

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس

رقم المذكرة.....



كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
شعبة : العلوم الإقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

دور إدارة الكفاءات في تنمية وتطوير المسار الوظيفي والمهني
للعاملين

"دراسة تطبيقية بمؤسسة دوداح بومرداس".

تحت إشراف :

من إعداد الطلبة :

أ. د. بودلة يوسف	قومي هالة نادي هجيرة
------------------	-------------------------

السنة الجامعية: 2022_2023



مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات في تنمية المسار الوظيفي والمهني للعاملين، وتمثلت الإشكالية المطروحة في: "كيف تساهم إدارة الكفاءات في تنمية المسار الوظيفي والمهني للعاملين بمؤسسة دوداح ببومرداس؟"، حيث تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز أهمية إدارة الكفاءات في المؤسسة، بإعتبار أن المورد البشري منبع للإبداع وإبراز إهتمام إدارة الكفاءات بإستراتيجيات لتنمية المسار الوظيفي والمهني للعاملين، من أهداف هذه الدراسة محاولة تحليل نظرة مؤسسة دوداح للكفاءات البشرية بها ودرجة إعتمادها على إستراتيجيات لتنمية المسار الوظيفي والمهني.

تم إسقاط الجانب التطبيقي على مؤسسة دوداح ببومرداس في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري، في الجانب التطبيقي لجمع المعطيات المتعلقة بموضوع الدراسة، كما للدراسة، توزيع على عينة تقدر بـ: 40 موظف في تحليل البيانات على برنامج الحزمة في العلوم spss versin22 EXCEL، حيث تم التوصل: أن الكفاءات مجموعة أنشطة تهتم بتنمية بالموارد البشرية بتنمية المسار الوظيفي المهني بمؤسسة دوداح.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، ادارة الكفاءات، المسار الوظيفي و المهني، تنمية، مؤسسة دوداح.

Abstract:

The aim of this study was to identify the role of competencies management in career development of employees, The problems presented in this topic were "How does the management of competencies contribute to the career and career development of the employees of the Dudah enterprise Boumerdes"? The importance of this study is to highlight the importance of the management of competencies in enterprise wich reoresente the human resource as a source of creativity, and to highlight the interest of the management of competencies Strategies for career development, One of the objectives of this study is to try to analyze the Dudah enterprise outlook Human competencies and their reliance on career development strategies.

The applied side was dropped on the Dudah enterprise in Boumerdes, and in this study we relied on the extractive descriptive approche For the theoretical, and extrapolatory and analytical approach, to the applied aspect of data collection and analysis on the phenomenon under study, To achieve this research, we a the questionnaire as a study tool, Which was distributed in a sample of 40 employees, w relied on the analysis of data and questionnaires on the SPSS and The EXCEL Program the most important results: the management of competencies is a set of activities concerned with human resources It allows career development in dudah enterprise.

Keywords: competencies, management of cometencies, career, development dudah enterprise.

**- شكر -*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله، عظيم الصفات، جليل القدر، مطاع الأمر، رفيع الذكر
جزيل العطاء، مجيب الدعاء، جميل الثناء، أحمده سبحانه و تعالى
حمدا كثيرا على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل، فلولا عظيم منّه وجزيل
فضله وعونه لما كان هذا العمل شيئا مذكورا.

لا يسعنا ونحن في هذا المقام إلا أن نتقدم بشكرنا وتقديرنا
وعرفاننا وإمتنانا إلى الأستاذ المشرف « الدكتور بودة يوسف » الذي
لم يبخل علينا بإرشاداته وتوجيهاته السديدة والتي كان لها بالغ
الأثر في إنجاز هذا العمل وكذا صبره وسعة صدره وحرصه الدائم
والمعاملة الجيدة فجراه الله عنا كل الخير.

كما نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل عمال وإطارات مؤسسة
دوداح ببومرداس وعلى رأسهم السيد المدير العام، مع تمنياتي لهم
بمزيد من التطور والنجاحات.

كما لا يفوتنا أيضا أن نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من أمدنا بيد
المساعدة من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل ولم يتسنى لنا
ذكر اسمه.

-*-اهداء--*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد:
أهدي هذا العمل:

إلى من نزلت في حقهم الآية الكريمة في قوله تعالى:

"وَلَا تَقُلْ لَهُمْ أَفٍ وَلَا تَنْهَرْهُمْ وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا" الآية 23 سورة الإسراء إلى التي لم تدخر
نفسها في تربيتي أُمِّي العزيزة السيدة "قوميري سعاد" وأبِي الغالي الذي إبيض شعره في
سبيل رعايتي السيد "قوميري يوسف" حفظهما الله لي

... اللذان سهرتا وتعبتا على تعليمي في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد

وإلى كل أفراد أسرتي: إلى كل من إخوتي: هناء، أشرف ، وإلى كل العائلة الكريمة بالأخص
الجدّة "بربار فتيحة" والجد "قوميري الربيع" أطال الله في عمرهما.

سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل عونهم لي، وإلى كل أقاربي جميعا

وإلى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء

وإلى زميلتي بالذاكرة نادي هجيرة

وإلى المشرف الدكتور بودة يوسف

إلى من تقاسم معي هذا العمل الحميد كل أسرتي إلى أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة
وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة
المقبلين على التخرج.

قوميري هالة

-*-اهداء--*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي وفقني لهذا وما كان توفيقي إلا بالله أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من سهر الليالي وتعبا على راحتي اللذان لم يبخلا علي يوماً
بعطائهما

إلى الذين قال فيهما الله عزوجل " وَقُلْ رَبِّي أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا " الآية 24 سورة الإسراء
إلى سندي وقودتي في الحياة الذي علمني بأن الحياة علم وأخلاق وأولها كفاح وأخرها
نجاح "أبي الحبيب " حفظه الله وأطال في عمره..

إلـمن وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت أقدامها
التي ضحت من أجل نجاحي هذا وسهرت على تربيتي " أمي الحبيبة " حفظها الله.
إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله كل بإسمه " نريمان، رميسة، أنيسهأسامة، سفيان،
عماد"

إلى جدتي الحبيبة أطال الله في عمرها
إلى من رافقتني طيلة مشوار الجامعة صديقتي "تهاد"
إلـزميلتي في المذكرة "هالة "

ونتقدم بأخلص تشكرنا إلى الأستاذ المشرف : الدكتور بودة يوسف الذي ساعدنا في
عملنا هذا وكل ما قدمه لنا من توجيهات وإرشادات

كما لا يفوتني أن أتقدم بالإهداء إلى كل عائلتي الكريمة وكل الأقارب، إلى كل من ساعدني
لإنجاز وإتمام هذا العمل، أساتذتي الكرام وزملاء في الدراسة، وبصفة خاصة إلى كل من
رافقوني خلال مشوار الجامعة، إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي،
وفي الأخير نرجو من الله التوفيق والسداد.

نادي هجيرة



فهرس المحتويات:

	مستخلص البحث
	شكر
	إهداء
IV	قائمة الاشكال
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
أ - خ	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الكفاءات
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الكفاءات في المؤسسة
03	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وخصائصها
10	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات
14	المطلب الثالث: أهمية الكفاءات
17	المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات في المؤسسة
17	المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات
19	المطلب الثاني: أهداف إدارة الكفاءات
20	المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات
22	المبحث الثالث: عمليات إدارة الكفاءات في المؤسسة

22	المطلب الأول: عملية تسيير الكفاءات
28	المطلب الثاني: عملية تقييم الكفاءات
31	المطلب الثالث: عملية تطوير الكفاءات
41	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: أهمية إدارة الكفاءات في تطوير المسار الوظيفي والمهني للعاملين بالمؤسسة
43	تمهيد
44	المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي والمهني
44	المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي والمهني
47	المطلب الثاني: خصائص المسار الوظيفي والمهني
48	المطلب الثالث: أهمية المسار الوظيفي والمهني
50	المبحث الثاني : محددات المسار الوظيفي والمهني
50	المطلب الأول: مراحل المسار الوظيفي والمهني
56	المطلب الثاني: أنواع المسار الوظيفي والمهني
59	المطلب الثالث: إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي والمهني
63	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الكفاءات وتطوير المسار الوظيفي والمهني للعاملين.
63	المطلب الأول: تطوير المسار الوظيفي والمهني
65	المطلب الثاني: تخطيط المسار الوظيفي والمهني
70	المطلب الثالث: تأثير إدارة الكفاءات في تنمية وتطوير المسار الوظيفي والمهني

	للعاملين.
77	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : دراسة تطبيقية بمؤسسة "دوداح" ببومرداس.
79	تمهيد
80	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
80	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.
82	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
87	المطلب الثالث: مهام المؤسسة وأهمية الخدمات التي تقدمها
88	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في البحث.
88	المطلب الأول:الاجراءات التنظيمية المنهجية للبحث.
89	المطلب الثاني:إدارة وأساليب البحث.
91	المطلب الثالث:إختيار أداة البحث.
93	المبحث الثالث:نتائج التحليل الإحصائي .
93	المطلب الأول : التحليل الإحصائي للخصائص الشخصية لعينة البحث.
98	المطلب الثاني: تحليل متغيرات البحث.
102	المطلب الثالث: تحليل معامل الارتباط بين متغيرات البحث.
104	خلاصة الفصل
106	الخاتمة
112	قائمة المراجع

الملاحق	119
---------	-----

قائمة الاشكال:

رقم الشكل	موضوع الشكل	الصفحة
01	يمثل البنية التمثيلية للكفاءات	06
02	يمثل أبعاد الكفاءات	10
03	يمثل الكفاءة الفردية	11
04	يمثل التكامل العمودي والأفقي لتسيير الكفاءات	23
05	يمثل الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية	24
06	يمثل محور تسيير الكفاءات	27
07	يمثل مراحل المسار الوظيفي والمهني	63
08	يمثل المسار التقليدي	64
09	يمثل المسار المزدوج	65
10	يمثل المسار الشبكي	83
11	نموذج تطوير وتخطيط المسار الوظيفي والمهني	91
12	الهيكل التنظيمي لمؤسسة دوداح "بومرداس"	101
13	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	102
14	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	103
15	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	104

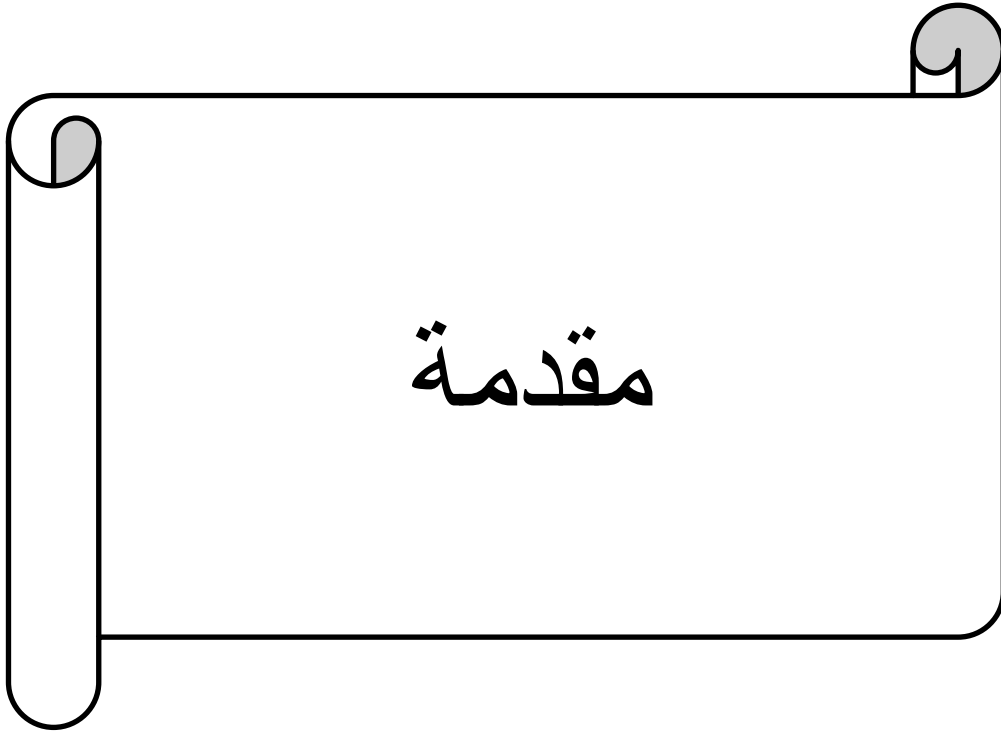
105	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	16
105	نموذج البحث	17

قائمة الجداول:

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	يمثل مراحل المسار الوظيفي والمهني	62
02	الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان .	97
03	درجة ترجيح كل إختيار	99
04	معامل الفا_كرونباخ لثبات أداة البحث	100
05	نتائج معامل الصدق والثبات	100
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	101
07	يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	101
08	يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	102
09	يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	103
10	يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	104
11	يبين نتائج تحليل المحور الأول	106
12	يبين نتائج تحليل المحور الثاني الخاص بالمؤسسة (المتغير التابع)	108
13	يبين نتائج تحليل المحور الثاني الخاص بالموظفين (المتغير التابع)	109
14	يبين معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	110
15	يبين نتائج إختيار الفرضيات	111

قائمة الملاحق:

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	شهادات الإيزوالتي تملكها مؤسسة دوداح بيومرداس	119
02	إستمارة الإستمبيان	122
03	مخرجات SPSS	125



1. تمهيد:

يعتبر المورد البشري هو أثنى رأسمال، كونه ثروة مهمة تضمن للمؤسسة الإستمرار والبقاء فيالسوق، كما يعتبر الإنسان الفاعل في عصر التكنولوجيا بما يمتلكه من مهارات متعددة ويكون قادرا على التعلم الدائم والقابل على إعادة التدريب والتأهيل عدة مرات خلال حياته العلمية. إن الإهتمام بهذا المورد يتوقف على إتخاذ القرارات الدقيقة والصائبة المتعلقة بالتوظيف والتعيين في مناصب العمل، أو التوجه نحو التدريب المناسب هذه العمليات تؤثر على المؤسسة إما إيجاباً أو سلباً، ونظراً لذلك فإنإتخاذ أحسن قرار يخص إدارة الكفاءات يعتمد على التقييم الجيد لها، وتغيير العوامل البيئية عبر الزمن يلزم المؤسسة التطلع للمستقبل لإكتشاف الأخطار والسعي إلى التقليل منها وإستغلال الفرص، وهذا يتطلب التخطيط المستقبلي للوظائف والكفاءات، وحتى تحقق المؤسسة التنمية عليهاأن تتطلق من سياسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وهذا يمكنها من تحديد حجم العمالة المناسبة من الناحية الكمية والنوعية، والبحث عن أساليب معالجة عدم التوازن (موازنة الكفاءات)، لأن المؤسسة قد تتعرض لفائض أو عجز في عمالتها.

كما تزايد الإهتمام بإدارة الكفاءات كونها تحمل مسؤولية التغيير بحيث يركز الإهتمام أكثر على عملية التدريب بغرض تعلم كل ماهو جديد حول أداء الأنشطة، ويتم ذلك في مراكز متخصصة تثمن وتعترف بكفاءتها بما يكفل لها قابلية إستخدامها وتطويرها، والحركية المهنية التي يرغب فيها، حيث تمثل عملية الإعتراف بالمكتسبات أسلوب تثمين الخبرة وهذا ينمي رغبة الأفراد في تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية لتحسين نمط حياتهم، ويساهم في توفير مناصب عمل مستدام يحقق الأمن الوظيفي لكفاءات المؤسسة.

كما أنه من مسؤولية إدارة الكفاءات تنمية وتطوير المسار الوظيفي والمهني للعاملين بإستخدام الوسائلالضرورية اللازمة، وكذا تطوير مختلف البرامج التطويرية المساعدة على ذلكإعتبار أن عملية تطوير المسار الوظيفي والمهني من وظائف إدارة الكفاءات والأساس لتحديد حجم العمالة وصياغة برامج تحدد المسار الوظيفي والمهني لكل فرد خلال حياته المهنية في المؤسسة،والذي يعبر عن مجموعة ترقيات التي يمكن أن يتدرج فيها العاملون أو ينتقلوا إليها،من خلال هذا يمكننا القول أن المسارات الوظيفية والمهنية تسمح لكل فرد بتحديد طموحاتها الوظيفية التي تتناسب مع المهارات والقدرات الخاصة به.

2. إشكالية البحث:

لمعالجة هذا الموضوع نطرح الإشكالية التالية:

" كيف تساهم إدارة الكفاءات في تنمية وتطوير المسار الوظيفي والمهني بمؤسسة دوداح بومرداس؟"

3. الأسئلة الفرعية:

للإلمام بجوانب الموضوع نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- س1. ماهي مختلف أبعاد إدارة الكفاءات بمؤسسة دوداح بومرداس وأهم عملياتها؟
- س2. ماهي مختلف مراحل دراسة وتحليل المسار الوظيفي والمهني للعاملين بمؤسسة دوداح بومرداس ؟
- س3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الكفاءات وتنمية المسار الوظيفي والمهني بمؤسسة دوداح بومرداس ؟

4. فرضيات البحث:

للإجابة عن هذه الأسئلة نطرح الفرضيات التالية:

- ف1. إدارة الكفاءات هي أنشطة خاصة بالموارد البشرية ومن أهم أبعادها المعرفة، المهارة، السلوكيات، ومن أهم عملياتها تطوير المسار الوظيفي والمهني للعاملين.
- ف2. تتمثل مراحل دراسة وتحليل المسار الوظيفي والمهني بمؤسسة دوداح في مرحلة الإكتشاف ومرحلة التأسيس، ويتم تثمينها عن طريق مراكز متخصصة.
- ف3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الكفاءات ومتطلبات تنمية المسار الوظيفي والمهني بمؤسسة دوداح بومرداس.

5. مبررات ودوافع إختيار موضوع البحث:

- من بين أهم المبررات والدوافع التي أدت لإختيار موضوع البحث هي:
- ✓ طبيعة الموضوع تتماشى مع مجال تخصصنا " إقتصاد وتسيير المؤسسات.
 - ✓ طبيعة الموضوع تسمح برفع معارفنا في مجال المسار الوظيفي والمهني للعاملين بالمؤسسات.
 - ✓ الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات.
 - ✓ الشغف الدافع لمعرفة واقع إدارة الكفاءات في المؤسسات الجزائرية.
 - ✓ حداثة موضوع إدارة الكفاءات في تطوير المسار الوظيفي والمهني وأهميتها في تخصصنا.

6. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- إهتمام الفكر الإداري المعاصر بالكفاءات كمورد داخلي للمؤسسة، وإهتمام الباحثين خاصة في الدول المتقدمة بهذا الموضوع سمح لمؤسساتهم بإنشاء ميزة تنافسية مستدامة.
- المساهمة في إبراز أهمية المورد البشري في المؤسسة بإعتباره مورد مفكر ومنبع للإبداع والإبتكار.
- تناول هذا البحث لمتغيرين على المستوى الإقتصادية والإجتماعي وهما الكفاءة والمسار الوظيفي والمهني.

➤ إبراز إهتمام المؤسسة بإنشاء إستراتيجيات تسمح بتطوير المسار الوظيفي والمهني للأفراد العاملين بها؛

➤ توافق أهمية البحث مع مجال إهتمام الباحثين من خلال التركيز على كفاءة المورد البشري.

7. أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في:

- محاولة تحليل نظرة المؤسسة للكفاءات البشرية ومدى إهتمامها بتنمية مسارها الوظيفي والمهني.
- التعرف على إستراتيجيات تنمية وتطوير المسار الوظيفي والمهني وتأثيرها على إدارة الكفاءات بالمؤسسة.
- تحليل التحديات التي تعيق عملية تنمية وتطوير المسار الوظيفي والمهني للأفراد العاملين بالمؤسسة.
- إبراز أهمية إدارة الكفاءات في تنمية وتطوير المسار الوظيفي والمهني.
- معرفة مدى التزام إدارة الكفاءات في المؤسسة بتنمية وتطوير المسار الوظيفي والمهني للأفراد العاملين بالمؤسسة.
- معرفة مستوى التزام إدارة الكفاءات في مؤسسة دوداح بتنمية وتطوير المسار الوظيفي والمهني للأفراد العاملين بها؛
- محاولة لفت إنتباه المؤسسات الجزائرية لأهمية إدارة الكفاءات البشرية بها وضرورة الإستثمار فيها كمورد إستراتيجي يسمح بإنشاء مزايا تنافسية لها.

8. أهم الدراسات السابقة:

من خلال إطلاعنا على عدد من الدراسات الأكاديمية كانت هناك عدة دراسات يلتقي مضمونها مع موضوع محل الدراسة نذكر منها:

- ❖ فائزة بوراس ، **تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التونة باتنة**، رسالة ماجستير سنة 2007_2008 ، عالجت الباحثة الإشكالية "مدى الإهتمام بتخطيط المسار الوظيفي، حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي والمهني وإبراز مدى أهمية تخطيط المسار الوظيفي والمهني.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- لا يتم مراعات مبدأ إختيار الشخص المناسب لملى الوظائف التي تم إقرارها من قبل مدراء الإدارات ، أي لا ينظر إلى التطابق بين متطلبات الوظيفة وصفات الفرد الذي يتم إختياره لها؛
- المستوى العام للموارد البشرية حتى الإطار العليا حالياً للوحدة في مجملها بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي ربما لإعتبارها غير مجدية عملياً.

- ❖ بن عثمان مفيدة بعنوان ، **قياس الكفاءة النسبية للوكالات البنكية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، في العلوم المالية ، تخصص: دراسات مالية وإقتصادية: كلية العلوم

اقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة: 2014 - 2015، حيث تمثلت إشكالية البحث في : مامدى كفاءة وكالات بنك الجزائر الخارجي من حيث الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة؟ وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفاهيم الكفاءة والوصول إلى تدابير مناسبة لتعزيز كفاءة الوكالات البنكية من أجل تقييم عمل الكفاءات .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تستخدم المقاربات المرجعية كوسيلة حديثة لقياس كفاءة الوكالات البنكية من خلال أسلوب تحليل مغلف البيانات الذي لديه من الخصائص ما تمكنه من تجاوز صعوبات القياس بسبب مرونة نموذجيه وقدرته على التعامل مع البيانات المتعمدة والمختلفة كما ونوعاً ؛
 - إنصبت الدراسات المبكرة حول تطبيق أسلوب تحليل مغلف للبيانات على على تباين الوكالات غير الكفوة وربطها بمرجعياتها من أجل تحسين كفاءتها ولكن دون الرجوع إلى الأسباب التي أدت إلى عدم الكفاءة، أما الدراسات الحديثة فتميزت بإتجاهين إتجاه يوسع النماذج التقليدية من خلال البحث في علاقتها بجودة الخدمات، المحيط ، التطور التكنولوجي وإقتصاديات السلم وإتجاه يدمج تقنيات كمية مختلفة للبحث العلمي مع أسلوب تحليل مغلف البيانات من أجل تحليل حالات عدم الكفاءة والتوصل إلى مصادرها وإيجاد الحلول الممكنة ؛
 - أظهرت النتائج التطبيقية التأثير المباشر لخاصية تصنيف الوكالات على درجة الكفاءة، وذلك ناتج عن توجه سلوك الوحدات الاقتصادية خاصة التعامل مع المجتمع البترولي سوناتراك يولد تعاملات ذات قيمة مالية أكثر من التعامل مع الأفراد ينتج عن ذلك تباين في فرص تسيير النشاطات بين الوكالات وبالتالي ظهور تباين في درجات الكفاءة لصالح الوكالات المتخصصة.
- ❖ قادري محمد، بعنوان، "دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر: تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة 8 ماي 1945- قالمة
- الجزائر. 2020/2019، وتمثلت الإشكالية في "ما مدى مساهمة إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة آليات إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمة إدارة الكفاءات في تطويرها.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- تعتبر الموارد البشرية الكفوة من أهم موارد المؤسسة التي تضمن لها البقاء والإستمرار في المنافسة التي تواجهها ؛
 - لإدارة الكفاءات دور في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
- ❖ شرياف وحيدة ، بعنوان "الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجي التحفيز والتكوين "طروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص: تسيير المنظمات ، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس 2016/2015 ، تلخص إشكالية هذه الدراسة في مدى مساهمة التكامل بين إستراتيجيتي

التحفيز والتكوين في الوصول الى الكفاءات البشرية في المؤسسة؟، ومن أهدافها محاولة تحليل نظرة المؤسسة للكفاءات ومحاولة إقتراح نظرية تفترض أن التكامل بين إستراتيجية التحفيز والتكوين يخلق كفاءات بشرية تعطي ميزة تنافسية للمؤسسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- التكامل بين إستراتيجية التحفيز والتكوين يكون من خلال التشجيع على التكوين واكتساب المعارف ، وحثهم على تطبيقها يدفع المورد البشري لزيادة رغبته في العمل وقدرته على أداء بكفاءة ؛
- أظهرت النتائج الإحصائية أن المنظمة الجزائرية قادرة على إتباع إستراتيجية تكوين فعالة تزيد من مهارات الأفراد وقدرتهم على العمل إذ أن الإستفادة من التكوين تزيد من رغبتهم في العمل وقدرته على تحمل ضغوطاته.

❖ **برحاب عثمان ومعيوش فتحي بعنوان، " تخطيط المسار الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة سيريايف**

مغنية " مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة تلمسان السنة 2015-2016 ، تمثلت الإشكالية المطروحة في مدى التزام المؤسسة الإقتصادية بتخطيطي المسار الوظيفي من أهداف هذه الدراسة إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية فيتخطيط المسار الوظيفي التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي والمهني وإبراز مدى أهمية تخطيط المسار الوظيفي والمهني.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال فالاعتماد على قياس الكفاءة وأداء الأفراد على التقارير الدورية والتي تقييم العامل على أساس مواظبته وإنتاجه وسلوكه لا تحل المشكلة لأن كل هذه العوامل تخضع لتقدير الذاتي لمن يقوم بهذا التقييم وقد يشوبه التحفيز أو الخطأ؛
- من أهم إستخدامات نتائج التكوين والتطوير المستمر لتمكين العامل من أداء مهام أخرى خلال مساره الوظيفي في المؤسسة.

أهم ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

قمنا بدراسة موضوع إدارة الكفاءات الذي يعتبر مصطلح حديث في مجال تخصصنا إقتصاد وتسيير المؤسسات والتعرف على أهم ما يميزها عن غيرها من الإدارات، وإبراز أهميتها ودورها في تنمية وتطوير المسار الوظيفي والمهني للأفراد العاملين بالمؤسسة .كذلك أهم ماميز مذكرتنا ربط كل من المسار الوظيفي و المهني معا وذلك للإلمام أكثر بجوانب هذه الدراسة و التعمق أكثر في الجانبين.

9. منهج البحث وأدوات البحث:

لدراسة هذا البحث والوصول إلى أهداف الدراسة إعتدنا على المنهج الوصفي والإستنباطي بالنسبة للجانب النظري ، وذلك لجمع وتحليل المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث،بالإضافة إلى المنهج الإستقرائي والتحليلي في دراسة العينة وهذا بالنسبة إلى الجانب التطبيقي. كما تم الإعتماد في الجزء النظري من البحث على مجموعة من الكتب والرسائل الجامعية والمجلات ومداخلات في الملتقيات والمؤتمرات العلمية ، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على برنامجالمعالجة الإحصائية EXCEL، وبرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية spss version 22، الذي يعتمد على الإستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع، ومن ثم تحليلها ومعالجتها.

10.حدود البحث:

تهتم هذه الدراسة بتحديد العلاقة بين إدارة الكفاءات والمسار الوظيفي والمهني للعاملين في المؤسسة محل الدراسة ضمن الحدود التالية:

- **الحدود المكانية:** تم إختيار مؤسسة دوداح بيومرداس لإجراء دراسة تطبيقية.
- **الحدود الزمانية:** لقد إمتدت هذه الدراسة في المجال الزمني خلال الفترة الممتدة من 16 نوفمبر 2022 إلى 28 ماي 2023.
- **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة عينة عشوائية من العاملين بمؤسسة دوداح كما هو مبين في الجزء الأول من الإستبيان.
- **الحدود موضوعية:**إهتمت الدراسة بمحورين أساسيين وهما إدارة الكفاءات، وإرتباطها بالمسار الوظيفي والمهني للأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

11.عراقيل وصعوبات البحث:

- من بين الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هاته المذكرة نجد:
- صعوبة الوصول للمراجع متعلقة بموضوع الكفاءات والمسار الوظيفي والمهني باعتبارهما من المصطلحات التسييرية الحديثة؛
 - صعوبة الحصول عن المعلومات الحقيقة المتعلقة بواقع إدارة الكفاءات في مؤسسة دوداح بيومرداس؛
 - صعوباتالعمل ببرنامج الإحصائي spss version 22 وتحليل بعض بياناته؛
 - صعوبة من ناحية الدراسة التطبيقية، وذلك من خلال إيجاد مؤسسة لإجراء الجانب التطبيقي.

12.هيكل البحث:

لدراسة هذا الموضوع إرتأينا تقسيم بحثنا هذا إلى جانب نظري وجانب تطبيقي ، حيث تضمن الجانب النظري فصلين ، تمحور الفصل الأول حول الإطار النظري لإدارة الكفاءات في المؤسسات، وقسم إلى

ثلاثة مباحث أساسية ، إحتوى المبحث الأول ماهية الكفاءات في المؤسسة ، أما المبحث الثاني تضمن ماهية إدارة الكفاءات في المؤسسة ، وجاء المبحث الثالث بعنوان عمليات إدارة الكفاءات في المؤسسة .

أما الفصل الثاني تضمن أهمية إدارة الكفاءات في تنمية وتطوير المسار الوظيفي والمهني للعاملين بالمؤسسة، وقسم بدوره هو الآخر لثلاثة مباحث ، تناول المبحث الأول ماهية المسار الوظيفي والمهني ، أما المبحث الثاني فقد تضمن محددات المسار الوظيفي والمهني ، وبالنسبة للمبحث الثالث فقد تم عنوانته بالعلاقات بين إدارة الكفاءات وتطوير المسار الوظيفي والمهني للعاملين بالمؤسسة .

وأخيرًا الجانب التطبيقي والذي تضمن دراسة تطبيقية بمؤسسة دوداح - بومرداس ، قسم هو إلى ثلاثة مباحث ، تم في المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة ، أما في المبحث الثاني خصص لتحليل الإستبيان ، وفي المبحث الثالث تم تحليل نتائج الإستبيان ، من خلال عرض وتحليل البيانات الدراسية تم في الأخير الخروج بنتائج من هذا البحث الميداني وإقتراحات مقدمة إلى المؤسسة محل الدراسة وللموضوع بصفة عامة.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الكفاءات في المؤسسات

تمهيد:

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات أهمية كبيرة بسبب كونها من أهم الوظائف التي يعتمد عليها نجاحها في تأسيس نظام برنامج إستثماري فعال للمورد البشري حيث يعتبر المورد البشري هو أهم الموارد والذي يحدد كفاءة أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية إن أهمية إدارة الموارد البشرية تتجلى يومًا بعد يوم كحقيقة لا بد منها أمام المؤسسات ومما مرت به من تجارب واقعية، حيث ثبت لها أن أية عملية تطوير نواحي ومكونات العمل في المؤسسة بشكل لا يشمل المورد البشري فإن مصيره الفشل منذ البداية، فالتنمية الحقيقية والتطوير ليس تطوير المباني أو الألات أو التقنيات المتطورة وإنما هي تطوير المورد البشري القادر على التعامل مع إدارة الموارد الأخرى وإستثمارها بشكل منتج ، لذا فإن معظم التوجهات الإدارية الحديثة قد أكدت على توجيه الأهمية من قبل المؤسسات للموارد البشرية وإعتبارها رأس المال نادر الحصول عليه وخاصة أصحاب الكفاءات والخبرة والمهارة.

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة والكفاءة ، لكي تتخذ المؤسسة قراراتها أساسا فهي تعتمد على الكفاءات المتوفرة لديها، وقبل إتخاذها يجب التمعن في جميع الكفاءات التي سيتمكن إكتسابها والمخاطر التي تنتج عنها لاسيما عوامل التحفيز وسوء التنظيم .

حيث تكتسب الكفاءات عن طريق عملية التدريب والتوجيه أو الممارسة و تتواجد الكفاءات عن طريق معلومة تتبعها الأخرى، لهذا يكون من البديهي القول بأن نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق غايتها الأساسية مرتبط بنوعية الموارد البشرية فيها وعلى الإستغلال الفعال لها فلا تنحصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الإستقطاب والتحفيز والمحافظة على العنصر البشري فحسب، بل يتعدى إلى أبعد من ذلك ، ولا يكفي أن يقول الإنسان أنه كفى حيث أن للكفاءة جهة خفية فالظاهر منها متكون من القدرات والمعارف والطابع والدور الاجتماعي أما الخفي منها يتمثل في الأوصاف المعنوية والقيم وجزء من المعارف، كما أن للكفاءة منفعة إقتصادية بالنسبة لصاحب العمل والأجير على سواء.

كنتيجة للمعطيات الجديدة التي تطرحها العولمة والتطور التكنولوجي بكل جوانبه، أصبح تأقلم المؤسسات والموارد البشرية ضرورة ملحة في البيئة تتميز بكثرة التقلبات وإشتداد حدة المنافسة ومن أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ذلك التغيير في أساليب العمل وإعادة تأهيل الموارد البشرية وذلك بإتباع عدة مناهج وطرق مساعدة لرفع قدراتها على التحكم في التكنولوجيا الحديثة ، ولعل أهم هذه التغيرات هو التوجه نحو إدارة الكفاءات البشرية .

على ضوء ذلك سنتطرق خلال هذا الفصل إلى المباحث الرئيسية الموالية:

المبحث الأول: ماهية الكفاءات في المؤسسة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات في المؤسسة.

المبحث الثالث: عمليات إدارة الكفاءات في المؤسسة.

المبحث الأول : ماهية الكفاءات في المؤسسة

تشكل الكفاءات في وقتنا الحالي ميزة تنافسية في المؤسسة فهي بدورها تخلق التفوق حيث أصبحت تمثل عامل قوة وثروة حقيقية تسعى المؤسسة لتحقيقها بالتركيز على المورد البشري لكونه مادة وفكر وروح.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة وخصائصها

لقد تعددت التعاريف بشأن الكفاءة، وذلك حسب سياق الإستعمال، وقد أشار أحد الباحثين أنه يوجد مئة تعريف أو أكثر لهذا المصطلح.

1_تعريف الكفاءة.

✓ تعاريف معجمية.

1. لغويا أهم تعريف للكفاية أو الكفاءة هو الذي يورده ابن منظور في "لسان العرب"¹ "الكفاء هو النظر، وكذلك الكفاء هو مصدر الكفاءة، التي تعني النظر والمساوي.
2. هي إستعداد على قوة القيام ببعض الأفعال، مثل كفاءة إدارة ما ، والتي تمارس في حدود القانون.
3. قانونيا الكفاءة إستعداد معروف قانونيا لسلطة إجتماعية تقوم بموجبه، بهذا الفعل أو ذاك ضمن شروط معينة، وبهذا المعنى يمكن قول كفاءة المدرس وكفاءة القاضي وكفاءة الشرطي.....
4. الكفاءة هي قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج ،وكلما كانت كفاءة الإنتاج عالية دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالوفرة وبالنوعية الجيدة.
5. عرفت الكفاءة على أنها معرفة تطبيق على أساس الحركة، والإستعمال الفعال لمجمل الموارد.
6. وهنا نقول أن الكفاءة هي القدرة على التسيير بفعالية لنمط معرفة من الوضعيات .
7. الكفاءات ليست هي نفسها المعارف ، بل إنها تستعمل وتقوم بدمج وتحرك المعارف المعلنة والمنقاة والمشروطة.

✓ تعاريف إصطلاحية.

يعتبر مصطلح الكفاءة من المصطلحات التي أدخلت الى قاموس الإدارة وبالتالي فإن مفهومها لا يزال مستعصيا على الغالبية العظمى من رجال الإدارة باعتبارها مفهوم معقد، وقد تعددت التعاريف في هذا المجال، وإختلفت من باحث إلى آخر من حيث التصور وسياق الإستعمال، حيث أصبح من الصعب

¹ هاملتي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات ، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أوبكر بلقايد - تلمسان، الجزائر 2010/2011، ص 50 - 51.

