

: كود المذكرة

.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة نهاية الدراسة قدمت ضمن متطلبات نيل  
شهادة الماستر

شعبة: العلوم الاقتصادية

**تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات**

الموسومة بعنوان :

دور إدارة الكفاءات في تطوير تسيير وظيفة الموارد البشرية في

المؤسسة الاقتصادية

"دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء GCB"

تحت إشراف الأستاذ (ة)

✓ بن زروق رمزي مراد

من إعداد الطلبة :

- عمراوي مريم
- مطاري مرزاق

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

الحمد لله الذي خلق الإنسان، ولم يكن قبل الخلق شيئاً و هبه سمعا وبصرا  
وعقلا وفؤادا ونصلي على سيد الخلق أجمعين.

اهدي ثمرة جهدي هذا إلى اعز ما أملك في الوجود، الى من غمرتني بعطفها  
وحنائها وحبها أمي الحنونة، متعني الله بطول عمرها.

الى درعي الذي به احتमित، والذي شق لي بحر العلم والتعلم، الى من  
احترقت شموعه ليضئ لنا درب النجاح، أبي أطل الله في عمره.

الى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم، إلى من قاسموني حلوة الحياة  
ومرها، تحت سقف واحد أخي بوعلام و إخوتي إيمان، أمينة.

الى من تحيني بسمتهم جدتي و جدي أطل الله عمرهم .

الى كل من يحمل لقب " عمراوي " وعلى رأسهم المقربين أعمامي وعماتي،  
إلى شموع البيت وأنوارها أبناء عمي كلهم.

الى كل من أخوالي و خالاتي و كل أولادهم، وبخصوص جدي وجدتي.

الى أحسن من عرفني بهم القدر، صديقتي نهال، أسيا، شيماء والتي  
شاركتني عملي هذا مرزاقه.

الي من حالفني الحظ به أعز إنسان على قلبي سندي وأنيسي ورفيق دربي  
خطيبي حفظه الله.

الى بلدي الحبيب الجزائر، وبلدي الثاني فلسطين .

مريم

## الإهداء

أولاً لك الحمد ربي على كثير من فضلك وجميل عطاءك و جودك والصلاة والسلام على من لا نبي بعده الى الحرف اللامتناهي من الحب والبرقة والحنان الى التي بحنانها ارتويت وبدفئها احتमित الى أمي الغالية.

الى درعي الذي به احتमित وفي الحياة به اقتديت الى من احترقت شموعه لينير لنا درب النجاح ركيزة عمري أبي أطال الله في عمره ،الى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها إخوتي"محمد " "تصرالدين" وأخواتي "تسيمة، أحلام، سميرة، صبرينة" والى أبناء وبنات أخي وأخواتي الأعمام الى كل من يحمل لقب "مطاري. "

الى أحسن من عرفني بهم القدر أصدقاء والأحبة الى : نهال وشيماء ومريم وأسيا .

وأخيراً أهدي هذا العمل المتواضع الى من حالفني الحظ به أعز انسان على قلبي سندي وانيسي ورفيق دربي الى من شاركني لحظات حزني وفرجي من أعطاني القوة على الإستمرار خطيبي وصديقي حفزه الله "يانيس"

الى بلدي العزيز الجزائر

مرزاقة

## شكر و تقدير

"ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه  
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

النمل - 19

الحمد لله نعمده حمدا كثيرا على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنها أنه وفقني في إتمام هذا  
العمل وكان فضله علي عظيما.

وعرفانا بالجميل، أتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص والتقدير الصادق إلى كل من  
ساعدني على انجاز هذا العمل وأخص بالذكر:

الأستاذ المشرف: بن زروق رمزي جزيل الإحترام و الشكر

السيد قايد أحمد رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية .

وكل عمال المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

بارك الله فيكم جميع

# الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
III	الشكر والتقدير
IV	الفهرس
VII	قائمة الأشكال والجداول والملاحق
أ	المقدمة العامة
45-1	الفصل الأول : دور إدارة الكفاءات في تطوير تسيير وظيفة الموارد البشرية
2	تمهيد
3	المبحث الأول : المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة الكفاءات
3	المطلب الأول : ماهية المؤسسة الإقتصادية
6	المطلب الثاني : نشأة، مفهوم وأهمية إدارة الكفاءات في المؤسسة
16	المطلب الثالث : خصائص ومراحل إدارة الكفاءات في المؤسسة
22	المبحث الثاني : أسس تسيير وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة
22	المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
28	المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

30	المطلب الثالث : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
32	المبحث الثالث : تحديد علاقة إدارة الكفاءات وتسيير وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة
32	المطلب الأول : دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية
36	المطلب الثاني : دور تنمية الكفاءات في تعزيز المسار الوظيفي
40	المطلب الثالث : دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
45	خلاصة الفصل
112-46	<b>الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB</b>
47	تمهيد
48	المبحث الأول :تقديم عام للشركة الوطنية للهندسة المدنية و المؤسسة المستقبلية
48	المطلب الأول : تقديم عام الشركة و نشاطات المؤسسة المستقبلية و إنجازاتها
54	المطلب الثاني : الهياكل التنظيمية للمؤسسة المستقبلية
60	المطلب الثالث :أهداف وسياسات المؤسسة المستقبلية
62	المبحث الثاني : تقديم و تحليل نتائج الإستبيان
62	المطلب الأول : أدوات جمع البيانات والإحصائيات

65	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
66	المطلب الثالث : تحليل نتائج الإستبيان
112	خلاصة الفصل
113	الخاتمة العامة
116	قائمة المراجع
120	الملاحق

**قائمة الجداول، الأشكال  
والملاحق**

## قائمة الجداول والأشكال والملاحق

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	مراحل تسيير الكفاءات	01
35	عملية التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات	02
44	خصائص القدرات المتميزة	03
51	لمحة عن محفظة زبائن الشركة	04
55	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء	05
67	توزيع بياني لأفراد العينة حسب الجنس	06
69	توزيع بياني لأفراد العينة حسب السن	07
70	توزيع بياني لأفراد العينة حسب حالة المدنية	08
72	توزيع بياني لأفراد العينة حسب مستوى تعليمي	09
74	توزيع بياني لأفراد العينة حسب خبرة المهنية	10
76	توزيع بياني لأفراد العينة حسب المنصب	11
77	توزيع بياني لمدى إهتمام المؤسسة لمواصفات الوظيفة عند الوظائف	12
78	توزيع بياني بإحتفاظ المؤسسة بالموظفين القدامى اللذين يتمتعون بالكفاءة و الخبرة	13

## قائمة الجداول والأشكال والملاحق

80	توزيع بياني لسعي المؤسسة باستقطاب الكفاءات التي تمتلك مؤهلات العلمية	14
81	توزيع بياني بالتزام إدارة المؤسسة بتكوين العاملين	15
82	توزيع بياني لتحفيز المؤسسة للموظفين ماديا لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية	16
84	توزيع بياني لتحفيز المؤسسة للموظفين معنويا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية	17
85	توزيع بياني لسعي المؤسسة لإستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية	18
87	توزيع بياني لسهر المؤسسة على عملية تقييم دائمة للكفاءات لتحديد نقاط القوة و الضعف	19
88	توزيع بياني لوجود تكوين المستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة	20
89	توزيع بياني لإرتباط سياسة الأجور والحوافز في المؤسسة بمستوى كفاءات العاملين	21
91	توزيع البياني لأهداف واضحة ومحددة لوظيفة تسيير الموارد البشرية	22

## قائمة الجداول والأشكال والملاحق

92	توزيع بياني لعمل وظيفة تسيير الموارد البشرية على تحديد الوظائف، تجميع الأنشطة والاعمال المتشابهة	23
94	توزيع بياني لسهر وظيفة تسيير الموارد البشرية على وضع أليات، السلطات، الترقيات و المسؤوليات	24
95	توزيع بياني لعمل وظيفة تسيير الموارد البشرية على تصميم الوظائف في المؤسسة	25
97	توزيع بياني لعوامل تصميم الوظيفة من طرف وظيفة تسيير الموارد البشرية	26
98	توزيع بياني لسهر وظيفة التسيير الموارد البشرية على الإحتفاظ بالكفاءات المميزة في المؤسسة	27
100	توزيع بياني لعمل وظيفة تسيير الموارد البشرية على تطوير الكفاءات المتميزة في المؤسسة بإستمرار	28
101	توزيع بياني لعمل المؤسسة على ضمان الأمان الوظيفي على حساب تطوير كفاءاتها	29
102	توزيع بياني لمساهمة وظيفة تسيير الموارد البشرية باستقطاب الكفاءات والحفاظ عليها	30
104	توزيع بياني لخلق وظيفة الموارد البشرية الفرص المناسبة لتقدم الوظيفي للعاملين	31

## قائمة الجداول والأشكال والملاحق

105	توزيع بياني لدور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة	32
106	توزيع بياني لمساهمة الإبداع في إكتساب المؤسسة الميزة التنافسية	33
107	توزيع بياني لمراقبة على أساس الأقدمية و الكفاءة	34
109	توزيع بياني لإمتلاك المؤسسة كفاءات بشرية القادرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم	35
110	توزيع بياني لعوامل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	36

## قائمة الجداول والأشكال والملاحق

### قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح إطار العامل للدراسة الميدانية	65
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	67
03	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب السن	68
04	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب حالة المدنية	70
05	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب مستوى التعليمي	71
06	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب خبرة المهنية	73
07	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المنصب	75
08	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 01	77
09	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 02	78
10	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 03	79
11	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 04	80
12	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 05	82
13	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 06	83
14	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 07	85

## قائمة الجداول والأشكال والملاحق

87	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 08	15
88	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 09	16
89	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 10	17
90	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 01	18
92	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 02	19
93	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 03	20
95	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 04	21
96	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 05	22
98	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 01	23
99	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 02	24
101	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 03	25
102	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 04	26
103	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 05	27
105	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 06	28
106	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 07	29
107	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 08	30

## قائمة الجداول والأشكال والملحق

---

108	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 09	31
110	يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 10	32

## قائمة الجداول والأشكال والملحق

### قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
121	Fiche dévaluation des compétences	01
122	Plan individuel de développement	02
123	Plan de développement par poste de travail	03
126	إستمارة الإستمبيان	04

المقدمة

العامّة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات التي تطورت بصورة كبيرة جدا وبدرجة أقل ما يقال عنها بأنها متسارعة، حيث أن المتأمل لتطور المصطلحات في مجلاتها يجدها تفاعلت مع العنصر الاساسي فيها ألا وهو الإنسان، فنجدتها تطورت من إدارة القوى العاملة، إلى الأفراد، فالمستخدمين فالموارد البشرية، فالموارد البشرية الإستراتيجية، ثم الكفاءات، فكلما اتجهنا نحو إدارة الكفاءات فنحن نولي أهمية كبيرة لهذا العنصر .

وتعتبر إدارة الكفاءات منهجية جديدة من مناهج إدارة الموارد البشرية، فهي ليست إدارة مستقلة عنها، بل هي نفسها، غير أن القاعدة المعتمدة في اتخاذ القرارات هي الكفاءة، بعد أن كان الأداء هو الأساس، وقد أولى المفكرون اهتماما كبيرا بعنصر الكفاءات، وحاولوا البحث في مكوناته، كيفية إدارته وتنميته حتى يحقق لنا النتائج المرجوة.

بناء على ما سبق تظهر معالم إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

**ما هو دور إدارة الكفاءات في تطوير تسيير وظيفة الموارد البشرية ؟ و ما هو دورها في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء . فرع سونطراك ؟**

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي جملة من التساؤلات الفرعية هي:

- ما المقصود بإدارة الكفاءات في المؤسسة ؟
- ماذا نعني بإدارة الموارد البشرية ؟ وما هي وظائفها ؟
- كيف يمكن تحديد العلاقة بين إدارة الكفاءات وتسيير وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ما هو دور إدارة الكفاءات في تطوير وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء . فرع سونطراك ؟

## فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث تم وضع الفرضيات التالية:

- إدارة الكفاءات ليس لها أي تأثير على سلوك الأفراد؛
- تهدف إدارة الموارد البشرية إلى الرفع من مستوى الكفاءات لدى الأفراد ؛
- الكفاءات مصدر أساسي لتطوير وظيفة الموارد البشرية في الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء .

## أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذا البحث في طرح إشكالية مهمة في قطاع الأعمال وهي الكشف عن مصدر تطوير وظيفة الموارد البشرية والمتمثل في الكفاءات والتي تضمن للمؤسسة البقاء والإستمرارية في ظل النظام العالمي المفتوح وخاصة الإنتقال الى إقتصاد المعرفة، ويمكن هذا البحث أن يساهم في زيادة تحسيس مسيري للمؤسسات الاقتصادية بأهمية التسيير الاستراتيجي لكفاءاتها ذات المهارات والقدرات المتميزة قصد تحقيق التميز التنافسي، وهذا في ظل ضعف اهتمام المؤسسات الاقتصادية خاصة في الدول النامية ومنها الجزائر بأهمية هذه الكفاءات.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة ببلوغ النقاط التالية :

- ابراز أهمية إدارة الكفاءات بالنسبة للمؤسسة ومدى مساهمتها في تطوير وظيفة الموارد البشرية؛
- محاولة ابراز واقع إدارة الكفاءات ومستوى الكفاءات في المؤسسات الجزائرية؛
- التعرف على دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية؛
- مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

## منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اعتمدنا على المنهج الوصفي والذي يهدف إلى جمع مختلف الحقائق والبيانات المتعلقة بإدارة الكفاءات وإدارة الموارد البشرية، ومحاولة الوصول إلى تفسير العلاقة بين إدارة الكفاءات وإدارة الموارد البشرية.

أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة حالة، من أجل تدعيم وإسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء بومرداس GCB .

## دراسات السابقة:

حسب اطلاعنا حول هذا الموضوع وجدنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولتها، ولكن من زوايا تختلف عن الزاوية التي نريد دراستها، وأهم هذه الدراسات ما يلي:

• دراسة رحيل آسية تحت عنوان دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال؛ جامعة بومرداس، سنة 2010-2011 هذه الدراسة اعتبرت أن الكفاءات تعتبر مصدرا أساسيا يمكن المؤسسة الإقتصادية من تطوير وظيفة الموارد البشرية وقد ركزت هذه الدراسة على التفاعل بين الموارد والقدرات والكفاءات لتطوير وظيفة الموارد البشرية؛

• دراسة أبو القاسم حمدي تحت عنوان تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -الاعواط- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2003-2004، اشتملت هذه الدراسة على آليات

سير عملية تنمية كفاءات الأفراد، ومساهمة هذه الأخيرة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، وقد ركزت هذه الدراسة على عملية التدريب؛

- دراسة أقناروس رزيقة، تحت عنوان دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، سنة 2016-2017، هذه الدراسة اهتمت بالكفاءات ومجالاتها والعمل على تطويرها وتقييمها ومدى مساهمتها في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

## الفصل الأول

نور إدارة الكفاءات في تطوير تسيير  
وظيفة المورد البشرية

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

تمهيد :

أدت التطورات الكبيرة والسريعة التي عرفها مجال الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات إلى تطور دولي يعرف باسم العولمة، والتي نتج عنها عدة تطورات تتمثل أبرزها في التركيز على الجوانب والموارد غير الملموسة، وتسييرها بطريقة فعالة وكفاءة، قصد تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المؤسسات.

سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم إدارة الكفاءات و إدارة الموارد البشرية و قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، يتناول الأول أساسيات إدارة الكفاءات، والمبحث الثاني أسس تسيير وظيفة الموارد البشرية أما الثالث فيتناول العلاقة بينهما .

# الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الكفاءات في المؤسسة

المطلب الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية

أولاً : تعريف المؤسسة الاقتصادية

من الصعب أن نحيط في تعريف واحد معنى كلمة مثل المؤسسة، فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة.

هناك تعاريف متعددة أعطيت للمؤسسة، وكل منها يركز على جانب من الجوانب، والاختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها، والأهمية التي تعطى لكل جانب من الجوانب.

- المؤسسة هي : "كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية".<sup>1</sup>

- المؤسسة هي : "عبارة عن مفهوم وطبيعة جد معقدة، حيث تعبر عن واقع اقتصادي، وبشري واجتماعي".<sup>2</sup>

- المؤسسة هي : "عبارة عن خلية اقتصادية، والتي تشكل علاقات، وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى، تتداخل معها في مختلف الأسواق".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - JEAN LONGATTE, JACQUES MULLER, ECONOMIE D'ENTREPRISE, DUNOD, PARIS 2004, P01

<sup>2</sup> - JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE, P01 .

<sup>3</sup> - PIERRE CONSO, LA GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE, 8EME EDITION, DUNOD, PARIS 2000, P60.

## **الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية**

- المؤسسة هي: "عبارة عن خلية اقتصادية، وبشرية، والتي تشكل مركزا مستقلا ماليا في صنع القرار، بحيث إدارة ومراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء، وكذلك حسب خصائص كل مؤسسة"<sup>1</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المؤسسة هي: "جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، وتتخصص في إنتاج السلع والخدمات التي يتم بيعها في الأسواق بغرض تحقيق أرباح من وراء ذلك ويمكن أن تعرف كذلك بأنها وحدة اقتصادية تشمل الموارد المالية والبشرية اللازمة للإنتاج."

### **ثانيا : أنواع المؤسسات الاقتصادية**

- يوجد تنوع كبير في المؤسسات، ولكن عموما يتم تصنيفها حسب معايير، وهي: المعايير الاقتصادية، المعايير القانونية، وملكية رأس المال.

#### **1- تصنيف المؤسسات حسب المعايير الاقتصادية**

##### **1-1 حسب طبيعة النشاط**

- تصنيف المؤسسات في شكل قطاعات، وعددها ثلاثة، وهي القطاع الأولي، والقطاع الثانوي وأخيرا قطاع الخدمات، وهذه القطاعات، يمكن تقسيمها إلى مجموعات

<sup>1</sup> - PIERRE CONSO, LA , 8<sup>EME</sup> EDITION, DUNOD, PARIS 2000, PP 59-60.

# الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

فرعية حسب الاحتياجات، والأغراض من ذلك، وتقسّم عموماً إلى مجموعات محددة بدقة حسب المنتجات (السلع والخدمات) المعدة من طرف المؤسسة.

## 1-2- حسب الأهمية

حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بطرق مختلفة، باستعمال عدة معايير أهمها عدد العمال ورقم الأعمال السنوي والقيمة المضافة والأرباح المحققة وقيمة التجهيزات الإنتاجية، إلخ، ولكن المعايير الأكثر استخداماً تتمثل في رقم الأعمال، والقيمة المضافة.<sup>1</sup>

## 2- تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية

تصنف المؤسسات حسب الشكل القانوني كما يلي:

- مؤسسات الأفراد، شركات الأشخاص، شركات رؤوس الأموال، الشركات ذات المسؤوليات المحدودة.<sup>2</sup>

## 3- تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال:

ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها، على اعتبار أن شكل الملكية، هو المحدد لنمط القوانين والأنظمة التي تحكم إجراءات وقواعد تسييرها وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى نوعين هما: المؤسسات الخاصة والمؤسسات العامة والمختلطة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE ,P5-6.

<sup>2</sup> JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE ,P06.

<sup>3</sup> JEAN LONGATTE, P07.

# الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

## ثالثاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة، يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة، إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد، باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات.

1-الأهداف الاقتصادية : تحقيق الربح، عقلنية الإنتاج ,تغطية متطلبات التي يحتاجها

المجتمع<sup>1</sup>.

2 -الأهداف الاجتماعية: ضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة

العمال، توفير تأمينات ومرافق للعمال، تأهيل العمال<sup>2</sup>.

3 -الأهداف التكنولوجية : البحث والتنمية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> . عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09، مارس 2006، ص:43.

<sup>2</sup> عمار زيتوني، مرجع سابق، ص48.

<sup>3</sup> . عمار زيتوني، مرجع سابق، ص 51 .

# الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفية الموارد البشرية

المطلب الثاني : نشأة، مفهوم وأهمية إدارة الكفاءات في المؤسسة

أولاً : نشأة وتعريف إدارة الكفاءات في المؤسسة

## 1. نشأة والتطور التاريخي لإدارة الكفاءات:

بما أن إدارة الكفاءات حديثة النشأة رجوعاً إلى حداثة مفهوم الكفاءات في الأصل،

فإن ذلك سيدعونا إلى المراحل التاريخية الحديثة وهي كالتالي:

### المرحلة الأولى: من الستينات إلى سنوات الثمانينات

شهدت مرحلة نهاية الستينات بداية لظهور بوادر أزمة تعلق بأزمة عمالة تمثلت في

تقشي البطالة النوعية (الكفاءات ) لمدة طويلة نشأت بسبب قلة المهارات والكفاءات (اليد

العاملة الماهرة)، التي لم تتمكن من دخول سوق العمل، والأمر الثاني ناتج عن الفوضى

التي نتج عنها فقدان للمعارف والمهارات بسبب خروج الكثير من اليد العاملة ذات التجربة

والخبرة من المنظمات بصورة كبيرة، وذلك بدون ضمان نقل تلك الموارد للعمالة الجديدة<sup>1</sup>.

في الثمانينات استمرت أزمة البطالة النوعية في الإنتشار مما أوقع المنظمات في

مشكلة انعدام اليد العاملة، الأمر الذي أدى بالمفكرين والإدارات خاصة إدارة الموارد البشرية

إلى التفكير في إيجاد منهجية أو وسيلة تضمن لها عدم الوقوع في نفس المشكلة فيما بعد

<sup>1</sup> . أبو القاسم حمدي , إدارة الكفاءات و التطوير التنظيمي، أستاذ محاضرة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، السنة الجامعية 2019 \_ 2020، ص 35 .

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

وقامت الكثير من المنظمات الصناعية خاصة باعتماد الإدارة التنبؤية للوظائف والتي ركزت على محاولة ضمان عدم الوقوع في مشكلة الفراغ النوعي في شغل و وظائف، وفي هذه المرحلة كان التفكير كله منصبا حول الوظيفة ومحاولة التنبؤ باحتياجات المنظمة من تلك الوظائف مستقبلا والتي تتماشى والإستراتيجي المتبعة .

إن إرادة تلك المنظمات الهادفة إلى ملأ الفراغات والفجوات في احتياجات المنظمة للوظائف والمهن، قادتها إلى تحليل خصائص البيئة الخارجية مع متغيراتها، وعناصر البيئة الداخلية واحتياجاتها، من أجل استباق ذلك العجز المتوقع، واهتمت بالمقابل بالتركيز على ثلاثة أبعاد:

- التركيز على الوظائف وادارة العمالة؛
- التركيز على التوقع (التنبؤ)والإستباق؛
- المنهج العملي المبني على الأدوات والطرائق.

**1-التركيز على الوظائف وادارة العمالة:** لو عدنا قليلا إلي السنوات الستينات وهي

مرحلة ظهور بحوث العمليات لوجدنا أن المنظمات استثمرت ظهور هذه الطرائق والتقنيات، وحاولت الإستفادة منها في سبيل القضاء على المشكلة السابقة، وقد تمت تلك المساهمة في دعم بحوث العمليات الإدارة التنبؤية للوظائف في كيفية عقلنة إدارة

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

الأفراد بصورة كمية بحتة ( كمشكلة التخصيص مثلا و البرمجة الخطية ) و بناءا

علي تلك الإستفادة تمكنت المنظمات من الوصول إلى <sup>1</sup>:

- توقع الإحتياجات من الأفراد على المستوى الكمي وحتى الكيفي؛
- تحديد الإحتياجات في الوظائف والمؤهلات مع تحسين تخصيص الموارد الداخلية لتواكب الإستثمارات في الآلات والأجهزة؛
- ضمان الحركية الداخلية سواء لأفراد وحتى الوظائف (مثل أن يتم تحويل فئة من الوظائف أو المهن من وحدة تنظيمية إلى أخرى تفتقدها)؛

وتميزت الإدارة التنبؤية للوظائف في تلك الفترة باعتمادها على نوعين من الإستراتيجيات،

الأولى تعنى بالتدريب المهني، والثانية بتصميم الوظائف

وبالرغم من كل النتائج المحققة في تلك الفترة القاضية بتحقيق التوازن بين البيئة الداخلية

والخارجية إلا أن المشكلة استمرت، مما استدعى التفكير في عنصر آخر، ألا وهو البعد

الثاني.

2- التركيز على التنبؤ والإستباق: إن تميز إدارة الكفاءات والوظائف في فترة الثمانينات

بتركيزها على التنبؤ بالمستقبل واحتياجات المنظمات من الموارد البشرية وتحديد

الكفاءات، ووضع مناهج واجراءات استباقية لمجارة الأحداث المستقبلية عن طريق

الإستعداد والرصد لإمكانيات المادية والبشرية التي تتماشى والتغيرات المتسارعة،

<sup>1</sup> . أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 36 .

# الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

جعل من تلك الإدارة تسعى إلى محاولة قيادة الإستراتيجيات نحو التحقيق والتأثير في البيئة الخارجية.

ويتمثل البعد الثاني في مساهمه إدارة الوظائف والكفاءات في التحليل الخارجي والداخلي للمنظمة (التشخيص)، بالشكل الذي يمكن المنظمة من استباق المستقبل والتكيف معه، وتم ذلك وفق التالي<sup>1</sup> :

1. التشخيص الدقيق للموارد الحالية الكمية (الأفراد، الأعمار، نهاية المسار المهني المرتقبة،.... الخ ) والكيفية (خصائص المهام، مستوى التأهيل والخبرة، الكفاءات المكتسبة والمطلوبة)؛

2. إستباق الإحتياجات المستقبلية من الأفراد والمؤهلات (تحديد الوظائف والمهام المتوقع انتماؤها تفاديا للوقوع في فائض العمل)، إضافة إلى توقع التطورات المهنية مثل الإستقالة والمغادرة المحتملة للعمال (التقاعد، الإستقالة)؛

3 . المقارنة بين الموارد الحالية واحتياجات الغد وتحديد الفرق بينهما؛

4 . معالجة تلك الفوارق عن طريق اعادة التوازن للمناصب والموارد البشرية (توصيف الوظائف، تحليل الأنشطة، سياسات التدريب، التوظيف، الخروج المسبق، الحركية الداخلية)؛

<sup>1</sup> . أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 37 .

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

### المرحلة الثانية : سنوات التسعينات

شهدت هذه الحقبة التأسيس الفعلي لإدارة الكفاءات، ونظرا للعيوب التي أفرزتها لإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات، وعلى غرار التكلفة الكبيرة التي تتحملها المنظمات جراء اعتمادها، وعدم نجاعتها في القضاء على البطالة إضافة إلى صعوبة استباق والتنبؤ بمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية على سواء، فإن ذلك قد مهد لإنشاء إدارة الكفاءات ووضع الأرضية السانحة لبروز تلك الإدارة الجديدة، والتي يعتقد البعض بل ويستخدمها مع الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات بصورة تبادلية لتؤدي نفس المعنى .

كما تجدر الإشارة إلى أن الكفاءات عموما تبنى على نموذج خاص بها، ولذلك فقد انقسم بناء هذا النموذج إلي قسمين : الأول امريكي ويقوم على النموذج السلوكي بإعتبار الكفاءة بمثابة سلوك يصدره الفرد لإظهار كفاءته، أما الثاني فبريطاني وهو قائم إعتبار الكفاءة كنموذج أداء يتعلق بمدى قدرة الفرد على تحسين نشاطه وأعماله.<sup>1</sup>

### 2. تعريف إدارة الكفاءات في المؤسسة

تعرف إدارة الكفاءات على أنها: "مجموع الأنشطة المخصصة للإستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير

<sup>1</sup> . أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 38 .

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

المسار، التكوين، التوظيف والإختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهداف في أحد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي".<sup>1</sup>

كما تعرف إدارة الكفاءات بأنها: " إدارة (وظيفة) من الموارد البشرية التي تعمل على زيادة تنافسية المنظمة عن طريق احداث التوازن والتطابق بين الكفاءات التي تحتاجها المنظمة، وكفاءات الموارد البشرية المتاحة".<sup>2</sup>

ومن ناحية أخرى تعرف على أنها: " استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية تضم الإستقطاب، التوظيف، إدارة المسار المهني، تقييم الكفاءات والأداء، التدريب، وتهدف عموما إلى تنمية الكفاءات الجماعية للمنظمة، ويضم هذا الهدف بعدين: البعد الأول هو هدف تنبؤي، والهدف الثاني هو هدف عملي، بحيث يتجلى ذلك في التنبؤ بالكفاءات المستقبلية والبحث عنها (داخل أو خارج المنظمة) وفي نفس الوقت العمل على اكتشاف وتطوير الكفاءات الحالية التي تمتلكها المنظمة".<sup>3</sup>

إدارة الكفاءات تعني: "التأثير في المعارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده و التكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط".<sup>4</sup>

1 . تحانوت خيرة، محاضرة في مقياس إدارة الكفاءات، كلية العلوم الإقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي، البليدة 2، السنة الجامعية 2019 \_ 2020، ص 38 .

2 . تحانوت خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

3 . أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 33 .

4 . د . معمر قوادي فضيلة، دور التمكين العاملين في إدارة الكفاءات - دراسة حالة مؤسسة موبيليس الشلف، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيرو العلوم التجارية، المجلد 12 / العدد : 03 (2020)، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر ص 466 .

# الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

ومن تعاريف السابقة نستخلص على أنها بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المنظمة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملتين عليها.

## ثانيا : أهمية وأهداف إدارة الكفاءات

### 1-أهمية إدارة الكفاءات :

تتجلى أهمية إدارة الكفاءات في العناصر التالية:

- تساعد إدارة الكفاءات من خلال التركيز على استقطاب الكفاءات على المدى الطويل في جانبين بالنسبة للإدارة العليا، الأول يعنى بتوفير الكفاءات على المدى الإستراتيجي، والثاني يضمن وضع استراتيجية شاملة للمنظمة وفق رسالة ورؤية و اضحتين، وذلك من خلال الكفاءات التصورية لأصحاب القرار والإدارة العليا؛
- تمكن الإدارة الجيدة والعقلانية للكفاءات من الإستفادة من القوى العاملة وفق أقصى حد ممكن، وذلك مثال عن طريق التركيز على سد تلك الفجوات بين الإحتياجات والموارد المتاحة بصورة دقيقة مما يضمن اقتصادا للجهد والوقت والتكلفة التي تكون عادة صبغة سلبية مالمصقة ألي استراتيجية تطويرية تنموية، وحتى ضمان عدم دوران العمالة وعدم هجرة الكفاءات خارج المنظمة نتيجة الاهتمام بكل مكونات الكفاءة بدون استثناء؛
- نظرا لإرتباط الوثيق والمباشر بين منهجية إدارة الكفاءات وباقي الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية مثل التحفيزات والمكافآت وتحليل وتوصيف الوظائف وغيرها، نجد أن إدارة الكفاءات تساعد إلى حد كبير من دعم تلك الوظائف؛

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

• بما أن الكفاءات هي واحدة من بين أهم مصادر الميزة التنافسية، خاصة إذا تعلق الأمر بما يسمى بالكفاءات الأساسية أو الكلية للمنظمة مجسدة في عدة عناصر منها الجودة، الإنتاجية، الإبداع، الكفاءات، والتي تعتبر أهمها، فمن هذا المنطلق برزت أهمية والحاجة إلى الإهتمام أكثر بهذه المصادر المهمة للميزة التنافسية، عن طريق خلق مناهج إدارية علمية ترصد لغرض الإستفادة والتنميين للكفاءات تحت مظلة إدارة الكفاءات؛

• وباعتبار الكفاءات أيضا واحدة من بين أهم مكونات رأس المال البشري، فإن إدارتها بصورة مناسبة يضمن رفع حصة رأس المال الفكري المكون ألهم الأصول المعنوية للمنظمة؛

• تكمن الأهمية الإجتماعية لإدارة الكفاءات في الإسهام بصورة غير مباشرة في البحث عن الكفاءات في سوق العمل (خاصة إذا كانت المنظمة ال تملك كفاءات داخلها)، وبالتالي :

عدم تهميش هذه الفئة والتي تعتبر عملة نادرة يمكن أن تهاجر خارج الوطن في أي وقت، وبالتالي تخسر الدولة عنصرا بالغ الأهمية كأصل من الأصول المعنوية<sup>1</sup>.

### 2-أهداف إدارة الكفاءات :

إذا تكلمنا عن أهداف إدارة الكفاءات، فهي كثيرة لا يمكن حصرها كلها، بل يمكن ذكر أهمها، وهي كالتالي:

• تهدف للحصول على أداء عال مع نتائج إيجابية تتجسد في كل من الفعالية، الفاعلية؛

<sup>1</sup> . أبو القاسم حمدي , مرجع سبق ذكره، ص ص 39 . 40 .

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

- تساعد على التنبؤ المسبق للكفاءات كما وكيفا، ويقوم ذلك كله على نظام معلوماتي كفيل برصد احتياجات المنظمة ومدى توافر الكفاءات في سوق العمل، وقد ساعدت شبكة الأنترنت في ذلك؛
- تسهيل التعاضد والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين عن طريق إحداث التوازن والملائمة بين متطلبات كل طرف؛
- دعم ثقافة المنظمة المعتمدة خاصة إذا تم استهداف الجانب غير المنظور من الكفاءات والمتمثل في القيم والاتجاهات والإعتقادات، ومن ثم تغييرها بصورة تدريجية حتى تتماشى جنبا إلى جنبا مع ثقافة المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة؛
- ومن جهة أخرى تدعم إدارة الكفاءات التغيير الثقافي للمنظمة، وهو ما سوف نتناوله في استراتيجية تنمية الكفاءات؛
- الإبقاء والمحافظة على المواهب والكفاءات والحيلولة دون دورانها نحو المنظمات الأخرى، وذلك بتوفير المناخ الداخلي السانح والبيئة الملائمة المشجعة على تحريك وتثمين تلك الكفاءات؛
- محاذاة الموارد البشرية واستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وتوجيه تلك الإستراتيجية الوظيفية نحو دعم المكونات والعناصر الداعمة للأهداف الإستراتيجية؛
- تثمين وتعظيم المردود الحاصل من الإستثمارات المالية في البرامج التدريبية عن طريق المساعدة في إعداد أو تحديد الغتياجات التدريبية اعتمادا على مرجع الكفاءات أو مرجع المهن والوظائف، والتصريح الدقيق بالإحتياجات الفعلية المدروسة جيدا من الكفاءات؛

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

- تحقيق أهداف وتطلعات الأفراد وتلبية احتياجاتهم في التدريب والتنمية، مما يفتح الكثير منهم الباب واسعا أمام تحقيق ذواتهم؛
- تساهم بصورة مباشرة في الكشف والتقييم العادل لكفاءاتهم اعتمادا على الأساليب العملية والتقنية، وليس بصورة عشوائية، مما يعطي فرصة الكشف وتنمية الكفاءات الحقيقية؛
- في كثير من الأحيان تلجأ إدارة الكفاءات إلى إشراك الأفراد أنفسهم في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مما يعطي شعورا بالإنتماء ويعززهم، مما يحفزهم نحو التفاني في العمل دون خوف أو اضطراب؛
- تمهيد الأساس نحو إدارة جيدة وواضحة المعالم بالنسبة لإدارة العليا؛
- تجسيد وتعزيز التعاون مع إدارة الموارد البشرية خاصة وأن هذه الأخيرة لها استراتيجية التي تصب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكلية؛
- هي عبارة عن أداة مساعدة لتعزيز مركز الموارد البشرية على المستوى الإستراتيجي؛
- إضفاء نوع من الشفافية والنزاهة للتعامل مع الأفراد بصورة عادلة؛
- ربط ودمج مختلف النشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية لتعمل بصورة أكثر تكاملية من ذي قبل باعتبار إدارة الكفاءات حلقة الوصل بين هذه الوظائف؛
- خلق الإنفتاح والشفافية في التعامل مع الأفراد وضمان العدل المؤسس على التقييم على أساس الكفاءات؛
- إضفاء روح التعاون والتعاقد بين الأفراد عن طريق تقليص الصراعات والنزاعات سواء بين الإدارة والأفراد، أو حتى بين الأفراد مع بعضهم البعض، ويمكن أن يكون ذلك من خلال التنمية والتدريب على التواصل وبناء العلاقات الإجتماعية الجيدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. أبو القاسم حمدي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 40 -41- 42 .

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

المطلب الثالث : خصائص ومراحل إدارة الكفاءات في المؤسسة

أولاً : خصائص إدارة الكفاءات في المؤسسة

### 1 . مستويات إدارة الكفاءات

في هذه الحالة نميز بين ثلاثة مستويات لإدارة الكفاءات

1 . 1 . المستوى الأول : يهتم بتسيير الكفاءات (compétences des Gestion)، وهو عبارة عن منهج قائم على البحث عن الكفاءات المناسبة للوظائف المتاحة، حيث يتيح هذا التسيير الموازنة بين احتياجات الوظائف والموارد البشرية، وتنقسم كفاءات هذا المستوى إلى نوعين: كفاءات تقنية أو خاصة والتي تتعلق مباشرة بنوع المهنة أو المهمة الممارسة (كفاءات إعداد إعلان البيع بالنسبة للمكلف بالشراء)، والكفاءات العرضية وهي الكفاءات التي لا تتعلق مباشرة بالمهنة أو الوظيفة مثل: الكفاءات البشرية والكفاءات التنظيمية (التخطيط، التنظيم،...الخ)؛

1- 2 : المستوى الثاني: يتعلق بإدارة الكفاءات، وهو موضوعنا والذي يكون حلقة الوصل بين المستوى الأول والثالث، ويتحدد ذلك بكونها التطبيق العملي لتسيير الكفاءات، إذ تهتم هذه الإدارة بتنمية الكفاءات بغرض رفع الأداء؛

1- 3 : المستوى الثالث: وهو الإدارة بالكفاءات، وهي المستوى الخاص بالإدارة العليا، حيث تتحدد فيه الكفاءات الإستراتيجية، ولا يتمحور دور هذا المستوى في سد الفجوة في احتياج المنظمة للكفاءات على المدى القصير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 39 .

# الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

## 2 . مجالات إدارة الكفاءات

بما أن الكفاءات تمثل احد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن المورد الإستراتيجي بحاجة إلي تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة إلي تعميق وتقوية معارفه ومهاراته من خلال عمليات التطوير إعتقادا علي التكوين وتعليم ألي غيره من المجالات الكبرى لإدارة الكفاءات.

### 2. 1 : إعداد مواصفات للكفاءات

توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد ملاحظات في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، إستثمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة .... إلخ، بحيث إعداد مواصفات الكفاءات تمثل أحد المراحل الاولية لإدارة الكفاءات عند توجيهها لتنفيذ، " حيث تقوم على توضيح للكفاءات المرغوب فيها المطلوبة من أجل الحصول على أحسن الاداءات الوظيفية أو عائلة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات، بحيث يمكن القول أن هذه الموصفات على مستوى العملي تصبح تشكل حجرالأساس في إدارة الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، وتطويرها وتحفيزها"<sup>1</sup>.

### 2. 2 : تقييم الكفاءات

يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة و من الأدوات التي

<sup>1</sup> . نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، جامعة -ابن خلدون - تيارت، 2017-2018، ص 24 .

# الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

تستعمل في هذا الشأن نجد : مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات  
... إلخ<sup>1</sup>

## 2 . 3 : تطوير الكفاءات

تتنوع مجالات النظر المرغوبة من قبل المؤسسة : " ويمثل التدريب والتعليم الركن الأبرز في عملية تطوير العاملين، حيث أن ذلك يساهم بتراكم الخبرة والمعرفة لدى العاملين " بحيث تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر ولذا يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، ذلك انه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد : التكوين المرتكز على الكفاءات، التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات<sup>2</sup>.

## 2 . 4 : تحفيز الكفاءات

"الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين، ومن ثم فإنه عنصر هام من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية ونوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم، إن التوافق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة يسهم في تحديد مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافز وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصب إليه الإدارة من نتائج".

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل

<sup>1</sup> . نجاح عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 26 .

<sup>2</sup> . نجاح عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 26 .

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

النتائج إذا تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات<sup>1</sup>.

### ثانيا : مراحل إدارة الكفاءات

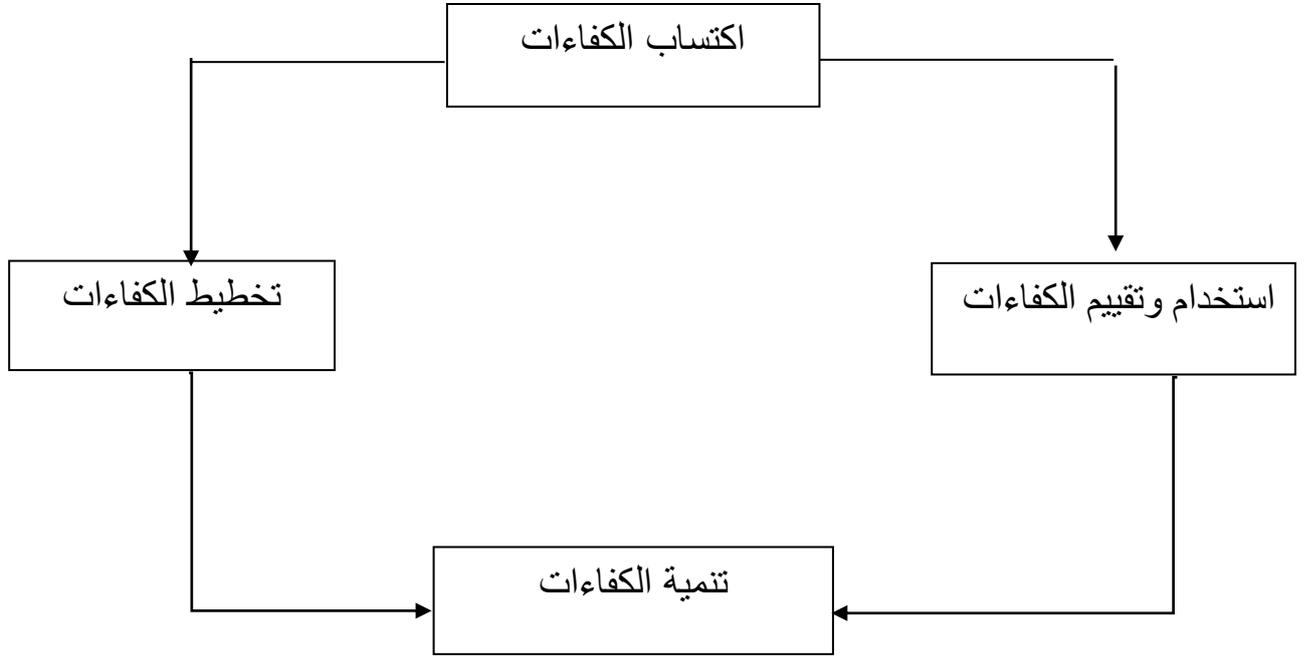
من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط و تنظيم و تقييم أي لابد لها من تسييرها و تتمثل مراحل تسيير الكفاءات من عناصر التالية و الموضحة في الشكل رقم (01) :<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. نجاح عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 27 .

<sup>2</sup>. أفناروس رزيقة، دورمان فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، السنة الجامعية 2016-2017، ص 11 .

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

الشكل رقم (1) : مراحل تسيير الكفاءات



المصدر : بوزيان عثمان، إقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 249 .

1-تخطيط الكفاءات : وتكون من خلال تقدير الإحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعارف العلمية وسلوكيات الازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقيع للتشغيل والكفاءات.

2-اكتساب الكفاءات : يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلي نفس المنظمة أو شراء خدمات او شراء خدمات إستثمارية أو التعاون مع المنظمات الأخرى .

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

3- **تنمية الكفاءات** : والتي تشير الى كل عملية تؤدي الى التعلم , ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي الى التغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية : المعرفة، المعرفة العملية، السلوكيات.

4. **استخدام وتقييم الكفاءات** : وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة على ماهية المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي الى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في المناصب المعينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة الكفاءات. وبذلك تكمل حياة دورة تسيير الكفاءات <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> . أفناروس رزيقة، مرجع سبق ذكره، ص 12 .

# الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

المبحث الثاني: أسس تسيير وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية

يمكن تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية من خلال المقاربات التالية:

إن إدارة الموارد البشرية هي : "عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد ومن خلالهم وبكفاءة من أجل بلوغ الأهداف الضرورية ولا يتم ذلك إلا بالحصول على أفضل العناصر من القوى العاملة والنجاح في تسميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم عندها فقط يمكن أن تتميز المنظمة بالفعالية والكفاءة أيضاً"<sup>1</sup>.

إن إدارة الموارد البشرية هي : "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها لذلك إهتم علماء الإدارة بوضع مبادئ وأسس تساعد على الإستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة وذلك بالإشراف على إستخدامها وصيانتها وحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة وتطويرها "<sup>2</sup>.

ومن ناحية أخرى تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة البرامج والوظائف والانشطة المصممة لتعظيم كل من اهداف الفرد والمنظمة.<sup>3</sup>

كما تعرف إدارة الموارد البشرية : "بأنها عملية إختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة "<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> . بوبكر بو خريسة، تسيير وتدبير الموارد البشرية، الطبعة الاولى 2016، عمان، 2015، ص 24 .

<sup>2</sup> . تحانوت خيرة، محاظرة في مقياس إدارة الكفاءات، كلية العلوم الإقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي

علي، البليدة 2، السنة الجامعية 2019 - 2020 ص 11 .

<sup>3</sup> - دكتورة راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، السنة 1998-1999، جامعة الإسكندرية، ص 13.

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

كما تعرف: "بأنها نشاط إداري يعتمد على مجموعة من مبادئ والأفكار بعضها يستند إلى أسانيد علمية وبعضها يستند إلى الخبرة الشخصية التي تعتمد بدورها على التوتر الداخلي والذي يعتمد بدوره على الملاحظة الخاصة بالممارسات لمجموعة متعددة من الوظائف، مثل التخطيط، القوى العاملة، الإختيار والتعين، النقل والترقية، تحليل ووصف الوظائف".<sup>2</sup>

ومن التعاريف السابقة نستخلص ان ادارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة حيث تختص بتسيير شؤون العمال في المؤسسة، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقائها و إستمرارها.

### ثانيا : تطور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

كما سبق الذكر إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، فقد مرت عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية إستجابت فيها للتغيرات البيئية الخارجية والتغيرات في بيئة المؤسسات وتركيبه الموارد البشرية فيها. "فكانت البدايات مع نشاط إستمد أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية، إقتصاد العمل، علم النفس الصناعي، علم الإجتماع الصناعي، علم الأنتربولوجيا، علم السلوك التنظيمي، العلم السياسي والإدارة العامة، "تفاعلت هذه الحقول فيما بينها لتكون غدارة العاملين ثم إدارة الافراد، فغدارة الموارد البشرية واخيرا إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية الطبعة الاولى، السنة 2008 دار اسامة للنشر والتوزيع الاردن، عمان، ص 13-14.

<sup>2</sup>. تحانوت خيرة، مرجع سبق، ص 15 .

<sup>3</sup>. د. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003، ص 20 .

# الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفية الموارد البشرية

## المرحلة الأولى : قبل الثورة الصناعية

وتتميز هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة وفي بيت صاحب العمل ،ففي نظام العبودية أعتبر العامل ممتلكات صاحب العمل ببيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية ولا إنسانية له. وكانت السلطة المطلقة بيد المالك، ثم تلى هذا النظام نظام الصناعة اليدوية وفيه برزت فئة تملك الخبرة والمهارة، بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكفاف الى ان جاء نظام الطوائف وبه شكلت طائفة لها قانونها يضع شروط الدخول للمهنة و أجورهم و مستويات إنتاجهم، ويمثل هذا النظام إحتكار للحرفة .<sup>1</sup>

## المرحلة الثانية : مرحلة الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين ولقد صاحب ظهور الثورة الصناعية التوسع في إستخدام الآلات و إحلالها محل العمل مع ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل بالإضافة إلى إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة وتجمع عدد كبير من العمال فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . د . مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، ص10، بتصرف .

<sup>2</sup> . بلحداد ربيعة، جبلون سامية، تنمية الموارد البشرية في ظل خودة الشاملة، مذكرة نيل شهادة ليسانس، التخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، ص 4,5 .

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

### المرحلة الثالثة : مرحلة القرن العشرين

لقد تميزت هذه المرحلة عدة أحداث اثرت على إدارة الموارد البشرية و من أبرزها :

#### أ . ظهور حركة الإدارة العلمية :

لقد ساهمت هذه الحركة في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية بقيادة أب الإدارة فردريك تايلور F TAYLOR . وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى. وقد توصل تايلور إلى أن الإدارة ثلاث أسس هي :

- التطوير الحقيقي للإدارة؛
- الإختيار العلمي للعاملين؛
- الإهتمام بتنمية و تطوير العاملين و تعليمهم إضافة إلى التعاون الحقيقي بين الغدارة والعاملين.

#### ب . نمو المنظمات العمالية :

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية، حيث إستخدمت نقبات العمل أساليب القوة من إضراب عن العمل والمقاطعة و غيرها من أجل زيادة الاجور وإيجاد الظروف المريحة للعمل .

