



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
قسم علوم التسيير



تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات الليسانس الأكاديمي، الطور الأول
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

بعنوان

تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة نفضال -مقاطعة التسويق - ولاية غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

- برهان نور الدين

المؤطر بالمؤسسة:

رزاق عباس

من إعداد الطالبين :

- قافا أحمد

- عسال علي بدر الدين

السنة الجامعية 2022/2023

Université Ghardaïa

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Domaine Sciences économiques, de gestion et commerciales

Département Sciences de Gestion

Filière:Sciences de Gestion

Rapport de Stage

Présenté en vue d'obtenir le diplôme de la LICENCE FONDAMENTALE

SPECIALITE : Gestion des Ressources Humaines

Titre du rapport:

**La Gestion des Compétences Humaines dans les
Institutions Economiques**

Réalisé au sein de: Entreprise NAFTAL

Nom de l'organisme d'accueil : NAFTAL Ghardaia

Prénom NOM de l'auteur

ASSAL Ali Badereldine -

GAFA Ahmed

Encadrant(s) universitaire(s):

Borhane Nour eddine.

Encadrant(s) professionnel(s) :

REZZAG Abbas

Année universitaire :2022/2023

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

[سورة التوبة: 105]

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك.... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.... ولا

تطيب الجنة إلا برؤيتك. الله ﷻ

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة.... إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد ﷺ

إلى التي لو جاز السجود لغير الله لسجدت لها، من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه، إلى

الشمعة التي أضاءت وما زالت تضيء دربي، إلى أحن وأرق أم في الدنيا..... أمي ثم أمي ثم أمي

.....** أمي العزيزة الغالية **

إلى من كلله الله بالهبة والوقار.... إلى من علمني العطاء بدون انتظار.... إلى من أحمل اسمه

بكل افتخار.... أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وتبقى أهدي بها

اليوم... وفي الغد وإلى الأبد إلى ** أبي الغالي **

الخالقي العزيز الذي يعد بمثابة أبي وله كل الفضل والامتنان الذي لم يبخل علي

إلى أخي وزوجته وإلى كل اخواني أخواتي العزيزات سدد الله خطاهم و انعم الله عليهم بالخير

إلى من شاركني في مشواري الدراسي بجلوه ومره

إلى زميلي في هذا العمل علي بدر الدين وصديقي في الغرفة ل ع الرزاق

إلى كل الأصدقاء وكل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي وفي الختام أهديه إلى كل من يرى في العلم

السبيل الوحيد للخروج من شبح الجهل ولميل

نحو التقدم والازدهار

الإهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

أنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدي ثمرة جهدي إلى

من قال فيهما الله عز و جل

" و بالوالدين إحسانا ... "

إلى التي تعبت وقاست الكثير من أجلي وعلمتني أن الحياة كفاح

أمي الغالية

وإلى روح " أبي " الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

وإلى كل عائلتي وإخوتي

إلى أصدقائي الأعمام الذين كان لهم الفضل في تحفيزي

زملائي الذين مضوا معي قدما للنجاح في المسار الدراسي

" شمسو " " سيف الله " " عبد المؤمن " " سفيان " " عبد الرؤوف " " رضوان " " أسامة "

وإلى زميلي " أحمد "

إلى كل الأساتذة في كل المراحل من دون استثناء شكرا لكم

وإلى من نسيهم قلبي ولم ينساهم قلبي شكرا جزيلا و السلام عليكم

قال الرسول ﷺ **من لم يشكر الناس لم يشكر الله** *

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا على إنجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل

ونخص بالذكر الاستاد المؤطر برهان نورالدين الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا العمل المتواضع

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى السيد مدير مؤسسة نفال غرداية الذي كان له الفضل بقبولنا بإجراء التريص في المؤسسة والى كل من ساعدونا في التريص الميداني ولم يبخلوا علينا بنصائحهم وارشاداتهم وأخص بالذكر السيد رزاق عباس

وجزيل الشكر والعرفان الى كل من ساعدنا كثيرا على إنجاز هذا العمل كل الشكر والتقدير لأساتذة الكلية دون استثناء.

والله ولي التوفيق

الملخص

تجد المؤسسات اليوم نفسها أمام عولمة الاقتصاد وعالمية المنافسة وكذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة والإبداع والذي يركز على طرق تسيير حديثة والأدوات المتعلقة بالتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، كلها عوامل جعلت من الاستثمار في الموارد اللامادية وخصوصا الموارد البشرية من أهم المؤشرات الموجهة لتنافسية المؤسسات لذلك وجب عليها اقتناء أفضل الكفاءات لمواجهة التحديات وانتهاز أفضل الفرص الممكنة لضمان بقائها واستمرارها.

وفي هذه الدراسة أردنا التعرف على كيفية تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية وبالأخص في مؤسسة نفظال-مقاطعة التسويق- بولاية غرداية، وللإجابة على فرضيات الدراسة والتحقق من صحتها قمنا بإجراء دراسة حالة حيث تم استعمال المقابلة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من مسؤول إدارة الموارد البشرية وقد تم التوصل الى أهمية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية وتحسين قدراتها المهنية من اجل تنمية الأداء بهاته المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة، تسيير الكفاءات البشرية، تنمية الكفاءات البشرية.

Résumé :

Aujourd'hui, les institutions se trouvent confrontées à la mondialisation de l'économie et à l'universalité de la concurrence, ainsi qu'à la nouvelle économie fondée sur la connaissance et la créativité, qui repose sur des méthodes et des outils de gestion modernes liés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui ont tous fait de l'investissement dans les ressources immatérielles, en particulier les ressources humaines, l'un des indicateurs les plus importants guidant la compétitivité des institutions, de sorte qu'elles doivent acquérir les meilleures compétences pour relever les défis et saisir les meilleures opportunités possibles pour assurer leur survie et leur continuité. Dans cette étude, nous avons voulu identifier comment les compétences sont gérées dans les institutions économiques, en particulier dans la NAFTAL Corporation - Marketing District - dans la wilaya de Ghardaïa, et pour répondre aux hypothèses de l'étude et vérifier leur validité, nous avons mené une étude de cas où l'entretien a été utilisé comme un outil pour recueillir des données et des informations auprès du responsable de la gestion des ressources humaines et l'importance de développer les compétences humaines et d'améliorer leurs capacités professionnelles afin de développer la performance dans cette institution.

Mots-clés : Efficacité, Gestion des compétences humaines, Développement des compétences humaines.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
05-04	الاهداء
06	الشكر
07	ملخص الدراسة
08	قائمة المحتويات
09	قائمة الاشكال
09	قائمة الملاحق
10	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية	
14	تمهيد
14	المبحث الأول: ماهية الكفاءات
14	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات
15	المطلب الثاني: أنواع وتصنيف الكفاءات
18	المطلب الثالث: أهمية الكفاءات ومتطلباتها
22	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الكفاءات
22	المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية
23	المطلب الأول: ماهية تسيير الكفاءات البشرية وأهدافها
24	المطلب الثاني: مراحل ومقاربات تسيير الكفاءات البشرية
27	المطلب الثالث: مزايا وعيوب تسيير الكفاءات البشرية
28	المطلب الرابع: واقع تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة نفطال -مقاطعة التسويق - ولاية غرداية	
31	تمهيد
31	المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
31	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة نفطال
36	المطلب الثاني: دور ومهام مؤسسة نفطال
39	المطلب الثالث: لمحة عامة حول مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق غرداية ومخططها التنظيمي
42	المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة وعرض ومناقشة نتائج الدراسة
42	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

44	المطلب الثاني: اختيار العينة وتحليل البيانات
47	ملخص الدراسة
48	الخاتمة العامة
50	قائمة المراجع
54	الملاحق

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	يوضح تمثيل الكفاءة الفردية	01
21	يوضح متطلبات الكفاءات البشرية	02
25	يوضح مراحل تسيير الكفاءات	03
35	يوضح هيكل نفعال تاريخيا	04
41	مخطط الهيكل التنظيمي NAFTA (S.P.A) مقاطعة تسويق غرداية	05

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم
54	موضوع المقابلة	01

المقدمة

يشهد العالم حاليا تطورات جذرية في شتى المجالات (المجال الاقتصادي، السياسي، الثقافي، الاجتماعي...) و لعل أهمها هو المجال الاقتصادي و ما ويحتويه من بحوث، دراسات، نظريات...الخ، حيث أن البعض يعتبره السبب الرئيسي لكل هذه التغيرات و التطورات التي تحدث في العالم -والتي قد نجد في مقدمتها ظاهرة العولمة- الأمر الذي أدى بالمؤسسات الى تنشيط في نفس القطاع الى شدة التنافس فيما بينها، فهذا فعلى كل مؤسسة أن تأخذ حيطتها من أي شيء قد يحدث في سوق المنافسة، و هذا من خالالاكتسابها و اعتمادها على نظام يقظة شامل، إضافة الناكتسابهاالجملة الموارد اللازمة في المؤسسة و التي هي: موارد مادية، مالية و بشرية، إذ أنمخترق المنظمات ازدادت اهتماماتها بالعنصر البشري كمحور للحلول في ظل المؤشرات الجديدة لمعالم التكنولوجيا الحديثة، فهذا الأخير نتيجة مميزاته الخاصة التي يتصف بها جعله يتفوق على باقي العناصر المادية في الأهمية فهو قادر على التفكير والتجديد والابداع والتطوير لا غيره ومن هنا تتبلور لدى المؤسسات المعاصر أن المصدر الحقيقي لتكوين التحديات والقدرات واستمرارها هو المورد البشري الفعال ذو كفاءة وفعالية،وتعتبر أهم الموارد لا سيما ذوو الكفاءات منها، لأنها هي التيتمنحنا التسيير الجيد للمؤسسة بالإضافةالى قدرة اقتنائها للموارد الأخرى، و لكن هذه الكفاءات داخل المؤسسة يلزمها نظام خاص يسهر على القيام بكل العمليات الخاصة بها من توظيف، تقييم، تطوير...الخ و هو ما يعرف بنظام تسيير الكفاءات

