- تعريف العامل بالدراسة و أهدافها .
- بناء الأداة و التأكد من صلاحية أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه .
- جمع المعلومات الضرورية للدراسة .
- التأكد من شمولية بنود الأدوات في تغطية أهداف الدراسة و موضوعها و التمكن من تعديل بعض البنود و إعادة صياغتها .

### 3-1- الحدود الزمنية للدراسة الاستطلاعية :

تمت الدراسة بعد أخذ التصريح من جامعة وهران ، قسم علم النفس و الارطوفونيا ، و القبول من طرف المؤسسة ، و هذا خلال الموسم الدراسي 2020/2019 و ذلك خلال شهر ديسمبر 2019.

### 3-2- الحدود المكانية للدراسة الاستطلاعية :

لقد تم إجراء الدراسة في مؤسسة هيبروك hyproc للنقل البحري بوهران .

(أ) **التعريف بمؤسسة هيبروك hyproc:** هي فرع من فروع سونطراك و هي شركة تابعة مملوكة

لمجموعة sonatrach group نفسها كحلقة وصل في استراتيجية استرداد و تسويق المواد الهيدروكربونية لمجموعة sonatrach group نفسها كحلقة وصل في استراتيجية استرداد و تسويق المواد الهيدروكربونية لمجموعة sonatrach group ، و يحتل هذه الأخيرة المرتبة الثانية في العالم بالنسبة لمصدري الغاز الطبيعي المسال بعد سوريا ، و السابع في العالم بالنسبة لمصدري الغاز الطبيعي المسال بعد قطر ، ماليزيا ، قطر ، استراليا ، نيجيريا ، اندونيسيا و توباغو hyproc shipping company هي شركة مساهمة برأس المال قدره 33 مليار دينار ، مملوكة بالكامل من قبل société de valorisation des hydrocarbures(svh) شركة تطوير الهيدروكربونات SVH بالنيابة عن مجموعة sonatrach.

- رأسمال المؤسسة ، بقدر 33مليار .

- عنوانها 25, 310, orn , bp7200 seddikia zhun usto .

- رقم الهاتف : 041-42-62-62.

- الفاكس : 041-47-48-57 / 04-47-34-45.

- البريد الالكتروني : hyproc@hyproc.com.

(ب) **الموقع:** يقع مكتب الرئيس لشركة هيبروك hyproc في المنطقة zhun – usto في مدينة وهران نجدها من الغرب شركة أفال « aval » و من الشرق الصندوق الوطني للاستثمار ، و من الشمال حي سيتي جمال الدين و من الجنوب فندق hibrete.

ت) اليد العاملة: 1729 عاملا.

ث) أدوات الدراسة : أدوات البحث المستخدمة في هذه الدراسة هي كالاتي :

**4.1- الملاحظة** : تعد الملاحظة أهم وسائل لجمع البيانات و المعلومات لها من دلالة علمية خاصة في الدراسات و البحوث الميدانية ، حيث تسمح بجمع المعلومات التي تتصل بموضوع البحث بطريقة البحث مباشرة و الاطلاع على الجوانب الخفية التي لا يمكن كشفها بالتقنيات الاخرى. ( roger ) (muchi cilli ;p70)

و قد استخدمت الملاحظة المباشرة في هذه الدراسة بغرض التفرق على مؤسسة هيبروك بشكل عام ، و جمع قدر معتبر من المعلومات المتعلقة بها واقع تسيير الكفاءات داخل المؤسسة و ملاحظة أماكن العمل و الظروف المحيطة به .

**2.4- المقابلة** : المقابلة أو الاستبار ليست منهجا ، و إنما هي أداة من أدوات جمع المعلومات في البحث العلمي، بل و أكثرها استخداما ، و أحسنها و أهمها على الاطلاق خاصة في المجتمعات التي تنتشر فيها الأمية .

و هي ليست أداة منفصلة عن الأدوات الأخرى ، بل هي أداة إضافية تضاف الى الأدوات التكتيكية الأخرى ، و تستخدم المقابلة في الكثير من العلوم الانسانية الخاصة على النفس و علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا ، (جمال زكي و عبد الحلیم محمود ، 1965، ص03).

و تعني المقابلة المواجهة او المعاينة او الاستجواب و هي تقوم على الاتصال الشخصي و الاجتماع وجها لوجه بين الباحث او معاونيه المتميزين ، و المبحوثين كل على حده.

و تحدث المنافسة و محادثته موجهة من أجل جمع البيانات التي يريد الباحث الحصول عليها ، و ذلك لغرض محدد.