حصر تعريف محدد له ، لكن يمكن القول أنه يرتبط بوضعيات العمل كما أن أغلب التعاريف تشترك في صنع ثلاثة أبعاد للكفاءة هي:

المعارف (savoir)، المعارف العلمية (savoir faire)، ومعارف التحلي أو المعارف السلوكية أو التنظيمية (savoir être) وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

➤ "الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات، كما في الأداء، الكفاءة مقدرة إجتماعية ...إلتزام يأتي من الفرد ... الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة علمية، معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال، أي مجال الكفاءات، فهي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع هي إستعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد(المعارف، المعارف العلمية ، ومعارف التحلي¹.

- نلاحظ من هذا التعريف بأن الهدف من إستعمال الكفاءة يكمن في تحقيق التكيف مع متطلبات الوظائف، كما وضح أنواع المعارف التي تتكون منها الكفاءة وهي المعارف العلمية والمعارف العملية ، الممارسات والبراهين ،بشرط ألا تتعارض مع ثقافة المؤسسة وإستراتيجياتها وتؤدي في نفس الوقت إلى تحقيق نتائج إيجابية..

➤ من بين أهم تعريفات الكفاءة وأشملها تعريف بوياتزيس(Boyatzis)، الذي جاء فيه أن الكفاءة هي: "خاصية أساسية يتميز بها الشخص عن غيره من الأشخاص، وينتج عنها تحقيق أداء وظيفي فعال (و/ أو) عالي.

نلاحظ أن بوياتزيس ربط الكفاءة بالنتائج المحققة ،والمتمثلة في الفعالية والأداء،وتشمل الكفاءة حسب هذا التعريف جميع الخصائص التي تتميز بها الموارد البشرية،بشرط أن تساهم هذه الخصائص في تحسين مستوى الأداء وتحقيق الفعالية عند إنجازها لمهامها الوظيفية .

➤ تعرف الكفاءة بأنها "مجموع الإستعدادات والمعارف لدى فرد ما في الميادين المختلفة"².

➤ تعرف المجموعة المهنية الفرنسية (medef) الكفاءة (la compétence) بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد³، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول،ومن ثم يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.

¹كمال منصور ، سماح صولح ، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، العدد السابع ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، الجزائر ، جوان 2010، ص 50 .

²محمد عبد الرحمان ، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع ، الأردن، 2015 ، ص 63.

³هاملي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص51.

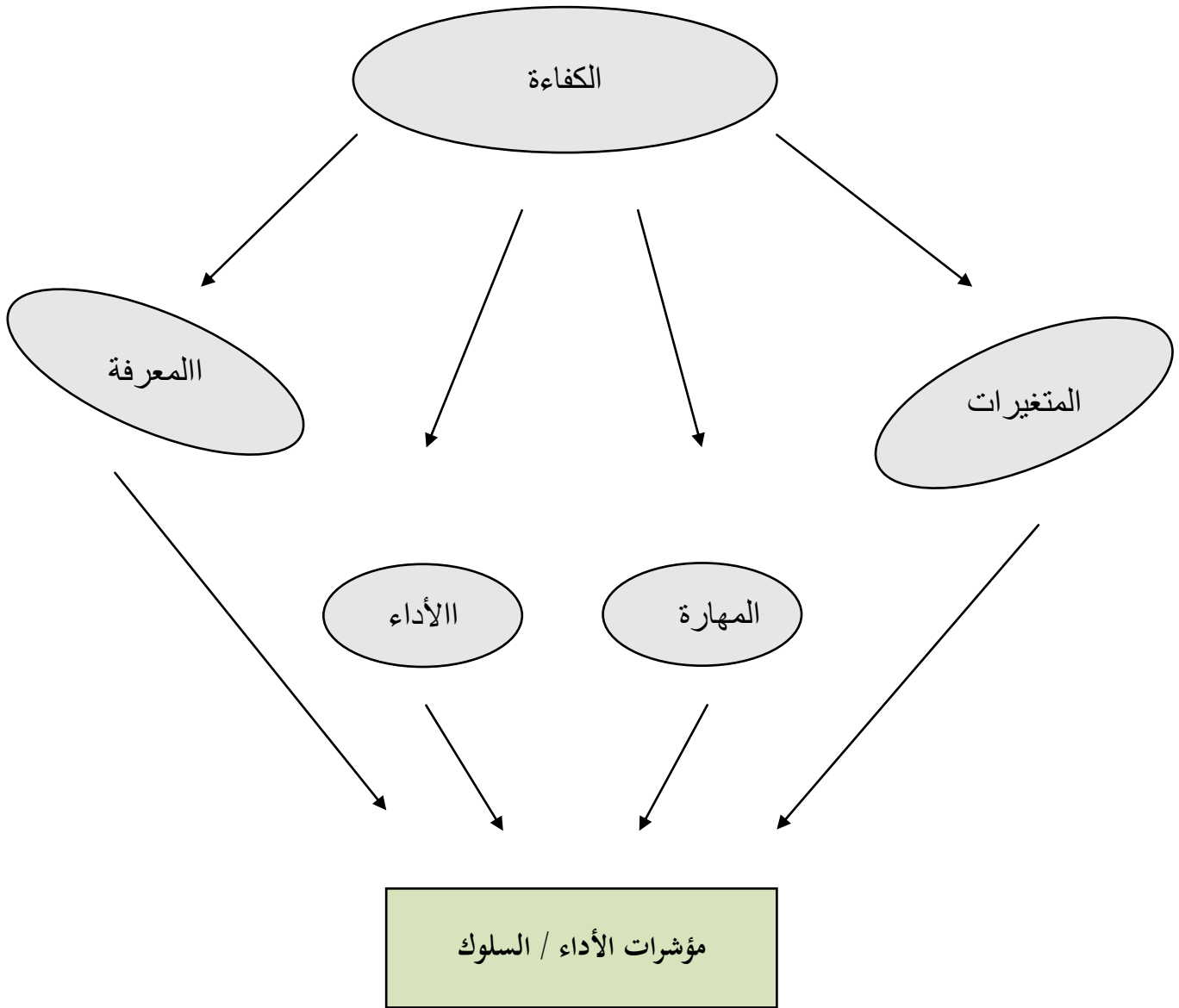
- تعرف الكفاءة كذلك بأنها مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن.
- لخص (قريشي، 1988) ذلك المفهوم للكفاءة في عبارة موجزة بأنها الطريقة المثلى لإستعمال الموارد¹. فالسعي إلى تحقيق الكفاءة يقود إلى عمل الأشياء بطريقة صحيحة، أي القدرة على إستغلال الوسائل لتحقيق النتائج المرجوة. فنقول أن وحدة كفاءة إذا كانت تشغل مواردها بشكل أمثل والذي يوافق غياب الإسراف في توظيف مختلف أشكال الموارد المتاحة.
- كذلك نجد (Parry 1999) يعرف الكفاءة على أنها "مجموع المعارف والمهارات والإتجاهات المتداخلة التي تأثر بشكل كبير على وظيفة الفرد والتي ترتبط بالأداء الوظيفي"².
- أما (Caird 1992) فقد أشارت إلى أن الكفاءة هي "مجموع المعرفة والمهارة والمتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين"³، ويدعم ذلك بالشكل الموالي:

¹ بن عثمان مفيدة، الإطار النظري لكفاءة الوكالات البنكية ، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية، تخصص: دراسات مالية وإقتصادية: كلية العلوم الإقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر: 2014 – 2015، ص4.

² بن شارف عذراء، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم مكتبات ، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص241-238.

³ كمال منصوري ، سماح صولح ، مرجع سبق ذكره ، ص 50

الشكل رقم (01): بنية تمثيلية للكفاءات



المصدر: ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2019/2018، ص57.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن الكفاءة هي عبارة عن مجموع المعرفة والمهارة والأداء

والمتغيرات الشخصية لدى الفرد التي يتم ملاحظتها أثناء أدائه لمهامه في وظيفة معينة.

➤ تعريف قرومبلي: عرف قرومبلي الكفاءة على أنها قدرة الشخص على إستعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو مهمة حسب متطلبات محددة ومعترف بها¹.

تجدر الإشارة بأن أغلب الترجمات إلى العربية، خاصة من الباحثين المشاركة تستخدم مصطلح مهارة بدلا من مصطلح كفاءة، إلا أنها تعرفها كمجموعة من المعارف العلمية (النظرية، السلوكية والعملية)، والتي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية. أي أن المصطلحين يستخدمان كمترادفتين. بناءً على التعريفات السابقة الذكر ، يمكننا تعريف الكفاءة بأنها: " مجموع المعارف العلمية، العملية والسلوكية ،التي تميز بين الموارد البشرية والتي تمنحها القدرة على الإستجابة لمتطلبات الوظائف وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ومنحها ميزة تنافسية، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل أو كانت طاقات كامنة لدى الموارد البشرية يمكن الإستفادة منها مستقبلاً.

2_خصائص الكفاءة

إن الكفاءات تعتبر من أهم ما يتميز به المورد البشري، تعد من أهم الخصائص التي يمكن يتسم بها العنصر البشري لما لها من إمكانية على إكسابه الإمكانيات الكبيرة التي تتميز به البيئة المحيطة للمؤسسة، لذلك تعتبر مصدر مهم للتميز بالنسبة للعنصر البشري عن غيره، وهي إكساب المؤسسة ميزة تنافسية من الصعب أن تقلد من قبل المنافسين، فذلك يجعلها تتصف بجملة من الخصائص والسمات ومن أبرز خصائصها:²

- ✓ **الكفاءة ذات غاية:** مرتبطة بنشاط محدد حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا إذا ما إستطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- ✓ **صياغتها تتم بطريقة ديناميكية:** للكفاءة عناصر متفاعلة ومتداخلة إذ أن صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة متكاملة (مفرغة) من المعارف والدراسات الفنية.
- ✓ **مفهوم مجرد :** لا يمكن رؤيته، بل ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.
- ✓ **مكتسبة:** هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تعلم مستدام وتدريب موجه وممارسة عملية ؛

¹ أدهام رقية، تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص : الإدارة الإستراتيجية ، منشورة ، جامعة سطيف1، الجزائر، 2012/2013 ص 20.

² قادري محمد، دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر: تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة 8 ماي 1945- قالمة - الجزائر، 2019/2020، ص56.

- ✓ ليست أصولاً: بالمعنى المحاسبي مثل براءات الاختراع وغيرها....
- ✓ الكفاءة ذات طبيعة سياقية (موقفية): تتغير تركيبتها وخصوصياتها وأهميتها من مكان لآخر ومن زمان لآخر؛
- ✓ الكفاءة تركيبة إنسانية واجتماعية تتشكل بطريقة مستمرة ودائمة ، بمعنى أنها دائمة التغيير و/ أو التحسين؛
- ✓ الكفاءة قابلة للتحويل : من وضعية عمل إلى وضعية عمل أخرى، وينبغي أن تساعد على تنمية القدرات الفردية والجماعة ؛
- ✓ الكفاءة غير ملموسة: هي مفهوم مجرد ومستتر إذ ما يمكن ملاحظته فقط هي الوسائل المستعملة والأنشطة الممارسة ، والنتائج المحققة؛
- ✓ الكفاءة تتولد بدرجة عالية في حالات التفاعل الجماعي؛
- ✓ مساهمة الموارد في خلق القيمة للمؤسسة : فالطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة ، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء بقدر ماكان أدائهم جيدا وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة ، وبقدر ماتمتلك المؤسسة ما من عاملين جيدين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر مايكون رصيدها من رأس المال البشري قيما ومميزا¹ ؛
- ✓ أن تكون الموارد نادرة : أي أن يكون فريداً أو مميزاً ضمن المنافسين الحاليين أو المحتملين للمؤسسة أخذين بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية (الإدراكية) في الموارد البشرية فإن تلك تمتلك قدرات عالية عادة ماتكون نادرة؛
- ✓ يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لايمكن تجسيدها في بيئة مغايرة وصعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة بالإضافة إلى صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات ؛
- ✓ عدم قابلية المورد للتبديل: أي عدم إمكانية إستبداله بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة ؛

¹ شرياف وحيدة ، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجي التحفيز و التكوين ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص: تسيير المنظمات ، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر ، 2016/2015 ، ص 73.

✓ الكفاءة مفهوم يعترف به في مكان العمل، وهو التصور الذي يبقى صحيحاً من خلال وجهة النظر الاجتماعية، أي عبر العلاقات القائمة بين الشركاء الاجتماعيين و الهيئات، وهذا يعني أن الكفاءات المهنية والفردية لا يعترف بها إلا من طرف الأوساط المهنية ؛

✓ الكفاءة عبارة عن عملية تراكمية تظهر من خلال خريطة العمليات، حيث تتجزئ عن تلك التفاعلات ما بين التكنولوجيا وعمليات التعلم الجماعي والسيرورات التنظيمية والمهارات العملية، وهو ما يسميه البعض بالبروتينات التنظيمية (Durand 1997)، فهي ليست بديل للموارد، بل إنها تسمح (تسهل) بتطويرها وتراكمها ؛

✓ للكفاءة أهمية ومنفعة إقتصادية للفرد والمؤسسة ؛

✓ تتيح الوصول إلى أسواق متعددة، بسبب صفة المرونة التي تكتسبها وتسمح لها بتوليد منتجات وخدمات جديدة من خلال النمو المرتبط¹.

مما سبق ذكره نستنتج أن الكفاءة تتميز بأنها ذات غاية حيث تكون الكفاءات موجهة في سبيل تحقيق هدف معين فهي نتيجة لمعارف مكتسبة وتتكون من توليفة : معارف، قدرات، سلوكيات فهي تلاحظ أثناء تأدية الشخص للأنشطة فالكفاءة بناء دائم يتطور مع الزمن في الحياة المهنية للفرد .

3_ أبعاد الكفاءة

للكفاءة ثلاثة أبعاد وتتمثل في :

-المعرفة(savoir): هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها العمل في اطار خاص،فهي مجموع المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية ... ،وهي معلومات قابلة لنقل من شخص لآخر، وهي مجموعة من المعارف العامة والخاصة والمملوكة والتي يمكن إستخدامها في إستغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة مجالات علمية وتقنية²؛

-المهارة(savoir -faire): هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة ، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا ، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الإستعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية...الخ، وتختلف هذه المهارة من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه³.

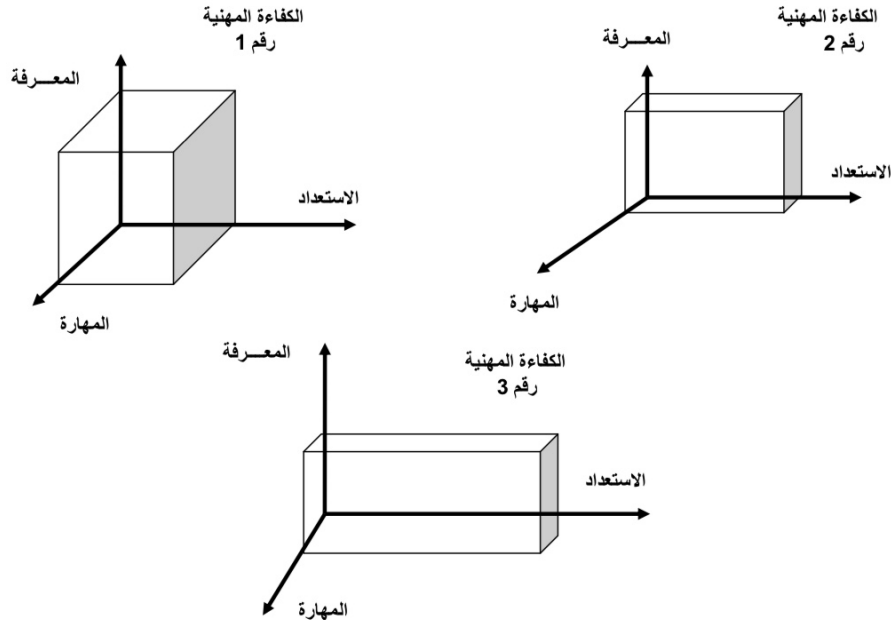
¹ المرهون نسرين ، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009 ص 135.

² شرياف وحيدة ، مرجع سبق ذكره، ص 72.

³ أحمد القطامين عطا الله ،التخطيط الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية "،دار مجدلاوي ، الأردن ، 1996، ص 39.

الإستعداد (savoir être): تمثل مظهرًا أساسيًا لقدرة الفرد أو المؤسسة على إنجاز أي شيء أي مظهرًا أساسيًا لكفاءتهما، لذلك نعتبر أن المؤسسة الأكثر تحفيزًا تكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية والعلمية.

الشكل البياني رقم (02): أبعاد الكفاءة



المصدر: كمال منصوري ، سماح صولح ،تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السابع ، جوان 2010، ص 59.

من خلال الشكل السابق نستنتج أن الكفاءة هي مزيج بين المعرفة والمهارة والإستعداد ، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة كما يظهر في الشكل البياني رقم (02)، حيث نلاحظ أن الكفاءة رقم 02 تختلف عن الكفاءة رقم 01 فقط من حيث مستوى المهارة ، أما بالنسبة للكفاءة رقم 03 فهي تختلف عليها من حيث مستوى المهارة والمعرفة.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات.

اختلفت التصنيفات بين الباحثين تتعدد أنواع الكفاءات بتعدد حاجات المؤسسة فهي ليست مطلقة أو ثابتة وإنما تستمد ديناميكيته من مستوى تطور ونمو المؤسسة ، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف التالية.

1_حسب سعة ومستوى الحياة: وحسب هذا المعيار تصنف إلى كفاءات فردية وجماعية والإستراتيجية.

• الكفاءات الفردية:

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد إتجاه المشاكل والإحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة. كما يرى البعض أنها: "مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة".

وحسب **cécile Dejoux** فإن: "الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتدريب والخبرة". ويمكن القول أن الكفاءات الفردية هي توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والإستطاعات والمعرفة والسلوكيات والقيم الإجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل¹.

الشكل رقم (03): تمثيل الكفاءة الفردية



SOURCE: Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, Éditions d'organisation, Paris, 2001.

¹ بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012_2013، ص ص 7-8.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الكفاءات الفردية تشمل موارد باطنية تتمثل في القدرات ، المعارف، المعرفة وغيرها من أنواع حيث أن هذه الموارد تظهر أثناء تأدية المهام عن طريق التحفيز والطموح.

• الكفاءات الجماعية:

تسمى كذلك بالكفاءات المحورية وتتكون من مجموعة بشرية مهيكلة وذات أهداف ونظرا للصيغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فإن تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية.

وتنشأ الكفاءات الجماعية نتيجة تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى نتائج المحددة وتسمح هذه الأخيرة بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة تسمح بتطويرها، "حيث الكفاءة الجماعية هي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها وعلى أساسها يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة وبقائها وتطورها وإما انسحابها في مجال تنافسية المؤسسات، وهذا من خلال دقة اختيار المؤسسة للمورد الأكثر كفاءة الذي يمثل جزء من الكفاءات الجماعية"¹.

• الكفاءات الإستراتيجية (التنظيمية)

إن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي تتم بها إيجاد مابين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة مابين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

إن المؤسسة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المترابطة عبر الزمن، والمجتذرة من بيئتها وتكنولوجيتها وعملياتها والعلاقات ما بين مواردها البشرية والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز التنافسي .

حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية من خلال الموارد التالية:

- الموارد المادية (المعدات - التكنولوجيا - المباني....)؛
- الموارد البشرية (كفاءات الأفراد)؛
- الموارد التنظيمية (الهيكل - نظام التنسيق - الرقابة...)².

¹ بن حركو زينب ، عميمور نواره ، أثر إدارة الكفاءات المحورية على جودة الخدمات الصحية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ميلة، الجزائر ، 2019_2020 ، ص 27،

² بن جدو محمد الأمين ، مرجع سبق ذكره، ص 11.

ويمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل والكفاءة الإستراتيجية لا تفترق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسات التي تستعملها وتطورها وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بإيجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية¹.

2_ حسب النوعية المهنية:

تحتاج كل مؤسسة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاثة أنواع وهي:

• الكفاءات التصورية أو الفكرية:

تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره: السياسية ، الاقتصادية هذه التصورات تمنح الإطار (المسير) أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة ولهدافها الإستراتيجية على وجه الخصوص .

• الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية:

تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية باعتباره عضوا في مجموعة وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقاته بمسؤوليه، نظرائه ومعاونيه وتترجم القدرة على الفهم ما يريده الآخرون أو يقولونه بلغة الحال أو بلغة المقال ويرى من خلال ذلك ماهي التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية والوظيفية مع الكفاءات التقني .

• الكفاءات التقنية:

تقتضئ الإلمام والتحكم في المعارف خصوصية تدرج ضمن نطاق ألتخصص وبعبارة أكثر وضوحا تتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لمسار إجراء أو تقنية معينة وتترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي .

3_ حسب مدى لزوميتها للمهام المختلفة.

في هذا الصدد نميز بين نوعين من الكفاءات وهي الخصوصية أو المرتبطة بمهن معينة أما الثاني فهو مشترك ولازم لأداء مهام مختلفة:

¹بركاني صبرينة ، دور ادارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص؛ إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر ، 2015_2016، ص22.

• الكفاءات الخصوصية:

هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المؤسسة¹.

• الكفاءات المشتركة:

هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، فتوجد مناصب عديدة تتطلب القدرة على تحرير برغم تفاوت مستويات التعقيد التردد باختلاف المناصب².

المطلب الثالث : أهمية الكفاءات .

تتجلى أهمية الكفاءات على المستوى الفردي والجماعي:

1. على المستوى الفردي والجماعي:

1.1. المستوى الفردي : يمكننا إجمالها في:³

❖ زيادة خطر فقدان الوظيفة و المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

❖ في حالك إمتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه

❖ أمان التضخم و بالرغم من أهمية المعرفة و الشهادات المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا تحي بأنها تحقق ميزة تنافسية فإن هذا السبب له شقين الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه، والثاني يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية وإستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة .

¹ثابتى الحبيب ، بن عبو الجيلالي ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص ص 122-125

² نفس المرجع السابق ، ص ص 122-125

³شايب عبد الرؤوف ، شريف حمزة ، سلمان يوسف، دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الإستشفائية ، مذكرة ماستر أكاديمي: تخصص: إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، الجزائر :2021/2022 ، ص8-9.

❖ في داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم إلا بإمتلاكهم لعنصر التأهيل ،وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

ومنه يمكن القول أن الإعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الإحترافية وتنامي القابلية للإستخدام وقابلية الحراك في سوق العمل وتقاسم السلطات ومنه الإستجابة لإحتياجات المؤسسة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير وتحقيق الأهداف.

2.1. المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءات بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصر مهم لحسن سير عملها ،وتتجلى أهمية كفاءات الأفراد على هذا المستوى فيما يلي: ¹

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

❖ كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون و التعاقد بين الأفراد، وهي تضمن بذلك إقامة الإعتمادية، أي علاقات التأثير المتبادل بين الكفاءات المتعاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

❖ تلعب الكفاءات البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العمل الفاصل للعمل في عصر المعرفة و المعلومات ،إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات مابين الأفراد لضمان السرعة والمصادقية.

❖ أمام تعدد الأوضاع والحالات المهنية، وإدارتها كان ولا بد من ضبط سيرها وحركتها، وذلك بضمان المؤسسة من داخلها وخارجها، حيث أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز، وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يأتي إلا بالعمل الجماعي للفرق، حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارت هذه المعومات وصياغتها

¹ خلفي مريم حسناء ، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص : إدارة أعمال المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أم البواقي – الجزائر ، 2016/2017، ص 17.

ولخدمة هذه العملية لابد من إعطاء الأهمية البالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظراً لدور الذي تقوم به في إختصار وتخفيض التكاليف، وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل .

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

2. على مستوى إدارة الموارد البشرية:

أصبحت الكفاءات تشكل عاملاً بالغ الأهمية يشغل إهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الإتجاهات من الإعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف ، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها¹:

❖ تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسميين، أو حتى متعاقدين ... الخ.

❖ أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس الفرد أو المنصب ، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث إنتشرت ثقافة توظيف و إستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

❖ لابد على إدارة الموارد البشرية متابعة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادة البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، وإعداد تقارير الترقية، والمسار المهني ... الخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الأنترنت، مما يفرض على الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الإحتياجات.

3. على مستوى المؤسسة

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم

¹ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر ، 2003 - 2004. ص 49.

الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزًا هامًا من إهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي :

- ❖ تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها الميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين .
- ❖ جأصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عمومًا، والكفاءة خصوصًا ،حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها لتحديات الجديدة التي أوجبتها ظروف العولمة و التطورات التقنية ،وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل من دون التدخل المباشر للإستفادة من مزايا الإبداع .
- ❖ يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات الخ...) ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها بإعتبارها السبيل الوحيد أمامها لإستغلال موارد عمالها ،عوض تعرضها لتلاشي و الإختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل و تتمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة المنسية.¹

المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات في المؤسسة

يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي الذي يحقق إما نجاح أو فشل المؤسسات يشهد المزيد من التركيز على الأفراد الذين يتميزون بقدرات ومهارات عالية باعتبار إن رأس المال البشري "بات الدعامة الثالثة لنمو الإنتاجية في اقتصاد المعرفة بعد رأس المادي والتكنولوجي.

المطلب الأول : ماهية إدارة الكفاءات

التعريف الأول : عرفتها SYLVIE STENG على أنها" التأثير في المهارات وسلوكيات الموارد البشرية لتكون أكثر قدرة على تحسين عوائدهم والتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة".

¹ أقناروس زريقة، دورمان فتحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص : إدارة أعمال المؤسسات ، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر ، 2016/2017، ص 06.

كما ترى **celile dejoux** أنه لكي تقوم بعملية إدارة الكفاءات يجب أن: يكون الفرد محفز بشكل كاف من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقا من الحالات المهنية التي تصادفه في حياته المهنية¹.

التعريف الثاني: عرفت إدارة الكفاءات على أنها: "مجموع الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق أهداف المؤسسة تحسين أداء الأفراد، وكذا إستعمال الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن حيث تمثل أنشطة المسار، التكوين، التوظيف، والاختيار وغيرها بشكل تكاملي عموديا أو أفقيا"².

التعريف الثالث : إدارة الكفاءات هي نظام يهدف إلى تحقيق الإستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال إعتداد إستراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، تمكين المؤسسة من تحقيق تنافسية.

التعريف الرابع : تتلخص إدارة الكفاءات في عملية التخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة المورد البشري مما يحقق توافق مع كفاءات الوظيفة وتنمية كفاءته بشكل مستمر لتحقيق أفضل أداء ممكن³.

التعريف الخامس : تعرف إدارة الكفاءات أنها بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المؤسسة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها .

التعريف السادس : وأيضا تعرف أنها التأثير في المعارف والكفاءات والسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل⁴.

التعريف السابع : وتعرف أيضا بأنها " عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسير الموارد البشرية التي تركز أساسا على إستقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين "

¹ بن حركو زينب وعميمور نورة ، أثر إدارة الكفاءات المحورية على جودة الخدمات الصحية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ميله ، الجزائر ، 2019-2020، ص 35-36.

² قادري محمد ، دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر ، 2019-2020 ، ص 58 .

³ بركاني صبرينة ، دور ادارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر ، 2015_2016 ، ص 26 .

⁴ بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مرجع سبق ذكره، ص 13.

التعريف الثامن : وعرفها الباحثين **Martine le Boulaire, Didier Retour** "هي مجموعة من الإجراءات والأدوات التي تسمح للمؤسسة باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغدا، فرديا وجماعيا، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة وإستراتيجياتها وثقافتها وهيكلتها ووسائلها التقنية الخاصة.¹

من منطلق هذه التعاريف نستنتج أن إدارة الكفاءات عبارة عن نظام تسييري هدفه الإستغلال الأمثل للكفاءات من خلال إستقطابها وتحفيزها وتنميتها ودمجها في سياق تحقيق أهداف المؤسسة في إطار توفير بيئة عمل مناسبة.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الكفاءات

تسمح إدارة الكفاءات البشرية للمؤسسة بتحديد الكفاءات للموارد البشرية مع الغايات وتوقعات الموظفين، وبالتالي يجب توضيح الغايات للعملية الإدارية أي تحديد المجال الذي تتأمل المؤسسة منه أن عملية إدارة الكفاءات البشرية تتحقق فيها قيما مضافة معتبرة مقارنة بالممارسات الحالية وتهدف إدارت الكفاءات البشرية إلى تحقيق الأهداف التالية²:

- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف ؛
 - تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والإقتصادية؛
 - الجمع بين عوامل الكفاءات المنظمة ،"المؤهلة". وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل؛
 - الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛
 - إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل *carrières*؛
 - تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الإختلالات؛
 - إختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل ؛
- فإدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل)، فهي بدلاً من ذلك تقوم على المعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب، وتهتم بكفاءات الفرد جميعاً سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تثمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة .

¹ أفراد محمد طاهر، الإدارة بالكفاءات وأثرها في تحفيز المورد البشري داخل المنظمة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق و العلوم السياسية _جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر ، 2020-2021، ص 21 .

² بن جدو محمد الأمين، مرجع سبق ذكره ، ص14.

كما تهدف أيضًا إلى :

- الإهتمام برضا العاملين والرفع من ولائهم لمؤسستهم بما يضمن أداء أفضل وإنتماء أكثر؛
- الأخذ في الحسبان شكاوي العاملين والعمل على التقييم الموضوعي لها؛
- الإهتمام بمقترحات العاملين مهما كان مستوى منصبتهم داخل المؤسسة وتطبيق المناسب منها؛
- الإهتمام بالمشاكل المهنية والشخصية للعامل والبحث عن حلول مناسبة لها؛
- تنمية العاملين والرفع من مستوى كفاءاتهم؛
- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتنميتها، أي توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية؛
- المطابقة بين الأفراد والمهام المطلوبة منهم من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة؛
- تحقيق العدل بين الأفراد؛
- التأكد من أن المؤسسة لديها أشخاص يتمتعون بالموهبة والمهارة؛
- إنشاء علاقة عمل إيجابية بين الموظفين ومناخ من ثقة المتبادلة؛
- وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والإداريين والعاملين؛
- إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمؤسسات الداخلية والخارجية¹.

المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات.

لم يبقى مفهوم الكفاءات بمعناه البسيط قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة للمتطلبات المؤسسة بل أصبح يرتبط بقدرة الفرد والبيئة التنظيمية والمجموعات كلها مع بعض أدى هذا لإرتباطها بثلاث محاور رئيسية وهي مقارنة تسييرية، علمية وإستراتيجية .

1.المقاربة التسييرية:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف، أو الخيرات الفردية والجماعية المتراكمة الزمن، وعلى قدرة إستغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية ومختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس مال يشمل المعرفة، المهارة ، أو حسن التصرف والسلوكيات

¹ميادة حسين ، دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2019-2020، ص 23-24

عبر إن المقاربة التسييرية تفترض جاهزية الكفاءات للتعبئة والإستغلال بدرجة عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على فعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من عمل بفاعلية، والرغبة على الفعل والتي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل فرد من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب

إمتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.¹

2. المقاربة العملية:

من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعلم الجماعي، السيورة التنظيمية وكذلك التكنولوجيا. فالكفاءات بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو وتقليدها لأنها التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاثة وليس ظرفي أو مؤقت وكذلك وليدة قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية. أي أنه من منظور هذه المقاربة الكفاءات تكون وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، وقدرة المؤسسة التنظيمية والتكنولوجيا، فالتفاعل الإيجابي تتحقق لدينا كفاءات ذات تميز، فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية.²

3. المقاربة الإستراتيجية:

حسب هذه المقاربة تحقق الكفاءات الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الإستراتيجية فالكفاءات هنا تعني تلك القدرات المعرفية والتنظيمية والعلمية فهي:

- يصعب تقليدها من قبل المنافسين؛
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلة تكنولوجية جديدة؛
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة إبتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

¹ سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2013-2014 ، ص 27.

² فراد محمد طاهر ، الإدارة بالكفاءات وأثرها في تحفيز المورد البشري داخل المنظمة ، مذكرة ماستر ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مولود معمري تيزي وزو ، الجزائر ، 2020-2021 ص 23.

نلاحظ أن الأبعاد الثلاثة للكفاءة يوجد بها تدرج وتكامل بحيث لا يمكن أن تكون كفاءة إستراتيجية دون البعدين الأول والثاني لذا وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون دون البعد الأول فإدارة الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة¹.

وتتحدد فيها تلك القدرات المعرفية والعلمية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أوتعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو ابتكار تنظيمية حديثة أو بكفاءة أخرى مشابهة، ومنه لتحقيق أهدافها المسطرة، عليها أن تكون قادرة على إستقطاب الكفاءات وتوظيفها وتنميتها والحفاظ عليها، وكذا ضمان التبادل والتعاون بين المسيرين والعاملين بها للإستفادة من أثر أفضلية تجميعها ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز².

المبحث الثالث: عمليات إدارة الكفاءات في المؤسسة

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الكفاءات في المؤسسة على عديد من الوظائف والنشاطات، يغطي مجالات العمل في المؤسسات على إختلاف أنواعها، ويشتمل إطار عملها على عدد من الوظائف، تشكل نطاق ومجال عملها داخل المؤسسة ، ومهام هذه الإدارة تجمع مختلف المهام العامة والمعروفة في الإدارة وهي في وجهها الوظيفي والتنفيذي. ففي وجهها الأول ترتكز على العمل الإداري ، والوجه الثاني هو الوظائف أو المهام التنفيذية المتمثلة في تهيئة الأفراد، تسيير الكفاءات، وتنمية مواهبهم وقدراتهم وكفاءتهم، كذلك يجب تحقيق التكامل في محيط عملهم.

المطلب الأول: عملية تسيير الكفاءات

1_ مفهوم تسيير الكفاءات

إن بداية إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها وسر بقائها يكمن في مدى تسييرها الصحيح لطاقتها البشرية بالشكل الذي يعززها ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود تسيير فعال للكفاءات، فتسيير الكفاءات يمكن تعريفه كمايلي:

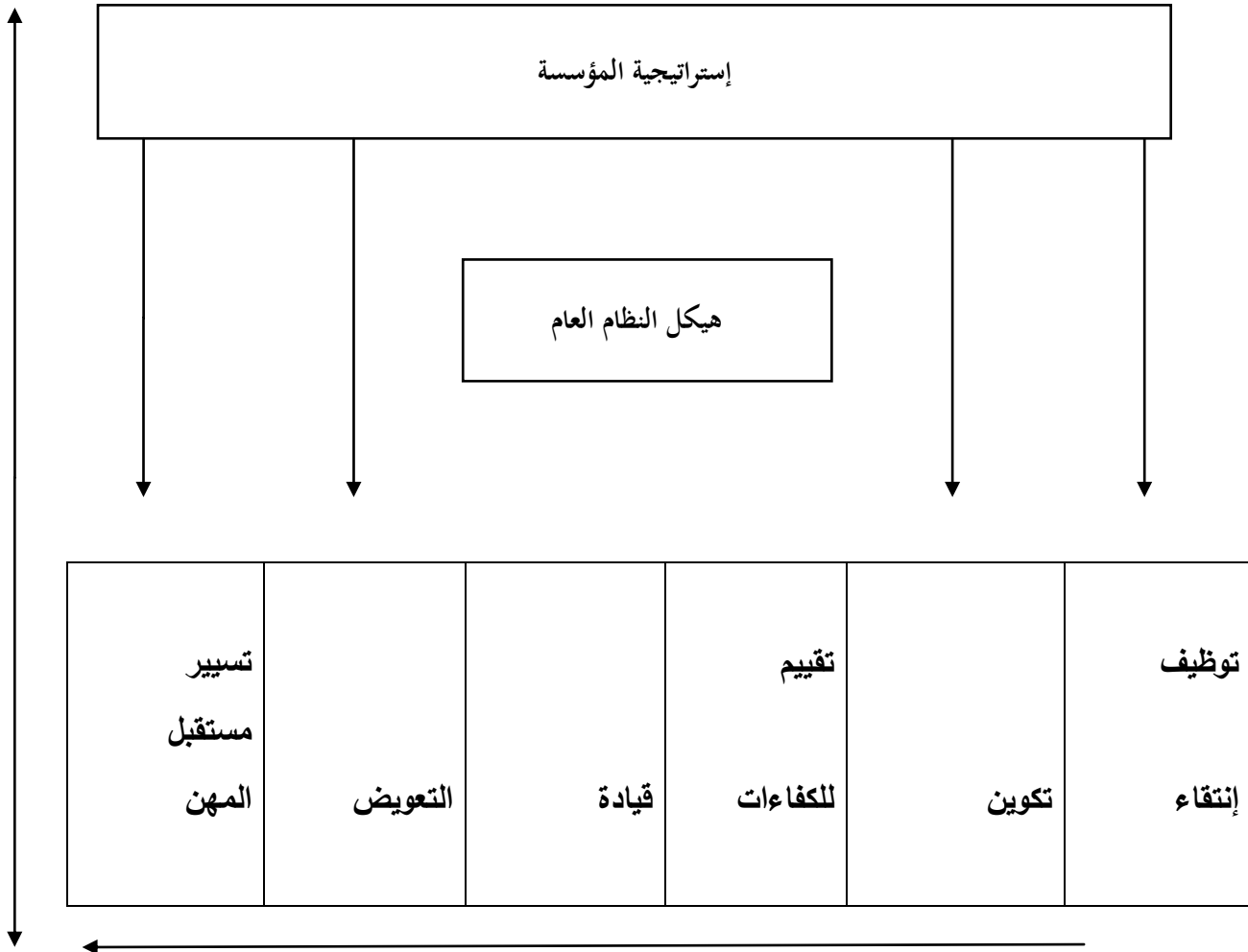
"مجموع الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف إستعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة

¹ أفراد محمد طاهر، نفس المرجع السابق ، ص23.

