

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف-1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور ثالث

الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

تحت عنوان:

**مساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات  
في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة -**

من إعداد الطالبة: تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

تقوى قمادي عبد الوهاب بلمهدي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
زين الدين بروش	أستاذ	سطيف 1	رئيسا
عبد الوهاب بلمهدي	أستاذ	سطيف 1	مشرفا ومقررا
أبوبكر بوسالم	أستاذ محاضر أ	ميلة	مناقشا
حسين بركاتي	أستاذ محاضر أ	المسيلة	مناقشا
ليندة رقام	أستاذ محاضر أ	سطيف 1	مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

“ وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِّنْ بَطُونٍ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئاً وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ

وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ (78) ” سورة البقره

“ تَبَارَكَ الَّذِي إِن شَاءَ جَعَلَ لَكَ خَيْراً مِّنْ ذَلِكَ جَنَاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ

وَيَجْعَلُ لَكَ قُصُوراً (10) ” سورة الفرقان

“ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةٌ مِّنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا

أَنْفُسَهُمْ وَمَا يَضُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ

تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيماً (113) ” سورة النساء

“ وَمِنَ النَّاسِ وَالذَّوَابِّ وَالْأَنْعَامِ مَخْتَلِفَةٌ أَلْوَانُهُمْ كَذَلِكَ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ

عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ (28) ” سورة فاطر

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

## شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

{ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ }

صدق الله العظيم

النمل الآية 19

اللَّهُمَّ لَكَ الْحَمْدُ حَمْدًا لَا يَنْفَدُ أَوَّلُهُ وَلَا يَنْقَطِعُ آخِرُهُ، اللَّهُمَّ لَكَ الْحَمْدُ حَمْدًا أَبْلُغُ بِهِ رِضَاكَ وَأُوَدِّي بِهِ شُكْرَكَ  
وَأَسْتَوْجِبُ بِهِ الْمَزِيدَ مِنْ فَضْلِكَ

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف<sup>^</sup> بلمهدي عبد الوهاب<sup>^</sup> فإن قلت  
شكراً فشكري لن يوفيهِ فجزاه الله عني كل خير وبارك فيه؛ مصداقاً لقول الرسول الكريم صلى الله عليه  
وسلم: "من استعادكم فأعيدوه، ومن سألكم بالله فأعطوه، ومن دعا لكم فأجيبوه، ومن صنع لكم معروفاً  
فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه فادعوا له حتى تروا أنكم كافئتموه".

كما أنني أحيي فيه روح التواضع والأخلاق الفاضلة ورحابة الصدر.

وأتوجه بخالص الشكر إلى الأساتذة والباحثين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة  
فرحات عباس بسطيف، وأيضاً إلى أعضاء لجنة المناقشة لتخصيصهم جزءاً من وقتهم في تمحيص هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أشكر السادة أعوان الحراسة والأمن ومسؤولي كل المؤسسات محل الدراسة الميدانية على  
استقبالهم ورحابة صدرهم وخاصة مركب سيدار الحجار، مؤسسة ميناء عنابة وبروماك.

وأرجو أن يكون بحسنا خالصاً لوجه الله تعالى، وأن تكون فيه الفائدة وأن يثبتنا الله على ما وقفنا إليه  
ويكتبنا مع طلبة العلم أتباعاً لسنة نبيه الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام.

أهيين يا رب العالمين

## الإهداء

أُخْص بإهداء هذا العمل إلى:

♥ شفيعي يوم القيامة، روح ابني الطاهرة في ملكوت الله " طير الجنة "

♥ آيتي ودُنْيَتي ومُهْجَتي؛ " آية بيّنة "

♥ مَنْ لَيْسَ بَابِنِي وَلَكِنِّي أَرَى فِيهِ ابْنِي؛ "أحمد حبيب الرحمن"

اللهم بارك لي في أولادي ووقفهم لطاعتك وابعد الضّرّ عنهم وارضَ عنهم

وأدخلهم جَنَّتَكَ

تَقْرِئِي

## المقدّمة

إنّ التطورات السريعة في مجال الخدمات والصناعة والتكنولوجيا تنعكس مباشرة على وضعية الموارد البشرية في المؤسسات من حيث عدد ونوعية الوظائف وأيضاً من حيث الكفاءات، ممّا جعل هذه المؤسسات تُواجه مُشكلةً جوهريةً في إدارة الموارد البشرية وهي الحصول على العدد المناسب من الأفراد بالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، لأداء الوظائف التي تنسجم مع إستراتيجية المؤسسة وتحقق لها أقصى نجاعة وفعالية.

ومن المنهجيات التي تستطيع المؤسسة استخدامها لحلّ هذه المشكلة ما يُعرف بالتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات الذي يتضمّن شقّين؛ أحدهما خاصٌّ بالوظائف ويتعلّق بتوقُّع تطوّراتها والتفكير في مستقبلها؛ سواءً من ناحية توسيعها أو حذفها أو إستحداث وظائف جديدة، وشقٌّ آخرٌ خاصٌّ بالكفاءات ويتعلّق بتخطيط مستقبل الموارد البشرية وتكيفه مع الوظائف حتّى تكون المؤسسة مُستعدّة لمواجهة العديد من القضايا الاجتماعية كالتقاعد أو قضايا اقتصادية كالمنافسة؛ وينتج عن تطبيق هذه المنهجية تحديد الفوارق الكميّة والنوعية بين الكفاءات المتاحة في المؤسسة والكفاءات اللازمة لأداء وظائفها بالطريقة التي تُؤدّي إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

ولقد ارتبط ظهور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات بمفهوم الكفاءة، التي أصبح لها أهمية إستراتيجية بالغة لأنها تُمثّل المعارف والمهارات والسلوكات القادرة على تشكيل مزايا تنافسية؛ ويتطلّب التعامل مع الكفاءة كمصدر للميزة التنافسية متابعتها منذ ولوجها للمؤسسة إلى غاية مُغادرتها، والتنبؤ بالتطورات التي يُمكن أن تُطرأ عليها خلال حياتها في المؤسسة؛ وهو ما كان دافعاً لظهور إدارة الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

وتُعتبر نتائج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات مُدخلات أساسية في اتّخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الكفاءات من خلال تحديد عدد ونوعية الموارد البشرية التي يجب توظيفها أو تطوير قدراتها المهنية ومؤهلاتها المعرفية، أو تحديد المعايير المناسبة التي تقوم عليها عملية تعويض هذه الموارد، وعليه يُعتبر التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات مرجعاً ودليلاً تسترشد به إدارة الكفاءات في مختلف ممارساتها من خلال تطبيق مجموعة من الأدوات التي تقترحها هذه المنهجية.

## أ. الإشكالية

بناءً على ما سبق؛ يمكن حصر إشكالية الموضوع في السؤال الرئيسي الآتي:

هل يوجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة؟

انطلاقاً من السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل يوجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في توظيف الكفاءات في المؤسسة؟
2. هل يوجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تطوير الكفاءات في المؤسسة؟
3. هل يوجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تعويض الكفاءات في المؤسسة؟

### ب. فرضيات الدراسة

على ضوء الإشكالية المطروحة، تم اعتماد الفرضية الرئيسية الآتية:

توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة

يندرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1. توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في توظيف الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة
2. توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تطوير الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة
3. توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تعويض الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة

### ج. أهمية البحث

تستوحي هذه الدراسة أهميتها من أهمية الكفاءة على مختلف المستويات؛ فعلى المستوى الفردي فهي تُعزّز فرص حصول الفرد على وظيفة في سوق العمل، وعلى المستوى الجماعي فهي لغة مشتركة ومورد هام لتحقيق نتائج أفضل بكثير مما قد يُحقّقه فرد لوحده؛ أمّا على مستوى المؤسسة فهي ذات بُعد استراتيجي ومصدر أساسي للحصول على ميزة تنافسية والمحافظة عليها، وفي هذا السياق تُحاول الدراسة لفت الانتباه إلى إدارة الكفاءات كنموذج حديث للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؛ وواحد من أهم أساليب إدارة هذه الموارد وهو التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وأهم الأدوات التي يقترحها تطبيقه.

كما تبرز أهمية الدراسة في محاولة تقديم صورة عن واقع تطبيق هذه النماذج في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في ولاية عنّابة؛ إضافة إلى تزويد المكتبة بمرجع عن التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات خصوصاً وأنها تفتقد لمراجع باللغة العربية حول هذا الموضوع.

## د. أهداف البحث

يهدفُ هذا البحث إلى دراسة مساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة من خلال التعرف على واقع تطبيق هذين المتغيرين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية عنابة؛ حيثُ تعتبرُ كميّة ونوعيّة الموارد البشرية اللازمة لإدارة عمل معين في غاية الأهمية لأنّ بواسطتها يتمُّ إنجاز مختلف الأنشطة والعمليات؛ ولذلك فهي تمثلُ محوراً أساسياً في إستراتيجية أي مؤسسة؛ ويوفّرُ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات قاعدةً مرجعيّةً مُلمّةً بجميع المعلومات المتعلقة بعدد ونوعية الموارد البشرية اللازمة للوصول إلى الأهداف المنشودة، وهذه المعلومات بدورها تُستخدمُ كمدخلات في العديد من القرارات المتعلقة بإدارة الكفاءات في المؤسسة كالاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويض وغيرها.

## ه. دوافع اختيار الموضوع

إنّ اختيار الموضوع لم يكنُ لمحض الصدفة، بل كان للأسباب الآتية:

دوافع ذاتية: تتمثل في:

- الميل والرغبة لمعالجة الموضوع.
- الرغبة في إثراء المعارف في مجال إدارة الموارد البشرية.
- ندرة الدراسات التي تُعالجُ الموضوع وخاصّةً باللغة العربية.

دوافع موضوعية: تتمثل في:

- ظهور توجّهات حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- أصالة موضوع التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.
- الأهمية الكبيرة التي تحتلّها الموارد البشرية كأصل من أصول المؤسسة.

## و. منهج الدراسة

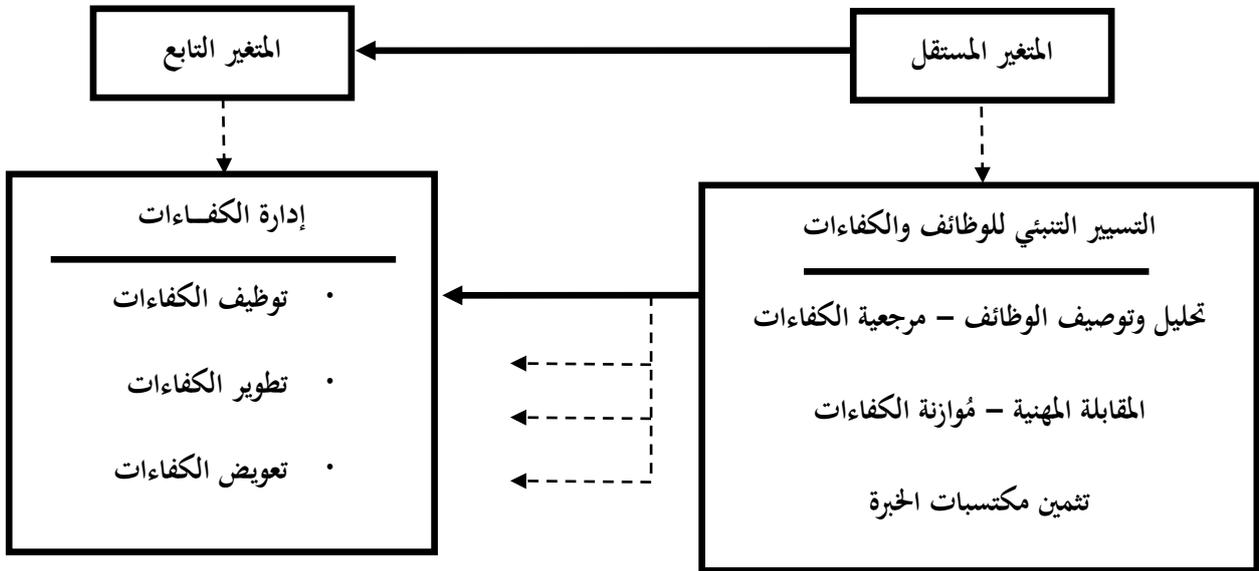
لمناقشة إشكالية الدراسة ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع تمَّ استخدام المنهج الوصفي الذي يعتبر من أبرز وأكثر المناهج شيوعاً، حيثُ يهدفُ إلى وصف الظواهر والأحداث، وجمع الحقائق

والمعلومات عنها ومحاولة تفسيرها بطريقة موضوعية، كما تم استخدام المنهج الإحصائي في معالجة وتحليل البيانات لتفسير الدلالات الإحصائية بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.

### ز. نموذج الدراسة

صُمم نموذج الدراسة الموضح في الشكل رقم (01) ليوضح علاقات الارتباط بين المتغيرات لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة ويمكن تمثيله كما يلي:

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

يُوضّح النموذج متغيرات الدراسة الآتية:

- المتغير المستقل: التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات؛ ويتكون من مجموعة من الأبعاد التي تتمثل في أدواته المختلفة ومن هذه الأدوات: تحليل وتوصيف الوظائف، مرجعية الكفاءات، موازنة الكفاءات، المقابلة المهنية، تقيم مكتسبات الخبرة المهنية.
- المتغير التابع: إدارة الكفاءات؛ ويتكون من مجموعة من الأبعاد التي تتمثل في ممارساته وهي: توظيف، تطوير وتعويض الكفاءات.

### ح. الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات الآتية من أبرز المواضيع التي عاجلت موضوع إدارة الكفاءات، أما فيما يتعلق بالسيير التنبئي للوظائف والكفاءات فتعتبر نادرة نوعاً ما، ويمكن عرض بعض هذه الدراسات بدءاً من أحدثها كما يلي:

### 1. سمية قداش 2017/2016: أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي

لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2010/2015): تتمثل هذه الدراسة في أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة؛ **تهدف إلى:** معرفة أثر تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي في مؤسسات الهاتف النقال موبيليس ودجيزي وأوريدو، **وتوصلت إلى أن:** التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات هو نموذج يحقق التوافق المستمر بين الكفاءات البشرية والوظائف التي يشغلونها، ويقوم على أساس مجموعة من الأدوات منها مرجعية الكفاءات، مدونة الوظائف، هرم الأعمار، تحليل وتوصيف الوظائف مما يسمح للمؤسسة بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص الفارق بين احتياجات المؤسسة المستقبلية ومواردها المتاحة، على المستوى الكمي والنوعي، من خلال اقتراح عدة إجراءات تعديلية كالتوظيف، التدريب، التحفيز والنقل... تماشياً مع المتطلبات الاستراتيجية للمؤسسة من خلال وجود تآزر وتساند وظيفي بما يحقق توجهات المؤسسة، ويؤثر تطبيق هذا المنهج على الأداء التسويقي لأن هذا الأخير يمثل قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المتاحة المادية والمالية والبشرية بطريقة تسمح لها بتحقيق أهدافها التسويقية كرضا الزبون، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار والسمعة... وقد لمست الدراسة هذا التأثير بنسب متفاوتة ارتفعت في موبيليس وأوريدو أما دجيزي فتجاوزت الاعتماد على هذا المنهج وأجتهت نحو طرق أخرى في تحسين الأداء.

### 2. موساوي زهية 2016/2015: دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال

**الفكري مميزة:** تتمثل هذه الدراسة في أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان؛ **تهدف إلى:** إبراز دور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المحافظة على تميز رأس المال الفكري من خلال دراسة واقع تطبيق اتفاقيات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسات التي ألزمت بها بطريقة قانونية من خلال قانون بوللو، **وتوصلت إلى أن:** الدراسات التحليلية والتقارير المتعلقة بمنهجية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المنظمات الفرنسية \_كدراسة الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل ANACT التي تهدف إلى وضع آليات تعتمد على الحوار الاجتماعي وتوقع تأثير استراتيجية المؤسسة على التحولات المنتظرة للوظائف ومرافقة الموظفين في إطار مشاريع

التغيير في المؤسسة من خلال تطوير كفاءاتهم. أكدت أنّ هناك تقبل واستيعاب لأهمية هذه المنهجية في إعادة النظر في الأسس التقليدية لتنظيم العمل والتقنيات التي تسمح بتحليل الوظائف بناءً على أسس نوعية، بالإضافة إلى الأولوية التي تُعطىها للموظف لتحقيق مشروعه الوظيفي والمحافظة على استخداميته.

### 3. شنافي نوال 2015/2014: دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة

مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة: تتمثل هذه الدراسة في أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة؛ تهدف إلى: توضيح دور إدارة الكفاءات في تحسين الأداء البشري في مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة، توصلت إلى أنّ: الكفاءات أحد أهم الموارد الداخلية للمؤسسة تتميز بقدرتها على إنشاء القيمة وإحداث التفوق والتميز، وتعتبر إدارة الكفاءات عاملاً أساسياً في إعداد إستراتيجية المؤسسة لأنها تمكنها من المحافظة على الكفاءات وتجديد مخزونها باستمرار؛ من خلال تحديد وتطوير وتقييم الكفاءات، وهي عمليات تولي لها مؤسسة صناعة الكوابل أهمية كبيرة في تحسين الأداء البشري.

### 4. بن جدو محمد الأمين 2013/2012: دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز: دراسة حالة مؤسسة

عنتر تراد Condor بروج بوعريبيج: تتمثل هذه الدراسة في مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف 1؛ تهدف إلى: إبراز دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز في مؤسسة كوندور، وتوصلت إلى أنّ: الكفاءات في هذه المؤسسة هي مصدر أساسي للتميز والريادة وأنّ إدارة الكفاءات وظيفة في غاية الأهمية وأنّ تحقيق التميز يرتبط بالكفاءات التي تحوزها المؤسسة وعليه أصبح الأمر يرتبط بمدى فعالية المؤسسة في إدارة كفاءاتها، وكلما كانت إدارتها فعالة مكّنتها من تحقيق مزايا تنافسية في مجالات مختلفة تتمثل في الجودة، الابتكار والإبداع، المعرفة والتكنولوجيا.

### 5. Dominique Baruel Bencherqui, Alice Le Flanchec et Astrid Mullenbach 2011: La gestion prévisionnelle des emplois & des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés:

تتمثل هذه الدراسة في مقال منشور في مجلة Management et Avenir، الصادرة عن Management Prospective Ed المجلد 08 العدد 48؛ تهدف إلى: إبراز دور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في ضمان القابلية للتوظيف بالنسبة للموظفين، وتوصلت إلى أنّ: التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يهدف إلى تعزيز القابلية للتوظيف أو الاستخدامية من خلال أدوات المتمثلة في تامين مكتسبات الخبرة المهنية وموازنة الكفاءات كما يُعتبر التدريب من أهم مبادئه؛ ويدعو المؤسسة التي تسعى إلى تطوير استخدامية موظفيها إلى إشراكهم في إطار مشروع

تطوير وظيفي ويعتبر أن تطوير الاستخدامية يساوي تطوير الكفاءات، لأنها مفهوم يركز على الفرد من حيث قدرته على المحافظة على وظيفته أو إيجاد عمل داخل المؤسسة أو في سوق العمل من خلال استمراره في تطوير قدراته ومعارفه ومهاراته، ومنهج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يهدف إلى تحقيق عقد معنوي بين المؤسسة والموظف حيث يضع هذا الأخير أداءه في خدمة المؤسسة التي تقوم بتطوير كفاءاته من خلال عملية التدريب الذي أصبح متغير لا غنى عنه في إدارة الموارد البشرية وأداة للأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة.

### 6. سليمان عائشة 2010/2011: دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية: عامل الكفاءات في المؤسسة،

دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم: تتمثل هذه الدراسة في مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان؛ تهدف إلى إبراز دور تسيير الموارد والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في المطاحن الكبرى للظهرة، وتوصلت إلى أن: الموارد البشرية هي أحد عوامل تنافسية ونجاعة المؤسسات مما أعطاها بعداً إستراتيجياً وجعل وظيفة الموارد البشرية تتحوّل من إطارها التسييري إلى إطارها الاستراتيجي، وأنها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأنها الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحفقة للميزة التنافسية، ويُعدّ تسيير الكفاءات نظاماً يلتزم بتوفير بيئة عمل تعمل على التحسين والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها بطريقة فعالة، وبناءً على ذلك تقوم المطاحن بتخطيط إحتياجاتها من الكفاءات بطريقة علمية مما يمكنها من توفير الكميات النوعيات المطلوبة، كما تقوم بتقييم الأداء بصفة دورية ومستمرة لمعرفة نواحي القصور وتحديد الإحتياجات التدريبية وتلتزم بعملية الاختيار على أساس الخبرة والكفاءة كما أنها توفر مناخاً مناسباً للإبداع والابتكار.

### 7. شكري مدلس 2007/2008: دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في

المؤسسة؛ دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB فرع حاسي مسعود: تتمثل هذه الدراسة في مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر بباتنة؛ تهدف إلى: التعرف على واقع تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB فرع حاسي مسعود؛ وتوصلت إلى أن: وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تعاني نقصاً في اهتمامها بالتدريب وتوفير أسباب الرضا الوظيفي وهذا ما يجعلها مُهدّدة إما بالعجز عن تلبية إحتياجاتها من الموارد البشرية أو بفقدانها لكفاءاتها مما ينعكس سلباً على

فعاليتها خصوصاً عند زيادة حدة المنافسة وانفتاح الجزائر على الاستثمار الأجنبي المباشر، وبالتالي يجب أن تهتمّ باستشراف المستقبل والإعداد له بالشكل الذي يسمح باستغلال كل الفرص، ويلعبُ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات دوراً هاماً في هذا الخصوص، كما تُؤكد الدراسة أنّ التدريب أداة رئيسية تعتمد عليها المؤسسة في بناء وتطوير الكفاءات، ويشكلُ الاختيار الجيد للعاملين تمهيداً لضمان التوافق المستمر بين مؤهلاتهم ومتطلبات وظائفهم، ولكن لا يزال يُنظر له في المؤسسة على أنّه عبء وتكلفة لذلك ينبغي تغيير هذه النظرة.

### ط. موقع الدراسة من الدراسات السابقة

يمكن تمييز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث:

- **متغيرات الدراسة:** اختلفت الدراسات في ترجمة المتغير *Gestion Prévisionnelle* إلى تسيير تقديري أو تسيير توقعي، واعتمدت هذه الدراسة تسمية التسيير التنبئي لأنّ التنبؤ هو الأقرب والأشمل ولكن المفهوم يضلّ موحداً، وأيضاً بالنسبة لـ *Compétences* فمنها من يترجمها إلى المهارات بدلاً من الكفاءات بينما تنظر هذه الدراسة للمهارة على أنّها أحد أبعاد الكفاءة، كما أنّ أغلب هذه الدراسات حاولت أن تربط بين الكفاءات والميزة التنافسية، بينما ربطت دراسات أخرى بين التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات ورأس المال الفكري أو إدارة الموارد البشرية أو الأداء ممّا يُؤكد على أهمية هذا المتغير في العديد من المجالات.
- **هدف الدراسة:** تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في محاولة لتسليط الضوء على أحد أبرز المواضيع المعاصرة التي يجب أن تحظى بقدر كبير من الاهتمام في مجال الكفاءات وتتمثل في إدارة الكفاءات؛ التي تهدف إلى خلق قيمة مضافة وتعزيز القدرة على المنافسة اعتماداً على الكفاءات كمورد إستراتيجي مميّز، ولكن هذه الأهداف تبقى عاجزة عن التحقيق عند عدم وجود منهجية علمية سليمة تنبأ بكمية ونوعية الكفاءات اللازمة لتحقيقها وتصل إلى تحقيق فعالية في عمليات توظيف وتطوير الكفاءات والمحافظة عليها وهنا يظهر دور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.
- **بيئة الدراسة:** اعتمدت الدراسات السابقة على مؤسسة اقتصادية واحدة في الدراسة الميدانية وبعضها اكتفى بالتحليل النظري، وما يميّز هذه الدراسة هو دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية.

### ي. صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي اعترضت دراسة هذا الموضوع:

- عدم قبول إجراء الدراسة الميدانية في العديد من المؤسسات بسبب عدم توفر اتفاقية بينها وبين الجامعة، ومنها فرتيال، سونطراك، فروفيال، مطاحن سييوس.
- عدم القدرة على الحصول على إطار المعاينة بسبب رفض التزويد بقائمة تُحصى جميع المؤسسات الاقتصادية في ولاية عنابة من غرفة التجارة والصناعة، مديرية التجارة بالإضافة إلى السجل التجاري، بالرغم من التردّد عليهم مراراً.

### ك. محتوى الدراسة

إن عملية تنظيم البحث استدعت تقسيمه إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصل واحد تطبيقي كما يلي:

☞ **الفصل الأول: إدارة الكفاءات في المؤسسة؛** تمّ التطرق من خلال هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالكفاءات مثل: العوامل التي ساهمت في ظهور مفهوم الكفاءة، أبعاد الكفاءة، أنواعها وخصائصها، مفهوم إدارة الكفاءات بالإضافة إلى أهدافها ومقوماتها.

☞ **الفصل الثاني: أساسيات حول التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات؛** تمّ من خلال هذا الفصل محاولة للإلمام بالأساسيات النظرية المتعلقة بهذا المنهج مثل: ظهوره والمراحل التي مرّ بها، مفهومه، مقوماته وحدوده، إطاره القانوني وأهميته.

☞ **الفصل الثالث: ممارسات إدارة الكفاءات؛** كمبحث أول في هذا الفصل تمّ عرض عملية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات كأحد ممارسات إدارة الكفاءات وركيزة أساسية تعتمد عليها الممارسات الأخرى المتمثلة في توظيف، تطوير وتعويض الكفاءات التي تمّ تقديمها في المباحث الموالية.

☞ **الفصل الرابع: دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية عنابة؛** من خلال هذا الفصل تمّ التطرق إلى منهجية الدراسة والتعرف على المجتمع المستهدف، مراحل تطوير أداة الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة؛ عرض البيانات المتعلقة بمختلف المحاور والأبعاد وتحليلها، اختبار الفرضيات وإثبات صحتها أو نفيها وتفسير النتائج المترتبة عنها.

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير إهداء فهرس المحتويات
أ	المقدّمة
<b>الفصل الأول: إدارة الكفاءات في المؤسسة</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل إلى الكفاءة
04	المطلب الأول: العوامل التي أدّت إلى الاهتمام بالكفاءة
08	المطلب الثاني: تطور مفهوم الكفاءة
11	المطلب الثالث: مفهوم الكفاءة
16	المطلب الرابع: أبعاد الكفاءة
21	المبحث الثاني: أنواع الكفاءات
23	المطلب الأول: الكفاءة الفردية
27	المطلب الثاني: الكفاءة الجماعية
31	المطلب الثالث: الكفاءة الإستراتيجية
33	المبحث الثالث: ماهية إدارة الكفاءات
34	المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات
36	المطلب الثاني: أهداف ومقومات إدارة الكفاءات
38	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: أساسيات حول التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

40	تمهيد
41	المبحث الأول: ماهية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات
42	المطلب الأول: ظهور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات
45	المطلب الثاني: مفهوم التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات
50	المطلب الثالث: مقومات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وحدوده
56	المبحث الثاني: الإطار القانوني الفرنسي للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات
56	المطلب الأول: أهم النقاط التي جاء بها القانون الفرنسي
58	المطلب الثاني: الحوار الاجتماعي
59	المبحث الثالث: أهمية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات
60	المطلب الأول: تحقيق الفعالية التنظيمية
61	المطلب الثاني: المساهمة في اتخاذ القرارات
63	المطلب الثالث: تعزيز التخطيط الاستراتيجي
64	المطلب الرابع: ضمان القابلية للتوظيف
65	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: ممارسات إدارة الكفاءات	
67	تمهيد
68	المبحث الأول: التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات
69	المطلب الأول: التحليل البيئي
73	المطلب الثاني: تحديد عدد ونوعية الوظائف اللازمة في المستقبل
78	المطلب الثالث: تقدير حجم ونوعية الكفاءات اللازمة للقيام بالوظائف

81	المطلب الرابع: جرد الموارد البشرية المتاحة
83	المطلب الخامس: تحديد الاختلال واختيار أسلوب المعالجة
85	المبحث الثاني: توظيف الكفاءات
86	المطلب الأول: مفهوم التوظيف
88	المطلب الثاني: إجراءات توظيف الكفاءات
93	المبحث الثالث: تطوير الكفاءات
94	المطلب الأول: تعريف تطوير الكفاءات وطرقه
105	المطلب الثاني: أدوات تطوير الكفاءات
109	المبحث الرابع: تعويض الكفاءات
110	المطلب الأول: مفهوم التعويض على أساس الكفاءة
114	المطلب الثاني: الكفاءات وصيغ الأجر
117	المطلب الثالث: تقيم مكتسبات الخبرة المهنية
120	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة	
122	تمهيد
123	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
124	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
126	المطلب الثاني: منهج وحدود الدراسة
127	المطلب الثالث: مراحل تطوير أداة الدراسة
131	المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة

133	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات
134	المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة
137	المطلب الثاني: عرض وتحليل محور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات
144	المطلب الثالث: عرض وتحليل محور ممارسات إدارة الكفاءات
155	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
155	المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى وتفسير النتائج
158	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية وتفسير النتائج
161	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وتفسير النتائج
164	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية وتفسير النتائج
167	خلاصة الفصل
169	الخاتمة
	قائمة المراجع
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	الملاحق

## تمهيد

العولمة، شدة المنافسة، ارتفاع جودة المنتجات والخدمات، تطور أذواق المستهلكين، التكنولوجيا وأنظمة المعلومات والاتصالات، وغيرها هي عوامل جعلت التغيير ضرورةً حتميةً في المؤسسات، وأكّدت على أهمية التخطيط السليم لهذا التغيير؛ حيث لم تعد استراتيجيات وأنظمة الأداء التقليدية مفيدةً وكافيةً للتقدم وتحقيق الاستمرارية، وأصبح الأمر يدعو إلى الاهتمام أكثر بالأشكال غير المالية للقيمة؛ كالأصول المعرفية والخبرات البشرية والعقول المبدعة والقادرة على اكتشاف المعارف وتحويلها إلى نظريات وأساليب تكنولوجية؛ مما يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية وتحسين الأداء المالي وتحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء، فأصبحت القيمة الحقيقية للمؤسسة تتمثل في كفاءاتها البشرية وأصبح يُنظر إلى الكفاءات بمنظور إستراتيجي وهو ما كان دافعاً لظهور إدارة الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

وعليه سيتم في هذا الفصل محاولة لعرض مجموعة من العناصر التي تُلمُّ بمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالكفاءات، على أن يتم ترتيبها وفق المباحث الآتية:

☞ مدخل إلى الكفاءة؛

☞ أنواع الكفاءات؛

☞ ماهية إدارة الكفاءات؛

## المبحث الأول: مدخل إلى الكفاءة

ظَهَرَ مفهوم الكفاءة واستطاع أن يحتلَّ جزءاً مهماً من مخزون المفاهيم التي تدعّم تطوُّر إدارة الموارد البشرية، حيثُ أنّ هذا المفهوم لا ينحصرُ في قدرة الموارد البشرية على الوفاء بمتطلبات الوظائف التي تشغلُّها فقط؛ بل هو مضمونٌ شاملٌ ومُعقّدٌ يتوقَّفُ على قدرتها على أداء الوظائف بطريقة أفضل من كل الطرق والإنسجام المستمر مع أيِّ تغييرٍ يمسُّ محتوى هذه الوظائف؛ وعليه سيتمُّ من خلال هذا المبحث الإلمام بالمطالب الآتية:

❖ العوامل التي أدَّت إلى الاهتمام بالكفاءة؛

❖ تطور مفهوم الكفاءة؛

❖ مفهوم الكفاءة؛

❖ أبعاد الكفاءة.

المطلب الأول: العوامل التي أدَّت إلى الاهتمام بالكفاءة

هناك العديد من التّحديات التي تُواجه المؤسسة ويجب الاهتمام بدراستها وتحليلها للاستفادة من إيجابياتها وتحجيم سلبياتها؛ ومن أهمها:

### أولاً: العولمة

العولمة هي إكساب الشيء طابع العالمية وجعل نطاقه وتطبيقه عالمياً، وتُعرف أيضاً على أنّها: تلك الظاهرة التي تسود العالم حالياً، وتتميز بمجموعةٍ من العلاقات والعوامل والقوى، تتحرك بسهولة على المستوى الكوني متجاوزة الحدود الجغرافية للدول ويصعب السيطرة عليها، وتنتج آثاراً ونتائجاً تتعدى نطاق الدولة إلى مستوى العالم، لتربطه في شكل كيانٍ متشابكٍ الأطرافٍ يطلق عليه القرية الكونية.<sup>1</sup>

وتلقي العولمة بظلالها على مختلف مجالات الحياة السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية، ولعلّ أكثر المجالات تأثراً بالعولمة هو المجال الاقتصادي الذي انتفض انتفاضاً جذرياً، وتغيّر تغيراً كبيراً بفضل العولمة. ومن أهم إفرزات هذه الظاهرة على الصعيد الاقتصادي هو ظهور ما يسمى بعولمة المنافسة.

### ثانياً: المنافسة

أدت العولمة إلى زوال الحدود الجغرافية أمام أنشطة المؤسسات مُشكِّلةً بذلك تحدياً تسويقياً بارزاً تصيرُ بموجبه السوق العالمية موحدةً ومفتوحةً لتنافس الاقتصاديات والمؤسسات، ومن أهم ملامح المنافسة هيمنة النموذج الليبرالي الذي يهدفُ إلى تحرير تدفقات رؤوس الأموال، رفع القيود عن التجارة الخارجية، إحصار دور الدولة في الاقتصاد، ظهور الخصوصية، تعاظم دور القطاع الخاص،<sup>2</sup> انتقال عنصر العمل والمعرفة الفنية والتكنولوجية عبر الحدود الدولية.

ولا شكّ أنّ لذلك تأثيراً عميقاً على المؤسسات التي تتنافس في أسواق تتحوّل بصورة متزايدة إلى العالمية أين تحتاج إلى التفكير في إنتاج وبيع منتجات وخدماتٍ إلى العملاء بغض النظر عن أماكن تواجدهم والذين أصبحوا أكثر ذكاءً وانتقائيةً، وتُعتبر هذه العولمة سلاحاً ذو حدين؛ إذ تُقدّم فرصاً ضخمةً لدخول أسواقٍ لم يكن دخولها من قبل، في نفس الوقت الذي تشدُّ فيه الضغوط التنافسية وتُصبح شرسةً، وهنا تتضح قدرة المؤسسات في إنتاج سلع وخدمات تُجابه اختيارات الأسواق الدولية، وأفضل مسارٍ يمكن اختياره هو أن يكون لدى المؤسسة موارد وقدرات تنافسية متميزة يصعب على المنافسين أن يكون لديهم إمكانات مُضاهية لها.

<sup>1</sup> نوري منير، معوقات مسايرة العولمة الاقتصادية للدول العربية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، ع. 01، ص. 88.

<sup>2</sup> أحمد بلالي، الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة، مجلة الباحث، ع. 06، 2008، ص. 97-98.

وتتطلب الاستجابة والتكيف مع المنافسة التحول في طبيعة وظائف المؤسسات نحو منهج الشبكية والحد من الهرمية للوصول إلى ممارسة تحقّق أداءً أفضلًا، وإحلال الذكاء القيادي وإدارة المخاطر بدلاً من الإدارة التقليدية، والسيطرة الفكرية بدلاً من سيطرة رأس المال والموارد الطبيعية وأن يكون المورد البشري مفتاحاً للتنافسية ومصدراً للإبداع والابتكار وخلق القيم وأن يملك قدرة عقلية ومعرفية متميزة تحفز على استثماره وتوظيفه بشكل فعال وإيجابي، وهنا يكمن التحدي خصوصاً وأن التطورات التقنية في مجالات المعلومات والاتصالات من الظواهر المرافقة للعولمة وتحتاج إلى موارد بشرية عالية المهارة والمعرفة العلمية والتقنية للتعامل مع هذه التطورات.<sup>1</sup>

### ثالثاً: التقدم التقني والتكنولوجي

إنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التجارة الإلكترونية والاستخدام المتزايد لشبكة الأنترنت ... أدت إلى تغيير طابع السوق وإعادة تشكيل الأطر الاقتصادية وتغيير الحدود التقليدية للصناعة والتجارة، وفتحت أسواقاً جغرافية أكثر مما كانت عليه الأسواق التقليدية وأثارت العلاقات التجارية وسلوكيات المستهلكين وحوّلت منتجات راسخة إلى متقدمة بين عشية وضحاها، وشجعت العمل عن بُعد، كما أنشأت مؤسسات صغيرة ذات تقنية عالية ومنتجات ذات براءات اختراع متميزة وغيرت في محتوى العمل،<sup>2</sup> وأفرزت واقعاً جديداً يقوم على الاتصال والتواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية والبث الفضائي وشبكات المعلومات ... ممّا سهّل الحصول على المعلومات والمعرفة وأدى إلى ظهور تقنيات جديدة في التعلم.

### رابعاً: اقتصاد المعرفة

تحول الاقتصاد العالمي بعد الثورة الصناعية من اقتصاد ذو كثافة عمالية إلى اقتصاد ذو كثافة رأسمالية، ثم جاءت الثورة التكنولوجية لتنتقل الاقتصاد إلى مرحلة اقتصاد المعرفة، فأصبحت الغلبة لمن يعرف لا لمن يملك؛ وأصبحت المعرفة هي المادة الخام، وعاملاً من عوامل الإنتاج، وكان من الواجب على المؤسسات أن تعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة في استمرارها ونجاحها حتى تتطور وتحسّن وإلا كان مصيرها الفناء.

ويمتاز اقتصاد المعرفة بأموال عديدة من أهمها:

- إمتلاك القدرة على الابتكار وتوليد منتجات فكرية جديدة.

<sup>1</sup> سعيد بن عبيد بن نمشة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-الرياض: كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، 2007، ص.ص. 73،74.

<sup>2</sup> Anne Dietrich, *Le Management des Compétences*, Paris: Vuibert, 2<sup>e</sup> édition, 2010, P. 14.

- خلق منتجات أكثر إشباعاً وإقناعاً للمستهلكين.
- ظهور قوى اقتصادية جديدة تدفع إلى التحسين المستمر.
- ظهور نظم إنتاج وتسويق ابتكارية جديدة.
- اعتبار المورد البشري عنصراً مفكراً وقادراً على الابتكار وميزة تنافسية للمؤسسات في صراعها من أجل البقاء.

#### خامساً: عدم استقرار وضعيات العمل

أسفّر عن التحديات السابقة تحولات مهمة يمكن ملاحظة تأثيراتها على الوظائف والكفاءات المطلوبة في أسواق العمل، فأمام عمولة الإنتاج والأسواق وتوابعها التي تتضمن المزيد من المنافسة القوية وعمليات تجديد معدلات أكثر سرعة، إتضح أثر قوى العمل وتغير دورها لتصبح تحدياً حقيقياً وقوة استراتيجية وميزة تنافسية، وأصبحت المؤسسة سلسلة متواصلة من الكفاءات، وأصبحت هناك كفاءات أساسية لا غنى لأيّ موظفٍ عنها كالتعامل مع المعلومات، استخدام الحاسب الآلي، إتقان أكثر من لغة، العمل ضمن الفريق وحل المشكلات ومهارات تقنية المعلومات والاتصالات وغيرها من الكفاءات التي يستطيع بواسطتها المحافظة على قابليته للتوظيف واستقراره في العمل في ظل حدوث أي متغير يهدد أمنه الوظيفي.

فأصبح من أولويات المؤسسة تغيير محتوى ووضعية العمل وتغيير سلوك الأفراد، وعليه فإن عملية التغيير في أي مجال يجب أن تترافق مع تغيير سلوك الأفراد لأنّ عليهم أن يستوعبوا التحديات ويكونوا راغبين ومستعدين على التكيف معها، فإما أن تستغني المؤسسة عن بعضهم وتقوم بإحلال غيرهم؛ أو تُطوّر مهاراتهم وتُنمّي قدراتهم وتعديل أنماط سلوكهم وقيمهم من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات،<sup>1</sup> وغيرها من الأساليب التي تسمح بتعديل سلوكياتهم وفقاً لإستراتيجية المؤسسة الجديدة التي تُواكب العوامل سابقة الذكر.

ومن النتائج التي أفرزتها هذه العوامل في مجال العمل:<sup>2</sup>

- بروز وظائف جديدة واختفاء أخرى ما ترتب عليه تغير المتطلبات المهنية لأداء أغلب الوظائف.
- تقادم المهارات الذي يؤدي إلى ضعف القدرة التنافسية.
- اختفاء فرص التوظيف التي تستمر مدى الحياة وتراجع الإحساس بالأمان الوظيفي.
- ارتفاع نسبة البطالة.

<sup>1</sup> علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2002، ص. 258.

<sup>2</sup> سعيد بن عبيد بن نمشة، مرجع سابق، ص. 50-66.

- التطور التقني في مجال المعلومات والاتصالات الذي رافقه نقص الكفاءات المؤهلة.
- زيادة نسبة الطلب على العمالة المتخصصة والمعرفة التقنية والعمالة الفنية المؤهلة.
- ظهور مشكلة الملاءمة بين الكفاءات والوظائف المتاحة في المؤسسات.

### المطلب الثاني: تطور مفهوم الكفاءة

فَسَحَ القضاءُ المجالَ لاستعمال مصطلح "الكفاءة" كنايةً عن الشخص الذي يتمتع بالخبرة والمعرفة العميقة التي تعطيه الحق في الحكم والقرار بصفةٍ حازمةٍ استناداً إلى النصوص القانونية، ثم ظهر هذا المفهوم وسبق الاهتمام به مع الفكر التقليدي وبالتحديد مع فريديريك تايلور، حيث تُعتبرُ التaylorية أكثر المدارس الكلاسيكية نشاطاً في تنظيم وتقسيم الأعمال والوظائف، وكان تايلور أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء العمل وقام بتسجيل الزمن الذي

تستغرق كل حركة ثم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل وهو بذلك يتفادى كل الحركات الزائدة، وهذا ما أُطلق عليه بدراسة الحركة والزمن.

ويمكن تلخيص مبادئ هذه الدراسة في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.
- تحفيز العمال من خلال منحهم مكافأة تزيد عن معدل الأجر اليومي إذا استطاعوا تحقيق المستويات المطلوبة من الإنتاج.
- استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل كوسائل العمل وسرعة الآلات وطريقة الأداء.

وانتهت هذه الدراسة باستحداث أقسام علمية في كليات الهندسة لتخريج مهندسين صناعيين يساعدون الإدارات العليا في تصميم الأبعاد المادية لمواقع العمل وتحديد مهمات كل عامل والخطوات التي يجب أن يقوم بتنفيذها والوقت القياسي لها.

ولقد وُجّهت العديد من المآخذ والانتقادات إلى منهج تايلور، تمثّلت في أنّ الإدارة العلمية ركّزت على زيادة الإنتاجية من خلال تحفيز العامل مادياً دون أن تعطي دوراً كبيراً للجانب الإنساني، كما أنها أهملت أهمية العمل الجماعي في المؤسسة والتنظيمات غير الرسمية، واهتمت بتقسيم العمل إلى خطوات صغيرة تُركّز على كيفية أداء كل فرد لمهامه،<sup>2</sup> وأغفلت الفروقات الفردية الفسيولوجية، الذهنية والنفسية بين العاملين، ولم تهتم بأثر البيئة الاقتصادية والاجتماعية على طموحاتهم وسلوكياتهم؛ إضافة إلى أنّ تصميم الوظيفة يتطلب حدّاً أدنى من المهارات ويُقلّل مجال الاجتهاد ويضعف تحكم الإدارة بالعاملين.

وبعد أن كان التنظيم العلمي للعمل هو المبدأ الأساسي لإنتاج الثروة ونجاح المؤسسات؛ أصبح اللجوء للموارد البشرية هو الوسيلة للمحافظة على المكانة التنافسية، فكان أول ظهور لمصطلح الكفاءة في القطاع الخاص في الولايات المتحدة وبريطانيا في سنوات الثمانينات كردّ على تحديات التغيرات الاقتصادية المرتبطة بالعملة والمنافسة الدولية والتحول التكنولوجية.

<sup>1</sup> عيرش يسمينة، التنظيم الإداري في جامعة الجزائر، دراسة ميدانية لأقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، 2009/2008، ص.ص. 20-21.

<sup>2</sup> Frederick Taylor and Scientific Management, disponible sur le site : [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_Taylor.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_Taylor.htm)

بدايةً؛ حاولت هذه الدول تطوير مستوى أداء المنظومات التربوية لأنها غير قادرة على تلبية احتياجات سوق العمل أو دعم الشباب وتزويدهم بالمعرفة اللازمة لإيجاد وظيفة واشتغالها بنجاح، فقد دلّت العديد من الدراسات على عدم مواكبة مخرجات التعليم لاحتياجات المؤسسات من الموارد البشرية اللازمة سواء في القطاع العمومي أو الخاص، ومن أسباب ذلك هي الطريقة التقليدية المتبعة في المنظومات التربوية وميلها إلى النمطية القائمة على الحشو الذهني بالمعلومات دون تنمية مهارات التحليل والاستنباط ممّا أدّى إلى قصور مخرجات التعليم في مواجهة الاحتياجات التنموية للمجتمعات،<sup>1</sup> ما ترتّب عنه ضرورة إصلاح المنظومات التعليمية وجعلها أكثر توافقاً مع احتياجات سوق العمل بالكم والكيف.

ثمّ؛ توجّهت إلى القوى العاملة التي تفتقر إلى التأهيل فقامت بريطانيا بتأسيس منظومة National NVQ Vocational Qualification التي تحثُّ على رفع مستوى كفاءات الأفراد والمسيرين وتشجيع التعلم ووضع معايير تُحدّد شروط الالتحاق بمنصب العمل، واتبعت الولايات المتحدة نفس النمط وقامت بتشكيل لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير القدرات والكفاءات الضرورية لشغل الوظائف في المؤسسات National Skills Standards Board NSSB سنة 1994 لفحص ودراسة كل ما ينبغي توفّره من كفاءات في المسيرين.

وقد تعدّدت واختلقت التعاريف التي اهتمت بالكفاءات وإدارة الكفاءات فمنها من يرى أنّ الكفاءات هي: الخصائص والمميزات السلوكية التي ترتبط مباشرةً بالإنجاز الملاحظ والفعال للعمل، أمّا إدارة الكفاءات فهي: تحديد الكفاءات الضرورية للأداء السليم للمهام في كل قطاع نشاط في المؤسسة، وبناء نموذج كأساس للتدريب والتطوير ولأبي جانب من إدارة الأفراد.

وكان أول ظهور لأولى خطوات إدارة الكفاءات في القطاع العام في الولايات المتحدة وبريطانيا في سنوات الثمانينات؛ وقد تزامن مع ظهور جديد لإدارة الشؤون العامة في بريطانيا وحوكمة المؤسسات في الولايات المتحدة، وذلك إستجابةً لكافة المشاكل المطروحة حول التحولات الثقافية والتنظيمية التي نشأت آنذاك.

وقامت كل من بلجيكا، هولندا وفلندا بانتهاج نفس الخطى، ومن جهتها لم تركز كل من فرنسا، إيطاليا وألمانيا، كما قامت دول أوروبا الشرقية بمحاولة تنصيب نظام للإدارة العامة للانتقال من النظام الشيوعي إلى النظام الليبرالي

<sup>1</sup> سالم بن سعيد القحطاني، مدى ملاءمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل، دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود وقطاع الأعمال، جامعة الرياض: معهد الإدارة العامة، م.37، ع.03، 1998، ص.551.

واققتصاد السوق، وهو ما يُشير إلى ملاحظة بعض الاتجاهات التي يلتقي كل منها بطريقتها الخاصة نحو أخذ مفهوم الكفاءة في الاعتبار:<sup>1</sup>

**الاتجاه الأول:** بدأت الكفاءات شيئاً فشيئاً تلقى اهتماماً من طرف المؤسسات واقتصر المفهوم في هذا الاتجاه على المعرفة الأكاديمية والشهادات.

**الاتجاه الثاني:** أصبحت الكفاءات لغةً مشتركةً تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات، وأعتبرت إدارة الكفاءات حافزاً للتغيير ووسيلة ناجحة للانتقال من مرحلة البيروقراطية التقليدية إلى مرحلة التنظيم المعاصر والمرن.

**الاتجاه الثالث:** يرتبط هذا الاتجاه بالاتجاه السابق لأنه يعتبر أن إدارة الكفاءات سهم موجه نحو التغيير ووسيلة للمرونة والتكيف، ويرى أن الكفاءات هي القوة الرئيسية للمؤسسات.

ويمكن القول أن مصطلح الكفاءة ظهر إستجابةً لمجموعة من الحركات هي:<sup>2</sup>

- العولمة، حدّة المنافسة، نمو الأسواق، تزايد طلبات العملاء وتطور أذواقهم ممّا أثر على طرق الإنتاج والمنتجات.
- تطور أساليب ونظريات الإدارة التي أصبحت تحثُّ على منح الموظفين صلاحيات وحريات أكبر في المبادرة واتخاذ القرار.
- التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات الذي ظهر كاستجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات إدارة الموارد البشرية وتخطيط ما تحتاج إليه المؤسسة من وظائف وكفاءات في مدة زمنية معينة.

### المطلب الثالث: مفهوم الكفاءة

إنّ تعدّدية استعمال مصطلح الكفاءة « Compétence » تُشير إلى مدى أهميته في عدّة مجالات مختلفة؛ وللبحث عن معنى هذا المصطلح في اللغة؛ يقول الله سبحانه وتعالى في سورة الإخلاص:<sup>3</sup>

{ وَلَمْ يَكُنْ لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ }

<sup>1</sup> Annie Hondeghe & all, **Modèles de gestion des compétences en Europe**, Revue Française d'administration publique, N°116, 2005, P.P.562-564.

<sup>2</sup> منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مزاب-ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2013، ص.ص.237، 238.

<sup>3</sup> سورة الإخلاص، الآية: 04 رواية ورش عن نافع.

بمعنى ليس له نظير أو مثيل أو قرين أو شبيه، كما قد يعود معنى كلمة كفاءة إلى الأصل: الاكتفاء، أو الفعل كافأه فمعناه جازاه أو أعطاه مكافأة.

### أولاً: تعريف الكفاءة

الكفاءة في معناها الاصطلاحي وردت في العديد من الكتابات بمعنى الأهلية، المهارة، الدراية، البراعة، القوة، الجودة وتعني: القدرة في مجال معين مثلاً: قدرة المحكمة على النظر والحكم في القضية.<sup>1</sup>

وللوصول إلى تعريف واضح للكفاءة لا بد أن يتم التطرق لبعض المصطلحات التي تتداخل معها ومنها:<sup>2</sup>

- ✓ **المهارة: Maitrise, Savoir-Faire** هي البراعة أو معرفة كيف؟
- ✓ **القدرة: Capacité** هي القوة أو طاقة شخص أو مجموعة في مجال معين.
- ✓ **المؤهل: Qualification** الحصول على تسمية، شهادة أو مؤهل علمي.
- ✓ **الموهبة: Talent** القدرة الخاصة للقيام بشيء ما، وهي هبة إلهية تُمَيِّرُ صاحبها.
- ✓ **الجدارة: Aptitude** التصرف الطبيعي أو المكتسب من شخص ما للقيام بشيء ما.

ولقد أُستُخدمَ مصطلح الكفاءة في عدة مجالات؛ ففي المجال الاقتصادي مثلاً هي: العائد الذي يعود على المجتمع من استثمار موارده في النشاط الاقتصادي، فالنشاط الذي يترتب عليه ناتج أكبر من استخدام الموارد لا شك أنه يكون أكثر كفاءة.

وهي عبارة عن: أحد الأساليب الإنتاجية التي يتم فيها خلط عوامل الإنتاج بنسب صحيحة تؤدي إلى تحقيق أقصى إنتاج ممكن مع تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى بشرط تنظيم الإنتاج وفقاً لحاجات المجتمع.<sup>3</sup>

بمعنى أن الكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة أو على قابلية وحدة الإنتاج على إنتاج مخرجات بأفضل شكل وأقل سعر، ومن وجهة نظر فنية فالكفاءة تمثل القدرة على إنتاج الخدمة أو تحقيق الهدف بأقل تكلفة.

<sup>1</sup> [www.dictionnaire.reverso.net/francais-definition/competence](http://www.dictionnaire.reverso.net/francais-definition/competence)

<sup>2</sup> [www.larousse.fr/dictionnaires/francais](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais)

<sup>3</sup> صالح السعيد، الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية: بناء نموذج قياسي لمؤسسة القطن العام، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ع.12، 2012، ص.123.

أمّا الكفاءة من منظور تربوي فهي: <sup>1</sup> مجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها الطالب نتيجة إعداده في برنامج تعليمي معين من خلال الدور الذي يمارسه المعلم عند تفاعله مع عناصر الموقف التعليمي.

ولقد اعتمدت العديد من الدول السائرة في طريق النمو مقارنة الكفاءات في إطار سياسات الإصلاح لمنظومتها التربوية؛ <sup>2</sup> وتوصل أحد الباحثين التربويين إلى أنّ إدخال الكفاءات إلى المناهج التدريسية سيُفرضُ ثورةً داخل المؤسسة المدرسية وسيجعلها قادرةً على مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين لأنّ بيداغوجيا الكفاءات هي الكفيلة بمد المتعلم بالقدرة على فهم الواقع وتطويره من خلال تدريبه منذ حداثة سنّه على اتخاذ القرار الملائم وابتداع الحلول في حل المشاكل التي تعترضه. <sup>3</sup>

ومن أقدم التعاريف التي تناولت موضوع الكفاءة نجد:

✓ تعريف عالم اللسانيات Noam Chomsky: الكفاءة هي دراية المؤلف بلُغته، فالدراية هي أساس الكفاءة وتشكل مزيجاً تطورياً من المعلومات والتجارب والخبرات، وعليه تمثلُ الدراية قاعدةً مرجعيةً لتشكيل المعرفة التي تدخل كعنصر جوهري في بناء الكفاءة.