إذ يعد تسيير الكفاءات من المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية التيتركز أساسا على مدى استقطاب وجذب وتنمية الطاقات المبدعة وتحسين قدراتها المهنية من اجل تنمية الأداءالمؤسسي ومن أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع، سنتطرق فيما يلي الى مفهوم الكفاءات، خصائصها... الخ، وكذا أهمية الكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة، كما سيتم التطرق في الأخير الى تسيير الكفاءات و تعتبر مؤسسة نفعال -مقاطعة التسويق - ولاية غرداية مؤسسة عمومية مجال نشاطها هو توزيع وتسويق المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني، حيث لها دورا كبير في تنمية المجال الاقتصادي والاجتماعي لأنها تحرص على تأمين مؤسستها وهذا لأنها مكلفة داخل إطار الإقليم الوطني من خلال توزيع وتسويق المنتجات البترولية بما في ذلك العتاد والتجهيزات، وبرغم من هذا إلا أنها توجه تحديات متعددة في ظل متغيرات العصر المتنوعة التي تفرض عليها تطوير القدرات وإحداث تغير لمواكبة طبيعة البيئة المتغيرة و طبيعة البيئة التنافسية وهذا يتطلب عدة أمور منها على سبيل المثال اكتسابها و اعتمادها على نظام يقظة شامل والتسيير الجيد لموارد المؤسسة خاصة البشرية منها تركز أساسا على مدى استقطاب وجذب وتنمية الكفاءات البشرية وتحسين قدراتها المهنية

1) الإشكالية:

بناء على ما سبق تتبلور معالم الإشكالية التي نسعى لدراستها من هذا البحث:
ما هي آليات تسيير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية وكيف يتم تطويرها؟
ويندرج ضمن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما لمقصود من الكفاءات؟
- كيف يتم تسيير الكفاءات البشرية؟

2) الفرضيات

وللإجابة على الأسئلة سابقة الذكر قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات والتي يمكن إدراجها فيما يلي:
- يعد التكوين والتحفيز من أهم الوسائل المستخدمة للكفاءات البشرية لتحسين أداء
- اهمال اهتمام بقدرات ومهارات العنصر البشري يؤدي الى تلاشي الكفاءات وتقادمها
- حسن الاختيار والتعيين واحترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية والتعيين لمناصب
جديدة.

3) أسباب اختيار الموضوع:

- المنافسة الشديدة التي يعرفها عالمنا اليوم وخاصة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.
- التأخر الكبير الذي تعرفه المؤسسات الجزائرية والناتج عن سوء تسيير واستغلال الكفاءات

4) أهداف الدراسة:

- توضيح الإشكالية التي كانت ولا زالت تعاني منها العديد من المؤسسات لكيفية تسييرها لهذه الكفاءات.
- عدم إدراك العديد من المؤسسات لأهمية الكفاءات باعتبارها مورد هام لخلق الميزة التنافسية.
- هجرة العديد من الكفاءات بسبب الإهمال الذي تعانيه.

5) حدود الدراسة

لوصول الى نتائج الدراسة، فقد قمنا بمعالجة موضوع تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية وقمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة نفعال -مقاطعة التسويق - ولاية غرداية وتم ضبطه في إطار زمني ومكاني محدد كما يلي:

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية لمؤسسة نفعال -مقاطعة التسويق - ولاية غرداية.

- **الحدود البشرية:** تكمن في عمال مؤسسة نفعال

- **الحدود الزمنية:** وتمثلت في الفترة التي استغرقتها الدراسة الميدانية لكافة التطبيقات و الأعمال.

6) منهجية الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها ونتائجها وللإجابة عن التساؤلات وأثبت صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي تم تناوله في الجانب النظري. أما المنهج التحليلي فتم تناوله في الجانب التطبيقي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها بغية المرور الى الجانب التطبيقي ومن لقد إستخدمنا أداة المقابلة في البحث كأداة لدراسة.

7) الصعوبات التي واجهت الدراسة

- تأخير في الإجراءات الإدارية وكذا لتغيير محل الدراسة.

- صعوبة الحصول على المعلومات داخل المؤسسة بسبب ضغط العمل.

8) هيكل الدراسة: تضمنت دراستنا فصلين فصل نظري وفصل خصص للدراسة التطبيقية بحيث تناولنا في

الدراسة النظرية ما يلي:

خصص الفصل الأول حول الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية حيث يحتوي هذا الفصل على مبحثين المبحث الأول يتعلق بماهية الكفاءات يشمل: تعريف الكفاءات وأنواع وتصنيف الكفاءات وأهمية الكفاءات ومتطلباتها. أما في المبحث الثاني تحت عنوان تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية يشمل ماهية تسيير الكفاءات البشرية وأهدافها. مراحل ومقاربات تسيير الكفاءات البشرية ومزايا وعيوب تسيير الكفاءات البشرية. أما الفصل الثاني يتضمن أيضا مبحثين الأول خصص لتعريف المؤسسة محل الدراسة والثاني الأدوات المستخدمة في الدراسة وعرض ومناقشة نتائج الدراسة. تم اختتام البحث بخاتمة تضم جملة من النتائج والتوصيات.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

تمهيد:

لقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري وخاصة في الآونة الأخيرة باعتباره موردا مهما داخل المؤسسة فهو أداة تساعد المؤسسة على تحقيق النجاح والتطور وخلق مزايا تنافسية عديدة لما تبذله من مجهودات جبارة لإرضاء من حوله فهذا العنصر مبني على الكفاءة كأحد الأولويات التي فرضتها العولمة إذ أصبحت هذه الأخيرة تمثل رأسمال فكري وبشري فاق في أهميته الرأسمال المادي وهذا مايفرض على المؤسسات العمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر من خلال تكوينها تحفيزها وترقيتها سعيا منها لبلوغ التميز والإبداع والابتكار وهذا دائما يكون لصالح المؤسسة لبلوغ أهدافها المنشودة وتحقيق مبتغاها وإرضاء زبائنها

المبحث الأول: ماهية الكفاءات:

حظي هذا المفهوم باهتمام الكثير من الباحثين لأنه احتل مكانة أساسية هي استراتيجية المؤسسة من خلال تسيير وتنمية الموارد البشرية فيها وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على ماهية الكفاءات.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات:

يعتبر مفهوم الكفاءات من المفاهيم والمواضيع الشائكة ومن الصعب تحديد مفهوم موحد، اذ كل مفكر يعطي مفهوم للكفاءة حسب اختصاصه فهناك من يعرفها على أساس أداء مؤسسة او أداء آلة أو قطاع معين في الاقتصاد وهناك من يطلق على الكفاءة على أداء الأفراد أو ما يسمى الكفاءات البشرية.

فهناك عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

- الكفاءة هي التي تصف مهام العمل وقد نشأ هذا المفهوم في 1988 حيث تعرف أنها: " مدى قدرة الشخص على اظهار المعارف والمهارات لتقديم خدمة أو منتج معين، وذلك حسب المعايير المطلوبة " .
- وعرفت الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR " الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل الى الاداء الأمثل للوظيفة أو النشاط"².
- كذلك هي " القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع، الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"³ .

¹ محمد خيضر كاظم، روان منير الشيخ، "ادارة المواهب والكفاءات البشرية"، زمزم، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص79 .
² ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009، ص112.
³ صولح سماح، سوق العمل: من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الكفاءات البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13-14 أبريل 2011، ص1

• وعرفها G. Boterf على أنها: " القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية¹ ".

واستنتاجا مما سبق من التعاريف، تعتبر الكفاءات البشرية من أهم الموارد الأساسية الموجودة في المؤسسة، وعليه يمكن استخلاص تعريف لها بعين الاعتبار تلك المؤهلات والخصائص التي تنطبق على المورد البشري ذو القدرات والمهارات المتوفرة في شخص، وكذلك تعرف الكفاءة البشرية على أنها قدرة الأفراد والجماعات على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها.

المطلب الثاني: أنواع وتصنيف الكفاءات:

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلى أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية.

1. الكفاءات الفردية:

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.

وهناك من يرى على أنها " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها Medef (2002) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها².

حسب Cécile Dejou فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة...³.

يمكن القول أن الكفاءة تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العلمية والسلوكات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى

¹Philippe Lorino: **Méthodes et Pratiques de la Performance**, Ed. Organisation , Paris, 2000, p.85

Philippe Zarifian: **le modèle de la compétence**, édition liaisons, paris, 2001, p.78-¹

²- Roland Foucher, et autres, **Répertoire de définitions: Notions de compétences individuelle et de compétence collective**, document sur le site :www.chaire-compétences uquam.ca/pages/documents pdf/foucherpatterns onnaji 020304.pdf, Consulté le: 20/01/2012, pp. 5-10.

³ - Celile Dejou : **Les Compétences Au Cœur De L'entreprise**, éditions D'organisation, Paris, 2001, p.141.

المؤسسة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي Iceberg كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 01: تمثيل الكفاءة الفردية¹



Sources : Cécile Dejoux, op.cit., p.159

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد²:

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة؛

- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية؛

- القدرة على اتخاذ القرار، والإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛

- توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم؛

- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة؛

- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

¹ - | صولح سماح. تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud ب "أوماش" بسكرة - الجزائر - مساهمة بنموذج نظري جامعة بسكرة

² سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005، ص. 138-

كما يمكن للمنظمة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالاعتماد على معايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

II. الكفاءات الجماعية:

نتيجة للتطورات التي شهدتها الممارسات الإدارية، تولد طرق ومنهجيات جديدة للعمل، وهذا لتحسين الأداء وتحقيق النتائج، هذا من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال، لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر.

الكفاءة الجماعية هي تلك الكفاءات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المشروع، حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمشروع، فهي لاتحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها¹.

ويقصد بها²: "محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح

أو تسهل تحقيق النتائج"، ومن أجل الحصول على الكفاءات لابد من توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة؛

2. اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مخالف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛

3. ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛

4. إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛

5. وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتمتين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

III. الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية):

¹ - مهديد فاطمة الزهراء، قبائلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمشروع الاقتصادية، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22-23 فيفري 2012، ص 5 .