#### ج . الحرب العالمية الأولى :

خلال الحرب العالمية الأولى ظهرت الحاجة إلى إستخدام طرق إختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، كما تزايد إهتمام بالرعاية الإجتماعية للعمال وانشأت مراكز للخدمات الإجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان وهذا ما يمثل ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية.

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

### د . ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية :

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطور في مجال العلاقات الإنسانية، فقد إجريت تجارب هاوثرن hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة ارتون مايو elton mayo ، وقد أفنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل .

### و . ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر :

لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية واتسع نطاق أعمالها إلى أن شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتعويضهم عن وجودهم و تحفيزهم وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، ويتضح ذلك من خلال الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث<sup>1</sup>.

### ثالثا : أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

وتتجلى أهميتها في الجوانب الآتية :

- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين على كشف وصيانة وإدارة وتنفيذ السياسة المتعلقة بالأفراد العاملين بالمنظمة؛
- تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للقوى العاملة والمؤثرة على فعالية التنظيم ؛
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمل لضمان إنتاجية أفضل وأداء اعلى؛

<sup>1</sup> . صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 22 .

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمل والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات حول هذه النشاطات؛
- تحقق للمنظمة الكثير من المزايا التنافسية.<sup>1</sup>

### رابعا : أهداف إدارة الموارد البشرية

يتمثل الهدف الرئيسي في إدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة اي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل رغبة فيه تشكل قوة الدفع الأساسية للتنظيم في الوقت الحاضر وفي المستقبل ومن هذا الهدف الشامل لإدارة الأفراد نوجز الأهداف الفرعية التالية :

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة؛
- تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها؛
- تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا ومعنويا؛
- صياغة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مبادياتها في الأداء؛
- المحافظة على الموارد البشرية وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاز أهداف المنظمة؛
- إعداد سجلات كاملة ومنظمة للعاملين؛
- العمل على تحقيق التعاون بين العاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء طلحي؛ التوظيف المنهجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد الشريف مساعديّة سوق أهراس، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017، ص 98.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، السنة 2008، دار اسامة للنشر والتوزيع الاردن، عمان، ص13.

# الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

## المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة. ولذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز إهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:<sup>1</sup>

**1. تحليل وتوصيف الوظائف :** ويعني التعرف على كل الأنشطة التي تتكون منها الوظائف وظروف العمل التي تؤدي في ظلها .وتحديد ما تتطلبه من القدرات والمهارات المتنوعة واستخدام تلك البيانات في تقييم الوظائف، أي تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى في المنظمة.

**2 . تخطيط الموارد البشرية :** وهو يعني تحديد احتياجات المنظمة من العاملين، سواء من حيث الحجم أو من حيث النوع. وتحديد طلب المنظمة من القوة العاملة وتحديد ما هو معروض ومتاح لتحديد العجز أو الفائض المتوقع من القوة العاملة في المنظمة. وتحديد كيفية مقابلة حالة عدم التوازن. وتتطوي عملية التخطيط أساسا على عملية التنبؤ بالمستقبل.

**3. وظيفة الاستقدام:** بعد تحديد حاجات الوظيفة، تبدأ عملية فهم التوظيف أولا، استقطاب المرشحين من أجل شغل الوظائف ثم الإختيار الأفضل منهم على ضوء خصائص الوظائف الشاغرة ويليها التعيين وبعدها التوجيه. ويدعم عملية الإهتمام بالاستقدام الفعال للقوى العاملة.

<sup>1</sup> . خضير كاضم حمود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2007، ص 31.

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

4. **التحفيز** : ويبدأ بالاعتراف والاختلافات الفردية بين الناس وأن أساليب وطرق التحفيز يجب أن تعكس الحاجات الخاصة بكل فرد. ونتعرض من خلال هذه الوظيفة ألى تقييم الأداء، ثم تحديد مستويات الأداء، رضا عن العمل والأساليب السلوكية من أجل رفع الإنتاجية وأهمية ربط العوائد بمستويات الأداء من خلال أنظمة الأجور والحوافز.

5. **تقييم سلوك العاملين و أدائهم**: ويتم ذلك بجمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء ثم تحديد مستويات الأداء الفعلية، ليتم بعدها تقويم الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف فيه، لتعزيز الأولى ومحاولة معالجة الثانية .

6. **التكوين**: يهدف التكوين الى رفع كفاءة العاملين وإدارة الأفراد بالتعاون مع الإدارات التنفيذية في المنظمه. وهي تحديد احتياجات العاملين، من التكوين وتحدد الأساليب والطرق المناسبة، إضافة إلى ضرورة تقييم فعالية التكوين .

7. **المعلومات و الاتصالات** : خضع هذا المجال لتطور كبير. فمسؤول الأفراد يقوم بضمان انسياب المعلومات العامة داخل المنظمة. ويتحقق ذلك، باستخدام وسائل متعدد منها: الاجتماعات، صحافة المنظمة، منشورات والوسائل السمعية والبصرية. كما يساهم مسؤول الأفراد في تحديد إجراءات الحصول على المعلومات الصاعدة باستخدام نظام المقابلات الشخصية والكشف عن الرأي العام .<sup>40</sup>

<sup>40</sup> . خضير كاضم حمود، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 32 .

# الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

## المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة :

إن المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة (الخارجية والداخلية)، حيث إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل إستراتيجياتها الحالية وتتبنى إستراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزات التنافسية وهذا التغير يؤثر على إستراتيجيات الوظيفة لكل وظيفة أو نشاط ومنها مايتعلق بالموارد البشرية.

ويركز المدخل الإستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول إدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الإستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم، وأن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها.

وتعرف: " أنها العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة بغرض تحسين ادائها وتطوير ثقافتها من اجل زيادة مرونتها وابداعها، بينما عرفت بالخطة الشاملة للمنظمة في استخدمها الفعال لأفرادها بغرض انجاز مهمتها وتحقيق اهدافها "

في حين ذكرها علماء اخرون بأنها الإهتمام بالموارد البشرية من خلال وضع التصورات المستقبلية لإستقطابها وتأهيلها وتطويرها للتصدي للتحديات البيئية الداخلية والخارجية بما يمكنها من تعظيم الإستفادة من الفرص المتاحة داخليا وخارجياً.

من خلال ما سبق من تعاريف الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتضح لنا ان تلك الإستراتيجية تشتمل على المحاور الرئيسية التالية :

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

- 1- يمثل العنصر البشري المحور الأساسي لتلك الإستراتيجية؛
- 2- ان استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي استراتيجية فرعية ضمن اطار شامل ومتكامل فهو استراتيجية منظمة والتي تمثل مختلفة الإستراتيجيات الوظيفية لها؛
- 3- تأخذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية عند اعدادها بنظر لإعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بما تمثل نقاط قوة وضعف او فرص وتحديات؛
- 4- تعتمد استراتيجية إدارة الموارد البشرية على منهج الإستشراف المستقبلي اثناء الإعداد؛
- 5- تتبنى استراتيجية إدارة الموارد البشرية مبدأ التنمية المستدامة للعنصر البشري لتحويله الى طاقة استراتيجية للمنظمة.

وعليه يمكن اجمال ما سبق بالتالي: ان استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي بمثابة خطة طويلة المدى تأطر مجموعة الأنشطة الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة ضمن رؤية مستقبلية معمقة تستجيب وتتكامل مع متطلبات وعناصر الإستراتيجية العامة للمنظمة<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> . سعيد سمير أبو جليلة، أثر غستراتيجيات إدارةالموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الإتصال اللببية، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، آب 2018، ص 18-19-20 .

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

المبحث الثالث : تحديد علاقة إدارة الكفاءات وتسيير وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الأول : دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية

أولاً : مفهوم التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات

يمكن تحديد مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات من المقاربات التالية :

يعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه "معى للهندسة الموارد البشرية الذي يقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تخفيض وبصورة توقعية الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتوفرة، سواء على المستوى الكمي أو الكيفي، وهذا التوجه يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة".<sup>42</sup>

كما يعرف بأنه " العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق المستمر والدائم بين كفاءات عمالها والوظائف التي يشغلونها، مسايرة بذلك التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر".<sup>43</sup>

يتضمن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات شقين الأول يخص الوظائف والثاني يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف يعني مجموعة التطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الاجراءات التي تهتم بتطوير كفاءات الأفراد ومهاراتهم تماشياً لمتطلبات الوظائف في المؤسسة .<sup>44</sup>

<sup>42</sup> . جمال عشيح، دولر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، كلية العلوم

الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ص 27 .

<sup>43</sup> . أ . بوداود سالم، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، مجلة أفاق للعلوم، جامعة الجلفة، ص 320 .

<sup>44</sup> . جمال عشيح، مرجع سبق ذكره، ص 28.

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

من خلال ما تقدم يمكن الوصول إلي التعريف التالي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه المنهج الذي يهتم بإعداد ومراقبة السياسات وممارسات التي تهدف إلي تقليص الفوارق بين الإحتياجات المؤسسة ومواردها الحالية والمستقبلية، وهذا على المستوى الكمي والنوعي، من خلال إتباع عدة إجراءات التعديل مثل التوظيف، التدريب ..... إلخ .

### ثانيا : أهداف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

الأهداف التي تختلف تسعى إليها المؤسسة لتحقيقها من التسيير التقديري والكفاءات عن الأهداف التي يبحث الأفراد عنها.

#### • بالنسبة للمؤسسة : 45

- الرفع من التنافسية وتوقع تطورات المنظمات؛
- توقع حالات العجز أوالفائض في العمالة؛
- تحديد وتعبئة وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية؛
- تنظيم وتحسين تسيير الموارد البشرية؛
- تشجيع الحركية الداخلية وتأمين ولاء الموظف للمنظمة؛
- البحث عن الكفاءات؛
- تطوير أساليب التسيير الإدارية بهدف تحميل المسؤولية؛
- تحديد أكثر دقة للمواصفات المطلوبة للتوظيف.

#### • بالنسبة للموظف: 46

- تدعيم كفاءاته حسب تطور وظيفته؛
- الإعتراف بكفاءته المكتسبة؛

45 . جمال عشيش، مرجع سبق ذكره، ص 28 .

46 . جمال عشيش، مرجع سبق ذكره، ص 27 .

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفه الموارد البشرية

- رؤية واضحة للتحويلات وتطورات الوظائف في المؤسسة .

### ثالثا: أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

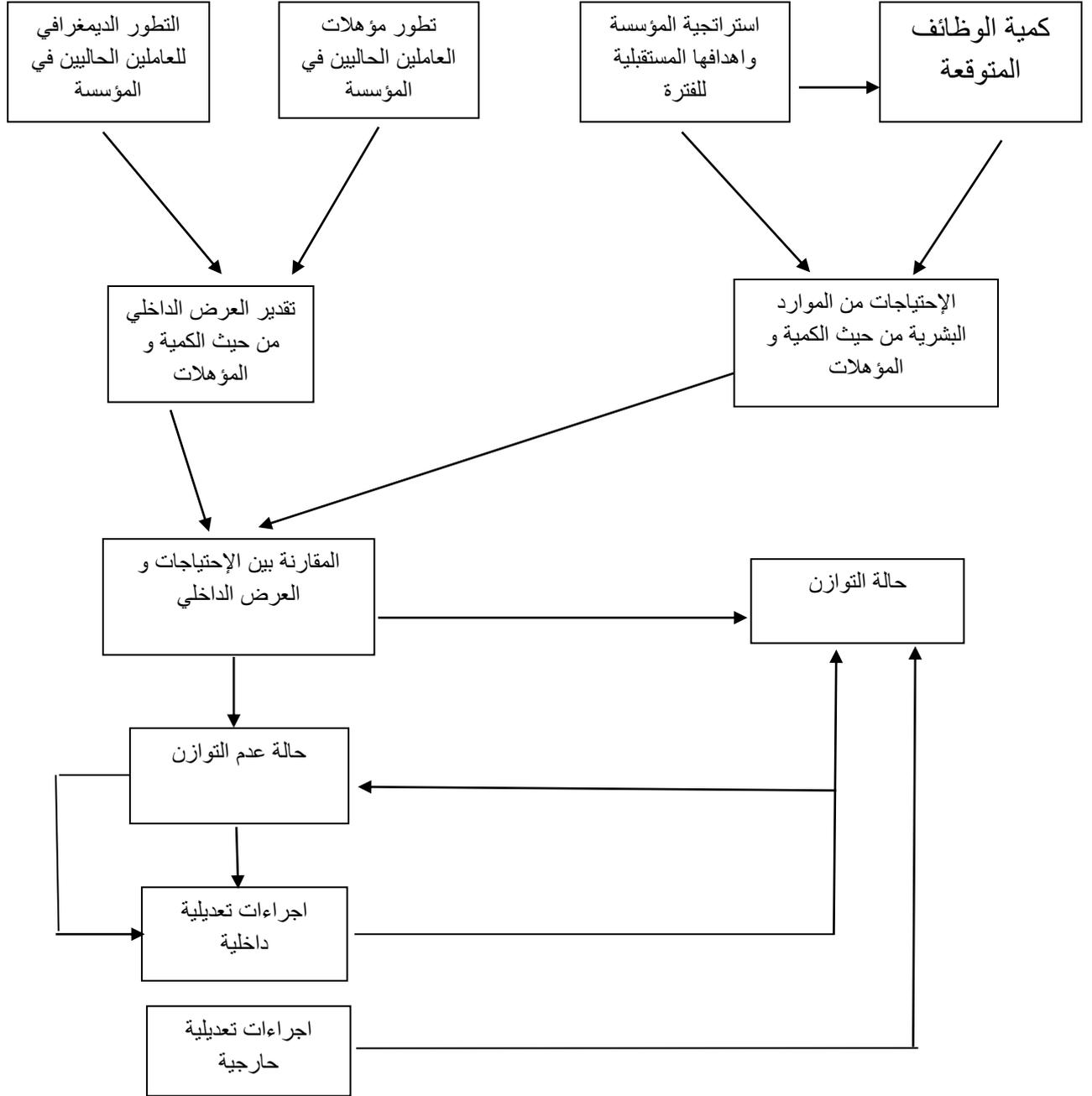
تندرج أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات فيما يلي :

- منهجية تأخذ بعين الإعتبار معظم قيود المحيط والإختيارات الإستراتيجية للمؤسسة وبالتالي تحكم أفضل التآثيرات المتعلقة بالتغير التكنولوجي والإقتصادي؛
- ذات بعد مشترك يسعى الى التساؤلات المتعلقة بتطور الوظائف و الكفاءات مما يسهل عملية الموازنة بصفة توقعية ما بين الإحتياجات والموارد البشرية، وترشيد السياسات المختلفة الخاصة بتصحيح عدم التوازن؛
- ذات بعد فردي من خلال تدعيمها للمشروع المهني الفردي يسهل للموظف تنمية استخداميته في سوق العمل، وبالتالي تسيير أمثل للمسار المهني للموظف؛
- مقارنة تدمج كل الأطراف والمسؤولين مما يسمح بخلق حوار اجتماعي لكل العمالة في المؤسسة؛ وبالتالي تجنب الكثير من النزاعات من خلال جسر التواصل المبني على مصلحة الطرفين، يحمي الموظف من التعرض للإقصاء؛
- تسمح ممارسة أسلوب تسيير حسب خصوصيات المنظمة، تحدياتها بالتكامل مع مواردها لكن كل هذه الإيجابيات لا تنفي بأنها مقارنة مكلفة جدا خاصة بالنسبة للأدوات التي تعتمد عليها، ووجود مقاومة باعتبارها تعيد النظر في معايير معتمدة منذ ظهور المنظمات.<sup>47</sup>

<sup>47</sup> . جمال عشيح، مرجع سبق ذكره، ص 28-29 .

# الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

الشكل رقم (02): عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



المصدر : جمال عشيح، دولر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، . أم بواقي . كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ص 28 .

# الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفية الموارد البشرية

## المطلب الثاني : دور تنمية الكفاءات في تعزيز المسار الوظيفي

### أولاً : تنمية الكفاءات

اجمع كثير من الباحثين في مجال الإدارة عن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة وصل بين الإستراتيجية المتبعة والعامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة ان تسيير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والإزدهار .

يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه ذلك المزيج من الطرق، الوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة، ومن أهم الدوافع لإهتمام بتنمية الكفاءات نذكر :

- إدماح تكنولوجيا الحديثة للإعلام والإتصال في أنظمة المؤسسات، وما يتطلب نجاحه من رفع في مستوى الكفاءات الموجودة، وإعادة تنظيم لمناصب العمل؛
- تنامي تدويل الأسواق وما رافقه من ازدياد في حدة الضغوطات التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها وإستمراريتها؛
- تعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على المعارف العملية اسهل المزايا إخفاء من اعين المنافسين : وأصعبها تقليداً، وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية ودائمة. 48

ولتطوير هذه الكفاءات لا بد من إتباع خطوات التالية :

48 .فايزة بوراس، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة و العدد 41 ، ص 448 .

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

1 . **تقييم الأول لمخطط تسيير الموارد :** إن عملية التقييم تتم بالمراجعة الدورية لمخطط التسيير الموارد البشرية لتحديد طبيعة الكفاءات المعتمد من طرف المؤسسة، وهل تلك الكفاءات تلعب دورا هاما في تحقيق الاهداف المسطرة من طرف المديرية العامة للمؤسسة .

2 . **وضع إستير اتجية لتنمية الكفاءات حسب مخطط تسيير الموارد البشرية :** إن التقييم الاول يسمح لمسؤولي المؤسسة بتحديد نقائص الملاحظة في تسيير الكفاءات الموظفة حسب الأهداف المسطرة، وبالتالي امكانية رسم إستراتيجية لتنمية الكفاءات حسب الشروط التي يملها السوق والتحديات التي يفرضها المحيط من فرص وتهديدات .

3 . **مراقبة تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات :** إن هذه المراقبة قائمة على التأكيد من تطابق الإستراتيجية المتبعة حول حلول المقدمة أثناء التقييم الأول لمخطط تسيير موارد البشرية وهذا قائم على اللئ المسخرة من جهة، وأهداف المسطرة من طرف المؤسسة في السوق من جهة أخرى.

وهناك عدة طرق لتنمية الكفاءات نذكر منها : التكوين، الإتصال، التحفيز، العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين، تسيير المعرفة .

من خلال ما تم التطرق اليه نستنتج ان تنمية الكفاءة البشرية في المؤسسة يمثل محور اهتمام غالبية المؤسسات، اذا انه يضمن التفوق الدائم والمستمر للمؤسسة وتحسين أدائها مقارنة لما كانت عليه .<sup>49</sup>

<sup>49</sup> . فايزة بوراس , مرجع سبق ذكره، ص 449 .

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

### ثانيا : تخطيط مسار الوظيفي :

يمثل التخطيط المسار الوظيفي مجموعة من الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل السير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من التعلم والتدريب والغرشاد لتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت بناء على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه وإدراك المؤسسة لاحتياجاتها لطاقة الفرد وإستخدامها وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية.

فعملية تخطيط المسار الوظيفي في غاية الأهمية ولا سيمة ضمن بيئة الأعمال المعاصرة التي تشهد متغيرات متعددة الإقتصادية، السياسية والتكنولوجية فضلا .... وهذه الأهمية تتضح من خلال تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة، فإذا كان هدف الأفراد النمو في العمل والرضا عنه، فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، ومن الاسباب الداعية لإهتمام بتخطيط المسار الوظيفي مواجهة الغتياجات الحالية و المستقبلية من الموارد المستقبلية ذات الكفاءة العالية، ووضع أفضل صيغة لكل من المؤسسة والافراد عن مسارات الوظيفية، تحقيق الإرتباط والتكامل بين نشاطات الموارد البشرية وربط إدارة المسار الوظيفي مع خطط التطوير في المؤسسة، ومساهمة في تحقيق الامن الوظيفي للعاملين وزيادة إفادة الغدارة من مواردها البشرية المتاحة، وإدارة المهارات وتجنب تقادها، مواجهة مشكلات دوران العاملين، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، البقاء في عالم المنافسة.

### • من إستخدامات تخطيط المسار الوظيفي :

- في مجال إعداد القيادات الإدارية : يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في الكشف عن قيادات إدارية الواعدة وتدريبها و تتميتها مبكرا حتي تكون جاهزة لتسليم

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من لبقائدات الإدارية وبشكل لا يؤثر على إستمرارية واستقرار أداء المؤسسة.

- **في مجال الترقية والنقل :** في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقياً ورأسياً مبنياً على أساس علمي وعلى إحتياجات واضحة ومحددة سلفاً وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الإقدمية.
- **في مجال الإحلال الوظيفي :** يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج لإحلال الوظيفي لفئة الكوادر إلي حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفأة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة.
- **في مجال وظيفة التدريب :** تبين خطة المسار الوظيفي لأعمال التي يقوم بها الفرد في المؤسسة وإحتياجاته خلال كل مرحلة على طول المسار الوظيفي .<sup>50</sup>

<sup>50</sup>. فايذة بوراس , مرجع سبق ذكره, ص 450 .

# الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

المطلب الثالث : دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

أولاً : تعريف الميزة التنافسية للمؤسسة

ركز الباحثون والكتاب في تعاريفهم على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية كل حسب وجهة نظره، ومن بين هذه التعاريف نجد:

تعرف على أنها "قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة ولمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم"<sup>51</sup>

في حين هناك من يرى أن مفهوم الميزة التنافسية تشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.<sup>52</sup>

كما يقصد بها تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها هذه الأخيرة، والتي تعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة، ويتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة، جودة المنتجات، أو مرونة عملياتها.. الخ، أي تقديم المؤسسة لقيمة مضافة أو متفردة عن منتجات المنافسين والتي تُكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز<sup>53</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة، وهذا ما يعكس تعقدها واختلاف كيفية استخدامها أو التعامل معها من مؤسسة إلى أخرى، حيث نجد التعريف الأول يركز على الإبداع كجوهر للميزة التنافسية، في حين نجد

<sup>51</sup>. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008، ص192.

<sup>52</sup>. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص13.

<sup>53</sup>. رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة بومرداس، السنة 2010/2011 ص 45 .

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

أن التعريف الثاني يركز على القيمة الإضافية المقدمة للزبون. أما التعريف الثالث كان توجهه نحو بناء المكانة الذهنية عند الزبون، وأخيرا نجد التعريف الرابع ركز على إستراتيجيات التنافس كمصدر للميزة التنافسية .

### ثانيا : العلاقة بين إدارة الكفاءات البشرية و تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

يمكن اعتبار الموارد بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها المؤسسة لأداء أفضل على مختلف المستويات، حيث تحتاج هذه الموارد إلى رؤية شاملة ودقيقة من إدارة المؤسسة لبناء ميزات تنافسية ، إلا أن استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة لا يوصلها دائما إلى ما تريده، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة استخدام آليات وطرق محددة لبناء قيمة حقيقية لهذه الموارد في بيئتها التنافسية، ويعتبر المورد موردا استراتيجيا للمؤسسة أي قادر على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، إذا امتلك الخصائص الأربعة التالية و هذا حسب "Barney" :

- **المساهمة في خلق القيمة:** يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة، باعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية؛
- **الندرة والتفرد:** تقضي هذه الخاصية بالألا يكون المورد متاحا للعديد من المنافسين في الصناعة، وأن يكون متفردا ومتميزا، بحيث لا يكون شائعا في خصائصه ومميزاته؛
- **عدم القابلية للتقليد:** حتى يكون المورد استراتيجيا، يجب أن يكون كذلك غير قابل للتقليد بشكل تام، حيث تهتم المؤسسة بكل ما من شأنه أن يعمل على عرقلة هذا التقليد؛

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

- **عدم القابلية للتبديل:** يقصد به عدم امكانية استبداله بمورد مماثل له في اطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، حيث تقل القيمة الإستراتيجية للمورد إذا كان يمكن للمنافس الحصول على نفس التميز باستخدام موردا احاليا.

وقد أكدت الكثير من المدارس على الأهمية الإستراتيجية للموارد غير الملموسة ومن أبرز هذه الموارد الكفاءات، فالإبهام والغموض الذي يلفها يـصعب عملية تحديدها وتقييمها، وبالتالي يتوفر فيها الشرط المتمثل في عدم التقليد الذي يمثل جوهر ولب الميزة التنافسية، فكما يؤكد كل من " Godfrey & hill " على أنه كلما كان المورد غير منظور، كلما زادت صعوبة تقليده، وبالتالي الميزة التنافسية المبنية عليه ستكون دائمة<sup>54</sup>.