من خلال هذا التعريف يتّضح أن الكفاءة عبارة عن بناء أساسه المعرفة.

✓ تعريف Cécile Dejoux: <sup>4</sup> الكفاءة هي مجموع المعارف والقدرات والسلوكات الموجهة نحو تحقيق هدف معين وفقاً لوضعية معينة، وهي: القدرة على حل المشاكل في وضعية العمل.

✓ تعريف Jean Marie Peretti: <sup>5</sup> الكفاءة هي المعارف والسلوكات والمهارات المعبأة أو القابلة للتعبئة من أجل القيام بمهام محددة.

يؤكد هذين التعريفين أنّ الكفاءة عبارة عن بناء أو توليفة أو تركيبة من مجموعة من المكونات التي تتمثل في المعرفة، المهارة والسلوك والتي تظهر خلال ممارسة العمل.

<sup>1</sup> علاء صاحب عسكر، الكفايات التعليمية ودورها في تطوير أداء معلمي المستقبل، ص. 06، متاح على الموقع:

[www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aid=43655](http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aid=43655)

<sup>2</sup> خديجة واهمي، المقاربة بالكفايات: مدخل لبناء المناهج التعليمية، مجلة دفاتر التربية والتكوين، ع. 02، ماي 2010، ص. 22.

<sup>3</sup> أحمد شبشوب، مقاربة الكفايات، مجلة علوم التربية، ع. 27، ص. 30.

<sup>4</sup> Cécile Dejoux, *Les Compétences au Cœur de l'Entreprise*, Paris: Edition d'Organisation, 2001, P. 141,152.

<sup>5</sup> Jean Marie Peretti, *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Paris: Edition Vuibert, 1999, P. 58.

✓ تعريف Philippe Zarifian<sup>1</sup>: الكفاءة هي القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية وحل المشاكل التي تواجه الفرد في قلب وضعيته المهنية.

✓ تعريف الجمعية الفرنسية لتوحيد المعايير Association Française de Normalisation AFNOR<sup>2</sup>: الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعيات مهنية على نحو يسمح بممارسة أفضل للوظيفة.

وتُضيفُ هذه التعاريف أن الكفاءة ترتبطُ بتصرفات الأفراد خلال وضعية العمل فيجب أن يكونوا مبادرين في مواجهة الأوضاع المعقدة وقادرين على إنتاج الحلول والتنبؤ بالمشاكل للتحكم في الوظيفة على عكس النماذج الكلاسيكية التي تجعلهم قيد اللوائح والتعليمات.

✓ تعريف Guy Le Boterf<sup>3</sup>: الكفاءة هي القدرة على الحل الفعال للمشاكل في إطارٍ منظمٍ وبطريقةٍ تستجيبُ لأهداف التنظيم، كما يرى أن الكفاءة هي: معرفة التصرف السليم. ويشترط هذا التعريف السلامة والصحة في التصرف.

✓ تعريف Alain Meignant<sup>4</sup>: الكفاءة هي مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية الناتجة عن الخبرة والممارسة، التي يمكن ملاحظتها والاعتراف بها من خلال وضعية العمل وتستطيع المؤسسة تقييمها وتطويرها.

✓ تعريف حركة المؤسسات في فرنسا Mouvement des Entreprises de France MEDEF<sup>5</sup>: الكفاءة هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات التي تُمارسُ وتُلاحظُ من خلال العمل الميداني وتقوم المؤسسة بتطويرها وتقييمها.

من خلال هذه التعاريف يتضح أن قابلية الكفاءة للملاحظة يجعلها قابلة للقياس والتقييم والتطوير.

✓ ويعرفها باحثون آخرون على أنها<sup>6</sup>: العلاقة الموجودة بين المهام التي يجب القيام بها من جهة والصفات الضرورية التي يجب أن تتوفر في السلوك لتحقيق هذه المهام بصفة مرضية من جهةٍ أخرى، ويرون أن الكفاءة تظهر نتيجة

<sup>1</sup> Philippe Zarifian, **Le Modèle de la Compétence**, Paris: Edition Liaisons, 2001, P.78.

<sup>2</sup> Cécile Dejoux, **Op Cit**, P. 67.

<sup>3</sup> Guy Le Boterf, **Construire les Compétences Individuelles & Collectives**, Paris: Edition d'Organisation, 2000, P.411.

<sup>4</sup> Alain Meignant, **Ressources Humaines: Déployer la Stratégie**, Paris: Edition Liaisons, 2000, P.110.

<sup>5</sup> رحيم حسن، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، ع.07، فيفري 2005، ص.182.

<sup>6</sup> رقام ليندة، تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسة "روايال" بسطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية، ع.07، 2011، ص.150.

تقاطع سلسلة من الخصائص أو الصفات الخاصة بكل فرد، وسلسلة أخرى من الخصائص أو الصفات الخاصة بكل وضعية عمل، وأنه فقط في حالة التقاطع الفريدة والمعقدة لهذين البعدين (فرد/عمل) تظهر الكفاءة.

وتشير تعددية وجهات النظر حول موضوع الكفاءة إلى الاختلاف في خصائص المنظمات وظروف العمل، فبينما تتصف الكفاءة في المنظمة التaylorية بالتكرار والبساطة والتنفيذ الحرفي للأوامر؛ تنظر لها المنظمات المفتوحة التي تسعى إلى مواكبة التطورات على أنها مواجهة الوقائع والأحداث والوضعية المعقدة بالمبادرة والإبداع والتجديد.<sup>1</sup>

يمكن الوصول من خلال التعاريف السابقة إلى تعريف موحد للكفاءة يتمثل في:

الكفاءة عبارة عن بناء يتكون من أصول غير ملموسة هي المعارف النظرية والمعارف العملية والمعارف السلوكية التي يتم تعبئتها من أجل القيام بالوظيفة بالطريقة المناسبة والصحيحة، مهما كانت الظروف والأوضاع المهنية؛ وهي قابلة للملاحظة والتقييم والتطوير وتهدف إلى تحقيق فعالية في الأهداف التي تنشدها المؤسسة.

وعليه فالفرد الكفاء هو الذي يمارس النشاط بمهارة عالية موظفاً المفاهيم الاجتماعية والوجدانية والمعرفية والسلوكية ويعرف كيف يتصرف قبل -للاحتياط واستباق وقوع أي مشكل- وأثناء -للتخفيف من حدة المشكل- وبعد - لاستخلاص العبر والدروس- وأن يتحلى بروح المبادرة والإقدام وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

### ثانياً: خصائص الكفاءات

الكفاءة هي عبارة عن عملية بناء دائمة تتغذى من خلال التعلم والتدريب المستمر، وتتميز بالخصائص الآتية:

- مجموعة من المعارف النظرية، الخبرات، المهارات، السلوكات والمواصفات الشخصية التي تُلبّي الوظيفة في إطار خطط واضحة وأهداف محددة ولا يمكن أن تكون هناك مساهمة تنافسية إذا نقص واحد من المكونات.
- تنشأ نتيجة التحفيز الذي يؤثر على الديناميكية الفكرية للفرد كالفضول، الحاجة لفهم، التعلم وإثبات الذات ثم يتحول هذا الشعور إلى رغبة ثم قدرة على سلوك تصرف معين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Guy Le Boterf, **Ingénierie & Evaluation des Compétences**, Paris: Edition d'Organisation, 6<sup>e</sup> édition, Groupe Eyrolles, 2011, P.27.

- مفهوم غير مادي يمكن ملاحظته من خلال الأنشطة والسلوكيات والتصرفات الممارسة ولكن نتائجه ملموسة ويمكن قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات كالرضا الوظيفي، إئذان الوظائف،<sup>2</sup> جودة المنتج وولاء العملاء.
  - تظهر من خلال الأداء المنجز من طرف الفرد.
  - مصدر تنافسي يصعب تقليده.
- تتميز بدورة حياة تتخللها فترات للتعليم والفعالية ثم التدهور، حيث يبدأ الفرد بالتعلم حتى يتحكم جيداً في عمله، ومع اكتسابه للخبرات والمعارف يصل إلى مستوى الفعالية فيصبح خبيراً ثم يصل إلى مرحلة التدهور عندما يتوقف عن توظيف واستغلال كفاءاته.<sup>3</sup>

### المطلب الرابع: أبعاد الكفاءة

الكفاءة هي تنسيق ديناميكي يجمع بين المعرفة بأنواعها المختلفة؛ وعليه تتكون الكفاءة من:

#### أولاً: المعرفة

المعرفة هي سلسلة تبدأ من البيانات والمعلومات؛ وعليه يجب الإحاطة بهذه المصطلحات للتمكن من فهم معنى المعرفة؛

- **البيانات:** تأخذ شكل أرقام، رموز، عبارات وجمل لا معنى لها إلا إذا تمت معالجتها وارتبطت مع بعضها بشكل منطقي لتتحول إلى معلومة.
- **المعلومات:** مجموعة من البيانات المنظمة التي تعطي معنى وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم التي تمكن الإنسان من الوصول إلى المعرفة واكتشافها.

<sup>1</sup> المرهون نسرين، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية دراسة حالة شركة حمود بوعلام وشركاه، مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2009/2008، ص.129.

<sup>2</sup> إسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص.112.

<sup>3</sup> المرهون نسرين، مرجع سابق، ص.129.

وعليه تمثل المعلومات نتاج معالجة البيانات، والمعرفة هي نتاج معالجة المعلومات، وهي حصيلة الامتزاج بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم.<sup>1</sup>

وتعتبر المعرفة أهم الموارد غير الملموسة التي يعتمد عليها الفرد للتصرف بكفاءة، ومعيار أساسي للحصول على الوظائف، فالاختبارات التي تُجرى سواءً الشفهية أو الكتابية يُختبر من خلالها المستوى المعرفي للمرشح للوظيفة، وهذا لا يعني أن تحقيق النجاح الوظيفي يرتبط بامتلاك المعرفة فقط بل المعرفة هي شرط أساسي في بناء الكفاءة ولكنه غير كافي، وتعلّق المعرفة بالمكتسبات الأولية التي يحصل عليها الفرد في مختلف الأطوار التعليمية في المدارس، الجامعات والمعاهد أو من خلال المحاضرات والمؤتمرات إضافةً إلى كافة الإجراءات والتقنيات والقواعد الخاصة بمجال النشاط أو المهنة التي يمكن اكتسابها من التعليم الأكاديمي؛<sup>2</sup> ويمكن أن يُشار إليها بالفعل [ يعرف ].

وتنقسم المعرفة إلى:

1. **معرفة ضمنية:** هي معرفة كامنة موجودة في عقول الموظفين وتمثل في مزيج المعلومات، الخبرات، التجارب، المهارات، الاتجاهات، وجهات النظر والمفاهيم التي يملكها الفرد وتُشكل بُنيته المعرفية وتحدّد طبيعة سلوكه أمام القضايا والمواقف المختلفة.<sup>3</sup>
2. **معرفة ظاهرية:** هي معرفة صريحة أو مُعلنة تتمثل في جميع المعلومات المجمّعة والمنظمة والقابلة للاستخدام في حلّ مشكلة معينة، وهي معلومات مفهومة، محللة ومطبقة، تكون مخزّنة في وسائل مادية كالأرشيف، الكتب والأشرطة المضغوطة، يستطيع الجميع الحصول عليها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات.<sup>4</sup>

ثانياً: المهارة

<sup>1</sup> علي غربي، قوت سهام، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في المؤسسات المعاصرة: التجربة اليابانية أمودجاً، مجلة الباحث الاجتماعي، ع.11، مارس 2015، ص.63.

<sup>2</sup> عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية مع اختصاصيي المعلومات بمؤسسة سوناطراك، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري- قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، 2009/2008، ص.243.

<sup>3</sup> عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص.56.

<sup>4</sup> أشتون كريس، تعريب علا أحمد إصلاح، تقييم الأداء الاستراتيجي؛ المعرفة والأصول الفكرية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيك، 2001، ص.135.

المهارة أو المعرفة العملية هي موردٌ غير ملموس آخر يجب أن يتوفّر لدى الفرد ليُكون قادراً على أداءٍ سليمٍ لنشاطاته، وتكونُ فطرية أو مكتسبة من الخبرة والممارسة ليس فقط خلال المسار المهني بل في كل مراحل الحياة سواءً في الأسرة أو المدرسة أو المجتمع، وهي معرفة تقنية ضمنية يصعبُ تحويلها وتشكّلُ أحد أهم عناصر التفوق، والمحافظة عليها هي من أهم إنشغالات المؤسسة، وهي قابلة للتطور.

وتُعتبرُ من الأصول الأساسية لأنها تمثلُ أحد الجوانب الحيوية للميزة التنافسية، ومن أمثلتها: الاتصال، التركيز على العملاء، القدرة على اتّخاذ القرار، التفاوض والتحليل، إدارة التغيير، تسوية الصراعات، حل المشكلات، الإقناع والقيادة، اللباقة، الإبداع، التحكم في الحاسوب، التخطيط وإدارة العلاقات الداخلية، إدارة الوقت وغيرها،<sup>1</sup> ويمكنُ أن يشار إليها بالفعل [ يدرى ].

وترتكزُ المهارة على عنصرين أساسيين هما:

- رأس المال الفكري: ويتمثلُ في الكفاءات القادرة على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، ممّا يمكّنُ المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها واقتناص الفرص المناسبة، ويعرّفُ أيضاً على أنه: القدرة العقلية لدى فئة من الموارد البشرية التي تتمثلُ في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنشطة والعمليات ممّا يضمنُ للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.<sup>2</sup>
- الخبرة الشخصية: وهي ناتجة عن تراكم التجارب التي تم تحصيلها من طرف الموظف خلال حياته الوظيفية.<sup>3</sup>

ويمكّنُ تنظيم المهارة في ثلاثة مستويات تُوضّحُ في الجدول الآتي:

### جدول رقم (01): المستويات الثلاثة للمهارة

<sup>1</sup> خالد عطا الله الطراونة، عنبر إبراهيم شلاش، أثر مهارات إدارة التزويد الاستراتيجية المدركة في أداء إدارة التزويد من خلال تكامل الموردتين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م.11، ع.11، 2015، ص.06.

<sup>2</sup> منى مسغوني، مرجع سابق، ص.ص.201، 199.

مهارة التقليد	مهارة الإسقاط	مهارة الإبداع
تتمُّ عند القيام بنشاطات متكررة ويكون تنفيذها آلياً وفقاً لإجراءات محدّدة مُسبقاً.	تتمُّ عند مواجهة حالات غير متوقعة ولكنها قريبة ومتشابهة مع وضعية سابقة.	تتمُّ عند مواجهة وضعية جديدة ويُطالب فيها الموظف باستغلال رصيده المعرفي والمهاراتي للتعامل معها.

Source: Frédérique Pigeyre, *Les Notions de Compétences dans les différentes disciplines*, P.01, disponible sur le cite: [www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/012/Indc.pdf](http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/012/Indc.pdf)

### ثالثاً: السلوك

يُعرفُ السلوك أيضاً بالمهارات الحياتية لأنها تعبّر عن سلوك الإنسان أو الكائن الحي عموماً في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أقصى قدرٍ ممكنٍ من التعايش، أمّا في الواقع العملي فهي تتمثّل في القدرات والممارسات التي تعبّر عن معتقدات الفرد ومبادئه التي تميّزه في الوسط المهني.

وهو موردٌ غير ملموس لا يقلُّ أهميةً عن سابقيه، ويتمثّل في المميزات الشخصية والخصائص والسمات التي يجب أن يتحلّى بها الفرد لمعرفة التعامل في وضعية مهنية معينة، ومن هذه الصفات مثلاً: الصرامة، السرية، السيطرة على النفس، الترتيب، الدقة، الاستقلالية، المرونة وغيرها.

ويتمثّل أيضاً في معرفة كيفية التصرف والقدرة على إنتاج ردود أفعال والعثور على السلوك المناسب في حالة معينة، أو إيجاد السلوك الصحيح في المؤسسة أمام الزملاء، الرؤساء، المرؤسين أو العملاء، وهي القدرة على التكيف مع المواقف المختلفة وضبط السلوكات وفقاً للخصائص البيئية وأنواع المحاورين.<sup>1</sup> ويمكن أن يشار إليه بالفعل [ يكون ].

وتنقسم المعرفة السلوكية إلى ثلاثة مستويات مختلفة يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

### جدول رقم (02): المستويات الثلاثة للسلوك

السلوك المفاهيمي	السلوك العلائقي	السلوك السياقي
يتمثّل في وضع الفرد أثناء أداء المهام ومن أمثلته: • التحليل والتركيب. • المبادرة.	يتمثّل في علاقة الفرد وتواصله مع الآخرين أثناء أداء المهام ومن أمثلته: • روح الفريق.	يرتكز حول مراعاة الفرد للمحيط في ردّ فعله تجاه أداء المهام ومن أمثلته: • القدرة على التكيف.

<sup>1</sup> <http://savoiertrepro.com/le-savoir-etre>

• الصرامة.	• الإنصات.	• التنظيم.
• المثابرة.	• السرية.	• تحمل المسؤولية.
• الفضول الفكري.		• ضبط النفس.

Source: savoir-être ou savoir-faire relationnel? Les fiche en lignes de la lettre du CEDIP\*, fiche n°60-1, décembre 2013, P.02. Disponible sur le site: [www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Fiche\\_En\\_Lignes\\_n\\_60-1](http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Fiche_En_Lignes_n_60-1)

وتتميز المعرفة السلوكية بصعوبة تحديدها عند إجراء عملية التوظيف، كما يصعب الحصول عليها من خلال أساليب تدريب بسيطة بالإضافة إلى أن اكتسابها يتطلب وقتاً طويلاً.

ومن أمثلتها:

- الترتيب والتنظيم.
- المثابرة.
- المظهر والهندام.
- التبصر والتفكير.
- التأهب.
- الاحترام.
- النضج.
- الاجتهاد.
- الاستقلالية والاعتماد على النفس.
- تبادل المعلومات.
- الحنكة.
- الصبر وضبط النفس.
- الحكم.
- النزاهة.

\* CEDIP: Centre d'Evaluation de Documentation et d'Innovation Pédagogique.

- الانفتاح على التغيير.
- المبادرة.
- الجرأة.
- العمل مع الفريق.
- تعدد المواهب.

## المبحث الثاني: أنواع الكفاءات

اختلف الباحثون في وضع تصنيفٍ موحدٍ وشاملٍ للكفاءات، وقاموا بتصنيفها حسب معايير مختلفة كالتنظيم والاحتياج والتركيب ولعلّ هذا الأخير من أكثر التصنيفات شيوعاً؛ ويمكن توضيح أنواع الكفاءات حسب معيار التنظيم في الجدول الآتي:

### جدول رقم (03): تصنيف الكفاءات حسب معيار التنظيم

معيار التنظيم	
كفاءات قاعدية	كفاءات تحوزها المؤسسة إلزامياً لممارسة نشاطها وتعتبر كفاءات عادية.
كفاءات مميزة	كفاءات تكتسبها المؤسسة وتطورها لخلق مزايا تنافسية والمحافظة عليها.
كفاءات جوهرية	كفاءات غير قابلة للتقليد وتمكّن المؤسسة من اقتحام أسواق متعددة.

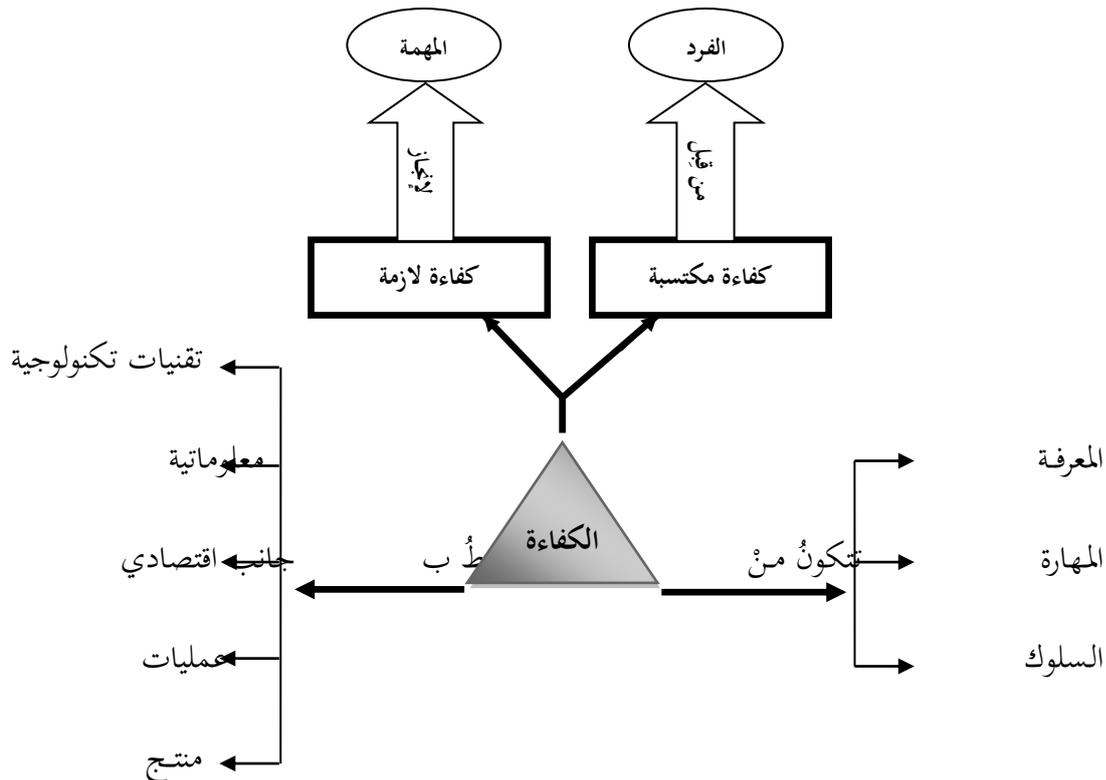
المصدر: سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية: عامل الكفاءات في المؤسسة: دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2010/2011، ص.40.

أما حسب معيار الاحتياج فتُصنف الكفاءات إلى:

- الكفاءة المكتسبة: هي تلك الكفاءة المتاحة لدى الموظفين في زمنٍ معيّنٍ وتقتضيها طبيعة العمل ونوعية المنتج أو الخدمة المقدمة وتضمن الوصول إلى مستوى أداء فعال.
- الكفاءة اللازمة: هي تلك الكفاءة الضرورية التي تحتاجها المؤسسة عند إدخال تكنولوجيا جديدة أو إحداث فروع تنظيمية جديدة، ممّا يتطلب إعادة النظر في الكفاءات الموجودة ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات الحاصلة.

ويمكنُ التعبير عن هذا التصنيف للكفاءات من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (02): الكفاءة اللازمة والكفاءة المكتسبة



Source: Mounira Harzallah, François Vernadat, **Un outil de gestion des compétences acquises &requis** implante a tremery dans le groupe PSA, 3<sup>e</sup> conférence Francophone de modélisation et simulation « Conception, analyse & gestion des systèmes industriels », 25 au 27 Avril 2001, Troyes, France, P.699.

وتصنّف الكفاءات حسب تركيبها إلى كفاءات فردية، جماعية واستراتيجية، ولأنّ هذا التصنيف هو الأكثر شيوعاً، سيتم تفصيله في المطالب الآتية:

- ❖ الكفاءة الفردية؛
- ❖ الكفاءة الجماعية؛
- ❖ الكفاءة الإستراتيجية.

### المطلب الأول: الكفاءة الفردية

يرى Le Boterf أنّ الفرد الكفاء هو الذي يستطيع تجنيد مجموعة من الموارد التي تتمثل في:<sup>1</sup>

- موارد شخصية: تتمثل في مجموع المعارف المختلفة؛ كالمعرفة النظرية والمعرفة بالمحيط، ومعرفة كيفية اتخاذ القرار، والمعرفة الناتجة عن الخبرة والذكاء وغيرها.

- موارد بيئية: تعتمد على الموارد الخارجية الموجودة في البيئة كالمعدات والآلات ووسائل العمل، بالإضافة إلى العلاقات التعاونية وشبكات الاتصال وبنوك المعلومات.

وتعرفها Anne على أنّها:<sup>2</sup> تركيبة من المعارف التي يطورها الموظفون من خلال ممارستهم لمهامهم؛ فأياً كانت الوظيفة التي سيشغلها الموظف في الهيكل التنظيمي فهي تتطلب كفاءة معينة لأدائها بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، وللحصول على هذه الكفاءات تضع المؤسسة معايير اختيار وتوظيف تتماشى وتلبي متطلبات الوظائف.

<sup>1</sup> Guy Le Boterf, **De quel concept de compétence avons-nous besoin?** Revue Soins Cadres, N°41, Février 2002, P.02.

<sup>2</sup> Anne Dietrich, **Op Cit**, P.06.

وترى Cécile أن الكفاءة الفردية هي: <sup>1</sup> توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يملكها الفرد وتمثّل في المعارف، القدرات، السلوكات والقيم التي تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة اكتشافها وتطويرها.

ويؤدّي الاستثمار في الموارد البشرية إلى بروز كفاءات فردية متميزة، كما أنّ المنافسة بين الموظفين حول السعي إلى اكتساب الكفاءات هو شيء إيجابي بالنسبة للمؤسسة؛ وكلّما كان الأداء الفردي عالياً من حيث الإبداع وابتكار الحلول يدلّ ذلك على أنّ قيمة المخرجات ستكون أكبر، ما يعني أنّ المؤسسة تحرص على تحقيق أقصى استغلال لمواردها البشرية ممّا يؤدي إلى كفاءة في تحقيق الأهداف. <sup>2</sup>

وعليه؛ فالكفاءة الفردية هي تجنيد المعارف النظرية والممارسات والتجارب والخبرة والسلوكات لإنجاز الوظيفة؛ أو هي المعرفة، المهارة، السلوك والقدرات التي يجوزها الفرد ويهدف من خلالها للوصول إلى أداءٍ عالي.

ويمكن تقديم قائمة مرجعية لمجموعة من الكفاءات الفردية في الجدول الموالي:

جدول رقم (04): قائمة مرجعية لمجموعة من الكفاءات الفردية

الكفاءة	الفرد قادر على:
الاعتماد على النفس	التعبير عن توقعاته واحتياجاته. التصرف وفقاً لقناعاته الذاتية دون الاعتماد على الآخرين.
معرفة الذات	النقد الذاتي ومعرفة نقاط قوته وضعفه. التصور السليم لنفسه دون المبالغة أو التقليل.
الطاقة والمثابرة	العمل مع طاقة ثابتة ومستمرة. الصمود أمام العقبات. حشد الطاقة الضرورية للمحافظة على مستوى عالٍ من المردودية.
الأخلاق	احترام التزاماته. احترام أخلاقيات العمل.
المرونة وسهولة التكيف	مواجهة القيود والعقبات في المواقف العصيبة. التكيف مع متطلبات وخصائص كل وضعية.

<sup>1</sup> Cécile Dejoux, Op Cit, P.139.

<sup>2</sup> عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط2، 02، 2006، ص.19.

	قبول التغيير.	
المبادرة	فعل أكثر مما هو مطلوب. التأثير على مسار الأحداث. خلق أنشطة جديدة.	
الثقة بالنفس	الحفاظ على التوازن في المواقف المجهدة والعصبية. السعي لتحقيق النجاح. الحفاظ على مناخ عمل صحي. تمالك النفس والمحافظة على الهدوء. تحمل المسؤولية. دعم فكرة أو موقف معين حتى إذا كان لا يحظى بشعبية.	
الإنصات	إيلاء الاهتمام لمخاوريه ومنحهم الفرصة للتعبير. إعادة صياغة الرسائل الواردة للتحقق من فهمها.	
التواصل	التحدث بوضوح واستخدام مفردات تنسجم مع مخاوريه. إيصال كمية كافية من المعلومات لا كثيرة ولا قليلة. امتلاك بنية إملائية دقيقة وكتابة نصوص واضحة وصحيحة.	العلاقات البيئية
قيادة الاجتماعات	عرض الأهداف والمساهمات المنتظرة من أعضاء الاجتماع. تحفيزهم واستخدام وجهات النظر المختلفة. تنظيم طريقة العمل وتوزيع فعال للوقت.	
العمل ضمن الفريق	القدرة على الاندماج والتعاون في مجموعات العمل أو المشاريع أو الشبكات. المساهمة الفعالة كعضو في الفريق. دمج الأهداف المشتركة في برنامج العمل.	
التحليل والتركيب	معرفة العناصر ذات الصلة بالوضعية أو المشكلة. جمع وترتيب هذه العناصر واستخراج رؤية شاملة.	٢)

	تشخيص أسباب المشكلة وتفصيلها.	
	الإبداع اقتراح أفكار ومشاريع جديدة وتشجيع الآخرين على الاقتراح. معالجة الوضعيات من خلال تصورات مختلفة. تقبل الأفكار على الرغم من حداثتها.	
	الموضوعية التمييز بين الحقائق والمعلومات الموضوعية من الانطباعات والآراء. تدعيم أحكامه بوقائع ملموسة.	
	الإنباه الدراية بالقضايا المتعلقة بالأفراد والجماعات في المؤسسة. المحافظة على العلاقات الديناميكية مع البيئة والتنسيق مع الوحدات الإدارية. المحافظة على علاقات مثمرة مع الرؤساء. المعرفة الجيدة بالتقنيات المستخدمة في وحدته الإدارية. معرفة توقعات واحتياجات العملاء من مؤسسته.	
	المتابعة تحديد الاختلافات بين النتائج المتوقعة والمرغوبة وإجراء التعديلات الضرورية. احترام الآجال والمواعيد. متابعة القرارات. استخدام أنظمة المعلومات كوسيلة للمتابعة والرقابة. تقييم مردود الأفراد. السيطرة على البعد المالي المتعلق بوحده الإدارية.	
	التفويض توزيع المسؤوليات بين المرؤوسين. حث المرؤوسين على المبادرة وإيجاد الحلول في ظل الأهداف المخططة.	
	اتخاذ القرار خوض المخاطر إذا كانت حتمية. اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	
	الزعامة عرض النتائج التي يجب تحقيقها. تشجيع ودعم من حوله ودعوتهم لتنفيذ النتائج. أن يكون نموذجاً وقدوة للآخرين. التفاوض مع المجموعات المعارضة ودعوتهم للاتفاق حول احترام الأهداف التنظيمية.	

تحفيز طاقات الآخرين.		
التنسيق بين مختلف المهام حسب الأهداف المنتظرة. توزيع الموارد حسب المهام والأهداف. اختيار الوسائل اللازمة التي تمكن من الاقتصاد في الوقت والموارد.	التنظيم	
ترتيب الأولويات وتمييز الحاجة المهمة من الحاجة الملحة. تطوير العديد من الفرضيات لحل المشكل المطروح. تحليل العوائد والتكاليف.	التخطيط	

Source: Louise Lemire, Gaétan Martel, L'Approche systémique de la gestion des ressources humaines: Le contrat psychologique des relations d'emplois dans les administrations publiques du XXIe siècle, presses de l'université du Québec, Canada, 2007, P.359.

### المطلب الثاني: الكفاءة الجماعية

يمثل العمل الجماعي أحد أبرز مُسلّمات النجاح الاستراتيجي ومحوراً يتوقّف عليه بقاء وتطور المؤسسة، ووسيلةً تسمح لها بأن تكون أكثر مرونةً وتكيفاً مع التطورات التكنولوجية، كما تسمى الكفاءات المحورية للدلالة على أهميتها كأصولٍ معنويةٍ ذات بُعدٍ استراتيجي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية؛ ويمكنُ تعريف الكفاءة الجماعية على أنّها:

✓ نتيجةً لاجتماع ثلاثة أنواعٍ من الشروط التي تتمثل في معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون والرغبة في التعاون، وهي انصهار وتفاعل الكفاءات الفردية في قالب تنظيمي مُوحد من خلال اندماج وتعاون وتواصل الموظفين وهذا يتوقف على طبيعة الهيكل التنظيمي وقدرته على تنمية شبكة الاتصالات ودور القيادة في تشجيع فرق العمل ووضع الأنظمة التحفيزية على أساس الأداء الجماعي.<sup>1</sup>

✓ محورٌ أساسيٌّ في خلق قيمة مضافة للتنظيم الذي يشجّع النشاط الجماعي والديناميكي، وتنشأ في ظل مناخٍ قائم على تشابك وتداخل الوظائف، وتتكوّن من المخزون الفكري للكفاءات الفردية والاهتمامات العملية المشتركة وروح التعاون الوظيفي.

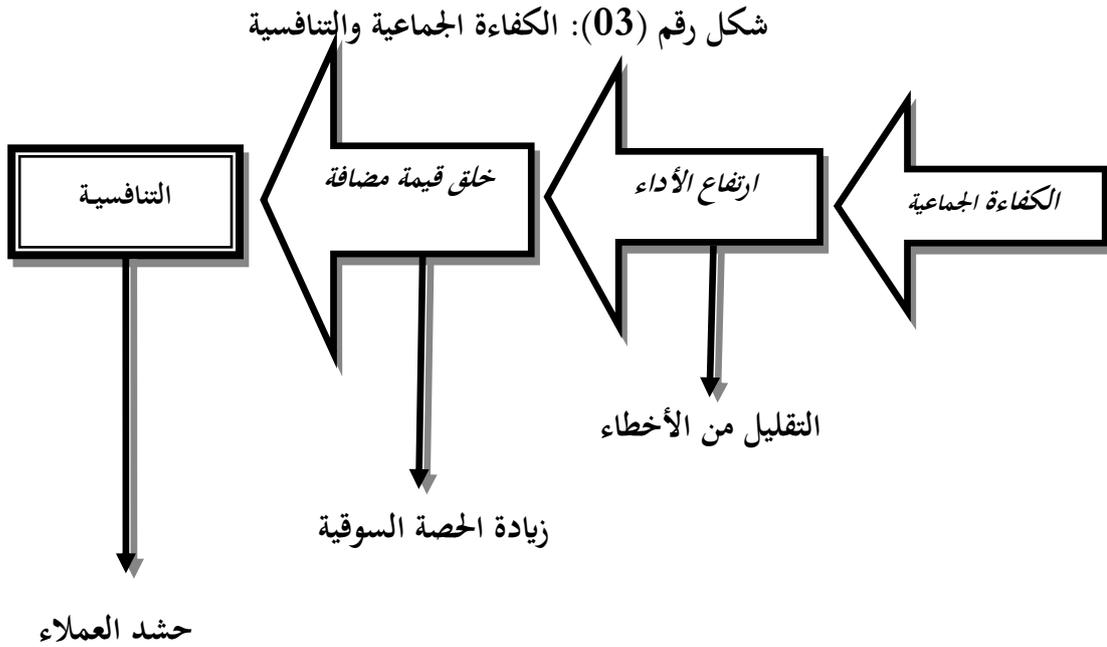
<sup>1</sup> حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، ع.14، جانفي 2016، ص.334.

✓ مُحصلَة التعاون والتعاوض بين الكفاءات الفردية، أو هي مزيج بين الكفاءات الفردية التي تتكوّن أثناء العمل الجماعي.<sup>1</sup>

✓ التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة وقدرتها على التعاون والتآزر والتعاوض.<sup>2</sup>

وتؤدّي تراكميّة الجماعة في المؤسسة إلى رفع الأداء الكلي وتحسين النشاط المهني بشكلٍ يضمنُ تقليل العيوب والأخطاء داخل الوظائف، إضافةً إلى خلق قيمة مُضافة، زيادة الحصة السوقية وتدعيم علاقة المؤسسة بالزبون.

ويمكّنُ تمثيلُ أهميّة الكفاءة الجماعية في تدعيم تنافسيّة المؤسسة من خلال الشكل الآتي:



المصدر: عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة: دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف ووحدة مطاحن الواحات ورقلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2015/2014، ص.43.

وتتصفُ الكفاءات الجماعية بأنّها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع.07، جوان 2010، ص.53.

<sup>2</sup> Anne Dietrich, Op Cit, P.06.

• تعظيم قيمة المنتج النهائي.

• تساهم في القضاء على الصراعات دون اللجوء إلى السلطة.

• تحافظ على استمرار العلاقة بين العملاء والمؤسسة.

• تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد.

كما أنها أسهل المزايا إخفاءً على المنافسين وأصعبها تقليداً وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا تنافسية قوية.<sup>2</sup> يمكن أن تعتمد المؤسسة على مجموعة من الأساليب لزيادة مخزونها من الكفاءات الجماعية وحماية الميزة التنافسية الناتجة عنها كالتعلم التنظيمي وتطوير فرق العمل وتصميم هيكل تنظيمي يتميز بسهولة التفاعل والتواصل. ويؤكد التوجه المعاصر في مجال إدارة الموارد البشرية أن أهم الكفاءات التي يجب أن تتوفر في أعضاء الفريق التي تمكنهم من العمل بشكل جماعي هي:

• الاتصال.

• الرغبة في العمل الجماعي.

• التعاون.

• المشاركة.

• تخطيط العمل.

• اتخاذ القرار الجماعي.

• روح المسؤولية.

• قبول الرأي الآخر.

• التفكير مع الآخرين.

وفي إطار اختيار الإستراتيجية المناسبة لخلق القيمة يمكن أن يُنظر للمؤسسة على أنها محفظة للكفاءات الجماعية بدلاً من محفظة للأنشطة، لتحديد الكيفية التي يتم من خلالها تطوير الكفاءات للمحافظة على الأعمال الحالية وخلق فرص أعمال جديدة، والشكل المولي يبيّن مصفوفة الكفاءات المحورية/الأسواق التي تُركّز على كيفية خلق القيمة من

<sup>1</sup> عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة: دراسة حالة مؤسسة الرياض سظيف ووحدة مطاحن الواحات ورقلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2015/2014، ص.42.

<sup>2</sup> أبو أنس الأنصاري، تنمية الكفاءات، مجلة إدارة الجودة الشاملة، ع.02، 2010، ص.16.

خلال التفريق بين الكفاءات الحالية والكفاءات الجديدة، وبين الأسواق الحالية والأسواق الجديدة، ولكل ربع منها عنوان معين كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (04): مصفوفة الكفاءات الجماعية/الأسواق

	الكفاءات المحورية/الجماعية	
جديدة	القائد في 10 سنوات ماهي الكفاءات المحورية الجديدة اللازمة للمحافظة على حصتنا السوقية في الأسواق الحالية؟	الفرص المتعددة ماهي الكفاءات المحورية الجديدة اللازمة للدخول إلى الأسواق المستقبلية؟
حالية	ملء الفراغات ماهي الفرصة لتحسين الوضعية الحالية في السوق من خلال استغلال الكفاءات المحورية الحالية؟	الفضاءات البيضاء ماهي الأسواق الجديدة التي يمكن الدخول إليها من خلال إعادة دمج الكفاءات المحورية الحالية؟
	حالية	جديدة
	الأسواق	

المصدر: عبد الرضا رشيد صالح، دهش جلاب إحسان، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص.147.

ويمكن شرح الوضعيات الأربعة كما يلي:

1. **ملء الفراغات:** تتمثل في البحث عن الفرصة لإمكانية تحسين الوضعية التنافسية في الأسواق الحالية من خلال دعم الكفاءات المحورية الموجودة في المؤسسة.

2. **القائد في 10 سنوات:** تتمثل في البحث عن الكفاءات المحورية الجديدة الضرورية للمحافظة على التفوق التنافسي وتوسيعه في السوق الحالية.

3. الفضاءات البيضاء: تتمثل في البحث عن أسواق جديدة يمكن دخولها بواسطة إعادة تجميع الكفاءات المحورية المتوفرة بأسلوب مبتكر.

4. الفرص المتعددة: تتمثل في اتجاه المؤسسة نحو اغتنام فرص تبدو لها جذاباً من خلال البحث عن كفاءات محورية جديدة تمكنها من دخول أسواق جديدة.

### المطلب الثالث: الكفاءة الإستراتيجية

لا تُعدُّ الكفاءات ذات طابع إستراتيجي ما لم تُساهم في تكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية التي تفرض عليها مرونة عالية في إدارة مواردها البشرية ومنحها حُرِّيَّة أكبر للإبداع والابتكار والمبادرة والتطوير، وعليه يمكن تعريف الكفاءة الإستراتيجية على أنها:

✓ مجموعة من المهارات الخارقة والأصول الملموسة وغير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات فائقة المستوى التي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المؤسسة على المنافسة.<sup>1</sup>

✓ توليفة من الكفاءات والتكنولوجيات التي تساهم في إضفاء قيمة للمنتج النهائي وتنشأ من خلال آليات التنسيق بين الكفاءات الفردية والأصول الأخرى مما يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

وعليه يمكن تعريف الكفاءات الإستراتيجية على أنها: مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن والموجودة في التكنولوجيا التي تستعملها المؤسسة، هيكلتها الوظيفية، العلاقات بين مواردها البشرية وغيرها حيث يُشكِّل إيجاد التوليفة المناسبة بين هذه الموارد مصدراً للتميز التنافسي.

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية التي تستند على الموارد البشرية بمجموعة من الشروط هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سملاي بحضبة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2004، ص.47.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص.141.

<sup>3</sup> حرز الله محمد لخضر، مرجع سابق، ص.342.

**القيمة:** أدركت أغلب المؤسسات أن رضا العميل يبدأ في الواقع من رضا العامل أي أن الأفراد هم الحلقة الأساسية في سلسلة القيمة؛ فالقيمة تخلق بالتركيز أولاً على الأفراد، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل من خلال توفير الكفاءات التي يمكنها الوفاء باحتياجات العملاء، وكلما امتلكت المؤسسة أفراد ذو قدرات ومهارات عالية كلما كان رصيدها من رأس المال البشري متميزاً وقيماً.

**الندرة:** تقوم إدارة الموارد البشرية بفحص كيفية تطوير واستثمار الخصائص النادرة في الأفراد للحصول على الميزة التنافسية، لذلك تهتم بالبحث عن التباين والاختلاف بين قدراتها الذهنية والإدراكية، لأن الندرة ترتبط بامتلاك قدرات متميزة.

**عدم القابلية للتقليد:** يعود نجاح العديد من المؤسسات أساساً إلى ما تملكه من مخزون الكفاءات الذي يمثل مورداً تنافسياً استراتيجياً يصعب تقليده.

**التنظيم:** يشير التنظيم إلى قدرة المؤسسة على وضع تنظيم فعال يُشجع على استثمار مواردها البشرية لتحقيق ميزة تنافسية.

### المبحث الثالث: ماهية إدارة الكفاءات

إنَّ تطوُّر مفهوم الكفاءة وتجاوزه للطَّرح التقليدي الذي يركِّز على ضرورة حصول الفرد على كفاءات في مجال تخصصه فقط أدَّى إلى أن تبحث المؤسسة على أفراد قادرين على التكيف مع مستجدَّات البيئة، ومنحهم حرية أكبر للمبادرة والإبداع والمحافظة عليهم وتطويرهم، ونظراً إلى الخصائص التي تتميز بها الكفاءات فإنَّ على المؤسسة إدراك هذه الخصائص حتَّى تتمكن من إدارة كفاءاتها بفعاليَّة؛ وعليه تمَّ التطرق في هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

❖ مفهوم إدارة الكفاءات؛

❖ أهداف ومقومات إدارة الكفاءات.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات

من الضروري قبل تعريف إدارة الكفاءات أن يتمّ التطرق بصفة مختصرة إلى تعريف الإدارة أو المناجنت؛

## أولاً: تعريف الإدارة

الإدارة « Management » مصطلح أنجليزي وليد الثقافة الأميركية يعود مصدره إلى كلمة To Manage وتعني باللغة الفرنسية Diriger وتعود إلى الإدارة أو التدبير.<sup>1</sup>

وعلى الرغم من المحاولات العديدة لفرنسة هذا المصطلح إلا أنّ كل العبارات المقترحة لم تستطع التعبير بالشكل الصحيح عن المدلول العميق للكلمة ولقد فضّل العديد من الباحثين الفرنسيين التمسك بهذا المصطلح باعتقادهم أنّ المهم هو ليس فرنسة المصطلح بقدر ما هو مهم العمل على البحث في طرق التسيير الإداري.

ولقد تم تعريف المناجنت على أنّه: علمٌ وفنٌ؛ الإدارة علمٌ راسخٌ لما تحويه من نظريّات علمية ومبادئ تطبيقية، ولأنّها تعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة وظائف الإدارة وتقوم بملاحظة الظواهر والمشكلات الإدارية وتفسيرها والتنبؤ بحدوثها من أجل التحكم فيها والتكيف معها، والإدارة فنٌّ لأنّ النّجاح في تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على الخبرة والقدرات الشخصية للأفراد وهم يختلفون فيما بينهم حسب إمكانياتهم وقدراتهم.<sup>2</sup>

كما تعرف الإدارة على أنّها: فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.

<sup>1</sup> [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr)

<sup>2</sup> Raymond Alain Theitrat, **Le Management**, 7<sup>e</sup> édition, 1995, P.05.

أما فريديريك تايلور فيرى أنَّ الإدارة هي: أن تعرف ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.<sup>1</sup>

ويمكن الوصول إلى أنَّ الإدارة هي: مجموعة من التقنيات المسؤولة على استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المرسومة بفعالية.

### ثانياً: تعريف إدارة الكفاءات

إدارة الكفاءات هي:

- ✓ مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، وتمثل هذه الأنشطة في تطوير المسار الوظيفي، التدريب، التوظيف وغيرها وتعتبر وسائلاً لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>
  - ✓ تتعلق بالكفاءات اللازمة والضرورية للأداء الملائم للمهام المنوطة بكل فرد، وأيضاً ببناء نموذج يهتم بالتوظيف، الاختيار، التدريب، التطوير وغيرها من الجوانب الأخرى التي تتعلق بإدارة الأفراد.<sup>3</sup>
  - ✓ نظامٌ يستخدم في تقييم المهارات والمعارف في المؤسسة، ويركز على إكتشاف احتياجات المؤسسة من الكفاءات وإكتشاف الثغرات وبرمجة نشاطات التدريب، التوظيف والتعويض.
- إذن؛ إدارة الكفاءات هي: اتجاه المؤسسة نحو بلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال الكفاءات، وتمثل في مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تلي احتياجات التنظيم من الكفاءات كماً ونوعاً سعياً لبلوغ الأهداف متوسطة وطويلة الأجل؛ وعليه فالمؤسسة الكفؤة هي تلك التي تُطبق إدارة كفاءات تتصف بـ:

- تملك مخزوناً من الكفاءات.
- تتطور استعانةً بكفاءاتها.
- تشجع على التعلم التنظيمي.
- تُعدُّ نظاماً للأجور على أساس الكفاءات.

<sup>1</sup> محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، عمان: دار أجنادين للنشر والتوزيع، ط.01، 2007، ص.09.

<sup>2</sup> كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص.55.

<sup>3</sup> Annie Hondeghem & all, Op Cit, P.563.

- تشجّع على تطوير المسار الوظيفي.
- تحقّق العمل الجماعي.
- تستجيب لمطالبات المنافسة.

### المطلب الثاني: أهداف ومقومات إدارة الكفاءات

تهدف إدارة الكفاءات إلى جعل الموارد البشرية مؤهلة ومدربة ومحفزة ومتحمسة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة، ولكن هناك مجموعة من المقومات التي ينبغي توفرها.

#### أولاً: أهداف إدارة الكفاءات

تهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد الاحتياجات الحالية والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.
- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات.
- تخفيض التكاليف الخاصة باستقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة.
- تحديد أفضل توزيع للكفاءات والتأكد من أنها تتناسب مع الوظائف المسندة لها.
- التحفيز وخلق الدافعية للعمل والدفع إلى التعلم.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- خلق ثقافة انتماء قوية للأفراد بالمؤسسة.
- المحافظة على قابلية التوظيف.
- متابعة المسارات الوظيفية للأفراد.

بالإضافة إلى:

- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة واكتساب مزايا تنافسية والمحافظة عليها.
- زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للموارد البشرية.

- تهيئة الموارد البشرية لتوليّ مناصب مستقبلية.
- تفادي الاصطدام بالمتغيرات البيئية المفاجئة.
- اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة.

### ثانياً: مقومات إدارة الكفاءات

من العوامل التي ينبغي توفُّرها لضمان نجاح المؤسسات في تطبيق إدارة الكفاءات؛ ما يلي:<sup>1</sup>

- دعم القيادة وإيمانها بضرورة الاعتماد على الكفاءات لمواجهة التغيرات والتطورات الحاصلة في شتى المجالات؛ والإعلان عن توجُّهها الجديد للاستراتيجية المبنية على الكفاءات من شأنه أن يؤثر على سلوك الموظفين ويزيد حماسهم ويدفعهم للسعي نحو اكتساب وتنمية كفاءات جديدة، كما يجعلهم مسؤولين عن تحقيق أهداف مؤسستهم.
- إيجاد التوليفة بين الاستراتيجية والكفاءات التي تصل إلى تحقيق التميز واكتساب مكانة مرموقة بين المنافسين.
- اعتماد سياسة فعالة للأجور والمكافآت هو من العوامل المؤثرة على دافعية الأفراد، فالمكافأة سواءً المالية أو غير المالية تعتبر من أهم الإغراءات التي تساهم في استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها وتحفيزها، ومن المقاربات التي ظهرت لتشجيع الإبداع وتعدُّدية الوظائف ظهر الأجر القائم على أساس الكفاءة الذي يربط الأجر بطبيعة الكفاءات التي يحوزها الموظف.
- تطوير الكفاءات وتشجيع تطوير المسار الوظيفي؛ فقد أصبح تطوير الكفاءات مسؤولية مشتركة بين الموظفين والمؤسسة فإذا كانت المؤسسة تنتظر من الموظفين اكتساب كفاءات ضرورية في نشاطها وأهدافها؛ يجب عليها أن تسمح لهم بأن يكونوا عناصر فاعلة في هذه العملية من خلال دعمها وتشجيعها لهم في بناء وتطوير مشاريعهم الفردية ضمن برنامج التدريب الذي تقوم بوضعه.

<sup>1</sup> عذراء بن شارف، مرجع سابق، ص.ص. 421، 424، 428.

## خلاصة الفصل

من خلال الفصل الأول يمكن الوصول إلى هذه النقاط:

☞ إنَّ تطوّر الفكر التنظيمي غيّر التصوّر التقليدي للفرد من أنّه مُجرّد آلة إلى اعتباره مورداً إستراتيجياً وقدرةً فكريةً وطاقاً كامنةً وعنصراً فاعلاً في المشاركة الإيجابية، ومصدراً للمُضَيِّ نحو التطوير والإبداع.

☞ تجاوزت المؤسسات التقسيم التقليدي للمهام على شكل وظائف مُتخصصة في مجالات معيّنة وأصبحت تنظر لها على أنّها مجموعة من الوظائف المتكاملة التي ينتج عنها خدمات متميزة يُقدّمها أفراد ذو خبرة ومعرفة ودائم الحركة بين المهام ومجموعات العمل.

☞ تتفق الأدبيات والممارسات المهنية على ثلاثة عناصر أساسية تتكوّن منها الكفاءة هي: المعرفة والمهارة والسلوك التي تجتمع في تنسيق ديناميكي ضمن متطلبات الوظيفة من أجل الوصول إلى أداء عالي ومتميز، ولكنّ هذا الأداء يزدادُ علوّاً وتميُّزاً إذا أدركت المؤسسة أنّ العمل الناجح هو الذي يقوم على أساس التعاون والتآزر بين جميع الأفراد لأنّ هناك علاقة تأثير مُتبادل بين الكفاءات الفردية ينتج عنها نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها فرد لوحده.

☞ إنّ السعي للاستدامة لا يتمّ من خلال الاستثمار فقط أو التكنولوجيا فقط بل يُعتبر الاعتماد على الموارد البشرية مصدراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية وضمان الاستمرارية.

☞ إدارة الكفاءات هي نمط للتفكير الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، يمنح معنى أفضل للعمل ويزيد من فرص التناغم بين رغبات العملاء ومتطلبات الوظائف.

## تمهيد

في نهاية الثمانينات أصبح التَّسْيِير التَّنْبِي لِلْوَظَائِفِ لا يستجيبُ لمتطلبات البيئة فكان من الضروري إعادة النظر في مضمونه، وهو ما فتح المجال أمام جملةٍ من الأبحاث التي أدت إلى ظهور الكفاءة كأحد مكونات التسيير التنبئي؛ ليصبح التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يُعَبِّر عن مجموعة من الإجراءات والأدوات التي تهدفُ إلى التنبؤ بما سيؤول إليه مستقبل المؤسسة في مجال الوظائف والكفاءات من أجل إنارة مختلف القرارات التي تمس الموارد البشرية؛ ويتمثلُ في إستراتيجية محدَّدة في شكل مخططات عمل مُوجَّهة للتَّحْكَمِ بصفة مسبقة في الاختلالات الكميَّة والنوعيَّة بين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية والمتاح منها على مستوى المؤسسة، ويُحدِّدُ الإطار والعلاقات التي سيتمُّ على أساسها تنظيم مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وللتعرُّف أكثر على هذا المنهج سيتمُّ في هذا الفصل الإلمام بمختلف أساسياته من خلال المباحث الآتية:

☞ ماهية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات؛

☞ الإطار القانوني الفرنسي للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات؛

☞ أهمية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات؛

## المبحث الأول: ماهية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

إنّ التعامل مع بيئة تتسم بالتغيير الشديد والسريع في كافة المجالات يدعو إلى تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات بدعمٍ من القيادة التي تلعب دوراً رئيسياً في تجسيده وبمشاركةٍ من الموظف الذي يعي نقاط قوته ويسعى إلى التغلب على نقاط ضعفه.