² - هاجرة غانم، "مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص 56، 57 .

إن العوامل المحيطة بالمشروع الداخلية منها أو الخارجية هي التي تكسب الكفاءات ذلك الطابع الاستراتيجي، حيث توجد مقارنة تنظر للمشروع من خلال درجة الاعتمادية بينها وبين محيطها، ونجاحها، بحيث يكون ذلك الأمر مشروط بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية¹.

وتعرف الكفاءة الاستراتيجية على أنها "إنجاز بشري نافع، نادر وعائم مغروس في تنظيم وتشغيل المشروع لذلك فهي صعبة الحركة، النقل والإحلال كما لا تنفصل عن المشروع التي تستخدمها، أي أن قيمتها لا تظهر إلا في المشروع التي تستعملها وتطورها"².

إن الكفاءات الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمشروع³.

المطلب الثالث: أهمية الكفاءات ومتطلباتها:

أصبحت الكفاءات تحظى بأهمية وأولوية كبيرة على جميع مستويات المشروع وذلك بالمستوى الفردي ثم الجماعي ثم على مستوى إدارة الموارد البشرية والمشروع بشكل عام.

1. أهمية الكفاءة على المستوى الفردي:

إن واقع الأعمال الحديث فرض إدخال طرق ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري، تتميز بالخروج من منطق التأهيل المهني واستبداله بمنطق الكفاءات وهذا منذ بداية التسعينات من القرن الماضي⁴.

¹ - مخفي أمين، مدوري نور الدين، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص 16.

² - عبد المالك مزهوية، المقاربة الاستراتيجية لموارد المشروع: أداة لضمان نجاعة الأداء، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، جوان 2003، ص 13.

³ - بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التمييز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013، ص 11.

⁴ - ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الكفاءات البشرية: التحدي الأساسي لتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9/8 مارس، 2005، ص 245.

إن اعتبار الكفاءة العامل الأساسي لنجاح الفرد، أكسبها أهمية كبرى بالنسبة إليه للأسباب التالية:

- الخوف من فقدان الوظيفة سواء بالنقل أو بالتسريح؛

- الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه وكفاءته؛

- وفي داخل المشروع فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يتأثر إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى¹.

II. أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي:

وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- العمل الناجح داخل المشروع يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده²؛

- الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم؛

- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وذلك لخدمة أهداف المشروع³؛

III. أهمية الكفاءات على مستوى الموارد البشرية:

¹ - بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، 2012، ص 58.

² - الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المشروع واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10-09 مارس 2004، ص 207.

³ - رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج للحصول على درجة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 2011، ص-ص 23-24.

في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على الكفاءة الجماعية، أصبحت الكفاءات عنصر هام بالنسبة للإدارة، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

-تغير أنماط التوظيف إدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات¹؛
بالإضافة إلى²:

- الانتقال من التركيز على الكفاءة الفردية إلى التركيز على الكفاءة الجماعية؛
- الانتقال من التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف؛
- تركيز الإدارة على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث فرضت التحديات العالمية والسوقية على هذه الإدارة ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد؛
وكذلك:

-في إطار مواجهة التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا الحديثة توجب على إدارة الموارد البشرية وضع استراتيجيات في سبيل مواجهة هذه التحديات الجديدة، وهذا لن يكون إلا من خلال برامج تدريبية وتعليمية سريعة وديناميكية للتعامل مع التقنيات المعلوماتية، وهذا يضمن توفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات؛

IV. أهمية الكفاءات على مستوى المشروع:

إن كفاءة الأفراد عامل مهم ومؤثر يمتلكه المشروع، يسعى من خلاله لتحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، فهذه الأخيرة تكتسب أهمية كبيرة من خلال:
-المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة؛

¹- ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 244.

²- بن فرحات مولاي لحسن، مرجع سبق ذكره، ص 60.

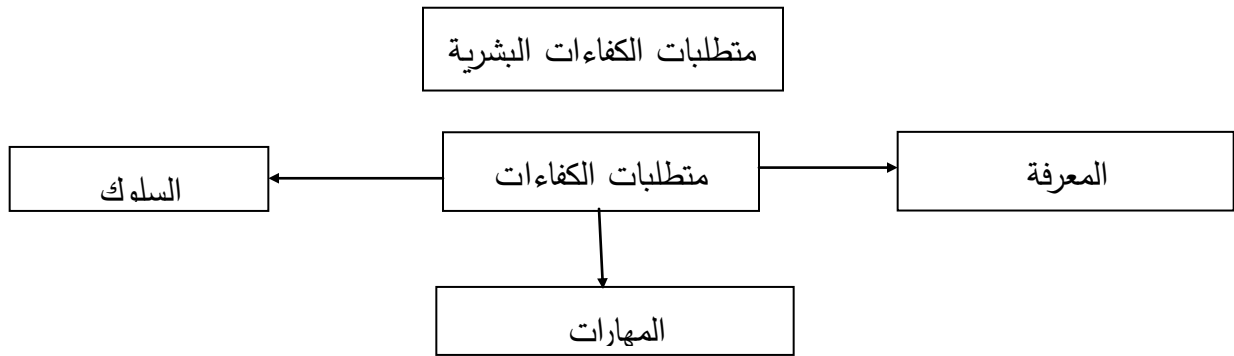
-عنصر أساسي في استراتيجية المشروع حيث تدعم الميزة التنافسية التي يكسبها المشروع والتي تميزها على باقي المنافسين؛

-أصبحت المشاريع تعتمد على المعرفة عموماً، والكفاءة خصوصاً، في مواجهة التحديات وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع؛

من خلال ما سبق يمكن القول إن دور الكفاءة لا يقتصر فقط في تمكين الفرد من القيام بعمله بأحسن طريقة وبأفضل أداء، ولكنها تؤثر بشكل شامل على جميع المستويات في المشروع، وهذا من خلال اعتبار الفرد العنصر الأساسي في المشروع، والتعاون بين مجموع الأفراد سيؤدي حتماً إلى خلق كفاءات جديدة أو إظهارها والاستفادة بما يخلق المكانة الجيدة في السوق،

وبالتالي تحقيق الأهداف المنتظرة من قبل الإدارة

الشكل رقم 02 (متطلبات الكفاءات البشرية)



المصدر: عائشة لشلاش، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمتها في تنافسية المؤسسات، جامعة 05. ص، 2012، فيفري 22/23، ب

ومنه يمكن القول إن الكفاءة ضرورية داخل المؤسسة وبالتالي هي عبارة عن مزيج وتركيب من المعرفة السلوكيات والمهارات التي قد تظهر من خلال تمارين عمل واقعية في نشاط محدد فهي تعد متطلبات الكفاءات البشرية

تعريف المعرفي: تعني الفهم الإدراك والتعلم والمعرفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة واستناداً إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات عاقبة مباشرة بكل البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة.

تعريف المهارات: هي مجموعة القدرات الفكرية والبشرية للفرد او الجماعة والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه

تعريف السلوك: السلوك هو ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثية والمتعلقة أو العوامل الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وما إلى ذلك.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الكفاءة :

تأتي مؤشرات الكفاءة في مقدمة المؤشرات الاقتصادية الأكثر استحوذاً على اهتمام الاقتصاديين وهنا نستنتج أن هناك مؤشرين أساسيين للكفاءة وهما¹:

المؤشرات المباشرة: والتي تتضمن مقارنة المخرجات من سلع وخدمات مع عمليات المنظمة خلال مدة زمنية معينة وتتمثلي :

- المقاييس الكلية للكفاءة: كالربح الصافي.
- المقاييس الجزئية للكفاءة: مثلاً في قسم المبيعات وهذا لقياس المبيعات المحققة بعدد الموظفين.
- المقاييس النوعية للكفاءة: كتحسين جودة مخرجات المؤسسة نأخذ بعين الاعتبار الموارد المستخدمة ذاتها إلا أن هاته المؤشرات محددة في القياس كالمخرجات التي لا يمكن أن تكون ملموسة كالمخرجات .

المؤشرات غير المباشرة: قد تكون المؤشرات ناقصة بسبب عدم دقة البيانات المتعلقة بالمخرجات والمدخلات لعدم دقة قياس الكفاءة وهذا ما يجعل المؤشرات غير مباشرة في بعض المجالات أفضل طريقة من خلال قياس الرغبة في العمل لتحديد درجة رضا الأفراد والروح المعنوية لدى الأفراد

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية

نظراً لتغيرات والتطورات التي تحصل في المحيط الخارجي للمؤسسة وسعيها لتحقيق هدف رئيسي وأساسي تسعى من خلاله للوصول إلى مبتغاها لتحقيق رؤياها المستقبلية ونظراً للأهمية الكبيرة التي تكتسبها الكفاءات داخل المؤسسة، أصبح من الضروري على هذه الأخيرة أن تهتم بتسيير هذه الكفاءات قصد الوصول الى الأهداف المسطرة، حيث أننا سنقوم في هذا المبحث بالتعريف على مفهوم تسيير الكفاءات، أهداف، مراحل الأساسية وأيضاً مقارباتها.

¹ - أ. مقيم صبري، قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة؛ الملتقى الثالث: المؤسسات تـمـين الكفاءات وتنميتها "الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات؛ يوم 14/15/2006؛ ص 28¹

المطلب الأول: ماهية تسيير الكفاءات البشرية وأهدافها

في هذا المطلب سنتطرق الى تعريف تسيير الكفاءات وأهدافه

مفهوم تسيير الكفاءات: من أهم التعريفات التي تمحورت حول تسيير الكفاءات نذكر منها

يعرف تسيير الكفاءات على أنه " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد¹.

تعريف 2: هو عبارة عن مجموعة من تطبيقات لتسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين

كتعريف شامل لمفهوم تسيير الكفاءات يمكننا القول بأنه: "مجموعة الأنشطة والتطبيقات التي تهتم بالبحث عن الكفاءات وجذبها للمؤسسة بهدف تطويرها وتدريبها والمحافظة عليها لاستمرارها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد².