² سلامي فتيحة ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 27

نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التدريب، التوظيف والإختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليس أهدافاً في حد ذاتها بحيث هناك تكامل عمودي وأفقي ". كما يوضحه الشكل التالي: الشكل رقم(04): التكامل العمودي والأفقي لتسيير الكفاءات

تكامل عمودي



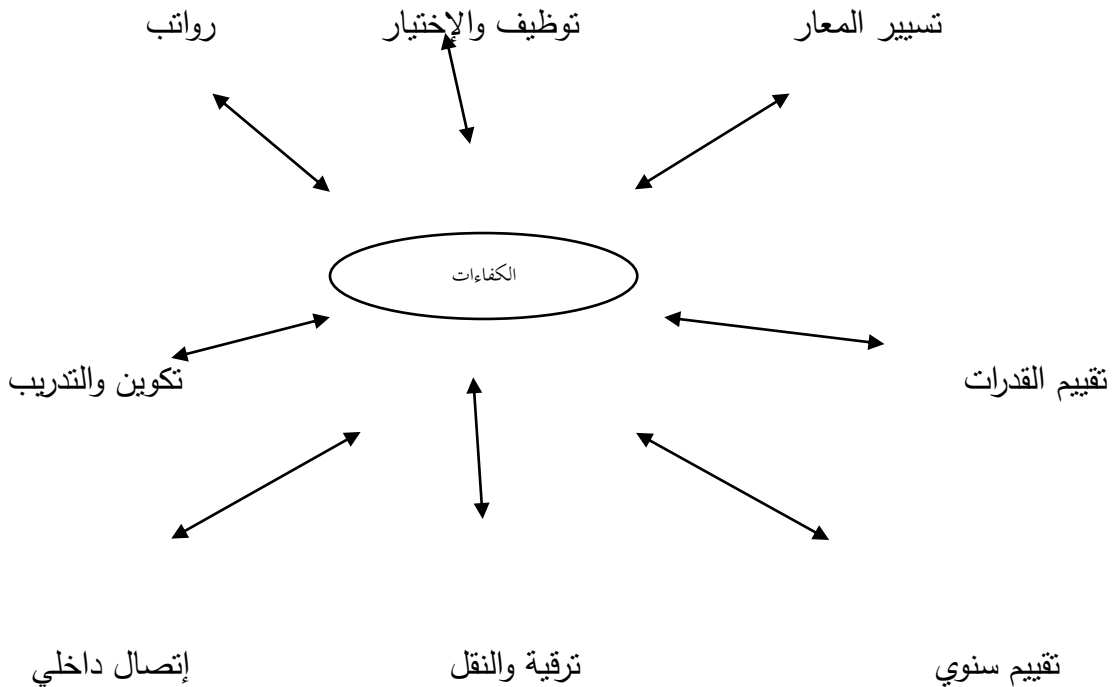
تكامل افقي

Source: Lou Van Beirendank, "Tous compétents :Le managementdes compétences dans L'entreprise", édition boek, Belgique, 2006, P33

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن لتحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة نظرتها وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية،

فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف ، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (05) : الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية.



Source: LouVan Beirendonc, Tous compétents : Lemanagement des compétences dans L'entreprise, édition book, Belgique, 2006, p34.

ومن أجل بلوغ الأهداف لابد على المؤسسات التي تطبق تسيير الكفاءات الأخذ بعين الاعتبار ما يلي¹ :

- ✓ قبول هذا النظام على جميع مستويات المؤسسة ، والذي يعتبر مفتاح النجاح؛
- ✓ خصوصيات الكفاءة هي وسائل قوية لتحديد الإستراتيجية ، كما تعتبر وسائل هامة للتعبير؛
- ✓ التكيف المستمر لتسيير الكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة ، والذي يكتسي أهمية كبيرة من أجل بقائها على المدى الطويل؛
- ✓ تسيير الكفاءات الميداني (العملي) يقتضي بحث دائم في التنسيق ما بين أحسن نظام فكري والتطبيق الواقعي المدروس؛
- ✓ وضع أسس علمية مناسبة لجذب وإستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ شرياف وحيدة ، مرجع سبق ذكره، ص 83.

- ✓ تحديد إحتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها؛
- ✓ ترقية وتحقيق أفضل توزيع البشرية، والتأكيد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها
- ✓ التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وبتحديد أنسب نظام للتحفيز .
- ✓ خلق ثقافة إرتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم، فيحس العامل بالإنتماء؛
- ✓ زيادة فرص الإبداع والإبتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

2_أهداف ومراحل تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة

لكي تحقق المؤسسة الأهداف المرجوة من تسيير الكفاءات البشرية فإنها تقوم بإتباع مجموعة من المراحل نعرضها فيمايل:

أ.أهداف تسيير الكفاءات البشرية: هناك بعض الأهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتتمثل فيما يلي¹:

- ✓ وضع أسس علمية مناسبة لجذب وإستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ تحديد إحتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة ، وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها؛
- ✓ ترقية وتحقيق أفضل توزيع للموارد البشرية، والتأكيد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها؛
- ✓ التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وبتحديد أنسب نظام للتحفيز؛
- ✓ خلق ثقافة إرتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم، فيحس العامل بالإنتماء؛
- ✓ زيادة فرص الإبداع و الإبتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج؛
- ✓ تنمية قدرة الكفاءات من خلال التدريب المستمر ؛
- ✓ متابعة مسار الأفراد داخل المؤسسة ، وخلق المناخ الاجتماعي المناسب لها وتحسينه بصفة دائمة؛

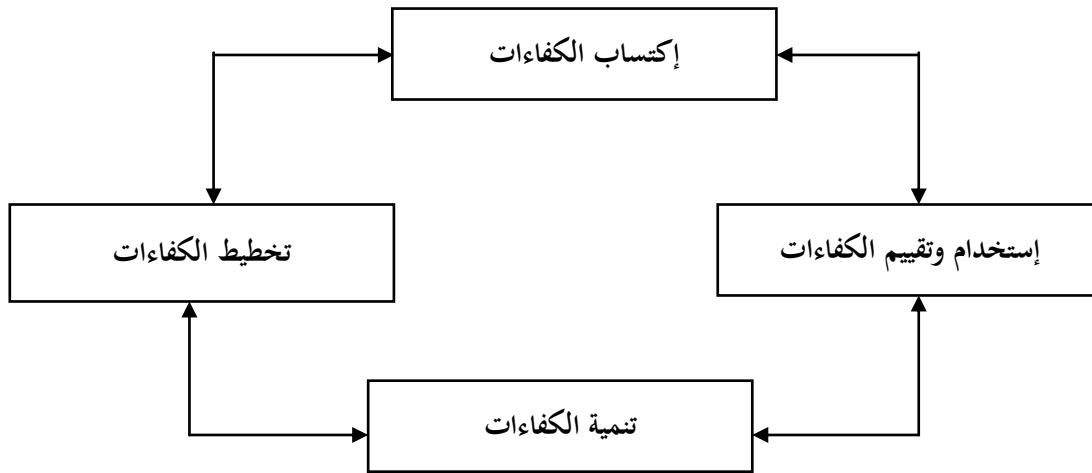
¹بركاني مو الشيخ ، دور الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص: تسيير إستراتيجي دولي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، الجزائر ، 2017/2018، ص 19.

✓ إنتهاج سياسة موضوعية تحد من إستئناف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين؛

✓ العمل على زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون المشترك ، وبذلك توزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض. إذن يكمن الهدف من تسيير الكفاءات حول الاهتمام بالعنصر البشري الكفاء بإعتباره رأس مال فكري لأي مؤسسة وذلك من خلال توفير الجو المناسب للعمل وتشجيع وتثمين جهود العاملين من خلال تحفيزهم وتطويرهم والاهتمام بمشاكلهم خاصة مايتعلق بالأجور، فالموارد البشري كلما لقي إهتمام أكبر كلما أحس بالإنتماء وتعزز عنده روح التعاون وسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.¹

ب. مراحل تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة: من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم أي لابد لها من تسييرها وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية والموضح في الشكل ²:

الشكل رقم(06): مراحل تسيير الكفاءات



المصدر: أفناروس زريقة، دورمان فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، في علوم التسيير: تخصص: إدارة أعمال المؤسسات ، جامعة أحمد بوقرة – بومرداس، الجزائر ، 2017/2016، ص 11.

¹بوزيد نذيرة ، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2012 ، ص 71.

² أفناروس زريقة، دورمان فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، في علوم التسيير: تخصص: إدارة أعمال مؤسسات ، جامعة أحمد بوقرة – بومرداس، الجزائر ، 2017/2016، ص 11.

من خلال الشكل نلاحظ أن هذه المرحلة تعمل على التقييم المستمر الذي قام به الأفراد بإستخدام المؤشرات التي تسمح بتقييم مردود الكفاءات داخل المؤسسة ، وبالتالي التمكن من تحديد نقاط القوة والتركيز عليها ، وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها ، وتحديد نظام التحفيز المناسب بناءً على نتائج التقييم ، إضافة إلى إتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما لزم الأمر ذلك.

نقوم بشرح كل مرحلة من المراحل السابقة الذكر كالتالي:

1. **تخطيط الكفاءات:** وتكون من خلال تقدير الإحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة ، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها¹، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعارف العلمية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتنشغيل والكفاءات.

2. **إكتساب الكفاءات (إستقطاب الكفاءات):** بعد قيام المؤسسة بتحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية التي تحقق لها مستوى من التميز وقبل القيام بعملية توظيفها، تلجأ إلى طرق البحث عنها وإستقطابها حيث تنطوي عملية الإستقطاب على البحث وجذب وإستمالة الأفراد للإلتحاق بالعمل في المؤسسة ، أما عن مصادر الإستقطاب فيمكن التمييز بين مصدرين أساسيين لإستقطاب الكفاءات والأفراد التي تحتاج إليها المؤسسة وهما من داخل المؤسسة (الموظفون السابقون ، الترقية ، النقل .. إلخ) ، من خارج المؤسسة حيث تسمح هذه العملية بالحصول على مهارات متنوعة².

3. **تنمية الكفاءات:** تعرف بأنها زيادة المعارف والمهارات والقدرات للموارد البشرية في جميع المجالات وذلك من خلال إستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتطويرها للقيام بالأعمال بأحسن وجه³

4. **إستخدام وتقييم الكفاءات:** يعتبر التقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات البشرية لأنه يمكن مسؤولي هذه العملية من معرفة نقاط القوة والضعف الكامنة في الكفاءات البشرية في المؤسسة⁴، وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها حيث يتم من خلالها جني ثمار

¹ صدوق فتيحة ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المؤسسات ، مجلة دفاتر إقتصادية ، المجلد 14، العدد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة - الجزائر ، ماي 2023، ص 970.

² صدوق فتيحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 971.

³ بحري أبوبكر ، راي نور الدين ، تأثير تسيير الكفاءات البشرية على جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمؤسسات الإستشفائية ، مجلة الابتكار والتسويق ، المجلد 09، العدد 01، جامعة جلالى اليابس سيدي بلعباس- الجزائر، جانفي 2022، ص 264.

⁴ بحري أبوبكر ، راي نور الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 264.

جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم ، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ماهي المنفعة التي تحقق من الجهود التدريبية ، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك من خلال بتقييم النشاطات والمهام المنجزة ، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة الكفاءات. وبذلك تكتمل حياة دورة تسيير الكفاءات .

المطلب الثاني : تقييم الكفاءات.

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات.

1_ مفهوم تقييم الكفاءة البشرية:

إن تقييم الكفاءات يكون وفق التنبؤ والتصور ويمارس التقييم على الكفاءة دون الحكم على أي نتيجة، لأنه لا يتم الإعتراف بالنتائج الإيجابية ككفاءة والعكس، ويلاحظ من خلال هذا التعريف بأن الكفاءة لا تعبر عن النتائج بل ترتبط بالنتائج بالأداء .

تعرف بأنها" العملية الأكثر تطوراً لحياة العامل من أجل قياس مستوى الكفاءات التي يمتلكها ومقارنتها مع الكفاءات المطلوبة، أي أنها تسمح بقياس الانحراف بين الكفاءات الموجودة في الواقع مع ما يتطلبه منصب العمل.

تعرف عملية تقييم الكفاءات البشرية بأنها" العملية الأخيرة من إدارة الكفاءات والتي تقوم المؤسسة على أساسها بالتحقق من مدى فعالية إدارتها للكفاءات ومدى إكتساب أفرادها للكفاءات، وتتم عملية التقييم حسب عدة أدوات من بينها طريقة مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات..... إلخ" إنعملية تقييم الكفاءة تسهل للمؤسسات بمعرفة مستوى كفاءاتها الوظيفية بين الموظفين وفي النهاية تحسن الأداء الوظيفي .

يعرف بأن التقييم القائم على الكفاءة يسعى إلى معرفة مستوى الكفاءات الموجودة في المؤسسة بين موظفيها وذلك قصد تحسين الأداء، على سبيل المثال معرفة مستوى الكفاءات التنظيمية يعزز الأداء المؤسساتي ، ومعرفة مستوى الكفاءات الجماعية يعزز من الأداء الجماعي¹.

¹قطاف عبد القادر، فريد زكريا عبيد ، تقييم الكفاءات البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية : دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية، مجلة دراسات العدد الإقتصادية، المجلد: 11 العدد: 02، جوان 2020 جامعة الأغواط، الجزائر، ص 93

2_ خصائص عملية التقييم

على الرغم من العديد من الدراسات النظرية والتجريبية لإدارة الموارد البشرية، فإن مشكلة عملية تقييم الكفاءات البشرية لا تزال تتطلب مزيداً من الدراسة، وهذا راجع إلى نقص المفاهيم حول تقييم الكفاءات البشرية، وحتى نستطيع في دراستنا هذه الحصول على مفهوم تقييم الكفاءة بشكل جيد ومضبوط، لابد أن نحدد ونستدل على أن عملية تقييم الكفاءة تتميز ببعض الخصائص وهي:

- ❖ التعقيد "Complexity؛
- ❖ الأصالة "Authenticity؛
- ❖ التعقيد المعرفي "Cognitive complexity؛
- ❖ المغزى "Meaningfulness؛
- ❖ الإنصاف أو العدالة "Fairness؛
- ❖ الشفافية "Transparency؛
- ❖ المباشرة "Directness؛
- ❖ إستنساخ القرارات "Reproducibility of decisions؛
- ❖ المقارنة "Comparability؛
- ❖ التكاليف¹

3_ مقاربات تقييم الكفاءات :

تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي :

- **مقاربات المعارف :** تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع بإستخدام واسع لإعطائها أهمية للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات .
- **مقاربة المعارف العملية :** هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقاً ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفة.

¹ بن جدو محمد الأمين، مرجع سبق ذكره ، ص24.

- **مقاربة المعارف السلوكية :** تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير إجتماعية بإعتمادها على بعد سلوكي بحث، بإعتقادها أن أداء المؤسسة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة، وتجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف لسلوكية والمعارف العملية لا يسهل إطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجندة.
- **المقاربة المعرفية :** تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.
- **مقاربة المواهب (الميزات الشخصية) :** الميزات الشخصية مثل الموهبة مظهر يندر التماسه لتوظيف الكفاءات والميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل (أو التسيير) أكثر منها معارف وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصا في بعض أنواع النشاط ويقترح Guy Le Boterf ثلاثة أنواع للمهن :

- المهن التي تسيطر فيها الكفاءة (مهندس...)

- المهن التي تسيطر فيها الموهبة (ممثل، شاعر...)

- المهن المختلطة (...¹صحفي)

وهذه المقاربة لم تلقى تطبيقا واسعا، رغم أن الميزات الشخصية والكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل، إلا أن الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق الإيجابية المحققة، في حين أن الكفاءات تعرف بالمطابقة².

4_ أدوات تقييم الكفاءات

الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكرها:

- ✓ **مقابلة النشاط السنوية:** حيث يجري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي تسمح بوضع النقطة السنوية أو السداسية للعمال وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية لذلك فإنه على المؤسسات الرائدة في

¹ جغبالة عبد الغني، تقييم الكفاءات ودوره في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر ، 2013-2014، ص 12

² جغبالة عبد الغني، نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

مجال تسيير الكفاءات إدخال الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

✓ **المرافقة الميدانية:** وتسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق وتقدم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، وهناك بعض السلبيات للمرافقة تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا من قبل.

✓ **مرجعية الكفاءات:** إن مرجعية الكفاءات تأخذ مكانة مهمة في التقدم الإيجابي وتعد مصدر يوضح مجموع الكفاءات المفيدة للمنظمات في الحاضر والمستقبل لاستكمال وتنمية المستوى، وبمعنى آخر مرجعية الكفاءات هي الوسيلة المطلوبة من أجل أخذ في عين الاعتبار الكفاءات الضرورية والمنح والقدرات من أجل معرفة وتحليل الكفاءات النهائية للمؤسسة وتسييرها، بصفة أخرى هو الملجأ يشمل الكفاءات المطلوبة لأجل إدارة الأعمال والكفاءات الضرورية الحقيقية بوضوح.

تعرف كذلك أنها أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نموذج العمل في الفرع المهني وتنتج من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن ثم تحديد نماذج العمل الأساسية وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية بمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد.

✓ **طريقة مركز التقييم:** وتعتبر عن المنهجية المستعملة في التقييم حيث تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات مثل: المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، وصيانة جزء مهم من التقنيات المستعملة، وبحسب تقييم التباعدات من خلال العلاقة التالية: تقييم التباعد = الكفاءات المكتسبة + الكفاءات الحقيقية.¹

المطلب الثالث: عملية تطوير الكفاءات

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ويمكن تعريفها ب: "مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة

¹ سلامي فتيحة ، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-29.

المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم ، مهاراتهم وإستعداداتهم¹.

تطوير الكفاءات البشرية هو عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها و ضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط وذلك بإستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد و تتميتها لإنجاز المهام على اكمل وجه².

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر، أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي أهمية بالغة وهذا من أجل السماح للكفاءات البشرية من التأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ، حيث أصبح تطوير الكفاءات البشرية وصيانتها يمثل أهمية إستراتيجية ، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لإحتلال وضعيات جديدة في السوق وتحقيق التميز والتفوق . كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة وبما أن حاملو المعرفة في المؤسسة هم عمالها، فهذا يستدعي ضرورة صيانتها وتطوير هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتدريب ومن بين هذه الأساليب:

التدريب المرتكز على الكفاءات:

يعد التدريب أهم النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات وهو الوسيلة التي تهئ الفرد لأداء مهامه بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة مهمة للمؤسسة ، حيث يعتبر التدريب عملية مستمرة تتطلب من الموظف التعلم بإستمرار لتطوير قدراته على مدى حياته العملية ، وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمرة ، وهذا ما يؤكد بأن الفرد يجب أن يكون مطلعاً على كل جديد مدرّكاً لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير؛

ماهية التدريب:

التدريب هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل .

¹ Chimon L.dolon et autres :la Gestions des ressources Humaines – rendance et pratiques Actuelles,3^{ème} édition, village mondial , Canada ,2002, p307.

²أبو القاسم حمدي ، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2024/2023، ص 56.

للتدريب آثار إيجابية عديدة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل إدارة المؤسسة الاقتصادية ، وتتحداهما إلى ضمان إستمرارها وإستقرارها ورفع مؤشرات تنمية الموارد البشرية على مستوى المجتمع.

1- تعريف التدريب :

يعرفه البعض بأنه "إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة ". إن التدريب يمكن النظر إليه بإعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والإتجاهات أو السلوك ، فهو قد يعني تغيير مايعرفه العاملون ، كيفية أدائهم للعمل ، إتجاهاتهم نحو العمل ، أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء ¹.

كما يعرف التدريب على أنه " العملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات لأداء وتنفيذ عمل معين" ².

يعرف التدريب كذلك على أنه " تلك الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها ، كما أنه عملية تلازم الفرد العامل في حركته الرأسية في حالة الترقية لمستوى وظيفي أعلى ، وكذلك في حركته الأفقية (عندما ينتقل لوظائف مختلفة في ذات المستوى) منذ إلحاقه بالعمل وحتى إحالته إلى التقاعد " ³

كما يمكن تعريف التدريب على أنه " نقل المعرفة من شخص لأخر أو شرح كيفية أداء العمل للآخرين ومساعدتهم على التفكير ، أي تنمية الأفراد ، فهو سلسلة من المستلزمات الأساسية والدائمة ، التي يمكن بواسطتها زيادة أداء العامل في وظيفته الحالية وتأهيله لوظائف أفضل (الترقية) " ⁴.

يعرف التدريب بأنه " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال في كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية ، عن طريق تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة والمهارات والمعارف والإتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المؤسسة " ¹.

¹ جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، دون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2003، ص 332.

² صبوعة عبد الحفيظ ، واقع وأفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير ، تخصص: تسيير المنظمات ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس ، الجزائر ، 2014/2015، ص 124.

³ عكوش عقيلة ، أثر التكوين على التغيير التنظيمي: دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، مذكرة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس ، الجزائر، 2013/2014، ص55.

⁴ صبوعة عبد الحفيظ،، مرجع سبق ذكره ، ص 123.

أما ألفريد مارشال فيذكر في كتابه "مبادئ الاقتصاد" أن فئة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة ، وذلك بأن الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والإنتاج والخلق ، يستطيعون أن يستثمروا كل قوى الطبيعة ومصادرها لصالحهم وبهدف الإرتقاء بمستوى المعيشة وتوفير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع².

في تعريف آخر هناك من يعرف التدريب على أنه "النشاط المنظم المبني على أسس علمية يهدف لإكتساب وزيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين، وتعميم معرفتهم بأهداف المؤسسة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها"³.

تعريف شامل: إنطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن التدريب هو "عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله ، يهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة إحتياجات محددة ، حالية أو مستقبلية يطلبها الفرد أو العمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع ككل " ، وهذا التعريف يندرج ضمن مجموعة من الخصائص التي يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية⁴:

- التدريب هو عمل منظم لأنه يركز على التخطيط والتنظيم ؛
- إن التدريب عملية تسعى للوصول إلى أهداف معينة ، أي أنه وسيلة وليس غاية في حد ذاته ؛
- يجب ان يكون التدريب شاملاً لجميع العملة في المؤسسة ؛
- إن التدريب عملية مستمرة يخضع إليها الفرد طوال مشواره العلمي والمهني وليس مرتبط بفترة معينة فقط .

ومنه يمكن القول أن مفهوم التدريب يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم إكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل و القدرة على إستخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو إستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك وإتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة؛

¹ مهدي مراد ، أثر المتغيرات الإقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، تخصص: تسيير منظمات ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوفرة – بومرداس، الجزائر ، 2017/2018، ص 98.

² محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع- الأردن ، 2004، ص 101.

³ خنانيف محمد ، التدريب إحدى تحديات الموارد البشرية في الإدارات العمومية ، مجلة الأبحاث الإقتصادية ، المجلد: 15 ، العدد 02، جامعة البليدة(2)، الجزائر ، أكتوبر 2020 ، ص 66.

⁴ مهدي مراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 99.

إن عمليات التدريب في المؤسسة تمر عادة بأربع مراحل مترابطة ¹ :

أ. **تحديد الإحتياجات التدريبية:** تتضمن هذه المرحلة تحديد ماهو مطلوب من تغيرات وتطورات ينبغي إيجادها لدى العاملين وفي مهاراتهم وتغيراتهم وسلوكياتهم من أجل رفع كفاءاتهم وفقاً لمتطلبات أعمالهم ومن ناحية أخرى يساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعترض أدائهم إن وجدت.

ب. **تحديد الأهداف التدريبية:** تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لها على ضوء ما تم تحديده من إحتياجات في المرحلة الأولى ، إن تلك الأهداف تتضمن في الحقيقية ما ينبغي تحقيق من جوانب ترتبط بأداء العاملين، تشمل هذه المرحلة أيضاً تحديد الأهداف الفرعية والتي هي سلسلة النتائج التي تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي أو الأولي.

ج. **تصميم البرامج التدريبية:** في هذه المرحلة يجرى تصميم البرامج التدريبية لل شروع بتنفيذها فعلاً . إن التصميم يضم كل من محتوى البرنامج التدريبي ، اختيار الأساليب التدريبية ، المدربين، وتحديد مدة البرنامج ومكانة وجدول تنفيذه.

د. **تقييم البرامج التدريبية:** بالنظر لأهمية البرامج التدريبية عموماً للمنشأة فلابد من آلية تضمن النجاح للبرامج وكل مفرداته . وهكذا تتم عملية تقييم كل برنامج للوقوف على مدى فاعليته في تحقيق غايته والأهداف المنشودة منه، إن ذلك التقييم يضع إدارة الموارد البشرية في المنشأة على بنية من الإنحرافات والمشاكل والصعوبات وكل ما من شأنه إعاقة تحقيق أهداف البرنامج المحدد سابقاً لضمان تلافيها وتجاوزها بما يخدم فاعلية البرنامج التدريبي.

إن التدريب يهدف إلى إكتساب المعرفة وتطوير المهارات ، فمدربو الكفاءات هم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات، وتعديل سلوكيات الأفراد وتطبيقها على نشاطاتهم اليومية.

2-أهمية وأهداف التدريب:

من المنطق عليه أن للتدريب أهمية بالغة في مجال إعداد الكفاءات البشرية العاملة وتأهيلها فالمؤسسة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الكفاءات البشرية الماهرة، وهذا لايمكن تحقيقه إلا من خلال عمليات التدريب ، ذلك أن التدريب هو وسيلة لتحقيق الأداء الجيد وكفاءة الفرد ولأنه ينمي المقدرة الذهنية، والجانب المعرفي ويمكن من تشجيع الإبداع وتنشيطه، وكذا تنظيم وضعيات عمل بالطريقة تعطي الفرصة لوضع في العمل بالموارد المكتسبة لدى الكفاءات (معارف، معرفة علمية) ، إستعمال

¹ ابن جدو محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 30.

برنامج يسمح بمتابعة عروض وطلبات الكفاءات داخل المؤسسة ، تحقيق تقنيات دورية لنتائج التدريب حول تسيير الوضعيات المهنية والأداءات في وضعيات العمل وتحظي ومتابعة جداول اليقظة حول عمليات صيانة الكفاءات ووضع في العمل ، إجراءات تحقيق الصيانة الدورية للكفاءات مع تحقيق موازنات مهنية للكفاءات؛

يعرف التدريب بأنه عملية مخططة تقوم بإستخدام أساليب وأدوات تحسين ويقل المهارات و القدرات لدى الأفراد، وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنظمة التي يعمل فيها.

تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفاءتهم ، فظلا عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفة اللازمة ، حيث يساهم في زيادة قدراتهم في أداء أو الوظائف التي سيؤهلون لها ، بالإضافة إلى إحداث تغيرات إيجابية في سلوكهم وإتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل ، وإكسابهم المعرفة الجيدة وتنمية قدراتهم ويقل معارفهم.¹

لقد تحولت النظرة إلى الأفراد في المؤسسات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها ، إلى كونها أصل من أصول المؤسسة التي يمكن الإستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد إلى إعتبار الأفراد مورداً من موارد المؤسسة ، فالموارد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال مهارته ومعرفته، فبدونها يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير.

2-1- أهمية التدريب:

يحتل التدريب أهمية بالغة في مجال تحقيق الأهداف المرجوة حيث أن أي جهد لعملية التدريب يجب أن يبدأ بالنظر إلى أهداف المؤسسة ، فالأهداف توضح لنا إلى أين تتجه المؤسسة وبالتالي تسمح لنا بوضع إطار عام يمكننا من تحديد إحتياجات التدريب .

لا حاجة لشرح فوائد التدريب فهي كثيرة يكفي أن نذكر منها :²

- يحسن أداء الفرد وينعكس ذلك في كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة وأقل جهد ، وفي أقصر وقت .

¹ يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفضيل ، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2006، ص 273.

² محمد فالح صالح ، مرجع سبق ذكره، ص 102.

- عن طريق مواكبة التدريب ومن خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة ، فمن نتائج التقدم التكنولوجي إنتشار إستعمال الألات الحديثة والمعقدة على المؤسسات تدريب موظفيها على إستعمال صيانة كل ماهو جديد من الأجهزة الحديثة ، أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المؤسسات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة وإستيعاب التنظيم الحديث.
- التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف فالعامل المتدرب الذي يعني مايتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسه، وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المؤسسة . وهذا نقيض حال العامل غير المتدرب ، فهو يظل في حاجة إلى توجيه دائم ورقابة مستمرة من قبل رؤسائه، وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور كان يمكن إستغلالها في نشاطات أخرى.
- يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وإكسابهم صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضى الإدارة عن إنتاجية فيدفعها ذلك إلى مكافئته، إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى وهكذا يتم حفز العامل لرضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها، فيقل إحتمال ترك العمل والإنتقال إلى مؤسسة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في أوساط المجتمع .

2-1-1 أهمية التدريب للمؤسسة :

أن الفوائد التي يحققها التدريب لأفراد العاملين تتمثل بالآتي:¹

- يزود التدريب الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفاعل؛
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفاعل؛
- يساعد الأفراد على إتخاذ القرارات الأحسن ، كما يزيد من قابلياتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل؛
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ، حيث أن إكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج ؛
- يسهم التدريب في خلق الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل و المؤسسة ؛
- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية ؛
- يساعد التدريب في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة ؛

¹ ابن جدو محمد الأمين ، مرجع سبق ذكره، ص ص 28 - 29

2-1-2 أهمية التدريب للعاملين :

أن الفوائد التي يحققها التدريب لأفراد العاملين تتمثل بالآتي:¹

- يزود التدريب الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفاعل؛
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفاعل؛
- يساعد الأفراد على إتخاذ القرارات الأحسن ، كما يزيد من قابلياتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل؛
- يحسن التدريب الأفراد العاملين ويطور سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال؛
- يقلل التدريب من أخطاء الأفراد العاملين وحوادث العمل؛
- يمكن أن يزيد التدريب من إلتزام الأفراد العاملين وولائهم للمؤسسة ويعزز من إدراكهم بأن المؤسسة مكاناً جيداً للعمل ؛
- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم ضعف الأداء ؛
- يزود التدريب الأفراد العاملين بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات ؛
- يحسن الاتصالات بين الأفراد العاملين ويقوي تماسكهم في داخل المؤسسة.
- لا يقتصر التدريب على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة ، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة ، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون ويطلبون أساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون طريق يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب وتشمل التغيرات في سلوك العاملين على:
- ✓ تغيير المعارف والمعلومات؛
- ✓ تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات؛
- تغيير المهارات والقدرات.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي متكامل، مرجع سبق ذكره ، ص 274.

2-1-3 أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية :

يؤدي التدريب إلى النتائج التالية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية:¹

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين ؛
- تتوافر القيادات الإدارية نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة للتدريب المخطط وجهود المؤسسة نحو تنمية القيادات الإدارية . فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن أن تسهم بشكل واضح في توجيه موارد المجتمع وتحقيق الإنسجام

➤ تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها؛

➤ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة؛

➤ يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

2-2-أهداف التدريب:

يمكن النظر إلى الدور الذي يلعبه التدريب في عملية تطوير الكفاءات من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وتتمثل في أهداف بيداغوجية وهي المعارف التي يكتسبها المتعلمون وتمثل مورداً مهما لبناء كفاءة الأفراد ، ويمكن أن تساغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها أو تطوير الوعي ، وأهداف الكفاءات التي تشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتعلمون من المزج وتجديد الموارد (المعارف، والمهارات..) والتي إكتسبها من التدريب ، وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط بالإضافة إلى أهداف التأثير تتمثل في تأثيرات التدريب على أداء المؤسسة². ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات مثل مؤشر الجودة ، ومؤشر نجاح المشروع..الخ ويتم وضع سياسات التدريب في المؤسسات حسب وضعيتها ، والأهداف التي ترغب الوصول إليها وفي كل الحالات فإن هذه السياسات تهدف إلى زيادة الكفاءة الفردية والكفاءة الجماعية.

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمان المطلوب من الأفراد ومن المؤسسة والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، هذا وترتكز الأهداف الرئيسية للتدريب فيما يلي:³

¹ يوسف حجيّم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 274.

² شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجي التحفيز والتكوين ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص : تسيير المنظمات ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوفرة - بومرداس، الجزائر ، 2016/2015، ص ص 98- 99

³ خنانيف محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 67.

- الأهداف العادية: وهي الهدف التقليدي للتدريب كتدريب العمال الجدد للإلمام بظروف العمل وتدريب رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب العمل ؛
- الأهداف الابتكارية: وتخصص هذه الأهداف بالعمل على تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ، والغرض الأساسي لهذه الأهداف هو الرفع من مستوى الأداء في التنظيم والتقدم به نحو مجالات وأفاق لم يسبق التوصل إليها ؛
- تسهيل عملية الإتصال بمختلف إتجاهاتها بهدف تحقيق الوضوح في الأهداف الخاصة التي تريد الوصول إليها الإدارة ؛
- الزيادة في الإنتاج وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية¹ ؛
- مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن ؛
- تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية ؛
- تخفيض حوادث العمل إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظرف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث ؛
- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الإنتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي ؛
- إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجيد على أكمل وجه² ؛
- إن الهدف النهائي للتدريب هو الوصول إلى تحقيق تغيير إيجابي في سلوك العاملين بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتطوير أساليب الأداء وبالتالي ارتفاع القدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية³.

¹ منير النوري ، فريد كورتل ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2011 ، ص 234

² منير النوري ، فريد كورتل ، مرجع سبق ذكره ، ص 235.

³ جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 332.

* إستخدمنا مصطلح التدريب بدلا من مصطلح " التكوين " (training) ، الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثين إلى مصطلح التدريب ، ولابد الإشارة إلا أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافاً لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي لذلك لا يوجد فرق بين المصطلحين ولهذا إستخدمنا مصطلح التدريب مرادفاً لمصطلح التكوين.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن الكفاءات البشرية أصبحت تحتل مكانة هامة في إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بإعتبارها مؤشرا عن الموارد الغير ملموسة ومصدراً عن إمتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية خاصة من ناحية الجودة وهي تمثل ذلك التفاعل بين المعارف والمهارات التي يجسدها عامل الخبرة مع مرور الزمن.