وعليه؛ سيتمُّ في هذا المبحث عرض المطالب الآتية:

- ❖ ظهور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات؛
- ❖ مفهوم التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات؛
- ❖ مقومات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وحدوده.

## المطلب الأول: ظُهُور التَّسْيِير التَّنْبِي لِلوُظَائِفِ وَالْكَفَاءَاتِ

توالى عدَّة تصورات للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات حيثُ إنَّ التزم كلُّ تصورٍ بالإجابة على تحديّ معين في ظل ظروف معينة، ويمكّن وصف المراحل التي مرَّ بها التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في أربع محطات كما يلي:

## أولاً: التايلورية والتسيير التنبئي للأفراد 1960

## GPP (Gestion Prévisionnelle du Personnels)

تميّزت هذه الفترة بسيادة أسس مدرسة الإدارة العلمية التي اهتمت بتحديد مهمّات كل عامل، الخطوات التي يجب عليه القيام بها، الوقت القياسي لإنجازها، كم سينتج وبالتالي كم سيستحق من أجر، إضافة إلى تصميم الأبعاد الماديّة لمواقع العمل، أي أنّ التسيير التنبئي للأفراد كان يهدفُ إلى تحقيق تسوية كميّة من خلال إيجاد العدد الكافي من العمال للقيام بوظائف المؤسسة واقتصرَ على الاهتمام بالنواحي الديمغرافيّة.<sup>1</sup>

## ثانياً: العلاقات الإنسانية والتسيير التنبئي للحياة الوظيفيّة 1970

## GPC (Gestion Prévisionnelle des Carrières)

إنّ التّركيز على النواحي الفنيّة في الإدارة العلمية أغفلَ الكثير من النواحي الإنسانيّة التي قد تُؤثّر على الأداء في المؤسسة، فإذا ما وُضع الفرد في منصبٍ لا يتناسبُ مع مؤهلاته فإنّه سيصبح عبئاً على المؤسسة وستقومُ إجبارياً بإنهاء عمله، إذنّ فمن مصلحتها أن تُساعدَ العاملين لديها على تخطيط مساراتهم الوظيفية من خلال إجراء عمليّة بحث استباقي حول مدى المواءمة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التّقدّم الوظيفي وبين احتياجات المؤسسة المستقبلية وفرصها للنمو،<sup>2</sup> من خلال التّحديد المسبق للوظائف أو للمحطّات الوظيفية التي سيشغلها الموظف بما ينسجمُ مع قدراته، خصائصه الشخصية وطموحاته.<sup>3</sup> ولكن مع الأزمة التكنولوجيّة الأولى توقّفَ البحث في هذا المجال.

## ثالثاً: المؤسسة المواطنة والتسيير التنبئي للوظائف 1980

<sup>1</sup> Chen Fang, Filley Thomas, *Gestion Prévisionnelle des Emplois & Gestion des Carrières*, P. 05. Disponible sur le site: [www.free.fr](http://www.free.fr)

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص. 305.

<sup>3</sup> أحمد سيّد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار الكتب، 2000، ص: 298.

**GPE (Gestion Prévisionnelle des Emplois)**

تحدّد ظهور التسيير التنبئي لتوقع ومنع حدوث الأزمات خاصّةً بعد الأزمة البترولية سنة 1973 التي كانت كالصفعة المدمرة لكل المناهج التي لم تستطع التنبؤ بهذا الحدث؛ وأثبتت أنّ هناك انعكاس بين العمل وعلاقته بالمتغيرات الهيكلية في الاقتصاد يتمثل في ارتفاع نسبة البطالة عقب تخفيض واسع في عدد الموظفين في الصناعات الثقيلة بسبب إعادة هيكلتها كالحديد والصلب وصناعة الفحم، ممّا أدّى إلى محاولة إنشاء نموذج للتسيير التنبئي يتجنّب حدوث مثل هذه الأزمات مستقبلاً، ومن خلال هذا النموذج تمّ ترسيخ فكرة الشركة المواطنة وورد ذلك في خطاب للوزير الأول الفرنسي Michel Rocard سنة 1988 في المنشور الذي يتعلق بطريقة عمل الحكومة<sup>1</sup> حول التأكيد على أنّ المؤسسة هي مواطن في المجتمع الذي تعمل فيه ويجب أن تُساهم في خلق مجتمعات تهتم بحماية حقوق الإنسان.

ولكنّ هذا النموذج لم يعد كافياً في ظل ظروف جديدة تميّزت بظهور العولمة والتنافسية الشرسة؛ ما جعل الاقتصاديين يبحثون عن نماذج جديدة تقوّي استمرارية المؤسسة من خلال الاستعانة بمواردها البشرية.

**رابعاً: المؤسسة المرنة والتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات 1990****GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois & des Compétences)**

في بداية التسعينات ونتيجةً لظهور المتطلبات الجديدة للتنافسية كالنوعية، الخدمة، الإبداع والعلاقة مع الزبون ... فرض مصطلح الكفاءة نفسه في مجال التسيير وهو ما أجبر المؤسسات على البحث عن توازنها ضمن هذا التغيير من خلال البحث عن موارد بشرية لا تقوم بتنفيذ المهام فقط بل قادرة على التأقلم وحل المشاكل،<sup>2</sup> فشغل مفهوم الكفاءة حيزاً كبيراً وأصبحت المؤسسات أكثر انتباهاً لمحتوى العمل من حجمه.

مّمّا سبق يمكن أن الوصول إلى أنّ للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات مرّ بأربعة مراحل هي:<sup>3</sup>

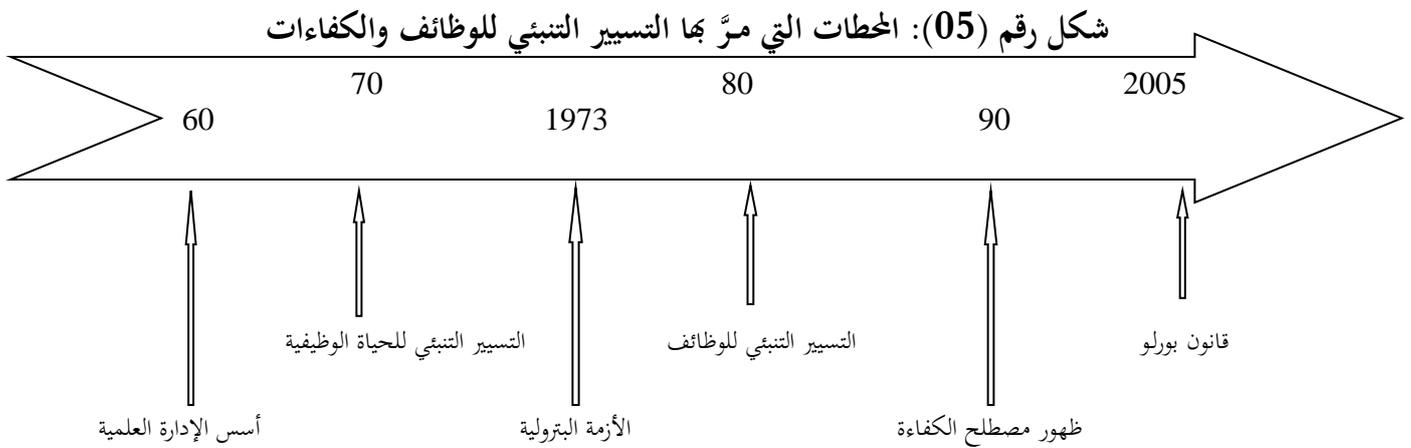
<sup>1</sup> Journal Officiel de la République Française, **La circulaire du 25 Mai 1988 relative à la méthode de travail du gouvernement**, P. 7382.

<sup>2</sup> شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل . بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر-بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص علوم التسيير، 2015/2014، ص. 42.

<sup>3</sup> Emmanuel Christain, **La gestion Prévisionnelle de l'Emploi & des Compétences Territoriale (GPECT)**, Eclairage Magazine, Haute-Normandie-France, N°25, Mai 2012, P. 08.

1. التسيير التنبئي للأفراد: يتعلّق بالطرق التي تهتمّ بالجوانب الجماعية والكمية حول النمو الديموغرافي للموظفين.
2. التسيير التنبئي للحياة الوظيفية: يتعلّق بالطرق التي تهتمّ بتحديد المحطات الإرشادية للمسار الوظيفي للموظفين.
3. التسيير التنبئي للوظائف: يتعلّق بالطرق التي تهتمّ بتحديد التّغيرات والتطورات في محتوى هيكل الوظائف.
4. التسيير التنبئي للوظائف وللکفاءات: يتعلّق بالطرق التي تهتمّ بتطور الوظائف وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات مع الأخذ بالحسبان تطلعات الأفراد.

والشكل الآتي يوضح مراحل تطور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات:



Source: Emmanuel Christain, *La gestion Prévisionnelle de l'Emploi & des Compétences Territoriale (GPECT)*, Eclairage Magazine, Haute-Normandie-France, N°25, Mai 2012.

### المطلب الثاني: مفهوم التّسيير التّنبئي للوظائف والكفاءات

أمام ثورة الاتصالات والمعلومات وجدت المؤسسة نفسها مُجبرّة على حتمية إنجاز صورة مستقبلية لمواردها البشرية بصفة علمية ورشيّدة عن طريق الاستعانة بما يمكن تسميته التسيير التنبئي للموارد البشرية GPRH\* أو التسيير التنبئي

\*GPRH : Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines

\*GPP : Gestion Prévisionnelle du Personnels

للأفراد GPP\* أو التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات GAEC\* أو تخطيط الموارد البشرية PRH\* أو التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات GPEC\* وهي عدة تسميات تخدم نفس الموضوع ولكن مع اختلاف بين كل منها، وهذا راجع إلى فترة الظهور أو إلى الاهتمامات الجديدة لهذا التسيير، ولكنها تشترك في عامل موحد يتمثل في التنبؤ.

### أولاً: تعريف التنبؤ

يمكن تعريف التنبؤ على أنه:

- ✓ عملية تخطيط منظمة قائمة على أسس علمية.
  - ✓ أسلوب علمي وعملي يربط بين الأهداف والوسائل من خلال إدارة وتوجيه الموارد البشرية، المادية والمالية المتاحة على النحو الذي يساعد في تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>
  - ✓ عملية ذهنية تقوم على المنطق والعلم والدراسة لاكتشاف المتغيرات المستقبلية.<sup>2</sup>
- وعليه فالتنبؤ هو التخطيط لما سيؤول إليه المستقبل في مجال معين، ويتميز بأنه: منظم، زمني، علمي ويركز على هدف محدد يقوم على الإجابة على ثلاث أسئلة:

- أين نريد أن نكون؟ تحديد الأهداف والأداء المراد تحقيقه؛
- كيف نصل إلى هناك؟ تحديد الاستراتيجيات والإجراءات؛
- ماهي الموارد اللازمة؟ تحديد الموارد المختلفة البشرية، المالية والتقنية، ويمكن صياغة هذا السؤال بطريقة أكثر تخصيصاً كما يلي: ماهي الموارد البشرية التي ستمكنا من بلوغ أهدافنا؟

### ثانياً: تعريف التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

يمكن تقديم مجموعة من التعريفات للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات حتى يتسنى فهم هذا المنهج:

\*GAEC : Gestion Anticipative des Emplois & des Compétences

\*PRH : Planification des Ressources Humaines

\*GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois & des Compétences

<sup>1</sup> عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1980، ص.273.

<sup>2</sup> ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1987، ص.262.

- ✓ حسب الهيئة الاتحادية الفرنسية للمؤسسات « Mouvement des Entreprises en France MEDEF » هو: <sup>1</sup>
- تصميم، تنفيذ ومتابعة سياسات وخطط أعمال تهدف إلى:
- تقليص الفجوات مُقدماً بين الاحتياجات والموارد البشرية المتاحة في المؤسسة (من حيث الوظائف والكفاءات) وفقاً للخطة الاستراتيجية أو على الأقل وفقاً للأهداف متوسطة المدى والمحددة بوضوح.
  - إدماج الموظف في مشروع التطوير الوظيفي.
- ✓ توجّه طموحٌ ومجموعةٌ من الأدوات والأساليب التي تسعى إلى التحكم في تطورات الوظائف، يجيب عن ثلاث أنواع من القضايا التي تتعلق بالاحتياجات المستقبلية من العمالة، الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات والوسائل اللازمة لتخفيض الانحرافات بين الاحتياجات والموارد المتاحة على المستويين الكمي والنوعي. <sup>2</sup>
- ✓ أسلوبٌ يقوم بإستباق وتنبؤ التطورات التي تمس الموارد البشرية سواء من الناحية النوعية (كفاءات) أو من الناحية الكمية (أعداد) ويعتمد على تحليل الوظائف الحالية، والموظفين المعنيين بهذه الوظائف وتحليل التطورات المتعلقة بالوظائف والموظفين، يأخذ في الحسبان الحاجة إلى كفاءات جديدة والوقاية من سوء التكيف عند إدخال أساليب عمل جديدة، ويهدف إلى أن تملك المؤسسة في الوقت المناسب المعارف، الخبرات والسلوكيات اللازمة لأداء وظائفها. <sup>3</sup>
- ✓ مجموعةٌ من المنهجيات والإجراءات والوسائل التي تهدف إلى وصف وتحليل المستقبل المحتمل للمؤسسة حتى يتسنى لها تحديد وتوضيح القرارات المتعلقة بالموارد البشرية. <sup>4</sup>
- ✓ مجموعةٌ من الأعمال والإجراءات المتناسقة التي تهدف إلى التقليص بصفة مسبقة من الفروق بين الاحتياجات والموارد البشرية المتاحة (من جانب العدد والكفاءات) حسب المخطط الاستراتيجي ضمن أفق متوسط أو طويل الأجل مع تلمين المسارات الوظيفية وإيلاء أهمية كبيرة لعملية التنبؤ. <sup>5</sup>
- ✓ منهجٌ يحدد الإطار والعلاقات التي سيتم من خلالها تنظيم مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية، ويتمثل في شكل أهداف ومخططات عمل موجهة للتحكم في الاختلالات الكمية والنوعية للموارد البشرية. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> [www.medef.nc](http://www.medef.nc)

<sup>2</sup> Anne Dietrich, **Op Cit**, P. 37-38.

<sup>3</sup> Maryse Dumas & all, **Anticiper les évolutions du travail & des compétences**, Revue de la qualité de vie au travail, N°322 Novembre-Décembre 2008, P. 03,04.

<sup>4</sup> Françoise kerlan, **Guide pour la GPEC**, Paris: Edition d'Organisation, 2 éditions, 2004, P.17.

<sup>5</sup> Christine Gavini, **La Gestion de l'Emploi**, Paris: Edition Economica, 1997, P.22.

- ✓ منهجٌ يسعى إلى تحقيق هدف مزدوج هو أولاً التنبؤ بالاختلالات التي يمكن أن تنشأ بين الاحتياجات من الموارد البشرية والمتاح منها كما ونوعاً؛ وثانياً الاحتياط لأي طوارئ يمكن أن تحدث وتؤثر على المؤسسة والاستعداد لها من خلال تطوير الكفاءات.<sup>2</sup>
- ✓ تسييرٌ استباقي ووقائي للموارد البشرية يتوافق مع القيود البيئية والخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، له جانب جماعي يهدف إلى الكشف المسبق عن القضايا المرتبطة بتطور الوظائف والكفاءات وتوقع خطر الفجوة بين الموارد البشرية المتاحة والاحتياجات منها كما ونوعاً، وتحديد الوسائل اللازمة لاتخاذ الإجراءات الضرورية، وجانب فردي يتعلق بالتشجيع على تطوير وتنمية المسارات الوظيفية للموظفين.<sup>3</sup>
- ✓ عمليةٌ إداريةٌ تهدف إلى توفير العدد المناسب والتنوعية المناسبة من الأفراد وفي الأماكن المناسبة والوقت المناسب لأداء الأعمال التي ستكون مطلوبة أو التي تم إقرارها في فترة قادمة.<sup>4</sup>

يمكن الوصول في الأخير إلى تعريف التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات كما يلي:

هو أحد الاهتمامات المركزية التي تخصُّ المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، يتمثل في مجموعة من الأدوات والإجراءات المتناسقة التي تهدف إلى التنبؤ بحاجة المؤسسة من الموارد البشرية اللازمة من حيث الكمية المناسبة والتنوعية المناسبة لتزويدها بما في الوقت المناسب.

### ثالثاً: مميزات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

يتميز التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات بالخصائص الآتية:<sup>5</sup>

- ذو هدف عملي يسعى إلى الوقاية وامتصاص وضعيات عدم التوازن بين الموارد البشرية المتاحة والاحتياجات.
- نتيجة لتوقعات منطقية قائمة على تصور المعادلة موارد-احتياجات.
- منهجية لقيادة التغيير في المؤسسة وإدماج وظيفة الموارد البشرية في المخطط الاستراتيجي.

<sup>1</sup> Jean Pierre Citeau, **Gestion des ressources humaines: Principes généraux & cas pratiques**, Paris: Editions Dalloz, 4<sup>e</sup> Edition, 2002, P.64.

<sup>2</sup> Dominique Thierry, Christian Sauret, **La Gestion Prévisionnelle & Préventive des Emplois & des Compétences**, Edition l'Harmattan, 1993, P.14.

<sup>3</sup> [www.anact.fr/definition](http://www.anact.fr/definition)

<sup>4</sup> محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2010، ص.70.

<sup>5</sup> موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، 2016، ص.ص.23-24.

- تتجسّد نتائجه من خلال مخططات العمل التي تتعلق سواءً بالبحث عن الكفاءة في سوق العمل أو بالتحويلات والترقيات الداخلية.
- تقومُ فكرته على الانتقال من تنفيذ الأوامر إلى المبادرة وتحمل المسؤولية.
- يدعمُ الموظفين ويسعى إلى المحافظة على قابليتهم للتوظيف.
- منهجٌ فردي وجماعي؛ فردي في اهتمامه بالفرد وإدماجه في تطوير مشروعه الوظيفي، وجماعي في تحليله للاحتياجات الكلية من الموارد البشرية.<sup>1</sup>
- يُثيرُ تساؤلات حول مستقبل المؤسسة ويجعل الموظفين مهتمين بما ستؤول إليه مؤسستهم.
- ينظرُ للفرد بمنظورٍ تطوري ويعتبره مستودع من الكفاءات التي يجب استغلالها بشكل جيد لتوجيهها إلى وظائف أخرى في المستقبل.
- جزءٌ من التخطيط الاستراتيجي العام وغيابه يُضعف الخطة الإستراتيجية العامة.
- بالإضافة إلى أنّه ضروري في المؤسسات المستقرة أو عند إنشاء مؤسسات جديدة أو عند إعادة التنظيم، أو في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة وغيرها من الحالات التي تتسبب في تغيير هيكله الموارد البشرية.

#### رابعاً: أهداف التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات مجموعة من الأهداف التي تمسُّ المؤسسة والموظف، حيثُ تهتم المؤسسة بهذه المنهجية لتحقيق الأهداف الآتية:<sup>2</sup>

- التنبُّؤ بتطور الوظائف هيكلًا ومضمونًا.
- التنبُّؤ بتطور الكفاءات التي تضمن الجودة والفعالية للمؤسسة.
- إنارة مختلف القرارات التي تمس الموارد البشرية.

<sup>1</sup> Dominique Thierry, Christian Sauret, **Op Cit**, P.14.

<sup>2</sup>Françoise Mallet, **La Gestion Prévisionnelle des Emplois & des Compétences, un outil stratégique de management pour l'entreprise**, GNU Free Documentation License, Version 1.2, Boston-USA, Novembre 2002, P. 07.

- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة \_إنتاجية أكبر بتكلفة أقل\_.
- تعزيز دافعية الموظفين للعمل وتحقيق الرضا الوظيفي.
- تخفيض معدل دوران العمل وتفادي فقدان المعرفة والمهارة.
- خلق ممرات مشتركة ومرونة جغرافية بين الوظائف وبناء مخزون من الكفاءات.
- الحصول على العدد المناسب والنوع المناسب من الموظفين لأداء الأعمال في الوقت المناسب.
- تحقيق تكامل وانسجام بين الخطة الاستراتيجية العامة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- إعداد الميزانيات التقديرية للموارد البشرية في مجالات التوظيف، التطوير، التعويض وإنهاء الخدمات.

وتعتبر المحافظة على القابلية للتوظيف وتطوير المشاريع الوظيفية هي طموح أي موظف يسعى إلى الاستقرار الوظيفي وتفادي الإقصاء أو التسريح، وأيضاً إلى تطوير كفاءاته لتحقيق توازن بين حياته المهنية وحياته الخاصة ولمواجهة تطورات سوق العمل أو أي تطورات أخرى تؤثر على مؤسسته.

### المطلب الثالث: مَقَوِّمَات التَّسْيِير التَّنْبِي للوظائف والكفاءات وحدوده

إنَّ الغاية من تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات هي توفير الكفاءات اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالعدد المناسب والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، وحتى تتحقق هذه الغاية لا بدَّ من توفر مجموعة من المقوِّمات التي يتوقف عليها نجاح تطبيق هذا المنهج؛ وتتمثلُ في:

أولاً: الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم، العادات، التقاليد والمعتقدات التي يفكر بها أعضاء المؤسسة؛<sup>1</sup> وتختلف الثقافات التنظيمية من حيث مضمونها والاتجاهات التي تغرسها، فمنها يعطي الأولوية للإنسان ويعتبره مورداً مهماً وينمي ثقافة الإبداع والمعرفة، ومنها يعطي الأولوية للربح ويعتبر الإنسان مجرد آلة تستخدم في هذا الغرض وينمي احترام السلطة والطاعة وغيرها من القيم الكلاسيكية الجافة.

### ثانياً: كفاية ودقة وحدثة المعلومات

تؤدي كفاية ودقة وحدثة المعلومات إلى التنبؤ الدقيق وتكون النتائج المترتبة عنها سليمة، وهنا يظهر دور وضوح السياسات الإنتاجية، التسويقية والمالية، بالإضافة إلى التشريعات والقوانين وتُعتبر من مصادر المعلومات التي يحتاج إليها التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات نتائج العمليات الآتية:

**1. تحليل وتوصيف الوظائف:** يوفر تحليل وتوصيف الوظائف قاعدة مرجعية لإعداد مختلف السياسات المتعلقة بالموارد البشرية؛ حيث أنّ المهام والمسؤوليات التي توضح هيكله الوظيفية والمؤهلات والصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة هي أهم المعلومات التي يحتاجها التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تقدير حجم ونوع الكفاءات اللازمة للوظائف المطلوبة، ومن أهم الأساليب المستخدمة لهذا الغرض: مدونة الوظائف ومرجعية الكفاءات.

**2. إدارة المسار الوظيفي:** توضح المسارات الوظيفية التدرج الوظيفي للوظائف من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، وهو ما يساهم في تحديد عدد ونوع الوظائف والكفاءات اللازمة في المستقبل والتي يجب توفيرها في الوقت المناسب،<sup>2</sup> وتعتبر من إحدى الأساليب المساعدة في هذا المجال خريطة المسارات الوظيفية.

**3. تقييم الكفاءات:** يعتمد التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على عملية تقييم الكفاءات التي تهدف إلى قياس الاختلافات بين الموظفين من حيث مدى قدرتهم على النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف أعلى من ناحية أخرى،<sup>3</sup> وتعود مسؤولية هذه العملية إلى المسؤولين المباشرين بحكم مدى قربهم لمرؤوسيتهم مما يساعد المؤسسة في تحقيق هدف الموازنة بين الكفاءات المتاحة ومتطلبات الوظيفة من

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص.76.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص.305.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص.317.

خلال تحديد الكفاءات التي يتحكم فيها الموظف بنجاح والكفاءات اللازمة التي لا يملكها والكفاءات التي يملكها ولكن لا يتحكم فيها كما هو مطلوب.<sup>1</sup>

وتتميز عملية التقييم بالإيجابية لأنها لا تبحث عن العيوب فقط وإنما عن نقاط القوة أيضاً؛ كما تتميز بالعمق لأنها لا تقيس مدى إنجاز المهام المسندة فقط بل تقيس أيضاً مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل، وعليه فعملية تقييم الكفاءات تساهم في تحديد عدد ونوعية الكفاءات اللازمة وتحديد الاحتياجات التدريبية.

### ثالثاً: التواصل والحوار بين المسؤولين والمرؤوسين

إنّ تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات لا يمكن أن يتم بمعزل عن مشاركة كل من له علاقة باتخاذ القرارات، حيث لا يمكن النظر له على أنه أسلوب مركزي بل هو أسلوب متكامل ومشارك، ويتقرّر نجاحه على المسؤولية المشتركة بين الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية ومدراء الوظائف الأخرى؛ فالإدارة العليا مسؤولة عن تبني هذا المنهج والتأكيد على أهميته وإيمانها بضرورته، وإدارة الموارد البشرية مسؤولة عن وضع وتنفيذ وتقييم إجراءاته،<sup>2</sup> أما المدراء الآخرون فمسؤولون عن تقديم معلومات موثوقة حول احتياجات إدارتهم من الموظفين كماً ونوعاً، ويتمثل دوره الاستراتيجي في المشاركة لأكثر عدد ممكن من الفاعلين سواء المدراء والمسؤولون، أو المنظمات النقابية والموظفين.<sup>3</sup>

### رابعاً: التحول من منطق المنصب إلى الوظيفة المعيارية

إنّ المؤسسة التي ترغب في تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات تستخدم مفهوم الوظيفة *Emploi* وليس مفهوم المنصب *Poste*، لهذا يجب التمييز بين هذين المصطلحين لأنه غالباً ما يتم الخلط بينهما:

**1. المنصب:** هو عبارة عن مساحة صغيرة للعمل؛ تتميز بمجموعة من المهام المحددة والموصوفة بدقة، ويعود هذا المفهوم إلى رواد المدرسة الكلاسيكية ومنها نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور التي ركزت على الجوانب المادية في الإدارة المتعلقة بالعمل والإنتاج واعتبرتها الهدف الرئيس، واهتمت بدراسة الحركة والزمن لتفادي التكلفة والفاقد في العمل، وعرفت طبيعة العمل تعريفاً دقيقاً من خلال تحديد أفضل طرق الأداء وأهم شروط العمل، كما نفتت

<sup>1</sup> Christophe Parmentier, *L'Ingénierie de Formation : Outils & Méthodes* Editions d'Organisations, Paris: groupe Eyrolles, 2008, P.69.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1996، ص.81.

<sup>3</sup> Jean Pierre Citeau, *Op Cit*, P. 68.

أهمية التنظيم غير الرسمي ونظرتُ للمورد البشري على أنه يفتقدُ القدرة على المبادرة والمسؤولية ويحتاجُ إلى إحكام الإشراف والرقابة عليه وإلزامه بتطبيق اللوائح والقوانين.<sup>1</sup>

ومن رواد هذه المدرسة أيضاً والتي لها الأثر الكبير في تأصيل مفهوم المنصب هنري فايول الذي وضع نظرية التقسيمات الإدارية والتي بدورها اهتمتُ بالجوانب المتعلقة بالتنظيم في الإدارة والمظاهر الأساسية للأداء وركزتُ على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي والجوانب الفيزيولوجية للعمال، كما وضعتُ مجموعة من المبادئ العامة للإدارة كالتخصص وتقسيم العمل والمركزية.

وعليه يرى التنظيم المرتكز على المنصب أن لكل فرد منصب محدد يتميزُ بمواصفات ومسؤوليات ومستوى سلمي معين، وتكون جميع ممارسات الموارد البشرية كالتقييم والتدريب والتعويض مبنية على هذا التصور.

ولكن ظروف البيئة المتسمة بالديناميكية والسرعة واستمرارية التغيير دفعتُ المؤسسات نحو تكييف توجهاتها الاستراتيجية مع هذه الظروف؛ مما فرضَ عليها تغيير هيكلها التنظيمي، وفي هذا الصدد تُركزُ منهجية التسير التنبئي للوظائف والكفاءات على إعادة تعريف وبناء الوظائف وتُراعي في ذلك مبدئين:<sup>2</sup>

- **إثراء المهام:** توسيع نطاق الوظائف من خلال جمع عدة مناصب في وظيفة واحدة بدلاً من مهام متخصصة متفرقة على مجموعة من المناصب.
- **تقليص عدد الوظائف:** تقليص المستويات السلمية من خلال دمج المهام المتماثلة في الهدف أو المتقاربة جغرافياً أو التي لها نفس الصعوبات.

إنَّ تحقيق هذين المبدئين يجعل المؤسسة تتحول من تنظيم مُرتكز على المنصب إلى تنظيم مرتكز على الكفاءة التي تصبح محوراً تتمركز حوله جميع ممارسات الموارد البشرية ووسيلة للمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والجدول الآتي يقارن بين هذين التنظيمين حسب مجموعة من المعايير:

جدول رقم (05) مقارنة بين التنظيم المرتكز على المناصب والتنظيم المرتكز على الكفاءات

<sup>1</sup> Frederick Taylor and Scientific Management, disponible sur le site :

[https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_Taylor.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_Taylor.htm)

<sup>2</sup> Anne Dietrich, Op Cit, P. 54.

المعيار	التنظيم المرتكز على المناصب	التنظيم المرتكز على الكفاءات
الأساس	المهام	الفرد
المتطلبات	خاصة بالمنصب	قابلة للتحويل من منصب إلى منصب آخر
الوصف	تفصيلي للمهام	الأفراد والكفاءات
المعارف	نظرية وعملية	سلوكية، عملية ونظرية
المحور	المنصب: محور جميع أنشطة الموارد البشرية	الكفاءة: محور جميع أنشطة الموارد البشرية
التعيين	دائم	مؤقت
الاختيار	وفقاً لمتطلبات المنصب	حسب القدرة على اكتساب الكفاءات
المكافأة	بناءً على المقارنة مع مناصب مرجعية	بناءً على تقييم الكفاءات
التقييم	على أساس تحقيق معايير الإنتاج	على أساس التحسين المستمر في الأداء والكفاءات

Source: Jamel Chekib, *Le Paradigme de la gestion des compétences, application au cas tunisien*, Revue de l'économie & de management: management des savoirs et développement des compétences, N°03, Tlemcen, Mars 2004.

2. الوظيفة: الوظيفة هي مجموعة من المناصب المتماثلة في مسؤولياتها واختصاصاتها والتي تنتمي إلى مجال عمل موحد؛<sup>1</sup> وقد جاء تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات بظهور مصطلح الوظيفة المعيارية *Emploi-type* وهي: وظيفة تجمع بين الخصائص المشتركة للعديد من الوضعيات المهنية وتعبّر عن وصف عام لمحتوى الوظيفة وتكون قابلة للتطور والتحسين،<sup>2</sup> وهي أيضاً: مجموعة من المناصب المتواجدة في فروع وإدارات ومؤسسات مختلفة ولكن العامل المشترك بينها هو التقارب والتماثل في الكفاءة المطلوبة لإنجازها، ويمكن أن يُسَيَّرها نفس الفرد.

<sup>1</sup> مديرية الشؤون الإدارية والعمامة بالرباط، المخطط المديرى للموارد البشرية بوزارة الاقتصاد والمالية: منظور متجدد لتدبير المورد البشرية، مجلة المالية لوزارة الاقتصاد والمالية، ع.16، 2011، ص.08.

<sup>2</sup> Françoise kerlan, *Op Cit*, P.80.

إنّ إعادة تصميم التنظيم وتجاوز التقسيم التقليدي المبني على شكل مناصب متخصصة في مجالات معينة يقود إلى العمل ضمن مجموعة من الوظائف المتكاملة التي ينجز عنها خدمات متميزة وأكثر جذباً للزبون، ويحتاج إلى بناء مدونة لهذه الوظائف وتعيينه باستمرار، ويمكن تعريف مدونة الوظائف على أنّها: فهرس يصف محتوى الوظائف فيما يتعلق بالنشاطات والمهام الممارسة ووسائل التنفيذ والنتائج المنتظرة، يكون على شكل وثيقة تحتوي على عبارات مكتوبة بشكل صحيح وموجز ولا يخلو من الغموض، وهي تُعتبر أداة لإدارة الموارد البشرية تهدف إلى إحصاء وتنظيم مجموع الوظائف من أجل فرض تعريف مشترك وتحديد المسارات الوظيفية وتعزيز إدارة ديناميكية ونوعية للموارد البشرية.<sup>1</sup>

وتشهد المؤسسات تغييرات سريعة وكثيرة تجعلها عرضةً لفقدان توازنها بين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية والمتاح منها، وهذا ما يحتم عليها تبني مناهج تمكنها من التنبؤ واستباق التغيرات حتى يكون لها الوقت الكافي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، إلا أن الكثير منها تقف في الكثير من الحالات أمام صعوبة التنبؤ وهذا ما يضعها تواجه مشكلة بين الحاجة للتنبؤ وصعوبة تحقيقه؛ وللخروج من هذه المفارقة اختارت بعضها تقليص آفاق التنبؤ إلى سنة أو سنتين وقامت بعضها بحصر دراسته في مجال محدد كإهتمام بعائلة مهنية أساسية داخل المؤسسة ولكن هذا الأمر قد يجعلها تجهل ما يحدث من تطورات في عائلات مهنية أخرى،<sup>2</sup> كما تعتبر النقاط الآتية من المعوقات الأخرى التي تمنع تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات:

- الاتصال غير الفعال بين المؤسسات والنقابات.
- عدم التعريف والصياغة الواضحة لإستراتيجية المؤسسة.
- عدم القدرة على التنبؤ بالتطورات التكنولوجية والاقتصادية.
- عدم توفر أدوات تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.
- عدم وجود تكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.

<sup>1</sup> Anne Dietrich, Op Cit, P. 161-162.

<sup>2</sup> بوداود سالم، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: أسسه وحدوده وبدائله، مجلة آفاق للعلوم، ع.06، 2017، ص.ص.317، 323.

## المبحث الثاني: الإطار القانوني الفرنسي للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

ظهرت مجموعة من القوانين التي تبحث في تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسات كدافع للأداء الاقتصادي وكوسيلة للأمن الوظيفي، ويُعتَبَرُ النِّظَامُ التشريعي الفرنسي من أكثر الأنظمة التي عرفت تطورات تشريعية كبيرة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي كان لها تأثيراً كبيراً على هذه الوظيفة؛ ومن هذه التشريعات قانون بوللو.

المطلب الأول: أهم النقاط التي جاء بها القانون الفرنسي <sup>١</sup>قانون بوللو

أُرخ هذا القانون في 18/01/2005 وينصُّ على الارتباط الوثيق بين أفراد الجماعة التي تتمثل في المؤسسة والموظفين في أهدافهم الفردية وغاياتهم البعيدة، وسمي La loi de Borloo نسبة إلى المبادرة التي قام بها الوزيرين الفرنسيين \*Jean-Louis Borloo و\* Larcher Gérard من خلال رسالة قاما بتوجيهها للمدير العام Henri Rouilleault\* للوكالة الوطنية لتحسين شروط العمل Agence National pour l'Amélioration des Conditions de Travail "ANACT" لإدماج هذا القانون في المادة L320-2 من قانون العمل الفرنسي على مستوى فصل بعنوان "تسيير الوظائف والكفاءات، الوقاية من عواقب التغيرات الاقتصادية"<sup>1</sup> حيث جاء في محتوى هذه المادة أن تتعهد المؤسسة التي تُشغل أكثر من 300 موظف ب:<sup>2</sup>

✓ الإعلام والتشاور مع المؤسسات التمثيلية للأفراد أو النقابات العمالية حول استراتيجية المؤسسة وآثارها المتوقعة على الوظائف والأجور.

✓ وضع أسلوب التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات حيز التنفيذ مع الإجراءات المصاحبة له التي تتعلق بالتدريب، تثمين الخبرات المكتسبة، موازنة الكفاءات والحركية المهنية والجغرافية.

ويمكن عرض أهم النقاط التي جاء بها القانون في الجدول الآتي:

جدول رقم (06): أهم النقاط التي جاء بها قانون بورلو 18 جانفي 2005

التركيز على:			الهدف من الالتزام	مجال تطبيق الالتزام
الحركية	التدريب	استراتيجية		

\* Jean-Louis Borloo: وزير فرنسي سابق للعمل، التماسك الاجتماعي والإسكان.

\* Larcher Gérard: وزير فرنسي سابق للتوظيف، العمل والإدماج المهني للشباب.

\* Henri Rouilleault: مدير عام سابق للوكالة الوطنية لتحسين شروط العمل ANACT.

<sup>1</sup> Anticiper & concerter les mutations: Rapport sur l'obligation triennale de négociier, 23 Juillet 2007, Lyon, P. 01. Disponible sur le site : [www.travail.emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapportfinal.pdf](http://www.travail.emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapportfinal.pdf)

<sup>2</sup> Jean-Louis Borloo & Larcher Gérard, Lettre de mission sur l'obligation triennale de négociier au Directeur Général de l'ANACT, 24 Novembre 2006.

		المؤسسة/الموارد البشرية		
التوجيه، الرعاية، الإشراف والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمسارات الوظيفية، الأجور، التدريب ومرافقة الموظف في إعداد مشروعه الوظيفي.	التشديد على فكرة دعم الموظفين التي تعتمد على الفردية والتقييم من خلال الأدوات: المقابلة المهنية وموازنة الكفاءات؛ إضافة إلى إعطاء الحق في التدريب: حق الفرد في التدريب؛ وتثمين الخبرات المكتسبة.	رصد وترقب آثار الاستراتيجية على الوظائف والكفاءات، إشراك المنظمات النقابية في استراتيجية المؤسسة.	التفاوض كل ثلاث سنوات بهدف توقع أفضل للتطورات المختلفة والحد من عواقبها.	كلّ المؤسسات التي تُشغّل ما لا يقلّ عن 300 موظف في فرنسا.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ورد في المادة 2-320L من قانون العمل الفرنسي

### المطلب الثاني: الحوار الاجتماعي

يُحاول المشرع من خلال قانون بورلو دَفَع المؤسسات نحو توقع التحولات في الوظائف ومرافقة الموظفين في التكيف مع هذه التحولات ويضع قواعد التفاوض الاجتماعي من خلال الحث على إلزامية الحوار؛ لأن المؤسسة التي تتطور في بيئة خارجية تحفل بوسائل الإعلام والاتصال، البرمجيات الذكية ووفرة المعلومات، والتي تسعى إلى التكيف

مع هذه البيئة يجب أن تتبنى سلوك تواصلية وتشاركية يعتمد على الاستماع وتبادل المعلومات مع الموظفين حتى تحافظ على الدافع الذي سيؤثر على أداء المؤسسة.<sup>1</sup>

والتفاوض هو عملية يلتقي من خلالها ممثلو الموظفين مع ممثلين عن المؤسسة أو أصحاب العمل ليتحاوروا حول عقد أو اتفاقية تحدد طبيعة العلاقة الاتحادية بين هؤلاء الأطراف، وهو وسيلة ديمقراطية، تشاركية وديناميكية تلعب دوراً مهماً في إدارة الموارد البشرية وتبني علاقة جيدة بين الموظف والمسؤول وتؤدي إلى تخفيف الصراعات التي قد تنشأ بسبب الأجور والمكافآت أو أساليب وشروط العمل أو غيرها، وأيضاً إلى تطوير الحس بالمسؤولية وتحسين المركز الاقتصادي والاجتماعي وتعزيز التعاون بين المؤسسة والأفراد.<sup>2</sup>

ويعنق قانون Borloo يأتراً مهماً للتفاوض؛ إذ يضع التسير التنبئي للوظائف والكفاءات كموضوع تحاور ونقاش بين أصحاب القرار والمنظمات التي تمثل الأفراد، هذه الأخيرة التي تُعتبر شرعية في معظم البلدان لأنها تهدف إلى الدفاع عن حقوق العمال وتحسين أجورهم والنهوض بأحوالهم وحماية مصالحهم وتوعيتهم بواجباتهم وحقوقهم،<sup>3</sup> ويُعتبر الهدف الأساسي من الحوار الاجتماعي هو الوصول إلى إتفاقية للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات التي يتحدد من خلالها الإجراءات المختلفة لتطبيقه، التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسة في محيطها الاقتصادي والتنافسي، الآليات التي تساهم في التسيير الأمثل للكفاءات وتحديد المنهجيات المناسبة لمرافقة الموظفين في إعداد مشاريعهم الوظيفية وآليات الحركة الوظيفية.<sup>4</sup>

### المبحث الثالث: أهمية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

ظَهَرَ دور إدارة الموارد البشرية في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة من خلال مواجهة التحديات العديدة والمختلفة؛ حيث لم يكن يُنظر إلى ممارساتها على أنها تساهم في خلق قيمة اقتصادية إلا أنه على العكس من ذلك، فهي تُعتبر شريكاً إستراتيجياً يساهم في وضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية إذا تحوّلت من التركيز على الواقع إلى التركيز على المتوقع

<sup>1</sup> Tayeb Boussafel, **Gestion Prévisionnelle des Emplois & des Compétences**, Revue des Sciences humaines, université Mohamed Khider Biskra, N°18, Mars 2010, P.13.

<sup>2</sup> R.N. Misra ترجمة حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2011، ص.ص.65،61.

<sup>3</sup> إبراهيم سعد الدين، النقابات العربية، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، ص.39.

<sup>4</sup> Cécile Dejoux, **Gestion des compétences et GPEC**, Paris: Dunod, , 2<sup>e</sup> édition, 2013, P.P.68-69.

والتعامل مع المستقبل واستقراء الأحداث والتخطيط لها بدلاً من ممارسة ردود الأفعال؛ وهذا يضعها أمام واحد من أهم المناهج الاستراتيجية وهو التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.

وسيتّم في هذا المبحث توضيح أهميّة هذا المنهج من خلال مجموعة من المطالب التي تتمثل في:

❖ تحقيق الفعالية التنظيمية؛

❖ المساهمة في اتخاذ القرارات؛

❖ تعزيز التخطيط الاستراتيجي؛

❖ ضمان القابلية للتوظيف.

### المطلب الأول: تحقيق الفعالية التنظيمية

كثيراً ما يُساوى بين مفهومي الفعالية Efficacité والفاعلية Efficience علماً أنّهما مصطلحان مختلفان ومترابان، فالأولى تعبر عن مدى إستخدامية الموارد المختلفة المالية، المادية، البشرية والتقنية وقدرتها على تحقيق أهداف متعددة كالاستمرارية، الإنتاجية، الرضا الوظيفي والولاء؛ أمّا الثانية فتهمم بطريقة التصرف في استخدام هذه

الموارد الذي يجب أن يكون على قدر الحاجة؛ لا يزيد فيؤدي إلى إضعاف قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في المدى البعيد ولا ينقص حتى يُعيق تنفيذ عملياتها العاجلة،<sup>1</sup> ويلعب التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات دوراً مهماً في التوفيق بين مختلف هذه الأهداف ويظهر ذلك من خلال التحكم في عدة تكاليف يمكن أن نذكر منها:

### أولاً: التكاليف الناتجة عن غياب الليونة

الليونة هي قدرة المؤسسة على مواجهة المستجدات والتكيف معها، وتمثل التكاليف الناتجة عن غياب الليونة في إدارة الموارد البشرية في:<sup>2</sup>

**1. التكاليف المتعلقة بالتوظيف:** يلعبُ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات دوراً مهماً في فعالية عملية التوظيف من خلال تحديد الاحتياجات من الكفاءات اللازمة بصورة مسبقة مما يتيح الفرصة لاختيار المصادر المناسبة التي يتم الاختيار من بينها لأحسن المرشحين، وكلّما تنوعت وتعددت المصادر المتاحة لجذب أكبر عدد ممكن من المرشحين تحققت فعالية عملية التوظيف، ولكن أيضاً قد تتحقق الفعالية من خلال اختيار أحسن هذه المصادر.

**2. التكاليف المتعلقة بالتدريب:** يتمثل الهدف من التدريب في جعل الموظف أكثر تحكماً في وظيفته وقادراً على الاستجابة لمتطلباتها باستمرار؛ وفي ظل التطورات السريعة التي تشهدها البيئة يجب على المؤسسة التنبؤ بالتدريبات اللازمة من أجل الاستمرار والارتقاء، وهنا يُمكنُ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات المؤسسة بما يحمله من رؤية تطلعية واستشرافية للمستقبل من تفادي مخاطر عديدة ناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة إلى التدريب من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التدريبية.

### ثانياً: التكاليف الناتجة عن عدم الرضا الوظيفي

يؤدي عدم رضا الموظفين سواء عن الأجر، فرص الترقية، الإشراف، فريق العمل أو ظروف ومحتوى العمل إلى تحمل تكاليف إضافية تتمثل في الغياب، الاستقالة، نقص المبادرة والإبداع، نقص الدافعية، تكاليف إحلال عامل جديد أو فقدان عامل قديم، التأخير في آجال التنفيذ ومواعيد التسليم؛ ولكن يلعبُ التسيير التنبئي للوظائف

<sup>1</sup> الحاج عرابة، تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية: دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات، مجلة الباحث، ع.10، 2012، ص. 334.

<sup>2</sup> سميرة قداش، عبد الغني دادن، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، ع.03، 2016، ص.ص.96-97.

والكفاءات دوراً مهماً في زيادة فرص توافق الفرد مع وظيفته لأنه يمكّن الموظفين من المشاركة في تقديم مقترحات لتأمين الوظيفة، ومن مبادئه وفرة وإتاحة المعلومات حول الوظائف والمسارات الوظيفية التي تكشف عن كل ما هو جديد سواء حول الوظائف المستحدثة أو التي سيتم إلغاؤها أو تطويرها، بالإضافة إلى أنه يعطي الأولوية للتوظيف الداخلي قبل الخارجي فهو يمنح فرصاً لنمو وترقية الموظفين ويشجعهم على بذل مجهود أكبر.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: المساهمة في إتخاذ القرارات

يعتبر التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات قاعدة مرجعية مُلمّة بجميع المعلومات المتعلقة بعدد ونوعية الموارد البشرية المتاحة واللازمة التي تُستخدم في الكثير من القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية كالاستقطاب، الاختيار والتعيين، الترقية، التدريب، الأجور والمكافآت، فمثلاً تستخدم نتائج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات كمدخلات في العمليات الآتية:

#### أولاً: عملية التوظيف

التوظيف هو عملية جذب أكبر عدد من المرشحين للعمل في الوظائف الشاغرة، على أن يكونوا مميزين وذوي كفاءات عالية، وتعتبر نتائج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات مدخلات رئيسية في هذه العملية؛ فعلى أساسها تتضح حاجة المؤسسة من الكفاءات كما ونوعاً وتقوم بتحديد المصادر المناسبة لاستقطابها سواء من المصادر الداخلية كالترقية، النقل والتحويل أو من المصادر الخارجية كمكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة، الإعلان، الجامعات والمعاهد،<sup>2</sup> وقبل تعيينها يتم إخضاع المرشحين لعدد من الاختبارات التي تكشف عن قابليتهم وقدراتهم الشخصية والمهنية والتأكد من علاقتها بالكفاءات المطلوبة، ولا تتحقق هذه العملية بمجرد اختيار المرشح الأذكى أو الأكثر تأهيلاً لتعيينه في الوظيفة الشاغرة، بل أفضل عملية اختيار هي التي تحقق هدف المواءمة والانسجام بين

<sup>1</sup> عمر الشريف، أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في غدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ع.07، 2009، ص.192.

<sup>2</sup> زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهبتي، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، مجلة جامعة دمشق، م.20، ع.01، 2004، ص.18.

الوظيفة وكفاءة الفرد الذي سيعين فيها،<sup>1</sup> وهذا الهدف هو أهم ما يسعى إليه تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة.

### ثانياً: عملية التطوير

تعتبر نتائج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات مدخلات ضرورية في برمجة أنشطة التدريب والتعلم، حيث تُزود هذه الأخيرة بعدد ونوعية الكفاءات اللازمة، وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسة ببناء خطة تهدف إلى توفيرها في الوقت المناسب، وهو أهم ما تطمح إليه أي مؤسسة من خلال التسابق مع الوقت وتوقع المفاجآت والاستعداد لها.

### ثالثاً: عملية التعويض

تُساهم نتائج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في الموازنة التقديرية للأجور وفي تحديد هياكل الأجور ونوعية الحوافز التي تناسب المعارف والمهارات والسلوكات المختلفة.

وعليه يمكن الوصول إلى أنّ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يساهم في تحقيق التكامل والترابط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

## المطلب الثالث: تعزيز التخطيط الاستراتيجي

<sup>1</sup> بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز: دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor بـرج بوعريـج، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف 01: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، 2013، ص.23.

تعتبر كمية ونوعية الموارد البشرية اللازمة لإدارة عمل معين في غاية الأهمية، فالموارد البشرية هي التي يتم بواسطتها إنجاز مختلف الأنشطة والعمليات، ولذلك فهي تمثل محوراً أساسياً في استراتيجية أي مؤسسة، وعليه فإنّ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات هو مسألة ذات بعد استراتيجي وذو علاقة مباشرة بالخطة الاستراتيجية العامة لأنه يضمن الاستمرارية وتحقيق الأهداف المطلوبة؛ ويُعتبر جزءاً من التخطيط الاستراتيجي العام وغيابه يُضعف هذا الأخير؛ حيث يختص التخطيط الاستراتيجي بدراسة ظروف المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيراته، وذلك من خلال وضع مسارات بديلة للتصرف واختيار الاستراتيجية التي تحقق للمؤسسة أفضل وضع في ظل بيئتها الخارجية وما تتضمنه من مصادر قوة وجوانب ضعف.<sup>1</sup>

وطالما أن المؤسسة تعمل في ظل متغيرات بيئية متنوعة تؤثر في حجم أعمالها وتجعله غير مستقر؛ فإن حاجتها للموارد البشرية ستكون متغيرة بين الحين والآخر، وهنا يلعبُ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات دور حلقة الوصل بين الاستراتيجية وبين إدارة الموارد البشرية، حيث يقوم بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من الكفاءات من حيث أعدادها ونوعياتها وعلى أساس ذلك تقوم هذه الإدارة برسم سياسات الموارد البشرية في مختلف المجالات، وعليه يُعتبرُ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات عمل متواصل وأسلوب استراتيجي يلزم تنفيذ إستراتيجية المؤسسة ويسعى إلى تحقيق التوازن بين الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وقوة العمل الضرورية لتنفيذ هذه الخطة.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: ضمان القابلية للتوظيف

<sup>1</sup> عمر بن سديرة، التخطيط الاستراتيجي: الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية \_ دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ع.13، 2013، ص.237.

<sup>2</sup> سامي عمري، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2007، ص.ص.106-107.

إنَّ اتساع سوق العمل والتطور التكنولوجي يوحى إلى تدني مستوى البطالة، إلا أنَّ الواقع يثبتُ عكس ذلك؛ فكلما توسعت دائرة مناصب العمل بفضل الاختراعات ومجالاتها المتعددة تسببتُ في زوال عدد أكبر من المناصب بسبب الاعتماد على الآلية كبديل لليد العاملة، فأصبحت البطالة تحدد استقرار الشعوب، وشكَّلتُ هذه الظاهرة مركز اهتمام جميع الأطراف من قادة البلدان، الاقتصاديين والاجتماعيين إلى غاية الأسر والأفراد وهذا لما ينجرُّ عنها من ارتفاع نسبة الآفات الاجتماعية، انخفاض مستويات الاستهلاك، زيادة الأمراض وتدني المستوى الاقتصادي وغيرها،<sup>1</sup> وهذا ما أدَّى إلى ظهور ما يعرف بـ Employabilité أو القابلية للتوظيف أو الاستخدامية وهي: القدرة النسبية للفرد في الحصول على وظيفة بناءً على التفاعل بين خصائصه وسوق العمل أو هي قدرة الفرد على اكتساب الكفاءات اللازمة للحصول على فرصة عمل والمحافظة عليها، ويرتكز هذا المفهوم من جهة على الفرد الذي يسعى إلى المحافظة على عمله داخل أو خارج المؤسسة، ومن جهة على المؤسسة التي تسعى إلى تطوير الكفاءات من أجل المحافظة على تنافسيتها، وبما أن المؤسسات لا تستطيع تأمين وظيفة دائمة لموظفيها، فإنَّ العقد المتبادل والضمني بين المؤسسة والموظف ينصُّ على أنَّ الموظفين يضعون أداءهم في خدمة المؤسسة مقابل زيادة فرص التوظيف التي يمنحها صاحب العمل؛ ومنه فإنَّ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يجعل المؤسسة تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية.<sup>2</sup>

## خلاصة الفصل

<sup>1</sup> مزيان محمد، بن سي أحمد محمد أويدير، القابلية للتوظيف في المؤسسات الجزائرية، منشورات دار الأديب، مخبر التربية والتنمية، متاح على الموقع:

[www.eldjournhouria.dz](http://www.eldjournhouria.dz)

<sup>2</sup> Dominique Baruel & al, **La Gestion Prévisionnelle des Emplois & des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés**, Révue Management & Avenir, 2011-08 n°48, P.P. 23,34.

من خلال الفصل الثاني يمكن الوصول إلى أهم هذه النقاط:

☞ إنَّ عدمَ التجاوبِ الفعالِ والسريعِ للمؤسسات مع البيئة يؤدي إلى عدم القدرة على البقاء والاستمرارية؛ ولذلك فمن الضروري أن تملك هذه المؤسسات درجةً عاليةً من القدرة على التنبؤ؛ ويُعتبرُ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات أفضل وسيلة تمكنها من ذلك.