**3.4- الاستبيان**: يعتبر من التقنيات الملائمة للحصول على معلومات و بيانات و حقائق مرتبطة بواقع معين .(دوقات عبيدات و آخرون ،ص109،2001).



و هو مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين ، تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها ، و تعد هذه الأسئلة في شكل متسلسل وواضح و بسيط لا يحتاج على شرح اضافي . (أحمد عباد ،ص121،2006)

فتمت صياغته على النحو التالي:

- القسم الأول: المعلومات الشخصية المتعلقة بالعامل و التي شملت على الحبس ، العمر ، المستوى التعليمي ،الوظيفة ، الخبرة .
- القسم الثاني : يتكون من مجموعة من الفقرات تقيس مستوى الكفاءات لمؤسسة هيبروك hyproc

كما اعتمدت على البدائل التالية : موافق بشدة ، محايد ، عبر موافق ، غير متوافق بشدة .

# الجانب التطبيقي

# الفصل السادس

تقديم عام حول مؤسسة هيبروك

« HYPROC » للنقل البحري و

المحروقات

- تعريف المؤسسة

- تاريخ المؤسسة

- الهيكل التنظيمي

- نشأت المنظمة

- أنشطة المؤسسة

- وكالات الشحن

- موارد الشركة

- الكود و معايير التنظيم

## الفصل السادس : تقديم عام حول مؤسسة هيبروك «hyproc» للنقل البحري و المحروقات

### (1) تعريف المؤسسة hyproc :

تعتبر شركة hyproc و هي شركة تابعة مملوكة لمجموعة sonatrach group نفسها كحلقة وصل في استراتيجية استرداد و تسويق المواد الهيدروكربونية لمجموعة sonatrach group ، و يحتل هذه الأخيرة المرتبة الثانية في العالم بالنسبة لمصدري الغاز الطبيعي المسال بعد روسيا ، و السابع في العالم بالنسبة لمصدري الغاز الطبيعي المسال بعد قطر ، ماليزيا ، استراليا ، نيجيريا ، إندونيسيا ، توباغو ، ترينيداد .

Hyproc shipping company هي شركة مساهمة برأسمال قدره 33 مليار دينار ، مملوكة بالكامل من قبل (SVH) société de valorisation des hydrocarbures ، (شركة تطوير الهيدروكربونات SHV) بالنيابة عن مجموعة / sonatrach

مقر هيبروك ن يقع بأرزويو في وقت سابق ، ثم التنقل منذ 8 مارس 2005 الى مقر المنطقة zhun- « usto في مدينة وهران ، و هي المركز الاقتصادي و الصناعي الثاني في الجزائر .

تظل الأقسام التشغيلية قائمة على الموقع السابق لأرزويو ، لتكون قريبة لتلبية احتياجات الأسطول و الاستماع و توفير طلبات طاقم الطيران .

### (2) تاريخ المؤسسة :

تأسست شركة hyproc ، التي كانت في السابق مؤسسة اقتصادية عامة société national de (SNTN-hyproc) transport martin des hydrocarbures et des produit chimique ، تحت تسمية " شركة الوطنية للنقل البحري و المحروقات و الكيماويات " في عام 1982 .

نتيجة للمرسوم رقم 82-282 المؤرخ في 14 أوت 1982 ، ثم أصبحت الشركة مساهمة (SPA) بعد تحويل نظامها الداخلي في عام 1995 ، في أكتوبر 1997 ، أصبحت شركة - SNTN-hyproc hyproc شركة تابعة بنسبة 100% لمجموعة سوناطراك ، sonatrach تحت اشراف الشركة القابضة (SIP) société d'investissement et de participation