لذا فإن البحث عن الكفاءة وإستقطابها أصبح ضرورة ملحة في ضل المتطلبات المتغيرة التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتقييم درجة أداء عمالها من خلال برنامج و مراحل متناسقة وفي حالة عدم تحقيق المؤسسة للفاعلية فهي تلجأ إلى عملية تنمية كفاءاتها عن طريق التدريب، وكل هذا كفيل بإكتساب المؤسسة يد بشرية ماهرة تتمتع بالكفاءة اللازمة بحيث تنعكس على منتوجها إيجاباً سعراً وجودة .

إن إدارة الكفاءات تهتم بشكل أساسي إلى جعل المؤسسة أكثر إنسجاما مع بيئتها الخارجية ولكن أهم تطلعاتها يكمن في تطوير مواردها البشرية وتحسين الأداء من خلال تنمية قدراتها الفكرية والعلمية عن طريق التدريب والتعلم وإعطائهم الفرصة في إقتراح الحلول للمشكلات التي تظهر بين الفينة والأخرى في ظل التطور الاقتصادي المتسارع والتغيرات الناجمة عن ذلك ، لذا يجب على المؤسسة الاهتمام بالأفراد والأخذ بعين الإعتبار آرائهم ، وإستثمارها لصالح المؤسسة على أكمل وجه.

وعليه فالمؤسسة ، اليوم ملزمة وأكثر مما سبق بالإهتمام بإدارة المعرفة والسلوك والمواهب والتي أصبحت ضرورة ملحة لاغنى عنها.

الفصل الثاني

أهمية إدارة الكفاءات في تطوير المسار الوظيفي
والمهني للعاملين بالمؤسسة.

تمهيد:

تعتبر الوظيفة الركيزة الأساسية في إدارة الكفاءات فليس هناك ممارسة من ممارساتها إلا ووجدت الوظيفة طرفا فيها فحين نختار الأشخاص المناسبين فإننا نضعهم في الوظائف الملائمة لهم . وفي ظل التطورات الراهنة التي فرضت على الحياة الوظيفية جملة من الاحداث والتغيرات في بيئة العمل والتي يستوجب مواكبتها كون أن الوظيفة تؤثر وتتأثر بما يحدث في البيئة الخارجية للعمل. إنإدارة الكفاءات تهدف الى تحسين درجة الملائمة بين الافراد والوظائف ومن بين أهم وظائفها إدارة المسار الوظيفي والمهني كما تركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى، كذلك تخطيط وتطوير المسار الوظيفي والمهني في المؤسسة . وفي هذا الفصل سنقوم بتقديم مفهوم المسار الوظيفي والمهني، الخصائص، الأهمية، مراحل، أنواع وغيرها من العناصر، كما سوف يتم التطرق العلاقة بين إدارة الكفاءات وتطوير المسار الوظيفي والمهني للعاملين .

ومن منطلق قسم هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول : ماهية المسار الوظيفي والمهني .

المبحث الثاني : محددات المسار الوظيفي والمهني .

المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة الكفاءات وتطوير المسار الوظيفي والمهني للعاملين .

المبحث الأول : ماهية المسار الوظيفي والمهني .

يعتبر المسار الوظيفي والمهني إحدى أهم الوظائف الأساسية لإدارة الكفاءات التي تحدد الطريقة المناسبة التي تساعد المؤسسة على تنمية وتخطيط المسار الوظيفي والمهني لعاملها.

المطلب الأول : مفهوم المسار الوظيفي والمهني .

باعتبار موضوع المسار الوظيفي والمهني من المواضيع الإدارية الحديثة التي تناولها الباحثون لذا تعددت التعاريف المقدمة عن المسار الوظيفي والمهني نذكر أهمها مايلي :

تعني كلمة المسار لغة : "هو إسم مكان من فعل سار فهو يعني المسلك أو الطريق، وكذلك خط السير . " وترجع كلمة المسار أو المهنة إلى الأصل الفرنسي (carrière) وتعني حلبة السباق أما من الناحية الإصطلاحية: " فيعرف المسار الوظيفي بأنه مجموعة من الوظائف المتتالية التي يمكن للفرد أن يتدرج إليها خلال حياته الوظيفية في مهنة معينة"¹.

هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرز في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى مكانه وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر . ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية الي وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد وقد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف أو الفرد خلال تاريخه الوظيفي بصرف النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها أو مستواها في الهيكل التنظيمي والتي تحدث عادة على مستوى أفقي أو دون إرتباطها بمراكز إشرافية أعلى لذلك نجد أن للمسار الوظيفي مفهوماً ما ذو بعدين هما :

الأول : ويتمثل في تدرج الموظف أو الفرد من وظيفة لأخرى ذات مستويات ومسؤوليات وواجبات ومتطلبات وشروط تأهيل أعلى .

الثاني : يتمثل في تدرج الموظف أو الفرد من السلم الفني والتخصصي دون أن يرافق ذلك تدرجه في سلم الوظائف الإداري².

هناك مفاهيم عدة للمسار الوظيفي (careepath cancept) – إن تقاربت في المضمون وتوحدت في المعنى فيمكن عرضها على النحو التالي :

مجموعة متتالية من الترقيات والتقلات الأفقية والراسية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي

¹ وراس أمينة، تخطيط المسار المهني وإنعكاسه على رضا العاملين في المؤسسة ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص إدارة موارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2022/2021، ص 16.

² برباب عثمان ، معيوش فتحي ، تخطيط المسار الوظيفي ، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2015- 2016 ، ص 45_46 .

يشغلها الفرد على إمتداد عمره الوظيفي¹.

ويعرف المسار الوظيفي على أنه قرار التدرج والنمو المهني أو الحرفي وليس مرتبط بمستوى تنظيمي أو إشرافي معين²، ومن أمثلة المسار الوظيفي والمهني مجال الهندسة كأن ينتقل الفرد من مهندس تنفيذ ثالث إلى مهندس تنفيذ ثاني إلى مهندس أول إلى مهندس ممتاز إلى كبير مهندسين أو لينتقل من مهندس تنفيذ إلى مهندس تخطيط ومتابعة إلى مهندس دراسات إلى مهندس عقود أو مجال الطب ..إلخ.

كتعريف إجرائي لما سبق يمكن تعريف المسار الوظيفي على النحو التالي:

"تحقيق التوافق بين إمكانيات وقدرات الفرد وإحتياجات المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمؤسسة على مدار حياة الفرد الوظيفية"³.

المسار الوظيفي: هو عدد من الخطوات والأنشطة في شكل وظائف متعاقبة يشغلها الفرد على إمتداد حياته الوظيفية والتي تتأثر بأماله وطموحاته وإتجاهاته ورغباته وأحاسيسه وقيمه⁴.

وفي ضوء هذا المفهوم يتضح مايلي:⁵

- المسار الوظيفي يتحدد في ضوء الحركية داخل التنظيم - وعلى مستويات الهيكل التنظيمي، على سبيل المثال: وظيفة مهندس يبدأ أولاً بعضو في فريق فني - ثم مع الخبرة وزيادة مستوى الأداء يتحرك داخل وظائف الهندسة الإستثمارية - ثم التدرج في الهيكل ليصل إلى رئيس قطاع هندسي.
- يتكون المسار الوظيفي كمجموعة وظائف عدة وأنشطة ومراكز إدارية وخبرات متنوعة.
- ويمكن النظر للمسار الوظيفي على أنه "المراكز والخبرات والمهام المرتبطة بالعمل والتي تمتد طول حياة الفرد الوظيفية منها وغير الوظيفية والتي تتأثر في الوقت نفسه بقيم وإحتياجات ومشاعر الفرد". وبناءً على هذا المفهوم فإن إحتياجات ومشاعر الفرد تختلف باختلاف المرحلة الوظيفية وأيضاً تختلف باختلاف المتطلبات البيولوجية .
- وأيضاً يشمل هذا المفهوم على العمل التعليمي والمراحل الدراسية والأنشطة التطوعية التي قام بها الفرد مدار حياته .

لذا فإن معايير قياس النجاح الوظيفي لا تستمر إلى الترقية فقط والتدرج الوظيفي بل يعتمد أيضاً على مقاييس شخصية مثل: الرضى والتقدير الذاتي وحب العمل والشعور بالثقة والمصادقية .

¹ مصطفى محمود أبوبكر ، الموارد البشرية ،مدخل تحقيق الميزة التنافسية، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2004 ، ص 196.

² نفس المرجع السابق، ص 197.

³ نفس المرجع السابق ص 198 .

⁴ سماح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون موزعون ، الأردن، 2010 ، ص 165.

⁵ نفس المرجع السابق ، ص 166.

لذا على المديرين تفهم الحاجات الوظيفية للأفراد بناءً على الفروق الفردية بين العاملين حتى تكلل جهودهم بالنجاح.

كما يعرف المسار الوظيفي بأنه "المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، وإما أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي"¹.

ويعرف المسار الوظيفي بأنه "الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف والذي يسلكه الموظف خلال حياته الوظيفية ، وقد تكون هذه الوظائف أفقية، أي أنها في نفس المستوى التنظيمي، وقد تكون رأسية، أي أنها في مستويات تنظيمية متتالية، أو قد تكون خارجية، أي يلتحق بها الموظف من جهة خارجية سواء عن طريق الندب أم الإعارة أم الاستقالة وغيرها"².

وتعرف إدارة المسار المهني على أنها عملية تمكين الموظفين من الإدراك والفهم الأفضل لمسارهم المهني والعمل على تطوير مهارات ذلك المسار، وكذلك إهتماماتهم وإستخدام هذه المهارات والاهتمامات بشكل أكثر فعالية داخل الشركة وبعد تركهم لها.

وعرفت إدارة المسار الوظيفي بأنها العملية التي تقوم من خلالها إدارة الكفاءات برسم الأطر العامة التي على ضوئها يتحدد مستقبل الأفراد الوظيفي العاملين في المؤسسة وخط سير الحياة الوظيفية فيها منذ تعيينهم وحتى بلوغهم سن التقاعد³.

من منطلق هذا يمكن القول أن : المسار الوظيفي هو مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد اثناء عمله أو وظيفته التي تتأثر بتغيرات البيئة العمل وبطموحات وإتجاهات ورغبات الفرد كما يتكون المسار من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة.

المطلب الثاني : خصائص المسار الوظيفي والمهني.

من خلال التعاريف المقدمة عن المسار الوظيفي والمهني يمكن إستخلاص خصائص المسار وتتمثل فيما يلي:

➤ المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته و مهاراته وصفاته وتهيئة محيط العمل لإستثمار ما لدى الفرد من مهارات؛

¹ إيمان مصطفى كفاي، تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة ، مجلة الادارة التربوية -العدد الثاني عشر - مارس 2017 ، صفحة 328.

² نفس المرجع السابق، ص 328 .

³ بلعيد حياة ، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة المنهل الاقتصادي ، المجلد 04 ، العدد 03 ، جامعة بشار ، الجزائر ، ديسمبر 2021 ، ص 470 .

- لوضع المسار الوظيفي والمهني يستلزم على مؤسسة أن تمارس ممارسات تنظيمية وإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل، كالتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي والمهني لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته؛
- على الفرد تأهيل نفسه وتحسين القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المؤسسة لتوفيرها له لشغلها ؛
- العمل من خلال النظم وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها؛
- على الفرد ان يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي على أن يكون ذلك مقرونا بالمهارات التي تؤهله لذلك؛
- وضوح مبدأ الإستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المؤسسة في تشغيل العمالة؛
- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد والمؤسسة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.
- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار؛
- تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة؛
- تحقيق مصالح الأفراد في إختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة¹.

المطلب الثالث : أهمية المسار الوظيفي والمهني .

تتلخص أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة نذكرها كمايلي:

1_على مستوى الفرد:

يمثل المسار الوظيفي والمهني أهمية بالغة بالنسبة للفرد والذي يحقق له النجاح في حياته بصفة عامة و الوظيفية بصفة خاصة، كما يحقق درجة عالية من السيطرة على مساره الذي اختاره، أما التغيرات السلوكية لإدارة الموارد البشرية في ظل الظروف العالمية والتي نذكرها فيما يلي والتي تتجلى من خلالها أهمية المسار الوظيفي والمهني بالنسبة للفرد.

¹مصطفى محمود أبوبكر ، مرجع سبق ذكره ، ص 198 .

- ✓ **المساواة :** أصبحت الأعمال والوظائف تتماثل بين الرجل والمرأة ومن ثم لم تعد هناك مجالات خاصة بالرجال ومجالات للنساء وبالتالي زيادة حجم العمالة يتطلب ضرورة التعرف على ماهية المسار الوظيفي والمهني وكيفية التخطيط له لتفادي الخروج منه أو الانتقال لآخر قد يكون أقل من حيث التدرج والصعود المستقبلي¹
- ✓ **التنوع :** تختلف توجهات الأفراد فيما بينهم نجد البعض يرون إشباعهم وقيمتهم وإهتمامهم في العمل الذي يقومون به أما البعض فان إشباعهم يكون في الأمان والإستقرار و السكنية أما البعض الأخر إشباعه في النمو والترقى والصعود ومن منطلق هذا فإن على كل فرد البحث عن ذاته وعن إشباعه حتى يعرف كيفية رسم مساره الوظيفي والمهني المطلوب.
- ✓ **التوقعات :** يتوقع الافراد من وظائفهم أجور عالية، متعة إدارية راقية، أهداف تصاعدية، لكن هذا يحتاج إستقرار جيد للمؤسسات والظروف البيئية بصفة عامة ليرسموا مستويات طموحاتهم .
- ✓ **الإثراء :** يشغل الأفراد الوظائف التي تتمتع بالثراء الوظيفي ويقصد به الإتساع الراسي، الذي يتيح لهم مقدار كبيراً من الحرية والإستقلال عند أداء العمل وربما يضعون ذلك مرتبة أعلى من الأجر والترقية. فبتخطيطهم للمسار الوظيفي والمهني عليهم إقتناص هذه الوظائف إن لم يكن حالياً يكن مستقبلياً.
- ✓ **التوازن:** يسعى الأفراد لتحقيق التوازن بين العمل والإشباع المتاح كالأجر، علاوات، الترفيه.... وبين ما يحتاجه الفرد من تنمية ذاتية، ترفيه، أسرته .. ومدى احتياجها اليه ومن ثم إختيار المسار الوظيفي والمهني الذي يحقق التوازن الحياتي بصفة عامة².

2_ على مستوى المؤسسة :

- تعتمد قدرة المؤسسة على أداء كفاءاتها بفعالية وعلى فهمها وتوقعها لحاجات الأفراد الوظيفية وغير الوظيفية ولتساعد الأفراد على إدارة مساراتهم الوظيفية والمهنية للحفاظ على موظفيها، وتوضح أهمية المسار الوظيفي والمهني على مستوى المؤسسة من خلال :
- ✓ **تنمية وإستخدام الموارد البشرية :** عندما لا يتناسب وضع الفرد مع مؤهلاته أو ميوله يصاب بالإحباط لعدم وجود فرص لنموه فيصبح عبئاً على المؤسسة من خلال أدائه الضعيف، لذلك على المؤسسة أن تساعد موظفيها لإدارة مساراتهم الوظيفية والمهنية.
 - ✓ **توافر المهارات والموهب :** ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب لتحقيق التوافق بين الإحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.
 - ✓ **الإستقطاب:** ويعني تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به .

¹ محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، مصر ، صفحة 359.

² محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، صفحة 360.

- ✓ **توضيح الأهداف:** ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.
- ✓ **تقييم الأداء:** يساهم المسار الوظيفي والمهني في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل العمر والجنس ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.
- ✓ **إدارة الرسوب أو المود الوظيفي :** في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة التفوق للمراكز المتاحة يكون هناك كثير من موظفين راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى احتمال بقائهم في مناصبهم يكون هذا تحدي بالنسبة للمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثل نسبة الغيابات الذي يمكن أن يسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص للتقدم وهذا يكون بفهم المسار الوظيفي والمهني لكل فرد بالمؤسسة.
- ✓ **الدافعية :** إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية يتوقف على مدى إدراكه لبيئة ومناخ العمل بأنه يقدم له فرص النمو والتحدي والمسؤولية المشتركة للمؤسسة لتحقيق نمو شخصي¹.

المبحث الثاني : محددات المسار الوظيفي والمهني .

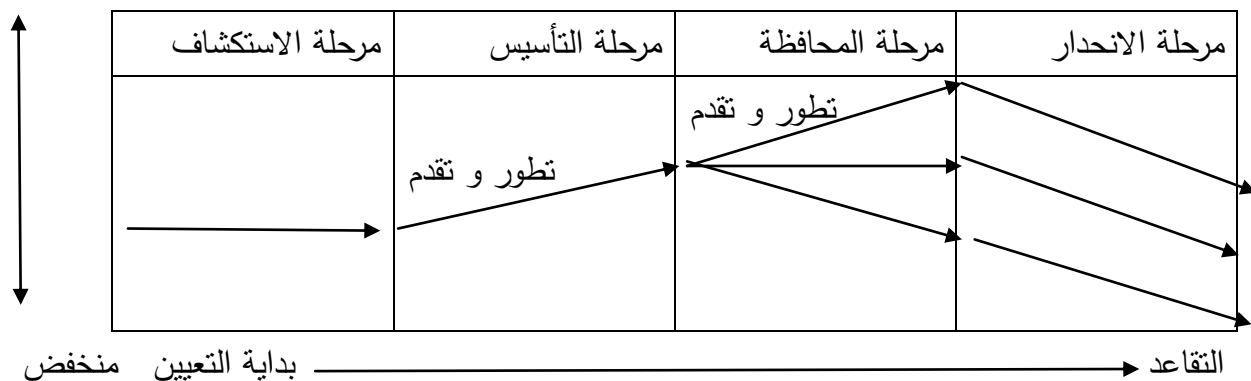
باعتبار المسار الوظيفي والمهني من أهم عمليات إدارة الكفاءات لهذا نسلط الضوء على الجوانب المحددة للمسار الوظيفي والمهني ولغرض توضيح هذه الجوانب سنتناول في هذا المبحث لمراحل وأنواع وتخطيط المسار الوظيفي والمهني.

المطلب الأول: مراحل المسار الوظيفي والمهني.

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بمراحل متعددة ومتلاحقة تبدأ بمرحلة بداية عمله وتنتهي ببلوغه سن التعاقد بافتراض بقاء الفرد بنفس المؤسسة فإنه خلال هذه الفترة تكون دورة حياة الفرد الوظيفية ذات علاقة مباشرة برسم المسار الوظيفي والمهني وهذه العملية تتم من خلال مراحل التي تحدد المسار نذكرها مبينة في كما يلي :

¹فائزة بوراس ، تخطيط المسار الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة، الجزائر ، 2007_2008 ، ص 62-64 .

الشكل رقم (07): مراحل المسار الوظيفي والمهني



حياة الموظف الوظيفية بافتراض بقائه في المؤسسة الى غاية تقاعده

المصدر: برحاب عثمان ومعيوش فتحي " تخطيط المسار الوظيفي " مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر ، 2015- 2016 ، ص 55 .

تدل الخطوط المتقطعة أو النقطية بأن الموظفين وبسبب ضعف إمكانياتهم وعدم تطورهم ، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة ، فينتهي مسارهم في مستويات إدارية دنيا أو وسطى، في حين آخرين بسبب كفاءاتهم المرتفعة وتطور أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال ، وتكون فترة المحافظة طويلة ، حيث يكون أدائهم في حالة تقدم وتطور مستمرين ¹.

من الوسائل المستخدمة لتحليل المسارات الوظيفية والمهنية باعتبارها عملية متعددة المراحل حيث إتفق الباحثون وجود أربعة مراحل أساسية يمر بها الفرد في حياته الوظيفية تبدأ بمرحلة الإستكشاف ثم التأسيس بعدها الحفاظ او الصيانة وأخيرًا ترك الوظيفة وفيما يلي شرح لمراحل المسار الوظيفي والمهني:

1) مرحلة الإستكشاف : Discovering Explorant Stage

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المؤسسة مباشرة ، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل ، (وتتكون ويتصف الموظف خلالها) من الجوانب التالية:²

¹ برحاب عثمان ، معيوش فتحي ، تخطيط المسار الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2015- 2016 صفحة 55

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، جامعة حلب ، سوريا، 2009، ص 559.

1/1: التعلم: LEARNING

يعمل الموظف خلال هذه المرحلة مهارات متنوعة وذلك من خلال تجربته في عدة وظائف فالتأهيل

والتجربة يعلمانه مايلي:

✓ أن يؤدي عدة أعمال .

✓ العمل ضمن الفريق .

✓ كيف يفهم نفسه ويقدر إمكاناته ويستخدمها بشكل فعال.

✓ كيف يجمع ويقيم المعلومات ويفهم الأمور بدلاً من سؤال رئيسه وزملائه في العمل .

✓ كيف يندمج مع الآخرين ويبني علاقات إجتماعية معهم.

في هذه المرحلة يحدد الفرد نوع العمل أو الوظيفة التي تتفق مع آماله ورغباته وطموحاته مع

الأخذ بعين الاعتبار الإهتمامات الشخصية.

2/1: مساعدة وإعتمادية: HELPNE AND DEPENDENCY

يحتاج الموظف في هذه المرحلة إلى عون أو مساعد لأداء وتطبيق مايتعلمه ، من أجل أداء ما هو

مطلوب منه، ليصل إلى مستوى كافي يمكنه من الإعتماد على نفسه في نهايتها ، وبالتالي تعتبر

المرحلة الإستكشافية بمثابة مرحلة أو طور بناء خبرة أولية لدى الموظف ، وخلق التكيف الإجتماعي

لديه مع بيئة عمله ، ليكون لديه في نهاية المرحلة قدرة الإعتماد على نفسه.

1/3: متابعة FOLLOW-UP:

لابد في هذه المرحلة من متابعة المواطن بشكل مستمر لأنه لايزال في طور بناء وتعلم ومساعدة ، وذلك

لتشجيع أخطائه عند ممارسة مايتعلمه أولاً بأول ، وتوجيهه بإستمرار للوجه الصحيح.

في نهاية هذه المرحلة وبعد إنتهاء تأهيل وتجريبه في عدة وظائف وتقييم أدائه فيها، يكون بالإمكان

إكتشاف مآلديه وما أصبح يمتلك من مهارات ومعارف ، وتحديد قدراته وإهتماماته وتفضيلاته، وموله ،

حيث في ضوء هذه الإكتشافات يمكن عندئذ تحديد الوظائف ، المحتملة التي يمكن أن يشغلها في

المستقبل ، التي تحدد مسار مستقبله الوظيفي ، مع تحديد المساعدات التدريبية التنموية التي هو بحاجة

إليها ، ليتدرج وينتقل إلى هذه الوظائف ويصل إلى نهاية مساره¹.

¹عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 559.

وتتمتد هذه المرحلة حتى بداية إستلام الفرد للعمل الجديد مع مساعدة الآخرين لهم في عملهم مساعد أو تحت الإختبار (تحت التمرين) ويظل في حاجة لتوجيه والإرشاد - من أجل التأقلم الوظيفي (مع العمل) - الاجتماعي مع العاملين لتحقيق طموحاتهم وأهداف المؤسسة .

(2) مرحلة التأسيس : Establishing Stage

- مرحلة بناء الذات وتنشيط الثقة وإثبات الوجود الوظيفي - تجارب ومواقف النجاح مرئية واضحة
- ✓ إزدياد القدرة على تحمل المسؤولية ارتفاع الروح المعنوية - والرضا عن الذات . وكذا الرضى الوظيفي¹.
 - ✓ وتقييم الأداء الوظيفي من قبل الآخرين - وتتميز هذه المرحلة بالآتي :
 - ✓ ظهور العاملين الجدد بقدر أكبر من الإيجابية.
 - ✓ الحاجة للإشادة بالمواقف الناجحة من قبل الإدارة والآخرين .
 - ✓ زيادة نسبة التألف الاجتماعي.
 - ✓ زيادة درجة التوافق الوظيفي.
 - ✓ زيادة درجة الثقة بالنفس.
- وتشمل هذه المرحلة على ثلاث مراحل جزئية وهي²:

1/2 مرحلة التجريب من سن (25 - 30):

يحدد الفرد في هذه الفترة ما إذا كان مجال العمل الذي إختاره يتناسب معه أم لا، فإذا لم يجده مناسباً قد يحاول تغييره.

2/2 مرحلة الإستقرار والنمو (مابين سن 30 - 39): ويأمل الفرد في هذه الفترة أن تكون أهدافه قد تحددت وإستقرت، ويبدأ في الإهتمام بصورة أوضح بتخطيط مساره الوظيفي لتحديد سياق أو تتابع أهداف تطوره الوظيفي وما يتطلبه من إكتساب الخبرة والتقدم .

¹ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 168.

² مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 215.

2/3 مرحلة الأزمة (ما بين سن 40 - 44):

وتسمى بأزمة منتصف العمر الوظيفي، حيث غالبًا مايقوم الفرد في هذه المرحلة بإعادة تقييم تقدمه الوظيفي في ضوء طموحاته وأهدافه الأصلية .

3) مرحلة الحفاظ الوظيفي (مرحلة الصيانة والمحافظة على الوظيفة): Maintenance Stage

يشعر الفرد في هذه بالإرتباط القوي بمجاله الوظيفي وأيضًا بالمؤسسة التي يعمل فيها حيث يصبح من الصعوبة ترك المؤسسة للبحث عن وظيفة أخرى فنظرًا لصعوبة هذه المرحلة، فإنها تحتاج إلى صيانة بصفة مستمرة وإعطاء العناية الكاملة لإستكمال المسار الوظيفي ، وهنا يكون الفرد أمام ثلاث مسارات اتحدد مستقبله الوظيفي والمهني وهي:¹

- الإستمرار في المسار الوظيفي والمهني بنفس المستوى الذي أنهى به المرحلة الاستقرار و النمو، ولا يعتبر ذلك سهلًا حيث يحتاج إلى المزيد من الجهد من الفرد أولاً ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانيًا
- الركود، أي يبدأ مرحلة نهاية مساره الوظيفي والمهني باكراً ، وربما يؤدي ذلك إلى فقد وظيفته .
- التقدم في المسار الوظيفي والمهني إلى أعلى، وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة .

تتميز هذه المرحلة فيما يتعلق بالأفراد بالآتي²:

- ✓ الاهتمام بتطوير الذات ؛
 - ✓ الاهتمام بزيادة المهارات والمعلومات الوظيفية؛
 - ✓ الحاجة لثقة الآخرين به وبإنجازاته. والحفاظ عليها بل تتميتها؛
 - ✓ إمتلاك رصيد أكبر من الخبرة والوعي الوظيفي؛
 - ✓ زيادة المشاركة في الأنشطة التنظيمية.
- حيث تسند للفرد وظائف أكثر - مهام ومسؤوليات أكثر- زيادة القيم التنظيمية - ارتفاع الإنتاجية والشعور بالنظر و الأمان (وتسمى مرحلة الذروة) وهي في الفترة بين سن ال 45 - 30 سنة وما بين 3 - 10 سنوات عمل .

مع إزدياد العمر الوظيفي وبن الفرد يتم التركيز على النواحي الفكرية والإبداعية في حل المشكلات والمشاركة في التدريب.

¹ مصطفى محمود أبوبكر ، مرجع سبق ذكره، ص ص 215 - 216.

² سامح عبد المطلب عامر ، مرجع سبق ذكره ، ص 169.

ويبدأ التخوف من تفوق من هم أصغر سناً. إلى أنه يجب تحقيق التوازن بين طموحات الفرد الوظيفية وأهدافه الشخصية وبين قدراته على الإنجاز والأداء في العمل.

(4) مرحلة الانفصال الوظيفي (مرحلة الإنحدار أو نهاية المسار): Seprating Stage

في هذه المرحلة يتقدم الفرد في العمل ويهيئ نفسه للتقاعد ويبدأ في تغيير إهتماماته نظراً لشعوره بنهاية المسار الوظيفي لذلك قد يقبل البعض التقليل من دورهم في المؤسسة والتحول من دور القوة والنفوذ إلى دور الإستشارة و التوجيه¹.

تنسم هذه المرحلة بأنها أصعب المراحل خاصة بالنسبة للأفراد المتميزين مهارياً وتمتعوا بالإنجاز والقفزات السريعة وحققوا شهرة واسعة وسلطات فخمة (الخوف من التقاعد).

ويتسم الأفراد في هذه المرحلة بالآتي:²

- ✓ الإستعداد للتغيير في نمط الحياة
 - ✓ محاولة التوافق بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية مثل (الأعمال الاجتماعية الخيرية - الندوات - الرحلات - الرياضة...إلخ).
 - ✓ ميل بعض الأفراد للعمل الإستشاري بعد التقاعد .
 - ✓ محاولة البعض الآخر من الأفراد الإستمرار مع المؤسسة بصفة جزئية أو أسبوعياً.
 - ✓ البحث عن وظائف أخرى بعد التقاعد.
- خير مثال على ذلك الأفراد الذين تركوا العمل بالخدمة العسكرية أو وزارة الداخلية يحاولون اللحاق بعمل مدني طبقاً لخبراتهم. ومن هنا تبدأ دورة جديدة مع الأعمال والمهن الجديدة من مرحلة الإستكشاف للعمل الجديد ثم التأسيس...إلخ.

¹مصطفى محمود أبوبكر ، مرجع سبق ذكره ، ص 216.

²سامح عبد المطلب عامر ، مرجع سبق ذكره ، ص 170.

جدول رقم(01): ملخص لمراحل المسار الوظيفي والمهني و أهم السمات المميزة .

المرحلة أبعاد المقارنة	الإستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الإنفصال
المهام	تحديد الإهتمامات. تحديد المهارات. التوافق بين الفرد والوظيفة.	فرض التقدم والنمو. فرض الأمان . تنمية نمط الحياة.	الحفاظ على الإنجازات. تحديث المهارات.	خطط التقاعد. التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية.
النشاط	-المساعدة. - التعليم. - إتباع الإرشادات	-الإستقلالية. - المساهمة.	-التدريب. وضع السياسات. الدعم و التشجيع.	-ترك العمل.
العلاقة بالآخرين	صبي	زعيم	مراقب	موجه /مدعم
السن	أقل من 30 سنة	45_30	60_45	أكثر من 60 سنة
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	10_2 سنوات	أكثر من 10 سنوات.	أكثر من 10 سنوات.

المصدر: برحاب عثمان و معيوش فتحي ، تخطيط المسار الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة اعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة تلمسان السنة 2015-2016، ص 56 .

نلاحظ أن عمر الفرد ومدة البقاء في الوظيفة يعتبران مؤشرين جيدين لمراحل المسار الوظيفي التي يمر بها الفرد¹.

المطلب الثاني :أنواع المسارات الوظيفية والمهنية.

تتعدد أنواع المسارات الوظيفية والمهنية نذكر أهمها.

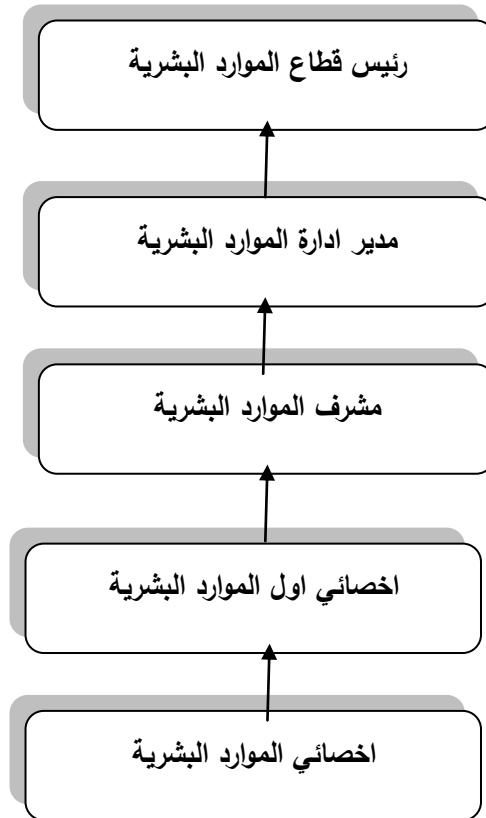
المسار التقليدي : هو التقدم في السلم الوظيفي أي أن الفرد يبدأ من أسفل ثم يرتقي تدريجيا حتى يصبح في مراحل متقدمة من عمله². كما أنه يعبر عن عدد ونوعية المناصب المتاحة التي يمكن أن يتم ترقية

¹ برحاب عثمان ، معيوش فتحي، مرجع سبق ذكره، صفحة 56 .

²جوري سارة ، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020/2019، صفحة 40 ،

الفرد إليها منذ تعيينه حتى إحالته إلى التقاعد أي أن هذا المسار يفترض بقاء الفرد في المؤسسة منذ تعيينه إلى غاية بلوغه سن التقاعد¹. كما يمكن تمثيل المسار التقليدي من خلال هذا الشكل.

الشكل رقم (08): المسار التقليدي



المصدر : جوري سارة ، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص ادارة موارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة ، 2019-2020 ، ص 40.

يبين الشكل التالي أن المسار التقليدي يسمح بالتدرج من منصب إلى آخر من أقل منصب إلى أعلى منصب وهذا يبين المناصب التي يمكن أن يشغلها الفرد في مساره الوظيفي والمهني عن طريق الترقية.

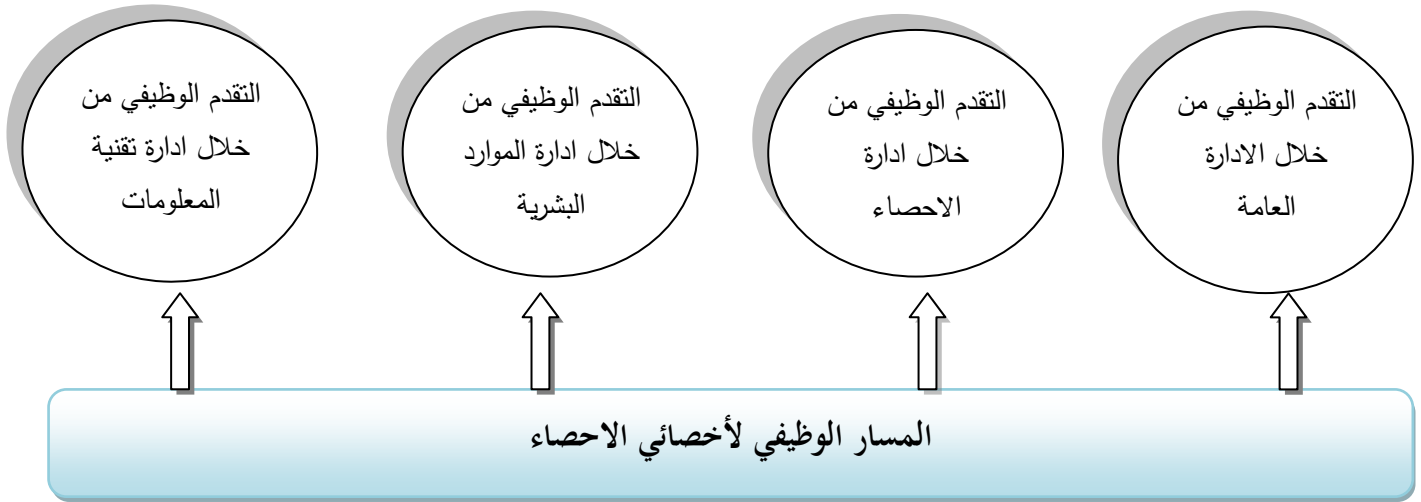
المسار الوظيفي المزدوج : من عمليات المؤسسة تحديد المسار الوظيفي للعاملين وهو التقدم من موقع أو منصب عمل لآخر وهذا التقدم يرفع مركز الفرد وكذلك راتبه وباعتبار هذه المناصب محدودة تعمل المؤسسة على تطوير أنظمة المسارات الوظيفية المزدوجة حيث تعطي الأفراد فرصة البقاء في مسارهم الوظيفي التقني أو التحرك نحو المسار الوظيفي الإداري².

¹ رانيا مباركي ، أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الوادي، الجزائر ، 2020_2021 ، ص 10.

² جودي سارة ، مرجع سبق ذكره، ص 40 .