☞ لم يصلِ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات إلى النموذج الحالي إلا بعد مُروره على عدّة أشكالٍ خلال فتراتٍ زمنيةٍ متعاقبةٍ وفي ظلِّ ظروفٍ اقتصاديةٍ مختلفةٍ؛ لكنَّ الهدف منها دائماً يتمثلُ في ترشيد القرارات التي تعتمد على نتائجهِ وتمسُّ مختلف المجالات المتعلقة بالموارد البشرية.

☞ يهدفُ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات إلى اتِّخاذ القرارات الجارية بناءً على رؤية تنبئية بالمستقبل.

☞ إنَّ إدراك أهمية المشاركة في التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات من طرف رؤساء المصالح أو الأقسام أو الإدارات أو الموظفين معيار أساسي في نجاحه.

☞ تكمنُ الغاية من تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في توفير الكفاءات اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالعدد المناسب وفي الوقت المناسب، وعليه فهو يتداخلُ مع الممارسات الأخرى لإدارة الكفاءات.

## تمهيد

في ظلِّ التَّحدِّيات التي تُفرِّزها البيئة المعاصرة التي تتميزُ بصعوبة وعدم التَّأكُّد والتَّغيُّر المستمر؛ أصبحت الكفاءة تشكلُ أهميَّةً كبرى ومصدراً يُوثر بقوة على الحياة الاقتصادية، ومورداً أساسياً واستراتيجياً في دعم الميزة التنافسيَّة، ومُنقذاً تعتمدُ عليه المؤسسات لمواجهة الواقع الذي فرضته ظروف العولمة والتطورات التَّقنيَّة؛ ولكنَّ تأثيرها الإيجابي مرهون بكيفية استغلالها وتوظيفها، لذلك تقوم المؤسسات بإنشاء نموذج لإدارة الكفاءات كأحد الأولويَّات التي تقوم عليها الرُّؤية الاستراتيجية للمؤسسة؛ ويرتكز هذا النموذج على جملة من الممارسات يأتي تفصيلها في المباحث الآتية:

☞ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات؛

☞ توظيف الكفاءات؛

☞ تطوير الكفاءات؛

☞ تعويض الكفاءات.

## المبحث الأول: التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

إنَّ فعالية إدارة الكفاءات تكمنُ في قدرتها على توفير الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة بالكمية المناسبة والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، وهذا ينجحُ من خلال تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، وعليه سيتمُّ التطرق في هذا المبحث إلى إجراءات هذا المنهج من خلال المطالب الآتية:

❖ التحليل البيئي؛

❖ تحديد عدد ونوعية الوظائف اللازمة في المستقبل؛

❖ تقدير عدد ونوعية الكفاءات اللازمة للقيام بالوظائف؛

❖ جرد الموارد البشرية المتاحة؛

❖ تحديد الاختلال واختيار أسلوب المعالجة؛

## المطلب الأول: التحليل البيئي

يُعدُّ الفهم الجيد لإمكانات ومصادر المؤسسة ونقاط ضعفها وفرصها في السوق والتهديدات التي تواجهها ضرورة أساسية لبناء إستراتيجية جيدة.

## أولاً: البيئة الخارجية

تتمثل البيئة الخارجية في مجموعة العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة بصورة إيجابية أو سلبية، فإذا كانت إيجابية فهي فرصٌ يجدر بالمؤسسة السعي نحو اقتناصها وإذا كانت سلبية فهي مخاطرٌ يجب تجنبها، وتنقسم إلى بيئة عامة وبيئة خاصة:<sup>1</sup>

**1. البيئة العامة:** هي كل العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على جميع المؤسسات باختلاف نشاطها أو حجمها أو مكانتها، ومن هذه العوامل:

- **عوامل اقتصادية:** كالدخل القومي والفردى، اتجاهات الأسعار، التطور التكنولوجي وأثره على أساليب الإنتاج، مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، نظم التصدير والاستيراد، المؤسسات المالية وتعاملات البنوك.
- **عوامل اجتماعية:** كالخصائص الديمغرافية والاتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع، النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمري، أسلوب المعيشة وعادات الأفراد.
- **عوامل سياسية:** كنمط السلطة ودرجة الاستقرار السياسي.
- **عوامل تشريعية وقانونية:** كقوانين العمل وقوانين المحافظة على البيئة ومختلف اللوائح الخاصة بالضرائب والجمارك.
- **عوامل ثقافية:** كمستوى الأمية وأثره على سلوك الأفراد أو نظام التعليم وأثره على تكوينهم، أجهزة الإعلام ودورها في نشر المعلومات ومدى ثقة الجماهير فيها.
- **عوامل تكنولوجية:** كدرجة التطور التكنولوجي والتكلفة والعائد المتوقع من الانتفاع بالتكنولوجيا.

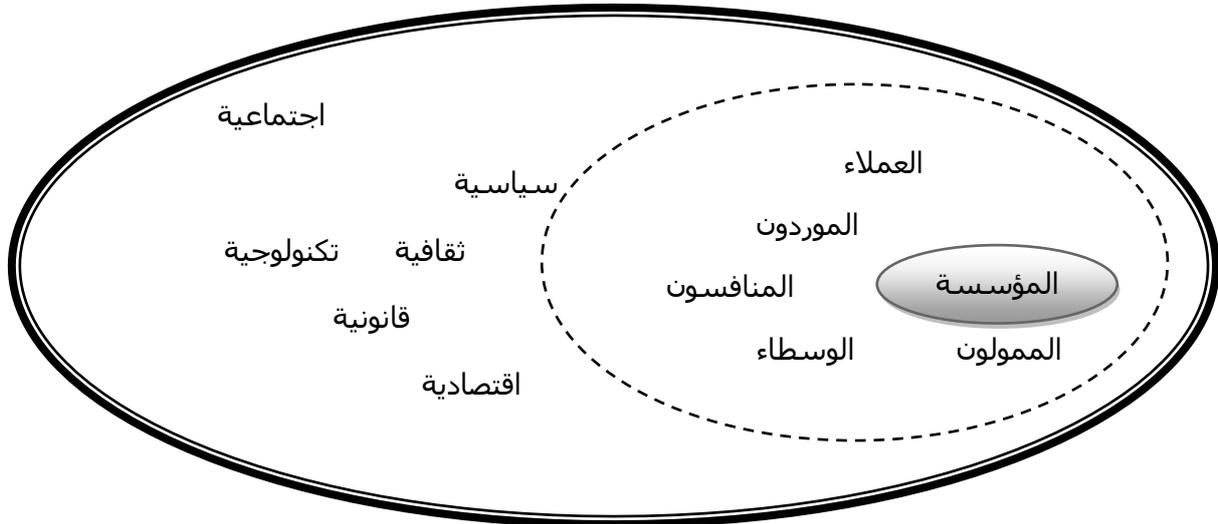
<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ط.01، 1999، ص.ص. 112، 118.

2. البيئة الخاصة: هي كل العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على مؤسسات معينة نظراً لارتباطها المباشر بها، ومن هذه العوامل:

- العملاء: هم شرائح المستهلكين الذين تأمل المؤسسة في التعامل معهم.
- الموردون: هم مصادر توريد المواد الخام والأدوات اللازمة لنشاط المؤسسة.
- الوسطاء: هم الحلقة التوزيعية بين المؤسسة والعملاء، قد يكونوا وكلاء أو تجار جملة.
- الممولون: هم مالكي الأسهم.
- مقدموا التسهيلات والخدمات المختلفة: كوكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارة وهيئات النقل والتخزين.
- المنافسون: وهم المؤسسات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المؤسسة أو بدائلها.

والمخطط الموالي يوضح عوامل البيئة الخارجية:

شكل رقم (06): العوامل البيئية الخارجية \_ العامة والخاصة \_



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ط.01،

1999، ص.113.

ويمكن الحصول على المعلومات من العديد من المصادر كالأجهزة الحكومية والوزارات المختلفة، مكاتب الخبرة والاستشارات المالية والإدارية، النشرات الاقتصادية للبنوك، بحوث التسويق، اللوائح والتشريعات والقوانين الحكومية، الجرائد والمجلات والتقارير السنوية للمؤسسات.

ومن أمثلة الفرص المحتملة في البيئة الخارجية:

- التوسع في الأسواق أو توسيع خطوط الإنتاج.
- استخدام تقنيات التجارة الالكترونية لتقليل التكلفة.
- الاندماج مع شركات لها خبرة تكنولوجية قوية.
- التحالف أو تكوين مشروعات مشتركة.
- توسيع علامة الشركة في مناطق جغرافية جديدة.

ومن أمثلة التهديدات الخارجية المحتملة:

- دخول منافسين جدد.
- فقدان المبيعات أمام منتجات بديلة.
- التغيرات التكنولوجية التي تقلل من الطلب على منتج المؤسسة.
- التغيرات السلبية في سعر الصرف.
- تغير أذواق العملاء إلى ما يخالف منتج المؤسسة.

#### ثانياً: البيئة الداخلية

تتمثل البيئة الداخلية في كل مصادر القوة أو الضعف الموجودة في المؤسسة سواء كانت مادية أو معنوية أو مالية أو بشرية.

#### 1. نقاط القوة: هي تلك السمات التي توفر للمؤسسة تنافساً قوياً، وتتخذ عدة أشكال:

- أصول مادية قيّمة: مصانع ومعدات متطورة، مواقع عقارات جذابة، إبداعات قيّمة، نظم معلومات حديثة، كميات كبيرة من النقود السائلة، أوراق مالية قابلة للتداول أو شبكات توزيع عالمية.

- أصول بشرية قيّمة: قوة عمل ذات خبرة، موظفون مهرة في المجالات الرئيسية للعمل، موظفون نشيطون ومتحمسون، خبرة إدارية قوية، تعلم جماعي متراكم.
  - مهارة أو خبرة مُهمّة: إمكانيات تصنيع منخفض التكلفة، خبرة قويّة في مجال التجارة الالكترونية، معرفة تكنولوجية متميزة، مهارة فريدة في الإعلان والترويج.
  - أصول معنوية قويّة: براءات اختراع رئيسية، علامة تجارية مهمة وسمعة جيّدة للمؤسسة لدى العملاء.
  - مشروعات التحالف أو الاندماج: الشراكات التعاونية المثمرة مع الموردين وحلفاء التسويق.
2. نقاط الضعف: هي ما تفتقر إليه المؤسسة أو الوضع الذي يسبب عائقاً لها، وقد ينجم عن:

- قلة الأصول التنافسية المهمة سواء كانت مادية أو بشرية أو معنوية.
- عدم وجود توجه استراتيجي واضح.
- ميزانية ضعيفة ومحملة بالكثير من أعباء الديون.
- تكاليف وحدات كلية مرتفعة.
- أرباح منخفضة.
- قصور في توظيف إمكانيات التجارة الالكترونية.
- خطوط إنتاج ضيقة.
- سمعة ضعيفة.
- شبكات توزيع ضيقة.
- انخفاض جودة المنتج.
- جهود ضعيفة في مجال البحث والتطوير.
- بطء في جذب عملاء جدد.

وبعد تحديد القدرات والإمكانيات الداخلية والفرص الخارجية تكون المؤسسة أمام تحديد الخيارات الاستراتيجية انطلاقاً من توليف مجموعة من العناصر (أسواق/منتجات)، (أنماط تمويل/عائدات)، (ابتكار/تكنولوجيا)، (وظائف/كفاءات).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jean Pierre Citeau, Op Cit, P.66.

## المطلب الثاني: تحديد عدد ونوعية الوظائف اللازمة في المستقبل

بناءً على ما يتوفّر للمؤسسة من معطيات عن التغيرات التي ستطرأ على وظائفها خلال الفترة المستقبلية تقوم بإعداد تصميم افتراضي لمختلف أنواع الوظائف التي ستشكّل هيكلها التنظيمي خلال تلك الفترة، وتعتمد في ذلك على خبراء داخليين كالمدرّاء والمشرفين، النقابة وحتى الموظفين أو من خارجها عن طريق هيئات استشارية؛ وعموماً يكشف تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات عن ثلاثة أنواع من الوظائف هي:

- **الوظائف الحساسة أو الإستراتيجية:** هي تلك الوظائف ذات العرض القليل في اليد العاملة، وتعتبر قلب المؤسسة، تساهم في التنمية وتستدعي معرفة الاختلافات الحساسة في الموارد البشرية والوظائف التي تخضع إلى التنقيحات الإستراتيجية الهامة والتي تتطلب إجراءات تحويل المهارة.<sup>1</sup>
- **الوظائف المفقودة أو المُستغنى عنها:** هي الوظائف التي تحتاج إلى كفاءات غير مميزة وقابلة للتبديل بغض النظر عن جهود التدريب المبذولة وتتابعها إدارة الموارد البشرية لتطويرها.<sup>2</sup>
- **الوظائف الناشئة أو المستحدثة:** ترتبط هذه الوظائف بكفاءات نادرة في المؤسسات وفي سوق العمل، ويكمن دور إدارة الموارد البشرية في تحديد كفاءاتها واستقطابها.<sup>3</sup>

ولتحديد عدد ونوعية الوظائف اللازمة في المستقبل تقوم المؤسسة بمجموعة من العمليات هي:

## أولاً: تحليل طبيعة نشاط المؤسسة والهيكل التنظيمي

إنّ المعرفة والدراية الكافية بإستراتيجية المؤسسة هي نقطة مهمة في القدرة على تصور الأنشطة الرئيسية والفرعية وتحديد عدد ونوعية الوظائف التي يحتاج إليها كل نشاط، ولا بد للقائم على عملية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات من التعرف على الجوانب المختلفة لعمل المؤسسة ومن الضروري حصوله على البيانات الآتية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Amaury Grimand, *L'Appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles: Le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences*, Revue management & avenir, 2012/4-n°54, P.246.

<sup>2</sup> سماش أمينة وآخرون، مساهمة استشراف المهن في الإبداع الوظيفي، دراسة حالة: اتصالات الجزائر معسكر، مجلة التنظيم والعمل، م.06، ع.01، 2017، ص.32.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص.33.

<sup>4</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، عُمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط.01، 2011، ص.73-74.

1. بيانات عن التنظيم الحالي للمؤسسة والتعديلات المنتظر إجراؤها في المستقبل: من المعروف أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يوضح مجموعة الإدارات والأقسام والوظائف التابعة لكل إدارة أو قسم، وبذلك يمدد الهيكل التنظيمي بياناً عن الوظائف الموجودة في المؤسسة، ومن المنطقي أن يتم تطوير التنظيم من فترة إلى أخرى، وقد تتم عليه عدة تعديلات كإضافة أو إلغاء بعض الوحدات التنظيمية ليتماشى مع ظروف المؤسسة وتطورها، وعلى المسؤول عن عملية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات أن يتعرف على أية تعديلات تنوي الإدارة إدخالها على هذا التنظيم، لأنه سيجرب عليها إضافة وظائف جديدة أو إلغاء وظائف أخرى أو إعادة توزيع الموظفين أو توظيف آخرين.

2. بيانات عن الموارد البشرية الحالية بالمؤسسة: يمكن تصنيف هذه البيانات حسب نوع الوظيفة أو التخصص، أو حسب الإدارات والأقسام أو حسب السن والتأهيل العلمي وغيرها.

3. بيانات عن نوع النشاط الرئيسي للمؤسسة: كحجم وقيمة الإنتاج الحالي والماضي وتوقعاته في المستقبل، الطاقة الإنتاجية المتاحة، معدلات الإنتاج اليومية وغيرها.

4. بيانات عن التغيرات المتوقعة على أساليب وطرق العمل: كاستبدال النظام اليدوي بالنظام الآلي في إعداد الأجور أو مراقبة المخزون، مما قد يؤدي إلى إنشاء وظائف جديدة خاصة بتشغيل هذه الحاسبات الإلكترونية أو الاستغناء عن أخرى.

#### ثانياً: تحليل وتوصيف الوظائف

يُعتبر تحليل الوظائف المرجع والدليل بالنسبة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات الذي على ضوئه تُتخذ الكثير من القرارات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية، وهو العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف الوصف الكامل لخصائصها، واجباتها، الظروف التي تؤدي فيها، المعرفة والمهارة المطلوبة لأدائها، سلوكيات العمل، الأدوات المستخدمة ومعايير الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص. 125.

يمكن اختصار هذا المفهوم في السؤال الآتي:<sup>1</sup> كيف تقوم المؤسسة بتعيين احتياجاتها من الموارد البشرية دون وجود المعلومات اللازمة عن المعارف والقدرات والسلوكيات المطلوبة لأداء الوظيفة؟

كما يمكن طرح سؤال آخر: كيف تقوم المؤسسة بتصميم برامج تدريبية للموظفين دون وجود معلومات تفصيلية حول المهام المطلوبة منهم؟

تتمثل الإجابة على هذه الأسئلة في أنّ تحليل الوظائف يمُدُّ المؤسسة بالمعلومات اللازمة التي تستفيد منها جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛ حيثُ:

- تعتمدُ عملية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على تحليل الوظائف لتحديد خصائصها ومتطلباتها من الكفاءات.

- تقوم عملية تصميم البرامج التدريبية على تحديد الفجوة بين مواصفات الوظيفة والمهارات الفعلية اللازمة لأدائها.

- يُعدُّ تحليل الوظائف الخطوة الأولى في وضع نظام عادل للأجور والحوافز، فالوظائف ذات المؤهلات العالية والتي تزداد بها درجة الخطر يُحدد لها أجر أعلى.

- يُساهم تحليل الوظائف في تصميم سياسة للخدمات الصحية والأمن الصناعي من خلال ما يوفره من معلومات حول الأدوات المستخدمة ودرجة الخطر.

- أساس جيد للترقية، فعند قيام الموظف بمسؤولياته وأعباء وظيفته كما هي موصوفة ومحددة له، فهذا يشيرُ إلى قدرته في تحمل مسؤوليات أعلى.

يمرُّ تحليل الوظائف بثلاثة خطوات تبدأ من اختيار الطريقة المناسبة لجمع البيانات ثم تحليلها وأخيراً إخراجها على شكل بطاقة توصيف الوظيفة، ويمكن شرحها كما يلي:

**الخطوة الأولى:** اختيار أسلوب جمع البيانات: تتوقف دقة تحليل الوظائف على عملية جمع البيانات، ولكن بداية يجب تحديد البيانات الواجب جمعها؛ والتي تتعلق بـ:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مصر: المكتبة العصرية، 2007، ص.80.

• **وصف الوظيفة:** يتم وصف الوظيفة من خلال عبارات مكتوبة عما يفعله شاغل الوظيفة وكيف يقوم بالعمل وفي ظل أية ظروف، بالإضافة إلى جميع المهام والمسؤوليات التي تحتوي عليها الوظيفة وتكون قابلة للملاحظة.

• **مواصفات الموظف:** تتمثل مواصفات شاغل الوظيفة في المعارف والمهارات والسلوكيات التي يجب أن يملكها الفرد لتحقيق الأداء الناجح والفعال.

ومن أهم أساليب تحليل الوظائف: <sup>1</sup>

• **الملاحظة:** تتم من خلال متابعة عمل الموظف وملاحظة الإجراءات والخطوات والواجبات التي تتعلق بممارسة الوظيفة، تتميز بالدقة وسلامة الحقائق وتُمكن المحلل من المعرفة المباشرة بالوظيفة؛ إلا أنها تتطلب وقتاً طويلاً وقد تؤدي إلى إرباك الموظف.

• **المقابلة:** تتم في مكان العمل وأثناء قيام الموظف بمهامه، يتميز هذا الأسلوب بأنه يسمح بالحصول على المعلومات المطلوبة حيث يكون المحلل في موقف يسمح له بمناقشة جوانب الوظيفة؛ ويُمكنه من الوقوف على أصدق صورة، وبمشاركة مباشرة وفعالة للموظفين؛ ومن سلبياتها أنها تتطلب وقتاً كبيراً وقد تعرض لتأثير العوامل الذاتية.

• **الاستقصاء:** يتم من خلال إعداد استمارة أسئلة تطلب من المجيب التأشير حسب سلم معين، أو تحويط الإجابات أو إعطاء إجابات كاملة، تتميز بالمعالجة السريعة للبيانات بالإضافة إلى أنها غير مكلفة ولا تحتاج وقتاً طويلاً، وبإمكانية الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الموظفين ولكن المعلومات المجمعة لا تخلو من التحيز والخطأ. <sup>2</sup>

• **سجل الموظف اليومي:** يتطلب هذا الأسلوب من شاغلي الوظيفة تسجيل أنشطتهم اليومية في تقارير تفصيلية تحتوي على كافة بيانات الوظيفة، يتميز بالواقعية والحداثة ولكن يُؤخذ عليه عدم دقة البيانات نظراً لـتحيُّز شاغلي الوظائف أو عدم عرضهم البيانات بالصورة المطلوبة لافتقادهم مهارة الكتابة وحسن التعبير. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط.01، 2006، ص.ص.49-50.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (الاتجاهات...)، مرجع سابق، ص.95.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (الاتجاهات...)، مرجع سابق، ص.94.

وعليه؛ فإنه لا توجد طريقة مثلى تستخدم في جمع البيانات عن الوظائف، فكل طريقة لها إيجابياتها وسلبياتها، والأسلوب الفعال هو الذي يمكن المحلل من الوصول لأجود المعلومات من خلال الجمع بين أكثر من طريقة.

**الخطوة الثانية: تحليل البيانات المُجمّعة:** في هذه الخطوة يتم وضع الحقائق المُجمّعة في ترتيب معين يعطي معنى واضح للوظيفة، حيث تتمثل عملية التحليل في تجزئة الوظيفة إلى عناصرها المكونة لها ودراسة كل عنصر من هذه العناصر لبيان مدى أهميته؛ كطبيعة العمل وتعقد الواجبات، المهام المختلفة التي تشملها الوظيفة، الأدوات المستخدمة في العمل، الإشراف والرقابة الواقعة على الوظيفة، المعرفة والمهارة اللازمة لأداء الوظيفة وغيرها؛ ويجب الإشارة إلى أن عناصر التحليل ليست عامة على كافة الوظائف، حيثُ هناك عناصر تصلح لدراسة وظائف معينة بينما لا تُفيد في دراسة وظائف أخرى، لذلك قبل استخدام أي عنصر يجب أولاً معرفة أثره ووزنه في عملية التحليل والتركيز على العناصر التي لها تأثير كبير عند تحليل الوظيفة.<sup>1</sup>

**الخطوة الثالثة: استخلاص نموذج توصيف الوظائف:** توصيف الوظيفة هو نتيجة تحليل الوظيفة؛ ويُستعان بما يسمى “مدونة الوظائف” **Répertoire des Emplois** لوصف محتوى الوظائف فيما يتعلق بالنشاطات والمهام الممارسة، وسائل التنفيذ والنتائج المنتظرة، تكون في شكل وثيقة تحتوي على عبارات مكتوبة بشكل صحيح وموجز، ولا يشمل الغموض؛ ويجب أن يُراعى في عملية تحليل الوظائف أن الكفاءات هي أساس الأداء وأن تشمل هذه العملية جميع المعلومات التي تتعلق بالوظيفة ولا تقتصر على وصف مهامها فقط بل أيضاً تركز على شاغلها.

ولا توجد صيغة نموذجية يمكن الاعتماد عليها في كتابة توصيف الوظائف، إلا أن أغلبها تضم مجموعة من العناصر:<sup>2</sup>

- التعريف بالوظيفة: الاسم، الإدارة التابعة لها، الدرجة المالية، المستوى، الرمز.
- الغرض من الوظيفة ونطاق الإشراف الواقع من وعلى الوظيفة.
- مسؤوليات وواجبات الوظيفة وظروف العمل.
- متطلبات الوظيفة من مؤهلات علمية ومهارات ومواصفات جسمانية وشخصية.

**المطلب الثالث: تقدير عدد ونوعية الكفاءات اللازمة للقيام بالوظائف**

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص. 291.

<sup>2</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، الرياض: دار المريخ للنشر، 2003، ص. 130.

تتوقف جودة التنبؤ على إمكانية توقع الأحداث ودقة المعلومات، وهناك العديد من تقنيات التنبؤ التي تسمح بتقدير الطلب على الموارد البشرية في المؤسسة، وتعتبر عملية تقييم الكفاءات أحد مدخلات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات التي تستخدم في هذا الغرض، فمن خلالها يتم الحكم على سلوك وتصرفات الموارد البشرية ومقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبها في أداء العمل وعلى معاملاتها مع زملائها ومرؤوسيه؛ ومنه تتمكن المؤسسة من تحديد:

- الكفاءات المتاحة والتي يتحكم فيها الموظف بنجاح.
- الكفاءات المتاحة ولكن التحكم فيها ضعيف.
- الكفاءات اللازمة أو المطلوبة.

وذلك يساعد المؤسسة في تقدير عدد ونوعية الكفاءات اللازمة للمستقبل وتحقيق المواءمة بين الكفاءات المتاحة ومتطلبات الوظيفة وأيضاً تحديد أفضل للاحتياجات التدريبية. ومن أهم التقنيات التي تساهم في التنبؤ بالكفاءات وتقدير حجمها ونوعها والتي تعتبر أداة لا غنى عنها في تطبيق التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات هي مرجعية الكفاءات.

### أولاً: مرجعية الكفاءات

في إطار الوصول للغاية المنشودة من تطبيق التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات وهي تهيئة الكفاءات اللازمة لمستقبل المؤسسة؛ يُؤخذ بعين الاعتبار الوظائف الموجودة والتطورات التي ستشهدتها هذه الوظائف في المدى المتوسط أو الطويل، ولكن هذه الوظائف بدورها تحتاج إلى مجموعة من الكفاءات لأدائها بالشكل المطلوب والصحيح، إذن فهي تحتاج إلى مرجعية الكفاءات، حيثُ يتمثل المرجع في الوعاء الذي وُضِعَ لِيُسْتَشَارَ أو ليعود إليه بشأن معلومة معينة استجابة لمشكلةٍ أو موقفٍ يتطلب تلك المعلومة.<sup>1</sup>

وعليه يمكن تقديم مجموعة من التعريفات لمرجعية الكفاءات على هذا النحو:

<sup>1</sup> [www.manaraa.com/post/2205](http://www.manaraa.com/post/2205)

✓ وثيقة تتضمن وصفاً تحليلياً لما تتضمنه كل وظيفة من بيانات مفصلة حول المواصفات والشروط الواجب توفرها لشغلها مما يمكن من بلورة إطار مرجعي للكفاءات يسمح بضبط الوظائف الموجودة والبيانات المكونة لها مع جرد المعايير التي تتطلبها كل وظيفة؛ وبذلك فهي تساعد على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية ومباشرة جميع العمليات المرتبطة بها كالتوظيف، الترقية، إعادة توزيع الموظفين، التقييم والتدريب من أجل تحكم أفضل في تطوير الهيكل التنظيمي وتأمين الموارد البشرية.<sup>1</sup>

✓ تقوم مرجعية الكفاءات على أساس فكرة مفادها أن الإنسان الكف هو الذي يملك مجموعة من المعارف النظرية، العملية والسلوكية التي تجعله قادراً على القيام بما تتطلبه الوظيفة بدرجة عالية من الكفاءة.<sup>2</sup>

✓ نظام مرجعي أنشئ للمعايرة أو التقييم من خلال الاعتماد على معايير مرجعية معترف بها، وهي أداة لإبراز وتشريع عملية إدارة الكفاءات، وتدعمها من المنبع (توقع الاحتياجات من الكفاءات الناجمة عن التطورات المختلفة في التكنولوجيا وقطاع النشاط وغيرها) إلى المصب (تطوير هذه الكفاءات ومساهمتها في تعزيز هوية المؤسسة).<sup>3</sup>

✓ موضوع تصميم مشترك بين الإدارة والشركاء الاجتماعيين، تظهر في قلب منهج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، وتمثل أداة محورية تساعد في التوضيح والتعبير عن مجالات الموارد البشرية، وتصف كل وظيفة من حيث الكفاءات المطلوبة والطبيعة التقنية أو الإدارية ومستوى التحكم المطلوب في الكفاءات.<sup>4</sup>

ويمكن اختصار تعريف مرجعية الكفاءات في أنها تمكن من الإجابة على أسئلة أساسية هي:

- ماهي المستويات المعرفية الضرورية للموظف حتى يكون قادراً على تعبئة الوظيفة؟
- ماهي المهارات اللازمة التي يحتاجها الموظف في أداء الوظيفة؟
- ماهي السلوكيات المطلوبة التي يجب أن يتحلى بها الموظف عند ممارسة الوظيفة؟
- ماهو مستوى أدائه؟

ثانياً: تقنية دلفي

<sup>1</sup> مديرية الشؤون الإدارية والعامية بالرباط، مرجع سابق، ص.07.

<sup>2</sup> بوخاتي زهرة، الكفاءات المهنية لمعلم عصري، مجلة تاريخ العلوم، ع.02، 2016، ص.59.

<sup>3</sup> Anne Dietrich, *Op cit*, p.102.

<sup>4</sup> Amaury Grimand, *Op cit*, P.246.

تعتبر أكثر الطرق النوعية شيوعاً، تقوم على نظرية القرار التي تنسق بين إيجابيات اتخاذ القرار الفردي واتخاذ القرار الجماعي، تتمثل في جمع أكبر عدد ممكن من الخبراء والمستشارين في مجال إدارة الموارد البشرية؛ حيث يقوم كل منهم بتقدير مستقل للطلب المتوقع على الموارد البشرية وصياغته على شكل فرضيات، ثم بواسطة منسق يتم إعلام الخبراء بهذه التنبؤات قصد تقييمها وانتقادها وتستمر العملية إلى غاية الإجماع على تقدير معين،<sup>1</sup> من إيجابياتها أنها تتجنب سيادة رأي واحد وتأخذ بالاعتبار جميع وجهات النظر وتعطي نتائج أفضل كلما تعلق الأمر بتوقعات قصيرة الأجل.

### ثالثاً: السيناريوهات

لجأت المؤسسات إلى التنبؤ باحتياجاتها انطلاقاً من هذا الأسلوب نتيجة حالة عدم التأكد التي سادت محيطها ولم تعد قادرة على السيطرة عليها، والسيناريو هو عبارة عن تصورات لحالات ممكنة الحدوث ووصف ما يجب فعله في كل منها إذا صادف وحدثت إحدى هذه الحالات، إلا أنّ افتراض عدة سيناريوهات ودراستها هو عمل مكلف، لذا يفترض تبني السيناريوهات التي تزداد احتمالية ظهورها وتلك التي لها تأثير مهم على الإستراتيجية، ويتضمن السيناريو ثلاثة أنواع من المعطيات منها ما يتعلق بالتوقعات الاقتصادية والمالية وأخرى تتعلق بالمنتجات والأسواق ومعطيات تتعلق بالإجراءات والتكنولوجيات ونمط التنظيم وإدارة الموارد البشرية.

### رابعاً: تحليل عبء العمل

يتوقف تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية على عاملين هما: الوقت المطلوب لإنجاز العمل خلال فترة معينة؛ ويُعبّر عن ذلك بعدد ساعات العمل اللازمة لتأدية نشاط معين، ويمكن معرفته من خلال بطاقات توصيف الوظائف، إضافة إلى الوقت الفعلي الذي يستطيع العامل أن يقدمه في اليوم على مدار السنة؛ ويعبر عن ذلك بعدد الساعات اليومية، ويمكن معرفته من خلال عدد ساعات العمل وخصم فترات الراحة والعطل وغيرها خلال نفس الفترة.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: جرد الموارد البشرية المتاحة

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دون ذكر بلد النشر: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص.83.

<sup>2</sup> عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية: دراسة حالة بولاية ميله، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري - قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2007/2006، ص.36.

موازاةً مع التفكير التنبؤي الكمي والنوعي للكفاءات اللازمة للقيام بالوظائف المطلوبة، لا بد من إحصاء الموارد البشرية المتاحة على مستوى المؤسسة مع تحديد التغيرات المحتملة عن تطورها في المستقبل التي ستؤثر على حجمها، وهناك العديد من الأساليب التي تسمح بإعطاء صورة واضحة عن تركيبة الموارد البشرية المتاحة ولعلّ من أبرزها:

#### أولاً: نظام معلومات الموارد البشرية

يتوقفُ نجاح عملية تقدير العرض المتاح من الموارد البشرية في المؤسسة على مدى توفر معلومات صحيحة وسريعة؛ لذلك نجد أن نظام معلومات الموارد البشرية له دور هام وأساسي في توفير هذه المعلومات، حيث يعبرُ عن نظام متكامل يحتفظ بسجل الموظف ويتتبع مهاراته وتدريبه وتطوره الوظيفي،<sup>1</sup> ويصمّمُ بغرض مساعدة المسيرين في تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية، وإمدادهم بالمعلومات التي تساهم في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بها؛<sup>2</sup> وفي هذا المجال يساهم نظام الموارد البشرية مساهمة فعالة من خلال:

- إعداد قائمة إحصائية بالموارد البشرية المتاحة في المؤسسة تشتمل على بيانات مفصلة حول المعارف والمهارات والسلوكيات المتوفرة فيها.
- إعداد قائمة إحصائية للموارد البشرية التي يُتوقع أن تترك الخدمة خلال فترة الخطة سواء بسبب التقاعد أو التحول إلى منظمات أخرى أو غيرها.
- إعداد قائمة إحصائية بالموارد البشرية التي يُتوقع انضمامها للمؤسسة خلال فترة الخطة سواء عن طريق النقل، الترقية أو التعيين من خارج المؤسسة.

#### ثانياً: خرائط الإحلال والترقية

هي تقارير مفصلة عن مخزون الطبقة الإدارية تلقي الضوء على تلك المراكز التي يمكن أن تكون شاغرة في المستقبل القريب بسبب الإحالة على التقاعد، الترقية، النقل أو غيرها وتُفيد في معرفة إمكانية وجود موارد بشرية يمكنها التحرك نحو مراكز أعلى للمسؤولية، إن وجود هذه الخرائط يساهم في إزالة الغموض لأنها تعطي مؤشراً عن المدى الزمني للإحلال مقروناً بقائمة من المرشحين للإحلال ومرفقة بمخزون كفاءات كل منهم لتحديد مدى كفاءاتهم لشغل

<sup>1</sup> Laudon, Kenneth & Laudon, Jane, **Management Information System**, USA: Printice Hall, 7<sup>th</sup> Edition, 2002, P.50.

<sup>2</sup> Cascio, Wayne F. & Awad, Elias, **Human Resource Information Management: An Information Approach**, USA: Printice Hall, 1<sup>st</sup> Edition, 1981, P.583.

الوظائف المستقبلية، ويكشف عن نواحي النقص التي قد تكون موجودة والتي قد يترتب عنها إما البحث عن كفاءات من خارج المؤسسة أو تكييف برامج التدريب.<sup>1</sup>

### ثالثاً: هرم الأعمار

السن أو العمر هو متغير يتميز بالبساطة وإمكانية التقييم الكمي، وهرم الأعمار هو وسيلة قديمة مستخدمة في المؤسسات، لها أهمية كبيرة في التزويد بالمعلومات المتنوعة حول الموارد البشرية المتاحة وإعطاء تصور مستقبلي للتطورات التي ستتمسها ومعرفة مدى تحقيق توازن بين شرائح الأعمار.<sup>2</sup>

### رابعاً: دوران العمل

يُعتبر دوران العمل أحد أهم تقنيات تحليل تدفقات الأفراد، ويشير إلى حركة العمل دخولاً وخروجاً من وإلى المؤسسة، وهو بمثابة دليل على استقرار قوة العمل من عدمها، حيث تُعتبر الحركة الزائدة غير مرغوبة ومكلفة؛ فعندما يترك أحد العاملين المؤسسة سواء بالاستقالة أو التقاعد أو الوفاة أو التسريح تحتاج المؤسسة إلى تكاليف استخدام موظف آخر، تكاليف التدريب، خسارة الإنتاج بين انفصال موظف وتعيين آخر وغيرها.<sup>3</sup>

## المطلب الخامس: تحديد الاختلال واختيار أسلوب المعالجة

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص. 206.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010، ص. 96.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص. 97.

تصل المؤسسة بعد تطبيق الخطوات السابقة المتعلقة بتصوير حالة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة خلال أفق زمني محدد وتقييم الوضع الحالي للموارد البشرية إلى مرحلة التوصية أو المشورة العلاجية؛ وتنطلق هذه المرحلة من مقارنة النتائج بين التقديرات المتعلقة بالطلب المستقبلي للموارد البشرية وبين العرض المتاح منها في المؤسسة ثم تنظر في الأساليب التي تملأ الفجوات حيث تكون أمام الحالات الآتية:

### أولاً: حالة التوازن الكمي والنوعي

تعتبر هذه الحالة عن الحالة المثالية ولكنها نادرة الحدوث، وإن تحققت في تخصص معين أو في وقت معين يجب أن لا تضمن المؤسسة تحقيق هذا التوازن بصفة مستمرة.<sup>1</sup>

### ثانياً: حالة الفائض الكمي والنوعي

الفائض الكمي هي الحالة التي يتفوق فيها عدد الموارد البشرية المتاحة على احتياجات المؤسسة، أما الفائض النوعي هو الحالة التي تتفوق فيها الكفاءات المتاحة على متطلبات الوظائف.

### ثالثاً: حالة العجز الكمي والنوعي

العجز الكمي هو الحالة التي يقل فيها عدد الموارد البشرية المتاحة عن احتياجات المؤسسة، أما العجز النوعي هو الحالة التي تقل فيها الكفاءات المتاحة عن متطلبات الوظائف.

والجدول الآتي يوضح أساليب المعالجة الممكنة للاختلالات السابقة مع الأخذ بالاعتبار حالة السوق عند الندرة وهي الحالة التي يقل فيها عرض اليد العاملة عن الطلب، وحالة السوق عند الوفرة وهي الحالة التي يتفوق فيها عرض اليد العاملة على الطلب:

جدول رقم: (07) نوع الاختلال وأساليب المعالجة الممكنة

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (الاتجاهات...)، مرجع سابق، ص.69.

أساليب المعالجة		الوضعية	الاختلال
وفرة	ندرة		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستغناء</li> <li>• تشجيع التقاعد المبكر</li> <li>• الإقالة</li> <li>• الإعارة الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاحتفاظ</li> <li>• التدريب</li> <li>• دوام جزئي</li> </ul>	الموارد المتاحة < الاحتياجات	فائض
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معايير اختيار مشددة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسهيل معايير الاختيار</li> <li>• زيادة الأجور والحوافز</li> <li>• التدريب</li> <li>• تحسين أساليب الأداء</li> <li>• حركية داخلية</li> <li>• زيادة أوقات العمل</li> </ul>	الموارد المتاحة > الاحتياجات	عجز

**Source:** Bernard Martory, Daniel Crozet, *Gestion des ressources humaines "pilotage social & performances"*, Paris: Dunod, 8<sup>ème</sup> Edition, 2013, P.38. (بتصرف)

## المبحث الثاني: توظيف الكفاءات

تعتبر عملية التوظيف امتداداً طبيعياً للتعبير عن النقص في الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية داخل المؤسسة، كما أنه أداة للمفاضلة بين الأفراد وفقاً لمعايير محددة مسبقاً والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لمتطلبات الوظيفة، ومن خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى هذه المطالب:

❖ مفهوم التوظيف؛

❖ إجراءات توظيف الكفاءات.

## المطلب الأول: مفهوم التوظيف

**التوظيف:** هو توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من خلال اللجوء إلى مصادر هذه الموارد لتمكين من اختيارها وتعيينها.

وهو النشاط الذي من خلاله تبحث المؤسسة عن أفراد دائمين لشغل الوظائف الشاغرة من خلال جهود الاستقطاب المبذولة من طرف القائمين بهذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءة للالتحاق بها، ثم السعي لاختيار الأنسب بين المستقطبين ليتم قبوله وتعيينه بصفة مؤقتة، ثم إخضاعه إلى فترة تجريبية تكون كفيلاً بتحديد مصيره فإذا أثبت أنه أهل للاستمرار في تأدية المهام بالشكل المطلوب يتم اتخاذ القرار بتعيينه بشكل نهائي، أما إذا أثبت العكس فسيتم الاستغناء عنه، وعليه تتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية وهي الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

**الاستقطاب:** هو عملية بحث وجذب الأفراد للالتحاق بالعمل في المؤسسة، من خلال تحديد المصادر التي تحصل منها المؤسسة على الموارد البشرية والعمل على اكتشاف مصادر جديدة، وتقييمها باستمرار كي تتمكن من الحصول على أفضل الموارد في الوقت المناسب، وتختلف هذه المصادر فمنها ما هو داخلي بالنسبة للمؤسسة ومنها ما هو خارجي.<sup>1</sup>

وأيضاً هو جذب لطلبات التوظيف المؤهلة قدر الإمكان ملء الشواغر الموجودة حالياً والمتوقعة مستقبلياً من خلال البحث المستمر عن المجموعة الأمثل من هذه الطلبات.<sup>2</sup>

**الاختيار:** هو عملية تقليل أعداد الطلبات من أجل الحصول على النتائج أو المخرجات الأفضل، ويسعى خبراء الموارد البشرية من خلال هذه العملية إلى التنبؤ بالطلبات التي يُتَوَقَّعُ أن تنجح وتتناسب مع الوظيفة،<sup>3</sup> وعليه يُمَثَّلُ الاستقطاب والاختيار وجهين لعملة واحدة.

<sup>1</sup> زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهيبي، تأثير الاستقطاب والبقاء على الاداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، مجلة جامعة دمشق، م.20، ع.01، 2004، ص.18.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2013 ص.187.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص.188.

التعيين: هو آخر مرحلة في التوظيف وهو الحصول على الكفاءات ووضع الكفاءة المناسبة في الوظيفة المناسبة.

وتقوم المؤسسة بهذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف الأساسية الآتية:

- الحماية من خطر هجرة الكفاءات: فهذه الظاهرة أصبحت تشكل خطراً حقيقياً يهدد مستقبل المجتمعات النامية وخسارة مزدوجة لها من حيث النفقات التي تحملتها في تدريب هذه الكفاءات من جهة وأيضاً نقص الاستفادة منها من جهة ثانية.
- الالتزام بعملية بحث صحيحة: يتم من خلالها توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بعملية التوظيف.

## المطلب الثاني: إجراءات توظيف الكفاءات

إنَّ المنهج المبني على أساس الكفاءات يهدف من خلال عملية التوظيف إلى الإجابة على السؤال الآتي: كيف يمكن تحسين قدرة المؤسسة على التنبؤ بالأداء الناجح للعمل من قبل المتقدمين للوظيفة؟ وللإجابة على هذا السؤال يمكن عرض الإجراءات التي تمرُّ بها عملية التوظيف في هذه العناصر:

## أولاً: التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية

لاشكَّ أنَّ عملية التوظيف تنطلق بعد التنبؤ بالوظائف التي سيتم إنشاؤها أو التي يمكن زوالها؛ إضافة إلى التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الكفاءات بناءً على تبني واحدة من أهم سياسات إدارة الموارد البشرية وهي التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات؛ كنتيجة لضعف منهج الوصف الوظيفي الذي يعتمد بالدرجة الأولى على عرض مواصفات الوظيفة وتوضيح الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة للترشح، وهو ما يؤدي إلى ضعف الروابط الاستدلالية بين متطلبات الوظيفة والصفات الشخصية التي يُفترض أنها تلي هذه المتطلبات؛ ومن هنا تم التوجه إلى اعتماد التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات لمعالجة الفروق الفردية الحاسمة التي تخلق الأداء المتميز لأنَّ الموارد البشرية هي أساس خلق القيمة المضافة وعليه فالتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات هو تسيير وقائي للكفاءات والوظائف والقيود التي تفرضها البيئة، وهو لم يوجد من أجل الإلغاء التام لعدم التأكد بل من أجل إظهار الديناميكية وفضاء التنقل بين الوظائف.<sup>1</sup>

## ثانياً: إعداد مرجعية الكفاءات

يجب أن يراعي ممارسو الموارد البشرية في عملية تحليل الوظيفة أنَّ الكفاءات هي أساس الأداء وأنَّ المواصفات الوظيفية ماهي إلا انعكاس آخر للكفاءات، وعليه يتمُّ جمع المعلومات حول الوظائف بشكل كامل لأنها ستكون جزءاً من توثيق الوظيفة حيثُ تكون مخرجات العمل واضحة والكفاءات أيضاً واضحة وتنسجم مع إستراتيجية المؤسسة،<sup>2</sup> أي أنَّ تركيز هذه الأخيرة يجب أن ينصبَّ حول الأفراد الذين سيقومون بالعمل لا على العمل الذي سيقوم به الأفراد، وتحتاج المؤسسة إلى مرجعية الكفاءات كوثيقة رسمية أو قاعدة معطيات تُستخدم في تحديد وإحصاء الكفاءات اللازمة لممارسة أي وظيفة، وفي تقييم الكفاءات من خلال الاعتماد على الثنائية وظيفة/كفاءة كبديل للثنائية منصب/مؤهل؛ وهي أداة أساسية وضرورية لتوظيف الموارد البشرية وتنقلها داخلياً، وإعدادها يعتمد بالدرجة الأولى على الوظائف التي

<sup>1</sup> بوطويل رقية، التوجه نحو الاختيار القائم على أساس الكفاءات للتوظيف في الوظيفة العمومية\_دراسة ممارسات دولية، مجلة المؤسسة، ع.04، 2015، ص.154.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص.206.

سيتم شغلها حيث لا بد أن تكون للمؤسسة رؤية واضحة حول الكفاءات التي ترغب في توظيفها ومدى قدرة هذه الكفاءات على تقديم نوع معين من الأداء يساهم في تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى ضرورة تحيينها كلما استدعى الأمر من أجل مسايرة تطورات البيئة.

### ثالثاً: تحديد مصادر الاستقطاب

إن تحقيق فعالية الاستقطاب يُعتبر من أهداف التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات الذي يعمل على تحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة مما يتيح الفرصة لاختيار المصدر المناسب،<sup>1</sup> وتختلف المؤسسات فيما بينها حول فلسفة التوظيف سواءً من داخلها أو من خارجها، ولكن المنهج المبني على أساس الكفاءات يشجع مبادرات الموظفين ويحثهم على زيادة مجهوداتهم ويحفزهم على تطوير مساراتهم الوظيفية، وتلجأ المؤسسة إلى المصادر الداخلية عندما تتطابق الكفاءات المطلوبة مع الكفاءات التي يحوزها الأفراد الموجودون فيها؛ فيتم إما اتخاذ إجراءات الترقية وعادة يكون في الوظائف الإشرافية أو القيادية أو تقوم باتخاذ إجراءات النقل والتحويل الوظيفي قصد خلق توازن في عدد الأفراد، وتلجأ المؤسسة إلى مخزون الكفاءات الذي يتم تصميمه لحفظ ومتابعة رصيد المعارف، المهارات، الخبرات، البرامج التدريبية، التطلعات والطموحات الوظيفية الخاصة بالموارد البشرية، ويقوم هذا النظام بعرض هذه المعلومات في أي وقت تحتاجه المؤسسة.<sup>2</sup> وعليه يجب تحديث هذا النموذج وإمداده بكافة المعلومات الجديدة حتى يتسم النظام بالشمول والحداثة والاستفادة منه بأقصى قدر ممكن.<sup>3</sup>

أما المصادر الخارجية فتتمثل في مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة، المراكز المهنية والمعاهد والجامعات، الإعلان عبر الصحف، الإذاعة أو شبكات الانترنت.

ولكل من المصدرين سلبياته وإيجابياته؛ ففي الوقت الذي يمكن أن يحقق فيه المصدر الداخلي تعظيماً للعائد على استثمار المؤسسة في مواردها البشرية وتقليلاً للوقت والجهد والتكلفة واستقراراً في هذه الموارد ورفعاً لروحها المعنوية ويشجعها على الولاء والرضا الوظيفي يمكن أن ينعكس سلباً على تقليل فرص الحصول على كفاءات جديدة بمعارف ومعلومات جديدة، كما يفسح المصدر الخارجي المجال للاستفادة من خبرات حديثة وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة ولكن يؤدي إلى تحمل تكاليف إضافية أو إلى التأثير السلبي على الروح المعنوية للموظفين الموجودين.

<sup>1</sup> ساكت فاطمة الزهراء، قادري نورية، التدريب والتوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، مجلة التنظيم والعمل، م.06، ع.01، 2017، ص.10.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الأسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص.114.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (الاتجاهات ...)، مرجع سابق، ص.61.

## رابعاً: اختيار الكفاءات المرتبطة بالأداء المتميز

تؤدي عملية الاستقطاب إلى توسيع دائرة المتقدمين فتأتي عملية الاختيار كمرحلة ثانية بعد الاستقطاب، حيث يتم إعداد نموذج الاختيار انطلاقاً من المكونات الرئيسية للأداء والتي تمثل أغلب الاختلافات بين الأداء العادي والمتميز عن طريق الاعتماد على مجموعة من الاختبارات والمقابلات التي تكون بعيدة عن اختبار القدرات العامة المرتبطة أساساً بالوظيفة، وعليه يجب أن تُعتمد أفضل الطرق القادرة على اختيار من يحقق القيمة للمؤسسة من بين المرشحين ومن هذه الطرق نجد ما هو يتعلق بالتوظيف الداخلي كمراكز التقييم ومنها ما يتعلق بالتوظيف الخارجي كمقابلة الحدث السلوكية:

**1. مراكز التقييم:** هي طريقة صُممت لتقييم أداء الفرد ومهاراته المهنية مقارنة بالوظيفة المستهدفة، وتحديد مدى احتياجاته للتنمية والتطوير.<sup>1</sup> توضع هذه الطريقة بصفة عامة من أجل اختيار المرشحين للتوظيف وخاصة التوظيف الداخلي، وهي تركز على وضع طالبي الوظائف في وضعيات أكثر قرباً من الحقيقة العملية، ومن خلال الاختبارات التي يوضع فيها المرشحين في وضعيات مهنية تصورية يمكن اتخاذ قرار التوظيف، وهي طريقة مُوجَّهة لملاحظة قدرات الأفراد، وتعتمد على أسلوب المحاكاة حيث يتم إعداد وضعيات مهنية تُحاكي الواقع حيث يمكن أن تُصادف الموظف أثناء قيامه بعمله.<sup>2</sup>

يحتوي مركز التقييم على مجموعة من التمارين التي تُقيّم الفرد تقيماً شاملاً من كل النواحي سواء القدرات الذهنية أو المعرفية أو السلوكية أو السمات الشخصية، وتعتبر من الكفاءات الأكثر تقيماً حسب هذا الأسلوب:<sup>3</sup> التحليل اللغوي، التواصل، قيادة المشاريع، التوقع والتخطيط، اتخاذ القرارات.

تهدف مراكز التقييم إلى:<sup>4</sup>

- تقييم درجة نجاح الشخص في وظيفة جديدة بمسؤولية عالية.
- الكشف عما إذا كان المرشح يملك الكفاءات اللازمة أم لا حسب متطلبات الوظيفة.

<sup>1</sup> جاك فيليب، رون ستون، الاستثمار البشري، بميك: ترجمة إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003، ص.147.

<sup>2</sup> المرهون نسرين، مرجع سابق، ص.319.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص.117.

<sup>4</sup> هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011/2010، ص.114.

- اكتشاف الطاقات الكامنة لتحديد المدراء المستقبليين.
- الكشف عن احتياجات التدريب.

تُستخدم مراكز التقييم كوسيلة للتعين والترقية، تقيس مدى ملاءمة المترشح للوظيفة؛ وتجدر الإشارة إلى أنها لا تصل إلى درجة الموضوعية التامة ولكنها أيضاً لا تُعبر عن أساليب التقييم الذاتي وما فيه من تحيز ولا تعاني من مشكلات المقابلة، بل تجمع بين التقييم الذاتي والموضوعي وتعتمد على الاختبارات كأساس للتقييم حيث لا يُحدّد المدير درجة ذكاء وقدرة ومهارة الفرد بل هذا الأخير هو الذي يحددها بنفسه بناءً على أدائه في الاختبار، وعليه فهي طريقة تتميز بشفافية أعلى ودرجة قبول أكبر للنتائج.

وتتم ملاحظة الأفراد المراد تقييمهم في وضعيات الاختبارات من طرف المقيمين؛ وحتى تنجح هذه الطريقة يجب اختيار المقيمين بعناية فائقة كما يجب أن يكونوا مدربين ولديهم المعرفة والدراية الكافية بآلية الاختبارات والتمارين المستخدمة،<sup>1</sup> ورغم فعاليتها إلا أن استعمال هذه الطريقة يبقى محدود وذلك راجع إلى الوقت الطويل الذي تحتاجه والتكاليف المرتفعة لتدريب المقيمين.<sup>2</sup>

**2. مقابلة الحدث السلوكية:** يستطيع المترشح للوظيفة أن يثبت كفاءاته في هذه المقابلة من خلال إعطاء أمثلة محددة عن تجاربه السابقة، حيث يحدد القائم بالمقابلة الكفاءات المطلوبة للوظيفة ثم يطور مجموعة من الأسئلة التي تتيح معرفة ما إذا كان المترشح للوظيفة يملك الكفاءات اللازمة لأدائها، وتتيح له الفرصة لإثبات أنه ملائم للوظيفة من خلال الوصف التفصيلي والدقيق لكيفية تعامله مع وضعية معينة في الماضي، تقوم هذه المقابلة على فرضية أن الأداء السابق مؤشر للأداء المستقبلي، ولكن على المترشح أن يراعي الدقة في تحديد المشكلة، وتوضيح الخطوات المتخذة في حلها ومناقشة النتائج، وإذا كان للمترشح خبرة سابقة فيمكنه وصف الحدث أما إذا كانت المقابلة بخصوص توظيفه للمرة الأولى فيمكنه اختيار تجربة واقعية ما كمشركته في فريق رياضي أو في الجامعة لأنّ المشاريع الجامعية توفر فرصاً ممتازة لإظهار الكفاءات التي يبحث عنها صاحب العمل.<sup>3</sup>

خامساً: اتخاذ قرار التعيين

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2008، ص.154.

<sup>2</sup> هاملي عبد القادر، مرجع سابق، ص.122.