تتميز تسيير الكفاءات بجملة من الخصائص وتتجلى في³:

- 1 /- فتسيير الكفاءات الجيد يولد عدة مزايا تنافسية للمؤسسة.
- 2 /- يسمح للمؤسسة بمعرفة نقاط قوتها وضعفها والتغلب عليها وتحديد الفرص ومواجهة التهديدات.
- 3 /- يسمح للمؤسسة للوصول إلى مركز تنافسي قوي.
- 4 /- مجابهة كل التغيرات والعراقيل الموجودة بمحيطها وذلك باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

¹- صولح سماح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ئبلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 09 ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ئيمد خيضر، بسكرة، 2010 ،ص 48.

²- خولة شواهدة، خولة الصيد دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمبصرات الغذائية-بوعاتي محمود -قائمة مذكرة تخرج مقدمة الاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية. جامعة 8 ماي 5491 قائمة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

³- حباس نورة تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بمؤسسة تكرير السكر- رام سكر- مستغانم مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - ص27

5- كسب ثقة الزبون نتيجة تسليم الخدمات في الوقت المناسب الناتج عن التنظيم الموجود بالمؤسسة بفضل تسيير الكفاءات.

➤ هناك بعض الأهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتتمثل فيما يلي¹

- 1- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة؛
- 2- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحيث المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها؛
- 3- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكيد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها؛
- 4- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتجسيد أنسب نظام للتحفيز؛
- 5- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي الى زيادة ولائهم لها، فيحس العامل بالانتماء؛
- 6- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة لجلب الكفاءات من الخارج

المطلب الثاني: مراحل ومقاربات تسيير الكفاءات البشرية

1. مراحل تسيير الكفاءات²

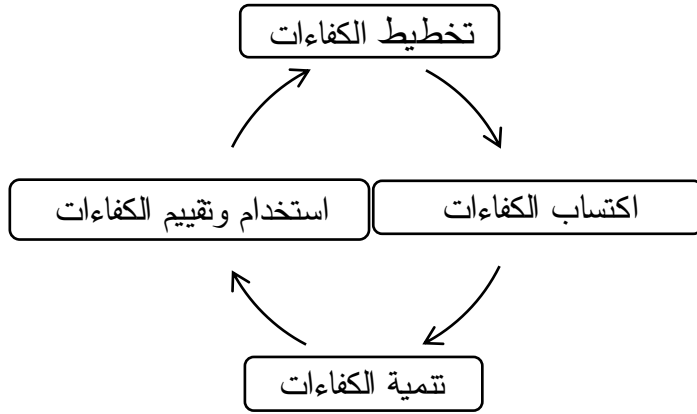
يؤكد معظم الباحثين والممارسين أن عملية تسيير الكفاءات لا بد أن تمر بمراحل أساسية وكل مرحلة تضم جملة من الاعمال والممارسات والإجراءات التي تمهد وتساعد على انجاز المرحلة التي تعقبها وتتمثل هذه المراحل في:

¹ - وحيدة شرياف، "الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجية التحفيز والتكوين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (غري منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس،

الجزائر، 2016، ص86

² حباس نورة. نفس المرجع السابق ص26

الشكل رقم 03: مراحل تسيير الكفاءات



المصدر: بوزيان عثمان اقتصاد المعرفة واتجاهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2004، ص49.

أولاً: تخطيط الكفاءات. وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالوقت الحالي للمؤسسة وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف العلمية والسلوكيات اللازمة لها وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات.

ثانياً: اكتساب الكفاءات. يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب الأفراد الجدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى

ثالثاً: تنمية الكفاءات. والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العلمية، السلوكيات

رابعاً: 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 عن ماهية المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهارة المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي منشأه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات

2. مقاربات تسيير الكفاءات البشرية¹

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات الوظائف بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب. حيث أن فهم علاقات الكفاءات بتلك المفاهيم التي تساهم في الانتقال من تسيير المحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات توفق مقاربات هي:

أولاً: المقاربة التسييرية للكفاءات: تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، مع القدرة على استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس مال، يشمل المعرفة والمهارات أو المعرفة العلمية وحسن التصرف والسلوكيات

تفترض المقاربة التسييرية جاهزية الكفاءات لمواجهة الظروف مهما كانت صعبة، لما تملكه من قدرات تجعلها قادرة على التعامل مع الازمات وتحقيق الأداء المطلوب على أكمل وجه، هذا في ظل توفر الشروط اللازمة من طرف الإدارة.

ثانياً: المقاربة العملية : تفترض هذه المقاربة أن الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعلم الجماعي، السيورة التنظيمية وكذلك التكنولوجية، فالكفاءات بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها لأن التفاعل دائم بين هذه العناصر الثالث وليس ظريف أو مؤقت وكذلك قدرة المشروع على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية.

كما تفترض هذه المقاربة أن القدرة جماعية تتميز بالنسبية والتغير، مثل قدرة المجموعة على التحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التوافق مع بتلف جوانب المشروع، من أجل التحكم في التغيرات التي قد تحدث في البيئة بهدف تحسين الأداء، ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي ووليدة الممارسة الميدانية

ثالثاً: المقاربة الاستراتيجية: تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال المقاربة الاستراتيجية وفق إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية التي:

-يصعب تقليدها من طرف المنافسة؛

¹ - بوقرة سميرة. بن كريب فاطمة زهراء . مذكرة تخرج مقدمة الاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تسيير الكفاءات كمدخل إستراتيجي في إدارة المشروع الاقتصادي دراسة ميدانية حول مشروع بناء 50 وحدة سكنية بالوكالة الولائية العقارية لولاية قالمة جامعة 8 ماي 1945 قالمية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

-يصعب أو يستحيل تعويضها بنمط تكنولوجي جديد؛

-يصعب أو يستحيل تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى

المطلب الثالث: مزايا وعيوب تسيير الكفاءات البشرية¹

1 مزايا تسيير الكفاءات البشرية:

1. خصوصيات الكفاءة تعطي للمتعاونين نظرة واحدة على ما ينتظره من الأفراد، وهذت ما يقلل من الأخطاء.

2. عند تطبيق تسيير الكفاءات، المنظمة تهتم بتطوير معاونيها وهذه العناية يحد ذاتها محفزة.

3. أن جلب خصوصيات وكفاءات في الوظائف تعطي نظرة شاملة على الإمكانيات المهنية في إطار تنظيمي.

. إن نظام تسيير الكفاءات هو نظام هادف ومفيد في التطبيق.

2 عيوب تسيير الكفاءات البشرية²:

إن نظام تسيير الكفاءات جد معقد كما أن المتعاونين مع المؤسسات حليا لا يفهمون جيدا ما لمقصود بالكفاءة وتسييرها.

إن تسيير الكفاءات البشرية لن يكتب له نجاح إلا إذا كان مدرج في أنماط تطويرية أخرى للمؤسسة.

تؤكد المؤسسات التي تمارس تسيير الكفاءات، أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل لتجاوز هذه الحواجز والعراقيل وهي:

□ قبول هذا النظام على جميع مستويات المنظمة هو عامل يساهم في النجاح.

□ خصوصيات الكفاءات هي رسائل قوية لتحديد الإستراتيجية ووسائل هامة للتغيير.

□ التكيف المستمر لتسيير الكفاءات تكتسي أهمية أساسية من أجل بقاء المؤسسة على المدى الطويل.

المطلب الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير الكفاءات

¹ - نفس المرجع السابق

² - يوبي إلياس. تسيير الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الجديدة للخزف الصحي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في عموم التسيير وزارة التعميم العالي والبحث العلمي المدرسة العليا للتجارة

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأساسي والمهم في مختلف العوامل المادية والمعنوية والتي تشترك في أداء نشاط المؤسسة، وتحقيق الأهداف المسطرة فالموارد البشرية هي التي تؤثر على الكفاءة وبالتالي يحتم على إدارة المؤسسة النظر إليها بطريقة مغايرة وتوليها كل العناية والاهتمام من توفير ظروف وبيئة عمل مناسبة لها وتطبيق الطرق والعمليات الإدارية اللازمة على الموارد البشرية كالتالي¹:

- وضع الأسس السليمة لاختيار العمال وفقا لتحليل علمي للوظائف وتقييم العمال تقييما موضوعيا لبتلاءم والعمل الذي يؤدونه.
- وضع برامج مستمرة لرفع الكفاءة بالتكوين والتدريب، وفتح مجالات التشارك والتعاون بين الإدارة والعمال وتوعيتهم بأهمية الكفاءة في الأداء ونتائجها الإيجابية التي تعود عليهم وعلى مؤسستهم.
- الاهتمام بتهيئة المشرفين على العمل ورؤساء الأقسام باعتبارهم حلقة وصل بين المنفذين والهيكل الإداري وهي حلقة تؤثر بشكل كبير على نتائج المؤسسة وكفاءتها.
- الاهتمام بالحوافز المادية منها والمعنوية ووضع أنظمة لها تكون مفهومة وواضحة لدى العمال وعادلة حتى تلقى استجابتهم ورضاهم، وتؤثر في سلوكهم بإخراج كل طاقاتهم وقدراتهم لخدمة مؤسستهم.
- لكي تحقق المؤسسة أحسن كفاءة، يجب توفير جو من الراحة النفسية والاستقرار والامن في محيط العمل ويكون ذلك إلا في توفير نظام اتصال في المستوى المطلوب (ناصر دادي عدون 2004 ص 105-107)

¹ - عيبود الزيتوني دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الافراد داخل المؤسسة الاقتصادية أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم فرع علم اجتماع تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة محمد لمين دباغين سطيف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2020/2019 ص 187

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى كل ماله علاقة حول مفاهيم الكفاءات وتسيير الكفاءات البشرية وكذا إلى أهدافها مراحلها وصولاً إلى مجالاتها الكبرى وعليه نستخلص أن المؤسسة تعيش عدة تحولات صعبة في محيطها وهو الأمر الذي يستدعي لها أن تكون يقظة من أجل المحافظة على مكانتها وقوتها إذ تعتبر الكفاءات أحد أهم الركائز الأساسية وهي أحد أهم العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة لذا عليها المحافظة على هذه الثروة الداخلية والعمل على تحفيزها وخلق فيها قيم الإبداع والابتكار فيها للوصول لما هو أفضل.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة نفضال -مقاطعة

التسويق - ولاية غرداية

تمهيد

بعد استعراضنا في الجانب النظري الى مختلف العناصر المتعلقة بالكفاءات وبالإضافة الى جانب تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية، سنحاول في هذا الفصل من الجانب الميداني لإيجاد مستوى الممارسة الدراسة (تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية). بالتطبيق على مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق غرداية وهذا من خلال دراسة ميدانية لعينة من المؤسسة بغرض اختبار مدى صحة فروض الدراسة. وبناء على هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة¹

المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة وعرض ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة نפטال:

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة نפטال:

مؤسسة نפטال من أهم المؤسسات العمومية في الجزائر إذ تحتل المرتبة الثانية كأحسن مؤسسة عمومية بعد سوناطراك، وهي مؤسسة تجاري ذات أسهم برأسمال يقدر بـ 160.000.000.000.00 دج تابعة لمجمع سوناطراك المحتكر لسوق المحروقات في الجزائر

أنشأت بموجب المرسوم ر ق 87 - 89 في 1987/08/25 الذي بموجبه انحلت المؤسسة إلى الوطنية لتكرير المنتجات البترولية NAFTEC و: NAFTAL المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية مهمتها توزيع وتسويق المنتجات البترولية.