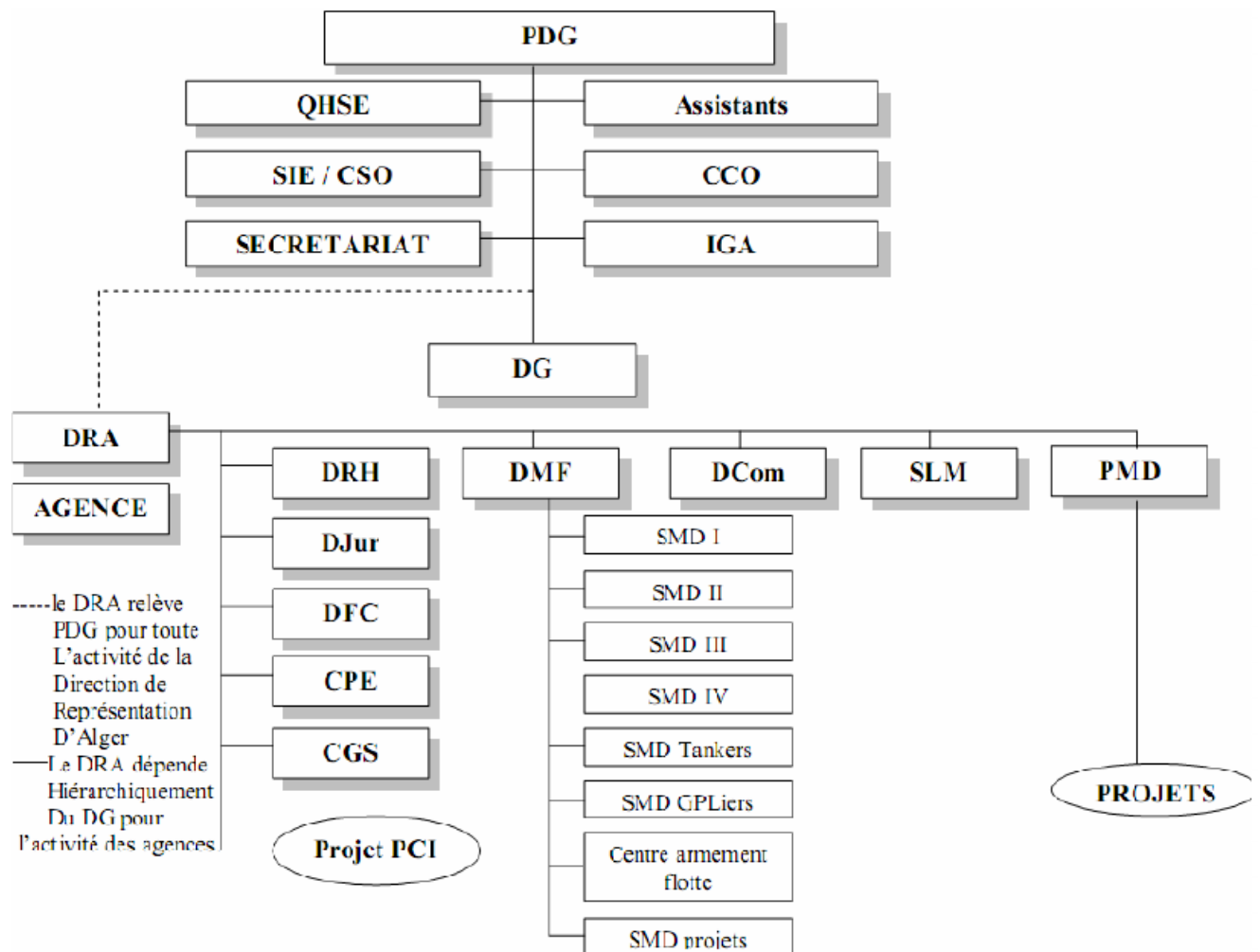
## الفصل السادس : تقديم عام حول مؤسسة هيبروك «hyproc» للنقل البحري و المحروقات

الشركة القابضة الاستثمار و المشاركة

تم قامت الشركة بعد ذلك بتغيير محافظتها في ديسمبر 2001 و انضمت الى الشركة القابضة سوناطراك لاستعادة المواد الهيدروكربونية société des valorisation des hydrocarbures (SVH)

و في عام 2003، أصبحت شركة هيبروك تسمى hyproc shipping company بعد تعديل قانونها الأساسي.

### (3) الهيكل التنظيمي :



الهيكل التنظيمي لمؤسسة هيبروك hyproc

## الفصل السادس : تقديم عام حول مؤسسة هيبروك «hyproc» للنقل البحري و المحروقات

تعتمد فرع تمثيل وكالة الجزائر وكالة للشحن على الرئيس التنفيذي لكل نشاط إدارة تمثل للجزائر .

تعتمد فرع تمثيل وكالة للجزائر وكالة للشحن هرميا على المديرية العامة للنشاط الوكالة :

- Cco :centre d'information et communication مركز المعلومات و الاتصالات
- Iga:infection générale ébaudit التفتيش العام و التدقيق
- Sie :sureté interne de l'entreprise أمن الشركة الداخلية
- Qhse :quality ,health , sflty and environments الجودة ، الصحة ، السائحة و