<sup>3</sup> مقابلة العمل السلوكية. وظيفني.كوم، متاح على الموقع:

إنَّ الحصول على الكفاءات هو مهمة أسهل عندما تقوم المؤسسة باللجوء إلى مخزون الكفاءات المتاحة؛ ولكن إذا اعتمدت على مصادر خارجية في التوظيف وقامت بالاختيار على أساس الكفاءات للتنبؤ بالأداء الوظيفي للمرشحين المحتملين للوصول إلى القرار النهائي، كان من الضروري قياس كفاءاتهم وعليه من خلال تقييم كل البيانات التي تم جمعها وتوفير مبادئ توجيهية موحدة وواضحة لكل المقيمين حول أوصاف الكفاءات، نتائج تصنيف كفاءات كل مرشح من أجل ترميز نصوص المقابلات بدقة عن السمات الشخصية، المعارف، المهارات والسلوكيات التي تشكل المتطلبات الضرورية للوظيفة بغرض توفير وسائل شفافة وفعالة للفصل بين المترشحين، وليتم بعد ذلك تحويل هذه المؤشرات إلى درجات وبناءً عليها يتم اتخاذ قرار التعيين النهائي الذي يتمثل إما في القبول أو الرفض.<sup>1</sup>

#### سادساً: التحقق من صحة قرار التعيين

بعد تعيين الموظف في عمله ينبغي الإجابة على سؤال مهم هو: هل كان قرار التعيين صحيحاً؟ فإذا نتجت عن عملية الاستقطاب والتعيين على أساس الكفاءات نتائج جيدة على مستوى المؤسسة فإن هذا يعني أن العملية نجحت وتم تعيين الكفاءة المناسبة في الوظيفة المناسبة ومعرفة ذلك يتم من خلال فحص أداء الموظف الجديد مع إتاحة الوقت الكافي له في إنتاج المخرجات المتوقعة.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: تطوير الكفاءات

أصبحت الإنتاجية تعتمد أكثر على الاستثمار غير المادي وهو ما جعل المعرفة، الخبرة والمهارة موارد استراتيجية هامة، وذلك يعتبر من بين الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بتطوير الكفاءات من أجل القدرة على مواجهة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية السريعة. وعليه سيتم في هذا المبحث التطرق إلى المطالب الآتية:

<sup>1</sup> بوطويل رقية، مرجع سابق، ص.ص. 154،156.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص.212.

❖ تعريف تطوير الكفاءات وطرقه؛

❖ أدوات تطوير الكفاءات.

المطلب الأول: تعريف تطوير الكفاءات وطرقه

أولاً: تعريف تطوير الكفاءات

يمكن تقديم مجموعة من التعريفات التي تتعلق بتطوير الكفاءات:

- ✓ تخصصٌ فرعي من تخصصات الموارد البشرية في المؤسسات؛ يهتم بتطوير كفاءات الموارد البشرية من خلال التعلم المخطط له مما يساعد الافراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية.<sup>1</sup>
  - ✓ سلوكٌ تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانية نموها.
  - ✓ زيادة المعرفة والمهارة للقوى العاملة القادرة على العمل التي يتم انتقاؤها لرفع مستوى الإنتاجية في المؤسسة إلى أقصى حد ممكن.<sup>2</sup>
- من هذه التعريفات يتضح أنّ تطوير الكفاءات هو: مجموعة من النشاطات التي تؤدي إلى رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة وزيادة المردودية الحالية والمستقبلية لها من أجل أهداف اقتصادية تتعلق بالمؤسسة وأهداف اجتماعية تتعلق بالفرد.

### ثانياً: طرق تطوير الكفاءات

غالباً ما كانت برامج تطوير الموظفين عبارة عن استجابة لأزمة ما بدلاً من أن تكون إستراتيجية طويلة الأمد للموارد البشرية التي تُصمّم كي تُزوّد المؤسسة بالكمية والنوعية اللازمة من الموارد البشرية وفي الوقت الذي تحتاجه، بالإضافة إلى غياب الصلة التي تربط بين نجاح المؤسسة طويل الأمد وبين كفاءات الموظفين، وهناك عدّة طرق تستعملها المؤسسات في تطوير كفاءاتها كالتشجيع على التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي والتدريب.

### 1. التعلم التنظيمي

التعلم في اللغة العربية يأتي من الفعل عَلِمَ ويعني الحصول على العلم والمعرفة بواسطة الدراسة والتفكير، ويمكن تقديم بعض التعريفات التي تتعلق بالتعلم التنظيمي على هذا النحو:

<sup>1</sup> بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع.07، ص.ص.276-278.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص.136.

✓ الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد أنهم يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وأن بإمكانهم التأثير على هذا الواقع.

✓ عملية تدفق المعرفة من الإدراك الفردي إلى المعرفة المتجسدة في الممارسات التنظيمية.<sup>1</sup>

وعليه؛ التعلم التنظيمي هو: عملية تسعى من خلالها المؤسسة إلى تشجيع الموظفين على اكتساب المعرفة وتوظيفها من أجل تحقيق وتطور دائم.

**تعريف المنظمة المتعلمة:** المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي:

✓ تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلول لها وتوظيف ما لديه من قدرات ومهارات لإحداث التغيير سعياً لتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

✓ تتعلم جماعياً وبشكل فعال وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في استخدام المعرفة وتمكين الأفراد من التعلم، وتمتلك القدرة على التبصر والفهم من خلال تحليل تجاربها سواء كانت ناجحة أم فاشلة والاستفادة منها.<sup>3</sup>

وتتصف المنظمة المتعلمة ب:<sup>4</sup>

- طموح جماعي حر ومفتوح أين يجتهد فيها الأفراد ويتعلمون.
- توقع التغييرات البيئية المستقبلية والتكيف معها.
- التحسين والتطوير المستمر للعمليات والخدمات المقدمة للعملاء.
- نقل وتبادل المعرفة.
- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية.
- استقطاب أفضل الكفاءات.
- تشجيع فرق العمل.
- المرونة والحرية في التفكير وتشجيع الإبداع والابتكار.

<sup>1</sup> ليث علي الحكيم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الاداء اجماعي المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، م.11، ع.02، 2009، ص.98.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، عمان: مؤسسات الوراق للنشر والتوزيع، 2007، ص.165.

<sup>3</sup> ليث علي الحكيم وآخرون، مرجع سابق، ص.98.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص.98.

بالإضافة إلى:<sup>1</sup>

- يشكّل الموظفون ذو المعرفة والمستويات العالية من الخبرة والإحاطة بتطورات العلوم والتقنيات والقدرة على الإبداع والابتكار وحل المشكلات نسبة غالبية من كتلة الأفراد في التنظيم.
  - تحديد مواقع الموظفين في هيكل السلطة بالمؤسسة يرتبط وجوباً بقدراتهم المعرفية.
  - التحول من أنماط التنظيم المركزية العمودية التقليدية إلى أنماط أفقية لامركزية مرنة.
  - تتبع المنظمة المتعلمة المنهجية العلمية وطريقة التفكير التّطبيقي والاستخدام الذكي والوعي للمعرفة في تحديد الأهداف والغايات والتوجهات المستقبلية.
  - يتخذ التعلم شكلاً فردياً ولكنه لا يكتمل إلا في سياقه الاجتماعي ويتحقق من خلال التفاعل مع الآخرين.
- شروط المنظمة المتعلمة:** المنظمات التي تسعى إلى تبني إستراتيجية التعلم التنظيمي لابد أن تتوفر على مجموعة من الشروط:<sup>2</sup>

- **الهيكل التنظيمي:** يحدد طرق الاتصال واتجاهاته ويحدد الصلاحيات والمسؤوليات والمستويات التنظيمية ويوضح تدفق وانسيابية المعلومات ومدى مركزية القرارات والحدود بين الوظائف.
- **أدوار التمكين:** حسن انتقاء الأفراد الذين يمتلكون كفاءات عالية وتدريبهم وتوفير فرص التقدم والنمو، وإسنادهم أدوار تتناسب مع كفاءاتهم.
- **المشاركة:** تبني إستراتيجية تشترك جميع المستويات الإدارية في وضعها وتنفيذها من خلال تبادل الآراء والتصورات والتشاور في كل النقاط الكفيلة بتطوير المؤسسة ودفعها نحو بلوغ الأهداف التي تسعى إليها.
- **الثقافة التنظيمية:** المؤسسة التي تؤمن بأهمية التعلم فإنها تعمل على خلق ثقافة تشجع عليه وتوفر المناخ التنظيمي المناسب لذلك.
- **إيمان القيادة:** دعم وإدراك القيادة لأهمية التعلم كعملية مستمرة، واعتبار الأفراد أصولاً ومصدراً رئيسياً للربح والاستثمار هو خيار إستراتيجي ضروري وحتمي.
- **روح الفريق:** سيادة روح الفريق وتشجيع التعاون والتشارك والمناقشة وتبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد.

<sup>1</sup> حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة: مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، ع.21، 2015، ص.63.

<sup>2</sup> بلعلي نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، ع.01، 2014، ص.ص.185-186.

طرق التعلم التنظيمي: هناك أنماط عديدة للتعلم التنظيمي، منها:<sup>1</sup>

- القياس المرجعي: تعتبر المؤسسات ذات الأداء المتميز أو التي تملك أنجح الممارسات في مجالات عمل معينة مصدراً تتعلم منه مؤسسات أخرى؛ من خلال الفحص الدقيق للكيفية التي يعمل من خلالها الآخرون تم محاولة تبني تلك المعرفة وتكييفها بما يتلاءم معها.
  - الأسلوب العلمي في حل المشكلات: إتباع المنهجية العلمية في حل المشكلات يعد طريقة فعالة في التعلم، فالمشكلات بحد ذاتها هي مصدر للحصول على المعلومات.
  - الاستفادة من التجارب الناجحة والمخففة: النجاح والإخفاق هو مصدر للتعلم؛ فالإخفاق هو مطلب جوهري للتعلم التنظيمي الفعال، والنجاح يوفر أساساً ثابتاً للنشاط المستقبلي ويشجع الأفراد على المزيد من التطور.
- عوائق التعلم التنظيمي: هناك العديد من العوائق التي تحول دون اعتماد تعلم تنظيمي ناجح وفعال؛ فتقافة المنظمة التي لا تشجع على التعلم والاعتراف بالأخطاء ومحاولة تصحيحها أو غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي وغيرها هي عوامل تجعل المؤسسة بعيدة عن تبني هذا المفهوم.

## 2. تطوير المسار الوظيفي

قد لا يقضي معظم الأفراد كل حياتهم الوظيفية في وظيفة واحدة ولا في مؤسسة واحدة، بل في وظائف عدة وفي أكثر من مؤسسة.

المسار الوظيفي: هو عدد من الخطوات في شكل وظائف متعاقبة يشغلها الفرد على امتداد حياته الوظيفية والتي تتأثر بآماله وطموحاته واتجاهاته ورغباته؛ وأيضاً هو: المراكز والخبرات والمهام المرتبطة بالعمل التي تمت طوال حياة الفرد الوظيفية والتي تتأثر بقيمه واحتياجاته،<sup>1</sup> ويتميز بأنه:

<sup>1</sup> أيمن حسن ديبوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م.29، ع.02، 2013، ص.132.

- يتحدد في ضوء الحركة داخل التنظيم وعلى مستويات الهيكل التنظيمي.
- يتكون من وظائف متعددة وخبرات متنوعة.
- تختلف احتياجات الفرد باختلاف المرحلة الوظيفية والمتطلبات البيولوجية.

وعليه يمكن تعريف المسار الوظيفي على أنه: سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالي في وظيفة معينة.

**تعريف تطوير المسار الوظيفي:** يمكن تعريف تطوير المسار الوظيفي كما يلي:

- ✓ من وجهة نظر الإدارة هو تصميم الاتجاهات والتدرجات الوظيفية لتوجيه ومتابعة تقدم الموظفين وضمان وجود الأعداد الكافية من الكفاءات عند الحاجة إليها، أما الأفراد فيرون أنه عبارة عن مساعدة من الإدارة في تحديد وتحقيق أهدافهم لأنها تنظر لهم كوسيلة لإشباع حاجات المؤسسة لهذا توجه لهم اهتمامها.<sup>2</sup>
- ✓ نشاطٌ يُعنى بإحداث التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة والوظائف التي يتقلدونها من جهة أخرى بهدف تحقيق أهداف المؤسسة التي تتعلق بالإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد التي تتعلق بالرضا.<sup>3</sup>
- ✓ التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية والمحطات الوظيفية التي سيشغلها الموظف أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه وطموحاته وأيضاً مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة.<sup>4</sup>
- ✓ العملية التي بموجبها تتم المواءمة بين اعتبارات الفرد واهتماماته ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المؤسسة المستقبلية وفرصها في النمو.<sup>5</sup>

يتميز تطوير المسار الوظيفي بأنه:<sup>6</sup>

- نشاط يهتم المؤسسة بنفس القدر الذي يهتم الموظف.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص.ص. 165، 166.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص. 167.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص. 522.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص. 298.

<sup>5</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 305.

<sup>6</sup> بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس-سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2010/2009، ص. 13.

- وضوح مبدأ المنفعة والمصلحة المتبادلتين.
- تقع على عاتق كل فرد مسؤولية تأهيل نفسه وتنمية قدراته وتطوير وتحديث معارفه حتى يساعد المؤسسة في توجيهه نحو المسار الذي يستطيع أن يُدع فيه.
- يحتاج إلى إدراك الموظف لقدراته وجوانب قوته وضعفه من جهة ومعرفة المؤسسة لحاجتها لكفاءاته بما يحقق أهدافها.

إذن؛ تطوير المسار الوظيفي هو: إستراتيجية أو مجموعة من الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تشكل برنامجاً فعالاً لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، يهدف إلى التوفيق بين احتياجات المؤسسة في المدى الطويل واحتياجات وطموحات الموظفين في المدى القصير والمتوسط.

**أهمية تطوير المسار الوظيفي:** تتمثل أهمية تطوير المسار الوظيفي في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- القدرة على الاحتفاظ بمخزون الكفاءات للمشروعات المستقبلية.
- التكيف والمواءمة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الولاء والإخلاص للمؤسسة.
- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- التنبؤ بالمستقبل الوظيفي للموظفين.
- الاستخدام الأمثل للكفاءات.
- تطوير الكفاءات.
- تقليل معدل دوران العمل.
- التقليل من حالات الصراع والنزاع في العمل وما يترتب عنها من ضغوط وتوترات.
- تشكيل قاعدة مهارية.

وأيضاً:<sup>2</sup>

- اكتساب شهرة وجاهورية للمؤسسة بسبب الترويج والإعلان لها من قبل الموظفين فيها.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (الإتجاهات ...)، مرجع سابق، ص.ص. 239، 240.

<sup>2</sup> عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص. 212.

- زيادة القدرة على الاستقطاب لأن الأفراد يفضلون الالتحاق بالمؤسسات التي تؤكد اهتمامها بموظفيها.
- اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي الوظائف القيادية والإدارية العليا، وتوجيههم إلى برامج التدريب التي ستمكنهم من الوصول إليها.

**تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد:** المسار الوظيفي للفرد يتميز بالمرونة وقابلية التغيير بسبب التغيرات والظروف البيئية، ويتأثر نجاح الفرد في تخطيط مساره الوظيفي وبلوغ أهدافه بعوامل شخصية كمدى سلامة تقييمه لذاته، ومدى اجتهاده في الحصول على المعرفة وتطوير كفاءاته، مدى تحديده لأهداف واقعية وطموحة وقدرته على التكيف مع المتغيرات التي تُدخلها المؤسسة على أعمالها المستقبلية، كما يتأثر بعوامل تنظيمية كمدى سلامة عملية تقييم الأداء وأيضاً ببرامج التدريب التي تجعله يقدم أداءً مُثمر يُطوّر به ذاته ومساره الوظيفي، ومدى توفر وكفاية النصح والإرشاد الذي يتلقاه من المسؤولين والخبراء والزملاء القدامى إضافة إلى مدى توفر نمط قيادة فاعل يُعلم الفرد ويدربه ويعزز ثقته بنفسه ويتيح له فرص النمو والتقدم؛<sup>1</sup> وعموماً تمر الحياة الوظيفية للفرد بمجموعة من المراحل؛ لكل منها مهام وأنشطة تميزها حسب حاجاته وطموحاته:

- **مرحلة الاستكشاف:** في هذه المرحلة يحدد الفرد نوع العمل الذي يتفق مع مؤهلاته وطموحاته ويبدأ بجمع المعلومات عن الوظائف والأعمال من كل المصادر المحيطة به كالزملاء، المتخصصين، وسائل الإعلام وغيرها، وتمتد هذه المرحلة إلى غاية استلامه لعمله الجديد.
- **مرحلة التأسيس:** وفيها يجد الفرد لنفسه مكانة في المؤسسة ويشعر بأهمية دوره ومساهمته فيشعر بالرضا عن ذاته وترداد قدرته على تحمل المسؤولية وترتفع روحه المعنوية فيفكر ويتصور الشكل المناسب لحياته ويكتسب مهارة بناء العلاقات الناجحة وتتحقق تغذية عكسية إيجابية عنه.
- **مرحلة النضوج:** يصل الفرد في هذه المرحلة إلى امتلاك رصيد أكبر من الخبرة ويزداد إدراكه بمراكز القوة في المؤسسة، ويسعى إلى المحافظة على إسهاماته في تحقيق أهداف وحداته ويتعمق فهمه لمختلف طرق الأداء، ويصبح مدرب للموظفين الجدد وأكثر قدرة على رعايتهم ودعمهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم، وتقوم المؤسسة بأخذ آرائه فيما يتعلق بوضع الأهداف وصياغة السياسات والبرامج المتعلقة بالتنظيم وتسعى جاهدة إلى المحافظة عليه.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص.306.

• **الانفصال:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمختلف إجراءات التقاعد والإحلال سواء بالنقل أو الترقية لمن سيعملون محل الأفراد الذين تمتعوا بالإنجاز والقفزات السريعة والذين يتسمون في هذه المرحلة بالاستعداد لتغيير نمط الحياة بعد التقاعد.

**تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المؤسسة:** يمر تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المؤسسة بالخطوات الآتية:<sup>1</sup>

- **تصميم المسارات الوظيفية:** دراسة هيكل الوظائف الموجودة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية وتوضيح الارتباط بين الوظائف المكونة لكل مسار.
- **توصيف أهداف كل مسار:** تحديد طبيعة المسؤوليات والمعارف والمهارات والتدريب المطلوب في كل مسار.
- **تقييم كفاءات الأفراد وتحديد الأهداف الوظيفية الفرد:** البحث عن نقاط القوة والضعف للأفراد من ناحية المعرفة والمهارة والسلوك كالقدرة على القيادة، العمل الجماعي، الابتكار والتعاون، بالإضافة إلى تحديد الأهداف التي يسعى لبلوغها.
- **تحديد الفرص الوظيفية الشاغرة في كل مسار:** توفير معلومات حول الوظائف المتاحة أو مجالات الترقية، ويجب أن لا تكون سرية أو يقتصر إعلامها على بعض الموظفين دون غيرهم.
- **تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد أن يختار من بينها:** على ضوء المقارنة بين الفرص الوظيفية المتاحة أمام الفرد بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته يقوم باختيار المسار المناسب من خلال الحوار الشفاف والبناء مع رؤسائه.
- **وضع وتنفيذ برنامج عمل:** إعداد خطة لتحقيق أهداف المسار الوظيفي من خلال تحديد الخبرات والتدريبات والمعارف اللازمة لتلبية متطلباته، كالتنقل الوظيفي والدراسات المسائية بالمعاهد والجامعات وبرامج التدريب أثناء العمل وغيرها.
- **تقييم برنامج تطوير المسار الوظيفي:** تهدف عملية التقييم إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي إن وُجدت واتخاذ القرارات التصحيحية لتعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

### 3. التدريب

<sup>1</sup> بوزورين فيروز، مرجع سابق، ص.32.

التدريب هو زيادة المهارات والمعرفة في مجالات معينة، وزيادة وعي المتدرب بأهداف المؤسسة التي يعمل فيها.

**تعريف التدريب:** يمكن تقديم مجموعة من التعريفات كما يلي:

✓ عملية تعديل إيجابية في سلوك الأفراد من الناحية المهنية لاكتساب المعارف التي يحتاجون لها وتحصيل المعلومات التي تنقصهم من أجل رفع مستوى كفاءتهم في الأداء وزيادة إنتاجيتهم حتى تتحقق فيهم الشروط المطلوبة لإتقان العمل.<sup>1</sup>

✓ جهودٌ إدارية مستمرة تهدف إلى إجراء تغيير معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية كي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل.<sup>2</sup>

وعليه؛ التدريب هو: عملية تعلم مجموعة من التصرفات تهدف إلى إمداد الفرد بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملاً ما أو حل مشكلة ما من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي يستطيع من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة.

**أهداف التدريب:** التدريب هو عملية مستمرة تحتل مكانة هامة في تطوير المؤسسات وتهدف إلى:

- تقليل دوران العمل.
- زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- يعطي مردود أكثر من تكلفته.
- تخفيض نسبة حوادث العمل.
- تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفيين.
- يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات وسلامة الآلات وقلّة المخاطر.
- المرونة والقدرة على التكيف.
- التقليل من الحاجة إلى الإشراف مما يؤدي إلى تفرغ الرؤساء إلى نشاطات أخرى.
- توفير فرص الترقية للأفراد ورفع روحهم المعنوية وتعديل أفكارهم وسلوكياتهم.

<sup>1</sup> محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية، القاهرة: عالم الكتب، 1993، ص.36.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص.18.

خطوات المخطط التدريبي: من المناهج التي تُبنى على أساس الكفاءات نموذج تصميم الأنظمة التعليمية وهو عبارة عن نموذج منظم ومخطط للتدريب يقوم على مجموعة من الخطوات:<sup>1</sup>

- تحليل مشاكل الأداء: يهدف تحليل الأداء المرتكز على الكفاءات إلى تحليل فيما إذا كانت المشكلة ناتجة عن عجز في الكفاءة الفردية التي ترتبطُ بنوع الخصائص اللازمة للفرد لتحقيق متطلبات الأداء، أو قد تعود إلى أسباب أخرى.
- فحص متطلبات الوظيفة: وتعني تحديد الشروط اللازمة للأداء الأمثل من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي توضح السياق الذي سيتم فيه تطبيق التدريب؛
  - ماهي ظروف العمل المناسبة للوصول إلى الأداء الأمثل؟
  - ماهي الكفاءات التي تستطيع إنتاج مخرجات متميزة؟
- تحديد الاحتياجات التدريبية: تعبر الاحتياجات التدريبية عن الفرق بين الكفاءات اللازمة والكفاءات المتاحة أو المكتسبة، وتهدف هذه الخطوة إلى تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى تدريب، وتحديد المعارف والمهارات التي تحتاج إلى تطوير لديهم.
- تحديد أهداف المخطط التدريبي: وتعني ما يُتَوَقَّعُ أن يكتسبه المتدربون والتي يجب أن تكون واضحة وقابلة للقياس.
- تصميم المخطط التدريبي: ويُعنى بتحديد محتوى التدريب واختيار الأساليب التدريبية والمدربين ومدة البرنامج ومكانه وتكاليفه.
- تنفيذ البرنامج التدريبي: ويتم فيها منح التدريب للفئات المستهدفة والتأكد من أن التصميم الموضوع قد أمكن تنفيذه، ويعتمد تنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح على عدة عوامل منها قدرة المدربين ونوعيتهم والظروف المادية المحيطة بالبرنامج.
- تقييم البرنامج التدريبي: تتضح سلامة التنفيذ وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على هذه المرحلة، والهدف منها هو معرفة العائد الذي حققته والثغرات التي قد تكون حصلت في التصميم.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، 226-227.

### المطلب الثاني: أدوات تطوير الكفاءات

تعتبر المقابلة المهنية وموازنة الكفاءات فرصة للمؤسسة والموظف معاً لإلقاء نظرة على المستقبل وتحديد الإجراءات اللازمة لتطوير الكفاءات المفيدة للمشروع الوظيفي للموظف وأيضاً لأداء المؤسسة.

#### أولاً: المقابلة المهنية

**1. تعريف المقابلة المهنية:** هي مقابلة محددة بين ممثل المؤسسة والموظف؛ تهدف إلى مناقشة آفاق تطوير المسار الوظيفي للموظف من أجل مساعدته على تحديد أفضل لمشروعه المستقبلي والنظر في حركيته الداخلية والخارجية؛ وفقاً للمادة 1-6315 من قانون العمل الفرنسي الصادر في 2014/03/05 حيث يلتزم رب العمل بإبلاغ

الموظف عند تعيينه أنه يستفيد من مقابلة مهنية كل سنتين، ويمكن أن تأخذ هذه المعلومة شكل مذكرة مكتوبة تعطى للموظف عند تعيينه أو تعليمة مدرجة في عقد العمل.<sup>1</sup>

2. أهداف المقابلة المهنية: المقابلة المهنية هي أداة رئيسية في إدارة الكفاءات الفردية، تمنح فرصاً مشتركة بين:

- المؤسسة: إنَّ تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يجعل المؤسسة قادرة على توقع الاحتياجات من الكفاءات واتخاذ الإجراءات التي تسمح لتلبية هذه الاحتياجات، بالإضافة إلى الربط بين مشاريعها وبين تطلعات الموظفين وتسهيل بناء برنامج التدريب والمساهمة في المسؤولية الاجتماعية.
- الموظفين: تحقيق القابلية للتوظيف والعمل كفاعلين في تطوير مساراتهم الوظيفية والتعبير عن رغباتهم وطموحاتهم.

3. متطلبات نجاح المقابلة المهنية: إنَّ التزام جميع أصحاب المصلحة هو مفتاح نجاح عملية المقابلة، إضافة إلى بعض

القواعد العملية التي تتعلق بالشخص المسؤول عن إجراء المقابلة حيث يجب أن:

- يتحكم في جدول المقابلة المهنية.
- يتحكم في أهدافها وله معرفة دقيقة بالتطورات المنظورة للمؤسسة.
- يجرر ملخص بعد كل مقابلة يضم العناصر الأساسية للمقابلة وإعطاء نسخة للموظف تحمل توقيعهم.
- يكون قادراً على تحليل نتائج المقابلة.
- يركز على آفاق وتطلعات الموظف من خلال طرح أسئلة مختلفة حول والأنشطة والمهام الممارسة، التطورات الملاحظة، أسباب الرضا أو عدم الرضا، الصعوبات المصادفة في العمل، رغبات وخطط التغيير، الدورات التدريبية المتابعة وغيرها.

4. حدود المقابلة المهنية: تحتاج المقابلة إلى مشرف مدرب وماهر يستطيع خلق الجو الملائم للمقابلة كما قد تتأثر

برغبة المستجيب في التعاون وعدم تأثره بالضغوط النفسية والتوتر وقدرته على التعبير بدقة عما يريد الإفصاح عنه.

ثانياً: موازنة الكفاءات

<sup>1</sup> Guide d'utilisation & support de l'entretien professionnel, Accord national du 13 Novembre 2015 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie, P.02-03 Disponible sur le site: [www.opacaim.com](http://www.opacaim.com)

1. **تعريف موازنة الكفاءات:** حسب المادة 2-900 art من قانون العمل الفرنسي الصادر في 1991 فإنه في إطار تطبيق مخطط التدريب من طرف المؤسسة، يتمتع الموظف بالمرافقة والمتابعة في بناء مشروعه الوظيفي من خلال موازنة الكفاءات التي يمكن اعتبارها كنوع خاص من التدريب؛ تهدف إلى السماح للموظفين بتحليل قدراتهم وسلوكهم ودوافعهم من أجل تحديد مساهمهم الوظيفي أو مشروعهم التدريبي،<sup>1</sup> ويمكن تعريفها على هذا النحو:

- ✓ تدريب فردي مُؤطَّر من قبل قانون العمل الفرنسي الصادر سنة 1991 حول تقييم الكفاءات ومُموَّل في إطار مخطط التدريب الخاص بالمؤسسة، حيث يمكن للموظف أن يستفيد عند طلبه من موازنة الكفاءات مرتين خلال مساره الوظيفي؛ ويكون التقييم الثاني بعد مرور خمس سنوات على الأقل من الموازنة الأولى، ويحدد الإطار القانوني مدة 24 ساعة مقابلة موزعة بين ساعتين إلى ثلاث ساعات بين ثلاثة أسابيع حتى ثلاثة أشهر.<sup>2</sup>
- ✓ مجموعة من المقابلات مع مختص أو خبير أو تتكفل بها وظيفة الموارد البشرية؛ تتم حول العديد من القضايا التي يبحث فيها الفرد عن إجابات وإرشادات ونصائح وتوجيهات؛ تتعلق هذه القضايا بتحليل وضعيته الوظيفية والشخصية الماضية والحاضرة، تحديد نجاحاته المهنية وطموحاته المستقبلية، وضع النقاط حول كفاءاته الحالية والتي يطمح إلى تطويرها أو التي يريد اكتسابها من أجل التحول نحو ممارسة وظيفة أخرى أو قطاع وظيفي آخر.<sup>3</sup>
- ✓ طريقة تخدم الموظف وتخدم المؤسسة؛ فالأول تساعد في جرد وإحصاء مهاراته، قدراته ودوافعه لاستهداف وظائف محتملة تجعله ينمو ويتطور ويحقق رفاهية أحسن، أما الثانية فتساعد في المحافظة على الكفاءات ومنع هجرتها والاستعداد المسبق لتغطية أي عجز في الوظائف ومواجهة أي تحديات مفاجئة، وتكون بمبادرة من الموظف أو في إطار برنامج التدريب في المؤسسة.
- ✓ وعليه فموازنة الكفاءات هي: فرصة لإلقاء نظرة رجعية إلى التاريخ المهني والشخصي للموظف وأيضاً رؤية تطلعية إلى المشاريع المستقبلية، وتهدف إلى بث الحافز وتحقيق الفعالية والرضا الوظيفي، وتجنب المشاكل الصحية كالتعب والقلق وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الخاصة.

2. **أهمية موازنة الكفاءات:** يستفيد الموظف والمؤسسة من موازنة الكفاءات حيث:

<sup>1</sup> Christophe Parmentier, *Op Cit*, P.118.

<sup>2</sup> La Loi de 1991 Code de Travail, Disponible sur le site: [www.travail-emploi-santé.gouv.fr](http://www.travail-emploi-santé.gouv.fr)

<sup>3</sup> Pourquoi & Comment faire un Bilan des Compétences? Disponible sur le site: [www.pole-emploi.fr](http://www.pole-emploi.fr)

- بالنسبة للموظف: تتمثل أهميتها في تحديد كفاءات الموظف ودوافعه لبناء مشروعه الوظيفي، بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات المتعلقة بالحياة المجتمعية حتى تتوازي مع الحياة الوظيفية، كما تساعده على اتخاذ القرار؛ فأغلب الموظفين الذين يُطالبون بتقييمهم وفقاً لهذه الطريقة يكونوا إما غير محفّزين أو مترددين بخصوص الخيارات المهنية المتاحة أمامهم أو يتساءلون حول قدراتهم الحقيقية لتقلد مناصب جديدة، أو يجدون صعوبة في التأقلم مع المؤسسة أو قد يرغبون في بدء مشروع خاص.<sup>1</sup>
- بالنسبة للمؤسسة: تتمثل أهميتها في تحديد الكفاءات الضرورية للقيام بالمهام والوصول إلى الأهداف وتحقيق معادلة كفاءات/محفزات بالنسبة للعامل ومعادلة احتياجات/فرص بالنسبة للمؤسسة إضافة إلى الوقاية من وضعيات الإجهاد والتعب والإحباط وتثبيط العزيمة.

### 3. مبادئ موازنة الكفاءات: تقوم موازنة الكفاءات على ثلاثة مبادئ هي:

- التطوع: تقوم هذه الطريقة على أساس المبادرة الشخصية.
- الشمول: تأخذ بعين الاعتبار الخبرة السابقة والمشاريع المستقبلية.
- التدرج: تتم على مستوى ثلاثة مراحل؛ مرحلة تمهيدية يحدد فيها الفرد توقعاته من العمل ويقرر الخوض في هذه الطريقة، مرحلة التحقيق يتم فيها تحليل الدوافع والطموحات والمهارات والاستعدادات وتقييمها وتحديد خيارات التطوير الوظيفي، ثم مرحلة الحوصلة أو الاستنتاج التي يتحصل فيها الموظف على وثيقة تفصيلية حول كفاءاته والخطوات الأساسية لتنفيذ المشروع الوظيفي.

### 4. خصائص موازنة الكفاءات: تقوم هذه الطريقة إما بطلب من الشخص المعني أو باقتراح من الإدارة في إطار

تطبيق استراتيجية التدريب في المؤسسة:

- حق الفرد في التدريب (DIF): حسب المادة 1-933 إلى غاية المادة 6-933 من قانون العمل الفرنسي يُمنح الحق في التدريب لكل موظف لا تقل أقدميته عن سنة واحدة بالمؤسسة ويعمل بعقد غير محدد المدة من خلال رصيد لا يقل عن 20 ساعة سنوياً،<sup>2</sup> وتعود تكلفته على المؤسسة من خلال إدراج عنصر منحة التدريب ضمن حساب راتب الموظف الذي يعود له القرار في الاستفادة أم لا من هذا الحق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في ترمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي- بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر- بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2014، ص.135.

<sup>2</sup> Cécile Dejoux, Op Cit, P.115.

<sup>3</sup> Le Droit Individuel à la Formation (DIF) en 10 questions, Union syndicale solidaires, P.01-02, Disponible sur le site: [www.solidaires.org](http://www.solidaires.org)

- إجازة التدريب الفردي (CIF): حسب المادة 1-933 من قانون العمل الفرنسي فإن كل موظف خلال حياته المهنية وبناءً على مبادرة منه له الحق في ممارسة ومتابعة تدريب مستقل عن عمله بالمؤسسة<sup>1</sup> وهذا من أجل الحصول على شهادة أو على مستوى عالٍ من المؤهلات أو تغيير المهنة أو التفتح على الثقافات وزيادة العلم والمعرفة.

### المبحث الرابع: تعويض الكفاءات

إنَّ حاجة المؤسسة لامتلاك كفاءات عالية يستوجب عليها دفع تعويض لهذه الكفاءات لضمان تحقيق الأهداف المرجوة منها، لذلك لاقت إستراتيجية التعويضات اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجالي الاقتصاد والإدارة في كل القطاعات؛ لأنَّ التعويض يؤثر مباشرةً على الموظف باعتباره مصدر رزق أساسي، وعلى المؤسسة لأنَّه يشكل نسبة معتبرة من إجمالي التكاليف، إضافة إلى أهميته في الحفاظ على الكفاءات واستثمارها في تحقيق أهداف المؤسسة، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

❖ مفهوم التعويض على أساس الكفاءة؛

❖ الكفاءات وصيغ الأجر؛

❖ تشمين مكتسبات الخبرة المهنية.

<sup>1</sup> Jean-Pierre Citeau, *Op Cit*, P.114.

### المطلب الأول: مفهوم التعويض على أساس الكفاءة

إنَّ اجتهاد المؤسسات من أجل الرقابة والسيطرة على سلوك الموظفين يدفعها إلى ربط نظم التعويض بنظم الرقابة من خلال تحديد العلاقة بين الأجور وشبكة التصنيفات المختلفة وتقرير نوعية السلوكيات التي تُمنح عنها مكافآت.

#### أولاً: تعريف التعويض

التعويض هو: النشاط الذي يسمح بتصميم أنواع المدفوعات الهادفة لجذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية،<sup>1</sup> وهذه المدفوعات تشمل:

- الرواتب أو الأجور: يُعرف الأجر حسب المشرع الجزائري على أنه:<sup>2</sup> مقابل للعمل الذي يقدمه العامل فإنه يستحق أجر أو راتب يتناسب مع نتيجة العمل المنجز.
- الحوافز المدفوعة: تتناسب مع مستوى أداء الموظف.

<sup>1</sup> مديحة بخوش، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، ع.12، 2013، ص.16.

<sup>2</sup> المادة 80 من قانون العمل الجزائري 1190 الصادر في 1990/04/21، الجريدة الرسمية الجزائرية، ع.17.

- **الفوائد والخدمات:** هي المنافع والمزايا التي يمكن أن يحققها الفرد بانتمائه للمؤسسة، تهدف إلى تعزيز ولاء الموظف من خلال الشعور بأهمية الانتماء لها، وتحريك الشعور بالانتماء للأفراد من خارج المؤسسة مما ينعكس بنتائج إيجابية على صعيد الأداء والإنتاجية، وتأخذ عدة أشكال كالإجازات، التأمينات، الخدمات الصحية، القروض والهبات الخاصة بحالات الزواج أو الولادة، المصايف، الحج والعمرة وغيرها.

تعتمد عملية التعويض على عدد من الأنظمة هي:<sup>1</sup>

- **نظام تقييم الوظائف:** إجراءات تهدف إلى تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة من وظائف المؤسسة.
- **نظام التعويض المالي المباشر:** بناءً على نتائج تقييم الوظائف يتم وضع هيكل الأجور الذي يشمل على المعايير التي يتم على أساسها دفع الأجر الذي يستحقه شاغل كل وظيفة.
- **نظام المكافآت المالية:** نظام للتحفيز المالي يُعدُّ لإثابة من يعمل بجد وكفاءة ويتحدد في ضوء نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.
- **نظام المزايا الوظيفية:** نظام للتحفيز غير مالي يُقدَّم على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل بالمؤسسة.

إذن؛ التعويض هو مجموعة من الأنظمة المصمَّمة لتقدير العوائد المادية والمعنوية التي يحصل عليها الموظف لقاء قيامه بالعمل المطلوب منه.

إنَّ الأنظمة سابقة الذكر هي مهام مترابطة ومتكاملة تسعى إلى تحقيق جملة من الغايات منها:

- ضمان العدالة والمساواة بين الأفراد حيث تعكس الفروق في الأجر فروقاً حقيقية في صعوبة أداء كل وظيفة والأهمية النسبية لها، مما يؤدي إلى التحفيز على العمل وتحسين الأداء الفردي الذي بدوره يؤثر على تحسين أداء الفريق.
- ضمان العدالة الخارجية التي تتمثل في شعور الموظف أن أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة وإلا فإنه سيحاول الانتقال إلى مؤسسة تعطيه شروط عمل وأجر أفضل.
- الموازنة بين ما تحصل عليه المؤسسة من قوة عمل مع ما يتحملة الفرد في نظير تلك القوة.

<sup>1</sup> عبد الحكيم جري، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية . دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية . فرع قسنطينة، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس . سطيف: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة، 2012/2013، ص.16.

- رسم هيكل للأجور يقوم على أسس سليمة وموضوعية تساهم في تحقيق التعاون بين أفراد التنظيم حتى تتحقق المصالح والأهداف المشتركة في إطار مناخ سليم للأداء.
- تحفيز الموظفين باعتبار أن الأجور تتناسب مع مستوى الأداء ما يؤدي إلى تحقيق أقصى فعالية للأداء التنظيمي.

### ثانياً: تعريف التعويض على أساس الكفاءة

نظراً لأنَّ الكفاءة من متطلبات البيئة؛ فإنَّ نظرة المؤسسة إلى الأجور تغيرت من أنها زيادة في التكاليف إلى أنها زيادة في الإنتاجية، وأصبحت تشجع الاستثمار في الكفاءات؛ ومنه اعتُبرَ الأجر دافع لتطوير الكفاءات ما أدى إلى ظهور وانتشار مفهوم التعويض على أساس الكفاءة؛ التعويض على أساس الكفاءة هو: <sup>1</sup> نظام تعويض يرتكز على الكفاءات يهدف إلى جعل تعويضات الموظفين تعتمد على الطبيعة أو التنوع أو التخصص في الكفاءات؛ المعارف والمهارات، بمعنى أنه يجعل أجر الموظف قائم على ما يمكنه القيام به بواسطة قدرته على توظيف معارفه ومهاراته وسلوكاته، وبالإضافة إلى أنه يمثل أجر أكثر صحة ويحقق أكثر عدالة وإنصاف.

وهو تعويض خاص بكل موظف؛ يهدف إلى الاعتراف وتثمين الكفاءات الفردية في إطار تحقيق المساواة في سياسة التعويض من أجل الحث على التزام الموظفين ودفعهم نحو تطوير كفاءاتهم أي أن الأولوية في نظام التعويض تكون للموظف وليس للوظيفة وتُترجم من خلال الاعتراف والتعلم والتقدم، وهذا الشكل من التعويض يؤدي إلى تعددية الكفاءات، الإبداع، التحفيز والرضا ويؤثر على عادات وسلوكات الموظفين مما يؤدي بدوره إلى رفع جودة المنتجات والخدمات وتحقيق أعلى درجات في المرونة والإنتاجية.<sup>2</sup>

### ثالثاً: مزايا ومخاطر التعويض على أساس الكفاءة

من مزايا التعويض على أساس الكفاءة:

- ارتفاع جودة المنتجات.
- زيادة الإنتاجية.
- رضا العاملين.

<sup>1</sup> L'accroissement de la productivité par la rémunération liée aux compétences chez Emballages Tnterplast, Les Ressources Humains en action, atelier-discussion sur la GRH, CLDEM, Novembre-2011. Disponible sur le site : <http://fr.slideshare.net/CLDEM>

<sup>2</sup> Debbat Hamza & all, La rémunération variable à base de compétence et ses effets sur l'engagement organisationnel: le cas de l'entreprise Lafaragen Revue Organisation & travail ; V.06, N.01, 2017, P.147.

- تخفيض معدل دوران العمل.

ومن مخاطره:

- ارتفاع الكتلة الأجرية.
- الضغط على فاتورة الأجور.
- تعقيد هيكل الأجور.

رابعاً: الفرق بين التعويض على أساس الكفاءة والتعويض التقليدي

يكمُنُ الفرق بين التعويض الذي يعتمد على الكفاءة والتعويض التقليدي الذي يعتمد على تقييم الوظائف في عدّة نقاط يتم توضيحها في الجدول الآتي:

جدول رقم (08): الفرق بين التعويض على أساس الكفاءة والتعويض التقليدي

المعيار	التعويض على أساس تقييم الوظائف	التعويض على أساس الكفاءة
الأساس	مرتبط بالوظيفة	مرتبط بالموظف
المرجع	وظيفة موصوفة ومحددة	مرجعية الكفاءات
القدرة	اشتغال منصب في وقت محدد	التحكم في الكفاءة
الزيادة	تعتمد الزيادات على الأقدمية	تعتمد الزيادات على إثبات الكفاءة
	تتغير الزيادات أوتوماتيكياً تبعاً لتغيير المنصب	لا ترتبط الزيادات بتغيير المنصب
الترقية	يشجع التنقل العمودي أو تغيير صنف الراتب	يشجع التنقل الأفقي وتعددية الكفاءات
النمو	حد أقصى وسريع في التقدم	القابلية للتوظيف وفرص التقدم الوظيفي كبيرة
الخطة	مخطط عام وشامل	تكييف الخطة مع التنظيم

Source : L'accroissement de la productivité par la rémunération liée aux compétences chez Emballages Tnterplast, Les Ressources Humaines en action, atelier-discussion sur la GRH, CLDEM, Novembre-2011.

Disponible sur le site : <http://fr.slideshare.net/CLDEM>

## المطلب الثاني: الكفاءات وصيغ الأجر

تعتمد العلاقة بين الكفاءات وأنواع الأجر على الكفاءات الفردية والأجر الثابتة من جهة وعلى الأجر المتغيرة والكفاءات الفردية والجماعية من جهة أخرى، ويمكن توضيح هذه العلاقة وفق الجدول الآتي:

## جدول رقم (09): الكفاءات وصيغ الأجر

الأجر الثابتة	تُحدَّد على أساس اكتساب كفاءات جديدة ضمن فضاء التطور المتاح أمام العامل.
الأجر المتغيرة	العلاوات الفردية تُحدَّد على أساس قيمة المساهمة الفردية في بلوغ النتائج.
	العلاوات الجماعية تُحدَّد على أساس عمل الفريق كوحدة متكاملة. التعاون بين الكفاءات الفردية.

المصدر: كمال منصور، سماح صولخ، مرجع سابق، ص: 66.

## أولاً: معايير تحديد الأجر

هناك مجموعة من المعايير التي تُأخذ في الحسبان عند تحديد الأجر، ومنها:

- **الأداء:** يتقاضى العامل وفق هذا المعيار أجراً يتناسب مع مستوى أدائه تبعاً لمقاييس خاصة تقوم المؤسسة بوضعها، لكن من الممكن أن تواجه المؤسسة مشكلة التمييز بين نوع الأداء وكميته بالإضافة إلى صعوبة قياس الأداء في بعض الوظائف كما يصعب تطبيق هذا المعيار في المؤسسات التي تعمل في مناخ يمتاز بعدم الاستقرار الاقتصادي.
- **الجهد:** يقوم الموظف أحياناً ببذل جهد معتبر لكن النتائج المحققة تكون أقل من المعدل المطلوب وبالتالي فإن اعتماد معيار الأداء يكون غير مرضي له، وعليه يجب تعويضه عن الجهد المبذول، وتكمن المشكلة هنا في صعوبة تقدير الجهد الذهني والبدني بشكل دقيق.
- **الأقدمية أو الخبرة:** هي الفترة التي يمضيها الموظف في وظيفة معينة، ويستخدم هذا المعيار خاصة في المؤسسات العمومية.
- **المؤهل العلمي:** الفرد الذي يحمل مؤهل علمي معين يستحق أن يكون في مستوى يتناسب مع ذلك المؤهل بغض النظر عن استخدامه، وقوى العرض والطلب في سوق العمل لها الدور الأساسي في تحديد التعويض المقابل لهذا المعيار.<sup>1</sup>
- **مستوى الأسعار السائدة في السوق:** تميل بعض المنظمات العالمية إلى تحديد الأجور وفق تغير مستويات الأسعار.<sup>2</sup>
- **صعوبة الوظيفة:** يعتبر تعقيد العمل أو صعوبته معياراً للتعويض، فالعمل الذي يتطلب ساعات طويلة ويُجزئ في ظروف قاسية يستحق تعويضاً أعلى من العمل الذي يحتاج ساعات أقل ويُجزئ في ظروف طبيعية.<sup>3</sup>

### ثانياً: أنواع هياكل الأجور

يطرح المسيرين العديد من التساؤلات حول معايير تحديد الأجور؛ كسوق العمل، ثقافة المؤسسة، الحدود الضريبية، اللوائح والقوانين وأيضاً خصائص ومواصفات الوظائف التي تختلف أهميتها بالنسبة للمؤسسة، ولكن أيضاً يجب أن يتحدد الأجر حسب عوامل تترجم مفهوم الكفاءة بأبعادها المختلفة.

<sup>1</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان: دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004، ص.140.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص.140.

<sup>3</sup> أحمد الكردي، نظام الأجور والحوافز الفعال، ص.37، متاح على الموقع:

إن اعتماد المعايير السابقة يجعل المؤسسة أمام تطبيق واحد أو أكثر من هياكل الأجور وفقاً لطبيعة عملها، ومن هذه الهياكل:<sup>1</sup>

**1. هيكل الأجور على أساس المعرفة:** يُصمم انطلاقاً من إعداد قائمة بالوظائف الموجودة في المؤسسة، ويحدد بجانب كل وظيفة المعارف التي يجب أن تتوفر في شاغلها لأنها تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء، وكلما تعلم معرفة جديدة ارتفعت وتيرته وقدرته على تحقيق أهداف وظيفته، ويحدد تعويضاً مالياً مباشراً لكل معرفة، ويزداد الأجر مع زيادة وتنوع معارف الفرد المحددة لوظيفته ووظائف أخرى يُحتمل أن يرتقي لها في المستقبل، ويستخدم هذا الهيكل عادةً في جميع أنواع الوظائف، ويتميز بأنه يشجع الموارد البشرية على اكتساب المعارف باستمرار مما يخدم مصلحته ومصلحة المؤسسة ويجعلها مؤسسة متعلمة.

**2. هيكل الأجور على أساس المهارة:** يصمم انطلاقاً من تصنيف وظائف المؤسسة في مجموعات متشابهة ومتجانسة حسب طبيعتها، كوظائف هندسية أو وظائف صيانة أو وظائف سكرتارية وغيرها، ويحدد لكل مجموعة منها المهارات اللازمة لأدائها، ويحدد تعويض مالي يقابل كل مهارة، ومع مرور الزمن يزداد الأجر مع اكتساب الفرد مهارة جديدة وتكون الزيادة بمقدار التعويض المالي المحدد لها كما يمكن أن يزداد الأجر مع زيادة الأقدمية الوظيفية ما يجعل مستوى الأداء أكثر جودة وتميزاً.

**3. هيكل الأجر على أساس الوظيفة:** تضع أغلب المؤسسات هيكل أجورها بالاعتماد على تقييم الوظائف؛ ويقصد به إعطاء قيمة مادية لكل وظيفة بمعنى الأهمية النسبية لها مقارنة مع الوظائف الأخرى في المؤسسة ويتولى ذلك لجنة تضم ممثلين من جميع الإدارات واستشاريون خارجيون،<sup>2</sup> تقوم بعملية التقييم بناء على نتائج عملية تحليل الوظائف التي تساهم في خلق عائلات وظيفية تشترك في مجموعة من العناصر، ويُصمم هذا الهيكل انطلاقاً من تصنيف الوظائف إلى مجموعات وترتيبها، حيث تسمى كل منها الفئة أو الدرجة، وكل فئة تحوز على تقييمات متقاربة؛ يتم إعطاؤها أجراً واحداً لأن تحديد أجر خاص بكل عمل يجعل هيكل الأجور معقداً.

مهما تكن المعايير المعتمدة في تحديد الأجور فإن المؤسسة الناجحة هي التي تستطيع وضع سياسة أجور مركبة تحاول أن تمزج بين الأهمية النسبية لكل وظيفة والكفاءات التي تتطلبها.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص. 512.

<sup>2</sup> أحمد الكردي، مرجع سابق، ص. 28.

## المطلب الثالث: تامين مكتسبات الخبرة المهنية

لم تعد الزيادة في الأجور هي السبب الرئيسي لحث الموظفين على الاجتهاد في العمل وبذل أقصى الطاقات؛ بل إن حاجة الفرد إلى الاعتراف والتقدير عامل تحفيز أقوى لبذل مجهودات أكبر في مجال التطور والتعلم، لأن اكتساب وتطوير الكفاءات وتحفيزها والمحافظة عليها لا يتأتى بالتدريب وحده بل يوجد بالإضافة إليه وسيلة أخرى لا تقل أهمية تتمثل في تامين مكتسبات الخبرة والممارسة المهنية حيث يجري نقل المعارف والمهارات بطريقة عفوية وغير رسمية.

## أولاً: تعريف تامين مكتسبات الخبرة المهنية

تعرف الخبرة بأنها المعارف والمهارات المكتسبة من خلال الممارسة الطويلة والمدعومة بالملاحظة، وتختلف درجة اكتسابها من شخص إلى آخر حسب استعداد وقابلية كل شخص والعناية التي يبديها بموضوع الممارسة فقد تطول أقدمية شخص ما دون أن تتحقق له خبرة كبيرة مقارنة بالآخرين، ومن العوامل الأساسية لنمو الخبرة هو منح العامل الحق في الخطأ والحرية في المبادرة.

ويمكن تعريف تامين مكتسبات الخبرة المهنية على أنها:

✓ إجراء منظم لإضفاء الصبغة الرسمية للكفاءات غير المعترف بها عبر تقييمها في مراكز مختصة تنتهي بمنح الفرد شهادة كفاءة تؤهله لممارسة النشاط الذي يتناسب مع تلك الكفاءة بصفة رسمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مشرور محمد الأمين وآخرون، تامين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية: دراسة حالة تامين الخبرات الحرفية بولاية معسكر، مجلة التنظيم والعمل، م.05، ع.04، 2016.

- ✓ عملية توثيق وتصديق كفاءات ومهارات الفرد مقارنة بمعيار رسمي وتتجسد هذه العملية في وثيقة ذات قيمة قانونية.
  - ✓ طريقة أخرى للحصول على شهادة إلى جانب الطرق الكلاسيكية للتدريب أو التعلم المعتادة، تهتم بتمكين الكفاءات التي تم تطويرها من قبل الفرد بطريقة غير رسمية.
  - ✓ تتمين للتعلم غير الرسمي؛ يشجع الممارسين وينمي رغبتهم في تطوير معارفهم ومهاراتهم وإصدار شهادة تعترف بهذه المهارات.
  - ✓ إجراء تتم بموجبه تقييم الكفاءات المهنية للموظف من قبل هيئة خارجية تثبت كتابيا مطابقة هذه الكفاءات بالاعتماد على مدونة وطنية أو دولية.
- ولقد بدأ العمل بنظام المصادقة أو الاعتراف بمكتسبات الخبرة لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية كحل لمشكلة أفراد الجيش الأمريكي العائدين من الحياة العسكرية والذين كانوا قد اكتسبوا خبرة كبيرة من خلال عملهم العسكري ثم تطور ليشمل كل أنواع الخبرات المكتسبة في الحياة المهنية، وبدأت فرنسا العمل وفق هذا النظام بموجب قانون العصرية الاجتماعية رقم 73-2003 الصادر في 2002/01/17 بعد أن نص عليه القانون الفرنسي الصادر في 1984/01/27 ثم عدله القانون الصادر في 1992/07/20<sup>1</sup> حيثُ يمنح الحق لأي شخص يمارس نشاطاً مهنيًا لمدة ثلاث سنوات أن يتحصل على الاعتراف بخبرته المهنية لدى هيئات متخصصة.
- يقوم المرشح بتقديم طلب على مستوى لجنة المصادقة \_هيئة وطنية مستقلة تتكفل بتحديد المعايير وضمان المصادقية أو معهد يجمع مختصين من مختلف القطاعات المهنية\_ التي ترافقه في تحديد كفاءاته والاعتراف بمكتسباته من الخبرة والممارسة، ويحصل المرشح على شهادة أو تأهيل مهني بعد إجراء عملية التقييم دون اللجوء لبرامج التدريب.<sup>2</sup>

#### ثانياً: أهداف تهمين مكتسبات الخبرة المهنية

يهدف الاعتراف إلى زيادة مشاركة الموظف والتزامه بالعمل ويعد أداة فعالة لتحفيز الموارد البشرية ووسيلة معنوية تستفيد منها المؤسسة لتقدير جهود الموظفين وشكرهم والثناء على مساهماتهم وتمثل أهدافه في:

بالنسبة للمؤسسة:

- تشجيع السلوكيات والتصرفات الجيدة.