يعتمد المسار الوظيفي المزدوج على وضع خيارات عديدة أمام الفرد ليتخذ واحد من البدائل المتاحة التي تتماشى مع قدراته وإستعداداته كما أن هذه الأخيرة تخلق واقعية وحماس للفرد وتزيد درجة الرضا وهذا يؤدي الى زيادة الإنتاجية مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وخططها وبالإمكان وضع مسارات متعددة لكي تفسخ المجال أمام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى الأفراد للنمو بما يتناسب مع هذه الإمكانيات وفتح المجال أمام الأفراد الآخرين للتصرف حسب قدرتهم ومؤهلاتهم ليصبح لكل فرد خيارا وظيفي يستطيع أن يسلكه¹.

الشكل رقم(09) التالي: يبين المسار الوظيفي المزدوج



المصدر: مباركي رانيا، أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الوادي"، الجزائر ، 2020_2021، ص 13

من خلال هذا الشكل يمكن أن تستنتج أن المسار الوظيفي المزدوج يسمح للفرد بالتقدم من منصب عمل إلى آخر وفق صيغة الإزدواج وهذا إما عن طريق الإنتقال من منصب إلى آخر أي ترقية لمنصب أعلى في نفس الوظيفة التقنية أو الإنتقال إلى عمل إداري آخر.

مسار الإنجاز : يعتمد هذا النوع من المسارات على مبدأ الجدارة في العمل، أي توفر القدرة والصلاحيات على ممارسة مهام المنصب السابق واللاحق التي يتم ترقية الفرد إليه من خلال مرتكزات ومعايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء ، كما أن هذا المسار لا يتطلب بقاء الفرد لفترة محددة حتى يترقى لمنصب أعلى و تتم الترقية في إطار هذا المسار على أساس النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله دون النظر إلى الفترة التي قضاها في عمله².

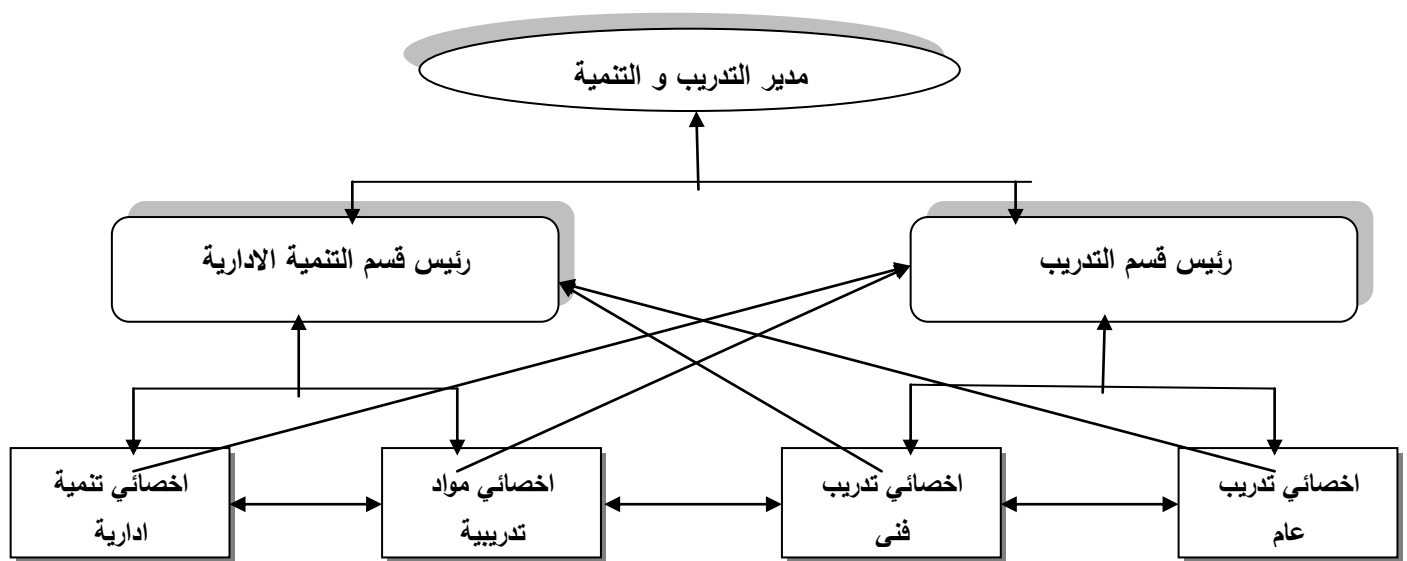
¹ مباركي رانيا ، مرجع سبق ذكره ، ص 13.

² نفس المرجع السابق ص 12.

المسار الشبكي :

يسمح المسار الشبكي للفرد بإستخدام مؤهلاته في أكثر من مجال وفي نفس الوقت يوسع فرص العمل، ويشير إلى إحتمال إنتقال الفرد العمودية والأفقية داخل الهيكل التنظيمي خلال مراحل حياته الوظيفية حيث لا يسمح بنقل لوظيفة في مستوى إداري أعلى بل النقل داخل مستوى إداري واحد خلال فترة زمنية معينة بهدف إكسابه مهارات وخبرات متنوعة في نفس المستوى الإداري، مما يمنحه فرصة الترقية لعدة مناصب أعلى¹، ويتميز هذا المسار بالمرونة ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص العاملين، لتوفير فرص و بدائل ترقية متنوعة أكثر تساعد على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي².

وهذا الشكل رقم (10) يوضح نموذج المسار الشبكي:



المصدر : جوري سارة " أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي " مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة موارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2019-2020، ص 42.

يوضح الشكل التالي أن المسار الشبكي يسمح بالإننتقال من منصب إلى أخرى في عدة إتجاهات عموديا أفقيا وذلك حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما أنه لا يسمح بالإننتقال من منصب إداري إلى منصب أعلى منه .

¹ جودي سارة، مرجع سبق ذكره، ص 41

² رانيا مباركي ، مرجع سبق ذكره، ص 12

المطلب الثالث: إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي والمهني

1_ مفهوم إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي والمهني

هي مجموعة من الأنشطة والعمليات والإجراءات تشكل برنامجاً فعالاً لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للتوفيق بين إحتياجات المؤسسة في المدى الطويل، وإحتياجات العاملين وطموحاتهم في المدى القصير والمتوسط في الوقت نفسه التعامل مع التغيرات السريعة والمتوقعة¹.

2_ أهمية إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي والمهني.

إن وجود خطة إستراتيجية طويلة المدى لتطوير المسارات الوظيفية للأفراد يؤدي إلى تحقيق الفاعلية داخل المؤسسة للموارد البشرية . وهناك نقاط عدة ذات أهمية بالغة يمكن تحقيقها من خلال إستراتيجية فعالة لتنمية المسار الوظيفي والمهني²:

✓ التميز المهاري Skilled Exellency

فوجود إستراتيجية جيدة يضمن توفير الكفاءات المميزة في المستقبل لذلك فالمتطلبات والحاجات المتغيرة للأفراد في المدى القصير والمتوسط يجب تحديدها

✓ زيادة قدرة المؤسسة في إستقطاب العمالة والمحافظة عليها Increasing Attracting

تزداد المنافسة بين المؤسسات وبعضها البعض في إستقطاب العمالة المؤهلة والمهارات والخبرات ، وهذا لإتسامها بالندرة لهذا تسعى كل مؤسسة لجذب أفضل الأفراد المؤهلين، ومن الطبيعي بأن الأفراد يفضلون الإلتحاق المؤسسات التي تؤكد إهتماماتها بتحقيق طموحات العاملين بها وضمان مستقبلهم الوظيفي ، هذا يتعلق بالأشخاص اللذين يريدون الإلتحاق بالمؤسسة للعمل بها ، أما بالنسبة للعاملين بها فوجود إستراتيجية التطوير يزيد من الولاء والإنتماء وإستقرار العمل بها.

✓ المزيج الثقافي المعاصر Mixed Cultural mixed

نتيجة لتفشي ظاهرة العولمة وخاصة مع بداية الألفية الثالثة ، أصبحت القاعدة العريضة للموارد البشرية داخل المؤسسات مزيج متنوع بين الجنسيات واللون والقيم نتيجة لسيطرة ظاهرة التعولم والشركات الدولية – والشركات المتعددة الجنسيات – والشركات عابرة القارات وعابرة البحار – والمشروعات الإستثمارية

¹سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره ، ص 167.

² نفس المرجع السابق، ص 170.

المشاركة حول العالم ، وتؤكد إستراتيجية التطوير إتاحة الفرصة للتنمية لكل العاملين في كل مستويات التنظيم. في ضوء تعدد الثقافات والقيم التنظيمية المتباينة والتي أصبحت واقعاً ملموساً¹.

✓ شهرة وجاهزية المؤسسة : Organisational Fame

كلما زاد إهتمام المؤسسة بطموحات عمالها كلما زاد إهتمام العاملين واصبحوا أكثر تمسكاً ، حيث يصبحون هم أنفسهم أداة ترويج وإعلان ودعاية لها . بشكل تلقائي وطبيعي في كل الأماكن والمجتمعات التي يتواجدون بها . وهذا ما يحسن من شهرة وسمعة المؤسسة وإرتفاع مستوى الوجهة الاجتماعية لها . وبالتالي فهي تغيير مجال جذب للعمل . مع إزدياد مستوى المنافسة .

✓ تأكيد الرضى الوظيفي : Ensuring Career Satisfaction

يمكن تحقيق وتأكيد الرضى الوظيفي لكل العاملين داخل المؤسسة خاصة صغار السن والجدد والذين يظهرون الرغبة في الإطمئنان والرغبة في السيطرة والإطمئنان على مستقبلهم ومساهمهم الوظيفي . والإلمام بالبدائل الوظيفية . وهو الأمر الذي لا يتحقق إلا بوجود إستراتيجية للتنمية وتطوير المسار الوظيفي والمهني.

✓ تحقيق وتأكيد العدالة الوظيفية : Ensuring Career Equity

تأكد الإستراتيجية الجيدة والفعالة ما يلي:

- زيادة الانطباعات الإيجابية عن المؤسسة ؛
- توفير برامج للتنمية الداخلية؛
- توفير فرص تطور وظيفي عادلة للأقليات والأفراد ؛
- إزالة السراعات بين العاملين ؛
- تحقيق الولاء والانتماء من كل فئات الأفراد.

✓ مواكبة التغيرات المتنوعة والسريعة : Rapide Changes Adapting

في ظل التطورات التكنولوجية وظهور ظاهرة العولمة ،وما شهده العالم من تغيرات سياسية وإقتصادية والديموغرافية والثقافية وأذواق العملاء والمستهلكين ، أدى هذا إلى تقادم بعض مهارات الأفراد في بعض الوظائف .

¹سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره ، ص 171.

وتساعد إستراتيجية التطوير الوظيفي والمهني الفعال في التوقع والتنبؤ بمثل هذه التغيرات . وتدريب الأفراد وإكسابهم المهارات الجيدة للتماشي مع هذه التطورات.

3_ أبعاد إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي والمهني .

تشتمل إستراتيجية التطوير للمسار الوظيفي على بعدين أساسيين وهما:¹

✓ تخطيط المسار الوظيفي: Career Path Planning

هي عملية تتعلق وتتصب على الفرد نفسه ، إهتماماته ، طموحاته ، رغباته ، إتجاهاته الوظيفية وإمكانياته ، وخبراته الحياتية ، مع دعم المؤسسة للفرد ومساندتها في تحقيق هذه الآمال وتنفيذ إهتماماته وتقديم الإستشارة والتوجيه والإرشاد.

يشمل هذا البعد على خمسة خطوات وهي:

❖ **تقييم الذات (Self Évaluation):** وهنا يبدأ الفرد في التعرف على ذاته ونفسه (إهتماماته، قدراته، إمكانياته... إلخ) ، ثم يبدأ في التعرف على نقاط قوة والضعف لديه وقدرته على الإتصال وتحديد خصائص الوظيفة التي يرغب فيها .. إلخ.

❖ **تأكيد الفرص الوظيفية: Ensuring Career Oppotunities:** ويتحقق هذا من خلال تحديد وتحليل ودراسة الظروف الاقتصادية والديموغرافية للسكان وتحليل المستوى التكنولوجي السائد إضافة إلى معرفة السياسة العامة التي تأثر على توافر فرص عمل ووظائف جديدة.

❖ **تحديد الأهداف Determining:** يمكن للفرد تحديد أهدافه الوظيفية وطموحاته وأماله – فيما يتوافق وقدراته وإمكانياته وتصوراته وطموحاته الشخصية ، مع ضرورة الإلتزام بتحديد أهداف طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل وإكتساب مهارات وأراء جديدة وبصفة مستمرة.

❖ **تصميم الخطط Designing Plans:** ويتحقق هذا من خلال التحديد الدقيق للخطوات التي سوف يسلكها الفرد بنفسه لتحقيق الأهداف المرجوة.

❖ **تنفيذ الخطط Implementing Plans:** على إدارة الموارد البشرية مساعدة مرؤوسيهم في تطوير مساراتهم الوظيفية وكذا الإستفادة من جميع الموارد والمصادر المتاحة والتي من شأنها تطوير وتنمية وإكتساب الفرد خبرات جديدة وقيم تنظيمية جديدة ... إلخ.

✓ إدارة المسار الوظيفي² Career Path Managing

وتتعلق بالخطط والأنشطة والعمليات التي تضعها المنظمة للتوفيق بين الحاجات التنظيمية والحاجات الفردية.

¹سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره ، ص 172.

²سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره ،ص ص 176-177.

فالحاجات التنظيمية Organisational Needs تتحدد في:

- حاجات إستراتيجية حيوية (لوجيستية).
- حاجات تشغيلية.

أما الحاجات الفردية Individual Needs فتتمثل في :

- حاجات شخصية .
- حاجات مهنية.

ويطلق مصطلح إدارة المسار الوظيفي على الدور الذي تقوم به المؤسسة في مجال تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للموظفين ، ويتحدد هذا الدور الفعال والإستراتيجي فيما يلي:¹

❖ تخطيط الموارد البشرية: هي نقطة البداية لإدارة المسار الوظيفي وأساس إنطلاق لبرامج تنمية الأفراد بالمؤسسة من خلال (تحديد الإحتياجات المستقبلية ، وضع خطة لإستقطاب المهارات والأفراد لسد الفجوة ، التنمية والتدريب والتطوير...الخ)، أي بمعنى آخر تحقيق التنسيق والتكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية ؛

❖ تصميم المسارات الوظيفية Career Path Designing: ويتم هذا من خلال توصيف لكل الوظائف بالمؤسسة الحالية وكذا توصيف المهارات وخبرات الوظائف المطلوب شغلها مستقبلاً؛

❖ الوعي بالمسار الوظيفي Career Path Awareness: بنشر معلومات عن المسار الوظيفي من خلال كتيبات وتوصيفات تحتوي على فرص وظيفية ومسارات متاحة بالمؤسسة لكل الأفراد وأيضاً للخريجين الجدد؛

❖ إعداد دليل للمسارات الوظيفية يتضمن ما يحتاجه الموظفون من معلومات حول فرص الترقية ؛

❖ إتاحة فرص التدريب والتعليم؛

❖ إعداد نظام دقيق لتقييم قدرات الموظفين ومهاراتهم؛

❖ الوعي بالوظائف الشاغرة Free-Empty Career Awareness:

ويتحقق ذلك من خلال :

- الإعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة مع توضيح الواجبات والمواصفات والشروط والأجرة والموقع على الهيكل التنظيمي؛

- تقييم الأداء؛

- المشورة والدعم المعلوماتي للتطوير؛

- السياسات؛

¹ بن حمود خديجة ، بلعور سليمان ، دور أبعاد تطوير المسار الوظيفي في تعزيز جودة الخدمات الصحية، مجلة إضافات إقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة غرداية، الجزائر ، مارس 2022، ص 313.

يتضح مما سبق أن تطوير المسار الوظيفي يعتبر إهتماماً مشتركاً بين الموظف والمؤسسة ، يقوم على التوافق بين عملية تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي ، إذ أن مساعدة الموظفين في تحقيق طموحاتهم الوظيفية من خلال نشر المعلومات وتوفير الفرص والتدريب لاينتج عنه فقط رضا الموظفين ورفع مستوى الأداء والمحافظة على كفاءة المؤسسة ، بل أيضاً التخفيض من تكاليف التوظيف ، والإستقطاب والتوجيه، لذا يعتبر تطوير المسار الوظيفي والمهني آلية إستراتيجية لتطوير الموارد البشرية.

المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة الكفاءات وتطوير المسار الوظيفي والمهني للعاملين .

يعتبر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي من أهم وظائف إدارة الكفاءات التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة موظفيها في تنمية وتطوير ورسم مسارهم الوظيفي وذلك لتحقيق الرضا والتحفيز لهم نتيجة معرفة مسار حياتهم الوظيفي بخطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى نهايته .

المطلب الأول : تطوير المسار الوظيفي والمهني.

1_ مفهوم تطوير المسار الوظيفي.

يوجد عدة تعريفات لتطوير المسار الوظيفي، ندرج البعض منها فيمايلي:

- نستطيع أن نعرف تطوير المسار الوظيفي والمهني : " العملية التي بموجبها الموائمة بين إهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي والمهني وبين الإحتياجات المستقبلية للمؤسسة وفرصتها في النمو¹
- يعتبر تطوير المسار الوظيفي : "إحدى الوظائف التي تهتم بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة والوظائف التي يشغلها من جهة أخرى بغرض تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية والربحية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل، ويتم هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية."
- تطوير المسار الوظيفي هو: "مجموعة الجهود الرسمية المخططة والمنظمة لتحقيق التوازن بين حاجات مسار الفرد ومتطلبات العمل في المؤسسة ."
- كما يعرف بأنه : "النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تطوير المنصب في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى."
- إن تطوير المسار الوظيفي هو: " العملية التي تبحث في إحتياجات المؤسسة وإحتياجات العنصر البشري انطلاقاً من حقائق التوظيف والتدريب وحركة الترقيات عبر الهرم الوظيفي للمؤسسة."

¹يوسف حم الطائي ، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي متكامل ، دار الوراق للنشر والتوزيع الأردن ، 2006 ، ص 285.

- يعبر مفهوم تطوير المسار الوظيفي عن: "عملية تطوير مستمرة يستطيع الأفراد من خلالها التقدم عبر سلسلة المراحل يتميز كل منها بمجموعة فريدة نسبيا من الخصائص والمهام".¹

2- أهداف تطوير المسار الوظيفي والمهني

تتخصر أهداف تطوير المسار الوظيفي والمهني فيما يلي:

أهداف الفرد:

- ❖ شغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية و العملية.
- ❖ التدرج الوظيفي بما يحقق الذات .
- ❖ تنمية ومواكبة الخبرات والقدرات .
- ❖ الاستفادة من فرص الترقية .
- ❖ الحصول على مستوى مناسب من الأجور.
- ❖ إشباع الحاجات الإنسانية (الأساسية - الأمنية - الاجتماعية - التقدير و تحقيق الذات) .

أهداف المؤسسة :

- ❖ تهيئة وتنمية العناصر الأساسية لشغل الوظائف.
- ❖ خلق و تعزيز دافعية ورضا الأفراد.
- ❖ تقليل معدل دوران العمالة والتغيب والحوادث وإصابات العمل.
- ❖ إعداد قيادات مؤهلة متكاملة المهارات .
- ❖ زيادة الإنتاجية

- ❖ تهيئة وتعزيز القدرات التنافسية²

3_ مكونات برامج تطوير المسار الوظيفي والمهني

لغرض إعداد برنامج للتطور الوظيفي للأفراد العاملين ، لا بد من تحديد بعض العناصر الرئيسية لهذا البرنامج ، إذ يمكن للمؤسسة أن تقوم بنشاطات تطويرية عامة إلا أن الممارسة السليمة تقتضي برنامج محدد يتوفر على العناصر التالية :

➤ **الأهداف النهائية للبرنامج:** يجب أن تشمل الأسباب الرئيسية للنشاط والتي قد تكون أي من ثلاث أهداف رئيسية وهي: تحسين الإنتاجية والأداء ، منع التقادم ، تهيئة أشخاص لمواقع متقدمة،

¹ جوري سارة ، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي ، مرجع سبق ذكره، ص 62 .

² جوري سارة، نفس المرجع السابق ، ص 62-63.

فالمؤسسة تركز على تحقيق هدف من بين هذه الأهداف حسب مجال عملها، ويتطلب كل من هذه الأهداف نشاطات تطوير خاصة به.

➤ **المشاركون في البرنامج:** يجب تحديد الأشخاص الذين سيشركون في كل برنامج تطوير ويتم تحديد العدد في ضوء أعداد الأشخاص الذين تحتاجهم عند إكمالهم للبرنامج ويجب مراعاة احتمالات الانسحاب والفضول.

➤ **مدة البرنامج:** لا تعني المشاركة في البرنامج بأنه ليس للفرد منصب محدد فهو له منصب يؤديه وبنفس الوقت يشارك في البرنامج وعليه يجب تحديد مدة البرنامج والتي في نهايتها تنتهي التزامات المشاركين ليتفرغوا لمسؤولياتهم الاعتيادية وتتم إعادة تنفيذ البرنامج بمشاركة مجموعة جديدة من الأفراد وتتحدد مدة البرنامج في ضوء الأهداف وتعقيدها وليس غريباً أن تمتد 10 سنوات أو أكثر.

➤ **النشاطات التطويرية الرئيسية:** تشمل الأساليب الرئيسية التي ستستخدم للتطوير، وغالباً ما يتضمن البرنامج عدداً كبيراً من الأساليب التي نشترطها لاحقاً، بل أن البرنامج الجيد قد يستخدمها جميعاً.

➤ **مسؤوليات المشاركين وحقوقهم:** توفر المشاركة في برنامج تطوري للمشارك مزايا متعددة تزيد عما يحصل عليه غير المشاركين، لذلك يجب أن يحدد البرنامج مسؤوليات المشاركين، وغالباً ما تلزمه بتوقيع تعهد قد يشمل الالتزام بالخدمة وعدم تركها خلال مدة البرنامج ولعدة سنوات، وإكمال متطلبات البرنامج بنجاح وتعويض المؤسسة عن خسائرها إذا فشل لقصور منه وغير ذلك.

➤ **إدارة البرنامج:** وتشمل ما يتعلق بمستلزمات تنفيذ البرنامج الفنية والبشرية، ومتابعة متطلباته اليومية ومراقبة أداء المشاركين والمسؤولين عنه، وهذه من المهمات اليومية للدائرة المسؤولة عن التطوير.¹

المطلب الثاني: تخطيط المسار الوظيفي والمهني

1_ ماهية تخطيط المسار الوظيفي والمهني للموظف:

تخطيط مسار الموظف الوظيفية والمهنية عملية يتم من خلالها تحديد الوظائف والمهن المحتملة أن يتدرج عبرها الموظف أو التي ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية العملية في المؤسسة ، وذلك منذ بداية عمله فيها وحتى إحالته إلى التقاعد وترك العمل فيها .

ويتم تخطيط أو رسم مسار الموظف ومستقبله الوظيفي والمهني مع بداية تعيينه في المؤسسة ، ليعرف ماهي الوظائف المحتملة التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها عبر حياته الوظيفية ، وماهي نهاية مساره الذي عليه الكفاح لبلوغها عن طريق العمل الجاد والدؤوب ، ونود الإشارة في هذا المجال بالنقاط الهامة التالية:²

¹ يوسف حجم الطائي ، مرجع سبق ذكره، ص 63-64

² عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 557.

- أن رسم مسار الموظف يتم في ضوء المسارات الوظيفية والمهنية التنظيمية المحددة من قبل المؤسسة
 - مسار الموظف في ثابت بل مرن أي قابل للتغيير ، بسبب إعادة هيكلة المؤسسة لأعمالها التي هي إستجابة لتغيرات البيئة ،التي قد تستدعي إلغاء وظائف أو إستبدال وظائف قديمة بوظائف جديدة .
- ويمكن إستنتاج مما سبق:

أن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي والمهني للموظفين هي خطوط مرنة تمثل حركة تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية والمهنية ، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط ، بل بعدة وظائف بديلة ، وذلك من خلال تطبيق المسارات الوظيفية غير المتخصصة.

تعريف تخطيط المسار الوظيفي والمهني

• تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

يعد تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي. تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية المسار الوظيفي ،وذلك لتحقيق الرضى والتحفيز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة.

ولقد تعددت التعاريف التي تناولة موضوع تخطيط المسار الوظيفي حيث عرفه البعض بأنه:

هو ذلك النشاط المنظم والرسمي الذي تضعه المؤسسة لأفرادها لزيادة وسقل تعميق المعلومات والقدرات والمهارات التي تأثر على مستقبلهم الوظيفي نوعاً واتجاهاً¹.

كما يعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه "عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة².

بالإضافة إلى ذلك يعرف بأنه : "عبارة عن عملية رسمية ونظامية يشترك فيها كل من المؤسسة والفرد ، فالمؤسسة تعمل على التحديد المسبق للوظائف و المستويات الإدارية ،أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية ، والفرد هو الذي يحدد أهداف المهنة التي يرغب في تحقيقها خلال حياته الوظيفية ، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من مهارات وقدرات ورغبات ،وتقدم المؤسسة النصح والإرشاد للأفراد فيما يخص الوظائف الملائمة لهم ، بما يحقق أهداف الفرد و المؤسسة .³

¹ مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره ، ص 200.

² إيمان مصطفى كفاي ، تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر - دراسة تحليلية ، مجلة الإدارة التربوية ،العدد 12، جامعة عمار تليجي الأغواط، الجزائر ، مارس2017 ، ص 328.

³ بلعيد حياة ، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضى الوظيفي ، مجلة المنهل الإقتصادية ، المجلد 04، العدد 03، جامعة بشار ، الجزائر ، ديسمبر 2021 ، ص 468.

• **تعريف تخطيط المسار المهني :**

هذه العملية تهتم كل من العامل والمؤسسة ، ولغرض الإحاطة بمفهوم التخطيط المهني لابد من إعطاء توظيف بسيط لمفهوم المهنة ، فمن الممكن تعريف المهنة بأنها المواقع التي يشغلها العاملون خلال حياتهم المهنية ، ومن هنا يمكن تعريف تخطيط المسار المهني :
هو " العملية التي يمكن من خلالها زيادة وعي وإدراك الأفراد بميولاتهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المؤسسة من معلومات حول الوظيفة"¹.

إن إتاحة المعلومات الواجبة أمام العاملين حول طبيعة المواقع في المؤسسة يساعدهم في تحديد أهدافهم المهنية والأساليب المناسبة لتحقيق هذه الأهداف .

2_ أهمية وأهداف تخطيط المسار الوظيفي والمهني

لعملية تخطيط المسار الوظيفي والمهني أهمية كبيرة لكل من الأفراد والمؤسسات ، كما له عدة أهداف سنتناولها كما يلي:

• **أهمية تخطيط المسار الوظيفي**

- هناك أسباب عدة تشجع القيام بتخطيط المسار الوظيفي ، ومن أهم هذه الأسباب مايلي:²
- **تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة:** إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل و الرضى عنه ، فإن المؤسسات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح . وتخطط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً.
- **ضمان توفر الكفاءات المميزة مستقبلاً:** يساعد تخطيط المسار الوظيفي المؤسسة على تقييم برامج تدريب وتنمية للعاملين يتم من خلالها تحسين مهارات وقدرات العاملين، وبالتالي يزيد الإنتاج ، كما تساعد برامج التنمية العاملين على توفير المهارات والقدرات التي تحتاج إليها المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- **تحقيق الأهداف والغايات:** عندما يخطط الفرد مساره الوظيفي يصبح قادراً على تحقيق أهدافه الشخصية والتنظيمية.
- **المساعدة على تغيير الوظيفة:** يحتوي تخطيط المسار الوظيفي على جميع العناصر والمواقف التي تساعد الفرد على تغيير وظيفته ، كما تساعد المؤسسة على إعداد العاملين لوظائف أهم.
- **زيادة الإنتاجية:** يساعد تخطيط المسار الوظيفي على زيادة الإنتاجية في العمل ، وهذا هدف تسعى إليه جميع المؤسسات.

¹ منير نوري ، فريد كورتل ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011، ص 288.

² إيمان مصطفى كفاي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 337 - 338.

- **تحقيق الرضى الوظيفي :** يؤدي تخطيط المسار الوظيفي إلى رفع مستوى رضا العاملين ، عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.
- **التقليل من تقادم العمالة :** إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين ، ونقلهم أو حتى الإستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم ، حتى تتقادم مهاراتهم ، وتقليل دافعيتها للعمل . ووجود أنشطة تخطيط المسار الوظيفي من خلال (النقل والتدريب والإستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين ، وتجديدها ، والإبقاء على مايمكن الإستفادة منها من مهارات وقدرات¹.
- **أهمية تخطيط المسار المهني :**

- يحقق التخطيط المهني العديد من الفوائد لكل من المؤسسة والعاملين ومن أهم هذه الفوائد:²
 - يساعد الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم ؛
 - يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم ؛
 - يساعد المؤسسة على ملئ الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسريعة المطلوبة؛
 - يساعد المؤسسة على التخطيط التعاقبي أي ملئ الشواغر الناجمة عن ملئ معدلات الدوران والتقاعد والإستقالات وغيرها ؛
 - يساعد الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والقابليات المتعددة ؛
 - يساعد العاملين في تحديد أهدافهم المستقبلية وتطوير الخطط للوصول إلى تلف الأهداف؛
 - إن إعداد خطط المسارات المهنية للموارد البشرية ومساعدتهم على التنمية وفتح مجالات التطوير أمامهم سوف ينعكس على سمعة المؤسسة خارجيا ويزيد من جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية؛³
 - إن عدم الاهتمام بتخطيط المسار المهني سيجعل المؤسسة على المدى الطويل تواجه حالات من التراكم والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف وقد يؤدي هذا الوضع إلى الجمود الوظيفي في معظم المستويات التنظيمية الذي سينعكس أثره على دافعية الأفراد ونتاجيتهم في العمل وبالتالي على قدرة المؤسسة على النمو والاستمرار؛

¹ أحمد ماهر، إدارة الكفاءات البشرية ، بدون طبعة ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2009 ص 525.

² منير النوري ، فريد كورتل ، مرجع سبق ذكره، ص 289.

³ أبو القاسم حمدي، الرئيس مراد، جديدة جيلاني، دراسة العلاقة بين نموذج جودة حياة العمل وأبعاد المسار المهني ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، المجلد 05، العدد: 01 ، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر ، جوان 2019، ص 233.

- إن الاهتمام المستمر بتخطيط وتطوير المسار المهني و إتاحة الفرص للتقدم سيؤدي إلى تكوين قوة عمل منتجة وراغبة في العمل، وكلما أدركت الموارد البشرية مدى الارتباط بين كفاءتها وقدراتها وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامها كلما زاد ولاءها وإخلاصها للمؤسسة ؛
- إن تخطيط المسار المهني يساعد الموارد البشرية على تنمية قدراتها ومهاراتها ويسد الفجوة بين قدرات المورد البشري ومتطلبات الوظيفة؛
- إن وجود برامج لتخطيط وتطوير المسار المهني يساعد على توفير الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير مهارات الموارد البشرية وجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

• أهداف تخطيط المسار الوظيفي

- هناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي يمكن إيجازها في النقاط التالية :¹
- إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن ، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم وإهتماماتهم وفقاً لذلك بالمثل ، فإن المؤسسات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل إستراتيجياتها ، لتحقيق التوافق بين هذه التغيرات ، وعليه إذا كان وجود الأهداف يعتبر ضرورياً ، فإن إشهار القدرة على المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر مطلباً لتحقيق الفاعلية والنجاح ، ذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الإحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في ذات الوقت.
 - يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم ، بالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال ، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية ، جعل الكثير من المؤسسات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الإستفادة منها.
 - تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة ، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم ، حيث يتعذر الإستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل و البحث عن الكفاءات المتميزة ، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين و الرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف وإستثمار الموارد البشرية .

¹ فائزة بوراس ، تخطيط المسار الوظيفي ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص : تنظيم الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر - باتنة ، الجزائر ، 2007/2008، ص 76.

- يهدف الفرد أساساً من تخطيط مساره الوظيفي لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمؤسسة والعائلة والأصدقاء و الإستمتاع بالحياة وأيضاً تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته.
- تساهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المؤسسة¹.
- وخلاصة القول وبصفة عامة يتحدد الهدف من تخطيط المسار الوظيفي في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، ليجد الفرد الوظيفة المناسبة به ويحقق أهدافه التي تتمثل خاصة بالنمو في العمل والرضى عنه هذا من جهة ، وتجد المؤسسة الفرد المناسب لوظائفها لتحقيق الإنتاجية والربح²

المطلب الثالث : تأثير إدارة الكفاءات في تنمية المسار الوظيفي والمهني للعاملين بالمؤسسة

يعتبر تطوير المسار الوظيفي والمهني أحد الأنشطة المهمة لإدارة الكفاءات بالمؤسسة يُعنى أساساً بتحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها ، وهو مسؤولية مشتركة بينهم وبين المؤسسة ، وهناك دور لكل منهما، حيث يركز المدخل الفردي على الدور الذي يقوم به الأفراد ذاتهم لتخطيط مستقبلهم الوظيفي والمهني تلبيةً لاحتياجاتهم وتطلعاتهم. كما يقع على عاتق المؤسسة إدارة المسار الوظيفي والمهني، فهي تقوم بتخطيط تحركات العاملين وإعداد المسارات الوظيفية لهم ، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لإنشاء التوافق بين رغباتهم وطموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية. ومنه تأثر إدارة الكفاءات بالمؤسسة في تطوير نموذج المسار الوظيفي من خلال مداخل المدخل الفردي والمدخل التنظيمي. ثم إدارة وعلاج المسار الوظيفي بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المؤسسة ، من الأفراد إلى غاية الإحالة على التقاعد والاستغناء عن غير المناسبين منهم.

1- دور المؤسسة في برامج تطوير المسارات الوظيفية والمهنية وتنمية كفاءات الأفراد

تحرص المؤسسات على إكتشاف إحتياجاتها من الموارد البشرية والحفاظ على فعاليتها وكفاءاتها، وفي المقابل يسعى العاملون إلى البحث عن مواقع العمل التي توفر لهم الأمان والتحدي وفرص التنمية الذاتية طوال حياتهم الوظيفية ،ومن هنا تبرز مشكلة تحقيق التوافق بين إحتياجات العاملين ومتطلبات المؤسسة

¹فائزة بوراس ، مرجع سبق ذكره، ص 77.

والتي يمكن مواجهتها من خلال برامج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي والمهني والتي يكون فيها دور المؤسسة لا ينفصل عن دور الفرد¹.

يتوقف نجاح برامج المسارات الوظيفية والمهنية إلى حد كبير على مستوى الدعم والتأكيد الذي تظهره إدارة المؤسسة ، ومن الناحية المثالية فإن على كبار المديرين التنفيذيين وللعاملين المسؤولين في إدارة الكفاءات أن يبذلوا جهداً مشتركاً عند تصميم وتنفيذ نظام التطوير الوظيفي أو المهني . إن مثل هذا النظام يجب أن يعكس أهداف وثقافة المؤسسة وفلسفة إدارة الكفاءات بشأن كيفية تحقيقها ، كما تزود فلسفة الموارد البشرية الأفراد العاملين بمجموعة واضحة من التوقعات والتوجهات بشأن إتجاهات تطويرهم الوظيفية والمهنية .

حيث تكمن مسؤولية المؤسسة في تكليف الأفراد بالأعمال المهنية وتزويدهم بالمعلومات اللازمة ، إجراء الاختبارات وإقامة جلسات النصح والتوجيه لإكتشاف الموهوبين وطموحاتهم ومحاولة الربط بينها وبين ما هو متوفر فعلاً للتطوير والإنفاق معه على ذلك وفق تخطيط جيد من مجموعة صيغ تنفيذية² إن تحقيق الفعالية لمثل هذا البرنامج يتطلب من المديرين التنفيذيين في جميع المستويات أن تتوافر لديهم مهارات وكفاءات تصميم الوظائف وتقييم الأداء ورسم المسارات الوظيفية والمهنية وتوجيه النصح والمشورة للعاملين بهذا الخصوص³.