ويرى " Leboterf.G " أن الكفاءة هي نتيجة التوفيق بين الموارد، ومعرفة كيفية تعبئة والتنسيق بينها، مما يدفع إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي " Professionnel Le "، حيث تتجسد الكفاءة من خلال:

- **معرفة كيفية التعبئة:** فامتلاك المعارف غير كاف، حتى نقول بأن هذا الموظف كفء، وإنما يجب أن يكون قادرا على تشغيلها بالطريقة المناسبة، وفي الظروف الملائمة؛

- **معرفة كيفية التنسيق:** فعلى الموظف الكفاء أن يعرف انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد، وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط مهني، بمعنى آخر أن تكون له قدرة على اختيار الكفاءة المناسبة (دراية فنية أو سلوك مناسب) لمعالجة وأداء المهنة الملزم بها؛

- **معرفة كيفية التحويل:** على أساس أن الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد؛

<sup>54</sup> . رحيل أسيا , دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية , مرجع سبق ذكره، ص 72 .

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

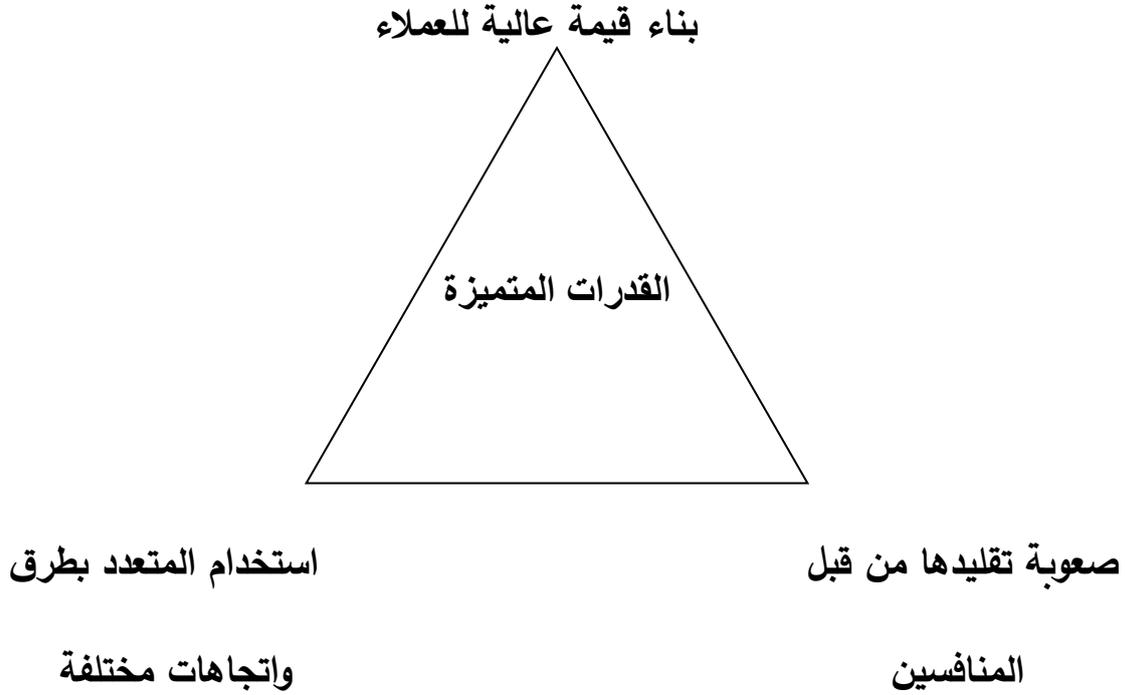
- دراية فنية معترف بها ومجربة: يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط وقابلة للامتحان في الواقع، خاصة أنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف كما أن المؤسسات في ضوء مواردها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة، والتي تمثل تركيبة معقدة وشبكة متداخلة من الإجراءات والعمليات التي تحدد فاعلية وكفاءة المؤسسة في تحويل مدخلاتها (الموارد)، إلى مخرجات (منتجات، خدمات)، حيث أن هذه القدرات العامة تعطي للمؤسسة مساحات كافية للمنافسة في مختلف المجالات والأنشطة، ولكن يفترض بإدارة المؤسسة ولكي تكون فاعلة ومتميزة أن تحاول تأطير مجموعة متميزة من القدرات تتوفر فيها لتشكيل لها ميزات تنافسية تساهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومتميزة عن المنافسين كافة، وهذا من خلال توفر ثلاث خصائص أساسية هي :

- تساهم القدرات المتميزة في إيجاد قيمة عالية للعملاء، وتؤدي إلى منافع حقيقية لهم؛
- لا يستطيع المنافسون تقليد هذه القدرات المتميزة، وفي أحوال أخرى تصبح عملية تقليدها مكلفة؛
- تسمح القدرات المتميزة للمؤسسة باستخدام طرق واتجاهات مختلفة ومتنوعة، حيث أن هذه الخاصية الأساسية هي مفتاح أساسي لفهم الدور المهم الذي تلعبه الكفاءات في مجمل عمليات وإجراءات المؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك<sup>55</sup>:

<sup>55</sup> . رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 73 .

## الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

الشكل (03): خصائص القدرات المتميزة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص30.

# الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات في تسيير وظيفة الموارد البشرية

## خلاصة الفصل الأول :

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم إدارة الكفاءات البشرية وكذا مجالاتها وأهدافها وصولاً إلى إدارة الموارد البشرية من مفاهيم ووظائف وإستراتيجياتها وعليه نستخلص أن لإدارة الكفاءات أساسي في تطوير وتسيير وظيفة الموارد البشرية، إذ تعتبر الكفاءات عامل أساسي لإنجاح المؤسسة وتطوير مواردها البشرية لذا على المؤسسة العمل على جذب وبناء أشخاص المتميزين والمبدعين وذلك لتنمية الخبرة وإنتشار الكفاءات جديدة بإعتبارها ثروة أساسية لتطوير وظيفة الموارد البشرية .

## الفصل الثاني

دراسة تطبيقية لدور إدارة  
الكفاءات في تطوير تسيير  
موارد البشرية لدى مؤسسة  
الوطنية للهندسة المدنية و  
البناء - فرع سونطراك

### تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصل السابق إلى مختلف الجوانب النظرية المحيطة بموضوع هذا البحث، والمتمثلة في المفاهيم الأساسية لإدارة الكفاءات وكذلك المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، سيتم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية، حيث يشتمل هذا الفصل على تقديم المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB والتعرف على أهم نشاطاتها وانجازاتها المختلفة المقدمة للجزائر وكذا هيكلها التنظيمي. كما يهدف الفصل التطبيقي الى الوقوف على واقع تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ومدى تأثيرها على الموظفين.

المبحث الأول : تقديم عام الشركة الوطنية للهندسة المدنية والمؤسسة المستقبلية

المطلب الأول : تقديم عام الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

أولا : تقديم الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء . فرع سونطراك :

نشأت الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء المختصرة في (ه م ب) إثر إعادة هيكلة سونطراك في 01 أوت 1981 بالمرسوم رقم 81 - 173، وتحولت إلى شركة ذات أسهم في 12 جويلية 1998 برأسمال إجتماعي يقدر ب : 2.000.000.000 دج مملوك بصفة كلية من قبل سونطراك، ليتم رفعه في 2007/12/20 إلى 7.630.000.000 دج بالمرسوم رقم 07 - 210 المؤرخ في 2007/07/04.

اثر انعقاد الجمعية العامة الاستثنائية لسونطراك في 2018/12/27 تقرر رفع رأسمال الشركة إلى 8.160.000.000 دج.

تمتلك الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء المختصرة في (ه م ب) أكثر من 37 سنة خبرة في مختلف مجالات البناء ووجودها ناتج عن النجاح الذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات وكذلك النتائج القياسية التي حققتها في الانجاز والمقولة.

وكذلك المعرفة والتحكم في تكنولوجيا البناء واستعمال معدات الإنتاج الحديثة وقدرات العمال ذوي الكفاءات والعاملين في أصعب الظروف كل هذا يسمح ل ه م ب بإرضاء وتحقيق رغبات الزبائن الأكثر إلحاحا وتحقيق دفاتر الشروط والعروض الأكثر طلبا.

وفيما يلي بطاقة فنية حول الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء :

○ التسمية الاجتماعية: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء؛

○ الصيغة القانونية: شركة ذات أسهم؛

- تاريخ التأسيس : 01 أوت 1981؛
- تاريخ التحول الى شركة ذات أسهم : 12 جويلية 1998؛
- المساهمون: 100 بالمائة سوناطراك؛
- رأس المال الإجتماعي : 8.160.000.000 دج؛
- رقم الأعمال : 48 مليار دج؛
- المستخدمين : 15000 عامل؛
- الوسائل : 3500 شاحنة و آليات ثقيلة؛
- المقر الاجتماعي : امتداد نهج التحرير، ص ب 110 ، بومرداس؛
- الهاتف : 88 76 79 24 (0) 213؛
- الفاكس : 75 76 79 24 (0) 213؛
- الموقع الإلكتروني: [www.gcb.dz](http://www.gcb.dz)

بخبيرتها التي تفوق الـ 37 سنة في مختلف مجالات البناء تمكنت الشركة من التحكم في كل التقنيات التي تؤهلها إلى القيام بنشاطاتها و انجازها بكل مهارة و اتقان.

إن الإلمام بتكنولوجيات البناء والتشييد وكذلك استعمال الوسائل المتطورة بالإضافة إلى خبرة و مهارة عمال الشركة المؤهلين للعمل حتى في أصعب الظروف، كل ذلك يسمح للشركة بإنجاز أشغالها على أكمل وجه و تلبية كل رغبات و متطلبات دفاتر شروط زبائنها و إرضائهم.

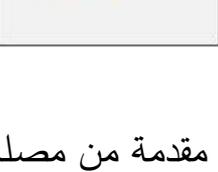
إن الاستثمار في ه م ب مبني على الطاقة البشرية ومعدات الإنتاج، وذلك ما مكنها من التوسع والتواجد في مختلف التراب الوطني.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

---

كما أنها تربط علاقاتها الدائمة مع الزبائن وترسم لهم الأهداف لإرضاء حاجياتهم وتطلعاتهم المعلنة والخفية. هذه الخطوة تزيد في رصيد محفظة الزبائن الأوفياء. (سوناطراك وفروعها، الشركات العالمية الكبرى، شركاء سوناطراك، الإدارات) كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): لمحة عن محافظة زبائن الشركة .

				
<b>GROUPEMENT BRS</b>	<b>GROUPEMENT REGGANE</b>	<b>GROUPEMENT TIM</b>	<b>SH/ AAC</b>	<b>SH/BP/ STATOIL</b>
		<b>GROUPEMENT TFT</b>		<b>SH/FCP</b>
				
				
				
				

المصدر : وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية

### موارد المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء :

1. الموارد البشرية : من العوامل التي ساهمت في تطور الشركة عمالها الذين

اكتسبوا خبرات ومهارات عالية مكنتهم من التأقلم مع كافة المتغيرات وجعلتهم

قادرين على القيام بكل بأشغال البناء والتشييد.

توظف الشركة حوالي 15 الف عامل مؤهلين للعمل في أصعب الظروف والأماكن.

### 2. عتاد الشركة:

تمتلك الشركة أكثر من 3400 آلية ثقيلة و متوسطة و ذلك ما يمكنها من القيام بنشاطاتها بكل استقلالية.

### 3. منشآت الشركة: تمتلك الشركة قواعد ثابتة موزعة كالاتي:

-بومرداس	-حاسي الرمل (02 قواعد)	-حاسي بركين
-بودواو	-حاسي مسعود (03 قواعد)	-أدرار
-واد السمار	-رود النوس	-تين قوي تبنكورت
-الحراش	-عين أمناس	
-أرزيو	-الرار	

بالإضافة إلى قواعد حياة غير ثابتة بقدرة استيعاب تقدر بـ 10.000 سرير (ستوديوهات ، غرف سكن، شاليهات..إلخ)

### ثانيا : تقديم عام لنشاطات المؤسسة المستقبلية و إنجازاتها

تتمثل نشاطات ( ه م ب ) في معظم نشاطات الهندسة المدنية والبناء وهي : الهندسة المدنية الصناعية للقواعد البترولية الكبرى، الهندسة المدنية للأنابيب الخطية، أشغال الري، مسطحات التتقيب والمداخل، الأرضيات الكبرى، المباني، الطرق وشبكات التوزيع، المنشآت الحديدية الخفيفة، الهندسة وإجراء أشغال المعادن، المعدات الهيدروليكية.

حيث تعتبر من بين الشركات التي تقدم خدمات شاملة، ومنذ عام 2003 فقد قامت الشركة بتوسيع نطاق العمل وبناء الطرق السريعة.

وفي عام 2005 بدأت المؤسسة بتنفيذ مشاريع السكك الحديدية والهندسة المدنية مع جهتين هما: الجنوب الغربي والجنوب الشرقي. وتساهم شركة ه م ب في تنمية اقتصاد الجزائر، وهذا من خلال انجازها لعدة مشاريع ضخمة في مختلف المجالات، وفيما يلي نعرض أهم هذه الانجازات:

### أولا - نشاط الحفر :

بفضل معدات الإنتاج المتطورة، وخبرة العمال فان شركة هم ب تتجز المشاريع حتى في أقصى المناطق النائية في الجزائر، وأهم الأعمال المتعلقة بهذا المجال نجد :

-الأرضيات الضخمة والكبيرة؛

- أغال حمل المعدات كبيرة المساحة؛
- تذليل الصعاب؛
- فتح العوائق؛
- بناء السدود والحواجز بالمعدات.

### ثانيا - نشاط الطرقات

أنجزت شركة الهندسة المدنية والبناء مئات الكيلومترات من الطرق في مختلف مناطق الجزائر، الأمر الذي سمح لها بالتحكم في هذا النشاط، وفتح لها الباب للمشاركة في انجاز مشروع الطريق شرق-غرب.

### ثالثا - نشاط المباني:

تقوم الشركة الوطنية للهندسة والبناء بإنجاز جميع أنواع البنايات بما فيها السكنية والاجتماعية والمهنية.

### رابعا - نشاط الهندسة المدنية للسدود :

الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تستثمر أيضا في أشغال السدود، حيث أنجزت عدة مشاريع متعلقة بتحويل المياه للسدود، وكذلك أشغال الحفر العامة، النقب وردم الخنادق

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

الخطية، وكذلك الهندسة المدنية للهياكل القاعدية المرفقة بمحطات التصفية ومحطات الضخ والمحطات الكهربائية وخزانات المياه.

### خامسا - نشاط الهندسة المدنية الحديدية :

تلتزم شركة الهندسة المدنية والبناء ببناء منشآت الهندسة المدنية الحديدية، وتحتوي أعمال فتح و تذليل الصعاب، بناء الهياكل التحتية للطرق ومنشآت الاسمنت المسلح للقنوات.

### سادسا - نشاط الهندسة المدنية للمطارات:

لقد نوعت الشركة نشاطاتها وقامت بانجاز منشآت الهندسة المدنية للمطارات، وتعني انجاز أو تقوية أرضيات الهبوط والمنشآت الملحقة وهو تحدي بالنسبة لمؤسسة تصبو إلى المستقبل.

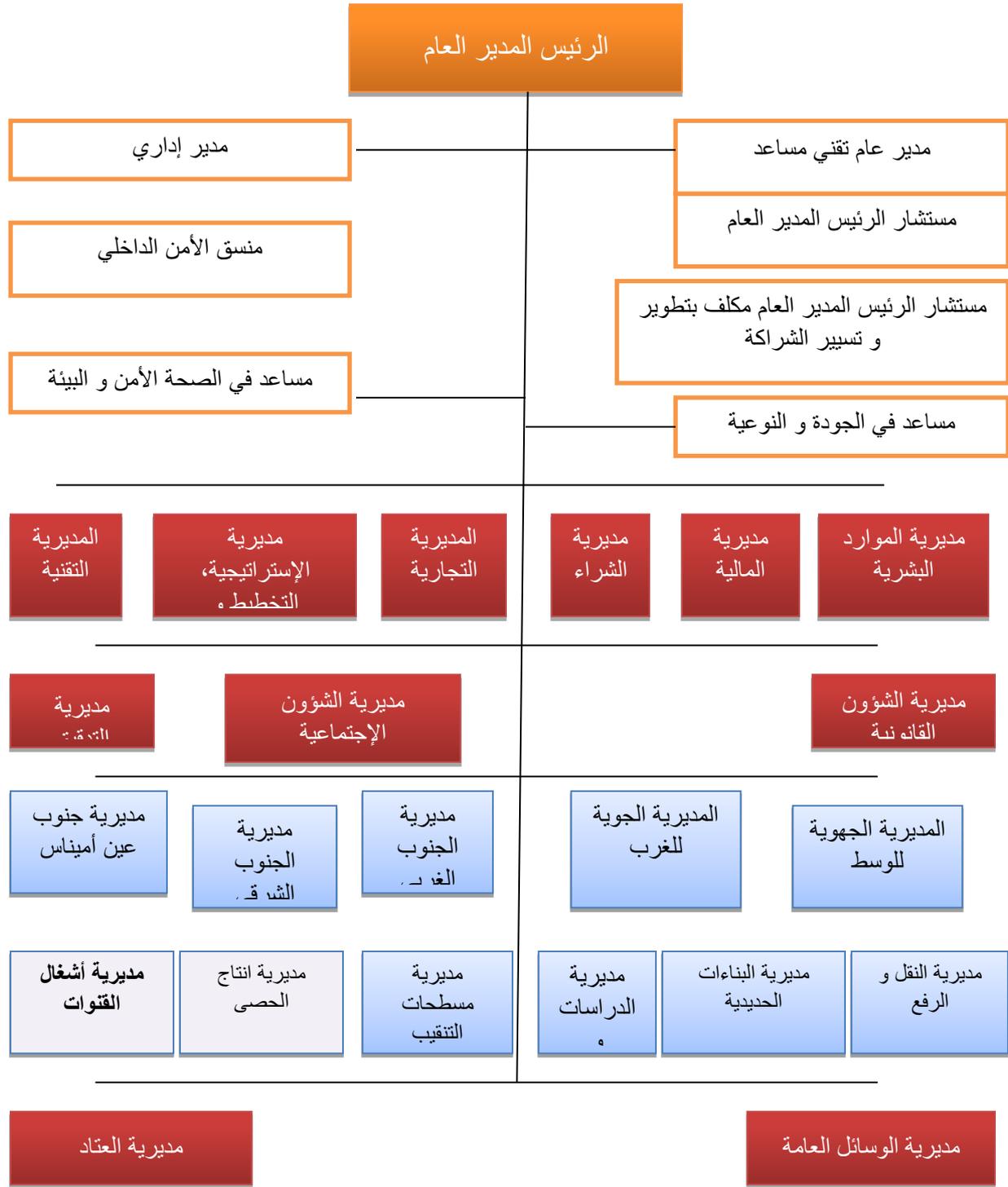
### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستقبلية

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح نشاطها، حيث أن ارتباط الوظائف مع نمط التسيير والإستراتيجية المتبعة يؤدي إلى تطورها وازدهارها، الأمر الذي سمح بمسايرة المحيط الذي نعيش فيه.

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء



المصدر : وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

وفيما يلي شرح المهام الموكلة لهذه المديریات :

**أولاً : الإدارة العامة للمقر**

وتتمثل مهامها فيما يلي :

- ضمان البقاء، تطور ودوام استمرارية الشركة، تطوير إدراك الاستراتيجية مع معاونيها لتطوير الشركة، تقديم مساعدات قانونية، توفير الأمن الداخلي للشركة، تحديد مخططات تطبيق استراتيجية الشركة، تنظيم طاقم المديرين لكل مكونات الشركة؛
- منح كل الوسائل لضمان الحفاظ على قدرات الشركة، خلق وإدارة إطار للتوجيه، المراقبة والتحسين المستمر فيما يخص الجودة، إنعاش جهود التطوير الدائم داخل الشركة، ممارسة السلطات والامتيازات المنقولة إلى المديرين، وكذلك السلطات أو الامتيازات الممنوحة و المستعملة من طرف القانون الأساسي للشركة، والحرص على التوازن العام وعلى تكافؤ إمكانات المؤسسة.

**ثانياً : مديرية الرقابة (التدقيق)**

وتتمثل مهامها فيما يلي :

إعداد و تقديم المخططات وبرامج التدقيق، القيم بالتدقيق في جميع هياكل وأعمال الشركة، إعداد مخطط التدخل ومسارات العمل وتحديد مستوى صعوبة العمل المهنية لمهام التدقيق، تقييم وتركيب والمصادقة على التقارير المقدمة عن كل مهمة للتدقيق فيها، اقتراح الأعمال والإجراءات المطلوبة من الرئاسة والمشاركة في إعداد وتطبيق الإجراءات التي تدخل ضمن مهام العمل.

### ثالثا : المديرية المالية

وتتمثل مهامها فيما يلي :

الاقتراح والمشاركة في ضبط سياسيات المحاسبة والمالية للمؤسسة، دراسات الحاجات المالية للمؤسسة والمشاركة في تعبئتها، مراقبة عمليات اعداد الميزانيات، تقديم وضعيات مالية دورية، تقديم المساعدة فيما يخص تحرير الفواتير وتغطية الديون، المراقبة الداخلية فيما يخص المحاسبة والمالية والحرص على السير الحسن لنظام تسيير الجودة.

### رابعا : المديرية التجارية

تعمل على:

التحضير والاقتراح للمديرية العامة، السياسة التجارية للشركة بالتعاون مع الهياكل المعنية، اقتراح الاتجاهات الاستراتيجية والأهداف المقصودة والوسائل المستعملة بعد تحليل وتقييم لمختلف مكونات السوق مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص وظيفة الشركة ه م ب (العملاء والمنافسة) وإمكانيتها ( الوسائل البشرية والمادية والموقع الجغرافي) ترقية صورة الشركة، تدعيم ومفاوضة العروض والعقود المرتبطة مع المديريات العامة المعنية و تقييمها، الحرص على سحب دفتر الشروط، مفاوضة العروض والعقود مع الزبائن الاحتمالين، المنافسين، الأسعار المعمول بها والطرق المستعملة والسهر على حسن تسيير الجودة.

### خامسا : مديرية الدراسات و التطوير

قيادة الدراسات التقنية الاقتصادية بتطوير أنشطة الشركة، المساهمة في التعريف بسياسات واستراتيجية وخطوات الشركة، ضمان متابعة الأعمال (الفروقات، الأخطاء المتعلقة بالتكاليف)، إحياء وتنسيق استخدام والتسيير لجهاز الإعلام الآلي على مستوى الشركة، الحرص على وضع وتطوير الوثائق والسهر على السير الحسن لنظام تسيير الجودة.

### سادسا : مديرية الموارد البشرية

تتكون هذه المديرية من أربعة مصالح وهي مصلحة علاقات العمل، مصلحة تطوير الموارد، مصلحة تسيير ومراقبة الموارد البشرية ومصلحة التكوين وتتلخص فيما يلي:

المساهمة في تحديد استراتيجية تسيير الموارد البشرية في خدمة الأهداف الإجمالية للشركة، العمل على دفع أجهزة، أنظمة وأساليب ومناهج وإجراءات فيما يخص تسيير الموارد البشرية، الاختيار والتوظيف، تسيير الكفاءات والتكوين المتواصل، علاقات العمل، إعداد الميزانيات التحليلية لتسيير الموارد البشرية على المستويات من أجل تمويل وتحضير المقاييس التصحيحية، الحرص على تطبيق النصوص التشريعية والقانونية والعمل على حسن سير نظام الجودة من خلال قيادة الموارد البشرية.

### سابعا : مديرية العتاد

تتمثل مهامها فيما يلي :

وضع وسائل مادية تحت تصرف ورشات الانجاز طبقا للإجراءات المحددة، نقل البضائع، التموين والتخزين لقطاع الغيار، موارد مستهلكة و لوازم ضرورية للاستثمار والصيانة لمواد التجهيزات، تطوير عمليات مردودية الأعمال، تقديم مساهمات المديرية العامة لتحديد إستراتيجية وسياسات المؤسسة حسب الأهداف المحددة، تحقيق برامج الاستثمار في مجال امتلاك أجهزة عتاد و لوازم الإنتاج لكل مؤسسة، مراقبة مهام المراقبة والتفتيش من طرف القسم المعني من خلال الشركة، الحرص على أمن العمال و ممتلكات المديرية والسهر على التسيير الحسن لنظام تسيير الجودة.

ثامنا : مديرة الهندسة

ومهامه متمثلة فيما يلي:

مفوضة وإمضاء عقود الدراسات والمتابعة للأشغال، ضمان دراسات الطرق والطوبوغرافيت، الزبائن الداخليين والخارجيين، العمل على تطبيق المقاييس القانونية المعمول بها في مجال البناء، ضمان أعمال الطباعة للزبائن الداخليين والخارجيين للشركة، إتمام كل المهام الخاصة بأمر من الرئيس المدير العام للشركة و الحرص على حسن سير نظام تسيير الجودة.