<sup>1</sup> Christophe Parmentier, **Op Cit**, P.120.

<sup>2</sup> Khouloude Sid Ahmed, **La formation & l'implication organisationnelle dans le contexte de changement : Cas de la SONATRACH-Activité/AVAL**, Mémoire de Magister, Université d'Oran: Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de gestion & des Sciences Commerciales, 2014, P.25

- الحد من دوران العمل.
- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
- تحقيق الرضا الوظيفي.
- جعل أماكن العمل أكثر إنسانية.
- تحفيز الموارد البشرية.
- المحافظة على الكفاءات.

#### بالنسبة للموظف:

- تطوير مشاعر الانتماء للمؤسسة.
- الشعور بأنه عنصر فاعل ومفيد.
- الرضا عن العمل.
- تحسين العلاقات.
- إضفاء طابع إنساني على يوميات العامل.
- الثقة بالنفس.
- الاعتراف والتقدير.

#### ثالثاً: أشكال تهمين مكتسبات الخبرة المهنية

التهمين هو عبارة عن ملاحظات بناءة وحقائقية تقوم على تقدير الفرد باعتباره جديراً بالتقدير والاحترام والاعتراف بتجاربه وخبراته المتميزة والفريدة، ويمكن أن يمارسَ بشكل يومي ولا يكون من باب المجاملة، ويعبر عنه بشكل رسمي أو غير رسمي، فردي أو جماعي، مالي أو غير مالي، له قيمة عاطفية أو مادية ويكون مكتوب أو في شكل خطاب، ومن أشكاله:<sup>1</sup>

- تنظيم مناسبات اجتماعية بعد فترة من العمل المكثف.
- تهنئة شخصية على تحقيق أداء متميز.
- مكافآت وعلاوات.

<sup>1</sup> سميرة هيشر، مرجع سابق، ص.ص. 164، 162.

- عرض نجاحات الفريق على شبكة الأنترنت.
- تفويض السلطة.
- اللامركزية في اتخاذ القرار.

## خلاصة الفصل

تحوّلت وظيفة الموارد البشرية تماشياً مع معطيات ظاهرة العولمة والمتغيرات الأخرى وأصبحت المؤسسات تؤمن أنّ المعرفة الحديثة والمهارة العالية أصولاً تنافسيةً وجزءاً أساسياً من استراتيجيتها؛ وفي ضوء أهدافها وغاياتها بعيدة المدى تباشُر في رسم السياسات المتعلقة بتوظيف، تطوير وتعويض الكفاءات بناءً على نتائج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات التي تحدّد الإطار العام لهذه السياسات فأصبحت الوظيفة المعاصرة للموارد البشرية تهتمُّ بـ:

- تحليل وتوصيف الوظائف من أجل تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة؛
- تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات واللازمة لبلوغ الأهداف المخططة؛
- تقييم الموظفين ليس لقياس أدائهم فقط بل لقياس مدى تحكّمهم في كفاءاتهم والتزامهم بسلوكيات العمل؛
- تبني معايير تعتمد على أبعاد الكفاءة في عمليات الاستقطاب، الاختيار والتعيين؛
- تصميم وتنفيذ برامج لتطوير واستثمار الكفاءات؛
- إشراك الموظفين في تخطيط مساراتهم الوظيفية؛
- تشجيع التعلم ونقل وتبادل المعرفة؛
- تحفيز الموظفين على التفاني في العمل وحثهم على الاستفادة من فرص تطوير مشاريعهم الوظيفية؛
- نشر قيم العدل والمساواة بين الموظفين؛
- تصميم أنظمة تعويض تربط بين الوظائف والكفاءات وتجعل قيمة الأجور انعكاساً حقيقياً لمستوى الأداء.

## تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري إلى إدارة الكفاءات في المؤسسة ثم إلى أساسيات حول التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وممارسات إدارة الكفاءات؛ يحاول هذا الجزء من الدراسة المخصص للجانب التطبيقي الوقوف على بعض الجوانب المتعلقة بالتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وإدارة الكفاءات في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة من خلال ثلاثة مباحث على هذا النحو:

☞ الإطار المنهجي للدراسة؛

☞ عرض وتحليل البيانات؛

☞ اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يتمُّ في هذا المبحث التعرف على مجتمع الدراسة، المنهج المتبع وحدود الدراسة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة، من خلال المطالب الآتية:

- ❖ مجتمع الدراسة؛
- ❖ منهج وحدود الدراسة؛
- ❖ مراحل تطوير أداة الدراسة؛
- ❖ الأدوات الإحصائية المستخدمة.

## المطلب الأول: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الإطارات المسيرة والإطارات السامية التي تعمل على مستوى الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في مجموعة من المؤسسات التي تنشط في قطاعات مختلفة بولاية عنابة وتمثل هذه القطاعات في صناعة الحديد والصلب، إنتاج الحليب ومشتقاته وتسيير الميناء؛ وتحدّر الإشارة هنا إلى أنّ الباحثة أرادت أن تُجرى مسحاً لكل المؤسسات الاقتصادية بالولاية التي تُوظف أكثر من 250 عاملاً، وتطبق كلاً من إدارة الكفاءات والتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، بغض النظر عن ملكيتها أو قطاع نشاطها؛ ولكن صعوبة الحصول على إطار المعاينة كان سبباً في عدم تحقيق هذا الهدف؛ وذلك بسبب رفض التزويد بقائمة المؤسسات الكبرى التي تنشط في الولاية من طرف العديد من الهيئات كغرفة التجارة والصناعة، مديرية التجارة والسجل التجاري؛ بالرغم من أنّ الباحثة تردّدت عليهم مراراً وأثبتت لهم أن الحاجة للمعلومة هي بغرض البحث العلمي، إلا أن هذه الهيئات لم تتعاون بل على العكس.

وهو ما أدّى جعلها تتنقل بين العديد من المؤسسات في المدينة وعلى مستوى المناطق الصناعية الموجودة بالحجار، برحال وجسر بوشي والتوجه نحو إدارة الموارد البشرية والسؤال حول ما إذا كانت المؤسسة تُطبق مُتغيّري الدّراسة وعمّا إذا تجاوزَ عدد عمالها 250 موظف، وبهذا الشكل أجهت الدراسة نحو العينة القصدية وتمثّل أفرادها في الإطارات المسيرة والإطارات السامية التي تعمل على مستوى الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي قبلت بإجراء الدراسة وعلى محض الصدفة كانت هذه المؤسسات كلها عمومية، ويمكن تمثيلها في الجدول الآتي:

جدول رقم (10): قائمة المؤسسات محل الدراسة

الرقم	المؤسسة	النشاط	الخبرة في النشاط	عدد الموظفين	رأس المال الاجتماعي
1	Complexe Sidérurgique El Hadjar	إنتاج وتسويق منتجات الحديد والصلب.	منذ 1958.	3640	25.368.384.040,00 دج
2	TSS Tuberie Sans Soudure	تلبية احتياجات شركة سونطراك بالأنايب غير الملحمة.	منذ 1975.	586	2.425.280.000,00 دج
3	LEA Laiterie Edough Annaba	إنتاج وتجارة الحليب ومشتقاته.	منذ 1975.	262	859.600.000,00 دج
4	EPAN Entreprise Portuaire Annaba	تسيير ميناء عنابة.	منذ 1989,	1000	3.000.000.000,00 دج
5	PROMECH-Annaba Société de production de Mécanique et de Chaudronnerie.	الإنتاج الميكانيكي والنحاسية والصبانة الصناعية.	منذ 2001.	370	1.020.900.000,00 دج
6	ALFAPIPE Algérienne de Fabrication des Pipes	صناعة وتسويق الأنايب الملحمة اللولبية.	منذ 2006.	670	2.500.000.000,00 دج

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معلومات مقدمة من طرف المؤسسات محل الدراسة

المطلب الثاني: منهج وحدود الدراسة

لمناقشة إشكالية الدراسة ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع تمّ استخدام المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي حيث:

- يُمكنُ المنهج الوصفي من: جمع معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة معينة حتى يُمكنَ تفسيرها بطريقة موضوعية مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة منها.
- يُمكنُ المنهج الإحصائي من: تحويل العناصر النوعية لعينة الدراسة إلى عناصر كمية قابلة للقياس. أمّا حدود هذه الدراسة فتتمثّل في:
- الحدود الزمنية: استغرقت الدراسة فترة زمنية لإجرائها؛ جزء منها من فيفري إلى أبريل 2016 قامت فيه الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعيّة من خلال زيارة العديد من المؤسسات، أما عملية توزيع وجمع الاستبيان فكان بين سنتي 2017/2018 (من سبتمبر 2017 إلى ماي 2018) تخلّلتها بعض المقابلات مع إطارات في مركب الحجار؛ وكانت هذه المدّة كافية للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها.
- الحدود المكانية: تمّ إجراء الدراسة الميدانية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية عنابة وبالتحديد في بلدية الحجار، البوني وعنابة.
- الحدود الموضوعية: تتمثّل أهداف الدراسة في التعرف على مساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة.
- الحدود البشرية: تتمثّل الحدود البشرية في العناصر التي تمثل وحدات العينة وتتكوّن من الإطارات السامية والإطارات المسيرة على مستوى الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثالث: مراحل تطوير أداة الدراسة

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة هناك إتمدت الباحثة على مصدرين هما:

✓ **مصادر ثانوية:** إتمدنا في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة النظرية على مجموعة من المراجع ذات العلاقة بالموضوع تمثلت في الكتب باللغتين العربية والأجنبية، المقالات والملتقيات العلمية، الأطروحات بالإضافة إلى مواقع الأنترنت.

✓ **مصادر أولية:** إتمدنا في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية على الاستبيان كأداة أساسية؛ وهو يتمثل في مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً والتي تهدف لقياس توجهات وانطباعات وسلوكات معينة، ويستخدم في الحصول على معلومات وحقائق محدّدة من أعداد كبيرة من الأفراد حول مشكلة معينة؛ وقد مرّ بمجموعة من المراحل تتمثل في:

#### أولاً: تصميم استمارة الاستبيان

لتصميم الاستبيان لابدّ من تحديد أهدافه في ضوء إشكالية البحث وتحويلها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية؛ حيث يرتبط كل سؤال فرعي بجانب من جوانب الإشكالية ثم يتم إسقاطه على فرضيات الدراسة، من خلال مراعاة بعض النقاط كوضوح العبارات وسهولة فهمها، قصر العبارات وألا تكون مُركّبة وعدم استخدام العبارات المنفيّة.

#### ثانياً: اختبار صدق الاستبيان

يقصد باختبار الصدق التحقق من أنّ الأداة صالحة للحصول على البيانات المطلوبة والتأكد من صحة ودقة عبارات الاستبيان؛ ولهذا الغرض تم عرضها على الأستاذ المشرف الذي قام بتوجيهنا إلى مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في جامعة فرحات عباس بسطيف، كما قمنا بعرضه على أساتذة من جامعة الشيخ العربي التبسي بتبسة وأستاذ من جامعة الحاج لخضر باتنة<sup>1</sup>، ثم قمنا بعرضه على مدير إدارة الموارد البشرية ومدير مصنع شركة الإسمنت بتبسة ورئيس مصلحة التدريب بمديرية سونلغاز بنفس الولاية، ومسؤول مصلحة التنظيم والأنظمة بمركب سيّدار الحجار ومدير إدارة الموارد البشرية بشركة الإنتاج الميكانيكي والنحاسية بعنابة بهدف معرفة مدى قرب وملاءمة

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين.

المصطلحات المستخدمة في العبارات مع الواقع العملي، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة قمنا بمراجعته مع الأستاذ المشرف ليصبح الاستبيان في صورته النهائية<sup>2</sup> التي تتكون من قسمين كما يلي:

**القسم الأول:** يتمثل في الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كالجند، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

**القسم الثاني:** ويتعلق بمساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة، وينقسم إلى محورين يتمثل كل منهما في متغيري الدراسة:

**1. المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل:** التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وتم تخصيص 24 عبارة موزعة على مجموعة من العبارات كما يلي:

- $(X_{04}-X_{01})$ : حول دوافع التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وحثيمته في المؤسسة.
- $(X_{16}-X_{05})$ : حول عملية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.
- $(X_{19}-X_{17})$ : حول أبعاد الكفاءة كأحد عناصر تصميم الوظيفة.
- $(X_{24}-X_{20})$ : حول أهمية الانسجام بين الوظيفة والكفاءة.

**2. المحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع:** إدارة الكفاءات وتم تخصيص 31 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد كما يلي:

- $(X_{01}-X_{14})$ : حول توظيف الكفاءات.
- $(X_{01}-X_{10})$ : حول تطوير الكفاءات.
- $(X_{01}-X_{07})$ : حول تعويض الكفاءات.

ويكون إجمالي عبارات الاستبيان 55 عبارة تم تنقيطها وفق مقياس ليكرت الخماسي، وعليه تم احتساب المتوسط المرجح وتقدير الاتجاه حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (11): مقياس ليكرت الخماسي، المتوسط المرجح والاتجاه لعبارات الاستبيان

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم 02: استمارة الاستبيان.

السلم	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجات	01	02	03	04	05
المتوسط المرجح	1,79-01	2,59-1,80	3,39-2,60	4,19-3,40	05-4,20
الاتجاه	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً

المصدر: من إعداد الباحثة

حيثُ حُدِّدَتْ مجالات الإجابة كما يلي:

- حساب المدى: أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس / عدد خلايا المقياس

$$\text{وبالإسقاط يصبح المدى: } 5-1 = 3/4$$

وعليه المدى هو: 0,80.

- حساب الحد الأقصى للمجال الأول للإجابة: الدرجة الأولى في المقياس + 0,8 أي  $1,80 = 0,80 + 1$  وعليه يكون:

- مجال الإجابة الأول:  $[1,80-1]$  أي  $[1,79-1]$  ويعكس درجة موافقة عالية؛
- مجال الإجابة الثاني:  $[2,60-1,80]$  أي  $[2,59-1,80]$  ويعكس درجة موافقة أقل من المجال الأول؛
- مجال الإجابة الثالث:  $[3,40-2,60]$  أي  $[3,39-2,60]$  ويعكس الحياد في الإجابات؛
- مجال الإجابة الرابع:  $[4,20-3,40]$  أي  $[4,19-3,40]$  ويعكس درجة عدم الموافقة؛
- مجال الإجابة الخامس:  $[5-4,20]$  ويعكس درجة عدم موافقة عالية.

#### ثالثاً: اختبار ثبات الاستبيان

يعبرُ ثبات الأداة إحصائياً عن نسبة الحصول على نفس النتائج من خلال تطبيق نفس الأداة بعد فترة زمنية؛ أي أن تكونَ النتائج التي تعطيها الأداة متقاربة ومتماثلة إذا تكررَ تطبيقها على نفس المجموعة أو على مجموعة مماثلة بعد فترة معينة وفي نفس الظروف، ومن الطرق الإحصائية الشائعة لقياس الثبات معامل Alpha Cronbach الذي يعبرُ عن مدى فهم الباحثين لبنود الأداة لأنَّ ذلك يجعلهم يجيبون بنفس الطريقة لو يُعادُ توزيع الأداة عليهم مرة أخرى بعد مرور فترة زمنية معينة؛ أي أنَّ أهميته تكمنُ في تعميم نتائج البحث ومدى مصداقيتها ومدى دقة القراءات المأخوذة من الأداة.

وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS إصدار رقم 22 تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول:

#### جدول رقم (12): نتائج Alpha Cronbach لمتغيرات الدراسة

الرقم	المحاور والأبعاد	عدد الفقرات	قيمة
01	التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات	24	0,897
02	إدارة الكفاءات	31	0,834
03	الاستبيان ككل	55	0,915

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22، أنظر الملحق رقم 03

يُشيرُ الجدول إلى أنَّ معامل Alpha Cronbach للمحاور أكبر من الحد الأدنى للقيمة المقبولة والمقدرة بـ (0,6) كما أن هذا المعامل لكل الاستبيان بلغ 0,915 وهي نسبة عالية وجيدة وتدُلُّ على أنَّ هناك ثبات قوي في عبارات الاستبيان؛ بمعنى أنَّ المبحوثين يفهمون بنود الأداة بنفس الطريقة لو يُعاد توزيعها عليهم مرة أخرى بعد مرور فترة زمنية؛ وعليه يمكنُ اعتماد الاستبيان في هذه الدراسة التطبيقية لأنَّ نسبة تحقيق النتائج لو أُعيد تطبيقها مرة أخرى هي 91%.

#### رابعاً: توزيع الاستبيان

بعد المرور بالخطوات السابقة قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على وحدات العينة التي تتمثل في الإطار المسيرة والإطارات السامية التي تعمل على مستوى الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية وقد بلغ عددها 123 إطار، وحاولت توزيع استبيانات على كل المفردات وإيصالها للأفراد المناسبين وشرح أو توضيح أي استفسار يتعلق بالموضوع، واستطاعت إسترجاع 113 استبيان أي بنسبة 91,86% وبعد عملية فحصها لم يتم استبعاد أيّاً منها نظراً لاستيفائها شروط الإجابة الصحيحة.

#### المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة

لمعالجة موضوع الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم الاعتماد على أدوات الإحصاء الوصفي من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار رقم 22، حيث تمت المعالجة من خلال للاستعانة بالأدوات الآتية:

1. النسب المئوية والتكرارات: وتهدف إلى وصف خصائص مجتمع الدراسة وأجوبة المفردات تجاه محاور الدراسة؛

$$\text{ويمكن حساب النسبة المئوية من خلال العلاقة الآتية: } 100 \times \frac{\text{تكرار المجموعة}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

2. معامل الثبات Alpha Cronbach: ويهدف إلى تحديد معامل ثبات الدراسة؛ ويعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right]$$

حيث يمثل:

n: حجم العينة؛

$V_i$ : التباين لأسئلة المحور؛

$V_t$ : التباين في مجموع أسئلة الاستمارة.

3. مقياس النزعة المركزية: وتعتبر عن ميل مفردات المجتمع نحو قيمة معينة ومنها المتوسط الحسابي؛ ويعبر عنه

$$\text{بالعلاقة: } \bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

حيث يمثل:

$X_i$ : عدد القيم؛

$\bar{X}$ : المتوسط الحسابي؛

n: حجم العينة.

4. مقياس التشتت: وتعتبر عن التباعد والاختلاف بين المفردات كدليل على تجمعها وقربها من بعضها أو تفرقتها

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{X})^2}{n}} \text{ : وتباعدنا عن بعضها ومن أهم طرق حسابه الانحراف المعياري؛ ويعبر عنه بالعلاقة:}$$

حيث يمثل:

$X_i$ : عدد القيم.

$\bar{X}$ : المتوسط الحسابي.

n: حجم العينة

5. معامل الارتباط: يعتبر معامل الارتباط مقياس لمعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر ولتحديد طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ودرجة قوة العلاقة (قوية جداً ... متوسطة ... ضعيفة جداً أو منعدمة) علماً أنّ قيم معامل الارتباط

$$r_{xy} = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{(n-1)S_x S_y}$$

محصورة بين [-1 و 1]، ويعبر عنه بالعلاقة:

حيث يمثل:

n: عدد المشاهدات.

X<sub>i</sub>: قيم المتغير الأول.

Y<sub>i</sub>: قيم المتغير الثاني.

S<sub>x</sub>: الانحراف المعياري للمتغير الأول.

S<sub>y</sub>: الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

6. تحليل الانحدار البسيط: يستخدم الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع ولبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ للوصول إلى معادلة الانحدار التي يمكن تمثيلها كما يلي:

$$Y = ax + b$$

حيث تمثل:

**A**: انحدار الخط المستقيم (الميل) ويعني معدل التغير في **Y** عندما تتغير قيمة المتغير المستقل **x**.

**B**: معامل التقاطع (ثابت المعادلة).

## المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

يهدفُ هذا المبحث إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية التي تم تبويبها في جداول تمّ الحصول عليها من خلال المعالجة الإحصائية في هذه المطالب:

❖ عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة؛

❖ عرض وتحليل محور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات؛

❖ عرض وتحليل محور ممارسات إدارة الكفاءات.

## المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

يتمثل الجزء الأول من الاستبيان في معلومات عامة حول الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ويمكن عرضها وتحليلها من خلال العناصر الآتية:

## أولاً: الجنس

يمكن تمثيل عينة الدراسة حسب خاصية الجنس كما يلي:

## جدول رقم (13): تمثيل عينة الدراسة حسب خاصية الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
الذكور	60	53,10
الإناث	53	46,90
المجموع	113	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22؛ أنظر الملحق رقم 04.

يبين الجدول أعلاه أن 53,10% من أفراد العينة ذكور وما يقارب 47% منها إناث، ويمكن القول أن هناك توازن نوعاً ما بين الجنسين في تولي المناصب القيادية بالمؤسسات محل الدراسة.

## ثانياً: العمر

يمكن تمثيل عينة الدراسة حسب خاصية العمر كما يلي:

## جدول رقم (14): تمثيل عينة الدراسة حسب خاصية العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
> 30 سنة	20	17,70
[39 - 30]	42	37,20
[49 - 40]	38	33,60
= < 50 سنة	13	11,50
المجموع	113	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22؛ أنظر الملحق رقم 04.

يتضح من الجدول السابق أنّ أكبر نسبة لعينة الدراسة تتراوح أعمارها بين 30 و 39 سنة وهي تمثل 37,20% ما يدل على أنّ أغلبية أفراد العينة هم من الشباب مما يؤكد على سياسة استقطاب القطاع العام للاستثمار في رؤوس الأموال الشابة؛ وتليها مباشرة الفئة التي تتراوح أعمارها بين 40 و 49 سنة وهي تمثل نسبة 33,60% أما أقل نسبة فهي تمثل الأفراد ذُوو 50 سنة فأكثر وبلغت 11,50%.

### ثالثاً: المؤهل العلمي

يمكن تمثيل عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي كما يلي:

جدول رقم (15): تمثيل عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	22	19,50
جامعي	91	80,50
المجموع	113	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22؛ أنظر الملحق رقم 04.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ ما يقارب 81% من أفراد العينة حاصلين على شهادات جامعية وهي نسبة مرتفعة لتدل على أنّ أغلبية العينة هم أفراد لديهم قدر من المؤهلات التي تمكنهم من المواصلة في تطوير خبرتهم العملية والمساهمة في تطوير مؤسستهم؛ أما ما نسبته 19% فتمثّل الأفراد ذُوو مستوى ثانوي فقط.

### رابعاً: الخبرة المهنية

يمكن تمثيل عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية كما يلي:

جدول رقم (16): تمثيل عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
> 05 سنوات	19	16,80
[05 - 10]	30	26,50
[11 - 20]	46	40,70
< 20 سنة	18	15,90
المجموع	113	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22؛ أنظر الملحق رقم 04.

يُتَّضِحُ من الجدول السابق أنَّ نسبة 40,70% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين 11 و 20 سنة وهي تمثل الأغلبية، بينما النسبة متقاربة بين الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات والذين تفوق خبرتهم 20 سنة، ويدلُّ ذلك على سياسة الاستقطاب التي تعتمدها المؤسسات في تعويض الكفاءات المغادرة.

من خلال تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة يتضح أن أغلبها ذكور، شباب، خرجي جامعات دُوُو خبرات أقل من 20 سنة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

من خلال هذا المطلب سنقومُ بعرض إجابات أفراد العينة حول المحور الأول الذي يستهدفُ تشخيص التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة، ثم تحليل هذه الإجابات حسب ما توصلنا إليه من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 22.

أولاً: عرض محور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

يحتوي الجدول رقم (17) على 24 عبارة تتعلقُ بالتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسات محل الدراسة، ويُبيّن ترتيب إجابات أفراد العينة على هذه العبارات حسب أهميتها وفقاً للمتوسط الحسابي وذلك كمايلي:

جدول رقم (17): عرض محور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

الترتيب	معامل الاختلاف	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	العبارة
					تماما	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
					%	%	%	%	%	
18	46,66	موافق تماما	0,798	1,71	00	05	09	47	52	X <sub>1</sub> : التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات توجه استراتيجي حتمي في المؤسسة.
					00	4,4	08	41,6	46	
17	55,00	موافق تماما	0,980	1,78	02	08	08	40	55	X <sub>2</sub> : التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
					1,8	07,1	07,1	35,4	48,7	
12	39,57	موافق	0,748	1,89	00	03	17	58	35	X <sub>3</sub> : تُدرِك المؤسسة مدى تأثير عوامل البيئة الخارجية على نشاطها.
					00	02,7	15	51,3	31	
07	46,01	موافق	0,948	2,06	01	10	18	50	34	X <sub>4</sub> : أدّت التطورات التكنولوجية إلى تغيير الهيكل الوظيفي للمؤسسة.
					0,9	08,8	15,9	44,2	30,1	
04	47,92	موافق	1,016	2,12	02	10	23	42	36	X <sub>5</sub> : يؤدي إنشاء وظيفة جديدة في المؤسسة إلى البحث عن كفاءة جديدة.
					01,8	08,8	20,4	37,2	31,9	
03	41,81	موافق	0,899	2,15	02	08	19	60	24	X <sub>6</sub> : التنبؤ بتطور وظائف المؤسسة ضرورة تفرضها البيئة.
					01,8	07,1	16,8	53,1	21,2	
02	39,35	موافق	0,858	2,18	01	07	26	56	23	X <sub>7</sub> : التنبؤ بالكفاءات اللازمة للقيام بوظائف المؤسسة ضرورة تفرضها البيئة.
					0,9	06,2	23	49,6	20,4	
05	46,33	موافق	0,973	2,10	03	07	20	51	32	X <sub>8</sub> : يقدّم نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول عدد الكفاءات المتاحة في المؤسسة.
					02,7	06,2	17,7	45,1	28,3	
08	52,79	موافق	1,077	2,04	04	08	19	39	43	X <sub>9</sub> : يقدّم نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول نوع الكفاءات المتاحة في المؤسسة.
					3,5	07,1	16,8	34,5	38,1	

تابع الجدول رقم (17)

06	49,42	موافق	1,028	2,08	04	08	16	50	35	X <sub>10</sub> : تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء لإحصاء الكفاءات المتاحة لديها.		
					3,5	07,1	14,2	44,2	31			
01	44,69	موافق	1,037	2,32	05	13	15	60	20	X <sub>11</sub> : تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بناءً على معايير تتعلق بالمعرفة.		
					04,4	11,5	13,3	53,1	17,7			
04	44,62	موافق	0,946	2,12	05	05	13	66	24	X <sub>12</sub> : تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بناءً على معايير تتعلق بالمهارة.		
					04,4	04,4	11,5	58,4	21,2			
04	45,33	موافق	0,961	2,12	04	08	11	64	26	X <sub>13</sub> : تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بناءً على معايير تتعلق بالسلوك.		
					3,5	07,1	09,7	56,6	23			
12	50,68	موافق	0,958	1,89	03	05	13	48	44	X <sub>14</sub> : تكثف عملية تقييم الأداء في المؤسسة عن مستوى تحكم الموظف في كفاءاته.		
					02,7	4,4	11,5	42,5	38,9			
09	44,32	موافق	0,891	2,01	01	08	15	56	33	X <sub>15</sub> : تظهر الفوارق الكمية للكفاءات من خلال المقارنة بين الكفاءات المتاحة في المؤسسة والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها.		
					0,9	07,1	13,3	49,6	29,2			
11	45,71	موافق	0,896	1,96	01	07	16	52	37	X <sub>16</sub> : تظهر الفوارق النوعية للكفاءات من خلال المقارنة بين الكفاءات المتاحة في المؤسسة والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها.		
					0,9	06,2	14,2	46	32,7			
10	50,00	موافق	0,995	1,99	03	08	13	50	39	X <sub>17</sub> : تصمم المؤسسة بطاقة توصيف الوظيفة على أساس المعرفة المطلوبة لممارسة الوظيفة.		
					02,7	07,1	11,5	44,2	34,5			
16	47,18	موافق	0,854	1,81	00	07	11	48	47	X <sub>18</sub> : تصمم المؤسسة بطاقة توصيف الوظيفة على أساس المهارة المطلوبة لممارسة الوظيفة.		
					00	06,2	09,7	42,5	41,6			
11	50,51	موافق	0,990	1,96	03	07	14	48	41	X <sub>19</sub> : تصمم المؤسسة بطاقة توصيف الوظيفة على أساس السلوك المطلوب لممارسة الوظيفة.		
					02,7	06,2	12,4	42,5	36,3			
14	48,47	موافق	0,892	1,84	01	07	10	50	45	X <sub>20</sub> : الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في إنجاز الوظائف بصورة أفضل.		
					0,9	06,2	08,8	44,2	39,8			
19	48,98	موافق تماما	0,818	1,67	00	06	07	44	56	X <sub>21</sub> : الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في بلوغ الأهداف بفعالية.		
					00	05,3	06,2	38,9	49,6			
20	49,21	موافق تماما	0,812	1,65	00	05	09	40	59	X <sub>22</sub> : عدم الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في هدر الوقت.		
					00	04,4	08	35,4	52,2			
13	48,05	موافق	0,889	1,85	01	06	13	48	45	X <sub>23</sub> : عدم الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في عدم الرضا الوظيفي.		
					0,9	05,3	11,5	42,5	39,8			
15	49,45	موافق	0,905	1,83	02	04	14	46	47	X <sub>24</sub> : عدم الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في إهمال الكفاءات.		
					01,8	03,5	12,4	40,7	41,6			
25,67					موافق					0,504	1,963	البعد الأول: التفسير التنبئي للوظائف والكفاءات

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22، أنظر الملحق رقم 05 و 06 و 13.

ثانياً: تحليل محور التفسير التنبئي للوظائف والكفاءات

من خلال الجدول رقم (17) يُمكنُ تحليل خصائص المحور الأول الذي يتعلَّقُ بالتعرف على التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسات محل الدراسة، كما يمكنُ وبمكُنُ قراءة هذا الجدول تنازلياً حسب درجة الموافقة حيثُ يُلاحظُ أنَّ:

- إجابات أفراد العينة كانت بالموافقة التامة على العبارات  $(X_{21})$  و  $(X_{22})$  التي تؤكد على أنَّ عدم الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يؤدي إلى هدر الوقت بينما العكس يؤدي إلى بلوغ الأهداف بفعالية وتمثلت نسبتهما في 52,2% و 49,6% بينما عبرت 35,4% من أفراد العينة بالموافقة و 8% منها ارتأت الحياد و 4,4% اختارت عدم الموافقة وهذا بخصوص العبارة  $(X_{22})$  التي جاءت في الترتيب رقم 20 بمتوسط حسابي 1,65 وانحراف معياري 0,812، أما العبارة  $(X_{21})$  فأجابت 38,9% من أفراد العينة بالموافقة و 6,2% ارتأت الحياد فيما عبرت 5,3% من العينة بعدم الموافقة، وجاءت في الترتيب 19 بمتوسط حسابي 1,67 وانحراف معياري 0,818.

- العبارة  $(X_2)$  التي تقيس مساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسة فبلغت نسبة الموافقة التامة عليها 48,7% بينما أجابت 35,4% من العينة بالموافقة فيما عبرت 7,1% من أفراد العينة بالحياد ونفس النسبة مثلت أفراد العينة الذين أجابوا بعدم الموافقة و 1,8% رأيت عدم الموافقة التامة، وقد جاءت هذه العبارة في الترتيب رقم 17 بمتوسط حسابي 1,78 وانحراف معياري 0,980.

- نسبة الموافقة التامة 46% تعبر عن إجابة أفراد العينة على العبارة  $(X_1)$  حول التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات كتوجه إستراتيجي حتمي في المؤسسة وأجابت 41,6% بالموافقة و 8% بالحياد و 4,4% بعدم الموافقة، وقد جاءت هذه العبارة في الترتيب رقم 18 بمتوسط حسابي 1,71 وانحراف معياري 0,798.

- الإجابة على العبارات  $(X_{12})$ ،  $(X_{13})$  و  $(X_{11})$  اتجهت نحو الموافقة حيثُ بلغت نسبتها 58,4% و 56,6% و 53,1% على التوالي، وتقيس مدى اعتماد المؤسسات على المهارة، السلوك والمعرفة في عملية تقييم الأداء، بينما كانت نسبة الموافقة التامة 21,2% و 23% و 17,7% على التوالي، واختارت 11,5% و 9,7% و 13,3% من أفراد العينة الحياد، وأجابت 4,4% و 7,1% و 11,5% بعدم الموافقة إضافة إلى أنَّ 4,4% و 3,5% و 4,4% أجابت بعدم الموافقة التامة، وجاءت العبارتين  $(X_{12})$  و  $(X_{13})$  بالترتيب رقم 04 بمتوسط حسابي 2,12 و بانحراف معياري 0,946 و

- 0,961 على التوالي بينما احتلت العبارة ( $X_{11}$ ) الترتيب رقم 01 بمتوسط حسابي 2,32 وانحراف معياري 1,037.
- نسبة موافقة أفراد العينة على العبارة ( $X_6$ ) بلغت 53,1% وتُعبر عن أهمية التنبؤ بتطور الوظائف في المؤسسة كضرورة تفرضها البيئة، وأجابت 21,2% بالموافقة التامة وارتأت 16,8% الحياد و 7,1% عدم الموافقة بينما إختارت 1,8% من أفراد العينة عدم الموافقة التامة، وجاءت هذه العبارة في الترتيب رقم 03 بمتوسط حسابي 2,15 وانحراف معياري 0,899.
- نسبة الموافقة على العبارة ( $X_3$ ) هي 51,3% وتمثل إدراك المؤسسة لمدى تأثير عوامل البيئة الخارجية على نشاطها، ونسبة الموافقة التامة على نفس العبارة هي 31%، وأجهدت 15% من الإجابات نحو الحياد، و 2,7% إختارت عدم الموافقة، وجاءت هذه العبارة في الترتيب رقم 12 بمتوسط حسابي 1,89 وانحراف معياري 0,748.
- النسبة 49,6% تمثل موافقة أفراد العينة على العبارة ( $X_7$ ) حول أهمية التنبؤ بالكفاءات اللازمة للقيام بوظائف المؤسسة كضرورة تفرضها البيئة، وإجده 20,4% منهم نحو الموافقة التامة بينما تمثل النسبة 23% إجابات أفراد العينة بالحياد بينما إختارت 6,2% عدم الموافقة ورأت 0,9% الإجابة بعدم الموافقة التامة، وجاءت هذه العبارة في الترتيب رقم 02 بمتوسط حسابي 2,18 وانحراف معياري 0,858.
- العبارة ( $X_{15}$ ) تساوت مع العبارة السابقة في نسبة الموافقة وهي 49,6% حول ظهور الفوارق الكمية للكفاءات كنتاج عن المقارنة بين الكفاءات المتاحة في المؤسسة والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها، وتعبّر النسبة 29,2% عن الموافقة التامة وارتأت 13,3% الحياد كما أجابت 7,1% بعدم الموافقة و 0,9% بعدم الموافقة التامة، وجاءت هذه العبارة في الترتيب رقم 09 بمتوسط حسابي 2,01 وانحراف معياري 0,891.
- النسبة 46% مثلت موافقة أفراد العينة على العبارة ( $X_{16}$ ) حول ظهور الفوارق النوعية للكفاءات كنتاج عن المقارنة بين الكفاءات المتاحة في المؤسسة والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها، وتعبّر 32,7% عن الموافقة التامة لأفراد العينة، كما أجهدت 14,2% منها نحو الحياد، بينما إختارت 6,2% عدم الموافقة و 0,9% عدم الموافقة التامة، وجاءت هذه العبارة في الترتيب رقم 11 بمتوسط حسابي 1,96 وانحراف معياري 0,896.

- نسبة الموافقة على العبارة (X<sub>8</sub>) التي تتعلق بأنّ نظام معلومات الموارد البشرية يعتبر كقاعدة لتوفير معلومات عن عدد الكفاءات المتاحة في المؤسسة بلغت 45,1% بينما إنجّمت 28,3% من إجابات أفراد العينة نحو الموافقة التامة و 17,7% منها إنجّه نحو الحياد، واختارت 6,2% عدم الموافقة و 2,7% عدم الموافقة التامة، وجاءت هذه العبارة في الترتيب رقم 05 بمتوسط حسابي 2,10 وانحراف معياري 0,973.
- العبارات (X<sub>4</sub>)، (X<sub>10</sub>)، (X<sub>17</sub>) و (X<sub>20</sub>) فتساوت نسبة الموافقة عليها وتمثلت في 44,2% حيث تقيس تأثير التطورات التكنولوجية على الهيكل الوظيفي للمؤسسة، أهمية عملية تقييم الأداء في إحصاء الكفاءات المتاحة، المعرفة كأحد معايير تصميم بطاقة توصيف الوظيفة ومساهمة الانسجام بين الوظائف والكفاءات في إنجاز وظائف المؤسسة بصورة أفضل، وتمثل النسب الآتية الموافقة التامة على هذه العبارات وهي على التوالي 30,1%، 31%، 34,5% و 39,8%، بينما تتمثل الإجابات المحايدة في النسب 15,9%، 14,2%، 11,5% و 8,8%، كما تعبّر النسب 8,8%، 7,1%، 7,1%، 6,2% عن عدم الموافقة؛ بينما بلغت نسبة عدم الموافقة التامة 0,9%، 3,5%، 2,7% و 0,9%؛ وجاءت هذه العبارات في الترتيب 07، 06، 10 و 14 على التوالي، وبمتوسطات حسابية 2,06، 2,08، 1,99 و 1,84 وانحرافات معيارية 0,948، 1,028، 0,995 و 0,892.
- النسبة 42,5% تمثّل موافقة أفراد العينة على العبارات (X<sub>14</sub>) حول أهمية عملية تقييم الأداء في الكشف عن مستوى تحكم الموظف في كفاءاته، (X<sub>18</sub>) و (X<sub>19</sub>) حول المهارة والسلوك كمعايير في توصيف الوظيفة بالإضافة إلى العبارة (X<sub>23</sub>) التي تتعلق بأنّ عدم الانسجام بين الوظائف والكفاءات هو من أسباب عدم الرضا الوظيفي؛ أمّا النسب 38,9%، 41,6%، 36,3% و 39,8% فتعبّر عن إجابات أفراد العينة بالموافقة التامة على هذه العبارات، وارتأت 11,5%، 9,7%، 12,4% و 11,5% الإجابة بالحياد، بينما اختارت 4,4%، 6,2%، 6,2% و 5,3% عدم الموافقة، أمّا النسبة 2,7% فتعبّر عن عدم الموافقة التامة على العبارتين (X<sub>14</sub>) و (X<sub>19</sub>) واختارت 0,9% من أفراد العينة الإجابة بعدم الموافقة التامة على العبارة (X<sub>23</sub>)، وجاءت هذه العبارات في الترتيب 12، 16، 11 و 13 على التوالي، وبمتوسطات حسابية 1,89، 1,81، 1,96 و 1,85 وانحرافات معيارية 0,958، 0,854، 0,990 و 0,889.
- 40,7% من أفراد العينة يوافقون على العبارة (X<sub>24</sub>) حول أنّ عدم الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في إهمال الكفاءات، و 41,6% منهم أجابوا بالموافقة التامة على هذه العبارة، بينما

12,4% منهم إتجهوا نحو الحياد، في حين أجابت 3,5% بعدم الموافقة و 1,8% بعدم الموافقة التامة، وجاءت هذه العبارة في الترتيب رقم 15، وبمتوسط حسابي 1,83 وانحراف معياري 0,905.

- أقل نسبي موافقة تتمثل في 37,2% على العبارة (X<sub>5</sub>) وتُعبر عن إجابة أفراد العينة حول أن استحداث وظيفة جديدة يتطلب البحث عن كفاءة جديدة، فيما عبرت 31,9% عن الموافقة التامة على هذه العبارة، و 20,4% إختاروا الحياد و 8,8% أجابت بعدم الموافقة و 1,8% أجابت بعدم الموافقة التامة، وجاءت هذه العبارة في الترتيب رقم 04، وبمتوسط حسابي 2,12 وانحراف معياري 1,016؛ كما عبرت 34,5% عن موافقة أفراد العينة على العبارة (X<sub>9</sub>) حول أن نظام معلومات الموارد البشرية له دور في توفير معلومات حول نوعية الكفاءات المتاحة في المؤسسة، في حين تمثلت نسبة الموافقة التامة 38,1%، بينما ارتأت 16,8% الحياد، واختارت 7,1% عدم الموافقة وأجابت 3,5% بعدم الموافقة التامة، وجاءت هذه العبارة في الترتيب رقم 08، وبمتوسط حسابي 2,04 وانحراف معياري 1,077.

كما يتبين من الجدول أن محور التسيير التنبي للوظائف والكفاءات قد حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ 1,96 وبتجاه الموافقة وهو أقل من الوسط الفرضي (3) مما يدل على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بهذه المنهجية، وانحراف معياري عام بلغ 0,504 ومعامل اختلاف 25,67% وهما منخفضان مما يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة.

#### وبناءً على ما سبق يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة:

- ترى أن التسيير التنبي للوظائف والكفاءات يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة لأنه يمثل ضرورة فرضتها عوامل البيئة الخارجية التي أدت إلى التأثير على الهيكلة الوظيفية للمؤسسة والبحث عن حلول لمواكبتها؛ وتم قياس ذلك من خلال العبارات (X<sub>01</sub>-X<sub>04</sub>).
- تولي أهمية لعملية التنبؤ بتطور الوظائف وتطور الكفاءات كحل لاستباق التطورات البيئية المحتملة؛ وتم قياس ذلك من خلال العبارات (X<sub>05</sub>-X<sub>07</sub>).
- تستخدم نظام معلومات الموارد البشرية كأحد الأساليب الضرورية لإحصاء عدد ونوعية الكفاءات المتاحة في المؤسسة؛ وتم قياس ذلك من خلال العبارات (X<sub>08</sub>-X<sub>09</sub>).

- ترى أنّ أبعاد الكفاءة التي تتمثل في المعرفة، المهارة والسلوك في عملية تقييم الأداء؛ وتقوم بهذه العملية للكشف عن مستوى تحكم الموظف في كفاءاته؛ وتم قياس ذلك من خلال العبارات (X<sub>14</sub>-X<sub>10</sub>).
- تتوصّل من خلال المقارنة بين الكفاءات المتاحة لديها والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها إلى نتائج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات المتمثلة في تحديد الفوارق النوعية والكمية للكفاءات التي تعتبر قاعدةً تستخدم في مختلف القرارات المتعلقة بإدارة الكفاءات؛ وتم قياس ذلك من خلال العبارات (X<sub>16</sub>-X<sub>15</sub>).
- تعتمد في تصميم وتوصيف الوظائف على المواءمة بين الوظيفة ومتطلباتها من حيث المعرفة، المهارة والسلوك اللازم لممارستها؛ وتم قياس ذلك من خلال العبارات (X<sub>19</sub>-X<sub>17</sub>).
- تهدف من خلال الانسجام بين الوظائف والكفاءات إلى بلوغ الأهداف بكفاءة وفعالية؛ وتم قياس ذلك من خلال العبارات (X<sub>21</sub>-X<sub>20</sub>).
- ترى أنّ الانسجام بين الوظائف والكفاءات هو وسيلة لاستثمار الوقت والمحافظة على الكفاءات؛ وتم قياس ذلك من خلال العبارات (X<sub>24</sub>-X<sub>22</sub>).

المطلب الثالث: عرض وتحليل محور ممارسات إدارة الكفاءات

من خلال هذا المطلب سيتم عرض إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني الذي يستهدف تشخيص ممارسات إدارة الكفاءات في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة، ثم تحليل هذه الإجابات حسب ما تم التوصل إليه من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 22.

### أولاً: عرض وتحليل بُعد توظيف الكفاءات

1. عرض بعد توظيف الكفاءات: يحتوي الجدول رقم (18) على 14 عبارة تتعلق بعملية توظيف الكفاءات كأحد ممارسات إدارة الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة، ويبيّن ترتيب إجابات أفراد العينة على هذه العبارات حسب أهميتها وفقاً للمتوسط الحسابي وذلك كما يلي:

جدول رقم (18): عرض بُعد توظيف الكفاءات

الترتيب	معامل الاختلاف	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	العبارة
					تماما	مواثق	محايد	مواثق	تماما	
					التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
					%	%	%	%	%	
08	47,64	موافق	1,034	2,17	02	11	26	39	35	X <sub>1</sub> : تقوم المؤسسة بعملية التوظيف بناءً على الفوارق الكمية للكفاءات الناتجة عن تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.
					01,8	09,7	23	34,5	31	
07	43,80	موافق	0,968	2,21	01	11	28	44	29	X <sub>2</sub> : تقوم المؤسسة بعملية التوظيف بناءً على الفوارق النوعية للكفاءات الناتجة عن تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.
					0,9	09,7	24,8	38,9	25,7	
11	44,87	موافق	0,875	1,95	00	04	28	39	42	X <sub>3</sub> : تسعى المؤسسة إلى استقطاب أفراد ذو مؤهلات علمية.
					00	03,5	24,8	34,5	37,2	
01	41,69	محايد	1,184	2,84	09	31	19	41	13	X <sub>4</sub> : تحكم المؤسسة على فرد أنه كفاء بناءً على حيازته على مجموعة من المعارف الأكاديمية.
					08	27,4	16,8	36,3	11,5	
09	46,48	موافق	0,953	2,05	01	12	12	55	33	X <sub>5</sub> : تحكم المؤسسة على فرد أنه كفاء بناءً على اكتسابه مهارات وظيفية ناتجة عن تراكم الخبرة.
					0,9	10,6	10,6	48,7	29,2	
12	44,64	موافق	0,808	1,81	00	05	13	51	44	X <sub>6</sub> : تحكم المؤسسة على فرد أنه كفاء بناءً على قدرته على التصرف السليم في وضعية العمل.
					00	4,4	11,5	45,1	38,9	
13	49,77	موافق تماماً	0,891	1,79	01	05	14	42	51	X <sub>7</sub> : تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على التدريب.
					0,9	4,4	12,4	37,2	45,1	
04	43,45	موافق	1,095	2,52	06	15	31	41	20	X <sub>8</sub> : تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على النقل.
					5,3	13,3	27,4	36,3	17,7	

تابع للجدول رقم (18)

05	45,40	موافق	1,067	2,35	05	11	27	45	25	X <sub>9</sub> : تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية
----	-------	-------	-------	------	----	----	----	----	----	---

					04,4	09,7	23,9	39,8	22,1	للكفاءات على الترقية.
10	47,22	موافق	0,935	1,98	01	09	15	50	38	$X_{10}$ : تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية
					0,9	08	13,3	44,2	33,6	للكفاءات على التوظيف.
14	42,32	موافق تماماً	0,771	1,68	00	04	09	47	53	$X_{11}$ : تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق الكمية
					00	03,5	08	41,6	46,9	للكفاءات على التوظيف.
02	47,62	موافق	1,224	2,57	12	15	17	50	19	$X_{12}$ : تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق الكمية
					10,6	13,3	15	44,2	16,8	للكفاءات على زيادة ساعات العمل.
03	49,72	موافق	1,268	2,55	10	19	21	36	27	$X_{13}$ : تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق الكمية
					08,8	16,8	18,6	31,9	23,9	للكفاءات على مضاعفة المهام.
06	44,03	موافق	0,982	2,23	02	10	28	45	28	$X_{14}$ : تمنح المؤسسة الأولوية إلى التوظيف الداخلي
					01,8	08,8	24,8	39,8	24,8	أكثر من التوظيف الخارجي.
	20,34	موافق	0,446	2,192	البعد الأول: توظيف الكفاءات					

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22، أنظر الملحق رقم 07 و 08 و 13.

## 2. تحليل بعد توظيف الكفاءات: من خلال الجدول رقم (18) يمكن تحليل خصائص البعد الأول الذي يتعلّق

بمعرفة واقع توظيف الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة؛ ويمكن ويمكن قراءة هذا الجدول تنازلياً حسب درجة الموافقة، حيث يُلاحظ من خلال الجدول أنّ إجابات أفراد العينة:

- كانت بالموافقة التامة على العبارتين ( $X_{11}$ ) و ( $X_7$ ) التي تعبر عن اعتماد المؤسسات على التوظيف في تغطية الفوارق الكمية للكفاءات وإتجاهها نحو التدريب في تغطية الفوارق النوعية، حيث تمثلت نسبتها في 46,9% و 45,1% على التوالي، في حين أجابت أفراد العينة بالموافقة على هذه العبارات وتمثلت نسبتها في 41,6% و 37,2%، بينما إجهت 8% و 12,4% على التوالي من أفراد العينة نحو الحياد، وارتأت 3,5% و 4,4% عدم الموافقة، في حين أجابت 0,9% على العبارة ( $X_7$ ) بعدم الموافقة التامة، وجاءت العبارتان بالترتيب رقم 14 و 13، وبمتوسط حسابي 1,68 و 1,79 وانحراف معياري 0,771 و 0,891 على التوالي.

- أجهت الإجابات نحو الموافقة التي بلغت أقصى نسبها 48,7% على العبارة ( $X_5$ ) حول تبني معيار الخبرة والمهارة الوظيفية في حكم المؤسسة على الكفاءات، بينما أجابت 29,2% بالموافقة التامة، واختارت 10,6% الحياد، ونفس النسبة الأخيرة من إجابات أفراد العينة كانت بعدم الموافقة، بينما 0,9% ارتأت عدم الموافقة التامة، وجاءت هذه العبارة في الترتيب رقم 09 بمتوسط حسابي 2,05 وانحراف معياري 0,953.

- مثَّلت 45,1% موافقة أفراد العينة على العبارة (X<sub>6</sub>) التي تُضيفُ القدرة على التصرف السليم أثناء وضعية العمل كمعيار للحكم على الكفاءات، بينما أجاب 38,9% بالموافقة التامة، واختارت 11,5% الحياد وأنجَّهت 4,4% نحو عدم الموافقة، وجاءت هذه العبارة بالترتيب رقم 12 وبمتوسط حسابي 1,81 وانحراف معياري 0,808.
- كانت الموافقة التي تساوت في العبارتين (X<sub>10</sub>) و (X<sub>12</sub>) بنسبة 44,2% وهي تقيس اعتماد المؤسسة على التوظيف الخارجي في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات بالإضافة إلى زيادة ساعات العمل كأحد الحلول لتغطية الفوارق الكمية، أمَّا الموافقة التامة على هذه العبارات فتمثلت نسبتها في 33,6% و 16,8%، بينما إنجَّهت الإجابات نحو الحياد وبلغت نسبتها 13,3% و 15%، وأجابت 8% و 13,3% بعدم الموافقة في حين أجابت 0,9% و 10,6% على التوالي، وجاءت العبارتين في الترتيب رقم 10 و 02 بمتوسط حسابي 1,98 و 2,57 وانحراف معياري 0,935 و 1,224.
- تساوت في العبارة (X<sub>9</sub>) حول اعتماد المؤسسة على الترقية في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات، وأيضاً في العبارة (X<sub>14</sub>) التي تتعلق بأنَّ التوظيف الداخلي له الأولوية أكثر من التوظيف الخارجي في المؤسسات محل الدراسة وتتمثل في 39,8%، بينما تتمثل نسبة الموافقة التامة على العبارتين في 22,1% و 24,8% على التوالي، وأنجَّهت 23,9% و 24,8% نحو الحياد، واختارت 9,7% و 24,8% عدم الموافقة، وأجابت 4,4% و 1,8% بعدم الموافقة التامة، وجاءت العبارتان بالترتيب رقم 09 و 06 بمتوسط حسابي 2,35 و 2,23 وانحراف معياري 1,067 و 0,982.
- تحدَّدت بـ 38,9% على العبارة (X<sub>2</sub>) حول استخدام نتائج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات التي تتمثل في الكشف عن الفوارق النوعية للكفاءات في عملية التوظيف، بينما 25,7% من الإجابات كانت بالموافقة التامة، وارتأت 24,8% الحياد واختارت 9,7% عدم الموافقة و 0,9% أجابت بعدم الموافقة التامة، وجاءت هذه العبارة بالترتيب رقم 07 بمتوسط حسابي 2,21 وانحراف معياري 0,968.
- كانت الموافقة على العبارة (X<sub>8</sub>) وتمثلت في 36,3% وتتعلَّقُ باعتماد المؤسسة على النقل في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات، وأجابت 17,7% بالموافقة التامة، وأنجَّهت نحو الحياد وكانت نسبتها 7,4%، بينما ارتأت 13,3% عدم الموافقة واختارت 5,3% عدم الموافقة التامة؛ وجاءت في الترتيب رقم 04 بمتوسط حسابي 2,52 وانحراف معياري 1,095.