### البيئة

- Dmf :direction management de la flotte قسم ادارة الأسطول
- Caf:centre d'armement de la flotte مركز تسليح الأسطول
- Smd :ship management division قسم ادارة السفن
- Dra :direction représentation Alger agence : les agences de consignment فرع تمثيل وكالة الجزائر ، وكالات الشحن
- Dc :direction commerciale الإدارة التجارية
- Dfc :direction des ressources humain قسم الموارد البشرية
- Drh :direction des finances et comptabilité: قسم المالية و المحاسبة
- Dj :direction juridique القسم القانوني
- Cgs :sautent commun الدعم المشترك
- Pmd :projet management développement مشروع إدارة التطوير
- Clm :centre logistique marine مركز الخدمات اللوجستية البحرية
- Cpe :centre patriciennes مركز التراث

## الفصل السادس : تقديم عام حول مؤسسة هيبروك «hyproc» للنقل البحري و المحروقات

### (4) نشأت المنظمة :

نشأت hyproc shipping compang مؤسسة تطويرية بشكل رئيس على النقل البحري و إدارة السفن

يتم تخطيط هياكل الشركة في المكتب الأمامي و المكتب الخلفي ، و التوجيهات الرئيسية و هي :  
العمليات الربحية، المالية و مراقبة الأعمال، الضرائب و القانون ، الموارد البشرية ، الإدارة ، التدقيق و  
المطابقة ، Qhse .it.... الخ ، تقع وحدات التشغيل و الدعم في أرزيو ، لتكون قريبة من السفن ، و  
تلبية لاحتياجاتهم و الاستماع الى طاقم المقصورة.

### (5) أنشطة الشركة :

تضمن hyproc للنقل البحري للهيدروكربونات و المواد الكيميائية و البتيومين ، سواء من حيث الحركة  
الدولية ذو النقل البحري الوطني ، كما أنه يضمن شحنه للسفن ، و تستخدم خبرتها في مجال إدارة  
السفن.

يمثل نقل الغاز الطبيعي لمسال GNL نشاطه الرئيسي، سواء من حيث الحجم المنقول و الدوران هذا  
الجزء هو حلقة سياسة في سلسلة الغاز يساهم في تطوير الغاز الطبيعي الجزائري المصدر تبلغ سعة  
نقل الغاز الطبيعي المسال الأسطول hyproc 766177 متر مكعب و هو ما يمثل جزءا مهما من  
حمولة الأسطول التجاري الجزائري.

تضمن hyproc ميثاق السفن التي تنقل المنتجات البترولية و الكيميائية لتلبية لاحتياجات النقل الخاصة  
بعملائها من sonatrach/natfal، لذلك يتم لاستكجار عدة سفن كل عام بالنقل المنتاج المكررة و غاز  
البترول المسال .

- الدول الرئيسية التي تسلمها أسطول الغاز الطبيعي GNL:

France – Espagne – Belgique–Turquie – cerce– royaume –uni Portugal–  
pays bas– japon– carre du sud – chine – inde–chili

## الفصل السادس : تقديم عام حول مؤسسة هيبروك «hyproc» للنقل البحري و المحروقات

### (6) وحدات الشحن :

يوجد لدى hyproc أربع وكالات لشحن السفن يديرها وكيل hyproc و تقع في موانئ أرزيو الجزائر و بجاية و سكيكدة .

Hyproc عامل هو هيكل متخصص في شحن السفن التي تنقل الهيدروكربونات من خلال تقديم الخدمات السفن أثناء توقفها الى :

- موانئ أرزيو ، بطيوة ، وهران ، مستغانم ، غزوات
- ميناء الجزائر
- ميناء بجاية
- ميناء سكيكدة و عنابة

يتم التعامل مع حوالي 2000 محكة توقف سنويا من قبل وكالات الشحن التابعة للشركة ، بالإضافة الى ذلك من أجل تحقيق و ضمان و مراقبة الخدمات المقدمة للسفن من قبل وكالات الشحن أثناء تنفيذ العمليات الموكلة إليهم من قبل العمل ، نشأ hyproc عامل نظام إدارة الجودة وفقا لمعيار iso 9001 الدولي لعام 2008.

حصلت شركة hyproc عامل و وكالات الشحن التابعة لها على شهادة dvv – France منذ عام 2014

### (7) موارد الشركة

#### 1- العاملین :

يتم ضمان نشاط النقل البحري و إدارة السفن شركة hyproc من خلال إمكانيات برشة مؤهلة ل1729 موظفا موزعة على النحو التالي :