وكلمة نפטال هي تسمية مكونة من جزأين هما:

– نפט: لفظ عالمي للتعبير عن البترول «NAFT»

– ال: الحرفين الأولين لـ الجزائر «AL-Algérie»

وبالتالي، فإن كلمة نפטال تعني " نפט الجزائر "

إن مؤسسة نפטال تعتبر من أعمدة الاقتصاد الوطني باعتبار الدور الإستراتيجي الذي تلعبه، فهي تحتكر توزيع المواد البترولية في الوطن، وهذا ما جعلها القلب النابض للاقتصاد الوطني.

¹ كل المعلومات حول مؤسسة نפטال تم إعطائها لنا من طرف السيد رازق عباس مكلف بالدراسات قسم الإدارة والوسائل العامة، الموارد البشرية والتكوين في مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق - ولاية غرداية

إن البنية التنظيمية لمؤسسة نفطال تعتمد على نظام المركز الرئيسي SIEGE" والذي يتمثل في 12 إدارة مركزية والتي تنقسم كما يلي:

*إحدى عشر (11) إدارة توظيف توجد كلها بالمركز الرئيسي بالشراكة وهي مكلفة بمراقبة وتنظيم نشاط الوحدات التي هي تحت سلطتها المباشرة.

*العمليات والمتمثلة في إدارة الطيران والبحرية الموجودة في دار البيضاء.
الى جانب المركز الرئيسي للمؤسسة (57) وحدة تقسم حسب مهامها إلى:

*وحدات التوزيع وعددها (48) وحدة عبر كامل تراب الوطني.

*وحدات الموانئ وعددها (04) وحدات متمركزة في كل من " سكيكدة، بجاية، وهران والجزائر العاصمة "
*وحدات الصيانة وعددها (04) وحدات وهي:

(1) وحدة الغرب (وهران).

(2) وحدة الشرق (قسنطينة).

(3) وحدة الوسط (الجزائر).

(4) وحدة الجنوب (حاسيسعود).

*وحدة نفطال للإعلام الآلي (الجزائرالعاصمة)

تطور نظام المؤسسة وهيكلها التاريخي:

1983: إدخال مشاريع (GPL) الكربونات من سوناطراك وتحويلها إلى نفطال

:1984

– انشاء (48) وحدة لنفطال وهذا لتوزيع مختلف المنتجات(UND)

– 21 District :CLP

– 19District :GPL

– إعادة تحديد مهام وحدات الصيانة UNM

– إعادة تجميع وتنظيم مهام العبور الدولي (TRASIT) إلى أربع 04 وحدات UNP

:1987

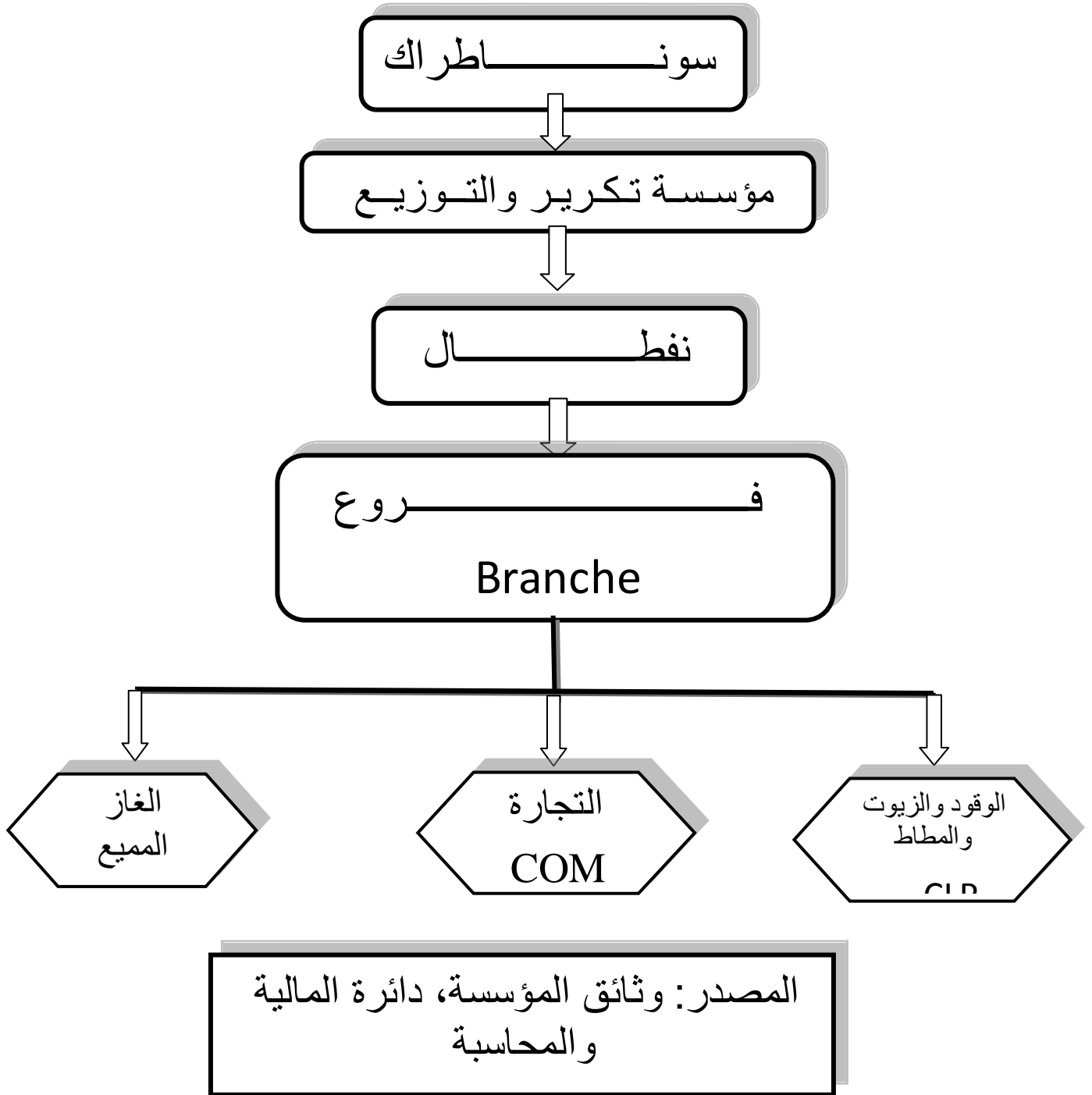
– فصل نشاط التصفية، توزيع المواد البترولية على فرعين (02):

*نافتاك: مكلفة بتصفية البترول وتكريره

*نفطال: مهمتها توزيع وتسويق المواد البترولية.

- 1989: لا مركزية " النشاطات الاجتماعية والثقافية للمؤسسة " .
- 1992: توحيد بعض وحدات نفضال إتباعا لدراسة شبكة المواد ووحدات متصلة.
- 1996:
- لا مركزية نشاط " التكلفة والسعر "
 - فصل مديرية الخارجية
 - لا مركزية إعلام نشاط " المحركات، المبيعات والزبائن "
- 1997:
- إنشاء مديرية حماية العمال(DPP)
 - إنشاء مخطط الحماية الداخلية على مستوى الوحدات.
 - فصل وحدات نفضال المكلفة بالمهام الجمركية (UND)
- 1998:
- إنشاء خلية للحماية الصناعية وإعادة تنظيم المديرية المركزية للمالية(DCF)
 - فصل المديریات (AVM, GPL, CLPB)
- 1999:
- إنشاء مكاتب متصلة بالمديريات " مكلفة بالاتصال " .
 - إنشاء وتنظيم هيكل الأرشيف المركزي.
 - تحويل نشاطات (LOG/END) إلى قسمين (GPL – CLPBGPL)
 - ارتباط وحدتي (UND)بومرداسووحدة القاعدة (UND) الجزائر.
 - ارتباط وحدتي (UNM) الشرق ووحدة(GPL).
 - ارتباط وحدتي (UNM) الجنوب ووحدة القاعدة (UND) ورقلة.
- 2000:
- حل مركز الإعلام الآلي وخلق مركز لمعالجة الإعلام الآلي.
 - تخطيط هيكل عام لقسم (CLP) لمناطق (CLP).
 - إعادة تنظيم المديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية(DAISO).
 - إنشاء قسم الزيت.
- 2001:

- خلق منصب عمل مكلف بالاتصال.
 - التنظيم المفصل لقسم (CLP).
 - التغيير في مقر قسم (CLP).
 - التنظيم المفصل لقسم (GPL).
 - التغيير في مقر قسم (GPL).
 - التنظيم المفصل لقسم الزفت.
 - التنظيم المفصل لمناطق (GPL) قرار رقم: 5-623 à 5-607.
 - التنظيم المفصل لمناطق () قرار رقم: 5-642 à 5-624.
 - ترتيب مناطق (GPL) في نوعين B و A.
 - ترتيب مناطق (CLP) في نوعين B و A.
 - إنشاء قسم (CLP) في كل من " برج بوغريريج، البويرة، بسكرة، والمدية "
 - إعادة تنظيم مفصل لمديرية (ADM).
 - إنشاء تنظيم المديرية الإدارية والمالية وقسم الزفت.
 - :2002
 - إعادة تنظيم المديرية الإدارية والمالية وقسم الزفت.
 - إعادة تنظيم مديرية المقر لقسم (GPL).
- الهيكل التاريخي



المطلب الثاني: دور ومهام مؤسسة نפטال:

1 دور مؤسسة نפטال:

- *تنظيم وتطوير النشاط التجاري وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها.
 - *تخزين ونقل المنتجات البترولية لتسويقها على مستوى التراب الوطني.
 - *السهر على تطبيق واحترام المقاييس المرتبطة بحماية الصناعة.
 - *السهر على تنفيذ واحترام قوانين الحماية الداخلية للمؤسسة.
 - *القيام بكل دراسات السوق بما فيها الاستعمال والاستهلاك للمواد البترولية.
 - *تأمين صيانة مؤسسة نפטال مكلفة داخل إطار الإقليم الوطني للتطور الاقتصادي والاجتماعي بتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بما في ذلك العتاد والتجهيزات.
 - *الحرص على تحسين ومراقبة الكميات والمواد المتعلقة بها.
- ولقد وضعت شركة مجموعة من الوسائل والإمكانيات تحت تصرف عمالها لتسهيل انجاز مهامها وهي

كالتالي:

- ✓ 67 مركز ومستودع لتوزيع وتخزين الوقود والزيوت والعجلات المطاطية.
- ✓ 44 مصنع لتعبئة غاز البترول.
- ✓ 16 وحدة لصنع الزيت.
- ✓ 55 مستودع لتموين المراكز البحرية.
- ✓ 59 مستودع متصلة بمصلحة تخزين الغاز والبترول المميع.
- ✓ 1576 محطة للخدمات منها: 901 محطة خاصة.
- ✓ 3250 سيارة نقل وتوزيع و1750 وسيلة للصيانة.
- ✓ 14550 محطة بيع للغاز والبترول المميع.
- ✓ 380 كلم طول أنابيب للمواد النصف مصنعة وغاز البترول المميع.

1 - مهام الهيئات لشركة نפטال:

*اللجنة التنفيذية: مكلفة بتحديد المحاور الإستراتيجية الكبرى الخاصة بتطور الشركة، خاصة في الميدان

التسيير " الشراكة، الاستثمار، الأمن "

*اللجنة المدبرة: مكلفة بمساعدة المدير العام في تسيير ومراقبة أنشطة الشراكة.

*المستشارون والمساعدون: مكلفون بمساعدة رئيس المدير العام في الوظائف التي فيها اتخاذ القرار الإستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية والعلاقات مع الصحافة والإعلام.

1) المديريات التنفيذية:

*المديريات التنفيذية الإستراتيجية (DESPE).

– التخطيط ووضع تنظيم خاص بالشركة.

– القيام بدراسات اقتصادية.

– مراقبة إستراتيجية.

– تسيير ومتابع تطورات المشاريع.

*المديرية التنفيذية المالية:

– تأمين السير لمحاسبة الشركة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات وهذا بمراجعة نتائج الدورة وإعداد الميزانية.

– تأمين ومتابعة الحالة المالية للشركة (الخزينة، المحاسبة العامة، الضرائب والتأمين).

– تأمين تحقيق برنامج الاستغلال والاستثمار.

– محاولة تطبيق السياسات المالية والمحاسبة.

*المديرية التنفيذية للموارد البشرية (DERH):

– وضع سياسات التسيير الموارد البشرية (برامج التكوين، قانون العمل... الخ)

– تنفيذ احتياجات الشركة للموارد البشرية بشكل عام.

– وضع أنظمة للتحفيز كترقية العامل وتقديم مكافآت.

– ربط وإحصاء برامج لتكوين الإطارات لمختلف المديريات حسب احتياجات الشركة.

– إجراء اختيار العمال للتشغيل أو تكوين إطارات الشركة أو القيام بالترقية وتكون مضبوطة بقوانين.

2) المديريات المركزية:

*المديرية المركزية للبحث والتطوير (DCES):

– القيام بعمليات البحث والتطوير في المجال التكنولوجي.

– القيام بدراسات أولية لمردودية مشاريع الشركة في ميادين " النقل، الصيانة، التوزيع... الخ "

*المديرية المركزية لمراقبة ومراجعة الحسابات (DCASC)

تنفيذ مهام المراقبة ومراجعة الحسابات من خلال مجمل هياكل الشركة والمساهمة في تحسين وتطوير أنظمة الإجراءات والنماذج.

*المديرية المركزية للأمن الصناعي والمحيط (DCHSEQ)

وضع قوانين وتعليمات خاصة بالأمن الصناعي خصوصا في مجال التخزين وتوزيع المنتجات البترولية،

بالإضافة إلى تحديد النماذج والإجراءات المتعلقة بحماية المحيط.

*المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية والثقافية (DACASC)

- المشاركة في وضع سياسات الشركة في المجال الشؤون الاجتماعية والثقافة.
- التطوير المستمر لوظائف الصحة، الرياضة، والثقافة في الشركة بوضع برامج واستراتيجيات.
- تنمية السياسات الاجتماعية لتحسين الوضعية الاجتماعية للعمال.
- الحرص بصفة دائمة على الصورة الجيدة للشركة.

(3) مديرية الدعم:

*مديرية الإعلام والعلاقات العمومية (DCRP)

القيام بدراسة السوق وتحديد جملة الأعمال المرتبطة بتطوير مبيعات المنتجات السوقية من طرف الشركة.
*مديرية الإعلام والعلاقات العمومية ():

وتقوم بتسيير ومراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة الشركة من مباني، المنشآت، سائل النقل والسهر على الحفاظ عليها وصيانتها.

*مديرية الإدارة العامة:

مهمتها تسيير الجيد لليد العاملة ووضع الوسائل والإمكانيات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.

- توفير الوسائل الضرورية للسير الحسن للأنشطة وتنميتها.

- حظيرة السيارات.

(4) الفروع:

❖ فروع الوقود (CRB):

يضم الموانئ والمطارات (AVM) والزفت (BITUMES)

- ضمان تموين وتسويق عبر كافة التراب الوطني.

- تغطية الاحتياجات الوطنية بتموين وتوزيع الوقود في أحسن الظروف.

- ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة والتموين في كل أنحاء الوطن.

❖ الفروع التجارية:

- ضمان تسويق المنتجات عبر كافة التراب الوطني.

- ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة والتموين في كل أنحاء الوطن.

وهو الفرع الذي استقبلني من اجل القيم بالتريص التطبيقي والذي خصصت له دراسة تقديمية خاصة به في المبحث القادم.

❖ فروع غاز البترول المميع:

تقوم بتحليل ووضع سياسات واستراتيجيات خاصة بوظائف التموين، التخزين، التوزيع وبيع منتجات غاز البترول المميع.

❖ فرع النشاط الدولية:

يضمن حسن عملات التسوق مع الدول الأجنبية.

تكون المحروقات الثروة الرئيسية الطبيعية للجزائر بفضل بتروهاوغازها فلقد استطاع وطننا أن ينمو بفضل البترول والغاز.

لذلك يجب أن ننتهز الفرصة التي أتاحت لنا بفضل هذه الثروات وننمي كل الطاقات اللازمة للتسيير الصحيح لهذا القطاع.

وفي الإطار تحديدا، صار اختياريا متجها تلقائيا نحو مؤسسة نفطال. وسنحاول من خلال هذه الدراسة أن نسقط الجانب النظري على الأرض الواقع من خلال دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع الموارد البترولية (نفطال).

المطلب الثالث: لمحة عامة حول مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق غرداية ومخططها التنظيمي

لمحة عامة حول مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق غرداية:

استقلت مؤسسة تسويق المواد البترولية عن المؤسسة الأم سوناطراك بموجب المرسوم 80/101 في أبريل 1981 و بدأت نشاطها في 01 جانفي، حيث اهتمت بتكرير و توزيع المواد البترولية تحت شعار نفطال NAFTALE ERAP و في 1987/08/25 تحت المرسوم (87-87) قامت المؤسسة بالفصل نشاط بين تكرير و نشاط توزيع البترولية و مشتقاتها، و في سنة 1998 أصبحت مؤسسة ذات أسهم بنسبة 100% و لها أساسية في توزيع و تسويق المواد البترولية في السوق الوطنية و تتمثل في:

- 1 - تمييع الغاز. L'enfutagede GPL.
- 2 - تكوين ومعالجة الزفت. La formation de bitume.
- 3 - توزيع وتسويق الوقود Carburant الغاز - GPL.
- 4 - الزفت Bitumes - المطاط Pneumatique - سير الغاز GPL Carburant المواد الخاصة .Produit Spéciaux

5 - نقل المواد البترولية.

تعتبر شركة سوناطراك المساهم الوحيد لهذه المؤسسة إذا بلغ رأسمالها 160 000 000 000 دج تحت إدارة وتسيير المديرية العامة الموجودة بالشرافة ومقسمة إلى فروع أهمها:

- 1 - فرع الغاز: ومهمته توزيع وتسويق غاز البترول المميع GPL عبر كامل التراب الوطني.
- 2 - فرع التسويق: ومهمته تسويق وتزويد محطات البنزين بالمواد لضرورية وتكوين وتسويق الزفت المعالج.
- 3 - فرع المحروقات: ومهمته نقل وتخزين المحروقات عبر كامل التراب الوطني وتحت هذه الفرع مقطعات جهوية ومن بين هذه المقاطعات مقاطعة التسويق بغرداية.