تاسعا : مديرة البناءات المعدنية

تعمل على تحقيق الأعمال التالية :

تحضير للسياسة التجارية للشركة وتقديمها للمديرية العامة من أجل منتوجات وحدة الصقالة المعدنية والبناءات المعدنية، مراقبة تحضير العروض (استشارة الزبائن)، وضع جهاز للمراقبة العامة للعمليات، الحرص على وضع وتطبيق الإجراءات ومقاييس الصناعة والتركيب، السهر على أمن العمال وممتلكات المديرية والحرص على السير الحسن لنظام تسيير الجودة.

عاشرا : مستشار الرئيس المدير العام (مكلف بتسيير الجودة)

الضمان والحفاظ على شهادة الايزو 9001، مراقبة العمليات التحسينية والتكوينية للعمال في تسيير الجودة، تسيير لوحة القيادة للنوعية ومتابعة الأعمال التصحيحية.

حادي عشر : مستشار الرئيس المدير العام (مكلف)

اتخاذ كل تصرف قانوني من شأنه الحفاظ على حقوق المؤسسة، وتزويدها بالاستشارات القانونية اللازمة عند الحاجة، إبرام تعاقداتها، تأمينها من كل المخاطر التي قد تنتج عن أي

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

تصرف أو إجراء قانوني إبداء الرأي فيما يقدم من المؤسسات والشركات من مشاريع أو عروض أو خدمات.

### المطلب الثالث : أهداف سياسات المؤسسة المستقبلية

❖ أولاً : أهداف الشركة : تهدف شركة الهندسة المدنية والبناء إلى:

- إرضاء العميل وكسب ثقته؛
- إحضار صورة العلامة التجارية للشركة إلى أعلى مستوى؛
- توقع، ومراقبة، وتقييم، وتصحيح، والاستفادة من التجارب؛
- تنظيم وتحديد لطلبية أفضل لاحتياجاتك؛
- وتعزيز تنظيم GCB من خلال مشاركة جميع أصحاب المصلحة.

### ❖ ثانياً : سياسة الشركة:

إن سياسة الشركة الخاصة بالجودة، النوعية، الأمن، الصحة و البيئة ترمي إلى خمسة أهداف رئيسية:

- ✓ إرضاء الزبائن؛
- ✓ تشجيع الكفاءات والمواهب عن طريق التكوين المتخصص؛
- ✓ وضع تحت تصرف الموظفين كافة الإمكانيات الضرورية للقيام بأعمالهم؛
- ✓ تنفيذ كل المشاريع والخدمات حسب متطلبات الزبون وفقاً للقوانين والمعايير المعمول بها؛

✓ جعل من عبارة ( لا حادث، لا ضرر بالأشخاص والبيئة) واقعا معاشا من طرف جميع العمال و ذلك ما يتطلب تحقيق جميع وسائل الأمن والسلامة.

### ❖ أهم التدخلات في إطار المواطنة :

وضع كافة الإمكانيات المادية و المعنوية إثر الزلزال الذي ضرب ولاية بومرداس سنة 2003؛

فتح ملاجئ لاستقبال منكوبي زلزال 2003 و تزويدهم بالمواد الغذائية الضرورية؛

تسخير وسائل الشركة لفائدة المواطنين إثر فيضانات غرداية بتاريخ 02 أكتوبر 2008 وبولاية البيض؛

لقد قامت الشركة في شتاء 2012 و بالتنسيق مع شركة نفضال بتسخير الوسائل المادية للشركة من أجل فك الخناق عن المواطنين المحصورين بالثلوج و مد يد العون بفتح المسالك وإزالة الثلوج عن الطرق المحصورة وكذا توفير قارورات الغاز.

### ❖ استراتيجية التطور:

تعمل الشركة في مجال يتسم بالتطور المستمر ويتميز خاصة بما يلي:

- سوق يتسم بالبحث عن شركات تقوم بإنجاز كامل وتام للمشروع؛
- سوق يتسم بتعدد الفرص في قطاع المحروقات، الأشغال العمومية، البناء والمنشآت المائية.؛

تعتمد الشركة فرض نفسها في السنوات الخمسة الآتية بتطوير الهندسة، التصميم والدراسات التقنية بما في ذلك الإقتناءات بغرض توسيع نطاق أعمالها والتطور إلى شركة (عقد، تصميم، اقتناء وتشيد).

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

بالنسبة لسياسة تطورها على المدى المتوسط، تعتمد الشركة اقتناء الوسائل المادية العصرية الضرورية للقيام بنشاطاتها على أكمل وجه واكتساب الخبرات اللازمة للقيام بذلك.

التركيز على نشاط الهندسة المدنية باعتبارها صلب نشاطات الشركة وتطوير الخبرات في هذا المجال وكذا تثمين الكفاءات؛

تنويع نشاطات الشركة بالاستثمار في مجال القنوات، البناءات الحديدية وملحقاتها؛  
انشاء محاجر خاصة بالشركة؛

- توسيع دائرة الزبائن في إطار النشاطات التي تقوم بها الشركة؛
- نسج شراكات ذات نوعية من شأنها السماح للشركة بالتأقلم مع المتغيرات والاستثمار في قطاعات جديدة.

المبحث الثاني : تقديم وتحليل نتائج الإستبيان

المطلب الأول : أدوات جمع البيانات والإحصائيات

### 1 . ادوات جمع البيانات

لقد إتمدنا في جمع البيانات متعلقة بالإدارة الكفاءات وإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بالإعتماد على الادوات التالية :

#### 1 . 1 الملاحظة :

هذه الادوات هي أول ما إستخدمنا من أجل جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة وتنفيذ هذه الطريقة في الملاحظة سلوك الافراد وتسجيل الكثير من المعلومات التي لا نستطيع بلوغها باستخدام استمارة الإستبيان والتعرف على جميع فروع وهيكل والمصالح وورشات العمل وقد تم إستخدام الملاحظة ميدانيا في مجالات التالية :

- زيارة بعض مصالح و بالإطلاع على مختلف النشاطات؛
- ملاحظة طبيعة العمل الذي يمارسونها؛
- التعرف على مختلف جماعات العمل؛
- مراقبة سلوك الأفراد أثناء إستجوابهم وأثناء قيامهم بالمهام الموكاة لهم .

#### 1 . 2 وثائق المؤسسة :

استخدمنا هذه الوثائق بغرض الحصول على معلومات الهامة والمتعلقة بالمؤسسة لنشأتها، مجال نشاطها، هيكلها التنظيمي التي تعمل وفقه المؤسسة، أهدافها ... إلخ .

### 1.3 تقديم الإستبيان :

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على إستمارة الإستبيان، وتعمدت أكثر وسائل استخدامها في جمع البيانات اللازمة، وتتكون من مجموعة من أسئلة وهذا الإختيار فرضيات البحث في تحليل إدارة الكفاءات ودوره في تسيير وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء.

### 2. أدوات الدراسة :

إن إستخدام أدوات الإحصائية في التحليل البيانات المتحصل عليها من الدراسة يسهل الوصول إلى نتائج واضحة ومن بين هذه الادوات الإحصائية ما يلي :

### 1.2 التكرارات :

تهدف التكرارات وبعبارة أدق التوزيع التكراري إلى تبسيط العمليات الإحصائية وذلك يجعلها في صورة مناسبة حسب ما يتطلبه التحليل لتسيير إجراءاتها بسرعة ودقة وتم اعتماد على التوزيعات التكرارية عند تحليل مختلف البيانات الخاصة بمجمع وعينة الدراسة وكذلك نتائج بيانات الإستبيان :

### 2.2 النسب المؤوية :

واستعملت في تحليل خصائص عينة البحث، وكذلك في تحديد النسب المؤوية لدرجات الفرد المستجوب لكل عبارة .

### 3.2 الرسوم البيانية :

تدعيمها للمعلومات وزيادة إيضاحها، وإستخدام الرسوم البيانية الخاصة في تحليل خصائص مفردات العينة.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الموظفين بالمؤسسة الوطنية لهندسة المدنية والبناء، حيث أخذنا عينة تتكون من 30 فردا (موظفا)، لأنهم الأقدر تعامل مع متغيرات الدراسة، تم توزيع الإستبيان علي عينة مدروسة 30 فردا بطريقة عشوائية، وإسترجعنا 27 :

### الجدول رقم (01) : يوضح إطار العمل للدراسة الميدانية

النسب المؤوية	العدد	الإستبيانات
%100	30	الموزعة
%90	27	المسترجعة
%90	27	الخاضعة لتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الإستبيان الموجه للعينة .

### 2 . محاور الإستبيان : يتكون الإستبيان من ثلاث محاور وهي :

**المحور الاول :** وهو محور خاص بالمعلومات الشخصية المدروسة ( الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية .... )

**المحور الثاني :** يتضمن معلومات حول إدارة الكفاءات من خلال الأسئلة من 1 إلى 10 .

**المحور الثالث :** وهو محور يتضمن معلومات حول تسيير الموارد البشرية في المؤسسة GCB من خلال الأسئلة من 01 الى 05 .

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

المحور الرابع : وهو محور يتضمن معلومات حول العلاقة بين إدارة الكفاءات وتطوير تسيير الموارد البشرية من خلال الأسئلة من 01 إلى 10 .

### 3 . طريقة توزيع وجمع الإستبيانات :

إعتمدنا علي طريقة الإستبانة واستخرجنا جميع الإستبيانات بعد الإجابة على جميع الأسئلة بعناية .

### المطلب الثالث : تحليل نتائج الإستبيان

بعد عملية استرجاع الإستبيان الموزعة على أفراد العينة المدروسة المتمثلة في العاملين بالمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء نقوم بتفريغ الإستبيانات من خلال ترتيب البيانات المتحصل عليها من الجداول قصد تحليلها ومعالجتها .

ولذلك نقوم بعملية تحليل الإستبيان من خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات العلملين نستنتج ما يلي :

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية :

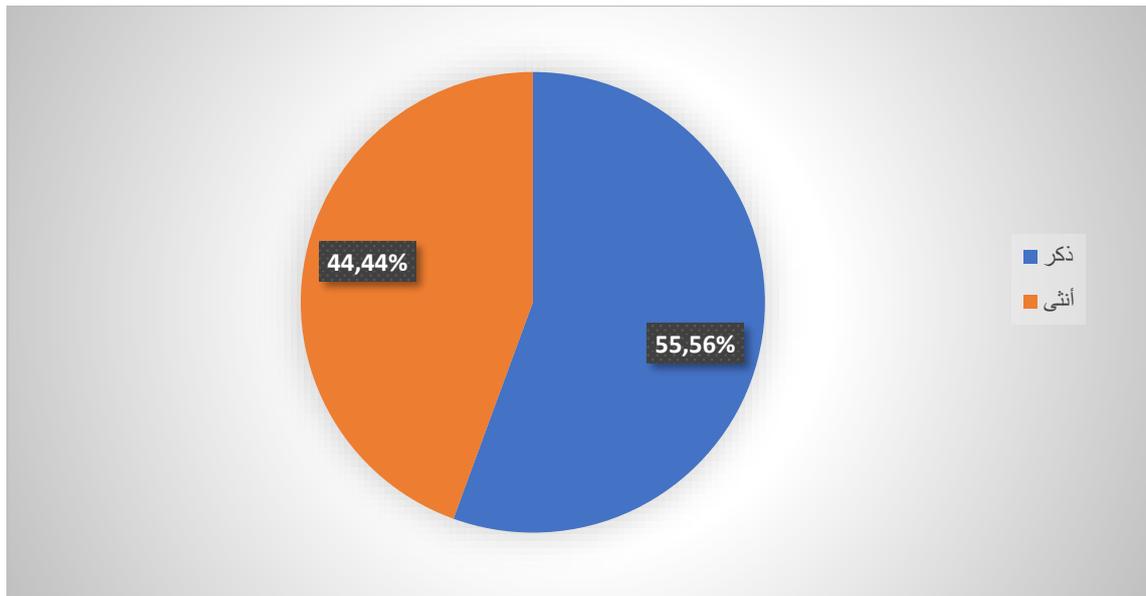
### 1 . الجنس :

الجدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	عدد العمال	نسبة	تكرار مجمع الصاعد
ذكر	15	55,56	55,56
أنثى	12	44,44	100
مجموع	27	100	

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (06) : توزيع البياني لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم (02)

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) والشكل رقم (06) أنه كانت أعلى نسبة من المستجوبين من فئة الذكور بنسبة 55.56% في المرتبة الأولى، وجاءت نسبة الإناث بنسبة 44.44% في المرتبة الثانية.

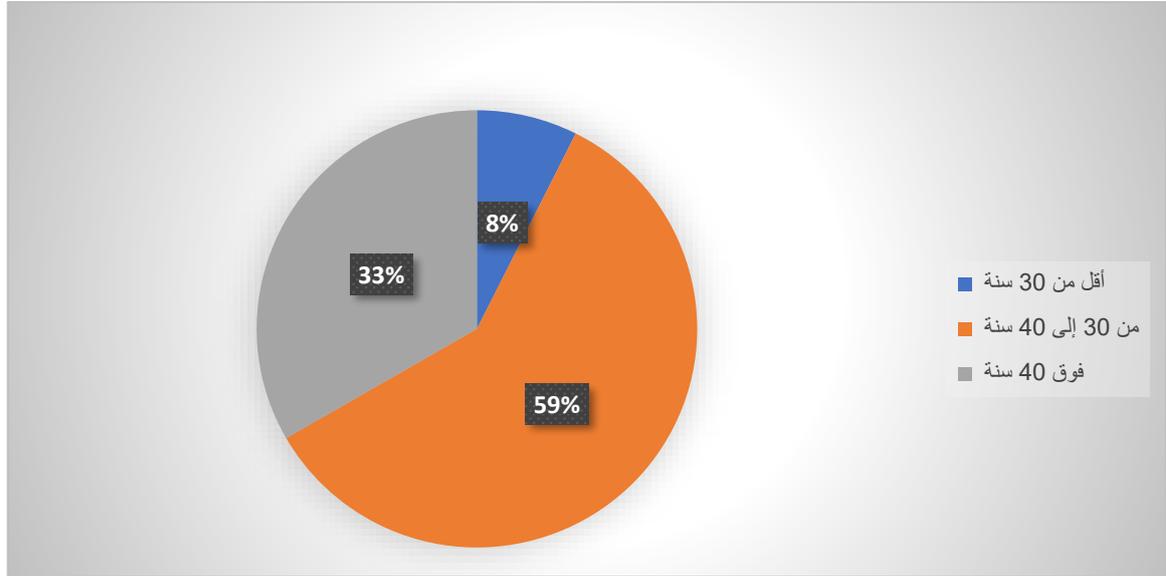
2 . السن :

الجدول رقم (03) : توزيع أفراد العينة المدروسة حسب السن

الفئة العمرية	عدد العمال	التكرار النسبي	ت . م . ص
أقل من 30 سنة	2	7,41	7,41
من 30 إلى 40 سنة	16	59,26	66,67
فوق 40 سنة	9	33,33	100
المجموع	21	100	

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (07) : توزيع بياني لأفراد العينة حسب السن



المصدر : من إعداد الطالبان بناء على معطيات الجدول رقم (03)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) و الشكل رقم (07) أن عينة الدراسة تشمل أغلبية الفئة التي نسبتها 59,26% من الأفراد. و العينة التي تتراوح أعمارها ما بين 30 و 40 سنة والنسبة التي تليها 33'33% تمثل الفئة التي أعمارها فوق 40 سنة، أما الأفراد التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 وتمثل نسبة قليلة ب 7,41% .

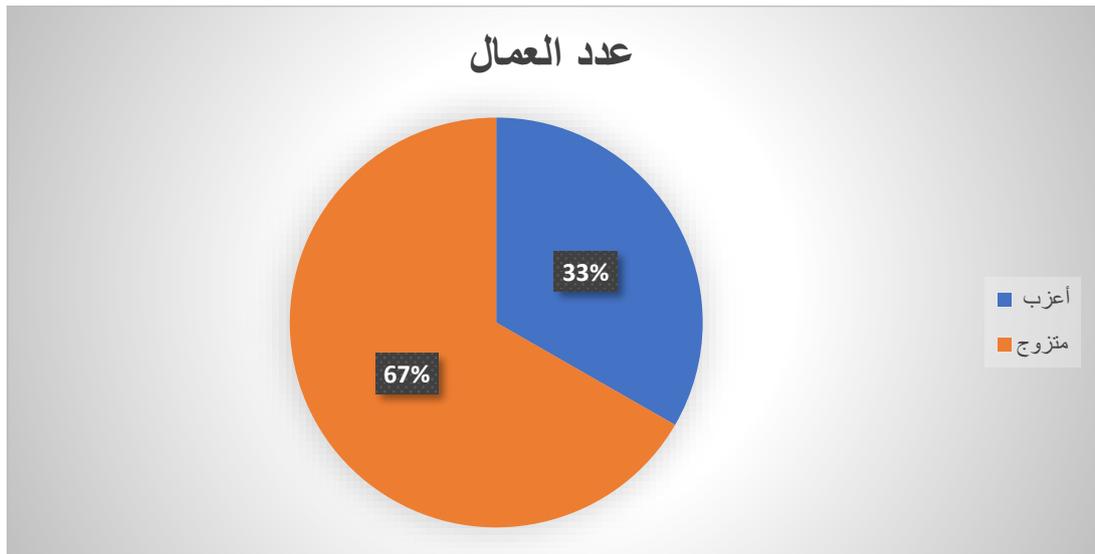
3 . الحالة المدنية :

الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الحالة المدنية

ت.م.ص	ن.تكرار	عدد العمال	
33,33	33,33	09	أعزب
100	66,67	18	متزوج
	100	27	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (08): توزيع بياني لأفراد العينة حسب الحالة المدنية



المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 04

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (08) ان نسبة 66,67 % من عينة الدراسة الحالة المدنية تمثل عدد العمال المتزوجين، أما النسبة 33,33 % تمثل عدد العاملين العازبين.

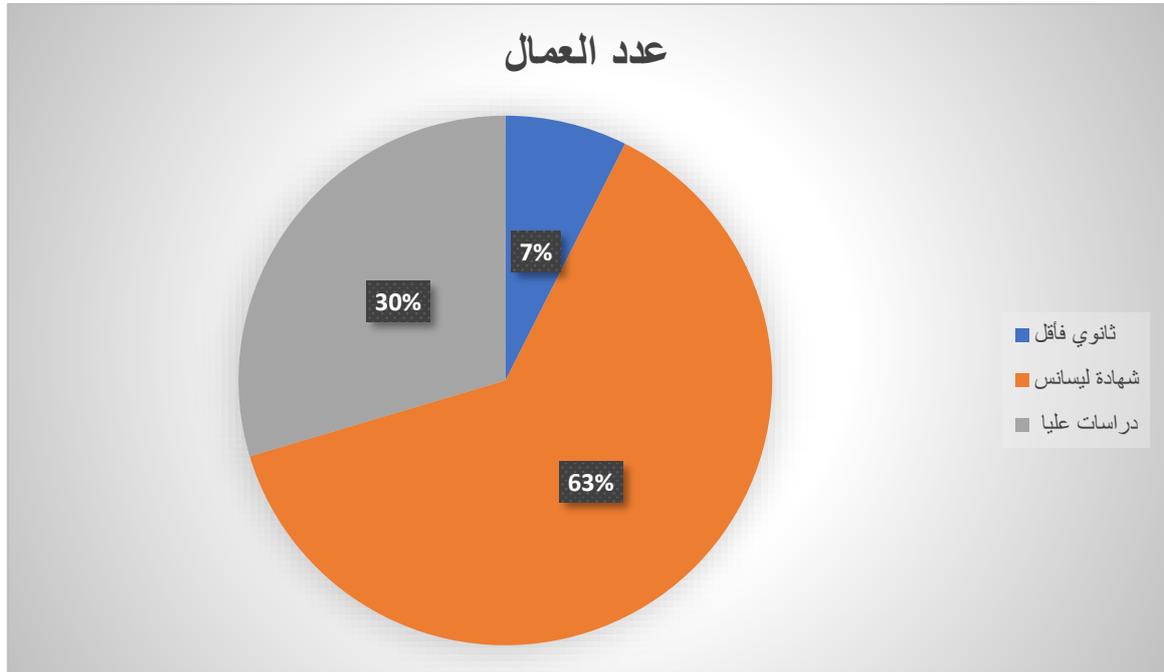
### 4 . المستوى التعليمي

الجدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي

ت.م.ص	ن.ت	عدد العمال	
7,41	7,41	02	ثانوي فأقل
70,37	62,96	17	شهادة ليسانس
100	29,63	08	دراسات عليا
	100	27	مجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على قوائم الإستبيان

الشكل رقم 09 : توزيع بياني لأفراد العينة حسب مستوى التعليمي



المصدر : من اعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم (05)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(05) و الشكل رقم (09) ان عينات الدراسة ينتمون الى مختلف المستويات تعليمية حيث أن أكبر نسبة في هذه الدراية يمثلها العاملين الحاصلين على شهادة ليسانس بالنسبة 62,96% وأنا النسبة التي تليها تمثل الأشخاص ذو مستوى دراسات عليا بنسبة 29,63% و نسبة 7,41% عاملين متحصلين على شهادة ثانوي فأقل .

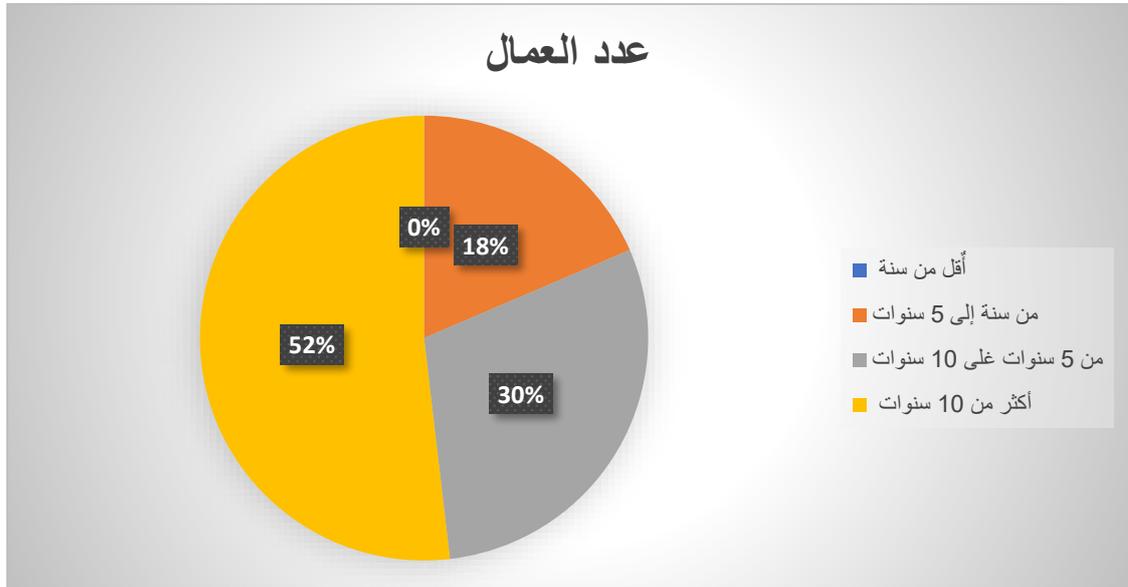
5 . الخبرة المهنية

الجدول رقم (06) : توزيع لأفراد العينة المدروسة حسب الخبرة المهنية

ت.م.ص	ن.ت	عدد العمال	
0	0	0	أقل من سنة
18,52	18,52	5	من سنة إلى 05 سنوات
48,15	29,63	8	من 5 الى 10 سنوات
100	51,85	14	أكثر من 10 سنوات
	100	27	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (10) : توزيع بياني أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من اعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول رقم (06)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) و الشكل رقم (10) أن نسبة 51,85% من عينة الدراسة خبرتهم المهنية 10 سنوات فما فوق في حين تمثل 29,63% العاملين التي تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 05 إلى 10 سنوات، أما 18,52% تمثل العاملين التي تنحصر خبرتهم ما بين سنة و05 سنوات في حين عدم وجود عاملين تقل خبرتهم عن سنة .