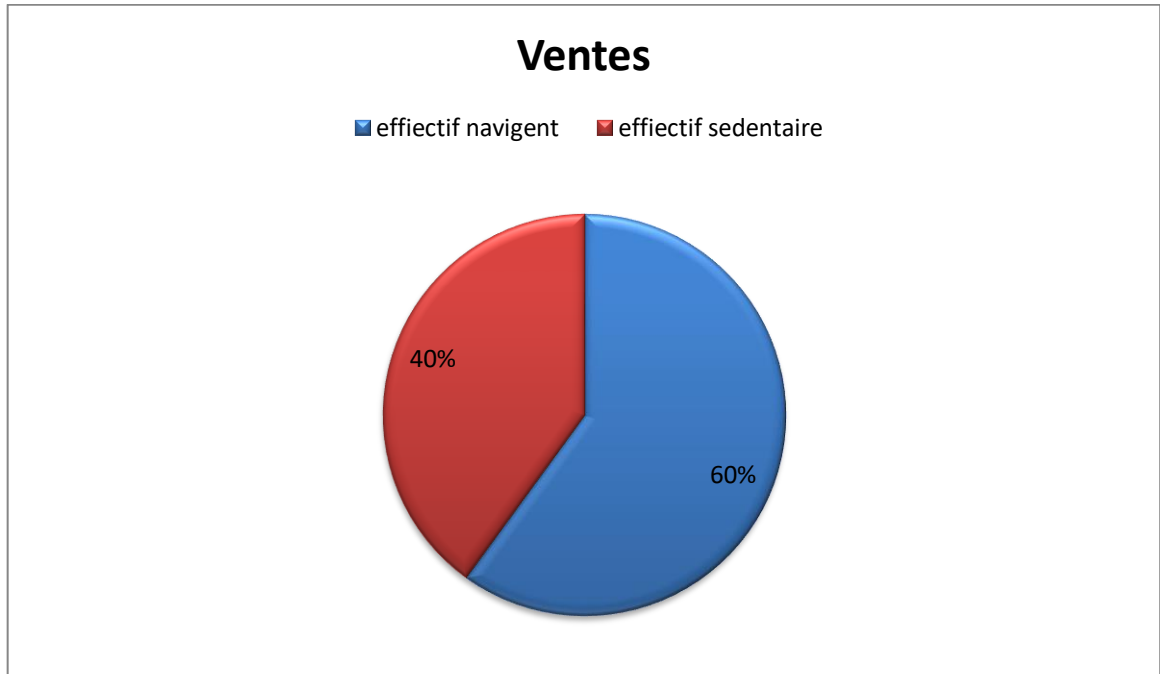
- موظفوا المصلحة البحرية ، 1048 عاملا منهم 336 ضابطا منهم 09 من التجارة



## الفصل السادس : تقديم عام حول مؤسسة هيبروك «hyproc» للنقل البحري و المحروقات

- القوى العاملة المستقرة ،681 بما في ذلك 258 مديرا و 94 من عيار المديرين hyproc shipping company مصممة على التقدم بشكل دائم ، بدعم من موظفيها في الواقع لذي الاهتمام المستمر بالأمثال المعايير الدولية ، الى أن تكون الشركة صعبة للغاية من حيث رفع مستوى المعرفة لدى موظفيها .

القيام بذلك ، وضعت الشركة خطط تدريب الموظفين داخل مركز الاستقبال و التطوير ، الذي تم تنفيذه في عام 2012 في مستغانم .



### (2) Flotte الأسطول:

- تمتلك hyproc أسطولا مكونا من 13 سفينة تديرها في ملكية كاملة و في شراكة :
- 6 شاحنات حاملة للغاز الطبيعي المسال تقوم بتحميل محطات أرزيو و سكيكدة لعملاء سونطراك .
- 5 شاحنات نقل غاز البترول (GPL) لضمان التسليم في كل من الملاحظة الوطنية و حركة المرور الدولية .
- 2 القار السفن النقل القار

الفصل السادس : تقديم عام حول مؤسسة هيبروك «hyproc» للنقل البحري و  
المحروقات



## الفصل السادس : تقديم عام حول مؤسسة هيبروك «hyproc» للنقل البحري و المحروقات

### (8) الكود و معايير التنظيم :

Hyproc S.C عضو في المنظمة الدولية IMO، و هو متوافق مع رمز ISM، و معايير  
QHSAS، 18001/ISO، 14001/ISO، 9001

- QHSAS 18001: معايير يتعلق بالصحة و السلامة
- ISO 14001: معايير يتعلق بالإدارة البيئية
- ISO 9001: معايير يتعلق بإدارة الجودة
- IMO: المنظمة البحرية الدولية
- ISM: المدونة الدولية لإدارة السلامة