- تساوت نسبة موافقة أفراد العينة على العبارة (X<sub>1</sub>) حول استخدام نتائج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات التي تتمثل في الكشف عن الفوارق الكمية للكفاءات في عملية التوظيف، والعبارة (X<sub>3</sub>) حول استقطاب المؤهلات العلمية الذي يعتبر من أهداف المؤسسات محل الدراسة وتمثلت في 34,5%، بينما كانت نسبة الإجابة بالموافقة التامة على العبارتين 31% و 37,2% على التوالي، وأجّهت 23% و 24,8% نحو الحياد، واختارت 9,7% و 3,5% عدم الموافقة، وأجابت 1,8% بعدم الموافقة التامة على العبارة (X<sub>1</sub>)، وجاءت العبارتان بالترتيب رقم 08 و 11، بمتوسط حسابي 2,17 و 1,95 وانحراف معياري 1,034 و 0,875.

- تمثلت في 31,9% على العبارة (X<sub>13</sub>) وتعبر عن موافقة المؤسسات على الاعتماد على مضاعفة المهام كأحد الحلول لتغطية الفوارق الكمية للكفاءات، وأجابت 23,9% بالموافقة التامة، وارتأت 18,6% الحياد، واختارت 16,8% عدم الموافقة بينما أجابت 1,8% بعدم الموافقة التامة، وجاءت هذه العبارة في الترتيب رقم 03 بمتوسط حسابي 2,55 وانحراف معياري 1,268.

- باستثناء العبارة (X<sub>4</sub>) التي تقيس حكم المؤسسة على الفرد أنه كفاء بناءً على حيازته مجموعة من المعارف الأكاديمية فاتجهت إجابات أفراد العينة حولها نحو الحياد بنسبة 16,8%؛ وقد حققت هذه العبارة أعلى قيمة للوسط الحسابي بلغت 2,84 وانحراف المعياري 1,184.

كما يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ بُعد توظيف الكفاءات قد حقق متوسطاً حسابياً عموماً بلغ 2,19 باتجاه الموافقة وهو أقل من الوسط الفرضي (3) مما يدلُّ على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بهذه العملية، وانحراف معياري عام بلغ 0,446 ومعامل اختلاف 20,34% وهما منخفضان مما يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أنّ المؤسسات محل الدراسة:

- تستخدمُ نتائج تطبيق منهجية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات التي تتمثلُ في تحديد الفوارق النوعية والكمية للكفاءات في عملية توظيف الكفاءات؛ وتم قياس ذلك من خلال العبارات (X<sub>2</sub>-X<sub>1</sub>).
- ترى أنَّ المؤهلات العلميَّة لا تكفي ليكونَ الفرد كفوًّا؛ ولكنها ضرورية لتحسين وتطوير أدائه، كما تعتبرُ الخبرة والمهارة والقدرة على التصرف السليم أثناء العمل معايير ضرورية للحكم على الكفاءات؛ وتم قياس ذلك من خلال العبارات (X<sub>6</sub>-X<sub>3</sub>).
- إضافةً إلى التوظيف الخارجي تعتمدُ على التدريب، النقل والترقية في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات؛ وتم قياس ذلك من خلال العبارات (X<sub>11</sub>-X<sub>7</sub>).
- تعتبرُ زيادة ساعات العمل ومضاعفة المهام حلول داخلية تُمكنُها من تغطية الفوارق الكمية للكفاءات؛ وتم قياس ذلك من خلال العبارات (X<sub>13</sub>-X<sub>12</sub>).
- تُعطي أولوية للتوظيف الداخلي أكثر من التوظيف الخارجي في سد العجز من الكفاءات؛ وتم قياس ذلك من خلال العبارة (X<sub>14</sub>).

ثانياً: عرض وتحليل بُعد تطوير الكفاءات

1. عرض بُعد تطوير الكفاءات: يحتوي الجدول رقم (19) على 10 عبارات تتعلق بعملية تطوير الكفاءات كأحد ممارسات إدارة الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة، ويبيّن ترتيب إجابات أفراد العينة على هذه العبارات حسب أهميتها وفقاً للمتوسط الحسابي وذلك كما يلي:

جدول رقم (19): عرض بُعد تطوير الكفاءات

الترتيب	معامل الاختلاف	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مؤامق					العبارة
					غير مؤامق تماماً	غير مؤامق	محايد	مؤامق	مؤامق تماماً	
					التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	
07	47,13	مؤامق	1,004	2,13	04	04	29	42	34	X <sub>1</sub> : تُحدّد المؤسسة الاحتياجات التدريبية بناءً على الفوارق الكمية للكفاءات الناتجة عن تطبيق التسيير التنبهي للوظائف والكفاءات.
					03,5	03,5	25,7	37,2	30,1	
08	47,92	مؤامق	1,016	2,12	04	06	23	46	34	X <sub>2</sub> : تُحدّد المؤسسة الاحتياجات التدريبية بناءً على الفوارق النوعية للكفاءات الناتجة عن تطبيق التسيير التنبهي للوظائف والكفاءات.
					03,5	05,3	20,4	40,7	30,1	
05	37,05	مؤامق	0,856	2,31	01	07	37	49	19	X <sub>3</sub> : ترى المؤسسة أنّ الكفاءات تُعطي عائداً يُغطّي تكاليف تدريبها.
					0,9	06,2	32,7	43,4	16,8	
03	39,09	مؤامق	0,954	2,44	02	14	33	47	17	X <sub>4</sub> : توفر المؤسسة مناخاً يشجّع على التعلم.
					1,8	12,4	29,2	41,6	15	
02	44,05	محايد	1,379	3,13	28	17	24	30	14	X <sub>5</sub> : الإدارة لها المسؤولية الفردية في تطوير المؤسسة.
					24,8	15	21,2	26,5	12,4	
10	49,45	مؤامق	0,905	1,83	03	01	17	45	47	X <sub>6</sub> : الموظف له القدرة على المساهمة في تطوير المؤسسة.
					02,7	0,9	15	39,8	41,6	
06	45,76	مؤامق	0,984	2,15	00	12	28	38	35	X <sub>7</sub> : تستخدم المؤسسة فرق العمل لحل المشاكل المختلفة.
					00	10,6	24,8	33,6	31	
09	43,65	مؤامق	0,908	2,08	00	08	27	44	34	X <sub>8</sub> : تشجّع المؤسسة الموظفين على نقل وتبادل المعرفة.
					00	07,1	23,9	38,9	30,1	
01	40,52	محايد	1,321	3,26	25	27	27	20	14	X <sub>9</sub> : أحد أسباب الاستقالة في المؤسسة هو أن الوظائف لا ترقى لطموحات الموظفين.
					22,1	23,9	23,9	17,7	12,4	
04	49,31	مؤامق	1,154	2,34	06	14	22	41	30	X <sub>10</sub> : تشجّع المؤسسة الموظفين على بلوغ مراكز وظيفية أعلى.
					05,3	12,4	19,5	36,6	26,5	
					البعد الثاني: تطوير الكفاءات					
20,52		مؤامق	0,488	2,378						

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22، أنظر الملحق رقم 09 و 10 و 13.

2. تحليل بعد تطوير الكفاءات: من خلال الجدول رقم (19) يمكن تحليل خصائص البعد الثاني الذي يتعلّق بمعرفة واقع تطوير الكفاءات في المؤسسات محل الدّراسة؛ ويمكن قراءة هذا الجدول تنازلياً حسب درجة الموافقة، حيث يُلاحظ من خلال الجدول أنّ إجابات أفراد العينة إنّجّهت نحو الموافقة في جميع العبارات حيث:
- تمثلت أقصى نسبة لها في العبارة (X<sub>3</sub>) وهي 43,4% وتمثّل نظرة المؤسسة للكفاءات على أنّها استثمارٌ يحقّق عائداً تفوق تكاليفه، كما عبّرت 16,8% بالموافقة التامة في حين أجابت 32,7% بالحياد، ورأت 6,2% عدم الموافقة بينما أجابت 0,9% بعدم الموافقة التامة، وجاءت هذه العبارة في الترتيب رقم 05 بمتوسط حسابي 2,31 وانحراف معياري 0,856.
  - تمثّلت في 41,6% على العبارة (X<sub>4</sub>) وتعيّر عن مدى تشجيع المؤسسات على التعلم من خلال توفير مناخ يحفز على ذلك، كما أجابت 15% بالموافقة التامة وإنجّهت 29,2% نحو الحياد، بينما عبّرت 12,4% بعدم الموافقة و 1,8% بعدم الموافقة التامة؛ وجاءت هذه العبارة في الترتيب رقم 03 بمتوسط حسابي 2,44 وانحراف معياري 0,954.
  - تمثّلت في 40,7% على العبارة (X<sub>2</sub>) حول الإعتماد على نتائج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات التي تتمثّل في الكشف عن الفوارق النوعية للكفاءات في تحديد الاحتياجات التدريبية، أما نسبة الموافقة التامة على هذه العبارة فتحدّدت بـ 30,1% بينما مثلت 20,4% الإجابات التي إنّجّهت نحو الحياد، وعبّرت 5,3% عن عدم الموافقة و 3,5% عن عدم الموافقة التامة، وجاءت العبارة (X<sub>2</sub>) في الترتيب 08 بمتوسط حسابي 2,12 وانحراف معياري 1,016.
  - بلغت 39,8% على العبارة (X<sub>6</sub>) التي تتعلق بقدرة الموظف على المساهمة في تطوير المؤسسة، و 41,6% هي نسبة الموافقة التامة على هذه العبارة، بينما عبّرت 15% من أفراد العينة بالحياد و 0,9% بعدم الموافقة و 2,7% بعدم الموافقة التامة؛ وجاءت العبارة (X<sub>6</sub>) بالترتيب رقم 10 بمتوسط حسابي 1,83 وانحراف معياري 0,905.
  - كانت 38,9% في العبارة (X<sub>8</sub>) حول تشجيع المؤسسة على نقل وتبادل المعرفة، كما أجابت 30,1% من أفراد العينة بالموافقة التامة، بينما إنّجّهت 23,9% نحو الحياد و 7,1% نحو عدم الموافقة؛ وجاءت العبارة في الترتيب رقم 09 بمتوسط حسابي 2,08 وانحراف معياري 0,908.
  - أجابت 37,2% من أفراد العينة على العبارة (X<sub>1</sub>) التي تتعلّق باعتماد المؤسسة على نتائج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات التي تتمثّل في الكشف عن الفوارق الكمية في تحديد الاحتياجات التدريبية،

و30,1% عبرت بالموافقة التامة و25,7% اتجهت نحو الحياد بينما اختارت 3,5% عدم الموافقة و3,5% أيضاً إختارت عدم الموافقة التامة؛ وجاءت هذه العبارة في الترتيب رقم 07 بمتوسط حسابي 2,13 وانحراف معياري 1,004.

- تمثل النسبة 36,6% موافقة أفراد العينة على العبارة (X<sub>10</sub>) التي تعبر عن مدى تشجيع المؤسسات للموظفين على بلوغ مراكز وظيفية أعلى، بينما تمثل النسبة 26,5% الموافقة التامة، في حين إجتهدت 19,5% من العينة نحو الحياد ورأت 12,4% عدم الموافقة واختارت 5,3% عدم الموافقة التامة.

- أمّا أقل نسبة موافقة فهي على العبارة (X<sub>7</sub>) التي تقيس استخدام فرق العمل في حل المشاكل المختلفة وبلغت 33,6%، بينما تمثلت الموافقة التامة بالنسبة 31% وتمثل الحياد في النسبة 24,8% أما عدم الموافقة فهي تمثل بنسبة 10,6%؛ وجاءت هذه العبارة بالترتيب رقم 06 بمتوسط حسابي 2,15 وانحراف معياري 0,984.

باستثناء العبارتين (X<sub>9</sub>) و (X<sub>5</sub>) التي تتعلق بأن أحد أسباب الاستقالة في المؤسسات هو أن لا ترقى الوظائف لطموحات الموظفين وحول المسؤولية الفردية للإدارة في تطوير المؤسسة فإجتهدت إجابات أفراد العينة عنها نحو الحياد؛ وجاءت في الترتيب رقم 01 و 02 على التوالي فقد حققت أعلى قيم للوسط الحسابي بلغت 3,26 و 3,13 وانحراف معياري 1,321 و 1,379.

كما يتبين من الجدول أن بُعد تطوير الكفاءات قد حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ 2,37 وبتجاه الموافقة وهو أقل من الوسط الفرضي (3) مما يدل على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بهذه العملية، وانحراف معياري عام بلغ 0,488 ومعامل اختلاف 20,52% وهما منخفضان مما يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة:

- تستخدم نتائج تطبيق منهجية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات التي تتمثل في اكتشاف الفوارق النوعية والكمية للكفاءات في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتغطية هذه الفوارق وتطوير الكفاءات؛ وتم قياس ذلك من خلال العبارات (X<sub>2</sub>-X<sub>1</sub>).
- تؤكد على أهمية استثمار الكفاءات من خلال توفير مناخ يشجع على التعلم وتبادل المعرفة واستخدام فرق العمل في حل المشكلات المختلفة، ومنح الموظفين حق المبادرة في تطوير مؤسستهم؛ وتم قياس ذلك من خلال العبارات (X<sub>8</sub>-X<sub>3</sub>).

- ترى أنّ الانسجام بين متطلبات الوظيفة وطموحات الموظفين، وأنّ التشجيع على التقدم الوظيفي من خلال الحث على تطوير كفاءاتهم مطلب أساسي لتحقيق أداء أفضل؛ وتم قياس ذلك من خلال العبارات (X<sub>9</sub>-X<sub>10</sub>).

### ثالثاً: عرض وتحليل بُعد تعويض الكفاءات

1. عرض بُعد تعويض الكفاءات: يحتوي الجدول رقم (20) على 07 عبارات تتعلق بعملية تعويض الكفاءات كأحد ممارسات إدارة الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة، ويُبيّن ترتيب إجابات أفراد العينة على هذه العبارات حسب أهميتها وفقاً للمتوسط الحسابي وذلك كما يلي:

جدول رقم (20): عرض بيانات بُعد تعويض الكفاءات

الترتيب	معامل الاختلاف	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبرة	
					التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
					%	%	%	%	%		
04	44,93	موافق	1,083	2,41	03	17	29	38	26	X <sub>1</sub> : تعتمد المؤسسة على أبعاد الكفاءة في تصميم نظام الأجور.	
					02,7	15	25,7	33,6	23		
02	46,67	محايد	1,244	2,66	12	16	29	34	22	X <sub>2</sub> : تعتبر المؤسسة أنّ الأجور هي تكلفة.	
					10,6	14,2	25,7	30,1	19,5		
01	35,20	غير موافق	1,218	3,46	27	34	22	24	06	X <sub>3</sub> : تعتبر المؤسسة أنّ المكافآت حافز ضروري لتحقيق أداء أفضل.	
					23,9	30,1	19,5	21,2	05,3		
07	45,98	موافق	0,837	1,82	00	05	16	46	46	X <sub>4</sub> : بالإضافة إلى الأجور تحتم المؤسسة بتقديم حوافز معنوية مختلفة.	
					00	04,4	14,2	40,7	40,7		
05	47,14	موافق	1,108	2,35	05	14	23	44	27	X <sub>5</sub> : تختلف المكافآت التي تقدمها المؤسسة للموظفين نظراً لاختلاف كفاءاتهم.	
					04,4	12,4	20,4	38,9	23,9		
06	50,70	موافق	1,151	2,27	04	17	19	39	34	X <sub>6</sub> : الاعتراف والتقدير وسيلة معنوية تستخدمها المؤسسة في تحفيز الموظفين.	
					03,5	15	16,8	34,5	30,1		
03	46,74	موافق	1,150	2,46	10	08	28	45	22	X <sub>7</sub> : هناك إقبال مكثف لدنوي الكفاءات للعمل بالمؤسسة.	
					08,8	07,1	24,8	39,8	19,5		
					البعد الثاني: تعويض الكفاءات						
					26,02	موافق	0,648	2,490			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22، أنظر الملحق رقم 11 و 12 و 13.

2. تحليل بعد تعويض الكفاءات: من خلال الجدول رقم (20) يمكن تحليل خصائص البعد الثالث الذي يتعلّق بمعرفة واقع تعويض الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة؛ ويمكن قراءة هذا الجدول تنازلياً حسب درجة الموافقة، حيث يُلاحظ من خلال الجدول أنّ:

- إجابات أفراد العينة كانت بالموافقة على العبارة (X<sub>4</sub>) حول إهتمام المؤسسة بتقديم حوافز معنوية للموظفين حيث مثلت 40,7% ونفس هذه النسبة من العينة أيدت هذه العبارة وأجابت بالموافقة التامة، بينما إنجّهت 14,2% نحو الحياد ورأت 4,4% عدم الموافقة، وجاءت هذه العبارة في الترتيب رقم 07 بمتوسط حسابي 1,82 وانحراف معياري 0,837.
- نسبة الموافقة على العبارة (X<sub>7</sub>) هي 39,8% وتتعلق بمدى إقبال الكفاءات على العمل بالمؤسسة؛ في حين أجابت 19,5% أفراد العينة بالموافقة التامة، بينما اختارت 24,8% الحياد ورأت 7,1% عدم الموافقة و 8,8% عدم الموافقة التامة؛ وجاءت هذه العبارة في الترتيب رقم 03 بمتوسط حسابي 2,46 وانحراف معياري 0,648.
- النسبة 38,9% تمثل موافقة أفراد العينة على العبارة (X<sub>5</sub>) التي تعبر عن مراعاة المؤسسة للاختلاف بين الكفاءات في تقديمها للمكافآت؛ كما عبرت 23,9% عن الموافقة التامة بينما رأّت 20,4% الحياد وأجابت 12,4% بعدم الموافقة و 4,4% بعدم الموافقة التامة؛ وجاءت هذه العبارة في الترتيب رقم 05 بمتوسط حسابي 2,35 وانحراف معياري 1,108.
- نسبة الموافقة على العبارة (X<sub>6</sub>) هي 34,5% وتتعلق بنظرة المؤسسة للاعتراف والتقدير كوسيلة معنوية لتحفيز الموظفين؛ كما رأّت 30,1% الموافقة التامة على هذه العبارة، أمّا 16,8% فأنّجّهت نحو الحياد في حين اختارت 15% عدم الموافقة و 3,5% عدم الموافقة التامة؛ وجاءت العبارة (X<sub>6</sub>) في الترتيب رقم 06 بمتوسط حسابي 2,27 وانحراف معياري 1,151.
- أقل نسبة موافقة فهي على العبارة (X<sub>1</sub>) حيث بلغت 33,6% وتقيس اعتماد المؤسسة على أبعاد الكفاءة في تصميم نظام الأجور، كما رأّت 23% من أفراد العينة الموافقة التامة على هذه العبارة بينما إنجّهت 25,7% نحو الحياد و 15% نحو عدم الموافقة و 2,7% نحو عدم الموافقة التامة؛ وجاءت العبارة (X<sub>1</sub>) في الترتيب رقم 04 بمتوسط حسابي 2,41 وانحراف معياري 1,083.
- العبارة (X<sub>3</sub>) التي تقيس نظرة المؤسسة للمكافآت كدافع لتحقيق أداء أعلى فأنّجّهت الإجابات حولها نحو عدم الموافقة بنسبة 30,1% و عدم الموافقة التامة بنسبة 23,9%، بينما أجابت 5,3% من أفراد العينة بالموافقة والتامة وبلغت نسبة الإجابات الموافقة على هذه العبارة 21,2%، أما الإجابات المحايدة فتمثلت بنسبة 19,5%؛ وجاءت العبارة (X<sub>3</sub>) بالترتيب رقم 01 حيث إرتفعت فيها قيمة المتوسط الحسابي إلى 3,46 وانحراف معياري 1,218.

- العبارة (X<sub>2</sub>) التي تتعلق بنظرة المؤسسة للأجور على أنّها تكلفة فإتجهت إجابات أفراد العينة حولها نحو الحياد؛ وقد جاءت بالترتيب رقم 02 بمتوسط حسابي 2,66 وانحراف معياري 1,244. كما يتبين من الجدول أنّ بُعد تعويض الكفاءات قد حَقَّق وسطاً حسابياً عاماً بلغ 2,49 وباتجاه الموافقة وهو أقل من الوسط الفرضي (3) مما يدلُّ على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بهذه العملية، وانحراف معياري عام بلغ 0,648 ومعامل اختلاف 26,02% وهما منخفضان مما يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أنّ المؤسسات محل الدراسة:

- ترى أنّ المعرفة، المهارة والسلوك معايير أساسية في تحديد الأجور؛ ولذلك تسعى لوضع نظام أجور يربط بين الوظيفة وأبعاد الكفاءة؛ وتم قياس ذلك من خلال العبارة (X<sub>1</sub>).
- تعتبر أنّ تحفيز الكفاءات عامل أساسي للمحافظة عليها، ولذلك تهتمُّ بالاستثمار فيها فبالإضافة إلى تطويرها، تقوم بتقديم حوافز معنوية مختلفة؛ وتم قياس ذلك من خلال العبارات (X<sub>2</sub>-X<sub>5</sub>).
- تعي أنّ الاعتراف والتقدير من أهم الوسائل التحفيزية التي ترفع من معنويات الموظفين وتحثهم على بذل مجهودات أكبر لتحقيق أداء أفضل مما يجعلها وجهةً للعديد من الكفاءات التي تسعى لتقديم طلبات عمل فيها؛ وتم قياس ذلك من خلال العبارات (X<sub>6</sub>-X<sub>7</sub>).

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

يهدفُ هذا المبحث إلى تحديد طبيعة وقوة العلاقة ودالتها بين المتغير المستقل الذي يتمثل في التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات والمتغير التابع الذي يتمثل في إدارة الكفاءات بواسطة استخدام معامل الارتباط ومعامل الانحدار البسيط.

### المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى وتفسير النتائج

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في توظيف الكفاءات في المؤسسة؛ قمنا بتحليل الارتباط وتحليل الانحدار كما يلي:

#### أولاً: تحليل الارتباط

يُعبّرُ معاملُ الارتباط عن تحديد طبيعة العلاقة ودرجة قوتها بين متغير التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وتوظيف الكفاءات ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الجدول الآتي:

#### جدول رقم (21): علاقة الارتباط بين التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وتوظيف الكفاءات

الأبعاد	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية
توظيف الكفاءات	0,62	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22؛ أنظر الملحق رقم 14.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات" والمتغير التابع "توظيف الكفاءات" بلغت قيمة قدرها 0,62 بمستوى معنوية قدره (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يُعبّرُ عن وجود علاقة طردية قوية جداً بين المتغيرين، مما يؤدي إلى إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى: {توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في توظيف الكفاءات في المؤسسة} أي أنّ: التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يساهم في توظيف الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة من خلال استخدام النتائج التي يكشف عنها تطبيق هذه المنهجية والتي تتمثل في تحديد الفوارق الكمية والنوعية بين الكفاءات المتاحة في المؤسسات محل الدراسة والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها المنشودة في عملية استقطاب وتعيين الكفاءات من خارج المؤسسة أو توظيفها من خلال عمليات الترقية والتحويل الداخلي بهدف تغطية هذه الفوارق بما يتواءم مع إستراتيجية هذه المؤسسات.

ثانياً: تحليل الانحدار البسيط

يساعد معامل الانحدار في إيجاد دالة العلاقة بين المتغير المستقل الذي يتمثل في التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات والمتغير التابع الذي يتمثل في توظيف الكفاءات لتفسير التغير الذي قد يطرأ على المتغير التابع تبعاً للتغير في قيم المتغير المستقل؛ والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط:

جدول رقم (22): نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لمساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في توظيف الكفاءات

المتغيرات	قيم المعالم المقدرة	المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
		قيمة اختبار T	مستوى المعنوية	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
الثابت	1,104	8,312	0,000	71,84	0,000	0,626	0,392
GPEC	0,554	8,455	0,000				

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22؛ أنظر الملحق 15.

يمثل هذا الجدول قيم معاملات الانحدار والاختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات حيث تكون المعادلة

$$Y_1 = 1,104 + 0,554X$$

المقدرة للنموذج:

ويُعبرُ (X) عن المتغير المستقل المتمثل في التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات و (Y<sub>1</sub>) تمثل المتغير التابع المتمثل في البعد الأول (توظيف الكفاءات)؛ ويمكن تقييم النموذج المقدر لمساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في توظيف الكفاءات كما يلي:

- المعنوية الجزئية (معنوية المعالم): يتم التعبير عن المعنوية الجزئية من خلال معنوية المعالم المقدرة فنجد:

أ. الثابت (α): من خلال القيمة المقدرة للعنصر الثابت نجد أنها بلغت 1,104 وقيمة مستوى المعنوية لها بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يدل على أن الثابت معنوي وله دلالة إحصائية.

ب. معلمة المتغير المستقل (التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات): من خلال النموذج المقدر نجد أن قيمة المعلمة المقدرة بلغت 0,554 وقيمة مستوى المعنوية له (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)

وهذا يدلُّ على أن المعلمة معنوية ولها دلالة إحصائية.

كَمَا أَنَّ قيمة  $T$  بلغت 8,455 بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) كما تشيرُ إليها قيمة المعامل  $B$  التي تعني أنَّ التغير في المتغير المستقل المستقل "التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,626 في المتغير التابع "توظيف الكفاءات" أي أنَّ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات له دلالة معنوية على توظيف الكفاءات.

- المعنوية الكلية (معنوية النموذج): من خلال النموذج المقدر نجد أن قيمة اختبار  $F$  المحسوبة بلغت 71,84 بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) مما يدل على أنَّ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات له دلالة معنوية على توظيف الكفاءات.

- القدرة التفسيرية (جودة التوفيق): من خلال النموذج المقدر نجد أن قيمة معامل التحديد بلغت 0,392 أي أن المتغير المستقل "التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات" يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع "توظيف الكفاءات" بنسبة قدرها 39,2%، بمعنى أنَّ 39,2% من التغيرات الحاصلة على مستوى توظيف الكفاءات سببها تغيرات على مستوى التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) والباقي يعود إلى عوامل أخرى تساهم في تفسير توظيف الكفاءات غير مدرجة في النموذج. وعليه يمكن قبول النموذج من الناحية الإحصائية وهو ما يؤكد:

✓ إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى: {توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في توظيف الكفاءات في المؤسسة} ويعود ذلك إلى أنَّ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يُستخدم كمرجع أو دليل في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوظيف الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية وتفسير النتائج

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تطوير الكفاءات في المؤسسة؛ قمنا بتحليل الارتباط وتحليل الانحدار كما يلي:

## أولاً: تحليل الارتباط

يمكن تحديد طبيعة العلاقة ودرجة قوتها بين المتغير المستقل وهو التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات والمتغير التابع الذي يتمثل في تطوير الكفاءات من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (23): علاقة الارتباط بين التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وتطوير الكفاءات

الأبعاد	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية
تطوير الكفاءات	0,59	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22؛ أنظر الملحق رقم 14.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات" والمتغير التابع "تطوير الكفاءات" بلغت قيمة قدرها 0,59 بمستوى معنوية قدره (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يُعبرُ عن وجود علاقة طردية قوية جداً بين المتغيرين، مما يؤدي إلى إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية: {توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تطوير الكفاءات في المؤسسة} أي أنّ: التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يساهم في تطوير الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة من خلال استخدام النتائج التي يكشف عنها تطبيق منهجية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات والتي تتمثل في تحديد الفوارق الكمية والنوعية بين الكفاءات المتاحة في المؤسسات محل الدراسة والكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف التي تطمح إليها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة حتى تستطيع هذه المؤسسات أن تُحقّق إنسجاماً بين الوظائف ومتطلباتها من الكفاءات التي تضمن تحقيق كفاءة وفعالية في الأداء.

## ثانياً: تحليل الانحدار البسيط

يساعد معامل الانحدار في إيجاد دالة العلاقة بين المتغير المستقل الذي يتمثل في التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات والمتغير التابع الذي يتمثل في تطوير الكفاءات لتفسير التغير الذي قد يطرأ على المتغير التابع تبعاً للتغير في قيم المتغير المستقل؛ والجدول الآتي يوضِّح نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط:

جدول رقم (24): نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لمساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تطوير الكفاءات

القدرة التفسيرية	المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيم المعالم المقدره	المتغيرات
	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية		
معامل التحديد	0,592	0,000	59,98	0,000	8,358	الثابت
0,351				0,000	7,745	GPEC

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22؛ أنظر الملحق رقم 16.

يمثل هذا الجدول قيم معاملات الانحدار والاختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات حيث تكون المعادلة المقدره:

$$Y_2 = 1,253 + 0,573X$$

وتعبر (X) عن المتغير المستقل المتمثل في التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات و (Y<sub>1</sub>) تمثل المتغير التابع المتمثل في البعد الثاني (تطوير الكفاءات)؛ ويمكن تقييم النموذج المقدر لمساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تطوير الكفاءات كما يلي:

- المعنوية الجزئية (معنوية المعالم): يتم التعبير عن المعنوية الجزئية من خلال معنوية المعالم المقدره فنجد:

أ- الثابت (α): من خلال القيمة المقدره للعنصر الثابت نجد أنها بلغت 1,253 وقيمة مستوى المعنوية لها بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يدل على أن الثابت معنوي وله دلالة إحصائية.

ب- معلمة المتغير المستقل (التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات): من خلال النموذج المقدر نجد أن قيمة المعلمة المقدره بلغت 0,573 وقيمة مستوى المعنوية له (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية

(0,05) وهذا يدلُّ على أن المعلمة معنوية ولها دلالة إحصائية.

كَمَا أَنَّ قيمة T بلغت 7,745 بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهو ما تشيرُ إليه قيمة المعامل B التي تعني أنَّ التغير في المتغير المستقل المستقل "التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,592 في المتغير التابع "تطوير الكفاءات" أي أنَّ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات له دلالة معنوية على تطوير الكفاءات.

- المعنوية الكلية (معنوية النموذج): من خلال النموذج المقدر نجد أن قيمة اختبار F المحسوبة بلغت 59,98 بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) مما يدل على أنَّ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات له دلالة معنوية على تطوير الكفاءات.

- القدرة التفسيرية (جودة التوفيق): من خلال النموذج المقدر نجد أن قيمة معامل التحديد بلغت 0,351 أي أن المتغير المستقل "التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات" يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع "تطوير الكفاءات" بنسبة قدرها 35,1%، بمعنى أنَّ 35,1% من التغيرات الحاصلة على مستوى تطوير الكفاءات سببها تغيرات على مستوى التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) والباقي يعود إلى عوامل أخرى تساهم في تفسير تطوير الكفاءات غير مدرجة في النموذج. وعليه يمكن قبول النموذج من الناحية الإحصائية وهو ما يؤكد:

✓ إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية: {توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تطوير الكفاءات في المؤسسة} ويعود ذلك إلى أنَّ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يُستخدم كقاعدة مرجعية تعود إليها للمؤسسة لاتخاذ إجراءات تعديلية لتغطية العجز الكمي أو النوعي في الكفاءات من خلال عملية تطوير الكفاءات.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وتفسير النتائج

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تعويض الكفاءات في المؤسسة؛ قمنا بتحليل الارتباط وتحليل الانحدار كما يلي:

## أولاً: تحليل الارتباط

يمكن تحديد طبيعة العلاقة ودرجة قوتها بين المتغير المستقل وهو التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات والمتغير التابع الذي يتمثل في تعويض الكفاءات من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (25): علاقة الارتباط بين التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وتعويض الكفاءات

الأبعاد	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية
تعويض الكفاءات	0,48	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22؛ أنظر الملحق رقم 14.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات" والمتغير التابع "تطوير الكفاءات" بلغت قيمة قدرها 0,48 بمستوى معنوية قدره (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يُعبر عن وجود علاقة طردية قوية جداً بين المتغيرين، مما يؤدي إلى إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة: {توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تعويض الكفاءات في المؤسسة} أي أنّ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يساهم في تعويض الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة لأنّه يركّز بالدرجة الأولى على الكفاءات ويهدف إلى تبني هذه الأخيرة كمعيار أساسي في عملية التعويض، كما يسعى إلى تحقيق إنسجام بين الوظائف ومتطلباتها من حيث المعرفة والمهارة والسلوك اللازم لأدائها بالطريقة التي تحقّق أقصى نجاعة وفعالية، حيث تختلف الكفاءات باختلاف الوظائف وعلى هذا الأساس يجب أن يتمّ تقييم الموظفين وتصميم أنظمة أجورهم مما يؤدي إلى تحفيزهم ونشر قيم العدالة والمساواة بينهم.

ثانياً: تحليل الانحدار البسيط

يساعدُ معامل الانحدار في إيجاد دالة العلاقة بين المتغير المستقل الذي يتمثل في التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات والمتغير التابع الذي يتمثل في تعويض الكفاءات لتفسير التغير الذي قد يطرأ على المتغير التابع تبعاً للتغير في قيم المتغير المستقل؛ والجدول الآتي يوضِّح نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط:

جدول رقم (26): نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لمساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تعويض الكفاءات

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيم المعالم المقدره	المتغيرات
معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية	قيمة اختبار T		
0,23	0,48	0,000	33,12	0,000	5,907	1,280	الثابت
				0,000	5,763	0,616	GPEC

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22؛ أنظر الملحق 17.

يمثل هذا الجدول قيم معاملات الانحدار والاختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات حيث تكون المعادلة المقدره:

$$Y_3 = 1,28 + 0,616X$$

وتُعبَّرُ (X) عن المتغير المستقل المتمثل في التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات و (Y<sub>3</sub>) تمثل المتغير التابع المتمثل في البعد الثالث (تعويض الكفاءات)؛ ويمكن تقييم النموذج المقدر مساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تعويض الكفاءات كما يلي:

- المعنوية الجزئية (معنوية المعالم): يتم التعبير عن المعنوية الجزئية من خلال معنوية المعالم المقدره فنجد:

أ. الثابت (α): من خلال القيمة المقدره للعنصر الثابت نجد أنها بلغت 1,28 وقيمة مستوى المعنوية لها بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يدل على أن الثابت معنوي وله دلالة إحصائية.

ب. معلمة المتغير المستقل (التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات): من خلال النموذج المقدر نجد أن قيمة المعلمة المقدره بلغت 0,616 وقيمة مستوى المعنوية له (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يدل على أن المعلمة معنوية ولها دلالة إحصائية.

كَمَا أَنَّ قيمة T بلغت 5,763 بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهو ما تشيرُ إليه قيمة المعامل B التي تعني أنَّ التغير في المتغير المستقل المتمثل "التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات" بوحدة

واحدة يقابله تغير بمقدار 0,48 في المتغير التابع "تعويض الكفاءات" أي أنّ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات له دلالة معنوية على تعويض الكفاءات.

- **المعنوية الكلية (معنوية النموذج):** من خلال النموذج المقدر نجد أن قيمة اختبار F المحسوبة بلغت 33,12 بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) مما يدل على أنّ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات له دلالة معنوية على تعويض الكفاءات.

- **القدرة التفسيرية (جودة التوفيق):** من خلال النموذج المقدر نجد أن قيمة معامل التحديد بلغت 0,23 أي أنّ المتغير المستقل "التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات" يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع "تعويض الكفاءات" بنسبة قدرها 23%، بمعنى أنّ 23% من التغيرات الحاصلة على مستوى تعويض الكفاءات سببها تغيرات على مستوى التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) والباقي يعود إلى عوامل أخرى تساهم في تفسير تعويض الكفاءات غير مدرجة في النموذج. وعليه يمكن قبول النموذج من الناحية الإحصائية وهو ما يؤكد:

✓ **إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة: {توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تعويض الكفاءات في المؤسسة}** ويعود ذلك إلى أنّ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يساهم في تحديد هيكل الأجور ونوعية الحوافز التي تتناسب مع المعارف، المهارات والسلوكات المختلفة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية وتفسير النتائج

لاختبار الفرضية الرئيسية: توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة؛ قمنا بتحليل الارتباط وتحليل الانحدار كما يلي:

#### أولاً: تحليل الارتباط

يمكن توضيح علاقة الارتباط بين المتغير المستقل وهو التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات والمتغير التابع المتمثل في إدارة الكفاءات في الجدول الآتي:

جدول رقم (27): علاقة الارتباط بين التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وإدارة الكفاءات

المتغيرين	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية
GPEC و إدارة الكفاءات	0,673	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22؛ أنظر الملحق رقم 14.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنَّ قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات" والمتغير التابع "تطوير الكفاءات" بلغت قيمة قدرها 0,673 بمستوى معنوية قدره (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يُعبرُ عن وجود علاقة طردية قوية جداً بين المتغيرين، مما يؤدي إلى إثبات صحة الفرضية الفرعية الرئيسية: {توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة} أي أنَّ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يساهم في إدارة الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة من خلال استخدام النتائج التي يكشف عنها تطبيق منهجية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات والتي تتمثل في تحديد الفوارق الكمية والنوعية بين الكفاءات المتاحة في المؤسسات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها المرسومة في اتخاذ القرارات المختلفة التي تتعلق بإدارة الكفاءات وتؤدي إلى الانسجام المستمر بين الوظائف ومتطلباتها من المعرفة، المهارة والسلوك اللازم للقيام بها بأفضل الطرق.

#### ثانياً: تحليل الانحدار البسيط

يساعدُ معامل الانحدار في إيجاد دالة العلاقة بين المتغير المستقل الذي يتمثل في التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات والمتغير التابع الذي يتمثل في إدارة الكفاءات لتفسير التغير الذي قد يطرأ على المتغير التابع تبعاً للتغير في قيم المتغير المستقل؛ والجدول الآتي يوضِّح نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط:

جدول رقم (28): نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لمساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيم المعالم المقدره	المتغيرات
معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية	قيمة اختبار T		
0,45	0,67	0,000	91,95	0,000	9,821	1,192	الثابت
				0,000	9,589	0,574	GPEC

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22؛ أنظر الملحق 18.

يمثلُ هذا الجدول قيم معاملات الانحدار والاختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات حيث تكون المعادلة المقدره:

$$Y=1,19+0,57X$$

وتُعبَّرُ (X) عن المتغير المستقل المتمثل في التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات و (Y) تمثل المتغير التابع المتمثل في إدارة الكفاءات؛ ويمكن تقييم النموذج المقدر لمساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات كما يلي:

- المعنوية الجزئية (معنوية المعالم): يتم التعبير عن المعنوية الجزئية من خلال معنوية المعالم المقدره فنجد:

أ. الثابت ( $\alpha$ ): من خلال القيمة المقدره للعنصر الثابت نجد أنها بلغت 1,19، وقيمة مستوى المعنوية له بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يدل على أن الثابت معنوي وله دلالة إحصائية.

ب. معلمة المتغير المستقل (التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات): من خلال النموذج المقدر نجد أن قيمة المعلمة المقدره بلغت 0,574 وقيمة مستوى المعنوية له (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)

وهذا يدلُّ على أن المعلمة معنوية ولها دلالة إحصائية.

كمَّا أنَّ قيمة  $T$  بلغت 9,589 بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهو ما تشيرُ إليه قيمة المعامل  $B$  التي تعني أنَّ التغير في المتغير المستقل "التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,67 في المتغير التابع "إدارة الكفاءات" أي أنَّ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات له دلالة معنوية على إدارة الكفاءات.

- المعنوية الكلية (معنوية النموذج): من خلال النموذج المقدر نجد أن قيمة اختبار  $F$  المحسوبة بلغت 91,95 بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) مما يدل على أنَّ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات له دلالة معنوية على إدارة الكفاءات.

- القدرة التفسيرية (جودة التوفيق): من خلال النموذج المقدر نجد أن قيمة معامل التحديد بلغت 0,453 أي أنَّ المتغير المستقل "التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات" يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع "إدارة الكفاءات" بنسبة قدرها 45,3%، بمعنى أنَّ 45,3% من التغيرات الحاصلة على مستوى إدارة الكفاءات سببها تغيرات على مستوى التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) والباقي يعود إلى عوامل أخرى تساهم في تفسير تعويض الكفاءات غير مدرجة في النموذج. وعليه يمكنُ قبول النموذج من الناحية الإحصائية وهو ما يؤكّد:

✓ إثبات صحة الفرضية الفرعية الرئيسية: {توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة} ويعود ذلك إلى أنَّ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يُستخدم كمرجع أو دليل في اتِّخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل دراسةً تطبيقيةً على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة، وقد تمت الاستعانة في هذه الدراسة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات؛ وقبل القيام بعملية توزيعه على عينة الدراسة التي تمثلت في الإطارات السامية والإطارات المسيرة على مستوى الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية التي تعمل بهذه المؤسسات؛ عُرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين بغرض تحكيمه وقياس صدقه؛ أما لقياس ثباته فقد أُستُخدم معامل Alpha Cronbach بهدف التأكد من مدى فهم المبحوثين لعباراته، ومن خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 22 تمَّ عرضُ وتحليلُ البيانات واختبار الفرضيات وتفسير النتائج حيثُ أُثبتتُ صحَّةُ فرضيات الدراسة كما يلي:

توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى  $(Sig \leq 0,05)$ .

توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في توظيف الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى  $(Sig \leq 0,05)$ .

توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تطوير الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى  $(Sig \leq 0,05)$ .

توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تعويض الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى  $(Sig \leq 0,05)$ .

## الخاتمة

من خلال هذه الأطروحة تمّ القيام بمعالجة أحد أحدث مواضيع إدارة الموارد البشرية ويتمثل في مساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، وللإجابة على الإشكالية المطروحة تمّت دراسة الموضوع من خلال أربعة فصول، ثلاثة فصول نظرية لمحاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية التي ترتبط بمتغيري الدراسة وفصل تطبيقي يتعلّق بالدراسة الميدانية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة.

## 1. نتائج تتعلّق بفرضيات الدراسة

توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تقديمها على نحوٍ يسمح بالتأكد من مدى صحّة الفرضيات؛ كما يلي:

## ✓ بالنسبة للفرضية الرئيسية

يُمكن التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات المسيرين من إتخاذ القرارات الجارية بناءً على رؤية استشرافية للمستقبل ووضع وتنفيذ خطة توقعية تشمل جميع ممارسات إدارة الكفاءات على أساس النتائج التي ينجم عنها تطبيق هذه المنهجية، وتتمثل هذه النتائج في تحديد الفوارق الكمية والنوعية بين الكفاءات المتاحة في المؤسسة والكفاءات اللازمة لأداء وظائفها بنجاعة وفعالية؛ وهو ما يُثبت صحة الفرضية الرئيسية: توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة.

## ✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى

يُعزى التوظيف عن النقص في الكفاءات اللازمة لأداء الوظائف التي تنسجم مع إستراتيجية المؤسسة؛ وتكمن الغاية من تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تحديد كمية ونوعية هذه الكفاءات، ولهذا تُعتبر نتائج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات مُدخلات أساسية في عملية التوظيف؛ ومن الأدوات التي تستطيع المؤسسة استخدامها في هذا الغرض مرجعية الكفاءات، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى: توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في توظيف الكفاءات في المؤسسة.

## ✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية

إنَّ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يسعى إلى التنبؤ بالتطورات التي تطرأ على الوظائف والكفاءات ويدعو المؤسسة إلى الاحتياط لهذه الطوارئ فتقوم بعملية التدريب لتزويد الموظفين بالكفاءات التي تنقصهم لمُسايرة هذه التطورات؛ ومن الأدوات التي تستطيع المؤسسة استخدامها في هذا الغرض موازنة الكفاءات، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية: توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تطوير الكفاءات في المؤسسة.

## ✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة

يدعو التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات إلى تبني منطق الكفاءة بدلاً من منصب العمل وجعلها معياراً في تحديد الأجور، حيثُ يشجع على وضع تصوُّرٍ حديثٍ لنظام الأجور يربطُ بين عنصري الوظيفة والكفاءة مما يؤدي إلى تعزيز قيم الإنصاف والشفافية بين الموظفين؛ ومن الأدوات التي تستطيع المؤسسة استخدامها في هذا الغرض تامين مكتسبات الخبرة المهنية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة: توجد مساهمة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تعويض الكفاءات في المؤسسة.

## 2. نتائج عامّة للدراسة

من خلال تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها أظهرت الدراسة الميدانية النقاط الآتية:

- تؤمن المؤسسات محل الدراسة بأهمية التنبؤ الذي أصبح ضرورة لا غنى عنها.
- تقوم المؤسسات محل الدراسة بتخطيط إحتياجاتها من الكفاءات وفق أسسٍ علميةٍ ومنهجية مبنية على قواعد التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات؛ مما يُجنبها الوقوع في عجز كمي أو نوعي في الكفاءات.
- ترى المؤسسات محل الدراسة أنَّ الكفاءة لا تقتصرُ على حيازة مؤهلاتٍ جامعيةٍ فقط أو تراكم الخبرات فقط؛ بل هي عبارة عن المعارف والخبرات والسلوكات التي تجعل الموظف قادراً على التصرف السليم في وضعية العمل.
- التطور التنظيمي للعمل أدى إلى التفكير أكثر في الوظائف واعتبار الكفاءة أساساً للوظيفة وبالرغم من هذه التطورات إلا أنَّ مصطلح "منصب" ما زال الأكثر استعمالاً وشيوعاً في المؤسسات محل الدراسة.

- يشمل وصف الوظيفة في المؤسسات محل الدراسة على جميع المعلومات المتعلقة بالمهام والكفاءات اللازمة لممارستها.
- تهتم المؤسسات محل الدراسة بعملية تقييم الأداء بصفة دورية بناءً على معايير تستند على أبعاد الكفاءة حتى تتمكن من تحديد الفوارق بين الكفاءات المتاحة لديها والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها ثم اتخاذ الإجراءات التعديلية المناسبة.
- هناك استيعابٌ ووعيٌّ من طرف المؤسسات محل الدراسة بأهمية الانسجام بين الوظائف والكفاءات الذي يؤدي الحماية من هجرة الكفاءات واستثمار الوقت وبلوغ الأهداف بفعالية.
- تعي المؤسسات محل الدراسة أنّ إشراك الموظفين في استراتيجيتها يزيد من قدرتها على التطور.
- تستخدم المؤسسات محل الدراسة نتائج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات كمدخلات في عملية توظيف الكفاءات؛ حيثُ تقوم بالاستقطاب بناءً على الفوارق الكمية والنوعية للكفاءات، وتعتبر أن التوظيف هو بداية تحكم الموظف في وظيفته.
- تتبنى المؤسسات محل الدراسة نتائج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات كمدخلات في عملية تطوير الكفاءات؛ حيثُ تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على الفوارق الكمية والنوعية للكفاءات، مما يمكنها من ترشيد نفقات التدريب.
- تميل المؤسسات محل الدراسة في تغطية الفوارق النوعية أو الكمية للكفاءات إلى عملية التدريب أو التوظيف الداخلي أكثر من التوظيف الذي يُشكلُ عبئاً يصعبُ عليها تحمُّله.
- تلاشي نظرة المؤسسات محل الدراسة إلى التدريب على أنه تكلفة واستبدالها برؤية استثمارية ضرورية في الموارد البشرية.
- ترى المؤسسات محل الدراسة أنّ اكتساب وتطوير الكفاءات لا ينحصر في التدريب وحده فهي تسعى لتوفير مناخ محفز على التعلم وتبادل المعارف بين الموظفين.

- تدرك المؤسسات محل الدراسة أهمية الحصول على الكفاءات والمحافظة عليها والاستفادة منها أقصى ما يمكن وفي هذا الإطار تسعى إلى تنويع الحوافز التي تقدمها للموظفين، ولكن تركيزها على جعل أبعاد الكفاءة كأحد عناصر نظام الأجور محدوداً نوعاً ما.

### 3. مقترحات الدراسة

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم المقترحات الآتية:

- الاستفادة من تشكيلة الأدوات الواسعة التي يقترحها تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات كموازنة الكفاءات وتثمين مكتسبات الخبرة المهنية لأنها أدوات مهمة تهدف إلى تثمين الموارد البشرية وجعل المؤسسة مستودعاً من الكفاءات.
- الأخذ بالمعنى الواسع لمنهج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات الذي يقوم على عقدٍ معنوي مزدوج الاتجاه يربط بين الإدارة والموظف من منظور الأخذ والعطاء، فالإدارة تقوم بتطوير قدرات الموظف الذي بدوره يقوم بتطوير الإدارة التي يحصل منها على امتيازات مختلفة وهكذا تتحقق أهداف الإدارة وفي نفس الوقت تتحقق أهداف الموظف.
- السعي نحو وضع تصور لمنظومة الأجور يربط بين عنصري الوظيفة والكفاءة في إطار تحفيز الموظفين وتعزيز قيم الإنصاف والشفافية بينهم.
- الاستفادة من التجارب الناجحة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسات الكبرى في الدول الأوروبية.
- تخصيص دورات تكوينية للإطارات العاملة بالمؤسسة حول التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.
- تفعيل دورات تكوينية تركز أساساً على تطوير السلوك والقدرات الشخصية وتهدف جعل الموظف أكثر تحكماً في وظيفته.

#### 4. آفاق الدراسة

خلال مسار هذه الدراسة ظهرت بعض الجوانب والإشكاليات التي تستطيع أن تكون مصدراً للبحث نظراً لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها:

- التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسات الخاصة الكبرى والمتوسطة.
- التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- مرجعية الكفاءات كأداة من أدوات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.
- تامين مكتسبات الخبرة المهنية كأداة من أدوات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

### I. الكتب السماوية

1. القرآن الكريم، سورة الإخلاص.

### II. الكتب

2. أحمد أبو شيخة، نادر. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط.01، 2006.
3. الموسوي، سنان. إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عُمان: دار الجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004.
4. السيد، إسماعيل. الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
5. السلمي، علي. تطور الفكر التنظيمي. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2002.
6. الصيرفي، محمد. قياس وتقويم أداء العاملين. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2008.
7. الخلوف الملكاوي، إبراهيم. إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم. عُمان: مؤسسات الوراق للنشر والتوزيع، 2007.
8. اشتون، كريس. تعريب علا أحمد إصلاح، تقييم الأداء الاستراتيجي؛ المعرفة والأصول الفكرية. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، 2001.
9. ديسلر، جاري ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة. إدارة الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ للنشر، 2003.
10. درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلي. أصول الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1980.
11. وصفي عقيلي، عمر. إدارة القوى العاملة. عُمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1996.
12. وصفي عقيلي، عمر. إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عُمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
13. زويد العتيبي، محمد. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عُمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2010.

14. حسونة، فيصل. إدارة الموارد البشرية. عُمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
15. حرشوش صالح، عادل وسعيد السالم، مؤيد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عُمان: عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط. 02، 2006.
16. كاظم حمود، خضير ومنير الشيخ، روان. إدارة المواهب والكفاءات البشرية. عُمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2013.
17. ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
18. محمد المرسي، جمال الدين. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
19. محمد العمري، حيدر. (ترجمة)، R.N. Misra. استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2011.
20. محمد حسن، راوية. إدارة الموارد البشرية. دون ذكر بلد النشر: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
21. محمد مرعي، جمال. التدريب والتنمية. القاهرة: عالم الكتب، 1993.
22. محمد عبد الباقي، صلاح الدين. السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
23. محمود أبو بكر، مصطفى. الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
24. سيّد مصطفى، أحمد. إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الكتب، 2000.
25. سعد الدين، إبراهيم. النقابات العربية. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 1996.
26. عبد الباسط عباس، أنس. إدارة الموارد البشرية. عُمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط. 01، 2011.
27. عبد المطلب عامر، سامح. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. عُمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010.
28. عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد. الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مجموعة النيل العربية، ط. 01، 1999.
29. عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد. الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية، 2007.

30. عمر الهمشري، أحمد. إدارة المعرفة الطريق إلى التميز. عُمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط.01، 2013.
31. فوزي حلوة، محمد. مبادئ الإدارة. عُمان: دار أجنادين للنشر والتوزيع، ط.01، 2007.
32. فيليب، جاك وستون، رون. الاستثمار البشري. بميك: ترجمة إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة، دون ذكر سنة النشر.
33. راغب الحلو، ماجد. علم الإدارة العامة. الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1987.
34. رشيد صالح، عبد الرضا ودهش جلاب، إحسان. الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي. عُمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
35. خلف السكارنة، بلال. اتجاهات حديثة في التدريب. عُمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.

### III. المقالات

36. الأنصاري، أبو أنس. تنمية الكفاءات، مجلة إدارة الجودة الشاملة، ع.02، 2010.
37. الحاج، عرابة. تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية: دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات، مجلة الباحث، ع.10، 2012.
38. الحكيم، ليث علي وآخرون. دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، م.11، ع.02، 2009.
39. السعيد، صالح. الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية: بناء نموذج قياسي لمؤسسة القطن العام، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ع.12.
40. القحطاني، سالم بن سعيد. مدى ملاءمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل، دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود وقطاع الأعمال، جامعة الرياض: معهد الإدارة العامة، م.37، ع.03، 1998.
41. الشريف، عمر. أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ع.07، 2009.

42. بارك، نعيمة. تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع.07.
43. بوداود، سالم. التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: أسسه وحدوده وبدائله، مجلة آفاق للعلوم، ع.06، 2017.
44. بوطويل، رقية. التوجه نحو الاختيار القائم على أساس الكفاءات للتوظيف في الوظيفة العمومية\_دراسة ممارسات دولية، مجلة المؤسسة، ع.04، 2015.
45. بوخاتمي، زهرة. الكفاءات المهنية لمعلم عصري، مجلة تاريخ العلوم، ع.02، 2016.
46. بلالي، أحمد. الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة، مجلة الباحث، ع.06، 2008.
47. بلعلي، نسيمه فريال. المنظمات المتعلمة: توظيف للدكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، ع.01، 2014.
48. بن سديرة، عمر. التخطيط الاستراتيجي: الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ع.13، 2013.
49. بنحوش، مديحة. دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، ع.12، 2013.
50. واهمي، خديجة. المقاربة بالكفايات: مدخل لبناء المناهج التعليمية، مجلة دفاتر التربية والتكوين، ع.02، 2010.
51. حامي، حسان. إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة: مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، ع.21، 2015.
52. حسن ديوب، أيمن. أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م.29، ع.02، 2013.
53. حرز الله، محمد لخضر. المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، ع.14، 2016.