1 - نشاط المؤسسة وإمكانيتها:

2- يتمثل نشاط المؤسسة في توزيع وتسويق المواد البترولية عبر كامل تراب الوطني وهذه المواد هي الزيوت بأنواعها، المطاط الزفت والغاز بأنواعه، بإمكانياتها (المؤسسة) كالتالي:

- 67 مركز تخزين وتوزيع الوقود والزيوتوالعجلات المطاطية.
- 55 مركز لتزويد الوقود البخارات والطائراتونقاط البيع على السواحل.
- 16 وحدة لتهيئة الأسفلت.
- 59 مركز تخزين وتوزيع قارورات الغاز.
- 1576 محطة خدمات منها 901 محطة تابعة للخوادم.
- 380 كلم من الأنابيب الناقلة للوقود.
- 2 - أهمية المؤسسة:

تلعب حاليا دورا بالغ الأهمية في مجال التنمية الاقتصادية فهي تساهم في:

- ❖ سد السكان التي تزداد باستمرار حسب ازدياد مداخيلهم.
- ❖ كما لها دور كبير في جلب الإطارات والكفاءات من اجل تحسين الأداء وتقديم أحسن الخدمات للزبائن.

❖ تسعى إلى الحاجات المحلية والوطنيةوالمساهمة في إنعاش الاقتصاد.

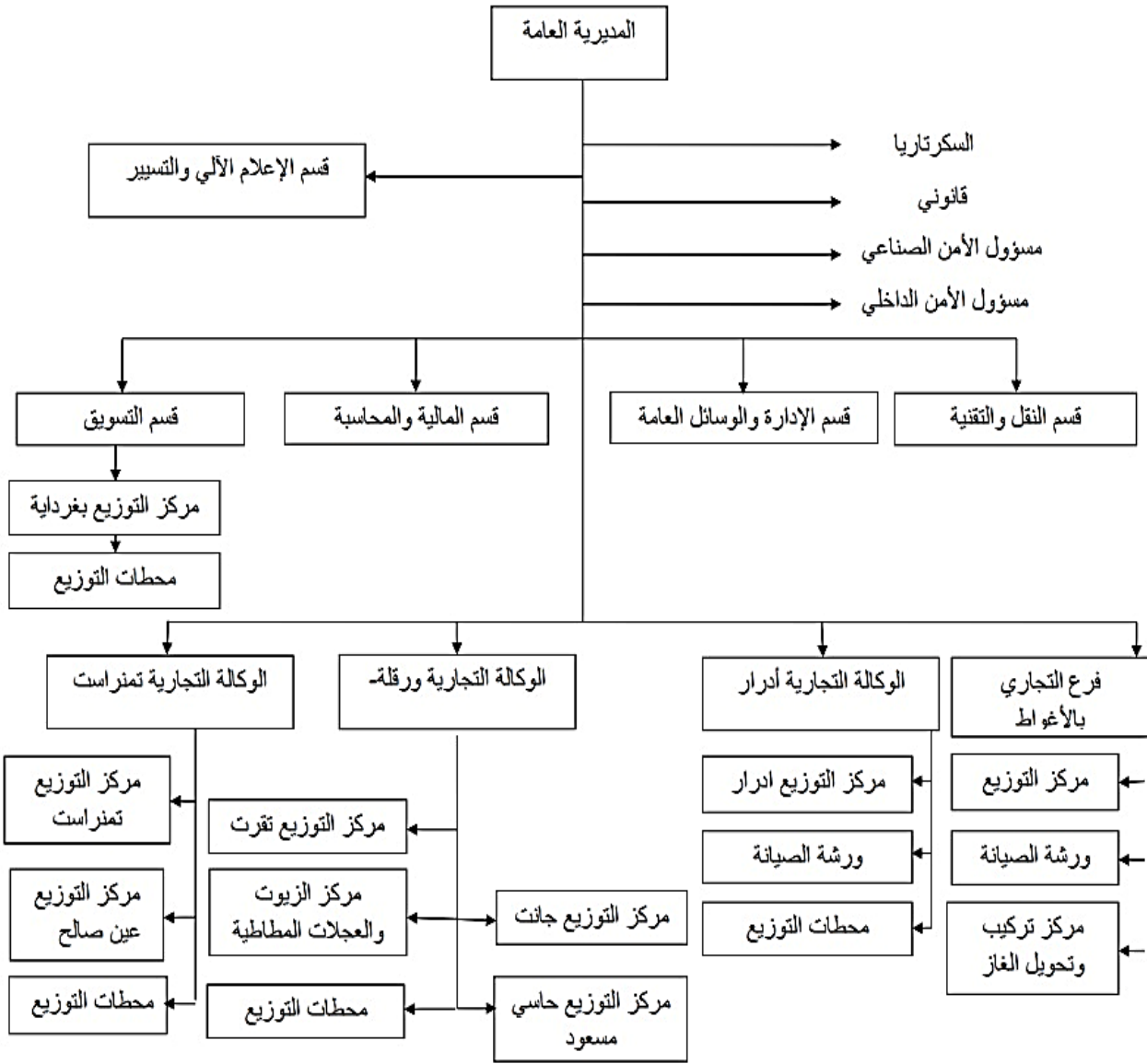
❖ منافسة المؤسسات الوطنية.

❖ وتعتبر المساهم الكبير في انقاد الاقتصاد الوطني والمضاعفة من مقدار الانتفاع بمنتوجها.

المخطط التنظيمي: يبين المخطط في صفحة الموالية شركة نفضال تتكون من أربع أقسام حسب طبيعة المواد المسوقة:

محروقات (A.U.M)(GPL)، ومشروعين لقسمي الزيوت والعجلات المطاطية والشبكةويعني بها نقاط البيع والتوزيعوالخدمات.

مخطط الهيكل التنظيمي NAFTAL (S.P.A)مقاطعة تسويق غرداية



الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال- مقاطعة التسويق غرداية

المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة وعرض ومناقشة نتائج الدراسة

لقد حاولنا في الفصل السابق من هذا التقرير تقديم الإطار النظري والذي مكننا من تحديد مفهوم الكفاءات، وصولاً إلى عمليات تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وقد حاولنا تبيان تأثير عمليات تسيير الكفاءة البشرية في مؤسسة نفطال -مقاطعة التسويق - ولاية غرداية النتائج التوصل إليها نظرياً في الجانب الميداني. نتناول في هذا المبحث إلى شرح الطريقة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة تشملاداة الدراسة، ومجموعينة الدراسة الى جانب شرح ومناقشتها.

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة والحصول على النتائج تم استخدام أداة الدراسة المتمثلة في المقابلة ولقد تم اعداد مجموعة الأسئلة تشمل عدة جوانب تسيير الكفاءات وطرحها على مسؤول الموارد البشرية للإجابة عنها.

السؤال الأول: هل يوجد في المؤسسة قسم خاص بتسيير الكفاءات البشرية وتطويرها؟

- لا يوجد قسم خاص بتسيير الكفاءات نحن لدينا قسم الوارد البشرية هو المسؤول عن هذا الجانب اما قسم خاص لا يوجد.

السؤال الثاني: هل يتم توظيف الموظفين الجدد بمهارات وخبرات مطابقة لمتطلبات الوظيفة.

- نعم. يخضع طالب العمل لاختبار يكون كتابي في بعض الوظائف وبعضها تكون المقابلة وبعضها يخضع للاختبارين معا حسب الوظيفة التي سيشغلها يختبر فيها الموظف الجديد.

السؤال الثالث: هل توجد في مؤسستك برامج تدريب و تطوير الموظفين؟

- لدينا في الموارد البشرية من بين أهم القواعد التي تقوم عليها الموارد البشرية وهي خمسة من بينها التكوين، فالتكوين في مؤسسة نفطال وضعت له اقتطاع من كل راتب العامل تنزع 1% من راتبه للتكوين و 1% للتمهين وهو حق الدولة ، فبذلك يتم وضع مخطط سنوي للتكوين بداية كل سنة نقوم بإعداد استمارة تقسم على رؤساء الأقسام او المصالح يوزعونها على عمالهم لجمع النقائص التي يعاني منها كل عامل لوضح احتياجات التكوين يتم ملئ تلك الاستمارة ويتم اختيار حتى الوقت الذي يساعدهم في التكوين مثلا البعض يساعده في فترة الصيف والآخر في الشتاء... الخ يمضي عليها المسؤول المباشر ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع الاستمارات وتحليلهم ووضع تمحيص لطلبة التكوين وتقوم بوضع الاحتياجات التي تهمة أكثر ، ونضع تقرير للتكوين تبعث لمديرية الموارد البشرية التابعة لمؤسسة نفطال في العاصمة تقوم بموافقة عليها وتقوم بالتنسيق مع مراكز التكوين التابعة لمؤسسة نفطال لديها ثلاث مركز تكوين تابعة وهي

مركز التكوين في قسطنطينة ومركز التكوين في العاصمة ومركز التكوين في وهران ، إذا كان المكون موجود في هذه المؤسسات يوجه المتكون مباشرة لها وإذا لا يوجد يوجه للمؤسسات الخاصة مع دفع كل تكاليف المتكونين.

السؤال الرابع: هل يتم تحفيز الموظفين في مؤسستك بما في ذلك الحوافز المادية والمعنوية

نعم. توجد حوافز مادي وحوافز معنوية من بين الحوافز المادية التي تتميز بها مؤسسة نف طال لها حوافز سنوات الولاء لمؤسسة نفعال تكون من 15 سنة حتى ل 35 سنة تكون على شكل مدالية وشهادة تقدم للعامل تسمى بوسام استحقاق ويكون ذهبي أو فضي أو برونزي أو زمردى وكل ميدالية لديها قيمة نقدية - وفي الحوافز المعنوية تقدم شهادات شرفية تشجع العامل، مثلا في 24 فيفري يقام احتفال يكرم فيها العمال من بين التكريمات يكرم أحسن عامل منضبط وأحسن عامل في الاخلاق وأحسن عامل فيالأداء.