## الفصل السادس : تقديم عام حول مؤسسة هيبروك «hyproc» للنقل البحري و المحروقات

### خلاصة الفصل :

تطرقت في هذا الجانب التطبيقي ، على تقديم عام حول مؤسسة هيبروك للنقل البحري و المحروقات من تعريف النشأ، و كذا الهيكل الذي تسيير عليه المؤسسة و مختلف الأنشطة التي ستخدمها ، ثم تطرقت الى الجانب المنهجي الذي درست من خلاله المنهج المستخدم ، مجتمع الدراسة و الدراسة الاستطلاعية ، كما اعتمدت على أدوات المستخدمة من ملاحظة و المقابلة و الاستبيان لجمع كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة

### التوصيات:

على ضوء صائم التوصيل اليه كيكن طرح بعض التوصيات للمؤسسة محل الدراسة بشكل خاص و للمؤسسات الأخرى بشكل عام و التي هي كما يلي :

- توفير المؤسسة المناخ الملائم الابداع و التفكير في ايجاد طرق العمل و منتجات جديدة .
- الاعتراف بالمهارات و القدرات الإبداعية و الخبرات المتراكمة لدى الأفراد و الابتعاد عن اعتبار العامل و آلة و السماح له بالإفصاح عن افكاره و توفير فرص الابداع به .
- وضع عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها رؤية الاستراتيجية للمؤسسة ، من خلال تمكين أفراد المؤسسة من تطوير كفاءاتهم و تحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية و قابلية الحراك في سوق العمل ، و منه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة تحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير و الرقي و تحقيق الذات من جهة أخرى .
- ضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية بكفاءاتها التي تمتلكها باعتبارها أحد الركائز الأساسية لمواجهة التحديات الراهنة .
- اهتمام أكبر بعمليات التقييم و اعتمادها على التقييم الثلاثي و السداسي بدلا من التقييم السنوي فقط و الاستفادة من نتائجه في عمليات تنمية و تطوير الكفاءات .
- زيادة عدد الدورات التكوينية و البرامج التدريبية التي تبرمج لصالح الموظفين خاصة الجدد ، من أجل تحسين قدراتهم المهنية .
- العمل على المحافظة على الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة باتخاذها مجموعة من الاجراءات التدابير كالتحفيز و الترقية... الخ م و هذا من أجل منعها في التفكير بالانتقال الى مؤسسات أخرى منافسة .
- العمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم ، و تشجيع روح الفريق و العمل الجماعي ، و الذي يؤدي الى زيادة الابداع و تبادل المعلومات و منه كفاءة العاملين .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة:

من خلال دراستي لموضوع " دور الكفاءات في المؤسسة " ، توصلت الى أن الكفاءات قد أصبحت بعدا هاما في عالم اليوم ، و هي تلك الجملة من المعارف و السلوكية و المهارات التي يمتلكها الفرد و المستعملة و المحددة في الميدان بغية تحقيق هدف معين ، كما أنها تمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية و الاساسية للمؤسسة ، إذ أصبحت تمثل خبرا هاما من اهتمام الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من النجاحة و الفعالية ، و بالتالي في المؤسسات اليوم قد أصبحت مطالبة بإعطاء أهمية أكبر للعنصر البشري .

كما توصلت أيضا الى أن تسيير هذه الكفاءات هي عملية تتحد وفق إتباع خطط استراتيجية و قواعد محددة بعضها المؤسسة لتنظيم و توجيه موظفيها ، و أن التسيير الفعال الوحيد لهذه الكفاءات البشرية و قدرة المؤسسة على انتقاء ، أفضل النظام البشرية الحديثة تمكنها من تامين ما تمتلك من موارد و كفاءات ، لهذا فإن أغلب المؤسسات اليوم قد اتجهت الى تبني منطق جديد لتسيير هذه الموارد و الاستفادة من معارف و مهارتها .

كما استخلصت أيضا أن عملية تقييم الكفاءات تعد من الوظائف الأساسية الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، تهدف المؤسسة من خلالها الى الحكم على أداء مواردها البشرية و من ثم على أدائها العام ، و هي في الواقع تشكل نظاما يتم عبر خطوات مترابطة .

و بالتالي ما يمكن استنتاجه من هذه الدراسة أن الكفاءات تعتبر من العناصر المهمة و الأساسية التي ينبغي إدارتها و تسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأنها الأصل الوحيد المالك و القادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثورة الحقيقية المنشئة القيمة و المحققة للميزة التنافسية .