2- دور الفرد في برامج تطوير مساره الوظيفي والمهني لتطوير الكفاءات :

يتحمل الأفراد اليوم المسؤولية عن مبادرات وإدارة خطط مساراتهم الوظيفية والمهنية ، فالفرد ترجع إليه فقط مهمة تحديد مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والإهتمامات ونوعيات القيم ، ومحاولة البحث عن المعلومات عن فرص التقدم الوظيفي وتحديد أهدافه المستقبلية ، وفي المقابل فإن على المديرين تشجيع الأفراد على تحمل مسؤولية تطوير مساراتهم الوظيفية والمهنية وتوفير الدعم المتواصل والذي قد يأخذ شكل معلومات مرتدة عن الأداء الفردي ، أو توفير معلومات حول المؤسسة ورسالتها وخططها وإستراتيجياتها المستقبلية، أو تعريفهم بمتطلبات النجاح الوظيفي ، وأخيراً إعلامهم بنوعية فرص المسارات ذات الاهتمام من منظور الإدارة.

¹ بوزورين فيروز ، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية ، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية ، المجلد 9 ، العدد 04، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، ديسمبر 2018، ص 60.

² بورقية قويدر ، سماعيل عيسى ، العيداني إلياس ، إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية ، مجلة البديل الإقتصادي ، المجلد 06، العدد 01، جامعة. زيان عاشور الجلفة ، المركز الجامعي تيسمسات ، الجزائر ، مارس 2020، ص 19.

³ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره ، ص 395.

كما تعد المؤسسة مسؤولة عن توفير الدعم لجهود الأفراد في تقييم قدراتهم والإلتحاق ببرامج التدريب أو التطوير الوظيفي الذاتية ، إن أفضل فرص تحقيق أهداف المسارات الوظيفية والمهنية تتولد عندما تمتزج مبادرات الأفراد مع إتجاهات النمو أو التطوير في المؤسسة¹.

3- المزج بين الأهداف الفردية والتنظيمية بالمؤسسة لتطوير كفاءات الأفراد:

قبل إنخراط الأفراد في عملية جادة في عملية تخطيط مساراتهم الوظيفية والمهنية ، فإنه لا يجب فقط أن يتوافر لديهم إدراك قوي بفلسفة ورسالة المؤسسة ، بل يجب أن يتوافر لديهم كذلك فهم واسع لأهداف المؤسسة وأولوياتها . وقد يعني عدم التوافق أحياناً أن تفقد المؤسسة بعض من الكفاءات المتوفرة لديها والتي يمكن أن تكون أفضل ماتملكه لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل للأفراد بجانب مساعدتهم على إمتلاك وإكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص² في غياب ذلك الإدراك أو الفهم فإن الأفراد قد يخطئون لإتجاهات ونمو وتطور وظيفي لا يتسق مع الأهداف التنظيمية، الأمر الذي قد يترتب عليه الفشل والإحباط .على سبيل المثال ، إذا ما تغيرت تكنولوجيا الأعمال وظهرت الحاجة إلى نوعيات جديدة من المهارات والكفاءات هل يحافظ التنظيم على نوعيات المهارات وكفاءات المتاحة لديهم لمقابلة هذه الحاجة أم يلجأ إلى إستقطاب مهارات وكفاءات جديدة ؟ هل توجد زيادة أو نقص أو إستقرار في أعداد العاملين المطلوبين لمواجهة هذا التغير ؟ كيف سيأثر دوران العمل المتوقع على إشباع هذا الاحتياج³...إلخ.

من الواضح أن وجود خطة تنظيمية للرد على هذه التساؤلات تعتبر ضرورية لتدعيم خطط المسارات الوظيفية الفردية في نفس الوقت ، إن نجاح عملية تنمية وتطوير المسار الوظيفي والمهني لايمكنها الإعتماد على الأنشطة الفردية فقط بل إن ذلك النجاح يتطلب أيضاً المساعدة والدعم من من جانب إدارة الكفاءات⁴ فإن من غير الواقعي تصور أن الأفراد يمكنهم تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية والمهنية بناء على فهم كامل أوعميق للإتجاهات المستقبلية للتنظيم أو حتى لأنفسهم وهنا يكمن دور إدارة الكفاءات في تنمية وتطوير المسارات الوظيفية والمهنية ، حيث تهدف إلى :

- تحقيق التوافق بين الإحتياجات التنظيمية والفردية للمؤسسة من خلال تشجيع تبني الأفراد لخطط تطوير المسار الوظيفي والمهني ، إنشاء بيئة تنظيمية تنظيمية مشجعة والتعريف بتوجهات المؤسسة ، ووضع أهداف وخطط مشتركة .

¹ جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 395 .

² بوزورين فيروز ، مرجع سبق ذكره ، ص 63.

³ جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 396.

⁴ حليلة بن طري ، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي ، مذكرة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص 38.

- تحديد فرص ومتطلبات المسارات الوظيفية والمهنية وهذا من خلال تحديد إحتياجات القدرات والكفاءات المستقبلية وتحقيق الموازنة بين أنشطة الترقية والنقل والإستغناءات ، إضافة إلى تأسيس المسارات الوظيفية وتصميم مسارات وظيفية مزدوجة.
- تقييم فرص تحقيق النجاح يتحقق هذا عن طريق قياس وتقييم القدرات والمهارات ، تقييم أنظمة مخزون المواهب والكفاءات تقييم خطط الإحلال الوظيفي ، وإستخدام مراكز التقييم.
- مبادرات تطوير المسارات الوظيفية والمهنية : يكون هذا من خلال إستشارات المسارات الوظيفية والمهنية وتشجيع الإدارة الذاتية للكفاءات ، توفير الكتب والأدلة، وتوفير المعلومات المرتدة.
- وبين الشكل التالي أن المسار الوظيفي والمهني ينطلق من وظيفة تخطيط بما فيها دراسة وتحليل الأهداف المرغوب تحقيقها ومن ثم وضع إستراتيجية تسمح بتحقيق الهدف وأخيرا يتم تقييم وتقييم التقدم والتطور نحو الهدف وهو تطوير المسار الوظيفي والمهني.

كما تأثر إدارة الكفاءات في تنمية المسار الوظيفي والمهني للعاملين بالمؤسسات من خلال مجموعة أساليب من أهمها:

• **فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية بالمؤسسة:**

وهذا من خلال فهم سلوك الموارد البشرية من خلال إستخدام عدة نظريات لفهم هذا السلوك من بينها نظرية (X – Y Douglas McGregor ، نظرية Abvahay Maslow سلم الحاجات لماسلو)، كما يمكن كذلك الإستفادة من سلم ماسلو في تحسين الأداء وجعله متميزا، وذلك عن طريق الربط بين سلوك الموارد البشرية الوظيفي وحاجاتهم الذاتية لتنمية كفاءتهم، إذ يتحفز المورد البشري للعمل إذا كان هذا العمل يلبي حاجاته الذاتية مما يزيد من رغبته في تطوير مساره الوظيفي والمهني.

• **تشجيع التفكير بالمشاركة في أداء العمل:**

إن رغبة المؤسسة في بالحصول على أعلى درجة من إندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرسيد مهم للمؤسسة، ينبغي عليها أن تجعل الأفراد يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكون أو شركاء فيها، وهذا الشعور يحفزهم للحرص على المؤسسة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل و تطوير مناصبهم وكفاءاتهم في العمل.¹

• **ربط الحوافز بالأداء :**

في هذا المجال يتم وضع ثمان خطوات لدفع الموارد البشرية للأداء المتميز وهي:

- ✓ مساعدة الموارد البشرية في التطوير والتحسين من خلال التدريب والتعليم.
- ✓ وضع معايير ومستويات واضحة للعمل.

¹ غني دحام تناي الزبيدي ،حسين وليد حسين وليد عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري لإتجاهات المعاصرة لتنافسية الأعمال ، بدون طبعة، دار عياد للنشر والتوزيع ،الأردن ،2013، صص 74-75.

- ✓ تحديد حجم مسؤولية المورد البشري.
- ✓ مساعدة الموارد البشرية في الوصول للمستويات الأعلى في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة .
- ✓ توثيق المعلومات الخاصة بالأداء.
- ✓ المتابعة الدورية للأداء.

كل هذا يسمح للعامل بأداء عمله على أكمل وجه بتوفير كل الظروف المناسبة وهذا مايساهم في تنمية مساره الوظيفي والمهني وعدمه تخليه عن المنصب أو تغييره.

• **تحفيز الكفاءات البشرية على تحمل المسؤولية:**

يتم هذا من خلال تمكين الكفاءات البشرية من المسؤولية. لإنجاز عمل معين، وتقويضهم السلطة لإنجاز هذا العمل بطريقتهم الخاصة، مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس، إذ لم يعد الأسلوب التسلطي مجديا بالمؤسسة، وهذا ما يزيد من رضا الأفراد العاملين مما يجعلهم يتمسكون بمنصبهم و يعملون على تطويرها.¹

يتوقف تأثير إدارة الكفاءات في تنمية المسار الوظيفي والمهني للعاملين على مجموعة من الاعتبارات لكل من الفرد والمؤسسة نذكرها في مايلي:

➤ **الإعتبارات الخاصة بالمؤسسة :** تتمثل فيما يلي

- أ. **النظرة المستقبلية :** يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الإختيار والتعيين، وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي والمهني.
- ب. **سياسات ونظم العمل :** تؤدي سياسات ونظم العمل بالمؤسسات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط وتنمية المسار الوظيفي والمهني للعاملين، ولا يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالموارد البشرية من تعيين ، ترقية و تحفيز وغيرها وانما يمتد ذلك الى سياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المؤسسة في مجالات التسويق، الإنتاج وغيرها .
- ج. **خصائص سوق العمل:** تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجهات الفرد وإختياراته من بين المسارات الوظيفية والمهنية البديلة، وبقدر توفر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط ويطور مساره الوظيفي والمهني بفعالية.
- د. **الموقف البيئي العام بالمؤسسة:** إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيراتيئة المؤسسة من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون له تأثير واضح على رؤيته

¹ ابن حركو زينب ، عميمور نواره، أثر إدارة الكفاءات المحورية على جودة الخدمات الصحية، مرجع سبق ذكره ، 58 .

وإختياراته من بين المسارات الوظيفية والمهنية البديلة، وبقدر قدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي والمهني.

هـ. **تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي والمهني:** تتوقف فعالية تنمية وتخطيط المسارات الوظيفية في المؤسسات المعاصرة على مدى نجاحها هذه المؤسسات في تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية والمهنية، ويتمثل هذا المنهج في مجموعة من الأسئلة التي توضح الكيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار الوظيفي والمهني للأفراد العاملين بالمؤسسة.¹

➤ **الإعتبارات الخاصة بالفرد :** يمكن توضيح هذه الإعتبارات فيما يلي:

أ. **التوازن بين الخبرة العلمية والمعرفة النظرية :** وتؤثر إدارة الكفاءات في تنمية المسار الوظيفي والمهني بإعتبارها عملية توازن بين الخبرة العلمية والمعرفة النظرية وهذا يؤدي الى مواجهة العراقيل في بداية مسار الفرد العامل أو أثناء الإلتحاق بمنصب آخر، وهذا يتطلب منه الحصول على مهارات وكفاءات ومعارف أخرى تساعده في تنمية ذاته، و تمكنه من الوصول الى الوظيفة المرغوب فيها.

ب. **الدافعية والقدرة على التطوير :** تتحدد فعالية تنمية وتخطيط المسار الوظيفي والمهني بدرجة كبيرة بما يملك الفرد من دوافع ذاتية لتقديم أفضل أداء، و بما يملك من استعداد لتطوير و زيادة الدافع لديه، ما يكسب الفرد مجموعة من القدرات والمهارات والكفاءات تمكنه من بناء مسار وظيفي ومهني أحسن.

ج. **مستوى النضج والتوازن الذاتي :** تتوقف فعالية تنمية وتخطيط المسار الوظيفي والمهني بدرجة معينة على قدرة الفرد على مواجهة المتغيرات الجديدة التي عادة ما تصادفه للمرة الأولى في وظيفته، مثل التعامل مع سياسات وقواعد العمل، والتفاعل في العمل الجماعي، كما يستوجب على الفرد التجاوب الفعال مع الأفراد في التنظيم مما يؤدي الى تحقيق توليفة مناسبة بين إحتياجاته وأهدافه وأهداف المؤسسة.

د. **برامج التدريب والتنمية :** تتوقف فعالية تنمية وتخطيط المسار الوظيفي والمهني بدرجة كبيرة على البرامج التدريبية والتعليمية، أو دورات التأهيل لإكتساب الفرد معارف ومهارات وكفاءات جديدة لمواجهة متطلبات المسار الوظيفي والمهني ، وهذا يستلزم عمليات تدريبية بما يتفق مع إحتياجات الوظائف من معارف وقدرات ومهارات.

هـ. **درجة الإعتمادية :** كثيرا من الأفراد رغم نجاحهم في الوظائف التي تكون في بداية مسارهم إلا أنهم يفقدون فرص الترقية أو شغل وظائف أعلى ، وهذا نتيجة لغياب فعالية الإتصال والتفاعل مع

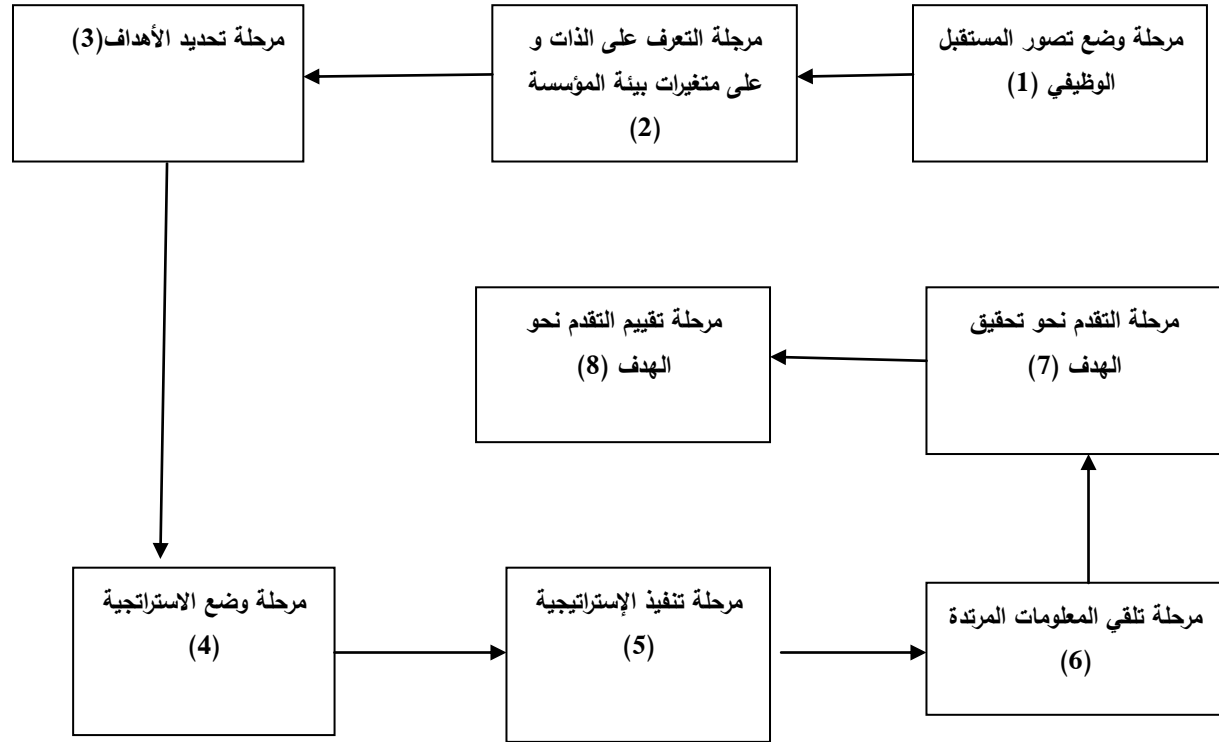
¹ مصطفى محمود ابو بكر مرجع سبق ذكره، ص 247.

الفصل الثاني: أهمية إدارة الكفاءات في تنمية وتطوير المسار الوظيفي والمهني للعاملين في المؤسسة

الوظائف الأخرى ، لأن درجة اعتماد الفرد على هذه الوظائف كلما ارتفعت كلما ظهرت حاجة الفرد الى تنمية قدراته ومهارات الإتصالات والتفاعل مع الأفراد الآخرين في التنظيم.¹

الشكل الموالي يوضح تأثير إدارة الكفاءة في تنمية المسار الوظيفي والمهني للأفراد العاملين بالمؤسسة :

الشكل رقم (11) : نموذج تطوير وتخطيط المسار الوظيفي والمهني على مستوى الفرد.



المصدر : صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 267.

من خلال الشكل السابق نستنتج أن تأثير إدارة الكفاءات في تنمية المسار الوظيفي والمهني ينطلق من عملية التخطيط أو تصور للمستقبل الوظيفي والمهني، مع إدراك لكافة المتغيرات المحيطة ببيئة المؤسسة وإنطلاقاً من هذا يتم تحديد الأهداف والإستراتيجية ومن ثم تنفيذ ما تم تخطيطه وفي آخر مرحلة يتم تقييم التقدم نحو الهدف.

¹ فائزة بوراس ، تخطيط المسار الوظيفي _دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين تونةبانتة، مرجع سبق ذكره ، ص 78-82.

خلاصة الفصل :

المسار الوظيفي هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته المهنية إلى أن يحين موعد تقاعده ولديه أنواع عديدة، وهي مسار مزدوج، مسار شبكي، مسار الانحياز.... ومن أهمية المسار الوظيفي تنمية وإستخدام الموارد البشرية ، الإستقطاب وغيرها ومن مراحل المسار الوظيفي مرحلة الإستكشاف ، التأسيس ، الحفاظ ، وأخيراً الإنفصال .

إنطلاقاً مما سبق تبين أن إدارة الكفاءات لها دور مهم وفعال في تطوير المسار الوظيفي والمهني للعاملين بالمؤسسة، حيث تكمن المهمة الأساسية لإدارة الكفاءات في جذب وإستقطاب الموظفين أصحاب الكفاءات للمؤسسة وتطوير كفاءاتهم وإستثمارها والمحافظة عليهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد .

فالكفاءات العالية تمكن الفرد من شغل وظائف متعددة خلال حياته المهنية وهذا مايعود على الفرد بالإيجاب خلال مساره الوظيفي والمهني ، لذا على كل فرد إتخاذ قرارات حكيمة ووضع خطط مناسبة بشأن مساره الوظيفي والمهني بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات على مدى تطابق المميزات المتعددة للوظيفة مع مميزاته الشخصية كمستوى المعرفة والمهارة والخبرة ، وفهم واسع لأهداف المؤسسة وأولوياتها ، لأن في غياب ذلك الفرد قد يخطط لإتجاهات نمو وتطوير وظيفي لا تتسق مع الأهداف التنظيمية الأمر الذي قد يترتب عليه الفصل والإحباط.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية بمؤسسة دوداح - بومرداس -

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل وإستنادا إلى ما سبق ذكره في الجانب النظري المتعلق بدور الكفاءات في تنمية المسار الوظيفي والمهني بإسقاط هذا على الجانب التطبيقي ، ومحاولة التعرف على واقع إدارة الكفاءات في شركة دوداح بومرداس ودورها في تنمية المسار الوظيفي والمهني، لما تملكه المؤسسة من أهمية بالغة نظرا لطبيعة نشاطها في ولاية بومرداس ومن أهم الخدمات التي تقدمها من بينها دراسات حول الأعشاب الضارة ، إستيراد الأدوات الصيدلانية، تطوير أبحاث علمية وغيرها، كما تم الإعتماد على المنهج التحليلي الإستقرائي لتحليل المعطيات والبيانات، وتمثلت العينة المدروسة في 40 فرد وتم معالجة البيانات بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss VERSION 22

ولدراسة هذا نتطرق لعرض المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم شركة آل دوداح.

المبحث الثاني: الطريقة و الأدوات المستخدمة في البحث.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الاحصائي.

المبحث الأول : تقديم شركة آل دوداح

تعتبر شركة آل دوداح من المؤسسات الهامة والرائدة على المستوى الوطني، وذلك للسمعة الحسنة التي تتمتع بها في السوق الجزائرية إضافة إلى وزنها الهام والمؤثر على الاقتصاد الوطني. وتعتبر إدارة الكفاءات من الإدارات الهامة والمؤثرة على مستوى هذه المؤسسة نظرا لكبر حجمها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة آل دوداح.

تأسست ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح¹ سنة 1989 م بولاية بومرداس من طرف السيد دوداح محمد وأبنائه ، تحت إسم "شركة التضامن للخدمات العامة والتجارية آل دوداح" ، و في سنة 2008م غيرت الشركة طابعها القانوني وأصبحت تسمى "شركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة والتجارية آل دوداح" مع إحتفاظها بنفس الفروع والنشاطات، وتطمح مستقبلا في تشكيل مجمع آل دوداح.²(مقابلة شخصية مبرمة مع السيدة زروقي رزيقة رئيسة مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة دوداح بومرداس يوم 12 مارس 2023 على الساعة 10:30)

وفي سنة 2004 أصدرت الشركة موقعها الالكتروني : www.doudah.com الذي أصبح واجهة لنشاطاتها، كما أصدرت الشركة عنوانها الالكتروني : doudah@doudah.com للاتصال والتواصل مع زبائنها ومورديها ولإستقبال مختلف الإقتراحات والٱنقادات. تتمتع الشركة بسمعة وشهرة كبيرة في السوق المحلية والدولية مكنتها من الحصول على عدة جوائز تقديرية على مدار سنوات متتالية.³ و يشرف عليها فنيون مختصون ومؤهلون، كل في إختصاصه قدر عددهم في نهاية سنة 2010 ب:364 إطار وعامل، كما قدر رأس مال الشركة الإجتماعي في نهاية نفس السنة ب:367 052 000,0 دج ووصل رقم أعمالها إلى،1.307.127.07342 دج .

كما تحصلت الشركة في شهر جويلية من سنة 2012م على شهادتي إيزو : شهادة حول نظام الجودة وشهادة حول نظام البيئة من طرف المجمع الألماني "توف آر هنلند" .
تمكنت الشركة من الحصول على شهادة الإيزو حول نظام البيئة لأنها تبيع منتجات غير مضرّة للبيئة ، كما أن تخزينها لهذه المنتجات يتم وفق معايير التخزين المطلوبة، وتمكنت من الحصول على شهادة الإيزو حول نظام الجودة لأنها تستعمل البطاقات النموذجية لمراقبة أدائها وتحسينه . أنظر الملحق رقم (01).

كما تعتبر الشركة من أهم الشركات المسوقة لمنتجات الصحة العامة ونظافة المحيط في الجزائر، كما أنها تقوم بنشاطات أخرى هي :

¹ش ذ م م : شركة ذات مسؤولية محدودة. / خ ع ت : خدمات عامة و تجارة

²معلومات مستمدة من الشركة ،قسم إدارة الموارد البشرية يوم 12 مارس 2023 على الساعة 10:30.

³معلومات مستمدة من الشركة ،قسم إدارة الموارد البشرية يوم 12 مارس 2023 على الساعة 10:30.

*الإستيراد والتسويق بالجملة للمبيدات والمعدات الزراعية.

*البيع بالجملة للمواد الغذائية للإقامات الجامعية وتجمعات أخرى.

*الإستيراد وتسويق منتجات الإعلام الآلي والتجهيزات المكتبية.

*إستيراد وتسويق عتاد الأشغال العمومية والميكانيك.

*إنجاز البنايات والأشغال العمومية.

حيث تعتمد الشركة في تسويق منتجاتها وسلعها عبر فروعها التسويقية المتواجدة في كل من :

بومرداس، وهران ، قسنطينة، بشار، ورقلة، الجلفة ، بسكرة، تلمسان ، تيارت .¹

كما أنه للشركة نوعين من الزبائن هما :

1 - الزبائن الكبار (الأوفياء) : للشركة عدة زبائن أوفياء هم :

* الهيئات المحلية .

* إدارة الأشغال العمومية .

* إدارة الخدمات الجامعية .

* الديوان الوطني للتطهير.

* ديوان التسيير العقاري.

* وزارة الدفاع .

2 - زبائن آخريين : للشركة زبائن آخريين هم :

* تجار الجملة .

* تجار التجزئة .

* الشركات الخاصة.

* الأفراد.²

وتتعامل الشركة مع مجموعة من الشركاء الاقتصاديين المتواجدين عبر كل أنحاء العالم وهم:

- VAPICO : شركة أردنية تقوم بإنتاج المبيدات الزراعية، منتجات الصحة العامة ونظافة المحيط.

- PULSFOG : شركة ألمانية تقوم بإنتاج ماكينات الضباب لتطهير المزارع.

- KAWAZAR : شركة بولونية تقوم بإنتاج آلات السحق الزراعية.

- ADFERT : شركة إماراتية تقوم بإنتاج الأسمدة الزراعية.

- USAGRISEEDS : مؤسسة أمريكية تقوم بإنتاج وبيع البذور.

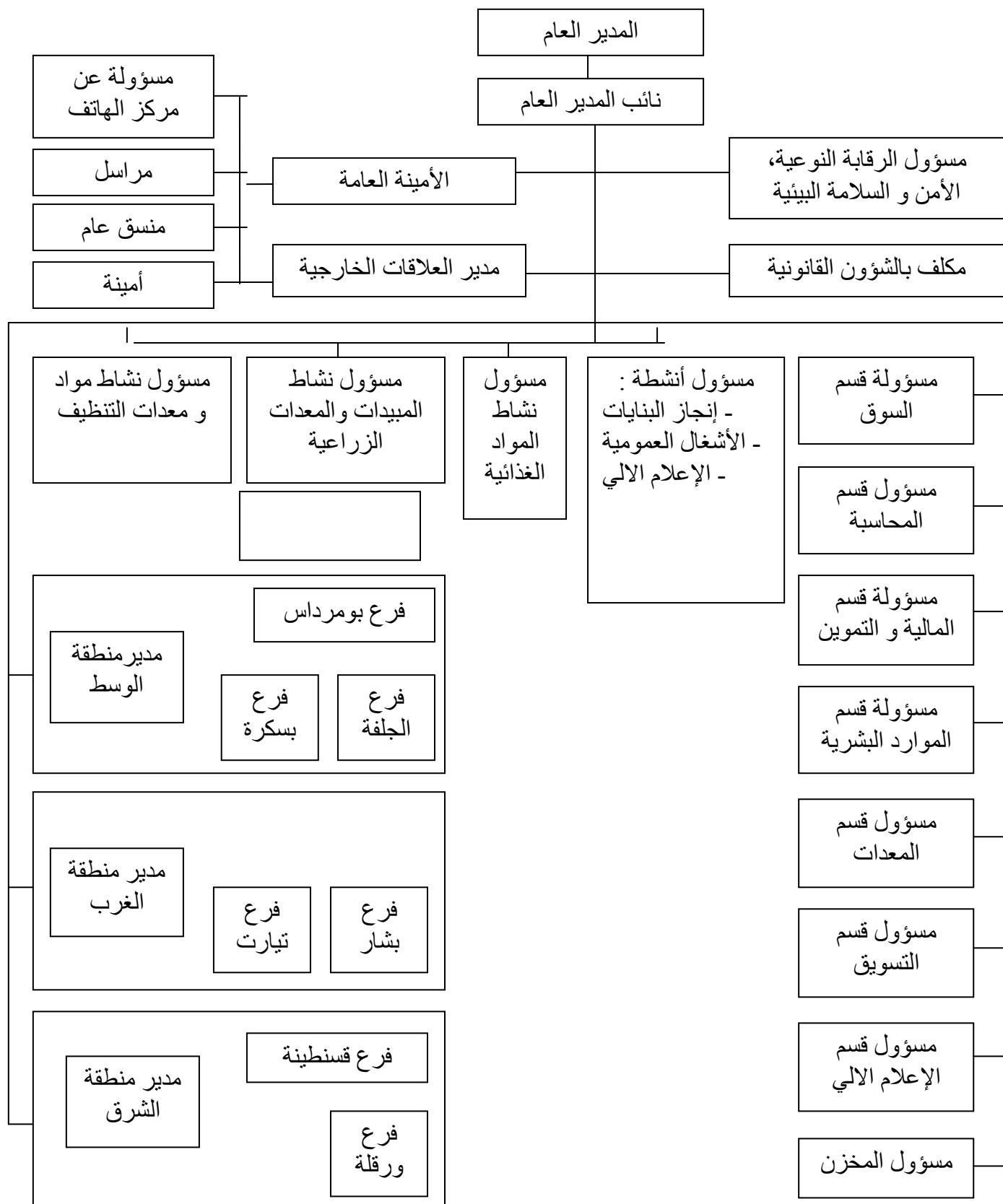
¹ معلومات مستمدة من الشركة ،قسم التسويق يوم 20 مارس 2023 على الساعة 11 صباحا.

² معلومات مستمدة من الشركة ،قسم التسويق يوم 20 مارس 2023 على الساعة 11 صباحا.

- BERGER: شركة فرنسية تقوم بتمويل الشركة بقطع غيار شاحنات النفط.
 - RIVARD: شركة فرنسية تنتج شاحنات النفط، عتاد الضغط العالي، القاطعات وعتاد التفثيش.
 - LOVIBOND: شركة ألمانية تنتج أقراص الكلور لتنظيم المياه.
 - ANSAN: شركة تركية تنتج مقارب فلكية.
 - ABILLAMA: شركة لبنانية تنتج أحواض التفريغ.
 - BALANZA: شركة إسبانية تنتج ألياف النخيل البلاستيكية.
 - MACRESUR: شركة إسبانية تنتج خيوط بلاستيكية.
 - ARRIGONI: شركة إيطالية تنتج معدات زراعية.
 - أما البنوك التي تتعامل معها الشركة فهي:
 - ARAB BANK: البنك العربي.
 - BDL BOUMERDES: بنك التطوير المحلي-بومرداس¹.
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة**
- يمثل الهيكل التنظيمي مرآة الشركة يحدد مختلف وظائفها، أقسامها و فروعها، و الذي من خلاله يمكن إبراز الأطراف الفاعلة في عمليات الشركة ، ويمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

¹، رزيفة زروقي. 2023 مارس 20 معلومات مستمدة من الشركة ، قسم الموارد البشرية ،

الشكل رقم(12):الهيكل التنظيمي للمؤسسة آل دوداح



المصدر: ش ذ م خ ع ت آل دوداح ،الهيكل التنظيمي، قسم الموارد البشرية، بومرداس، 2019، ص17.

إنطلاقاً من الشكل الذي يوضح الهيكل التنظيمي للشركة يمكننا تحديد مهام كل طرف من الفاعلة في الشركة :

1- المدير العام:

يتمثل دور المدير العام في التالية:

- رسم السياسة العامة للشركة.
- السهر على السير الحسن للشركة .
- خلق جو من التعاون والتفاهم بين مختلف إدارات الشركة.
- يساعد في ذلك نائبه الذي يعتبره يده اليمنى والذي يستشير في كل كبيرة وصغيرة وكذا أبنائه مسؤولو الأنشطة بالشركة.

2- نائب المدير العام:

يقوم نائب المدير العام بالمهام التالية:

- السهر على تنفيذ السياسة العامة للشركة .
- إصدار الأوامر لمختلف أقسام الشركة .
- السهر على التسيير الأمثل للموارد المادية والبشرية للشركة .
- الإشراف على تنظيم الملتقيات والدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة .
- الإتصال بمختلف متعاملين الشركة من مؤسسات، بنوك، مراكز البحث والتطوير والزيائن.¹

3- مسؤولية الرقابة النوعية، الأمن والسلامة البيئية

نظراً لتحصل الشركة على شهادتي إيزو " شهادة حول نظام الجودة وشهادة حول نظام البيئة، قامت بتعيين مسؤولية عن الرقابة النوعية، الأمن والسلامة البيئية التي تقوم بإعداد تقارير توضح فيها مدى مطابقة نشاط الشركة لمعايير نظام الجودة ونظام البيئة، بالاعتماد على البطاقات النموذجية، والتنقل إلى الميدان.²

4- الأمانة العامة:

تقوم الأمانة العامة بالمهام التالية :

- تحضير كل الملفات والوثائق التي يطلبها منها المدير العام ونائبه ؛
- إرسال / إستقبال الرسائل عبر الفاكس إلى / من مختلف الفروع والمؤسسات التي تتعامل مع الشركة.
- تقديم المعلومات اللازمة إلى المدير العام .

¹ معلومات مستمدة من المؤسسة، مصلحة إدارة الموارد البشرية ، يوم 27 مارس 2023 ، على الساعة 9 صباحاً.

² معلومات مستمدة من المؤسسة، مصلحة الرقابة النوعية، الأمن و السلامة البيئية، يوم 27 مارس 2023 ،على الساعة 9 صباحاً.

بما أن الأمانة العامة لا تستطيع أن تهتم بالهاتف وتكون مراسلة ومنسقة الشركة، بالإضافة إلى قيامها بالمهام السابقة الذكر فقد تم تخصيص أفراد آخرين للتكفل بهذه المهام حيث هناك :

1.4. مسؤولية عن مركز الهاتف :

تقوم بالإتصال بمتعاملين الشركة عند الحاجة وتلقي مكالماتهم وتقديم المعلومات اللازمة إلى الأمانة العامة.

2.4. مراسل:

يقوم المراسل بإرسال وإحضار الملفات من / إلى متعاملين الشركة كما يعتبر ممثلها لديهم عند الحاجة حيث يمثلها لدى البنك مثلا إذا كانت الشركة تريد الحصول على قرض .

3.4. منسق عام :

يقوم المنسق العام بالتنسيق بين الإدارة ومختلف أقسام وأنشطة الشركة.

5. مكلف بالشؤون القانونية :

يقوم المكلف بالشؤون القانونية بالمهام التالية :

- التكفل بالمتابعة كل المشاكل والشؤون القانونية المتعلقة بكل فروع الشركة، مثلا متابعة حالة عدم رغبة زبون معين في التسديد .

- التنسيق بين الشركة والمحامين ، المحضرين القضائيين والموثقين .¹

6- مدير العلاقات الخارجية :

يقوم مدير العلاقات الخارجية بربط علاقات الإتصال مع البنوك والهيئات المحلية والليقطة القانونية للشركة .²

7- مسؤولو الأنشطة :

يقوم مسؤولو الأنشطة بالمهام التالية كل في النشاط المسؤول عنه :

- مراقبة عمل الأقسام التابعة للنشاط المعني ؛

- إعطاء الموافقة / عدم الموافقة على ؛

- طلبيات البيع والشراء التابعة للنشاط المعني؛

- طلبات الأقسام التابعة للنشاط المعني مثل طلب التدريب على برنامج معين؛

- إمضاء وثائق الأقسام التابعة للنشاط المعني.

8. مدراء المناطق :

يقوم مدراء المناطق بالمهام التالية :

¹ معلومات مستمدة من المؤسسة ،مصلحة الشؤون القانونية يوم 30 مارس 2023 على الساعة 11 صباحا.

² معلومات مستمدة من المؤسسة ، مصلحة العلاقات الخارجية يوم 30 مارس 2023 على الساعة 11 صباحا.

- مراقبة عمل الفروع التابعة لهم ؛
 - التنسيق فيما بين الفروع وبين هذه الأخيرة و مسؤول النشاط التابعين؛
 - التكفل بالمخزن التابع لهم .
- كل فرع له مدير خاص به يقوم بمراقبة عمل القوة البيعية التابعة لفرعه التي تنتقل إلى الزبائن لبيع منتجات الشركة .

9. مسؤول الأقسام :

يشرف مسؤولو الأقسام على أقسامهم كل في مجاله وتخصصه ينقسم إلى :

1.9. مسؤولية قسم السوق :

تشرف على تقسيم السوق يساعدها في ذلك مكلفة بالمناقصات ومنسقة وطنية للمناقصات.

2.9. مسؤول قسم المحاسبة

يشرف على قسم المحاسبة في الشركة بمساعدة ثلاثة محاسبين آخرين .

3.9. مسؤولية قسم الموارد البشرية :

تشرف على قسم الموارد البشرية ويساعدها في ذلك مسؤول الموارد العامة ومسؤول الموظفين .

4.9. مسؤول قسم المعدات :

يشرف على قسم المعدات ويساعده في ذلك منسق لوجستيكي، مسؤول الصيانة، مسؤول الالات ومسؤولين على فريقين تقنيين .

5.9. مسؤول قسم الإعلام الألي:

يهتم بالعتاد الإعلام الألي الذي تشتريه الشركة .