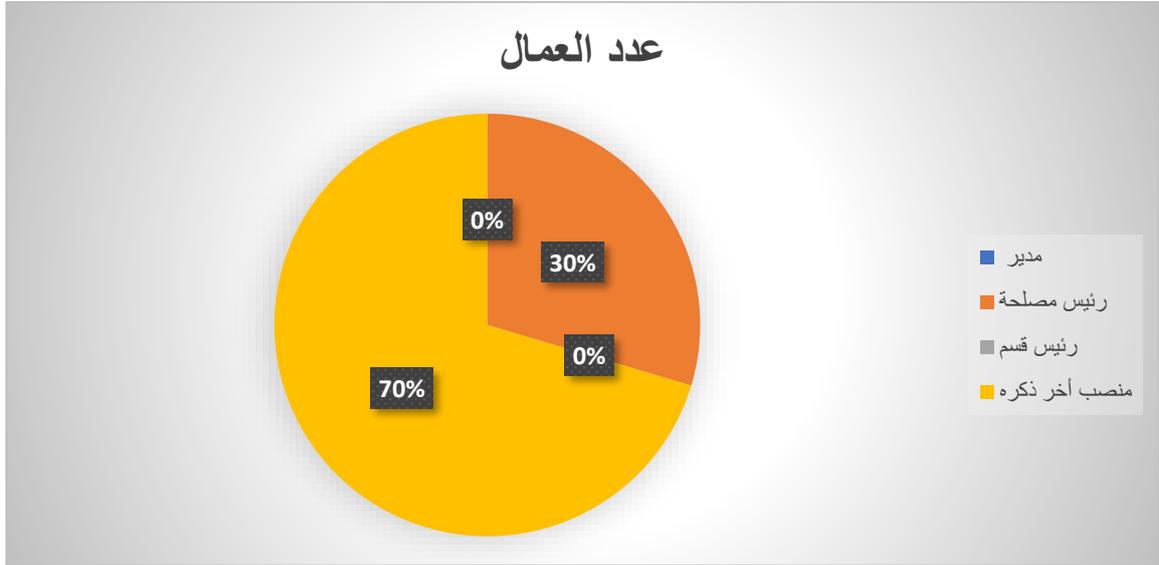
6 . المنصب

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المنصب

ت.م.ص	ن.ت	عدد العمال	
0	0	0	مدير
29,63	29,63	8	رئيس مصلحة
29,63	0	0	رئيس قسم
100	70,37	19	منصب آخر ذكره
	100	27	مجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (11) : توزيع بياني لأفراد العينة حسب المنصب



المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (07)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) و الشكل رقم (11) أن نسبة 70,37% من أفراد العينة يملكون منصب آخر ذكره و 29,63% يملكون منصب رئيس مصلحة في حين أنه لا يوجد أي عامل من أفراد العينة يملك منصب رئيس قسم و منصب مدير.

ثانيا: الوصف الحصائي بعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

المحور الثاني: يتضمن معلومات حول إدارة الكفاءات من خلال الأسئلة من 01 إلى 10 .

السؤال 01: هل تهتم المؤسسة بالمواصفات الوظيفية المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب (...)  
عند شغل الوظائف ؟

الجدول رقم (08): يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 01

ت. م . ص	نسبة التكرار	عدد العمال	
96,30	96,30	26	نعم
100	3,70	1	لا
	100	27	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (12): توزيع بياني لمدى إهتمام المؤسسة بمواصفات الوظيفة عند الوظائف .



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (08) .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (12) أن 96,30 % كانت إجاباتهم حول إهتمام المؤسسة بمواصفات الوظيفة عند شغل الوظائف بنعم , أما 3,70% كانت إجاباتهم

لا.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

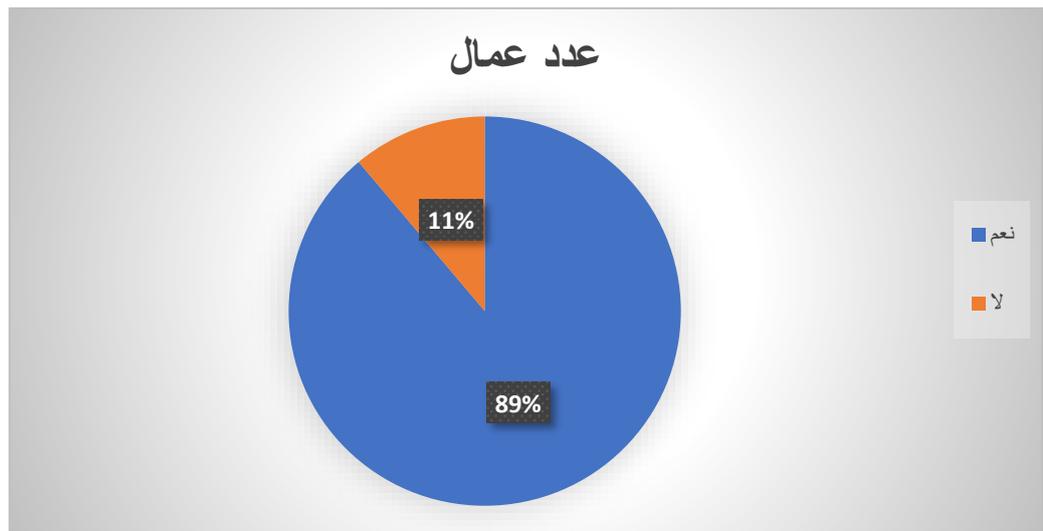
السؤال 2: هل تعمل وظيفة تسيير البشرية على تحديد الوظائف , تجميع الأنشطة و الاعمال المتشابهة ؟

الجدول رقم (09): يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 02

الإجابة	عدد العمال	ن . تكرار	ت.م.ص
نعم	24	88,89	88,89
لا	3	11,11	100
المجموع	27	100	

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءا على قوائم الإستبيان .

الشكل رقم (13) : توزيع بياني باحتفاظ المؤسسة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة و الخبرة .



المصدر : من إعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم (09) .

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) و الشكل رقم (13) أن 88,89% اجابتهم حول إحتفاظ المؤسسة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة كانت نعم، في حين 11,11% كانت إجابتهم لا.

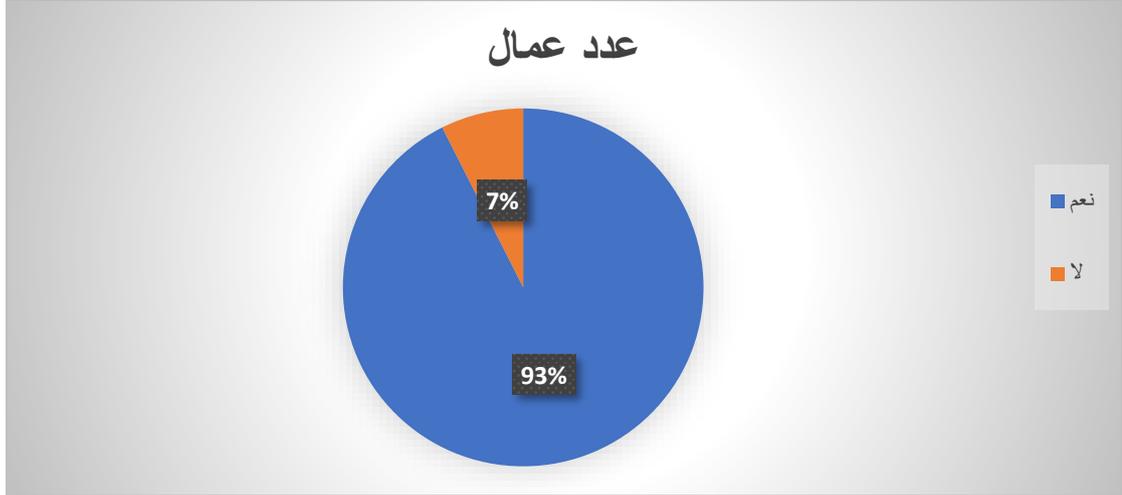
**السؤال 3 :** هل تسعى المؤسسة لإستقطاب الكفاءات التي تملك المؤهلات العلمية ؟

**الجدول رقم (10) :** يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 03.

ت.م.ص	ن . تكرار	عدد عمال	
92,59	92,59	25	نعم
100	7,41	2	لا
	100	27	مجموع

**المصدر :** من إعداد الطالبتين بناءا على قوائم الإستبيان .

الشكل رقم (14) : توزيع بياني لسعي المؤسسة باستقطاب الكفاءات التي تملك مؤهلات العلمية .



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (10)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) و الشكل رقم (14) أن 92,59% اجابو بنعم حول سعي المؤسسة لإستقطاب الكفاءات التي تمتلك المؤهلات العلمية، أما 7,41% اجابو بـ لا .

السؤال 4 : هل تلتزم المؤسسة بتكوين العلمل

الجدول رقم (11): يوضح اجابة المستجوبين على سؤال 04 .

ت.م.ص	ن. تكرار	عدد عمال	
88,89	88,89	24	نعم
100	11,11	3	لا
	100	27	مجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (15): توزيع بياني بالتزام إدارة المؤسسة بتكوين العاملين .



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (11)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) و الشكل رقم (15) أن 88,89% كانت إجابتهم

نعم حول إلتزام إدارة المؤسسة بتكوين العاملين في حين 11,11% أجابو لا .

السؤال 5: هل تحفز المؤسسة الموظفين ماديا لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية ؟

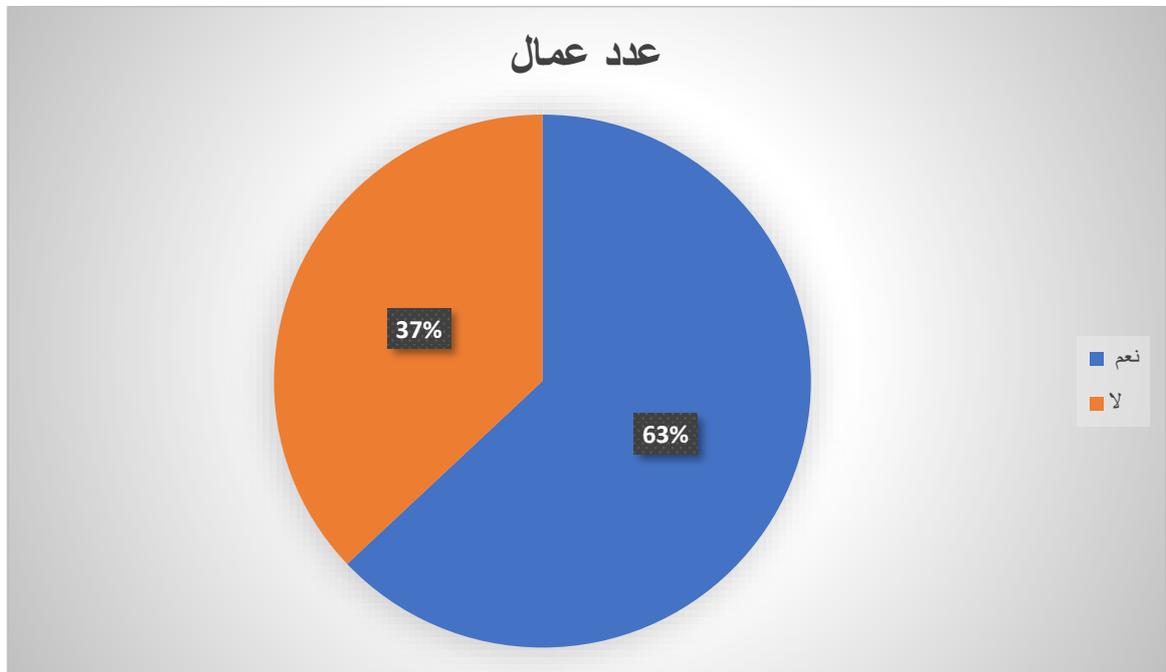
## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

الجدول رقم (12): يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 5

ت.م.ص	ن.ت	عدد العمال	
62,96	62,96	17	نعم
100	37,04	10	لا
	100	27	مجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (16) : توزيع البياني لتحفيز المؤسسة للموظفين ماديا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (12)

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) و الشكل رقم (16) أن 62,96% إجابتهم حول تحفيز المؤسسة للموظفين ماديا لتحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية كانت نعم و أما 37,04% إجابتهم كانت لا.

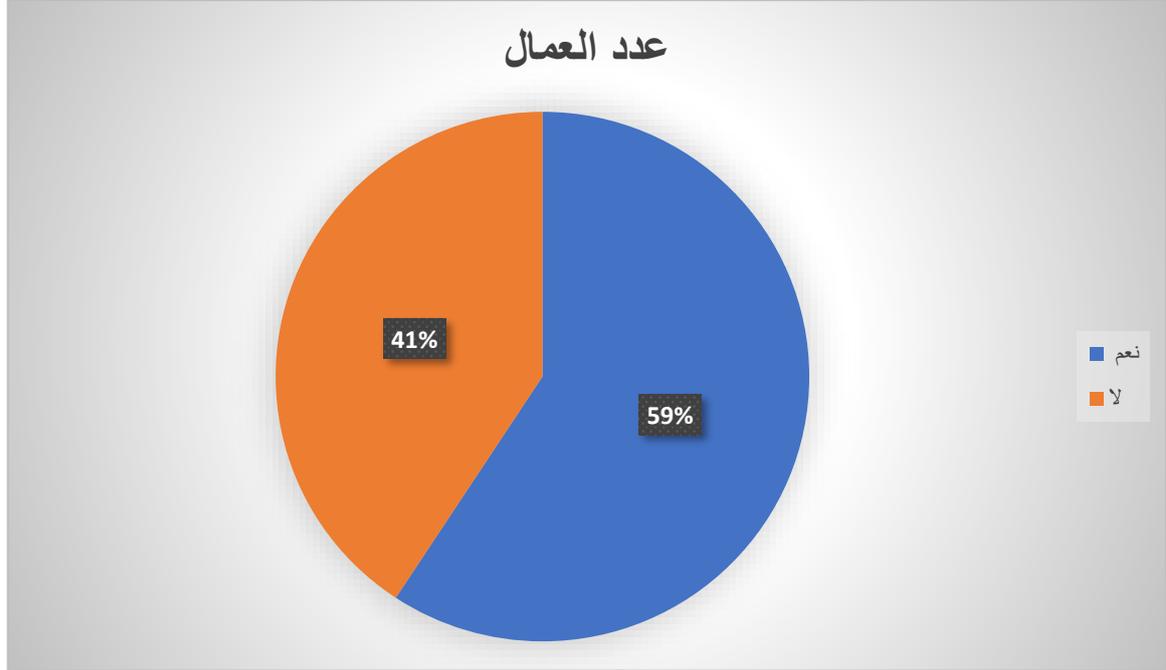
السؤال 6: هل تحفز المؤسسة الموظفين بتحقيق الأهداف بكفاءات و فعالية

الجدول رقم (13): يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 6

ت.م.ص	نسبة التكرار	عدد العمال	
59,26	59,26	16	نعم
100	40,74	11	لا
	100	27	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءا على القوائم الإستبيان

الشكل رقم (17): توزيع بياني تحفيز المؤسسة الموظفين معنويا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (13)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) و الشكل رقم (17) أن 59,26% اجابتهم حول تحفيز المؤسسة للموظفين معنويا لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية كانت نعم أما 40,74% كانت اجابتهم لا .

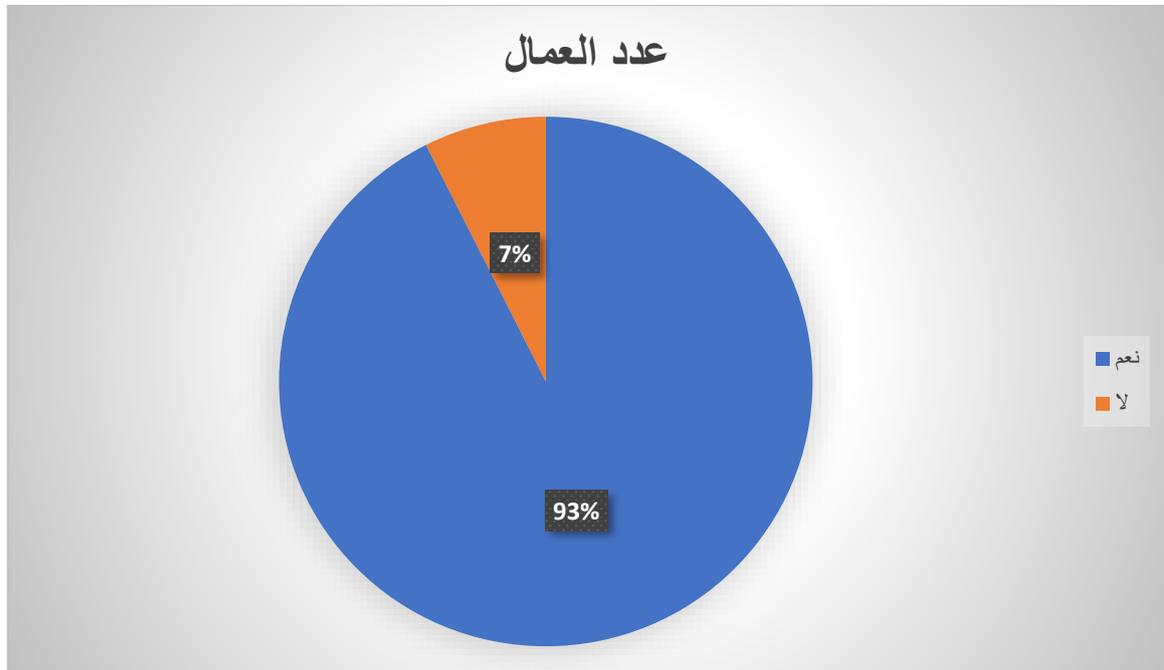
السؤال 7: هل تسعى المؤسسة لإستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية ؟

الجدول رقم (14) : يوضح اجابة المستجوبين علي السؤال 07

ت.م.ص	ن. تكرار	عدد العمال	
92,59	92, 59	25	نعم
100	7 ,41	2	لا
	100	27	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (18): توزيع بياني لسعي المؤسسة لإستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية



المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على معطيات الجدول رقم (14)

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (18) ان معظم الإجابات حول سعي المؤسسة لإستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية كانت نعم بنسبة 92,59% أما 7,41% كانت اجابتهم لا.

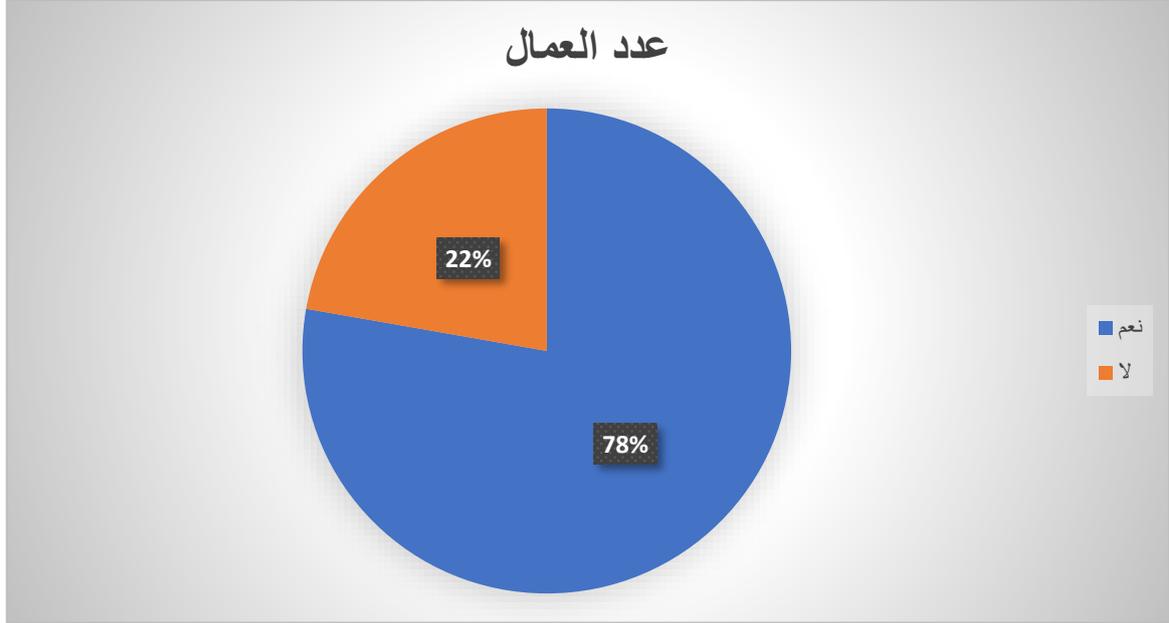
**السؤال 08:** هل تسهر المؤسسة على عملية تقييم دائمة للكفاءات لتحديد نقاط القوة والضعف؟

**الجدول رقم (15):** يوضح اجابة المستجوبين على السؤال رقم 08

ت.م.ص	ن. تكرار	عدد العمال	
77,78	77,78	21	نعم
100	22,22	6	لا
	100	27	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين بناءا على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (19) : توزيع بياني لسهر المؤسسة على عملية تقييم دئمة للكفاءات لتحديد نقاط القوة و الضعف.



المصدر : من اعدا الطالبين بناء على معطيات الجدول رقم (15)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) و الشكل رقم (19) ان نسبة 77,78% من اجابات حول سهر المؤسسة على عملية تقييم دئمة للكفاءات لتحديد نقاط القوة والضعف كانت نعم اما نسبة قليلة من الإجابات المقدره ب 22, 22% كانت اجابتهم.

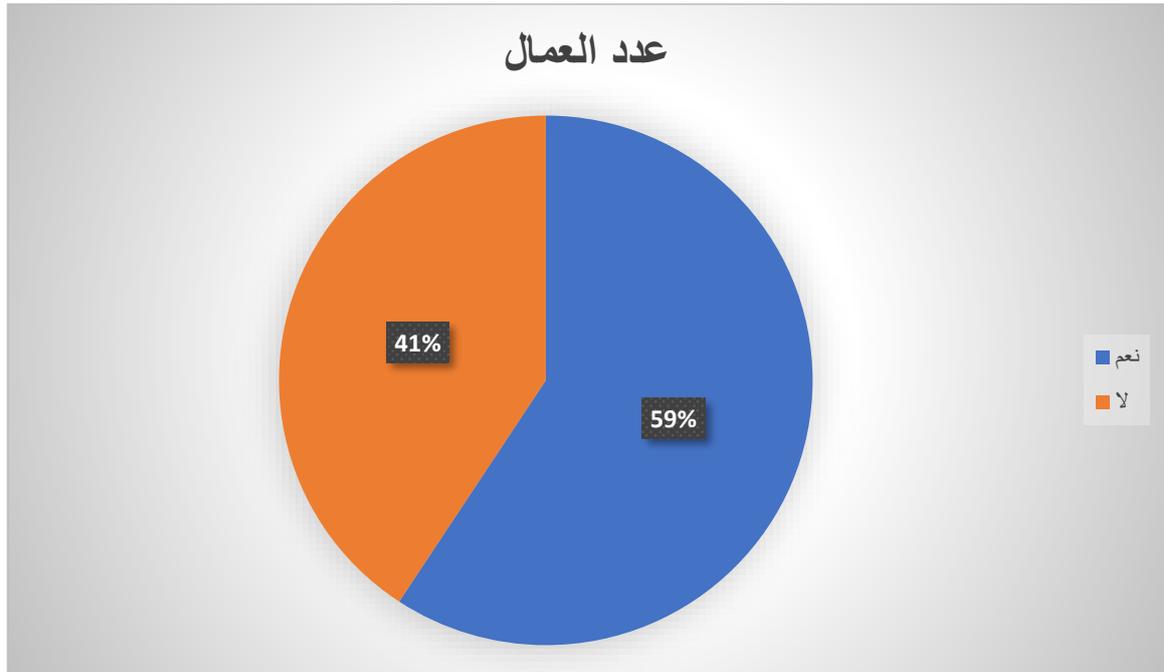
السؤال 09 : هل يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة؟

الجدول رقم (16) : يوضح اجابات المستجوبين على السؤال رقم 09

ت.م.ص	ن.ت	عدد العمال	
59,26	59,26	16	نعم
100	40,74	11	لا
	100	27	مجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم (20): توزيع بياني لوجود تكوين المستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة



المصدر : من اعداد الطالبتين على معطيات الجدول رقم (16)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) و الشكل رقم (20) ان 59,26 % من اجابات حول وجود تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة اجابتهم نعم، اما 40,74 % اجابتهم لا.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

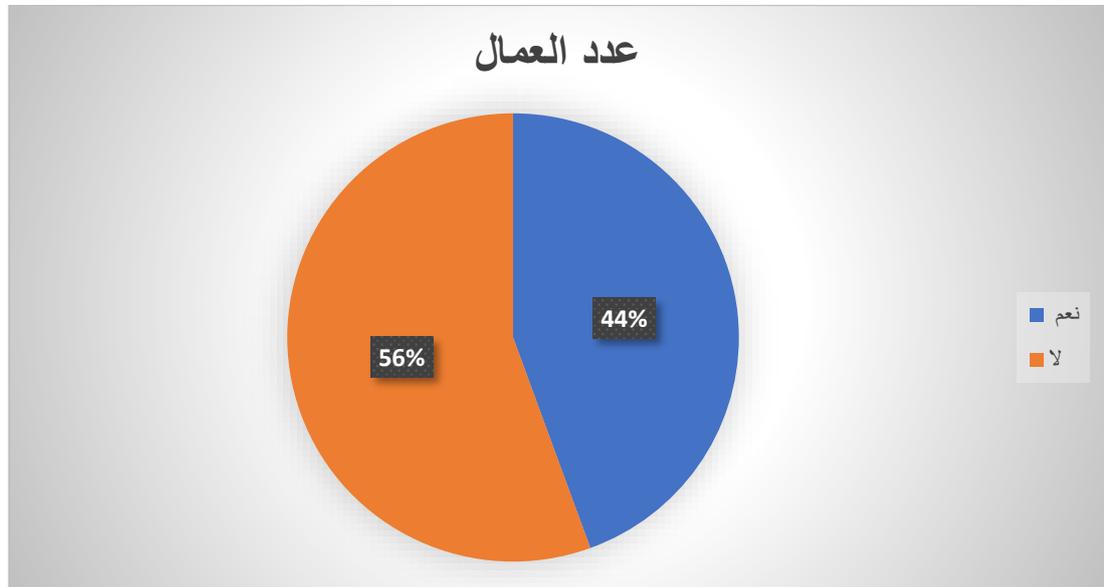
السؤال 10 : هل ترتبط سياسة الأجور والحوافز في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين؟

الجدول رقم (17): يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 10

ت.م.ص	ن.ت	عدد العمال	
44,44	44,44	12	نعم
100	55,56	17	لا
	100	27	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (21) : توزيع بياني للإرتباط سياية الاجور والحوافز في المؤسسة بمستوى كفاءات العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم (17)

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (21) أن 55,56% من الإجابات حول إرتباط سياسة الأجور والحوافز في المؤسسة بمستوى كفاءات العاملين كانت إجاباتهم لا أما 44,44% من الإجابات كانت نعم.