قائمة المراجع و

المصادر



المراجع اللغة العربية :

- 1- كمال منصورى ، سماح صولح ، (2010)، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمى و المجالات الكبرى أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد السابع ، جوان ، جامعة بسكرة ، الجزائر .
- 2- أبو القاسم حمدي ، (2004)، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم و الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر .
- 3- مفرش فوزية ، أفضى جوهرة ، (2001) ، أثر المستويات المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة ، دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال ، مداخلة الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ، تسيير المهارات و المساهمة في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، الجزائر .
- 4- مصنوعة أحمد ، (2012) ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية المنتج التأميني ، مداخلة مقدمة الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية ، الواقع و آفاق التطوير ، تجارب الدول ، جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف ، الجزائر .
- 5- طواهرية الشيخ ، (2015) ، الاستثمار البشري ، و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال و اندماجها في اقتصاد المعرفة ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة شلف ، الجزائر .
- 6- صالح مفتاح ، (2004) ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، الجزائر
- 7- سمالي يحيضة ، بلالي أحمد ، (2004) ، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، الجزائر .
- 8- رحيل آسيا ، (2011) ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن المتطلبات نيل الشهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، الجزائر
- 9- تابتي الحبيب ، ابن عبو الجيالي ، (2009)، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .

- 10- مداح عرابي الحاج ، (2006) ، البعد الاستراتيجي المؤسسة بمدخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر .
- 11- سملاي يحيضة ، (2002) ، أخر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر .
- 12- بن جدو محمد الأمين ، (2013) ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف ، الجزائر .
- 13- هاملي عبد القادر ، (2011) ، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر .
- 14- حمداوي وسيلة ، (2004) ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر .
- 15- على شتا ، المنهج العلمي و العلوم الاجتماعية ، بدون طبعة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر .
- 16- عادل شكري ، محمد كريم ، أية حسنى صبحي علي ، (2015) ، الطرق المنهجية في علم النفس ، الطبعة الثانية ، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، مصر .
- 17- أحمد عياد ، (2006) ، مدخل منهجية البحث الاجتماعي ، دون طبعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر .
- 18- جمال زكي ، عبد الحليم محمود ، (1956) ، المقابلة كوسيلة لجمع البيانات من الزيف المصري ، الطبعة الثانية ، المجلة الاجتماعية القومية المجلد الثاني ، الاسكندرية ، مصر .
- 19- ذوقات عبيدات و آخرون ، (2001) ، البحث العلمي ، مفهومه ، أدواته ، أساليبه ، الطبعة السابعة ، دار الفكر للطباعة و النشر ، عمان ، الأردن .
- 20- إلفي محمد ، بوجين ناصر ، (2018) ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم الاقتصادية ، جامعة الجيلالي بو نعامة بخيس مليانة ، الجزائر .

- 21- لعمانى نسيمه ، (2018) ، تحديد الكفاءات الفردية و الجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسات الصناعية أنابيب ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر
- 22- صولح سماح ، (2013)، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية ، جامعة مصر خيضر ، بسكرة الجزائر .
- 23- أونيس عبد المجيد ، زيدان كريمة ، (2017) ، التدريب كمدخل لتطوير الكفاءات و تحقيق التميز ، ملتقى وطني حول تبني التدريب عالية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، جامعة الجزائر .
- 24- اسماعيل حجازي،(2005) ، مصفوفة الاستشارات ببوسطتك اداة لمتابعة المسار الاحترافي للكفاءات ، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة .
- 25- صولح سماح ، (2011) ، سوق العمل : من تسيير المناصب الى تسيير الكفاءات ، ملتقى وطني حول سياسة التشغيل و دورها في تنمية الموارد البشرية ، قسم العلوم السياسية ، جامعة بسكرة ، الجزائر
- 26- عبد الستار العالي و آخرون ، (2012)، مدخل الى إدارة المعرفة ، الطبعة 3 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن .
- 27- زهد محمد ديري ،(2001) ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن .
- 28- حمداش و اعراب ،(2019)، دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة ، جامعة بويرة ، الجزائر .
- 29- عمار بوحوش ، (1985) ، دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر .
- 30- محمد شقيق ، (1999) ، البحث العلمي ، المكتب الجامعي الحديث ، لبنان .