6.9. مسؤول المخزن :

يشرف على المخزن ويساعده في ذلك مسؤول الغرفة الباردة وثلاثة مسؤولين آخرين على المخازن.

7.9. مسؤولية قسم المالية والتموين :

تشرف على قسم المالية العامة والتموين، و تتفاوض مع الموردين المحليين عن طريق الهاتف، يساعدها في ذلك مكلف بالواردات الذي يتفاوض مع الموردين الأجانب عن طريق البريد الالكتروني، ومكلف بالإتصال مع الجمارك .

8.9. مسؤول قسم التسويق :

يقوم بالتفاوض مع وسائل النشر لنشر الحملات الإعلانية للشركة ويشرف على تنظيم المعارض والأيام الدراسية¹ .

¹. معلومات مستمدة من قسم الموارد البشرية رزيقة زروقي¹، 30 مارس 2023 ، على الساعة 11 صباحا.

المطلب الثالث: مهام شركة وأهم الخدمات التي تقدمها.

تقوم الشركة بعدة نشاطات كثيرة ومتنوعة تتمثل في النشاطات التالية:

- ✓ دراسات حول الأعشاب الضارة بالتعاون مع المعهد التقني بسطاوالي .
- ✓ دخلت سنة 2009 م كشريك مع وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لتسيير الأوبئة .
- ✓ أنجزت سنة 2012 م دراسة حول مكافحة الحشرات الضارة والناقلة للأمراض، بواسطة تكنولوجيا الضباب الحراري مع خبراء ألمان .
- ✓ يساهم خبراؤها في مشروع البحث حول حمى المستنقعات مع شركة فرنسية ومخبر باستور .
- ✓ نشطت عدة ملتقيات في مختلف فروعها الموزعة عبر كافة التراب الوطني حول مكافحة المشاكل التي تهدد الصحة العمومية بما فيها :

➤ الأعشاب الضارة .

➤ وباء الطاعون والأمراض المزمنة .

➤ الملاريا والإشمانيز .

➤ التغيرات المناخية .

وذلك بالتعاون مع : وزارة الصحة، مخبر باستور، إدارة الصحة للولاية التي تقيم فيها الملتقى، أساتذة جامعيين، خبراء مختصين و أطباء في المجال .

كما نشطت في مارس من سنة 2016م ملتقى تحت عنوان " لنعيش معا في بيئة صحية " في كل من فرع وهران، فرع بومرداس و فرع قسنطينة¹.

من خلال هذا فإن الشركة تسعى حاليا إلى تطوير أبحاث عملية مع شركاء محليين وأجانب في مجال الصحة العامة والزراعة، كما تطمح إلى إنجاز مخبر للإختبارات والبحوث حول الأمراض المتنقلة (المعدية) الخاصة بالإنسان ودراسة أسباب وأعراض أمراض النباتات حيث دخلت حاليا كشريك مع وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لتسيير الأوبئة ، يساهم خبراؤها في مشروع البحث مع شركة فرنسية ومخبر باستور .

وكانت الشركة دائما سباقة للمشاركة في التظاهرات وفي مشاريع التطوير خاصة في مجال الصحة والإسعاف الاجتماعي ، كما نظمت عدة تظاهرات ثقافية واجتماعية بالتعاون مع الجماعات المحلية ومختلف الجمعيات، حيث دعمت الشركة ماليا وتقنيا عدة ملتقيات لمكافحة المشاكل التي تهدد الصحة العمومية وتهدف الشركة حاليا إلى:

¹ معلومات مستمدة من الشركة ،قسم إدارة الموارد البشرية ، يوم 13 أفريل 2023، على الساعة 2 مساء.

- توسيع حصتها السوقية.
- زيادة رقم أعمالها.
- إقتحام نشاطات إقتصادية جديدة.
- كسب أكبر عدد من الصفقات.
- الحفاظ على الزبائن الحاليين والتطلع إلى كسب زبائن جدد.
- تلبية أكبر قدر ممكن من حاجات ورغبات الزبائن.
- تعزيز سمعتها وصورتها في السوق المحلية والأجنبية.
- توظيف عدد أكبر من اليد العاملة (تطمح أن يكون لديها 400 عامل في سنة 2014).
- تطوير أبحاث علمية أخرى مع شركاء محليين وأجانب في مجال الصحة العمومية والزراعية .
- تطمح إلى إنجاز مخبر للإختبارات والبحوث حول الأمراض المنقولة عن طريق الإنسان وأمراض النباتات .

- تطوير الاقتصاد الوطني.
- المحافظة على شهادتي الإيزو التي تحصلت عليهما سنة 2012م .
- التقرب أكثر من المجتمع والاندماج فيه.¹

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في البحث.

نسعى من خلال هذا المبحث للتعرف على دور إدارة الكفاءات في تنمية وتطوير المسار الوظيفي والمهني للأفراد العاملين في مؤسسة "دوداح" بولاية بومرداس ، وذلك من خلال إسقاط ماتم تناوله في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة، وهذا على النحو التالي:

المطلب الأول: الإجراءات التنظيمية المنهجية للبحث:

لكل دراسة علمية منهجية متبعة من طرف الباحث، وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة وإستخلاص نتائج البحث، وذلك يكون من خلال الأدوات الإحصائية وغير الإحصائية المناسبة التي لها علاقة بالبحث وهي كالآتي:

1. مجتمع البحث :

تعني طريقة جمع البيانات والمعلومات وحالات محددة يتم إختيارهم بأسلوب معين من جميع عناصر مفردات مجتمع البحث بما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق هذا البحث ويتكون من 100 عامل من

¹ معلومات مستمدة من الشركة، مصلحة الموارد البشرية رزيقة زروقي يوم 16 أفريل 2023 على الساعة 11 صباحا،

مختلف المستويات بالمؤسسة داخلها وخارجها،¹ (مقابلة شخصية مع مسؤولة الموارد البشرية "زروقي رزيقة" يوم 11 أفريل 2023 على الساعة 10:30) ويهدف الحصول على أكبر عدد ممكن من الإستمارات لتمثيل المؤسسة في هذا البحث فقد إعتدنا على أسلوب العينة العشوائية على الأفراد العاملين حيث تم توزيع 50 إستمارة على عينة البحث من الأفراد المتواجدين داخل المؤسسة كما تم إسترجاع 40 إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي وهي نسبة كافية لإنجاز الدراسة .

الجدول رقم(2): الإحصائيات المتعلقة بإستمارات الإستیبيان :

البيان	التكرار	النسبة المئوية
الإستمارات الموزعة	50	100%
الإستمارات المسترجعة	40	80%
الإستمارات الملغاة	00	00%
الإستمارات الصالحة للدراسة	40	80%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إستمارات الإستیبيان

2. عينة البحث:

تتمثل عينة البحث في مجموعة من الأفراد العاملين في مختلف أقسام ومصالح "مؤسسة دوداح" حيث تم توزيع 50 إستبيان وتم إسترجاع 40 إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

المطلب الثاني : أداة وأساليب البحث.

1_ منهجية البحث

يعرف المنهج بأنه طريقة لينة إلى الحق في أيسر سبله لدراسة ظاهرة من الظواهر، قصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها، للوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها ، كما يعني أيضاً تلك الخطوات العلمية التي يرسمها الباحث لنفسه والمتمثلة في ترتيب أفكاره ، وتوجيه موضوعات بحثية توجيهها يصل بها إلى الحقيقة . وإعتمدنا في دراستنا لمؤسسة دوداح بومرداس على مجموعة من المناهج وهي كالآتي:

- **المنهج الوصفي:** يعتمد على دراسة الواقع أو ظاهرة موجودة فيه، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً عن طريق وصف الظاهرة مع بيان خصائصها ، كما يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة فعلاً دون تغيير لحقائقها ، وقد إستخدم هذا المنهج في هذا البحث في وصف أفراد العينة من حيث :الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي، ...إلخ
- **المنهج التحليلي:** يقوم على دراسة الإشكالات العلمية المختلفة تفكيكاً أو تركيباً أو تقويماً ، فإن كان للأشكال تركيبية منغلقة ، قام المنهج التحليلي بتفكيكها وإرجاع العناصر إلى أصولها أما إذا كان

¹ معلومات مستمدة من المؤسسة ، مصلحة الموارد البشرية رزيقة زروقي يوم 16 أفريل 2023 على الساعة 11 صباحاً،

الأشكال عناصر مشتتة فيقوم بدراسة وظائفها وطبيعتها ليركب منها نظرية ما أو قواعد معينة ، كما يمكن أن يقوم المنهج التحليلي بنقد الأشكال المطروحة ، وقد تم إستخدام هذا المنهج في دراستنا من خلال تحليل نتائج الإستبيان.

➤ **المنهج الإستنباطي:** تم توظيف هذا المنهج من خلال إستنباط الأفكار من البيانات والمعلومات مع تحليلها ومعالجتها ليتم إستخدامها للدراسة هذا البحث.

➤ **المنهج الإستقرائي:** يركز هذا المنهج على الإهتمام بحالة واحدة قائمة بحد ذاتها ، تتعلق بفرد أو جماعة أو شركة ، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الوضع الراهن للحالة ، والرجوع إلى الأوضاع السابقة لها، والتعرف على كافة العوامل المؤثرة فيها ، وظهر هذا المنهج في دراستنا من خلال دراسة نشأة المؤسسة وسيرورة العمل في المؤسسة ، وعدد زبائنهم وتوزيعهم... إلخ.

2_ مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:

بهدف جمع المعلومات والبيانات عن المؤسسة عن المؤسسة محل الدراسة إرتأينا الإعتماد على مجموعة من الأدوات التي تتلائم مع طبيعة العينة والموضوع وهي كالآتي:

1. **الملاحظة:** هي أداة من أدوات جمع البيانات والمعلومات وتتمثل في المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما ، حيث لا تقتصر هذه المشاهدة على الحواس، فقط بل تمتد إلى إستعمال أجهزة علمية مختلفة، وتم إستغلال هذه الأداة عند النزول إلى الدراسة الميدانية بمؤسسة دوداح بومرداس من خلال ملاحظة كيفية تأدية المهام والنشاطات داخل المؤسسة .

2. **المقابلة الشخصية :** هي محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أكثر بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى البحث التعرف إليه من أجل تحقيق أهداف البحث، وتم إستخدام هذه الأداة من خلال زيارتنا المتكررة الى مؤسسة دوداح وذلك من خلال اجراء مقابلة معمقة مع المسؤولة رئيسة قسم الموارد البشرية.

3. **الإستبيان :** هي وسيلة لجمع البيانات من خلال إحتوائها على مجموعة من الأسئلة والعبارات التي يطلب من الأفراد المستجوبين الإجابة عليها وإعتمدنا هذه الأداة في دراستنا من خلال تصميم إستبيان¹ وتم معالجة نتائج الإستبيان بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS version22.

تضمن مجموعة من الأسئلة تم طرحها على عناصر أفراد العينة بمؤسسة دوداح وقد صمم كما يلي :

- المحور الأول : وضع للتعرف على البيانات الشخصية العامة (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، المنصب الوظيفي ، الخبرة العلمية) .
- المحور الثاني : أبعاد إدارة الكفاءات في المؤسسة.

¹ انظر الملحق رقم 02

- المحور الثالث :متطلبات تنمية المسار الوظيفي والمهني للأفراد العاملين في المؤسسة.
لقد تم إستخدام مقياس لكارث لقياس إجابات الأفراد على أسئلة الإستبيان وذلك بمقابلة كل سؤال عبارة: موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وتم اعطاء كل اختيار من الإختيارات المتاحة درجة ترجيح كما يبين الجدول التالي:

1. الجدول رقم(03) يبين درج ترجيح كل إختيار .

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرقم	1	2	3	4	5

2. المصدر : من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث : إختبار أداة البحث.

1_ تنفيذ الدراسة:

لقد قمنا بإستعمال النظام الإحصائي spss version 22 ، وذلك قصد تحليل نتائج الإستبيان .
بعدما حصلنا على مجموعة من البيانات، قمنا بتنظيمها لتسهيل عملية تحليلها ومن خلال هذا المطلب سنقوم باستعراض النتائج المتحصل عليها.

2_1 صدق أداة البحث:

للتأكد من صدق أداة الدراسة على قياس تأثير إدارة الكفاءات في تنمية المسار الوظيفي والمهني بالمؤسسة فإعتمدنا على الصدق الظاهري الصدق الداخلي.

أ. الصدق الظاهري للإستبيان : تم التأكد من الصدق الظاهري بعرض النتائج على الأستاذ المشرف مع مجموعة أساتذة قسم العلوم الإقتصادية بجامعة بومرداس بالإضافة لمسؤولين بمؤسسة دوداح بومرداس.

ب. الصدق الداخلي للإستبيان : تم حساب معامل الصدق من أجل التأكد من الصدق الداخلي لعبارة الإستبيان وذلك لمعرفة درجة إنتماء كل عبارة الى محورها.

2_2 ثبات أداة البحث .

يقصد بثبات أداة البحث أن يكون قادرة على تحقيق دائما نفس النتائج في حالة تطبيقها مرتين أو أكثر على نفس المجموعة ويتم التحقق من خلال الإعتماد على معامل الفا_كرونباخ الذي يعتبر من أكثر المقياس قراءة لثبات أداة البحث.

الجدول (04) معامل الفا_كرونباخ لثبات أداة البحث.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.909	40

من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS 22 version

كما يبين الجدول التالي مستوى الصدق والثبات .

الجدول رقم (05) نتائج معامل الصدق والثبات.

مستوى الإستبيان	معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	
جيد	0,826	0.909	30	الإستبيان

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS 22 version.

نلاحظ من خلال الجدولين السابقين أن معامل الثبات الفا_كرونباخ كان جيدا، مما يدل على أن نسبة الإتساق الداخلي للإستبيان جيدة بلغت قيمته 0,909 وهي نسبة مقبولة جدا، ومناسبة تماما لأغراض البحث، وبهذا يمكننا الإعتماد على الإستبيان كأداة للدراسة للحصول على بيانات صادقة (الملحق رقم (3)).

المبحث الثالث : نتائج التحليل الإحصائي .

المطلب الأول : التحليل الإحصائي للخصائص الشخصية لعينة البحث.

1- توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس:

جدول رقم(06) توزيع العينة حسب الجنس

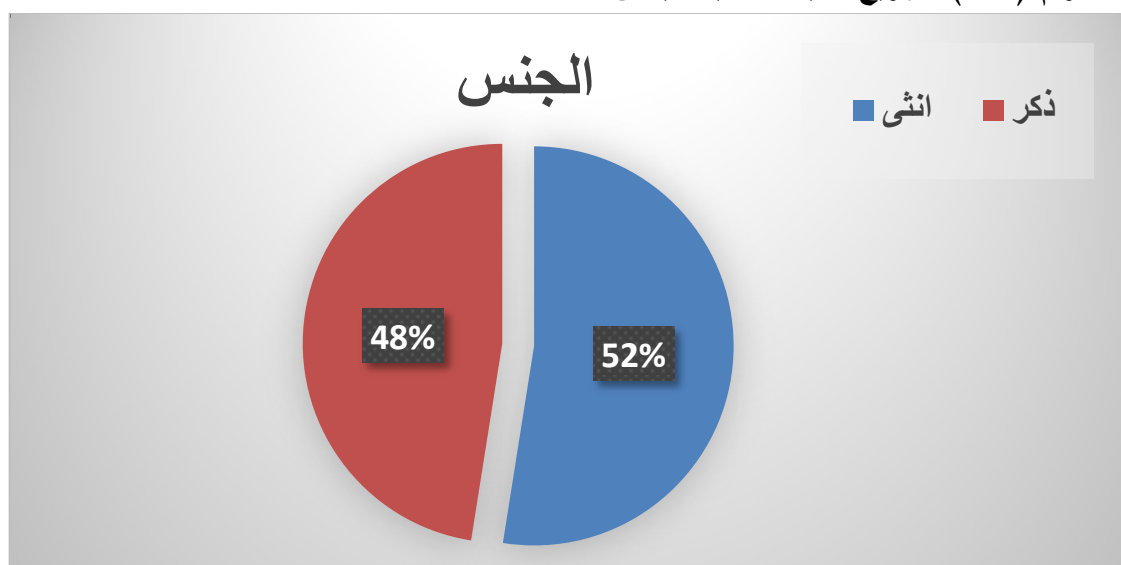
الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
انثى	21	52.5	52.5	52.5
ذكر	19	47.5	47.5	100.0
Valide				
Total	40	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss version 22

يظهر من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة العاملين بمؤسسة دوداح كانوا من الإناث بنسبة 52% ما يعادل (21 فرد) في حين بلغت نسبة الذكور 48% أي (19 فرد) من مجموع أفراد العينة، ويعود هذا الى طبيعة مجتمع الدراسة وطبيعة العمل.

الشكل رقم (13): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 22

2_ الفئة العمرية: جدول رقم (07) يبين توزيع الفئة العمرية.

الفئة العمرية				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 الى 30 سنة	10	25.0	25.0	25.0
من 31 الى 40 سنة	19	47.5	47.5	72.5
من 41 الى 50 سنة	10	25.0	25.0	97.5
من 51 فما فوق	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 22
الشكل رقم (14) يبين توزيع الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 22

من خلال الجدول أعلاه و الشكل رقم (14) وحسب عدد العينة المتمثل في (40) فرد نلاحظ أن الفئة البالغة من 31 الى 40 إستحوذت على أكبر نسبة وهي 47%، وبالتالي تمنح هذه الميزة للمؤسسة طاقة جديدة وبكفاءات جديدة من الموظفين المتحمسين والراغبين في تطوير كفاءاتهم. أما نسبة من 20 إلى 30 سنة والنسبة من 41 إلى 50 فقد تعادلت النسبة بينهم تمثلت في 25% ، أما آخر فئة عمرية شملت نسبة ضئيلة جدا وهي 3%، وهذا راجع لأن في هذه الفترة تتم عملية التقاعد نظرا لكبر العمر أو كثرة سنوات العمل.

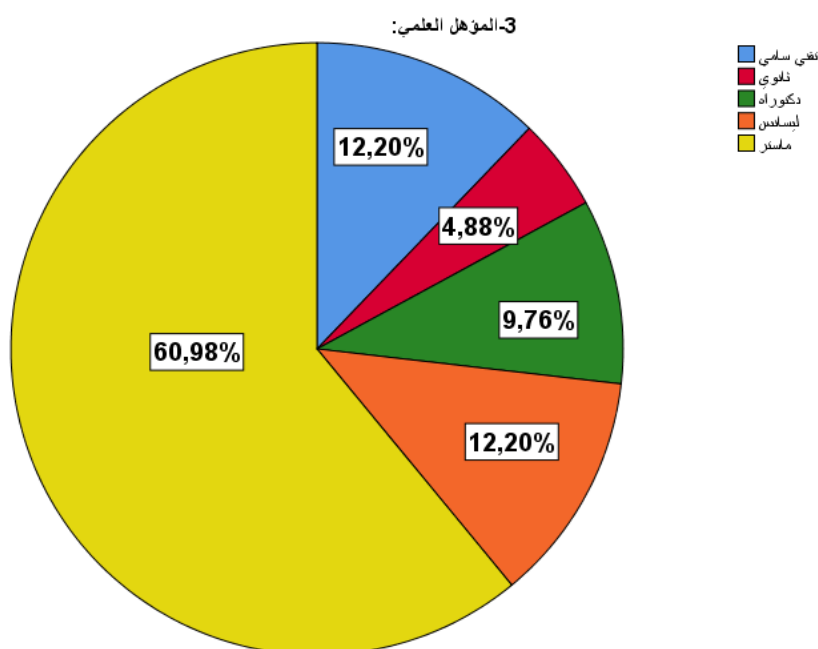
3_ المؤهل العلمي:

الجدول رقم (08) يبين توزيع المؤهل العلمي :

المؤهل العلمي				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	2	4.88	4.88	4.88
ليسانس	7	12.20	12.20	12.20
ماستر	22	60.98	60.98	60.98
دكتورا	5	9.76	9.76	9.76
تقني سامي	4	12.20	12.20	12.20
Total	40	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 22

الشكل رقم (15) يبين توزيع المؤهل العلمي:



المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 22

من خلال الجدول و الشكل رقم(15) نلاحظ ان أغلبية أفراد العينة يمتلكون شهادة ماستر جامعي بنسبة 60% وهي تعادل (22) فرد وهذا ما يساهم في القيام بالوظائف والمهام بدقة وكفاءة، تليها ثاني نسبة 12% وتمثل أفراد الذين يمتلكون شهادة ليسانس وتقني سامي أما الأفراد الذين يحملون شهادة ثانوي ودكتوراه فنسبتهم جد ضئيلة.

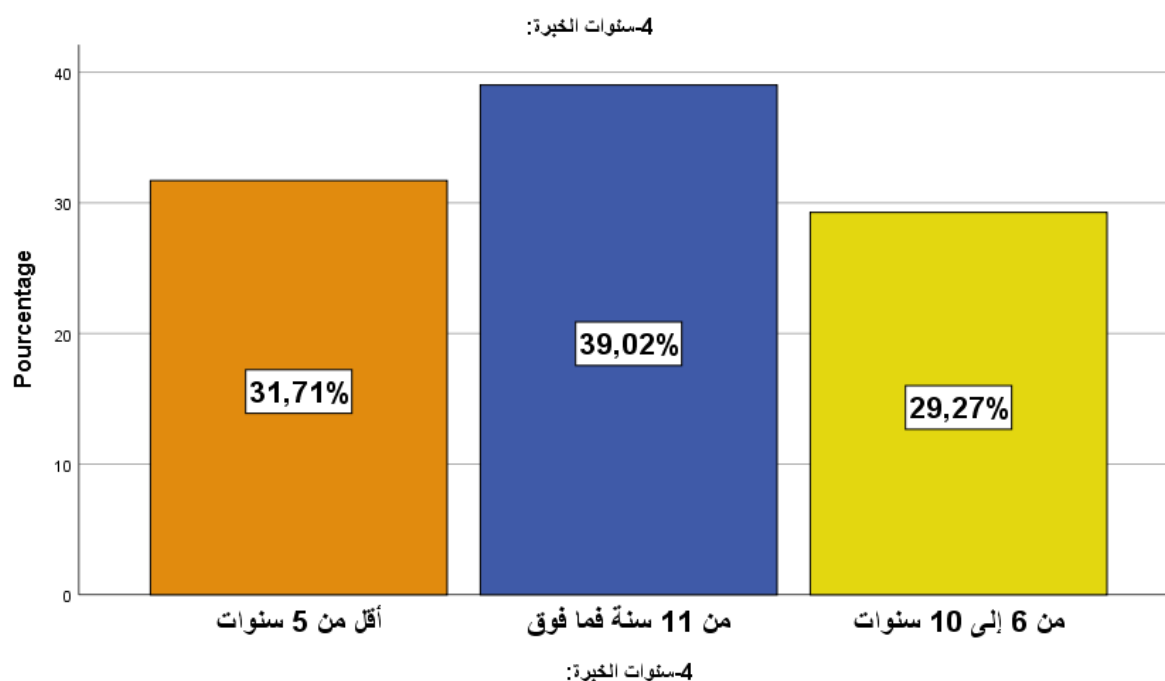
4_ سنوات الخبرة:

الجدول رقم(09) يبين توزيع سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
5 سنوات أو أقل	13	31,7	31,7	31,7
من 11 فما فوق	16	39,0	39,0	70,7
Validé من 6 إلى 10 سنوات	11	29,3	29,3	100,0
Total	40	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 22

الشكل رقم(16) يبين توزيع سنوات الخبرة:



يمثل الجدول السابق والشكل رقم (16) توزيع العينة حسب الخبرة حيث نجد أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة في العمل تكون خبرتهم من 11 سنة فما فوق تمثلت نسبتهم في 39%، وهي نسبة مهمة جداً، إذ من الممكن أن تضيفي على الدراسة نوع من الدقة والقرب أكثر من الواقع ، ثم تليها نسبة 31%، وهي نسبة الأفراد الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات أما من 6 إلى 10 سنوات خبرة تمثل نسبة 29%، وهذا يدل على أن الأفراد العاملين بالمؤسسة كلهم يتميزون بخبرة عالية مما يساعد إنشاء ميزة للمؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

5_ المنصب الوظيفي:

الجدول رقم(10) يبين توزيع المنصب الوظيفي:

المنصب الوظيفي				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير فرع	3	7.5	7.5	7.5
رئيس مصلحة	4	10.0	10.0	17.5
رئيس منطقة	1	2.5	2.5	20.0
رئيس قسم	6	15.0	15.0	35.0
تقني	12	30.0	30.0	65.0
اداري	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 22

الشكل رقم(17) يبين توزيع المركز الوظيفي :

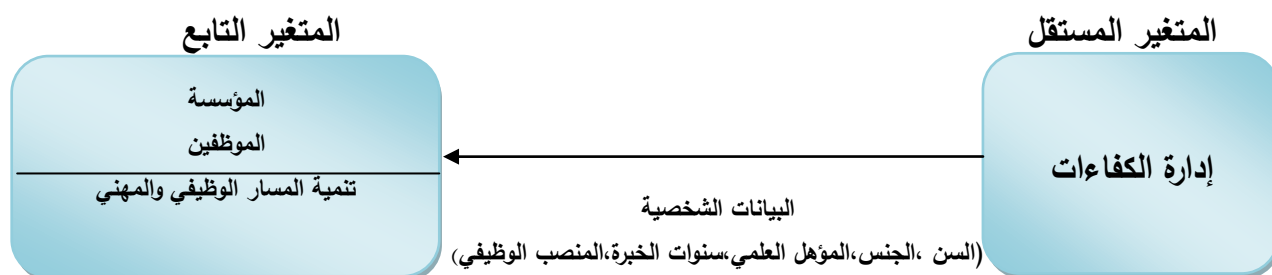


من خلال الجدول، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يشغلون منصب إداري ، باعتبار الموظفين يشغلون المناصب الإدارية بالمؤسسة بنسبة 35% أما ثاني مرتبة بنسبة 30% وهي تمثل منصب تقني وكما نلاحظ تنوع في المناصب المشغولة بنسب مختلفة مما يساهم في إعطاء صورة قريبة جدا لواقع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر .

المطلب الثاني : تحليل متغيرات البحث.

لتحليل نتائج متغيرات البحث تم تقسيمها وفقا لمحاور الإستبيان ،تضمن المحور الأول إدارة الكفاءات أما ثاني محور فهو متعلق بمتطلبات تنمية المسار الوظيفي والمهني للأفراد العاملين وقسم إلى جزئين الأول خاص بالمؤسسة والثاني بالموظفين.

الشكل رقم(18) نموذج البحث.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يبين الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بعبارات المحور الأول المتعلق بأبعاد إدارة الكفاءات في مؤسسة دوداح بومرداس حسب آراء الموظفين.

الجدول رقم(11) يبين نتائج تحليل المحور الأول.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المرافقة	الرتبة
01	تمتلك مؤسستكم أفراد ذات كفاءة عالية.	4,27	,8370	عالية	1
02	تهتم مؤسستكم بالحفاظ على كفاءاتها.	3,98	,9350	عالية	3
03	تقوم مؤسساتكم بعمليات تطوير الكفاءة.	3,66	,9650	متوسطة	8
04	يتم تقييم الكفاءات بصفة مستمرة.	3,34	1,015	متوسطة	14
05	تتميز عملية التقييم بالشفافية.	3,66	,8830	متوسطة	8
06	تسمح مؤسستكم للموظفين بالتدريب لتطوير الاداء.	3,95	,8650	عالية	4
07	توفر المؤسسة المناخ التنظيمي المناسب لتسيير الكفاءات.	3,90	,8600	عالية	7
08	تعمل المؤسسة على تشجيع الافكار الابداعية لتنمية كفاءة الأفراد.	3,85	,9630	متوسطة	8
09	تمتلك المؤسسة كفاءة قادرة على التحكم في التكنولوجيا.	4,20	,6790	عالية	2
10	يرتبط نظام الحوافز بمستوى الكفاءة.	3,61	,8910	متوسطة	11

11	بيئة العمل مساعدة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية.	3,93	9320,	عالية	6
12	يتم التوظيف على اساس الكفاءة.	3,95	8930,	عالية	4
13	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتنمية الكفاءات.	3,41	1,048	متوسطة	13
14	تعتمد المؤسسة على مصادر داخلية (نقل و ترقية) لسد احتياجاتها من الكفاءات.	3,49	1,028	متوسطة	12
15	تعتمد المؤسسة على اساليب التحفيز للاستقطاب الكفاءات.	3,22	9360,	متوسطة	15
Σ		3,9268	754660,	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 22

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير إدارة الكفاءات أن درجة الموافقة للمتوسط الحسابي للعبارة كانت مرتفعة، حتى بلغ المتوسط الحسابي **3,9268** والتي تقابل مستوى عالي، إضافة إلى أن ال المعيار الكلي هو **0,75466**، والذي يعبر عن وجود تشتت منخفض في إجابات موظفي مؤسسة دوداح بومرداس لأن الانحراف المعياري أقل من **1**. وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة موافقون عمليات إدارة الكفاءات في المؤسسة بدرجة عالية وتشتت منخفض.

كما استطعنا من خلال الجدول رقم (11) ترتيب العبارات بالإعتماد على المتوسط الحسابي، حيث أن العبارة الأولى قابلتها أول رتبة بمتوسط حسابي **4,27** بلغ والانحراف المعياري **0,837** بدرجة مرتفعة، مما يعني أن أغلبية الأفراد موافقون على أن المؤسسة تمتلك أفراد ذات كفاءة ، تليها العبارة التاسعة والتي تنص على امتلاك المؤسسة كفاءة قادرة على التحكم في التكنولوجيا بمرتبة الثانية بمتوسط حسابي **4,20** والانحراف المعياري **0,679**، مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة عالية على امتلاك المؤسسة كفاءة قادرة على التحكم في التكنولوجيا. كما جاءت العبارة الثانية والتي تتمثل في إهتمام المؤسسة بالحفاظ على كفاءاتها بالمرتبة الثالثة بمتوسط **3,98** وانحراف **0,935**، وهذا يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة عالية على إهتمام مؤسستهم بالحفاظ على كفاءاتها. أما فيما يخص العبارات التي لم تحظى بالقبول التام من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة هي العبارة رقم أربعة ومضمونها ينص على تقييم الكفاءات بصفة مستمرة حيث بلغ المتوسط الحسابي **3,34**، والانحراف المعياري **1,015**، ومن خلال هذا نستنتج أن المؤسسة لا تقوم بعملية التقييم بصفة مستمرة كما أن آخر مرتبة 15 تضمنت العبارة إعتماد المؤسسة على أساليب التحفيز للاستقطاب الكفاءات بمتوسط حسابي **3,22** وانحراف

معياري 0,936 مما يدل على أن المؤسسة لا تركز على عملية الإستقطاب وهكذا تبقى النسب متذبذبة إلى غاية الوصول الى آخر عبارة بدرجة عالية أو متوسطة وهذا راجع الى أهمية إدارة الكفاءات بمؤسسة دوداح و دلالتها الإحصائية .

يبين الجدول التالي نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بعبارات المحور الثاني المتعلق بمتطلبات تنمية المسار الوظيفي والمهني للأفراد العاملين في مؤسسة دوداح بومرداس حسب أراء المستجوبين.

الجدول رقم(12) يبين نتائج تحليل محاور متطلبات تنمية المسار الوظيفي والمهني للأفراد العاملين في مؤسسة دوداح بومرداس.

اولا : خاص بالمؤسسة(المتغير التابع)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المرافقة	الرتبة
01	تملك المؤسسة مصلحة لإدارة المسار الوظيفي والمهني.	3,80	,749	عالية	2
02	تقوم المؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي والمهني للأفراد العاملين.	3,59	,805	متوسطة	6
03	تقوم المؤسسة بتقييم المسار الوظيفي والمهني للأفراد العاملين.	3,56	,808	متوسطة	7
04	يسمح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتطوير المسار الوظيفي والمهني للأفراد العاملين.	3,63	,698	متوسطة	3
05	يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات في المؤسسة.	3,10	,800	متوسطة	8
06	تعديل مؤسسة المسار الوظيفي والمهني حسب مستوى الأداء.	3,63	,733	متوسطة	3
07	تحدد المؤسسة المسار الوظيفي والمهني حسب الخبرة.	3,63	,662	متوسطة	3
08	توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة للعمل(حماية،وسائل نقل...)	3,90	,995	عالية	1
	Σ	3,6829	,60988	عالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 22

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير متطلبات تنمية المسار الوظيفي والمهني للأفراد العاملين بالنسبة للمؤسسة، أن درجة الموافقة للمتوسط

الحسابي للعبارات كانت مرتفعة، حتى بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,6829، والتي تقابل المستوى عالي إضافة إلى أن الانحراف المعياري الكلي 0,60988 الذي يعبر عن وجود تشتت منخفض في اجابات موظفي مؤسسة دوداح بومرداس لأن الانحراف المعياري اقل من 1. وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة موافقون على تنمية المسار الوظيفي و المهني بالنسبة للمؤسسة بدرجة عالية وتشتت منخفض.

كما أن أول رتبة هي عبارة رقم ثمانية والتي تنص على توفير المؤسسة جميع الظروف الملائمة للعمل بمتوسط 3,90 و انحراف معياري يقدر ب 0,995، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتلبية كل متطلبات اللازمة لضمان أحسن مناخ لتأدية العمل، وتليها ثاني مرتبة بعبارة امتلاك المؤسسة مصلحة لإدارة المسار الوظيفي والمهني بمتوسط 3,80 وانحراف معياري 0,749، أما فيما يخص آخر مراتب ذات المتوسطات الأقل نسبة وهي العبارة التي تنص على وجود نظام واضح للترقيات في المؤسسة بمتوسط حسابي 3,10 و انحراف معياري 0,800 وهذا يدل على أن المؤسسة لا تهتم بترقية الأفراد العاملين بالمؤسسة كذلك العبارة الثالثة والتي تنص على قيام المؤسسة بتقييم المسار الوظيفي والمهني بمتوسط حسابي 3,56 وانحراف معياري 0.808 وهذا يدل على أن المؤسسة لا تقوم بتقييم المسار الوظيفي والمهني للعاملين بالمؤسسة.

ثانيا : الجدول رقم(13) خاص بالموظفين (المتغير التابع).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المرافقة	الرتبة
01	هل تملك أهداف واضحة تتعلق بالمسار الوظيفي والمهني.	4,05	,805	عالية	2
02	هل ترغب في حصول على منصب أعلى بعد فترة زمنية.	4,24	,888	عالية	1
03	يوجد توافق بين تخطيطك الشخصي بالمسار الوظيفي والمهني وتخطيط المؤسسة.	3,32	,934	متوسطة	5
04	تتوافق وظيفتك الحالية مع مؤهلاتك الفردية.	4,00	,894	عالية	3
05	يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الوظيفة التي تشغلها.	2,85	1,276	منخفضة	7
06	وظيفتك تتلاءم مع سنوات الخبرة.	3,88	1,029	عالي	4
07	تتوافق سياسة الترقية بالمؤسسة مع طموحاتك الفردية.	3,02	1,012	متوسطة	6
	Σ	3,7317	,74244	عالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 22

إستطعنا من خلال الجدول السابق ترتيب العبارات بالإعتماد على المتوسط الحسابي حيث أن العبارة الثانية قبلتها أول رتبة بمتوسط حسابي بلغ **4,24**، وإنحراف معياري **0,888**، بدرجة مرتفعة مما يعني أن أغلبية الأفراد موافقون على وجود رغبة في حصول على منصب أعلى بعد فترة زمنية، تليها العبارة الثانية بمرتبة الثانية بمتوسط حسابي **4,05**، وإنحراف معياري **0,805**، مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة عالية على وجود أهداف واضحة تتعلق بالمسار الوظيفي والمهني. كما في المرتبة الثالثة العبارة الرابعة بمتوسط **4,00**، وإنحراف **0,894**، وهذا يدل على أن موظفين موافقون بدرجة عالية على توافق وظيفتك الحالية مع مؤهلاتك الفردية، وهذا بمستوى عالي، أما بخصوص أقل متوسط خاص بالعبارة الخامسة والتي تتمثل في تناسب الأجر مع الوظيفة بمتوسط حسابي يقدر بـ **2,85**، وإنحراف معياري **1,276** مما يدل على عدم وجود توافق بين الأجر والوظيفية المشغولة كذلك العبارة السابعة تحتل المرتبة السادسة والمتمثلة في توافق سياسة الترقية مع الطموحات الفردية بمتوسط حسابي **3,02**، وإنحراف معياري **1,012** مما يدل على أن المؤسسة لا تراعي طموحات الأفراد العاملين بالمؤسسة مع السياسات الترقية الخاصة بالمؤسسة.