54. يوسف المعشر، زياد وحسين الهيتي صلاح الدين. تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، *مجلة جامعة دمشق*، م.20، ع.01، 2004.
55. مديرية الشؤون الإدارية والعامية، المخطط المديرى للموارد البشرية بوزارة الاقتصاد والمالية: منظور متجدد لتدبير المورد البشرية، *مجلة المالية لوزارة الاقتصاد والمالية*، ع.16، 2011.
56. منصورى، كمال وصلاح، سماح. تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمى والمجالات الكبرى، *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، ع.07، 2010.
57. مشرور، محمد الأمين وآخرون. تميمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية: دراسة حالة تميمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر، *مجلة التنظيم والعمل*، م.05، ع.04، 2016.
58. نورى، منير. معوقات مسانيرة العولة الاقتصادية للدول العربية، *مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا*، ع.01.
59. ساكت، فاطمة الزهراء وقادري، نورية. التدريب والتوظيف كأحد اهم غايات التسيير التوقعى للوظائف والكفاءات، *مجلة التنظيم والعمل*، م.06، ع.01، 2017.
60. سماش، أمينة وآخرون. مساهمة استشراف المهن فى الإبداع الوظيفى، دراسة حالة: اتصالات الجزائر معسكر، *مجلة التنظيم والعمل*، م.06، ع.01، 2017.
61. عطا الله الطراونة، خالد وإبراهيم شلاش، عنبر. أثر مهارات إدارة التزويد الاستراتيجية المدركة فى أداء إدارة التزويد من خلال تكامل الموردين: دراسة ميدانية فى الشركات الصناعية الأردنية العاملة فى مدينة سحاب، *المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال*، م.11، ع.11، 2015.
62. قداش، سمية ودادن، عبد الغنى. واقع التسيير التوقعى للوظائف والكفاءات فى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، *المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية*، ع.03، 2016.
63. رحيم، حسن. التغيير فى المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم، *مجلة العلوم الإنسانية*، ع.07، 2005.
64. رقام، ليندة. تسيير الكفاءات فى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسة "روايال" بسطيف، *مجلة تنمية الموارد البشرية*، ع.07، 2011.
65. شبشوب، أحمد. مقارنة الكفايات، *مجلة علوم التربية*، ع.27.
66. غربى، على وقوت سهام. إدارة المعرفة كتوجه إدارى حديث فى المؤسسات المعاصرة: التجربة اليابانية أمودجاً، *مجلة الباحث الاجتماعى*، ع.11، 2015.

#### IV. الرسائل

67. المرهون، نسرين. إدارة المعارف وتسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية دراسة حالة شركة حمود بوعلام وشركاه، مذكرة ماجستير. جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2009/2008.
68. بوزورين، فيروز. دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف، مذكرة ماجستير. جامعة فرحات عباس- سطيف: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010/2009.
69. بن جدو، محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز: دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor بوجيريج، مذكرة ماجستير. جامعة سطيف01: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013.
70. بن عبيد بن نمشة، سعيد. استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-الرياض: كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، 2007.
71. بن شارف، عذراء. التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناطراك، مذكرة ماجستير. جامعة منتوري- قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2009/2008.
72. جري، عبد الحكيم. أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية. فرع قسنطينة، مذكرة ماجستير. جامعة فرحات عباس- سطيف: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012.
73. هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011/2010.

74. هيشر، سميرة. دور تقييم المهارات في تامين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي- بسكرة، أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر - بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2014.
75. حامدي، عبد الحميد. دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة: دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف ووحدة مطاحن الواحات ورقلة، مذكرة ماجستير. جامعة محمد خيضر-بسكرة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2015/2014.
76. موساوي، زهية. دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه. جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2016.
77. مسغوني، منى. تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه. جامعة قاصدي مرباح-ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012.
78. سليمان، عائشة. دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية: عامل الكفاءات في المؤسسة:دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، مذكرة ماجستير. جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2011/2010.
79. سملاي، يحضية. أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة. جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، 2004.
80. عيرش، يسمينة. التنظيم الإداري في جامعة الجزائر، دراسة ميدانية لأقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماجستير. جامعة الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2009/2008.
81. عمري، سامي. فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة ماجستير. جامعة المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2007.
82. عقون، شراف. سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية: دراسة حالة بولاية ميلة، مذكرة ماجستير. جامعة منتوري- قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2007/2006.
83. شنافي، نوال. دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل. بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم. جامعة محمد خيضر-بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2014.

V. الجرائد الرسمية

84. المادة 80 من قانون العمل الجزائري 11.90 الصادر في 1990/04/21، الجريدة الرسمية الجزائرية، ع.17.

VI. المواقع الالكترونية

85. أحمد الكردي، نظام الأجور والحوافز الفعال، متاح على الموقع: <http://www.kenanaonline.com>
86. مزيان محمد، بن سي أحمد محمد أويدير، القابلية للتوظيف في المؤسسات الجزائرية، منشورات دار الأديب،  
مخبر التربية والتنمية، متاح على الموقع: <http://www.eldjournhouria.dz>
87. مقابلة العمل السلوكية. وظيفني. كوم، متاح على الموقع: <http://www.wzfne.com>
88. علاء صاحب عسكر، الكفايات التعليمية ودورها في تطوير أداء معلمي المستقبل، متاح على الموقع:  
<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=43655>

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

I- LIVRES

89. Dejours C., **Les Compétences au Cœur de l'Entreprise**, Paris: Edition d'Organisation, 2001.
90. Dejours C., **Gestion des compétences et GPEC**, Paris: Dunod, 2<sup>e</sup> édition, 2013.
91. Dietrich A., **Le Management des Compétences**, Paris: Vuibert, 2<sup>e</sup> édition, 2010.
92. Gavini C., **La Gestion de l'Emplois**, Paris: Edition Economica, 1997.
93. Kerlan F., **Guide pour la GPEC**, Paris: Edition d'Organisation, 2 éditions, 2004.
94. Laudon K. & Laudon J., **Management Information System**, USA: Printice Hall, 7<sup>th</sup> Edition, 2002.
95. Le Boterf G., **Construire les Compétences Individuelles & Collectives**, Paris: Edition d'Organisation, 2000.
96. Le Boterf G., **Ingénierie & Evaluation des Compétences**, Paris: Edition d'Organisation, 6<sup>e</sup> édition, Groupe Eyrolles, 2011.

97. Martory B. & Crozet D., **Gestion des ressources humaines “pilotage social & performances”**, Paris: Dunod, 8<sup>ème</sup> Edition, 2013.
98. Meignant A., **Ressources Humaines: Déployer la Stratégie**, Paris: Edition Liaisons, 2000.
99. Parmentier C., **L’Ingénierie de Formation : Outils & Méthodes\_Editions d’Organisations**, Paris: groupe Eyrolles, 2008.
100. Peretti J-M., **Dictionnaire des Ressources Humaines**, Paris: Vuibert, 1999.
101. Peretti J-M., **Gestion des ressources humaines: Principes généraux & cas pratiques**, Paris: Dalloz, 4<sup>e</sup> Edition, 2002.
102. Theitrat R-A., **Le Management**, 7<sup>e</sup> édition, 1995.
103. Thierry D. & Sauret C., **La Gestion Prévisionnelle & Préventive des Emplois & des Compétences**, l’Harmattan, 1993.
104. Wayne C., & Awad, E., **Human Resource Information Management: An Information Approach**, USA: Printice Hall, 1<sup>st</sup> Edition, 1981.
105. Zarifian P., **Le Modèle de la Compétence**, Paris: Edition Liaisons, 2001.

## II- REVUES

106. Baruel D., & all, La Gestion Prévisionnelle des Emplois & des Compétences et son effet sur l’employabilité des salariés, **Revue Management & Avenir**, 2011-08 n°48.
107. Boussafel T., Gestion Prévisionnelle des Emplois & des Compétences, **Revue des Sciences humaines**, université Mohamed Khider Biskra, N°18, Mars 2010.
108. Chekib J., Le Paradigme de la gestion des compétences, application au cas tunisien, **Revue de l’économie & de management: management des savoirs et développement des compétences**, N°03, Tlemcen, Mars 2004.
109. Debbat H., & all, La rémunération variable à base de compétence et ses effets sur l’engagement organisationnel: le cas de l’entreprise Lafaragen **Revue Organisation & travail** ; V.06, N.01, 2017.
110. Dumas M., & all, Anticiper les évolutions du travail & des compétences, **Revue de la qualité de vie au travail**, N°322 Novembre-Décembre 2008.
111. Emmanuel C., La gestion Prévisionnelle de l’Emploi & des Compétences Territoriale (GPECT), **Eclairage Magazine**, Haute-Normandie-France, N°25, Mai 2012.

112. Grimand A., L'Appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles: Le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences, **Revue management & avenir**, 2012/4-n°54.
113. Hondeghe A., & all, Modèles de gestion des compétences en Europe, **Revue Française d'administration publique**, N°116, 2005.
114. Le Boterf G., De quel concept de compétence avons-nous besoin? **Revue Soins Cadres**, N°41, Février 2002.
115. Lemire L., Gaétan M., L'Approche systémique de la gestion des ressources humaines: Le contrat psychologique des relations d'emplois dans les administrations publiques du XXIe siècle, **presses de l'université du Québec**, Canada, 2007.
116. Mallet F., La Gestion Prévisionnelle des Emplois & des Compétences, un outil stratégique de management pour l'entreprise, **GNU Free Documentation License**, Version 1.2, Boston-USA, Novembre 2002.

### III- THESES

117. Harzallah M. & Vernadat F., Un outil de gestion des compétences acquises & requises implante a tremery dans le groupe PSA, **3<sup>e</sup> conférence Francophone de modélisation et simulation « Conception, analyse & gestion des systèmes industriels »**, 25/ 27 Avril 2001, Troyes, France.

### IV- CONFERENCES

118. Sid Ahmed K., La formation & l'implication organisationnelle dans le contexte de changement : Cas de la SONATRACH-Activité/AVAL, **Mémoire de Magister**, Université d'Oran: Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de gestion & des Sciences Commerciales, 2014.

### V- Les Journaux Officiels

119. **Journal Officiel de la République Française**, La circulaire du 25 Mai 1988 relative à la méthode de travail du gouvernement.
120. **La Loi de 1991 Code de Travail de la République Française.**

## VI- Les Web Sites

121. [www.dictionnaire.reverso.net/francais-definition:compétence](http://www.dictionnaire.reverso.net/francais-definition:compétence)
122. [www.larousse.fr/dictionnaires/francais](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais)
123. Frederick Taylor and Scientific Management, disponible sur le site: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_Taylor.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_Taylor.htm)
124. <http://savoiiretrepro.com/le-savoir-etre>
125. Frédérique Pigeire, Les Notions de Compétences dans les différentes disciplines, disponible sur le site: [www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/012/Indc.pdf](http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/012/Indc.pdf)
126. savoir-être ou savoir-faire relationnel? Les fiche en lignes de la lettre du CEDIP, fiche n°60-1, décembre 2013, P.02. Disponible sur le site: [www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Fiche\\_En\\_Lignes\\_n\\_60-1](http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Fiche_En_Lignes_n_60-1)
127. [www.medef.nc](http://www.medef.nc)
128. [www.anact.fr/definition](http://www.anact.fr/definition)
129. Anticiper & concerter les mutations: Rapport sur l'obligation triennal de négociier, 23 Juillet 2007, Lyon. Disponible sur le site: [www.travail.emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapportfinal.pdf](http://www.travail.emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapportfinal.pdf)
130. [www.manaraa.com/post/2205](http://www.manaraa.com/post/2205)
131. Guide d'utilisation & support de l'entretien professionnel, Accord national du 13 Novembre 2015 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie, P.02-03 Disponible sur le site: [www.opacaim.com](http://www.opacaim.com)
132. Pourquoi & Comment faire un Bilan des Compétences? Disponible sur le site: [www.pole-emploi.fr](http://www.pole-emploi.fr)
133. Le Droit Individuel à la Formation (DIF) en 10 questions, Union syndicale solidaires, P.01-02, Disponible sur le site: [www.solidaires.org](http://www.solidaires.org)
134. L'accroissement de la productivité par la rémunération liée aux compétences chez Emballages Tnterplast, Les Ressources Humains en action, atelier-discussion sur la GRH, CLDEM, Novembre-2011. Disponible sur le site : <http://fr.slideshare.net/CLDEM>
135. Jean-Louis Borloo & Larcher Gérard, Lettre de mission sur l'obligation triennale de négociier au Directeur Général de l'ANACT, 24 Novembre 2006. Disponible sur le site: [www.anact.fr](http://www.anact.fr)



فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
18	المستويات الثلاثة للمهارة	01
19	المستويات الثلاثة للسلوك	02
21	تصنيف الكفاءات حسب معيار التنظيم	03
24	قائمة مرجعية لمجموعة من الكفاءات الفردية	04
53	مقارنة بين التنظيم المرتكز على المناصب والتنظيم المرتكز على الكفاءات	05
57	أهم النقاط التي جاء بها قانون بولو 18 جانفي 2005	06
84	نوع الاختلال وأساليب المعالجة الممكنة	07
113	الفرق بين التعويض على أساس الكفاءة والتعويض التقليدي	08
114	الكفاءات وصيغ الأجور	09
125	قائمة المؤسسات محل الدراسة	10
129	مقياس ليكرت الخماسي، المتوسط المرجح والاتجاه لعبارات الاستبيان	11
130	نتائج Alpha cronbach لمتغيرات الدراسة	12
134	تمثيل عينة الدراسة حسب خاصية الجنس	13
134	تمثيل عينة الدراسة حسب خاصية العمر	14
135	تمثيل عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي	15
135	تمثيل عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية	16
137	عرض محور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات	17
144	عرض بُعد توظيف الكفاءات	18
149	عرض بُعد تطوير الكفاءات	19
152	عرض بُعد تعويض الكفاءات	20

155	علاقة الارتباط بين التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وتوظيف الكفاءات	21
156	نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لمساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في توظيف الكفاءات	22
158	علاقة الارتباط بين التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وتطوير الكفاءات	23
159	نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لمساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تطوير الكفاءات	24
161	علاقة الارتباط بين التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وتعويض الكفاءات	25
162	نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط بين التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تعويض الكفاءات	26
164	علاقة الارتباط بين التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وإدارة الكفاءات	27
165	نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لمساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات	28

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
د	نمذج الدراسة	01
22	الكفاءة اللازمة والكفاءة المكتسبة	02
28	الكفاءة الجماعية والتنافسية	03
30	مصفوفة الكفاءات الجماعية/الأسواق	04
44	المحطات التي مرَّ بها التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات	05
70	العوامل البيئية الخارجية _ العامة والخاصة_	06

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الأستاذ	الرقم
جامعة سطيف	أ.د زين الدين بروش	01
جامعة سطيف	أ.د ساعد بن فرحات	02
جامعة باتنة	أ.د عمر شريف	03
جامعة سطيف	د. ليندة رقام	04
جامعة سطيف	د. عبد الرحمان العايب	05
جامعة تبسة	د. بوعلاق نوال	06
جامعة سطيف	أ. خديجة بلموهوب	07
جامعة تبسة	أ. طه بنلحبيب	08

## الملحق رقم 02: استمارة الاستبيان

سيدي الكريم/سيدي الكريمة؛ تحية طيبة

في إطار إعداد رسالة دكتوراه بعنوان "مساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة"؛

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين أن تمنحونا جزءاً من وقتكم الثمين من خلال التكرم باختيار الإجابة التي تتفق مع موقفكم، لما سيكون له الأثر الكبير في الوصول إلى نتائج دقيقة نسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف البحث، علماً أن الإجابة سوف تُعامل بكل سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. مع خالص الشكر على تعاونكم

### القسم الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على البيانات التالية من خلال وضع علامة (X) أمام العبارة الصحيحة.

الخاصية	الفئة	وضع علامة (X)
الجنس	ذكور	
	إناث	
العمر	أقل من 30 سنة	
	من 30 إلى 39 سنة	
	من 40 إلى 49 سنة	
	50 سنة فأكثر	
المؤهل العلمي	ثانوي	
	جامعي	
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	
	من 05 إلى 10 سنوات	
	من 11 إلى 20 سنة	
	أكثر من 20 سنة	

القسم الثاني: مساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

رقم	أولاً: التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات نرجو منكم تحديد درجة الموافقة على العبارات الآتية:	المقياس			
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً
01	التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات توجه استراتيجي حتمي في المؤسسة.				
02	التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.				
03	تُدرِكُ المؤسسة مدى تأثير عوامل البيئة الخارجية على نشاطها.				
04	أدَّتْ التطورات التكنولوجية إلى تغيير الهيكل الوظيفي للمؤسسة.				
05	يؤدي إنشاء وظيفة جديدة في المؤسسة إلى البحث عن كفاءة جديدة.				
06	التنبؤ بتطور وظائف المؤسسة ضرورة تفرضها البيئة.				
07	التنبؤ بالكفاءات اللازمة للقيام بوظائف المؤسسة ضرورة تفرضها البيئة.				
08	يقدمُ نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول عدد الكفاءات المتاحة في المؤسسة.				
09	يقدمُ نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول نوع الكفاءات المتاحة في المؤسسة.				
10	تقومُ المؤسسة بعملية تقييم الأداء لإحصاء الكفاءات المتاحة لديها.				
11	تقومُ المؤسسة بعملية تقييم الأداء بناءً على معايير تتعلق بالمعرفة.				
12	تقومُ المؤسسة بعملية تقييم الأداء بناءً على معايير تتعلق بالمهارة.				
13	تقومُ المؤسسة بعملية تقييم الأداء بناءً على معايير تتعلق بالسلوك.				
14	تكشِفُ عملية تقييم الأداء في المؤسسة عن مستوى تحكم الموظف في كفاءاته.				
15	تظهرُ الفوارق الكمية للكفاءات من خلال المقارنة بين الكفاءات المتاحة في المؤسسة والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها.				
16	تظهرُ الفوارق النوعية للكفاءات من خلال المقارنة بين الكفاءات المتاحة في المؤسسة والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها.				
17	تصمّمُ المؤسسة بطاقة توصيف الوظيفة على أساس المعرفة المطلوبة لممارسة الوظيفة.				
18	تصمّمُ المؤسسة بطاقة توصيف الوظيفة على أساس المهارة المطلوبة لممارسة الوظيفة.				
19	تصمّمُ المؤسسة بطاقة توصيف الوظيفة على أساس السلوك المطلوب لممارسة الوظيفة.				
20	الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في إنجاز الوظائف بصورة أفضل.				
21	الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في بلوغ الأهداف بفعالية.				
22	عدم الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في هدر الوقت.				
23	عدم الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في عدم الرضا الوظيفي.				
24	عدم الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في إهمال الكفاءات.				

رقم	ثانياً: إدارة الكفاءات				المقياس		
	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
<b>توظيف الكفاءات</b>							
01							تقوم المؤسسة بعملية التوظيف بناءً على الفوارق الكمية للكفاءات الناتجة عن تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.
02							تقوم المؤسسة بعملية التوظيف بناءً على الفوارق النوعية للكفاءات الناتجة عن تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.
03							تسعى المؤسسة إلى استقطاب أفراد ذو مؤهلات علمية.
04							تحكم المؤسسة على فرد أنه كفء بناءً على حيازته على مجموعة من المعارف الأكاديمية.
05							تحكم المؤسسة على فرد أنه كفء بناءً على اكتسابه مهارات وظيفية ناتجة عن تراكم الخبرة.
06							تحكم المؤسسة على فرد أنه كفء بناءً على قدرته على التصرف السليم في وضعية العمل.
07							تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على التدريب.
08							تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على النقل.
09							تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على الترقية.
10							تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على التوظيف.
11							تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق الكمية للكفاءات على التوظيف.
12							تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق الكمية للكفاءات على زيادة ساعات العمل.
13							تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق الكمية للكفاءات على مضاعفة المهام.
14							تمنح المؤسسة الأولوية إلى التوظيف الداخلي أكثر من التوظيف الخارجي.
<b>تطوير الكفاءات</b>							
01							تُحدّد المؤسسة الاحتياجات التدريبية بناءً على الفوارق الكمية للكفاءات الناتجة عن تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.
02							تُحدّد المؤسسة الاحتياجات التدريبية بناءً على الفوارق النوعية للكفاءات الناتجة عن تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.
03							تتري المؤسسة أنّ الكفاءات تُعطي عائداً يُعطي تكاليف تدريبها.
04							توفر المؤسسة مناخاً يشجّع على التعلم.
05							الإدارة لها المسؤولية الفردية في تطوير المؤسسة.
06							الموظف له القدرة على المساهمة في تطوير المؤسسة.
07							تستخدم المؤسسة فرق العمل لحل المشاكل المختلفة.
08							تشجّع المؤسسة الموظفين على نقل وتبادل المعرفة.
09							أحد أسباب الاستقالة في المؤسسة هو أن الوظائف لا ترقى لطموحات الموظفين.
10							تشجّع المؤسسة الموظفين على بلوغ مراكز وظيفية أعلى.
<b>تعويض الكفاءات</b>							

					01	تعتمد المؤسسة على أبعاد الكفاءة في تصميم نظام الأجور.
					02	تعتبر المؤسسة أنَّ الأجور هي تكلفة.
					03	تعتبر المؤسسة أنَّ المكافآت حافز ضروري لتحقيق أداء أفضل.
					04	بالإضافة إلى الأجور تهتم المؤسسة بتقديم حوافز معنوية مختلفة.
					05	تختلف المكافآت التي تقدمها المؤسسة للموظفين نظراً لاختلاف كفاءاتهم.
					06	الاعتراف والتقدير وسيلة معنوية تستخدمها المؤسسة في تحفيز الموظفين.
					07	هناك إقبال مكثف لذوي الكفاءات للعمل بالمؤسسة.

**شكراً على تعاونكم**

## الملحق رقم: 04

### التكرارات و النسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	60	53,1	53,1	53,1
	أنثى	53	46,9	46,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	20	17,7	17,7	17,7
	من 30 إلى 39 سنة	42	37,2	37,2	54,9
	من 40 إلى 49 سنة	38	33,6	33,6	88,5
	50 سنة فأكثر	13	11,5	11,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

المؤهل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	22	19,5	19,5	19,5
	جامعي	91	80,5	80,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

الخبرة المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	19	16,8	16,8	16,8
	من 5 إلى 10 سنوات	30	26,5	26,5	43,4
	من 11 إلى 20 سنة	46	40,7	40,7	84,1
	أكثر من 20 سنة	18	15,9	15,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

## الملحق رقم: 06

### الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الأول

Statistiques					
		التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات توجه استراتيجي حتمي في المؤسسة	التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	تدرك المؤسسة مدى تأثير عوامل البيئة الخارجية على نشاطها	أدت التطورات التكنولوجية إلى تغيير الهيكل الوظيفي للمؤسسة
N	Valide	113	113	113	113
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,71	1,78	1,89	2,06
Ecart type		,798	,980	,748	,948

Statistiques					
		يؤدي إنشاء وظيفة جديدة في المؤسسة إلى البحث عن كفاءة جديدة	التنبؤ بتطور وظائف المؤسسة ضرورة تفرضها البيئة	التنبؤ بالكفاءات اللازمة للقيام بوظائف المؤسسة ضرورة تفرضها البيئة	يقدم نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول عدد الكفاءات المتاحة في المؤسسة
N	Valide	113	113	113	113
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,12	2,15	2,18	2,10
Ecart type		1,016	,899	,858	,973

Statistiques					
		يقدم نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول نوع الكفاءات المتاحة في المؤسسة	تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء لإحصاء الكفاءات المتاحة لديها	تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بناء على معايير تتعلق بالمعرفة	تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بناء على معايير تتعلق بالمهارة
N	Valide	113	113	113	113
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,04	2,08	2,32	2,12
Ecart type		1,077	1,028	1,037	,946

Statistiques					
		تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء في المؤسسة عن معايير تتعلق بالسلوك	تكشف عملية تقييم الأداء في المؤسسة عن مستوى تحكم الموظف في كفاءاته	تظهر الفوارق الكمية للكفاءات من خلال المقارنة بين الكفاءات المتاحة في المؤسسة والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها	تظهر الفوارق النوعية للكفاءات من خلال المقارنة بين الكفاءات المتاحة في المؤسسة والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها
N	Valide	113	113	113	113
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,12	1,89	2,01	1,96
Ecart type		0,961	0,958	0,891	0,896

Statistiques					
		تصمم المؤسسة بطاقيّة توصيف الوظيفة على أساس المعرفة المطلوبة لممارسة الوظيفة	تصمم المؤسسة بطاقيّة توصيف الوظيفة على أساس المهارة المطلوبة لممارسة الوظيفة	تصمم المؤسسة بطاقيّة توصيف الوظيفة على أساس السلوك المطلوب لممارسة الوظيفة	الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في إنجاز الوظائف بصورة أفضل
N	Valide	113	113	113	113
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,99	1,81	1,96	1,84
Ecart type		,995	,854	,990	,892

Statistiques					
		الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في بلوغ الأهداف بفعالية	عدم الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في هدر الوقت	عدم الانسجام الوظيفي والكفاءات في المؤسسة يساهم في عدم الرضا الوظيفي	عدم الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في إهمال الكفاءات
N	Valide	113	113	113	113
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,67	1,65	1,85	1,83
Ecart type		,818	,812	,889	,905

## الملحق رقم: 05

### النسب المئوية والتكرارات للمحور الأول

التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات توجه استراتيجي حتمي في المؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	52	46,0	46,0	46,0
	موافق	47	41,6	41,6	87,6
	محايد	9	8,0	8,0	95,6
	غير موافق	5	4,4	4,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	55	48,7	48,7	48,7
	موافق	40	35,4	35,4	84,1
	محايد	8	7,1	7,1	91,2
	غير موافق	8	7,1	7,1	98,2
	غير موافق تماما	2	1,8	1,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تدرك المؤسسة مدى تأثير عوامل البيئة الخارجية على نشاطها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	35	31,0	31,0	31,0
	موافق	58	51,3	51,3	82,3
	محايد	17	15,0	15,0	97,3
	غير موافق	3	2,7	2,7	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

أدت التطورات التكنولوجية إلى تغيير الهيكل الوظيفي للمؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	34	30,1	30,1	30,1
	موافق	50	44,2	44,2	74,3
	محايد	18	15,9	15,9	90,3
	غير موافق	10	8,8	8,8	99,1
	غير موافق تماما	1	,9	,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

يؤدي إنشاء وظيفة جديدة في المؤسسة إلى البحث عن كفاءة جديدة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	36	31,9	31,9	31,9
	موافق	42	37,2	37,2	69,0
	محايد	23	20,4	20,4	89,4
	غير موافق	10	8,8	8,8	98,2
	غير موافق تماما	2	1,8	1,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

التنبؤ بتطور وظائف المؤسسة ضرورة تفرضها البيئة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	24	21,2	21,2	21,2
	موافق	60	53,1	53,1	74,3
	محايد	19	16,8	16,8	91,2
	غير موافق	8	7,1	7,1	98,2
	غير موافق تماما	2	1,8	1,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

التنبؤ بالكفاءات اللازمة للقيام بوظائف المؤسسة ضرورة تفرضها البيئة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	23	20,4	20,4	20,4
	موافق	56	49,6	49,6	69,9
	محايد	26	23,0	23,0	92,9
	غير موافق	7	6,2	6,2	99,1
	غير موافق تماما	1	,9	,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

يقدم نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول عدد الكفاءات المتاحة في المؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	32	28,3	28,3	28,3
	موافق	51	45,1	45,1	73,5
	محايد	20	17,7	17,7	91,2
	غير موافق	7	6,2	6,2	97,3
	غير موافق تماما	3	2,7	2,7	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

يقدم نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول نوع الكفاءات المتاحة في المؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	43	38,1	38,1	38,1
	موافق	39	34,5	34,5	72,6
	محايد	19	16,8	16,8	89,4
	غير موافق	8	7,1	7,1	96,5
	غير موافق تماما	4	3,5	3,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء لإحصاء الكفاءات المتاحة لديها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	35	31,0	31,0	31,0
	موافق	50	44,2	44,2	75,2
	محايد	16	14,2	14,2	89,4
	غير موافق	8	7,1	7,1	96,5
	غير موافق تماما	4	3,5	3,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بناء على معايير تتعلق بالمعرفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	20	17,7	17,7	17,7
	موافق	60	53,1	53,1	70,8
	محايد	15	13,3	13,3	84,1
	غير موافق	13	11,5	11,5	95,6
	غير موافق تماما	5	4,4	4,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بناء على معايير تتعلق بالمهارة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	24	21,2	21,2	21,2
	موافق	66	58,4	58,4	79,6
	محايد	13	11,5	11,5	91,2
	غير موافق	5	4,4	4,4	95,6
	غير موافق تماما	5	4,4	4,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بناء على معايير تتعلق بالسلوك					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	26	23,0	23,0	23,0
	موافق	64	56,6	56,6	79,6
	محايد	11	9,7	9,7	89,4
	غير موافق	8	7,1	7,1	96,5
	غير موافق تماما	4	3,5	3,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تكشف عملية تقييم الأداء في المؤسسة عن مستوى تحكم الموظف في كفاءته					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	44	38,9	38,9	38,9
	موافق	48	42,5	42,5	81,4
	محايد	13	11,5	11,5	92,9
	غير موافق	5	4,4	4,4	97,3
	غير موافق تماما	3	2,7	2,7	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تظهر الفوارق الكمية للكفاءات من خلال المقارنة بين الكفاءات المتاحة في المؤسسة والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	33	29,2	29,2	29,2
	موافق	56	49,6	49,6	78,8
	محايد	15	13,3	13,3	92,0
	غير موافق	8	7,1	7,1	99,1
	غير موافق تماما	1	,9	,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تظهر الفوارق النوعية للكفاءات من خلال المقارنة بين الكفاءات المتاحة في المؤسسة والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	37	32,7	32,7	32,7
	موافق	52	46,0	46,0	78,8
	محايد	16	14,2	14,2	92,9
	غير موافق	7	6,2	6,2	99,1
	غير موافق تماما	1	,9	,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تصمم المؤسسة بطاقية توصيف الوظيفة على أساس المعرفة المطلوبة لممارسة الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	39	34,5	34,5	34,5
	موافق	50	44,2	44,2	78,8
	محايد	13	11,5	11,5	90,3
	غير موافق	8	7,1	7,1	97,3
	غير موافق تماما	3	2,7	2,7	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تصمم المؤسسة بطاقية توصيف الوظيفة على أساس المهارة المطلوبة لممارسة الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	47	41,6	41,6	41,6
	موافق	48	42,5	42,5	84,1
	محايد	11	9,7	9,7	93,8
	غير موافق	7	6,2	6,2	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تصمم المؤسسة بطاقية توصيف الوظيفة على أساس السلوك المطلوب لممارسة الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	41	36,3	36,3	36,3
	موافق	48	42,5	42,5	78,8
	محايد	14	12,4	12,4	91,2
	غير موافق	7	6,2	6,2	97,3
	غير موافق تماما	3	2,7	2,7	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في إنجاز الوظائف بصورة أفضل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	45	39,8	39,8	39,8
	موافق	50	44,2	44,2	84,1
	محايد	10	8,8	8,8	92,9
	غير موافق	7	6,2	6,2	99,1
	غير موافق تماما	1	,9	,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في بلوغ الأهداف بفعالية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	56	49,6	49,6	49,6
	موافق	44	38,9	38,9	88,5
	محايد	7	6,2	6,2	94,7
	غير موافق	6	5,3	5,3	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

عدم الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في هدر الوقت					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	59	52,2	52,2	52,2
	موافق	40	35,4	35,4	87,6
	محايد	9	8,0	8,0	95,6
	غير موافق	5	4,4	4,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

عدم الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في عدم الرضا الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	45	39,8	39,8	39,8
	موافق	48	42,5	42,5	82,3
	محايد	13	11,5	11,5	93,8
	غير موافق	6	5,3	5,3	99,1
	غير موافق تماما	1	,9	,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

عدم الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في إهمال الكفاءات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	47	41,6	41,6	41,6
	موافق	46	40,7	40,7	82,3
	محايد	14	12,4	12,4	94,7
	غير موافق	4	3,5	3,5	98,2
	غير موافق تماما	2	1,8	1,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

## الملحق رقم: 08

### الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الأول: توظيف الكفاءات

Statistiques					
		تقوم المؤسسة بعملية التوظيف بناء على الفوارق الكمية الناتجة عن تطبيق التسيير البيئي للوظائف والكفاءات	تقوم المؤسسة بعملية التوظيف بناء على الفوارق النوعية الناتجة عن تطبيق التسيير البيئي للوظائف والكفاءات	تسعى المؤسسة إلى استقطاب أفراد ذو مؤهلات علمية	تحكم المؤسسة على فرد أنه كفاء بناء على حيازته على مجموعة من المعارف الأكاديمية
N	Valide	113	113	113	113
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,17	2,21	1,95	2,84
Ecart type		1,034	,968	,875	1,184

Statistiques					
		تحكم المؤسسة على فرد أنه كفاء بناء على اكتسابه مهارات وظيفية ناتجة عن تراكم الخبرة	تحكم المؤسسة على فرد أنه كفاء بناء على قدرته على التصرف السليم في وضعية العمل	تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على التدريب	تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على النقل
N	Valide	113	113	113	113
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,05	1,81	1,79	2,52
Ecart type		,953	,808	,891	1,095

Statistiques					
		تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على الترقية	تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على التوظيف	تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق الكمية للكفاءات على التوظيف	تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق الكمية للكفاءات على زيادة ساعات العمل
N	Valide	113	113	113	113
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,35	1,98	1,68	2,57
Ecart type		1,067	,935	,771	1,224

Statistiques			
		تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق الكمية للكفاءات على مضاعفة المهام	تمنح المؤسسة الأولوية إلى التوظيف الداخلي أكثر من التوظيف الخارجي
N	Valide	113	113
	Manquant	0	0
Moyenne		2,55	2,23
Ecart type		1,268	,982

## الملحق رقم: 07

### التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الاول: توظيف الكفاءات

تقوم المؤسسة بعملية التوظيف بناء على الفوارق الكمية الناتجة عن تطبيق التسيير البيئي للوظائف والكفاءات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	35	31,0	31,0	31,0
	موافق	39	34,5	34,5	65,5
	محايد	26	23,0	23,0	88,5
	غير موافق	11	9,7	9,7	98,2
	غير موافق تماما	2	1,8	1,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بعملية التوظيف بناء على الفوارق النوعية الناتجة عن تطبيق التسيير البيئي للوظائف والكفاءات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	29	25,7	25,7	25,7
	موافق	44	38,9	38,9	64,6
	محايد	28	24,8	24,8	89,4
	غير موافق	11	9,7	9,7	99,1
	غير موافق تماما	1	,9	,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى استقطاب أفراد ذو مؤهلات علمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	42	37,2	37,2	37,2
	موافق	39	34,5	34,5	71,7
	محايد	28	24,8	24,8	96,5
	غير موافق	4	3,5	3,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تحكم المؤسسة على فرد أنه كفاء بناء على حيازته على مجموعة من المعارف الأكاديمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	13	11,5	11,5	11,5
	موافق	41	36,3	36,3	47,8
	محايد	19	16,8	16,8	64,6
	غير موافق	31	27,4	27,4	92,0
	غير موافق تماما	9	8,0	8,0	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تحكم المؤسسة على فرد أنه كفاء بناء على اكتسابه مهارات وظيفية ناتجة عن تراكم الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	33	29,2	29,2	29,2
	موافق	55	48,7	48,7	77,9
	محايد	12	10,6	10,6	88,5
	غير موافق	12	10,6	10,6	99,1
	غير موافق تماما	1	,9	,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تحكم المؤسسة على فرد أنه كفاء بناء على قدرته على التصرف السليم في وضعية العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	44	38,9	38,9	38,9
	موافق	51	45,1	45,1	84,1
	محايد	13	11,5	11,5	95,6
	غير موافق	5	4,4	4,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على التدريب					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	51	45,1	45,1	45,1
	موافق	42	37,2	37,2	82,3
	محايد	14	12,4	12,4	94,7
	غير موافق	5	4,4	4,4	99,1
	غير موافق تماما	1	,9	,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على النقل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	20	17,7	17,7	17,7
	موافق	41	36,3	36,3	54,0
	محايد	31	27,4	27,4	81,4
	غير موافق	15	13,3	13,3	94,7
	غير موافق تماما	6	5,3	5,3	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على الترقية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	25	22,1	22,1	22,1
	موافق	45	39,8	39,8	61,9
	محايد	27	23,9	23,9	85,8
	غير موافق	11	9,7	9,7	95,6
	غير موافق تماما	5	4,4	4,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على التوظيف					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	38	33,6	33,6	33,6
	موافق	50	44,2	44,2	77,9
	محايد	15	13,3	13,3	91,2
	غير موافق	9	8,0	8,0	99,1
	غير موافق تماما	1	,9	,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق الكمية للكفاءات على التوظيف					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	53	46,9	46,9	46,9
	موافق	47	41,6	41,6	88,5
	محايد	9	8,0	8,0	96,5
	غير موافق	4	3,5	3,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق الكمية للكفاءات على زيادة ساعات العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	19	16,8	16,8	16,8
	موافق	50	44,2	44,2	61,1
	محايد	17	15,0	15,0	76,1
	غير موافق	15	13,3	13,3	89,4
	غير موافق تماما	12	10,6	10,6	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق الكمية للكفاءات على مضاعفة المهام					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	27	23,9	23,9	23,9
	موافق	36	31,9	31,9	55,8
	محايد	21	18,6	18,6	74,3
	غير موافق	19	16,8	16,8	91,2
	غير موافق تماما	10	8,8	8,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تمنح المؤسسة الأولوية إلى التوظيف الداخلي أكثر من التوظيف الخارجي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	28	24,8	24,8	24,8
	موافق	45	39,8	39,8	64,6
	محايد	28	24,8	24,8	89,4
	غير موافق	10	8,8	8,8	98,2
	غير موافق تماما	2	1,8	1,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

## الملحق رقم: 10

### الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الثاني: تطوير الكفاءات

Statistiques					
		تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية بناء على الفوارق النوعية للكفاءات الناتجة عن تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات	تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية بناء على الفوارق النوعية للكفاءات الناتجة عن تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات	ترى المؤسسة أن الكفاءات تعطي عائد يغطي تكاليف تدريبها	توفر المؤسسة مناخا يشجع على التعلم
N	Valide	113	113	113	113
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,13	2,12	2,31	2,44
Ecart type		1,004	1,016	,856	,954

Statistiques					
		الإدارة لها المسؤولية الفردية في تطوير المؤسسة	الموظف له القدرة على المساهمة في تطوير المؤسسة	تستخدم المؤسسة فرق العمل لحل المشاكل المختلفة	تشجع المؤسسة الموظفين على نقل و تبادل المعرفة
N	Valide	113	113	113	113
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,13	1,83	2,15	2,08
Ecart type		1,379	,905	,984	,908

Statistiques				
		أحد أسباب الاستقالة في المؤسسة هو أن الوظائف لا ترقى لطموحات الموظفين	تشجع المؤسسة الموظفين على بلوغ وظائف وظيفية أعلى	
N	Valide	113	113	
	Manquant	0	0	
Moyenne		3,26	2,34	
Ecart type		1,321	1,154	

## الملحق رقم: 09

### التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الثاني: تطوير الكفاءات

تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية بناء على الفوارق الكمية الناتجة عن تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	34	30,1	30,1	30,1
	موافق	42	37,2	37,2	67,3
	محايد	29	25,7	25,7	92,9
	غير موافق	4	3,5	3,5	96,5
	غير موافق تماما	4	3,5	3,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية بناء على الفوارق النوعية الناتجة عن تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	34	30,1	30,1	30,1
	موافق	46	40,7	40,7	70,8
	محايد	23	20,4	20,4	91,2
	غير موافق	6	5,3	5,3	96,5
	غير موافق تماما	4	3,5	3,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تري المؤسسة أن الكفاءات تعطي عائد يغطي تكاليف تدريبها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	19	16,8	16,8	16,8
	موافق	49	43,4	43,4	60,2
	محايد	37	32,7	32,7	92,9
	غير موافق	7	6,2	6,2	99,1
	غير موافق تماما	1	,9	,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

توفر المؤسسة مناخا يشجع على التعلم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	17	15,0	15,0	15,0
	موافق	47	41,6	41,6	56,6
	محايد	33	29,2	29,2	85,8
	غير موافق	14	12,4	12,4	98,2
	غير موافق تماما	2	1,8	1,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

الإدارة لها المسؤولية الفردية في تطوير المؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	14	12,4	12,4	12,4
	موافق	30	26,5	26,5	38,9
	محايد	24	21,2	21,2	60,2
	غير موافق	17	15,0	15,0	75,2
	غير موافق تماما	28	24,8	24,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

الموظف له القدرة على المساهمة في تطوير المؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	47	41,6	41,6	41,6
	موافق	45	39,8	39,8	81,4
	محايد	17	15,0	15,0	96,5
	غير موافق	1	,9	,9	97,3
	غير موافق تماما	3	2,7	2,7	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تستخدم المؤسسة فرق العمل لحل المشاكل المختلفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	35	31,0	31,0	31,0
	موافق	38	33,6	33,6	64,6
	محايد	28	24,8	24,8	89,4
	غير موافق	12	10,6	10,6	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة الموظفين على نقل و تبادل المعرفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	34	30,1	30,1	30,1
	موافق	44	38,9	38,9	69,0
	محايد	27	23,9	23,9	92,9
	غير موافق	8	7,1	7,1	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

أحد أسباب الاستقالة في المؤسسة هو أن الوظائف لا ترقى لطموحات الموظفين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	14	12,4	12,4	12,4
	موافق	20	17,7	17,7	30,1
	محايد	27	23,9	23,9	54,0
	غير موافق	27	23,9	23,9	77,9
	غير موافق تماما	25	22,1	22,1	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة الموظفين على بلوغ وظائف وظيفية أعلى					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	30	26,5	26,5	26,5
	موافق	41	36,3	36,3	62,8
	محايد	22	19,5	19,5	82,3
	غير موافق	14	12,4	12,4	94,7
	غير موافق تماما	6	5,3	5,3	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

## الملحق رقم: 12

### الاحصاءات الوصفية لعبارات البعد الثالث: تعويض الكفاءات

Statistiques					
		تعتمد المؤسسة على أبعاد الكفاءة في تصميم نظام الأجر	تعتبر المؤسسة أن الأجر هي تكلفة	تعتبر المؤسسة أن المكافآت حافز ضروري لتحقيق أداء أفضل	بالإضافة إلى الأجر تهتم المؤسسة بتقديم حوافز معنوية مختلفة
N	Valide	113	113	113	113
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,41	2,66	3,46	1,82
Ecart type		1,083	1,244	1,218	,837

Statistiques					
		تختلف المكافآت التي تقدمها المؤسسة للموظفين نظرا لاختلاف كفاءاتهم	الاعتراف و التقدير وسيلة معنوية تستخدمها المؤسسة في تحفيز الموظفين	هناك اقبال مكثف لذوي الكفاءات للعمل بالمؤسسة	
N	Valide	113	113	113	
	Manquant	0	0	0	
Moyenne		2,35	2,27	2,46	
Ecart type		1,108	1,151	1,150	

## الملحق رقم: 11

التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الثالث: تعويض الكفاءات

تعتمد المؤسسة على أبعاد الكفاءة في تصميم نظام الأجور					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	26	23,0	23,0	23,0
	موافق	38	33,6	33,6	56,6
	محايد	29	25,7	25,7	82,3
	غير موافق	17	15,0	15,0	97,3
	غير موافق تماما	3	2,7	2,7	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تعتبر المؤسسة أن الأجور هي تكلفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	22	19,5	19,5	19,5
	موافق	34	30,1	30,1	49,6
	محايد	29	25,7	25,7	75,2
	غير موافق	16	14,2	14,2	89,4
	غير موافق تماما	12	10,6	10,6	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تعتبر المؤسسة أن المكافآت حافز ضروري لتحقيق أداء أفضل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	6	5,3	5,3	5,3
	موافق	24	21,2	21,2	26,5
	محايد	22	19,5	19,5	46,0
	غير موافق	34	30,1	30,1	76,1
	غير موافق تماما	27	23,9	23,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

بالإضافة إلى الأجور تهتم المؤسسة بتقديم حوافر معنوية مختلفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	46	40,7	40,7	40,7
	موافق	46	40,7	40,7	81,4
	محايد	16	14,2	14,2	95,6
	غير موافق	5	4,4	4,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

تختلف المكافآت التي تقدمها المؤسسة للموظفين نظرا لاختلاف كفاءاتهم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	27	23,9	23,9	23,9
	موافق	44	38,9	38,9	62,8
	محايد	23	20,4	20,4	83,2
	غير موافق	14	12,4	12,4	95,6
	غير موافق تماما	5	4,4	4,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

الاعتراف و التقدير وسيلة معنوية تستخدمها المؤسسة في تحفيز الموظفين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	34	30,1	30,1	30,1
	موافق	39	34,5	34,5	64,6
	محايد	19	16,8	16,8	81,4
	غير موافق	17	15,0	15,0	96,5
	غير موافق تماما	4	3,5	3,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

هناك اقبال مكثف لذوي الكفاءات للعمل بالمؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	22	19,5	19,5	19,5
	موافق	45	39,8	39,8	59,3
	محايد	28	24,8	24,8	84,1
	غير موافق	8	7,1	7,1	91,2
	غير موافق تماما	10	8,8	8,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

## الملحق رقم: 13

### الإحصاءات الوصفية للأبعاد و المحاور

		Statistiques				
		التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات	إدارة الكفاءات	توظيف الكفاءات	تطوير الكفاءات	تعويض الكفاءات
N	Valide	113	113	113	113	113
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		1,9635	2,3200	2,1928	2,3788	2,4905
Ecart type		0,50469	,43066	,44698	,48834	,64819

## الملحق رقم: 14

### مصفوفة الارتباط بين المحاور و الأبعاد

Corrélations				
		التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات	إدارة الكفاءات	توظيف الكفاءات
التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات	Corrélation de Pearson	1	,673**	,626**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	113	113	113
إدارة الكفاءات	Corrélation de Pearson	,673**	1	,874**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	113	113	113
توظيف الكفاءات	Corrélation de Pearson	,626**	,874**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	113	113	113
تطوير الكفاءات	Corrélation de Pearson	,592**	,829**	,547**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	113	113	113
تعويض الكفاءات	Corrélation de Pearson	,480**	,845**	,602**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	113	113	113

Corrélations			
		تطوير الكفاءات	تعويض الكفاءات
التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات	Corrélation de Pearson	,592**	,480**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	113	113
إدارة الكفاءات	Corrélation de Pearson	,829**	,845**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	113	113
توظيف الكفاءات	Corrélation de Pearson	,547**	,602**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	113	113
تطوير الكفاءات	Corrélation de Pearson	1	,609**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	113	113
تعويض الكفاءات	Corrélation de Pearson	,609**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	113	113

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملحق رقم: 18

اختبار معامل الانحدار البسيط لمساهمة التسيير التنبئي والكفاءات في إدارة الكفاءات

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,673 <sup>a</sup>	,453	,448	,31992

a. Prédicteurs : (Constante), التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,412	1	9,412	91,956	,000 <sup>b</sup>
	de Student	11,361	111	,102		
	Total	20,772	112			

a. Variable dépendante : إدارة الكفاءات

b. Prédicteurs : (Constante), التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	1,192	0,121		9,821
	التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات	0,574	0,060	0,673	9,589

Coefficients <sup>a</sup>		
Modèle		Sig.
1	(Constante)	0,000
	التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات	0,000

a. Variable dépendante : إدارة الكفاءات

### ملحق رقم: 03

#### معاملات الثبات Alpha Cronbach لمحاور الاستمارة

1. معامل الثبات للمحور الأول: التسيير التنبيئي للوظائف والكفاءات

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,897	24

2. معامل الثبات للمحور الثاني: إدارة الكفاءات

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,834	31

3. معامل الثبات للاستمارة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,915	55

## الملحق رقم: 15

تحليل معامل الانحدار البسيط لمساهمة التسير التنبئي للوظائف والكفاءات في توظيف الكفاءات

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,626 <sup>a</sup>	0,392	0,386	0,35018

a. Prédicteurs : (Constante), التسير التنبئي للوظائف و الكفاءات

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,765	1	8,765	71,480	0,000 <sup>b</sup>
	de Student	13,611	111	,123		
	Total	22,376	112			

a. Variable dépendante : توظيف الكفاءات

b. Prédicteurs : (Constante), التسير التنبئي للوظائف و الكفاءات

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	1,104	0,133		8,312
	التسير التنبئي للوظائف و الكفاءات	0,554	0,066	0,626	8,455

Coefficients <sup>a</sup>		
Modèle		Sig.
1	(Constante)	0,000
	التسير التنبئي للوظائف و الكفاءات	0,000

a. Variable dépendante : توظيف الكفاءات

## الملحق رقم: 16

تحليل معامل الانحدار البسيط لمساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تطوير الكفاءات

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,592 <sup>a</sup>	0,351	0,345	0,39523

a. Prédicteurs : (Constante), التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,370	1	9,370	59,988	0,000 <sup>b</sup>
	de Student	17,339	111	0,156		
	Total	26,709	112			

a. Variable dépendante : تطوير الكفاءات

b. Prédicteurs : (Constante), التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	1,253	0,150		8,358
	التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات	0,573	0,074	0,592	7,745

Coefficients <sup>a</sup>		
Modèle		Sig.
1	(Constante)	0,000
	التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات	0,000

a. Variable dépendante : تطوير الكفاءات

## الملحق رقم: 17

تحليل معامل الانحدار البسيط لمساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تعويض الكفاءات

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,480 <sup>a</sup>	0,230	0,223	0,57123

a. Prédicteurs : (Constante), التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,837	1	10,837	33,212	0,000 <sup>b</sup>
	de Student	36,219	111	0,326		
	Total	47,056	112			

a. Variable dépendante : تعويض الكفاءات

b. Prédicteurs : (Constante), التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	1,280	0,217		5,907
	اجراءات التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات	0,616	0,107	0,480	5,763

Coefficients <sup>a</sup>		
Modèle		Sig.
1	(Constante)	0,000
	التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات	0,000

a. Variable dépendante : تعويض الكفاءات

## الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على مساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة. حيث يوفر التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات قاعدة مرجعية مُلمّة بجميع المعلومات المتعلقة بعدد ونوعية الكفاءات اللازمة لأداء وظائف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

وللوصول إلى تحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان شمل 55 عبارة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 113 مفردة، وعلى هذا الأساس تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال استخدام برنامج SPSS إصدار 22. وبناءً على ذلك توصلت الدراسة إلى أن التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يُعتبر مرجعاً تستند عليه عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الكفاءات في المؤسسة؛ إذنّ فهو يلعب دوراً مهماً في التوظيف من خلال تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الكفاءات بصورة مسبقّة مما يتيح الفرصة لاختيار المصادر المناسبة التي يتم الاختيار من بينها لأحسن المرشحين، وفي ظلّ التطورات السريعة التي تشهدها البيئة أصبح ضرورياً على المؤسسة أن تتنبأ بتطوير الكفاءات، من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التدريبية للموظفين؛ بالإضافة إلى مساهمته في تحديد هيكل الأجور ونوعية الحوافز التي تتناسب مع مختلف الكفاءات لتحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين وتحفيزهم على بذل جهود أكبر.

الكلمات المفتاحية: التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، توظيف الكفاءات، تطوير الكفاءات، تعويض الكفاءات، المؤسسات الاقتصادية في ولاية عنابة.

## Résumé

Cette étude vise à identifier la contribution de La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans le Management des Compétences dans un groupe d'Entreprises Economiques dans la wilaya d'Annaba, où la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences procure une base référentielle comprenant toutes les informations qui concerne le nombre et la qualité des compétences nécessaires à l'accomplissement des emplois de l'entreprise de manière efficace et efficiente.

Pour atteindre cet objectif, un questionnaire de 55 paragraphes a été conçu, pour collecter des informations nécessaires sur l'échantillon d'étude, qui est composé de 113 unités. Et sur sa base; l'analyse des données et le test des hypothèses ont été exécutées par l'utilisation du programme SPSS version 22. En conséquence, l'étude a abouti au fait que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un référentiel sur lequel peut s'appuyer l'opération de prise des décisions qui concernent le management des compétences dans l'entreprise; donc elle joue un rôle primordial dans le recrutement en précisant les besoins quantitatifs et qualitatifs des compétences d'une manière anticipative, ce qui permet d'avoir l'occasion de choisir les sources adéquates parmi lesquelles seront sélectionnés les meilleurs candidats. Et dans la rapidité des évolutions que connaît l'environnement, il est devenu obligatoire que l'entreprise prévoie de développer les compétences et ce à travers la prévision des besoins des employés en formation. En outre, elle participe dans la précision des salaires et le type des primes qui conviennent à toutes les compétences en vue d'instaurer la justice et l'égalité entre les employés et les motiver à fournir plus d'efforts.

**Mots Clés:** La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, Le Recrutement des Compétences, Le Développement des Compétences, La Rémunération des Compétences, Les Entreprises Economiques dans la wilaya d'Annaba.