المراجع باللغة الفرنسية :

- 31- Jereny cicero , la gestion des compétences selon ISO9001 : savoir lire les magnés (<http://www.qualiblog.fr/ressourecs-humaineslagestion-des-competences-selon-iso-9001-savoire -lire-entre-les-lignes/> ) consulte le :11/10/2016
- 32- gilles aymen mobret ,(1999), le management des compétences le lettre du SCEDT en lignes , paris , casas .
- 33- jean pirre berchez , (2004) , les morveux travailleurs du savoir , paris édition d'organisation .
- 34- pierre -xavier meschi , le concept de compétences stratégie : perspective et limites , disponible sur : [www.strategie-anis.com/mantread/meschi.pdf](http://www.strategie-anis.com/mantread/meschi.pdf). Consulte le (02/02/2013)/
- 35- patrik grilbert , la gestion prévisionnelle des ressources humaines (histoire et perspective) , revue française de gestion ( n124) juin , juillet , aout , 1999 ; paris
- 36- guy le botref , ingénierie et évaluation des compétences ,4eme édition , ed , d'organisation , parix ,2002
- 37- henry mahe de bais landelle , dictionnaire de gestion : ( vacuolaire , concept et outil ), económico , paris , 1998.
- 38- Ceci le déjoués ; les compétences au cœur de l'entreprise , ED d'organisation , paris , 2001.
- 39- Berand martry , daniel et grazet , gestion des ressources humaines :pilotage , social , performances , EDD umad , paris 2002 .

- 40- Alain meignant , ressources humaines : déployer la stratégie ,  
édition lieu sans paris , 2002
- 41- Lau van beired anck , tous compétents : le management de  
compétences dans l' entreprise , édition de boock , France, 2006.
- 42- Valerie marbach , évalue et rémunère les compétents , ED ,  
d'organisation , paris , 2007.
- 43- Cohen A, effect of noise on psychological stat , ED proceeding ,  
newyork 17

# قائمة الملاحق

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة أحمد بن حمد وهران

كلية العلوم الاجتماعية

قسم على النفس و الأروافونيا

## -استبيان-

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر ، تخصص على النفس العمل و التنظيم بعنوان "تسيير الكفاءات في المؤسسة".

لذا أرجو منكم مساعدتي في استكمال هذا الإستبيان من خلال الإجابة على الأسئلة ، و ذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك ، مع العلم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة و لن تستخدم الى لغرض البحث العلمي.

أشكركم حسن تعاونكم و لكم مني فائق الاحترام

الطالبة :

مخطاري سعاد

## القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الشخصية لموظفي "شركة هيبروك"، بغرض التحليل النتائج فيما بعد، لذا أرجو منكم الإجابة المناسبة على التساؤلات التالية و ذلك ، بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة  ، من 30 الى 40  ، أكثر من 40
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي  ، متوسط  ، ثانوي  ، جامعي
- 4- الوظيفة : متصرف  ، عمال إداريين  ، عمال متعدد الخدمات
- 5- الخبرة : أقل من 5 سنوات  ، من 5 الى 10 سنوات  ، من 10 الى 15 سنة  ، أكثر من 15 سنة



## القسم الثاني: الكفاءات

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الكفاءات " بشركة هيبروك " ، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها ، و ذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك .

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تمتلك الشركة أفراد ذات كفاءة عالية					
02	تتماشى معارف النظرية(الشهادة) مع المهام التي تقوم بها					
03	يتم التوظيف في مؤسستكم على أساس اختيار الكفاءات					
04	تبدل الشركة جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات					
05	تعمل المؤسسة على تشجيع الأفكار الإبداعية					
06	تساعد الكفاءة على رفع الروح المعنوية					
07	ترفع من مستوى الكفاءة يؤدي الى زيادة الإنتاجية					
08	يتم الاهتمام بتطوير الكفاءات في المؤسسة					
09	تتناسب مؤهلات العمال مع المهام الموكلة اليهم					
10	تتناسب مهارات العمال مع المهام الموكلة عليهم					
11	يتملك الأفراد العالمية بمؤسستكم على مهارات عملية تضمن ديناميكية على المدى الطويل لمختلف أعمال الشركة .					
12	يملتك الأفراد العاملين بمؤسستكم على مهارات نظرية تضمن ديناميكية على المدى الطويل لمختلف أعمال الشركة					
13	يعتبر التكوين من الأساليب المعتمد عليها في تنمية الكفاءات في المؤسسة					
14	يعتبر التدريب من الأساليب المعتمد عليها في تنمية الكفاءات في المؤسسة					

					15	لاحظت تحسن مستواك بعد استفادتك من التكوين التي تعرضت له
					16	توفر المؤسسة فرحا لمشاركة كفاءاتها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية
					17	تنمية الكفاءات تعبر و تحسن من سلوكيات الفرد في العمل
					18	تهدف المؤسسة من خلال عملية تقييم الى معرفة قوة و نقاط الضعف للكفاءات
					19	تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال انجاز مشاريع و تحقيق أهداف استراتيجية
					20	الكفاءات تقلل من التكاليف