في الأخير نقول أن درجة الإستجابة من قبل الموظفين على أسئلة الإستبيان تميزت بالشفافية التامة مما ساهم في إعطاء نتائج قريبة جدا من الواقع، و أعطت من الوهلة الأولى نظرة على أن إدارة الكفاءات بمؤسسة دوداح بومرداس تسمح بتنمية المسار الوظيفي والمهني للعاملين، وهذا ما ظهر من خلال الأجوبة المقدمة ومن خلال تحليلها بالإعتماد على مخرجات SPSS22 VERSION . أنظر الملحق رقم (03)

المطلب الثالث: تحليل معامل الارتباط بين متغيرات البحث.

فيما يلي سوف يتم دراسة ماذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الكفاءات ومتطلبات تنمية المسار الوظيفي والمهني.

الجدول رقم (14) معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المعاملات	المسار الوظيفي و المهني	خاص بالمؤسسة	خاص بالموظفين
معامل الارتباط R	.690**	.489**	.723**
مستوى المعنوية Sig	.000	.001	.000
معامل التحديد R ²	0,476	0,239	0,522

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 22

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين أبعاد إدارة الكفاءات ومتطلبات المسار الوظيفي والمهني بلغ **0.690**** ، وهو موجب مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بينهما،

حيث أن كلما زاد تأثير إدارة الكفاءات زادت نسبة تنمية المسار الوظيفي والمهني للعاملين بالمؤسسة، كما أن هناك علاقة ضعيفة وليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية، حيث بلغت القيمة المحسوبة $\alpha \geq 0,05$. كما أنه توجد أيضا علاقة طردية موجبة بخصوص تنمية المسار الوظيفي والمهني بالنسبة للمؤسسة، و بلغت 0.489^{**} ، وفيما يخص الموظفين بلغت 0.723^{**} ، وهما نسبتيين موجبتين يؤكدان وجود تأثير لإدارة الكفاءات على المسار الوظيفي والمهني للعاملين بمؤسسة دوداح بومرداس.

نفترض أن:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$ لتأثير إدارة الكفاءات في تنمية المسار الوظيفي والمهني للعاملين بالمؤسسة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$ لتأثير إدارة الكفاءات في تنمية المسار الوظيفي والمهني للعاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم (15) يبين نتائج اختبار الفرضيات

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6,787	1	6,787	16,550	,000 ^b
de Student	15,993	39	,410		
Total	22,780	40			

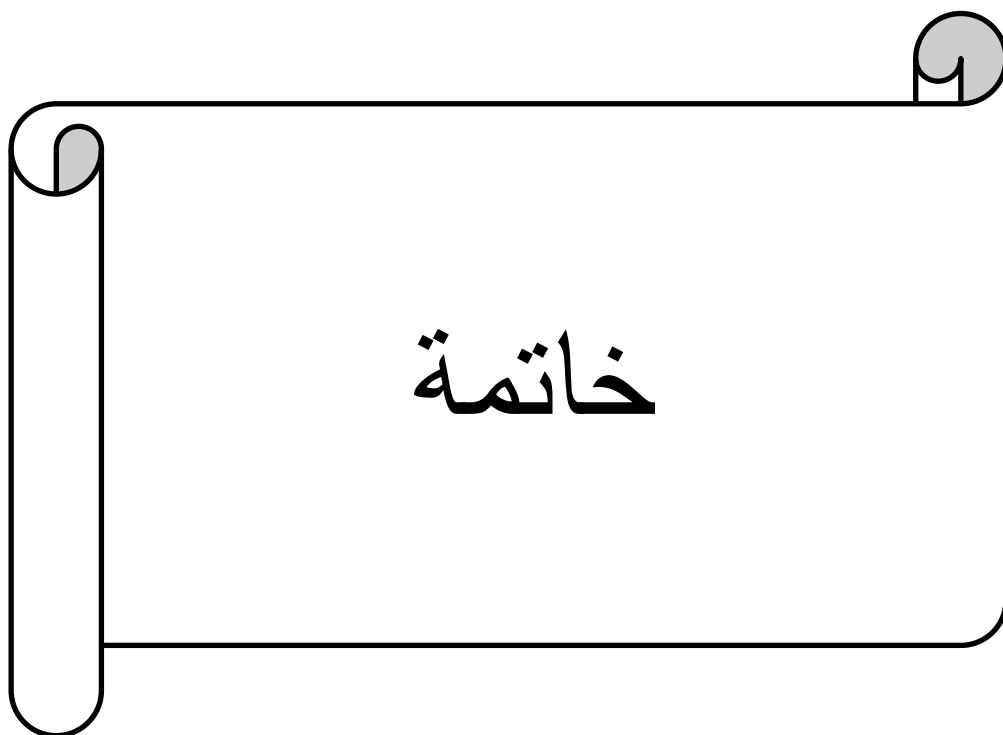
ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	11,896	1	11,896	42,621	,000 ^b
de Student	10,885	39	,279		
Total	22,780	40			

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج SPSS version 22

مما سبق يمكننا إختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات والمسار الوظيفي والمهني للأفراد العاملين بالمؤسسة . فنرفض الفرضية **H0** ونقبل الفرضية **H1**، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$ لتأثير إدارة الكفاءات في تنمية المسار الوظيفي والمهني للعاملين بالمؤسسة، ونقول إنطلاقا من المعلومات الإحصائية المستخلصة من برنامج spss version 22 على وجود علاقة قوية بين إدارة الكفاءات والمسار الوظيفي والمهني للعاملين بمؤسسة دوداح بومرداس.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة دوداح بومرداس ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها والتي قمنا بجمعها بعد توزيع 50 إستمارة وإسترجاع 40 إستمارة مرفقة بأجوبة الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، بعدها قمنا بمعالجتها وتحليلها وتفسير النتائج المتحصل عليها بالإعتماد على مخرجات برنامج **SPSS version 22**، بالإضافة إلى الإعتماد على المنهج الإستقرائي والتحليلي وهذا بقراءة نتائج المتحصل عليها ومن ثم تحليلها ومعالجتها ، وتمثل منهج البحث في دراسة المتغير المستقل وهي إدارة الكفاءات بأبعادها بالإضافة إلى المتغير التابع المتعلق بتنمية المسار الوظيفي والمهني للعاملين بالمؤسسة ، حيث تم التوصل الى أن إدارة الكفاءات تؤثر في تنمية المسار الوظيفي والمهني للعاملين بمؤسسة دوداح بومرداس بدرجة عالية وبمساهمة تقدر 47 %، ومن خلال إختبار الفرضيات المدروسة تم قبول الفرضية H1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$ لتأثير إدارة الكفاءات في تنمية المسار الوظيفي والمهني للعاملين بمؤسسة دوداح بومرداس.



خاتمة:

في نهاية هذا البحث والذي قادنا إلى دراسة موضوع مهم ولا يزال يطرح نفسه بشدة في ميدان تسيير المؤسسات بالمؤسسات الجزائرية ، ألا وهو إدارة الكفاءات ودورها في تطوير المسار الوظيفي والمهني، حيث أصبحت الكفاءات البشرية الركيزة الأساسية وأحد مصادر التميز والتي تساهم في ضمان عمليات النمو والإستقرار داخل المؤسسة ، فأصبحت عملية إكتشاف الكفاءات المهمة الأولى والرئيسية لإدارة الكفاءات ، من خلال إستقطابهم وإختيارهم والمحافظة عليهم، عن طريق تحفيزهم وتوفير الأمن الوظيفي لهم ، وكذا تنمية وتطوير مهاراتهم ومواهبهم، والقدرة على إستخدام تلك المهارات لتحقيق أهداف المؤسسة. إن الهدف الرئيسي لأية مؤسسة هو تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية وتأدية مهامها على أكمل وجه ، وفي سبيل إنجاز ذلك يحق لها تسخير كافة الإمكانيات والموارد المتاحة والآليات التي تراها مناسبة من أجل تطوير أداء الأفراد العاملين بها للوصول إلى النتائج المرغوبة ، ومن بين هذه الوسائل نجد تطوير المسار الوظيفي والمهني، والذي يتعلق بدرجة الفعالية والنجاح لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ، كما يعتبر إحدى الوظائف التي تهتم بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة والوظائف التي يشغلها من جهة أخرى، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاج والربحية، وتحقيق أهداف الفرد من الرضا الوظيفي ، تحقيق الأمان ، تطوير مستقبله الوظيفي ...إلخ. ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الكفاءات، ولقد تبين لنا جلياً من خلال ما تم التطرق إليه أن إدارة الكفاءات لها دور مهم في تطوير وتخطيط المسار الوظيفي والمهني للعاملين بالمؤسسة ، وأثراً على تحسين وتنمية الأفراد ، لاسيما وإن تم تسييرها بما يتماشى وإستراتيجية المؤسسة ، بحيث تشجع الفرد على إظهار أقصى ما لديه من مهارات وقدرات لمساعدته على التخطيط والتنسيق على حساب جميع قدراته ، ومؤهلاته العلمية ، التي تسمح بذلك على ضوء العوامل المرتبطة بشخصيته، والبيئة المحيطة التي تحكم إتجاهات نحو مسارات وظيفية معينة. فالمؤسسة تراقب تحركات عاملها ، حيث تقوم بتحضيرهم على أساس زيادة الإنتاج ، وذلك يعود بالفائدة بالنسبة المؤسسة ، ويستطيع العامل أن يستفيد بالترقية على أساس الأداء الفعال في المؤسسة والعمل الجيد.

إن ضمان الإدارة إمتلاك الأعداد الكافية من الكفاءات البشرية المؤهلة والمحفزة يتوقف بحد كبير على درجة إهتمامها بإيجاد توافق بين الإحتياجات المهنية للعاملين ومتطلبات العمل بالمؤسسة ، وبما يساعد في النهاية على الحفاظ على قدرتها التنافسية وحصتها السوقية وتحقيقها لأهدافها الإستراتيجية المختلفة.

قمنا بالدراسة على جزئين ، الجزء النظري الذي تناولنا فيه مختلف المفاهيم والدراسات والنظريات المتعلقة بأبعاد الدراسة ، والجزء التطبيقي والذي حاولنا من خلاله التحقق من فرضيات الدراسة، وقد إختارنا مؤسسة "دوداح بومرداس" ، وكانت دراستنا من خلال توزيع إستبيان (إستمارة لجمع البيانات) على عينة عملها 50 موظف، وتم إسترجاع 40 إستمارة ، والحصول على إجاباتهم وتحليلها بإستخدام برنامج (Spss) في التحليل الإحصائي للبيانات.

1. إختبار صحة أو عدم صحة فرضيات البحث:

أ. بالنسبة للفرضية الأولى: من خلال ما تم التطرق إليه تم إثبات صحة الفرضية الأولى و التي تنص على : إدارة الكفاءات هي أنشطة خاصة بموارد البشرية ومن أهم أبعادها المعرفة ، المهارة ، السلوك ومن أهم عملياتها تطوير المسار الوظيفي والمهني للعاملين .

ب. بالنسبة للفرضية الثانية: تم نفي الفرضية التي تنص على : تتمثل مراحل وتحليل المسار الوظيفي والمهني بمؤسسة دوداح في مرحلة الإستكشاف ومرحلة التأسيس فقط ، ويتم تمثيلها عن طريق مراكز متخصصة ، حيث تتمثل مراحل وتحليل المسار الوظيفي والمهني بمؤسسة دوداح في أربعة مراحل وهي الإستكشاف ومرحلة التأسيس ومرحلة الحفاظ الوظيفي (مرحلة الصيانة والمحافظة على الوظيفة) ، مرحلة الانفصال الوظيفي (مرحلة الإنحدار أو نهاية المسار).

ت. بالنسبة للفرضية الثالثة: تم إثبات الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$ بين إدارة الكفاءات وتنمية المسار الوظيفي والمهني بمؤسسة دوداح بومرداس حيث بلغ معامل الارتباط 0.690^{**}

2. نتائج البحث:

توصلنا في النهاية إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- تمثل إدارة الكفاءات حقلاً علمياً وتطبيقياً حديثاً يعمل على توفير قدرات واسعة للمؤسسات في التميز والريادة والإبداع في إطار أبعاده الرئيسية الثلاثة ، إدارة المعرفة ، إدارة المواهب وإدارة السلوك؛
- يعد مفهوم إدارة الكفاءات المفتاح الرئيس لنجاح المؤسسات الحديثة بصفته شكل من أشكال الإستثمار في الموارد البشرية للتطوير والإبداع ؛
- إن تنمية وتطوير المسار الوظيفي والمهني يعود بنتائج على الفرد والمؤسسة معا ؛
- وجود مستوى (مرتفع) لدور إدارة الكفاءات في تنمية وتطوير المسار الوظيفي والمهني في المؤسسة محل الدراسة ؛

- ووجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وتطوير المسار الوظيفي والمهني للأفراد بأبعاده المختلفة ؛
- من الضروري تبني المقاربة بالكفاءات من طرف القائمين على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وفقاً للمفهوم الحديث ، وبالأخص في هندسة التدريب والتعلم ، وتطوير الكفاءات ، سواء كانت فردية أو جماعية ، وفقاً لما هو معمول به في أفضل الممارسات لدى المؤسسات الرائدة عالمياً؛
- لا تستخدم المؤسسة نظام الحوافز الفردية لتشجيعهم ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين ودفعهم للعمل بإخلاص ، والتفاني في خدمة المؤسسة ، وإنما تستخدم نظام الحوافز الجماعية (لجميع العمال) في حالة تحقيق أرباح سنوية؛
- تتمتع المؤسسة بكل المميزات الضرورية للعمل كالإتصال الفعال تحسين الخدمات الاجتماعية وغيرها في سبيل توفير المناخ التنظيمي الملائم لإتمام المهام وفق الأهداف المخطط لها ؛
- هناك علاقة بين إدارة الكفاءات وأساليب تنمية وتطوير المسار الوظيفي والمهني بمؤسسة دوداح بومرداس من خلال إكتساب الخبرات والتجارب ؛
- يتم إختيار الموظف لمؤسسة دوداح بناءً على الكفاءة ؛
- يعبر المسار الوظيفي والمهني سلسلة متعاقبة من المراحل الوظيفية خلال الحياة الوظيفية للفرد العامل بالمؤسسة ؛
- منح الترقية والتحفيزات للموظف في الوقت المناسب ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي.

3. مقترحات وتوصيات البحث:

- من خلال موضوع الدراسة وإنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض المقترحات والتوصيات:
- العمل على رفع مستوى رضا العاملين عن طريق رفع أجورهم، لكي يستمرو في عطائهم ، مما يزيد من فعالية أدائهم ويشعرهم بنوع من العدالة التنظيمية ؛
 - الإهتمام بنظم وأساليب التحفيز المادي والمعنوي للأفراد العاملين بالمؤسسة والعمل على قياس كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي بأساليب واضحة وشفافة ؛
 - وضع مختصين بالمؤسسة في مجال إستقطاب الكفاءات وإكتشافها وإستثمار فيها؛
 - ضرورة المحافظة على المواهب والكفاءات من خلال التدريب المستمر والتحفيز الدائم؛

- نوصي المؤسسات الإقتصادية الجزائرية منها الاهتمام أكثر بتطوير العنصر البشري من خلال الغوص أكثر في مختلف كفاءاتهم ومواهبهم ؛
- يجب أن تضع إدارة المؤسسات برامج ودورات تأهيلية وتدريبية بشكل دائم بغية تجديد المعلومات وإحداث الإبداع من أجل تنمية وتطوير الكفاءات البشرية وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي؛
- إستخدام أسلوب تخطيط المسار الوظيفي من خلال التكوينات المخطط لها التي ستقدم لتوعية المسؤولين من درجة أهميته في تنمية كفاءات ومهارات الأفراد بالمؤسسة ؛
- رضا الموظف عن الوظيفة الموكلة إليه والمناسبة لقدراته وكفاءاته عامل مهم، يجعله في إستعداد دائم ويحفزه على الإجتهد أكثر، والبحث عن تحقيق طموحاته وطموحات الإدارة ؛
- زيادة ميزانية البرامج التدريبية للعمال من أجل تغطية حاجياتهم للتدريب ؛
- ضرورة قيام العاملين بتخطيط مسارهم الوظيفي بشكل أفضل ؛
- وضع كل شخص مناسب في مكانه المناسب لإستغلال المهارات التي يتمتع بها ؛
- نشر ثقافة المسار الوظيفي بين العمال بما يساعد على تخطيط وتنمية مسارهم الوظيفي؛
- تحريك العمال بين الوظائف والأنشطة لإكتساب مهارات أكثر ينعكس إيجاباً على تنمية كفاءاتهم وتطوير مسارهم الوظيفي والمهني.

4. آفاق البحث:

لقد أثار إنتباهنا ونحن نختتم هذا البحث ورغم كل الجهود المبذولة من خلال هذه الدراسة ، يبقى هذا الموضوع واسعاً ويحتاج إلى دراسات أخرى أعمق مستقبلاً ، نفتح المجال للباحثين المهتمين في هذا المجال ، ونقترح المواضيع التالية :

- أثر تخطيط المسار الوظيفي والمهني على فعالية أداء الأفراد بالمؤسسة الإقتصادية ؛
- أثر التحفيز على إدارة الكفاءات والموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؛
- أثر تخطيط المسار الوظيفي والمهني على الإستقرار الوظيفي؛
- أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي والمهني للعاملين بالمؤسسة ؛
- المسار الوظيفي وعلاقته بالولاء الوظيفي للأفراد العاملين ؛
- دور إستراتيجية تسيير المسار الوظيفي للمورد البشري في تحقيق الرضا الوظيفي.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نسأل الله عز وجل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ومعالجته، ونكون قد ساهمنا ولو بجزء ضئيل في تقديم قيمة مضافة، والتمهيد لدراسات لاحقة أكثر تعميقاً وتخصصاً في إدارة الكفاءات بالمؤسسات الجزائرية.

وكل عمل بشري يشوبه النقص ويتخلله الخطأ، ولابد من تقويمه وتصويبه وإستدراك نقائصه ، وحسبنا أننا إجتهدنا ، فإن وفقنا فمن توفيق الله وحده، وإن أخطأنا فمن أنفسنا ، والله الموفق والمستعان.



قائمة المراجع

قائمة المراجع :

➤ المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

1. أحمد القطامين عطا الله ،التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دون طبعة، دار مجدلاوي ، الأردن ،1996.
2. أحمد ماهر، إدارة الكفاءات البشرية ،دون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر،2009.
3. أمل عثمان رشوان ، إتجاهات حديثة في القيادة الإستراتيجية وتطوير المسار الوظيفي لقادة المستقبل،دون طبعة،الدار الجامعية للنشر ،مصر، 2009..
4. ثابتي الحبيب، الجلالى بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية،الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية ،مصر، 2009 .
5. جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ،بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2003.
6. سماح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الفكر ناشرون وموزعون ، الأردن، 2011.
7. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ،بعد استراتيجي، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، جامعة حلب ، سوريا، 2009.
8. غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين وليد عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري لاتجاهات المعاصرة لتنافسية الاعمال، بدون طبعة دار عيذاء للنشر والتوزيع، الأردن ،2013.
9. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية،الطبعة الأولى،المكتب الجامعي الحديث، مصر،2004.
10. محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الإسكندرية، مصر،
11. محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004
12. محمد عبد الرحمان ،التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن،2015.

13. منير نوري ، فريد كورتل ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع الأردن، 2011.
14. يوسف حليم الطائي وآخرون : إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، دون طبعة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2006.
- **المجلات العلمية:**
15. أبو القاسم حمدي، الرئيس مراد، جديدة جيلاني، دراسة العلاقة بين نموذج جودة حياة العمل وأبعاد المسار المهني، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 05، عدد: 01، جامعة عمار تلجي، الأغواط، الجزائر ، جوان 2019.
16. أبو بكر بحري ، راي نور الدين ، تأثير تسيير الكفاءات بحري أبوبكر، تأثير تسيير الكفاءات البشرية على جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمؤسسات الإستشفائية ، مجلة الابتكار والتسويق ، المجلد 09، العدد 01، جامعة جلالى اليابس سيدي بلعباس - الجزائر، جانفي 2022.
17. إيمان مصطفى كفاي ، تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر- دراسة تحليلية ، مجلة الإدارة التربوية ، العدد 12، جامعة الأزهر ، مصر، مارس 2017.
18. حياة بلعيد ،تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضى الوظيفي ، مجلة المنهل الاقتصادية ، المجلد 04، العدد 03، جامعة بشار، الجزائر، ديسمبر 2021.
19. خديجة بن حمود، بلعور سليمان ،دور أبعاد تطوير المسار الوظيفي في تعزيز جودة الخدمات الصحية، مجلة إضافات إقتصادية ،المجلد 06، العدد 01، جامعة غرداية ، الجزائر، 29 مارس 2022.
20. عبدالقادر قطاف، عبید فريد زكريا ، تقييم الكفاءات البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد: 11 ، العدد: 02، جامعة الأغواط ، الجزائر، جوان 2020 .
21. فيروز بوزورين ، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية ، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية ، المجلد 9 ، العدد 04، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، ديسمبر 2018.
22. فتيحة صدوق، دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المؤسسات ، مجلة دفاتر إقتصادية ، المجلد 14، العدد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة - الجزائر، ماي 2023.
23. قويدر بورقبة ، سماعيل عيسى ، العيداني إلياس ، إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية ، مجلة البديل الإقتصادي ، المجلد 06، العدد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة، المركز الجامعي تيسمسيلت ، الجزائر ، مارس 2020.

24. كمال منصوري، سماح صويلح ، تسيير الكفاءات :الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية ، العدد07 ، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2010.
25. محمد خنانيف، التدريب إحدى تحديات الموارد البشرية في الإدارات العمومية ، مجلة الأبحاث الاقتصادية ، المجلد: 15 ، العدد 02، جامعة البليدة(2)، الجزائر ، أكتوبر 2020.
- الملتقيات والمؤتمرات العلمية:
26. عائشة لشلاش ، عمار درويش،تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية:دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بني صاف، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ،جامعة بسكرة ، الجزائر ،21/22 فيفري 2012.
- الأطروحات والرسائل الجامعية:
27. أمينة وراس، تخطيط المسار المهني وإنعكاسه على رضا العاملين في المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر ،2021/2022 .
28. أبو القاسم حمدي ، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر، 2003/2004.
29. بركاني مو الشيخ ، دور الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص: تسيير إستراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، الجزائر ، 2017/2018،
30. حسين ميادة، دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص:إقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر ، 2019-2020.
31. حليلة بن طري ، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر ،2015/2016.
32. رانيا مباركي، أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص:إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 2020_2021.

33. رزيقة أفناروس ، دورمان فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص : إدارة أعمال المؤسسات ، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، 2016/2017.
34. رقية دهام، تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، منشورة ، جامعة سطيف1، الجزائر، 2012/2013.
35. زينب بن حركو، عميمور نواره، أثر إدارة الكفاءات المحورية على جودة الخدمات الصحية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ميلة، الجزائر، 2019/2020.
36. سارة جوري، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة موارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر، 2019/2020.
37. سارة جوري، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة موارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر، 2019/2020.
38. عثمان برحاب ، فتحي معيوش، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة تلمسان، الجزائر ، 2015 - 2016 .
39. عبد الرؤوف شايب ، شريف حمزة ، سلمان يوسف، دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الإستشفائية، مذكرة ماستر أكاديمي: تخصص: إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، بالوادي، الجزائر ، 2021/2022.
40. عبد الغني جغبالة، تقييم الكفاءات ودوره في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة، ورقلة، الجزائر 2013/2014.
41. عذراء بن شارف ، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص: علم مكتبات ، جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر ، 2009.
42. عبد الحفيظ صبوعة ، واقع وأفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير ، تخصص: تسيير المنظمات ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس ، الجزائر ، 2014/2015
43. عبد القادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة مدرسة الدكتوراه ، إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص: تسيير الموارد البشرية،

- كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2011/2010.
44. عقيلة عكوش، أثر التكوين على التغيير التنظيمي: دراسة حالة جامعة أمحمد بوفرة - بومرداس، مذكرة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوفرة - بومرداس ، الجزائر، 2014/2013،
45. فتيحة سلامي، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص: إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2014-2013.
46. فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص : تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الحاج لخضر، باتنة ، الجزائر ،2008/2007.
47. محمد الأمين بن جدو، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2013_2012.
48. مفيدة بن عثمان، الإطار النظري لكفاءة الوكالات البنكية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية، تخصص: دراسات مالية وإقتصادية: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015/2014.
49. مهدي مراد ،أثر المتغيرات الإقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، تخصص: تسيير منظمات ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوفرة - بومرداس، الجزائر ، 2018/2017، ص 98.
50. مريم حسناء خلفي ، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص : إدارة أعمال المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أم البواقي، الجزائر ، 2017/2016.
51. محمد طاهر فراد، الإدارة بالكفاءات وأثرها في تحفيز المورد البشري داخل المنظمة، مذكرة ماستر، تخصص: تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيزي وزو، الجزائر ، 2021-2020.
52. محمد قادري، دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية، مذكرة الماستر، تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة 8 ماي 1945-قلمة - الجزائر، 2020/2019.

53. نذيرة بوزيد ، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2012 ، ص 71.
54. نسرین المرهون، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، مذكرة ماجستير، 2009.
55. وحيدة شرياف، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجي التحفيز والتكوين ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص : تسيير المنظمات ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس، الجزائر، 2015/2016.
- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Chimon L.dolon et autres : **La Gestion des ressources Humaines – Tendances pratiques Actuelles** : 3^{ème} édition, village mondial , Canada ,2002.
2. LouVan Beirendank, **Tous compétents :Le management des compétences dans L'entreprise**,édition boek, Belgique,2006.



الملاحق:

الملحق رقم (01): شهادات الايزو التي تملكها المؤسسة.

شهادة

ISO 45001:2018

معيار الاختبار:

01 213 2118361

رقم تسجيل الشهادة :



الشركة:

ش.ذ.م.م للخدمات العامة و التجارة ال دوداج:
حي 392 مسكن المركز التجاري (سوق الفلاح سابقا)
بومرداس, الجزائر

مجال سريان المفعول: تخزين وبيع مبيدات النظافة و الصحة العمومية، مبيدات الفلاحة والأسمدة
الفلاحية وغرفة التبريد.
تسويق و خدمات ما بعد البيع الخاصة بمجال الصحة العمومية و أشغال
الطرق و كذا المعدات الفلاحية.

بينت المراجعة الإيفاء ISO 45001:2018.

الشهادة صالحة من 2022/01/22 إلى 2025/01/21 .

الصلاحية:

Handwritten signature

2022/01/24

TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

www.tuv.com



DAKKS

Deutsche
Akreditierungsstelle
D-2M 16037 01-001



TÜVRheinland®
Precisely Right.

شهادة

معيار الاختيار: ISO 9001:2015

رقم تسجيل الشهادة: 01 100 2118361

الشركة:



ش.م.م الخدمات العلمية والتجارة إل دي.إح:
حي 382 مسكن المركز التجاري (سوق اللامح سابقا)
بومرداس، الجزائر

مجال سيريل المطول: تخزين وبيع مبيدات النملقة و المصحة المورمية، مبيدات الفلاحة و الاسمدة
الفلاحة و غرة قة التبريد.

تسويق و خدمات ما بعد البيع الخاصة بمجال الصحة المورمية و أشغال
الطرق و كذا المعدات الفلاحة.

يمنت المراجعة الإبقاء ISO 9001:2015.

الشهادة صالحة من 2022/01/22 إلى 2025/01/21 .
الصلاحية:

2022/01/24
TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

www.tuv.com
IAF
DAKS
TÜVRheinland
Precisely Right.

شهادة

ISO 45001:2018

معيان الاختبار:

01 213 2118361

رقم تسجيل الشهادة :



الشركة:

ش.ذ.م.م للخدمات العامة و التجارة ال دوداح:
حي 392 مسكن المركز التجاري (سوق الفلاح سابقا)
بومرداس, الجزائر

مجال سريان المفعول: تخزين وبيع مبيدات النظافة و الصحة العمومية، مبيدات الفلاحة والأسمدة
الفلاحية وغرفة التبريد.
تسويق و خدمات ما بعد البيع الخاصة بمجال الصحة العمومية و أشغال
الطرق و كذا المعدات الفلاحية.

بينت المراجعة الإيفاء ISO 45001:2018.

الشهادة صالحة من 2022/01/22 إلى 2025/01/21 .

الصلاحية:

2022/01/24

TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

www.tuv.com



DAKKS

Deutsche
Akreditierungsstelle
D-53117 Bonn



TÜVRheinland®
Precisely Right.

الملحق رقم (02):إستمارة الإستبيان .

قسم العلوم الإقتصادية_ جامعة أمحمد بوقرة_ كلية العلوم الإقتصادية _تخصص إقتصاد وتسيير
مؤسسات_

دور إدارة الكفاءات في تنمية
المسار الوظيفي والمهني للعاملين
دراسة تطبيقية بمؤسسة دوداح -
بومرداس -

أختياخي موظف(ة) محترم(ة)

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات
بموضوع " دور إدارة الكفاءات في تنمية وتطوير المسار الوظيفي والمهني " و بإسقاط هذا
الموضوع على الجانب التطبيقي نقوم بإجراء دراسة تطبيقية بمؤسستكم وفي ظل هذه الدراسة
يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذا الإستبيان والموجه إلى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.
كما يرجى منكم التجاوب بتمعن وبكل شفافية من أجل الحصول على نتائج موضوعية
ودقيقة، ومع العلم أن هذه المعلومات تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.
تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

من إعداد الطلبة:

- نادي هجيرة.

- قومييري هالة.

تحت إشراف:

أ.د. بودلة يوسف

إستمارة الإستبيان

المحور الأول: يهدف هذا القسم إلى معرفة المعلومات الشخصية للموظفين بالمؤسسة ذلك لتحليل
النتائج لاحقا ، ولهذا نرجو من سيادتكم الاجابة بوضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة .

(1) الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

(2) الفئة العمرية: 20-30 ☐ 30-40 ☐ 40-51 ☐ فما فوق ☐

11

المحور الثاني : أبعاد إدارة الكفاءات بمؤسسة دوداح بومرداس .

من خلال هذا القسم نهدف لتشخيص إدارة الكفاءات بالمؤسسة كما نرجو وضع علامة (X) أمام الإجابة

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تمتلك مؤسستكم أفراد ذات كفاءة عالية.					
تهتم مؤسستكم بالحفاظ على كفاءاتها.					
تقوم مؤسساتكم بعمليات تطوير الكفاءة.					
يتم تقييم الكفاءات بصفة مستمرة.					
تتميز عملية التقييم بالشفافية.					
تسمح مؤسستكم للموظفين بتكوين لتطوير الاداء.					
توفر المؤسسة المناخ المناسب لتسيير الكفاءات.					
تعمل المؤسسة على تشجيع الافكار الإبداعية لتنمية كفاءة الأفراد .					
تملك المؤسسة كفاءة قادرة على التحكم في التكنولوجيا.					
يرتبط نظام الحوافز بمستوى الكفاءة.					
بيئة العمل مساعدة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية.					
يتم التوظيف على اساس الكفاءة.					

					تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتنمية الكفاءات.
					تعتمد المؤسسة على مصادر داخلية (نقل و ترقية) لسد إحتياجاتها من الكفاءات.
					تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز للإستقطاب الكفاءات.

المحور الثالث: مراحل ومتطلبات تنمية المسار الوظيفي والمهني للعاملين بمؤسسة دوداح بومرداس:
من خلال هذا القسم نهدف لتشخيص وضعية المسار المهني والوظيفي بالمؤسسة كما يرجى منكم وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

أولاً : خاص بالمؤسسة.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تملك المؤسسة خلية لإدارة المسار الوظيفي والمهني.					
تقوم المؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي والمهني.					
تقوم المؤسسة بتقييم المسار الوظيفي والمهني.					
يسمح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتطوير المسار الوظيفي والمهني.					
يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات في المؤسسة.					
تعديل مؤسسة المسار الوظيفي والمهني حسب مستوى الاداء.					
تحدد المؤسسة المسار الوظيفي والمهني حسب الخبرة.					
توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة للعمل (حماية، وسائل نقل...)					

ثانيا : خاص بالموظفين:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
هل تملك أهداف واضحة تتعلق بالمسار الوظيفي والمهني.					
هل ترغب في حصول على منصب أعلى بعد فترة زمنية.					
يوجد توافق بين تخطيطك الشخصي بالمسار الوظيفي والمهني وتخطيط المؤسسة.					
تتوافق وظيفتك الحالية مع مؤهلاتك الفردية.					
يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الوظيفة التي تشغلها.					
وظيفتك تتلاءم مع سنوات الخبرة.					
تتوافق سياسة الترقية بالمؤسسة مع طموحاتك الفردية.					

الملحق رقم(03):مخرجات SPSSVERSION 22.

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
انثى	21	52.5	52.5	52.5
ذكر	19	47.5	47.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	2	4.88	4.88	4.88
ليسانس	7	12.20	12.20	12.20
ماستر	22	60.98	60.98	60.98
دكتورا	5	9.76	9.76	9.76
تقنياسامي	4	12.20	12.20	12.20
Total	40	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
5 سنوات فأقل	13	31,7	31,7	31,7
من 11 فما فوق	16	39,0	39,0	70,7
Validه من 6 الى 10 سنوات	11	29,3	29,3	100,0
Total	40	100.0	100.0	

الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 الى 30 سنة	10	25.0	25.0	25.0
من 31 الى 40 سنة	19	47.5	47.5	72.5
Validه من 41 الى 50 سنة	10	25.0	25.0	97.5
من 51 فما فوق	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المنصب الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير فرع	3	7.5	7.5	7.5
رئيس مصلحة	4	10.0	10.0	17.5
رئيس منطقة	1	2.5	2.5	20.0
Validه رئيس قسم	6	15.0	15.0	35.0
تقني	12	30.0	30.0	65.0
اداري	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

ALFAAAAAAAAAA

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.909	40

معامل الارتباط بين المحور الأول والثاني

Corrélations

		X	y1
Rho de Spearman	X	Coefficient de corrélation	1.000
		Sig. (bilatérale)	.001
		N	40
	y1	Coefficient de corrélation	.489**
		Sig. (bilatérale)	.001
		N	40

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

معامل الارتباط بين المحور الأول والثالث

Corrélations

		X	y2
Rho de Spearman	X	Coefficient de corrélation	1.000
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	40
	y2	Coefficient de corrélation	.723**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	40

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

معامل الارتباط بين المحور الأول و الرابع

Corrélations

		X	Y
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1.000	.690**
	X Sig. (bilatérale)	.	.000
	N	40	40
	Coefficient de corrélation	.690**	1.000
	Y Sig. (bilatérale)	.000	.
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
V1	41	4,27	,837	,131
V2	41	3,98	,935	,146
V3	41	3,66	,965	,151
V4	41	3,34	1,015	,159
V5	41	3,66	,883	,138
V6	41	3,95	,865	,135
V7	41	3,90	,860	,134
V8	41	3,85	,963	,150
V9	41	4,20	,679	,106
V10	41	3,61	,891	,139
V11	41	3,93	,932	,146
V12	41	3,95	,893	,139
V13	41	3,41	1,048	,164
V14	41	3,49	1,028	,160
V15	41	3,22	,936	,146
AXE1	41	3,9268	,75466	,11786

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q1	41	3,80	,749	,117
Q2	41	3,59	,805	,126
Q3	41	3,56	,808	,126
Q4	41	3,63	,698	,109
Q5	41	3,10	,800	,125
Q7	41	3,63	,733	,115
Q8	41	3,63	,662	,103
Q9	41	3,90	,995	,155
AXE2	41	3,6829	,60988	,09525

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
AXE3	41	3,7317	,74244	,11595
X1	41	4,05	,805	,126
X2	41	4,24	,888	,139
X3	41	3,32	,934	,146
X4	41	4,00	,894	,140
X5	41	2,85	1,276	,199
X7	41	3,88	1,029	,161
X8	41	3,02	1,012	,158