### المحور الثالث : أسئلة حول تسيير الموارد البشرية في المؤسسة GCB

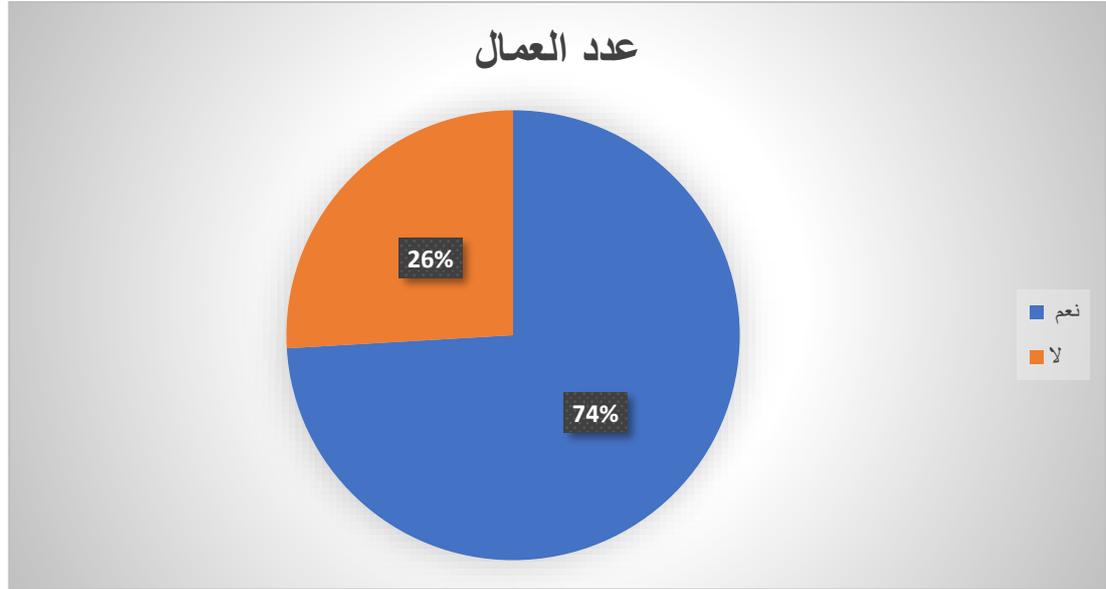
السؤال 01 : هل لوظيفة تسيير الموارد البشرية أهداف واضحة ومحددة ؟

الجدول رقم (18): يوضح اجابات المستجوبين على السؤال 01

ت.م.ص	ن.ت	عدد العمال	
74,07	74,07	20	نعم
100	25,93	7	لا
	100	27	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (22): توزيع بياني لأهداف واضحة ومحددة لوظيفة تسيير الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالبين بناءا على معطيات الجدول رقم (18)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (22) ان 74,07% من الاجابات حول وجود أهداف واضحة ومحددة لوظيفة تسيير الموارد البشرية كانت اجابتهم نعم، في حين 25,93% من الاجابات كانت لا .

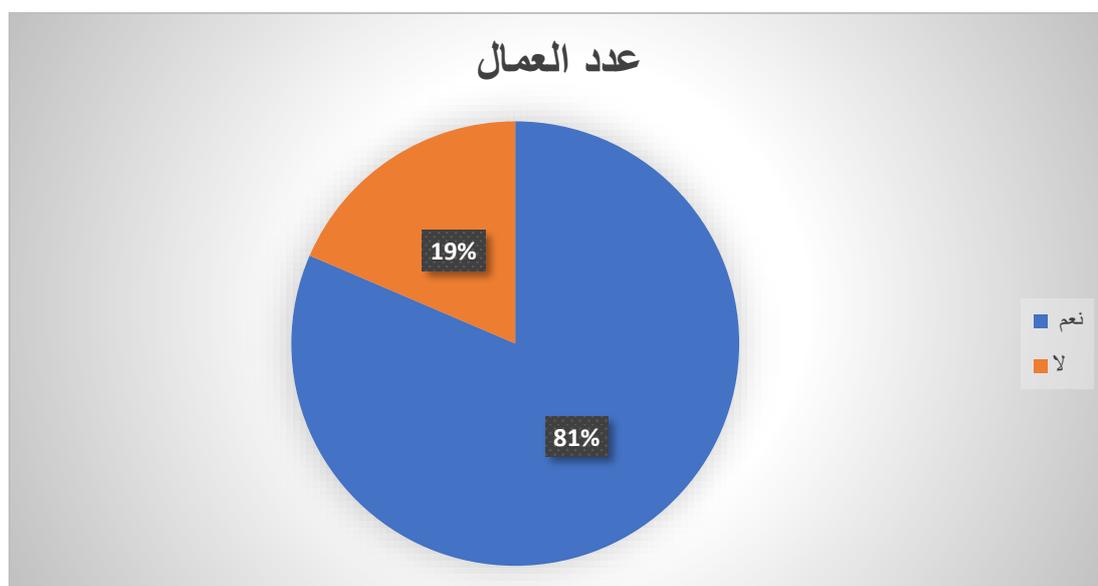
السؤال 02: هل تعمل وظيفة تسيير الموارد البشرية على تحديد الوظائف، تجميع الأنشطة والأعمال المتشابهة ؟

الجدول رقم (19): يوضح اجابات المستجوبين على السؤال 02

ت.م.ص	ن.ت	عدد العمال	
81,48	81,48	22	نعم
100	18.52	5	لا
	100	27	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (23): توزيع بياني لعمل وظيفة تسيير الموارد البشرية على تحديد الوظائف، تجميع الأنشطة والأعمال المتشابهة



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول رقم (19)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) و الشكل رقم (23) أن 81,48% تحديد الوظائف تجميع الأنشطة والأعمال المتشابهة كانت نعم، أما قدرت نسبة الإجابات ب لا بنسبة 18,48%.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

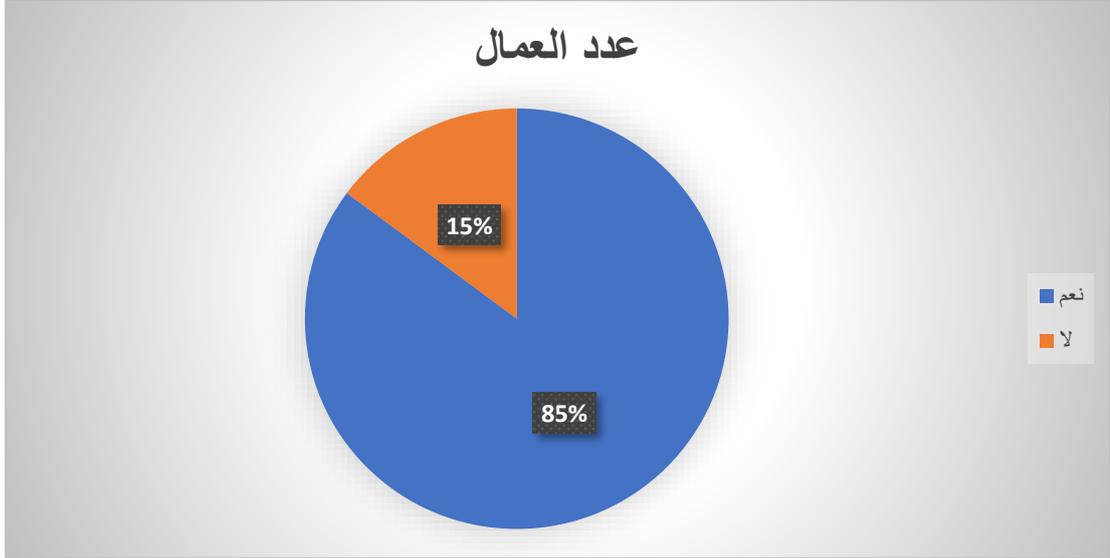
السؤال 3: هل تسهر وظيفة تسيير الموارد البشرية على وضع آليات السلطات، الترقيات، والمسؤوليات؟

الجدول رقم (20): يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 3.

ت.م.ص	ن.ت	عدد العمال	
85,19	85,19	23	نعم
100	14,81	4	لا
	100	27	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (24) : توزيع بياني لسهر وظيفة تسيير الموارد البشرية على وضع أليات السلطات الترقيات، المسؤوليات .



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (20) .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (24) أن 85,19% من الإجابات حول سهر وظيفة تسيير موارد البشرية على وضع أليات السلطات، الترقيات والمسؤوليات إجاباتهم كانت نعم، أما 14,81% كانت إجاباتهم لا.

السؤال 4: هل تعمل وظيفة تسيير الموارد البشرية على تصميم الوظائف في المؤسسة ؟

الجدول رقم (21): وضح إجابات المستجوبين على السؤال 4

ت.م.ص	ن.ت	عدد العمال	
92,59	92,59	25	نعم
100	7,41	2	لا
	100	27	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (25) : توزيع بياني لعمل وظيفة تسيير الموارد البشرية على تصميم الوظائف في المؤسسة



المصدر : من اعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول رقم (21)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) و الشكل (25) أن 92,59% من الإجابات حول عمل وظيفة الموارد البشرية على تصميم الوظائف في المؤسسة كانت نعم، أما 7,41% كانت إجابتهم لا.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

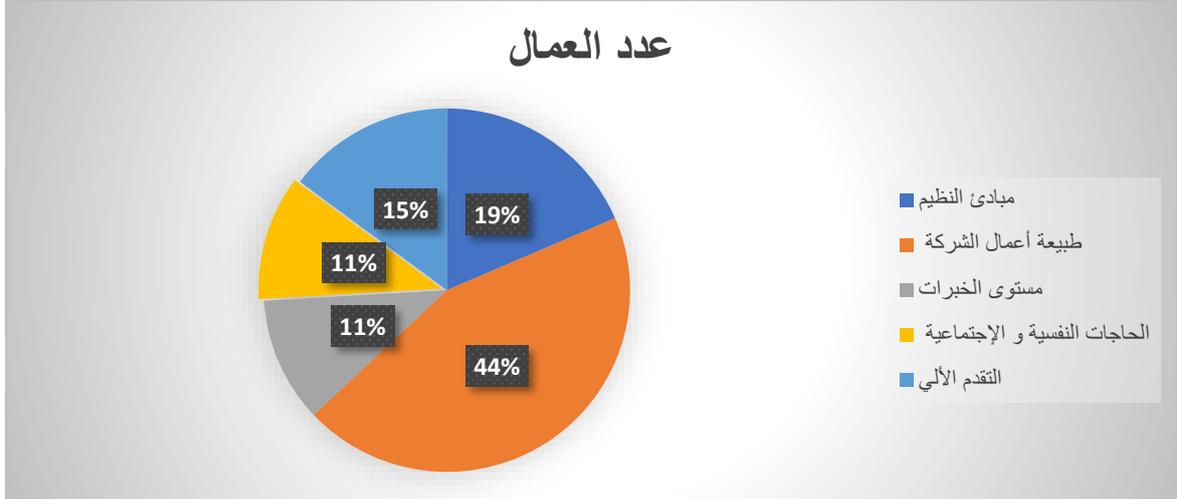
السؤال 5 : ما هية عوامل تصميم الوظيفة من طرف وظيفة تسيير الموارد البشرية ؟

الجدول رقم (22) : يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 5.

ت.م.ص	ن.ت	عدد العمال	
18,52	18,52	5	مبادئ التنظيم
62,96	44,44	12	طبيعة أعمال الشركة
74,07	11,11	3	مستوى الخبرات
85,18	11,11	3	الحاجات النفسية والإجتماعية
100	14,82	4	التقدم الألي
	100	27	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (26) : توزيع بياني لعوامل تصميم الوظيفة من طرف وظيفة تسيير الموارد البشرية.



المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (22)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (26) أن عوامل تصميم الوظيفة من طرف وظيفة تسيير الموارد البشرية متنوعة ومختلفة حيث 44,44% كانت إجاباتهم أن عامل تصميم الوظيفة هو طبيعة أعمال الشركة و 18,52% إجاباتهم مبادئ التنظيم و 11,11% إجاباتهم كانت مستوى الخبرة الملحة وكذلك عامل الحاجات النفسية والإجتماعية للعاملين، أما 14,82% فكانت إجاباتهم التقدم الآلي .

المحور 4: أسئلة حول العلاقة بين إدارة الكفاءات و تطوير تسيير الموارد البشرية

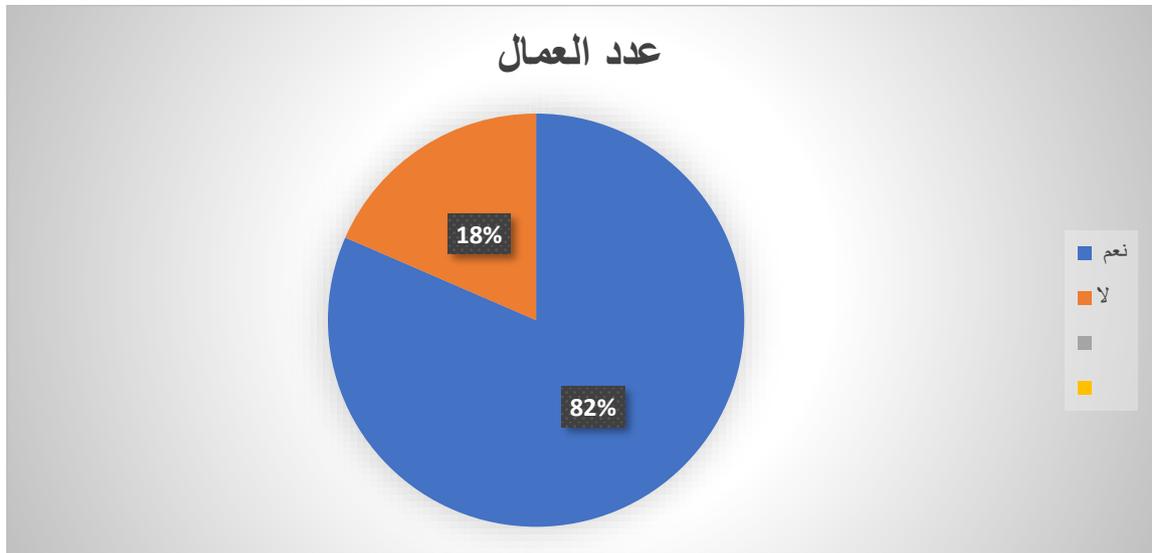
السؤال 1: هل تسهر وظيفة تسيير الموارد البشرية على الإحتفاظ بالكفاءات المميزة في المؤسسة ؟

الجدول رقم (23): يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 1.

ت.م.ص	ن.ت	عدد العمال	
81,84	81,84	22	نعم
100	18,52	5	لا
	100	27	مجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (27): توزيع بياني لسهر وظيفة تسيير الموارد البشرية على الإحتفاظ بالكفاءات المميزة في المؤسسة .



المصدر : من اعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول رقم (23)

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (27) أن 81,48 % من الإجابات لسهر وظيفة تسيير الموارد البشرية على الإحتفاظ بالكفاءات المميزة في المؤسسة كانت نعم، أما 18,52 % إجاباتهم كانت لا.

السؤال 2 : هل تعمل وظيفة تسيير الموارد البشرية على تطوير الكفاءات المتميزة في المؤسسة باستمرار ؟

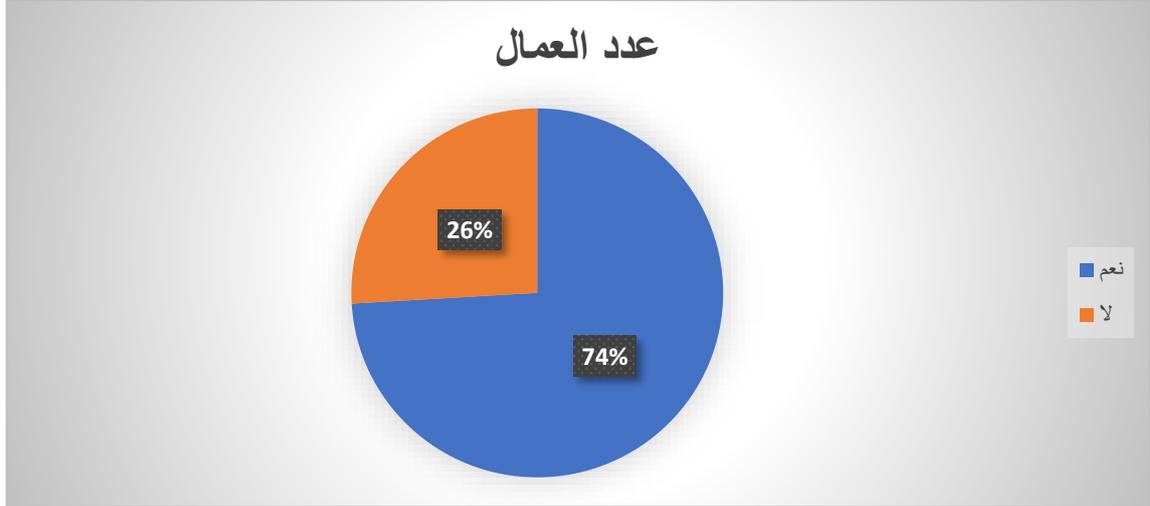
الجدول رقم (24) : يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 2 .

ت.م.ص	ن.ت	عدد العمال	
74,07	74,07	20	نعم
100	25,93	7	لا
	100	27	مجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

الشكل رقم (28): توزيع بياني لعمل وظيفة تسيير الموارد البشرية على تطوير الكفاءات المتميزة في المؤسسة بإستمرار



المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (24)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) و الشكل رقم (28) أن 74,07% من الإجابات حول عمل وظيفة تسيير الموارد البشرية على تطوير الكفاءات المتميزة في المؤسسة بإستمرار كانت نعم، أما 25,93% كانت إجاباتهم لا.

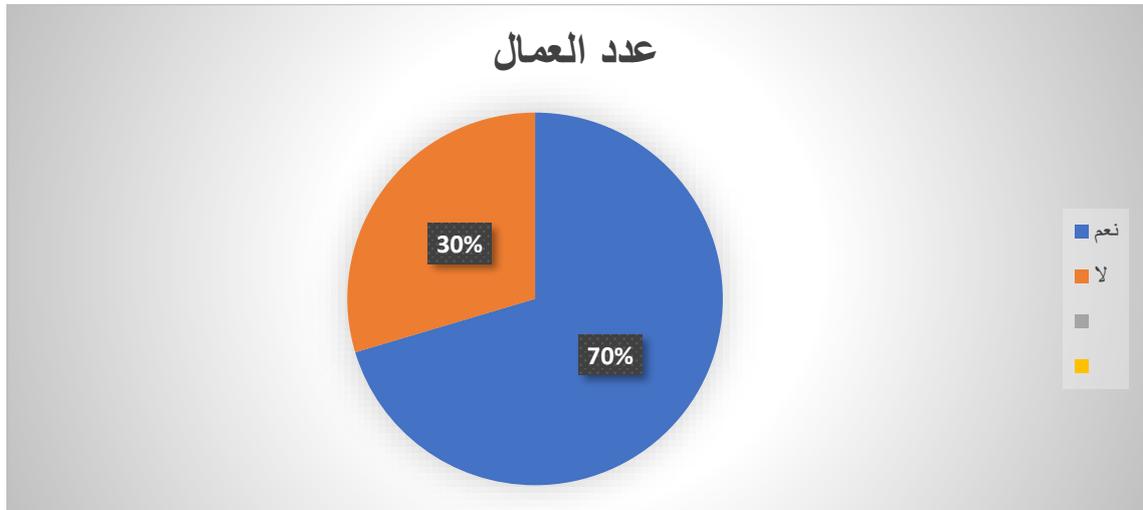
السؤال 3 : هل تعمل المؤسسة على ضمان الأمان الوظيفي على حساب تطوير كفاءاتها ؟

الجدول رقم (25) : يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 3.

ت.م.ص	ن.ت	عدد العمال	
10,37	70,37	19	نعم
100	29.63	8	لا
	100	27	مجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (29) : توزيع بياني لعمل المؤسسة على ضمان الأمان الوظيفي على حساب تطوير كفاءاتها .



المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (25)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) و الشكل رقم (29) أن نسبة 70,37% كانت اجاباتهم حول عمل المؤسسة على ضمان الأمان الوظيفي على حساب تطوير كفاءاتها بنعم , أما 29,63% كانت إجاباتهم لا.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

السؤال 4 : هل تساهم وظيفة تسيير الموارد البشرية في إستقطاب الكفاءات و الحفاظ عليها؟

الجدول رقم (26) : يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 4.

ت.م.ص	ن.ت	عدد العمال	
92,59	92,59	25	نعم
100	7,41	2	لا
	100	27	مجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (30) : توزيع بياني لمساهمة وظيفة تسيير الموارد البشرية في إستقطاب الكفاءات و الحفاظ عليهم .



المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (26)

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) والشكل رقم (30) أن إجابات حول مساهمة وظيفة تسيير الموارد البشرية في إستقطاب الكفاءات والحفاظ عليهم كانت معظمها نعم والتي قدرت ب 92,59% في حين كانت نسبة قليلة من الإجابات لا والتي قدرت ب 7,41%.

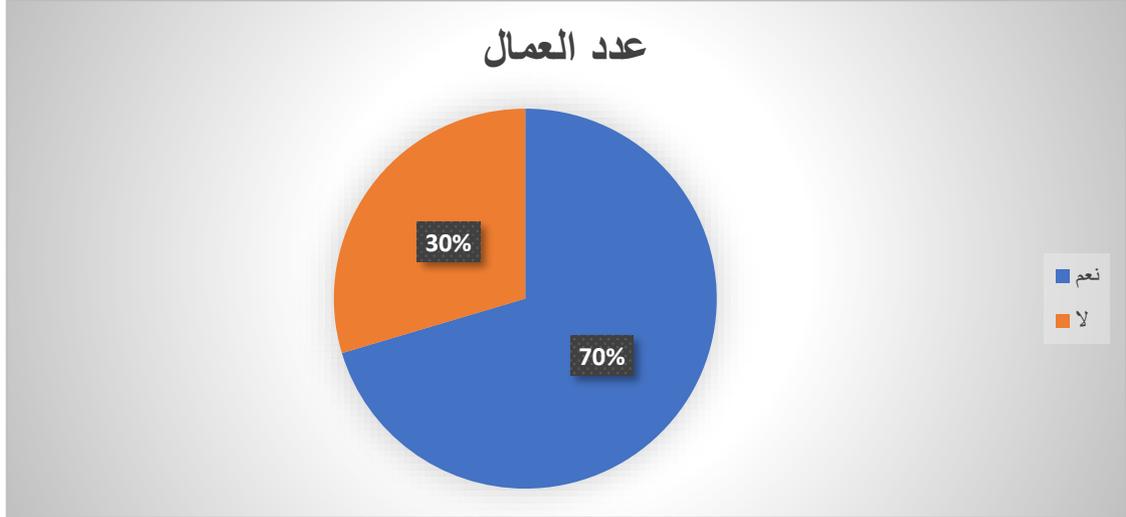
السؤال 5 : هل تخلق وظيفة الموارد البشرية الفرص المناسبة لتقدم الوظيفي للعاملين ؟

الجدول رقم (27) : يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 5.

ت.م.ص	ن.ت	عدد العمال	
70,37	70,37	19	نعم
100	29,63	8	لا
	100	27	مجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (31) : توزيع بياني لخلق وظيفة الموارد البشرية الفرص المناسبة لتقدم الوظيفي للعاملين .



المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (27)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) و الشكل رقم (31) أن نسبة 70,37% من الإجابات حول خلق وظيفة الموارد البشرية الفرص المناسبة لتقدم الوظيفي للعاملين إجاباتهم نعم، أما نسبة قليلة من الإجابات كانت لا بنسبة 29,63%.

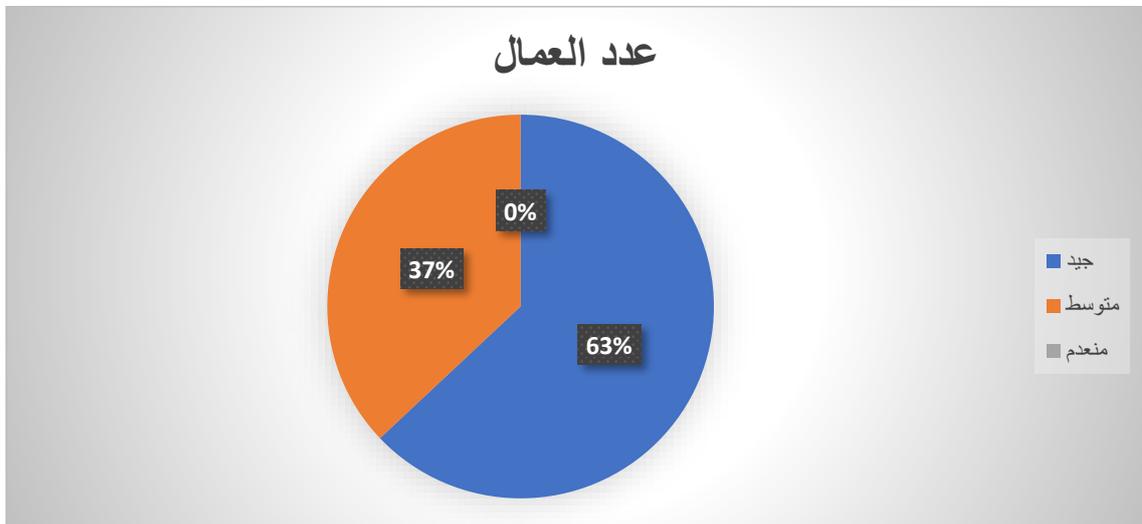
السؤال 6: ما هو دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة ؟

الجدول رقم (28) : يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 6.

ت.م.ص	ن.ت	عدد العمال	
62,96	62,96	17	جيد
100	37,04	10	متوسط
100	0	0	منعدم
	100	27	مجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (32) : توزيع بياني لدور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.



المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (28)

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) و الشكل رقم (32) أن الإجابات حول دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة كانت بين الجيد والمتوسط حيث 62,96% كان للجيد و 37,04% فكانت للمتوسط .

السؤال 7 : هل يساهم الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة التنافسية ؟

الجدول رقم (29) يوضح اجابات المستجوبين على لسؤال 7.

ت.م.ص	ن.ت	عدد العمال	
96,30	96,30	26	نعم
100	3,70	01	لا
	100	27	مجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين بناءا على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (33) : توزيع بياني لمساهمة الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة التنافسية



المصدر : من اعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم (29)

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 29 ) و الشكل رقم (33) أن نسبة كبيرة من الإجابات حول مساهمة الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة التنافسية كانت نعم والتي قدرت بـ 96,30%، أما نسبة قليلة من الإجابات كانت لا والتي قدرت بـ 3,70% .

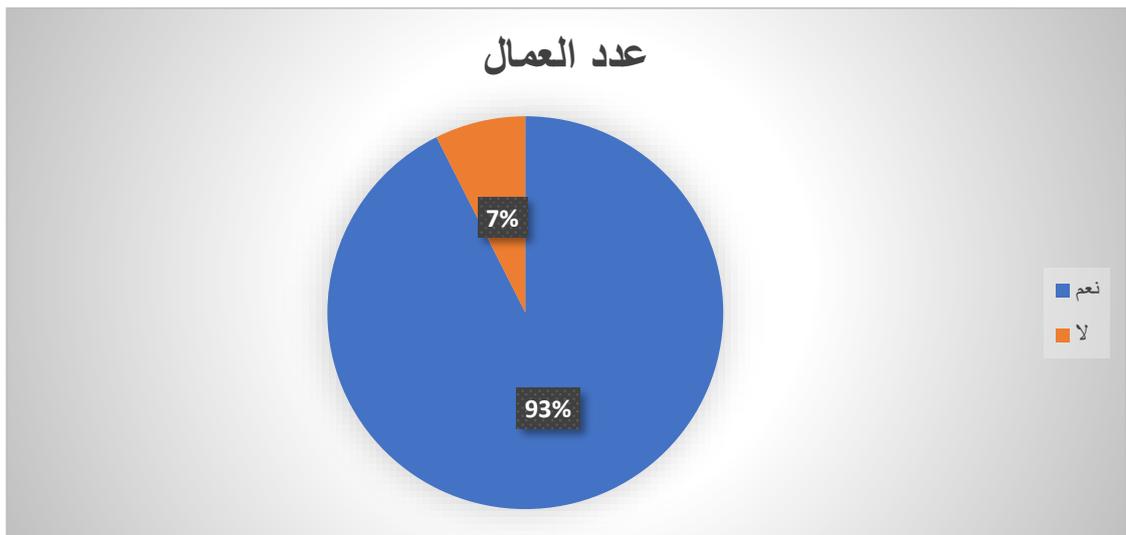
السؤال 8: هل تتم مراقبة على أساس الأقدمية والكفاءة؟

الجدول رقم (30) يوضح اجابات المستجوبين على السؤال 8.

ت.م.ص	ن.ت	عدد العمال	
92.59	92,59	25	نعم
100	7,41	2	لا
	100	27	مجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين بناءا على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (34) : توزيع بياني لمراقبة على أساس الأقدمية والكفاءة



المصدر : من اعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم (30)

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 30 ) والشكل رقم (34) أن معظم الإجابات حول مراقبة على أساس الأقدمية والكفاءة كانت نعم بنسبة 92,59 % في حين نسبة قليلة أجابو لا بنسبة 7,41%.

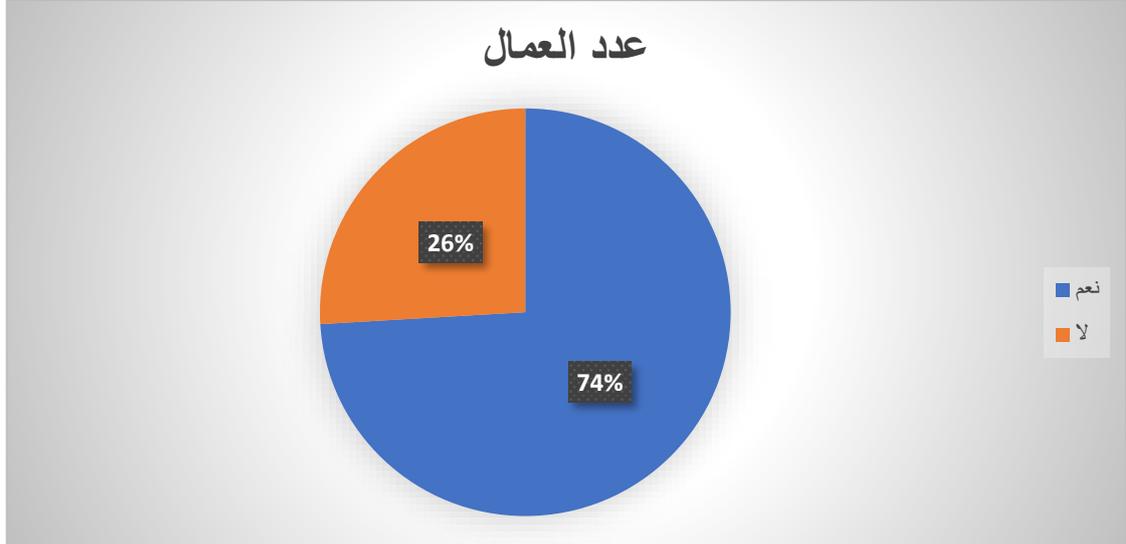
السؤال 9: هل تمتلك المؤسسة كفاءات البشرية قادرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم؟

الجدول رقم (31): يوضح اجابات المستجوبين على لسؤال 9.

ت.م.ص	ن.ت	عدد العمال	
74,07	74,06	20	نعم
100	25,93	7	لا
	100	27	مجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين بناءا على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (35) : توزيع بياني لإمتلاك المؤسسة كفاءات البشرية قادرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم



المصدر : من اعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم (31)

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 31 ) و الشكل رقم (35) أن 74,07% من الإجابات حول لإمتلاك المؤسسة كفاءات البشرية قادرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم كانت نعم، أما 25,93% فكانت لا .

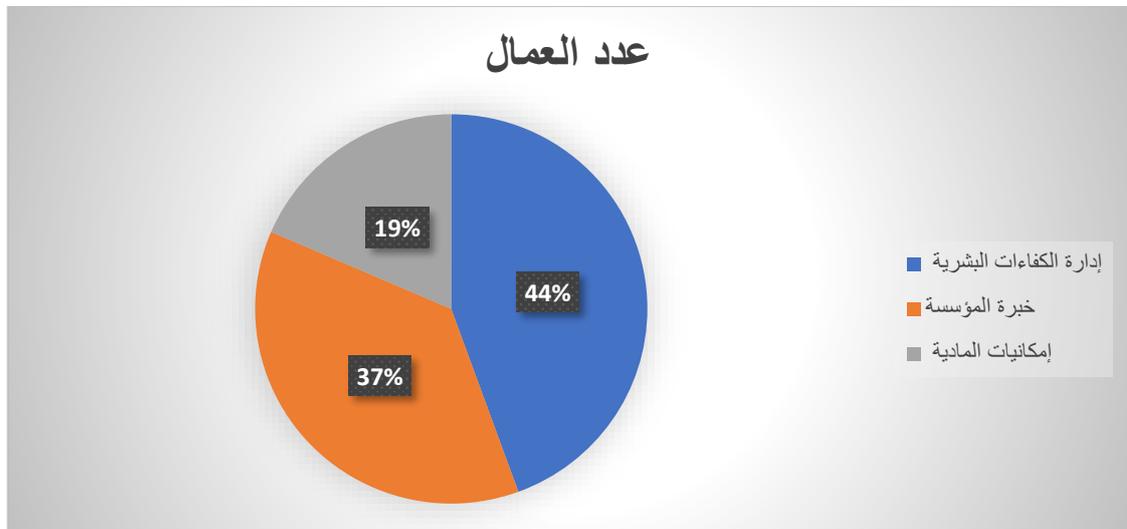
السؤال 10: بماذا يرتبط تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

الجدول رقم (32) يوضح اجابات المستجوبين على سؤال 10.

ت.م.ص	ن.ت	عدد العمال	
44,44	44,44	12	إدارة الكفاءات البشرية
81,48	37,04	10	خبرة المؤسسة
100		5	إمكانيات المادية
	100	27	مجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين بناءا على قوائم الإستبيان

الشكل رقم (36) : توزيع بياني لعوامل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة



المصدر : من اعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم (32)

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الوطنية GCB

---

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 32 ) و الشكل رقم (36) أن 44,44 % من الإجابات حول ارتباط تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة كانت إدارة الكفاءات البشرية، أما بنسبة لخبرة المؤسسة فكانت نسبة الإجابات 37,04 % في حين إمكانيات المادية قدرت 18,52 % .

### خلاصة :

من خلال هذا الفصل نستخلص أن المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء خلال عشر سنوات الأخيرة عرفت طفرة وتطور ملحوظ بحيث دخلت عدة مجالات وهذه المجالات لم تكن من قبل بعد ما كانت تهتم بجانب المناولة أصبحت تعتمد على دراسات وكفاءاتها الخاصة التي قامت مديرية الموارد البشرية بإدارتها وتسييرها من خلال المسار المهني .

الخاتمة

العامّة

إن أي جهاز إداري يخلو جهداً على تنمية العنصر البشري لأنه يتوقف عليه تحقيق أهداف الجهاز. من خلال ما تقدم يتضح لنل أنه فيما يتعلق بالموارد البشرية وحجمها في المنظمات الحكومية يجب أن يكون هناك عملية إعادة توزيع وإستغلال للموارد البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة. مع توفير التدريب المناسب وتطوير كفاءة الفرد للحصول على موارد جديدة مؤهلة عن طريق تفعيل برنامج تطوير الكفاءات وتوفير التدريب المستمر لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

يعتبر المورد البشري من أعلى أصول المؤسسات لذلك على المؤسسات تسييره من خلال الرفع من كفاءاته و تطويرها .

#### - إختبار الفرضيات :

- **الفرضية الأولى :** إدارة الكفاءات ليس لها أي تأثير على سلوك الفرد.

هنا ننفي هذه الفرضية فمن خلال الدراسة توضح لنا أن لإدارة الكفاءات تأثير كبير على سلوك الفرد و هي بدورها تقوم بتسييره و الرفع من مستوى أداءه .

- **الفرضية الثانية :** تهدف إدارة الموارد البشرية إلى الرفع من مستوى الكفاءات لدى الأفراد.

هنا نأكد صحة هذه الفرضية فمن خلال الدراسة تأكدنا أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى الرفع من مستوى الكفاءات لدى الأفراد و تسهر على تطويرها و الحفاظ عليها .

- **الفرضية الثالثة :** الكفاءات مصدر أساسي لتطوير وظيفة الموارد البشرية في الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء.

هنا نأكد صحة الفرضية فمن خلال الدراسة التي قمنا بها تأكدنا أن الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء تعتبر الكفاءات مصدر مهم و أساسي في تطوير مواردها البشرية .

- نتائج البحث :

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية يمكن إستخلاص مجموعة من النتائج :

- 1 . يمكن القول أن إدارة الكفاءات لها دور كبير في تطوير وظيفة الموارد البشرية؛
- 2 . لإدارة الكفاءات مجالات كثيرة وعديدة منها تنمية الكفاءات التي تساهم بشكل كبير في تطوير وظيفة الموارد البشرية؛
- 3 . تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة؛
- 4 . يمكن إعتبار الموارد بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها المؤسسة لأداء أفضل على مختلف المستويات؛
- 5 . تساهم وظيفة تسيير الموارد البشرية في الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء في إستقطاب الكفاءات و الحفاظ عليها.

- التوصيات :

خلال النتائج التي من توصلنا إليها والدراسة التي قمنا بها نقترح التوصيات التالية من أجل تحسين تسيير الكفاءات في المؤسسات كما يلي :

- ضرورة الإهتمام بإستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وإكتشاف القدرات والمهارات المتواجدة داخل المؤسسة والتوظيف على أساس الخبرات؛
- يجب أن يكون التدريب المقدم للعاملين يتماشى معى التقييم الذي تقوم به المؤسسة وذلك من أجل معرفة النقائص والعمل على تطويرها؛
- ضرورة الإهتمام بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تطويرها وتنميتها لجعلها قدرة تنافسية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة والوصول بها الى مستوى التمييز في الأداء .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

أ. كتب :

- 1 . بوبكر بو خريسة، تسيير وتدبير الموارد البشرية، الطبعة الاولى، 2016، عمان، 2015.
- 2 . ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008.
- 3 . خضير كاضم حمود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2007.
- 4 . د. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003.
- 5 . د . مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان.
- 6 . دكتورة راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، السنة 1998-1999 جامعة الإسكندرية.
- 7 . سعيد سمير أبو جليلة، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الإتصال الليبية، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، آب 2018 .
- 8 . صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 9 . فاطمة الزهراء طلحي، التوظيف المنهجي للموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس الجزائر، الطبعة الأولى 2017.
- 10 . فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، السنة 2008 دار اسامة للنشر و التوزيع الاردن . عمان.
- 11 . مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، 2004.

## قائمة المراجع

### ب . مذكرات :

- 1 . أقناروس رزيقة، دورمان فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، السنة الجامعية 2016 . 2017.
- 2 . رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة بومرداس، السنة 2010/2011 .

### ج . مجلات و الدوريات العلمية :

- 1 . أ . بوداود سالم، التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات ،مجلة أفاق للعلوم ،جامعة الجلفة.
- 2 . د . معمر قوادري فضيلة، دور التمكين العاملين في إدارة الكفاءات . دراسة حالة مؤسسة موبيليس الشلف، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12 / العدد : 03 (2020)، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر.
- 3 . عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09 ،مارس 2006 .
- 4 . فايزة بوراس، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة و العدد 41.

### د . محاضرات :

- 1 . أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، أستاذ محاضرة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، السنة الجامعية 2019 \_ 2020.

## قائمة المراجع

---

- 2 . تحانوت خيرة ,محاظرة في مقياس إدارة الكفاءات، كلية العلوم الإقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي، البلدية 2، السنة الجامعية 2019-2020.
- 3 . نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، جامعة -ابن خلدون -تيارت ، 2017-2018 .

ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية :

- 1- JEAN LONGATTE, JACQUES MULLER, ECONOMIE D'ENTREPRISE, DUNOD, PARIS 2004.
- 2- JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE .
- 3- PIERRE CONSO, LA GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE, 8EME EDITION, DUNOD, PARIS 2000.
- 4- PIERRE CONSO, LA , 8<sup>EME</sup> EDITION, DUNOD, PARIS 2000 .

الملاحق

الملحق رقم 01 : fiche devaluation des competences

	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	IMP 237.C
	<b>FICHE D'EVALUATION DES COMPETENCES</b>	Date d'application : 20 Octobre 2011
		Page 1 sur 1

Identification	Direction: .....	Structure d'Affectation: .....
	Nom & Prénom: .....	Matricule:.....
	Poste occupé: .....	Date de recrutement: .../.../.....
	Profil par rapport aux exigences du poste:	
	<input type="checkbox"/> Conforme <input type="checkbox"/> Non conforme <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 20px;">Préciser:</div>	

Compétences Techniques	ITEM	Niveau requis	Niveau réel	Ecart
	1			
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Compétences d'Organisation	ITEM	Niveau requis	Niveau réel	Ecart
	1			
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Compétences Comportementales	ITEM	Niveau requis	Niveau réel	Ecart
	1			
2				
3				
4				
5				
6				
7				

1 Niveau requis : Niveau retenu dans le référentiel des compétences lié au poste de travail.

2 Niveau réel : Niveau atteint par le travailleur suite à l'évaluation.

<b>Propositions par rapport aux écarts (facultatif):</b>	<b>Avis du Responsable de la Structure/P-DG (obligatoire):</b>
Nom, Prénom, Date & Visa de l'évaluateur	Nom, Prénom, Date & Visa

Ce document est la propriété de GCB, il ne peut être reproduit ou communiqué sans son autorisation

plan individuel de développement : الملحق رقم 02

	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	IMP 238.C
	Plan individuel de développement	Date d'application : 20 Octobre 2011
		Page 1 sur 1

Direction: ..... Période:.....  
 Nom & Prénom: ..... Matricule:.....  
 L'évaluateur (1) :.....  
 Poste occupé:.....  
 Structure d'affectation: .....

Pistes de développement identifiées par l'évaluateur

Principaux items	Actions proposées

Date de l'entretien:	
l'Agent évalué (1):	Visa
L'évaluateur(1):	Visa
Le Responsable de la Structure (1):	Visa

Pistes de développement validées

Actions proposées par l'évaluateur et retenues par le <u>responsable habilité</u> (2)

Date:	
Le Responsable habilité (1):	Visa

- (1) Nom, Fonction  
 (2) P-DG pour l'évaluation des pilotes de processus / Responsable de la Structure pour les autres évaluations

**Ce document est la propriété de GCB, il ne peut être reproduit ou communiqué sans son autorisation**

الملحق رقم 03 : plan de développement par poste de travail

	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	IMP 240.A
	Plan de développement par poste de travail	Date d'application : 16 Mai 2010
		Page 1 sur 1

Directions: .....

POSTES DE TRAVAIL	NBRE D'EVALUES	ITEMS DE COMPETENCES A CIBLER PAR ORDRE DE PRIORITE			
		N°	TECHNIQUES	ORGANISATIONNELLES	COMPORTEMENTALES
		1			
		2			
		3			
		4			
		5			
		6			
		7			
		8			
		9			
		10			

Le Directeur Ressources Humaines;

## الملاحق

الملحق رقم 04 : إستمارة إستمبيان

جامعة امحمد بوقرة - بومرداس -

كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

السنة الجامعية: 2021-2022

تخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسات

الموضوع: استمارة الإستبيان

تحية طيبة و أما بعد:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج التي تتدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، تحت عنوان:

" دور إدارة الكفاءات في تطوير تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية - دراسة حالة الشركة الوطنية GCB - "

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان بهدف الحصول على آرائكم حول ما تضمنه من محاور و فقرات، و نأمل منكم الإجابة بصراحة و صدق بما يتفق مع وجهة نظركم، و كونوا واثقين أن كل ما تذكرونه من معلومات سيكون موضوع سرية و لا يستخدم إلا أغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر على تعاونكم سلفا.

من إعدا الطلبة:

✓ عمرأوي مرهم

✓ مطاري مرآزقة

تحت إشراف: الأستاذ بن زروق رمزي مراد

استمارة استبيان

أولاً: معلومات حول عينة الدراسة

المحور الأول: البيانات العامة

ملاحظة: الرجاء وضع علامة واحدة (X) في كل خانة

1- الجنس: ذكر  انثى

2- الحالة المدنية: أعزب  متزوج

3- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة

فوق 40 سنة

4- المستوى التعليمي: مستوى ثانوي فأقل  حاصل على شهادة ليسانس

دراسات عليا

5- الخبرة المهنية:

أقل من سنة

ما بين سنة و 5 سنوات

ما بين 5 إلى 10 سنوات

لأكثر من 10 سنوات

6- المنصب:

مدير

رئيس مصلحة

رئيس قسم

منصب آخر أذكره

ثانيا: أسئلة حول موضوع الدراسة

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) في المكان الملائم حسب ما ترونه مناسبا

المحور الثاني : أسئلة حول إدارة الكفاءات

1- تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب،..) عند شغل الوظائف الشاغرة؟  
نعم  لا

2- تحتفظ المؤسسة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة و الخبرة ؟

3- تسعى المؤسسة لإستقطاب الكفاءات التي تمتلك المؤهلات العلمية ؟

4- تلتزم إدارة المؤسسة بتكوين العاملين ؟

5- تحفز المؤسسة الموظفين ماديا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية ؟

6- تحفز المؤسسة الموظفين معنويا لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية ؟

7- تسعى المؤسسة لإستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية ؟

8- تسهر المؤسسة على عملية تقييم دائمة للكفاءات لتحديد نقاط القوة و الضعف ؟

9- يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة ؟

10- ترتبط سياسة الأجور و الحوافز في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين ؟

### المحور الثالث: أسئلة حول تسيير الموارد البشرية في مؤسسة GCB

- 1- هل لوظيفة تسيير الموارد البشرية أهداف واضحة و محددة ؟ نعم  لا
- 2- هل تعمل وظيفة تسيير الموارد البشرية على تحديد الوظائف، تجميع الأنشطة والأعمال المتشابهة ؟
- 3- هل تسهر وظيفة تسيير الموارد البشرية على وضع آليات السلطات، الترقيات والمسؤوليات؟
- 4- هل تعمل وظيفة تسيير الموارد البشرية على تصميم الوظائف في المؤسسة ؟
- 5- ما هي عوامل تصميم الوظيفة من طرف وظيفة تسيير الموارد البشرية:
- مبادئ التنظيم  طبيعة اعمال الشركة  مستوى الخبرات
- المتاحة  الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين
- التقدم الآلي

### المحور الرابع: أسئلة حول العلاقة بين إدارة الكفاءات و تطوير تسيير الموارد البشرية

- 1- هل تسهر وظيفة تسيير الموارد البشرية على الإحتفاظ بالكفاءات المتميزة في المؤسسة ؟ نعم  لا
- 2- إذا كان الجواب ب "نعم"، هل تعمل وظيفة تسيير الموارد البشرية على تطويرهم بإستمرار؟ نعم  لا
- 3- هل تعمل المؤسسة على ضمان الأمان الوظيفي على حساب تطوير الكفاءات بها ؟ نعم  لا
- 4- هل تساهم وظيفة تسيير الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات و الحفاظ عليهم ؟

5- هل تخلق وظيفة تسيير الموارد البشرية الفرص المناسبة للتقدم الوظيفي للعاملين ؟

6- ما هو دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة؟

جيد  متوسط  منعدم

7- يساهم الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية ؟

8- تتم الترقية على أساس الأقدمية و الكفاءة ؟

9- تمتلك المؤسسة الكفاءات البشرية القادرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم ؟

10- يرتبط تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة على :

إدارة الكفاءات البشرية  خبرة المؤسسة  الإمكانيات المادية