السؤال الخامس: هل توجد في المؤسسة خطط واضحة للتعامل مع متغيرات السوق والصناعة والتكنولوجيا؟

- بالطبع. يتم وضع في المؤسسة ورشات في نهاية السنة تسمى بورشات دراسة السوق بحكم أننا مؤسسة تجارية علاقتنا مع السوق علاقة وطيدة يجب دائما أن نكون على دراية بمتغيرات السوق والتطور الذي يجري في السوق سواء السوق الداخلي أو السوق الخارجي لأننا نسوق مواد عدة منها الإطارات والبطاريات والغلاسيور السيارات وكل المواد البترولية.

نقوم بوضع ورشات في نهاية العام منها دراسة للسوق ومنها نعرف للزبون والمواطن بمنتجات مؤسسة نفعال وجودة هذه المنتجات

يجب أن نكون على دراسة بالسوق ومتطلبات السوق الآن مثلا حاليا دخول سيارات فيات لسوق الجزائرية لدينا دراسة حول نوع هذه السيارات وماهي متطلباتها التي يمكن ان نقدمها من منتجاتنا لهذا النوع الجديد حتى أننا الآن مثلا قمنا بوضع إجراءات جديدة للتعامل بها مثلا الدفع بالبطاقات الذهبية في محطات الوقود لمواكبة العصرنة.

السؤال السادس: هل يتم تشجيع الموظفين في المؤسسة على تحسين مهارتهم وتطوير معرفتهم في مجال

عملهم ؟

- بالطبع. هذا حتى في الاجر نحن في مؤسستنا ليس لدينا أجر ثابت أو متماثل مثلا بين عاملين في نفس المنصب يتحصلون على أجر نفسه، ولا يتحصل العامل على أجر نفسه في كل شهر هذه الطريقة لا توجد في مؤسستنا نحن عندنا على حسب ماذا تعمل أو على حسب ماذا تقدم أو على حسب ما تطور نفسك يزداد

لك الراتب وهذا يدخل ضمن جزء من التقييم لمسئولك المباشر عليك لأنه توجد بطاقة التقييم توضع كل شهر فيها حجم العمل وكمية العمل ونوعية العمل والانضباط.

والانضباط يكون بدخولك في الوقت للعمل وخروجك في الوقت وانهاء مهامك في الوقت المطلوب منك دون تأخير ويقيم الانضباط بنقاط يتحصل عليها العامل وكل نقطة تمثل قيمة نقدية تدخل في راتب العامل.

السؤال السابع: هل تتيح المؤسسة للموظفين الفرصة بتقديم اقتراحات وملاحظات بشأن كيفية تحسين العمليات والإجراءات الداخلية (المشاركة في اتخاذ القرار) ؟

- العامل البسيط أي عمال التحكم وعمال المهنيين لا يشتركون في اتخاذ القرار أما رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح يمكن او قد تتيح لهم الفرصة في ذلك.

السؤال الثامن: هل يتم تقييم أداء الموظفين بانتظام بمؤسستك؟

- بالطبع. يوجد تقييم أداء فوري وتقييم أداء بعدي

فالتقييم الفوري يكون مباشر بعد نهاية التكوين تقدم استمارة للمتكون يضع نغظ التي استفاد منها في التكوين ويسمى هذا بالتقييم على الساخن.

أما تقييم الأداء بعدي يكون بعد عملية التكوين مثلا بست أشهر أو سنة توضع مقارنة لأداء العامل قبل وبعد التكوين أو تقييم أداء سنة التكوين وسنة قبل التكوين.

السؤال التاسع: هل تعتقد أن المؤسسة التي تعمل فيها تستثمر في تطوير مهارات ومواهب موظفيها؟

- هذا شيء مفروغ منه لأننا في مؤسسة نغفال فهي مؤسسة رائدة في تسويق الموارد البترولية بحكم الصناعة التي فيها يجب عليها العمل على تطوير الكفاءات والإطارات التي لديها بشكل دوري.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بعد اعتمادنا على أسلوب المقابلة كأداة لدراسة وبعد إجرائها مع مسؤول الموارد البشرية الذي قدم لنا إجابات مسرودة اعلاه تقدم لنا صورة عن تسيير الكفاءات في مؤسسة نفعال ومن نتائج الدراسة نقوم بعرضها ومناقشتها في هذا الجانب.

نظرا للاهتمام الكبير الذي تحظى به الكفاءات في المؤسسة الا أنه ليجود قسم خاص يهتم بها لما آلت المؤسسات الحديثة الى انشاء قسم يهتم بتسيير الكفاءات خاصة المنتجة والمبدعة منها وانما تقع هذه المسؤولية في مؤسسة نفعال محل الدراسة على عاتق قسم إدارة الموارد البشرية هي المكلفة بتسييرها من كل جوانب.

فمرحلة استقطاب واختيار من بين المرهل الأولى للبحث عن الكفاءات الجديدة تعتمد المؤسسة على نشاط التوظيف في إدارة الكفاءات البشرية من خلال اهتمامها بتحليل مواصفات الوظيفة، إذ تأخذ في الحسبان متطلبات الوظيفة والتي من خلالها تضع المواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وللكشف عن ذلك يخضع لاختبار يكون كتابي في بعض الوظائف وبعضها تكون المقابلة وبعضها يخضع للاختبارين معا حسب الوظيفة التي سيشغلها يختبر فيها الموظف الجديد فتتحقق بذلك صحة فرضية حسن الاختيار والتعيين واحترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب خاصة عند الترقية والتعيين لمناصب الجديدة.

يعد التكوين من اهم الوسائل المستخدمة لتحسين أداء الكفاءات تقوم المؤسسة بتكوين الكفاءات البشرية ووضع لهم برامج تدريبية حيث يتم اقتطاع نسبة 1% من دخل كل عامل للمساهمة في تكوينه يوضع مخطط سنوي للتكوين بداية كل سنة تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد استمارة تقسم على رؤساء الأقسام او المصالح يوزعونها على عمالهم لجمع النقائص التي يعاني منها كل عامل لوضح احتياجات التكوين تجمع الاستثمارات ويتم تحليلها ووضع تمحيص لطلبة التكوين وتقوم بوضع الاحتياجات التي تهمة أكثر ، ويضع تقرير للتكوين تبعث لمديرية الموارد البشرية التابعة لمؤسسة نفعال في العاصمة تقوم بموافقة عليها وتقوم بالتنسيق مع مراكز التكوين التابعة لمؤسسة نفعال.

تُحفز الكفاءات البشرية في مؤسسة نفعال بحوافز مادية ومعنوية من بين الحوافز المادية التي تتميز بها مؤسسة نفعال لها حوافز سنوات الولاء لمؤسسة نفعال تكون من 15 سنة حتى ل 35 سنة تكون على شكل مدالية وشهادة تقدم للعامل تسمى بوسام استحقاق فهذا يشجع الكفاءات على البقاء في المؤسسة، والحوافز المعنوية في المؤسسة تقدم شهادات شرفية تشجع العامل في بعض المناسبات تشجع العامل في زيادة مستوى الأداء والانضباط التطوير.

وانتهاج أحسن طرق دفع الأجور لتشجيع الموظفين في المؤسسة على تحسين مهارتهم وتطوير معرفتهم وتقديم أحسن أداء، في المؤسسة ليس لديها أجر ثابت أو متماثل مثلا بين عاملين في نفس المنصب يتحصلون على أجر نفسه، ولا يتحصل العامل على أجر نفسه في كل شهر هذه الطريقة لا توجد في مؤسسة الاجر عندهم على حسب ماذا تعمل أو على حسب ماذا تقدم أو على حسب ما تطور نفسك يزداد لك الراتب وهذا يدخل ضمن جزء من التقييم لمسؤولك المباشر عليك ومن بين الطرق أحسن نجاعة لتشجيع الكفاءات.

وتقوم المؤسسة أيضا بوضع خطط واضحة للتعامل مع متغيرات السوق والصناعة والتكنولوجيا يتم وضع في المؤسسة ورشات في نهاية السنة تسمى بورشات دراسة السوق بحكم أنها مؤسسة تجارية علاقتها مع السوق علاقة وطيدة يجب دائما أن تكون على دراية بمتغيرات السوق والتطور الذي يجري في السوق سواء السوق الداخلي أو السوق الخارجي لأنها تسوق مواد عدة فسعيها الى المعرفة التامة بمتغيرات السوق من دخول منتجات جديدة واستخدام تقنيات حديثة لمواكبة هذه المتغيرات ولتقديم منتجاتها بأحسن جودة للبقاء في السوق وللحفاظ على هذه الخاصية تقوم مؤسسة نفضال بالاهتمام بالعنصر البشري تعمل المؤسسة في استثمار في تطوير مهارات ومواهب موظفيها فهي مؤسسة رائدة في تسويق الموارد البترولية بحكم الصناعة التي فيها يجب عليها العمل على تطوير الكفاءات والإطارات التي لديها بشكل دوري، و يعتبر تطوير وتأهيل الموارد البشرية في أي مؤسسة ضرورة حتمية تفرضها البيئة الداخلية للمؤسسات حيث التطورات التكنولوجية والعلمية المتسارعة مما يفرض تكوين وتنمية الموارد البشرية لتدارك ومسايرة هذه التطورات والبحث عن أفضل الأساليب لتسيير هذه الكفاءات الحفاظ عليها فتمنح لبعض للموظفين فرصة المشاركة بتقديم اقتراحات وملاحظات بشأن كيفية تحسين العمليات والإجراءات الداخلية (المشاركة في اتخاذ القرار) حيث يحظى بهذه الفرصة رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ولا يمكن او قد لا تتيح الفرصة لل عامل البسيط عمال المهنيين لا يشتركون في اتخاذ القرار.

ويتم تقييم أداء الموظفين بانتظام في مؤسسة نفضال من خلال عملية تقييم الكفاءات إلى إحداث التناسب بين كفاءات الموظفين ومتطلبات المناصب التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد من أن الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة والمطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه من بينها يوجد تقييم أداء فوري وتقييم أداء بعدي. فالتقييم الفوري يكون مباشر بعد نهاية التكوين تقدم استمارة للمتكون يضع نقا ط التي استفاد منها في التكوين ويسمى هذا بالتقييم على الساخن. أما تقييم الأداء بعدي يكون بعد عملية التكوين مثلا بست أشهر أو سنة توضع مقارنة لأداء العامل قبل وبعد التكوين أو تقييم أداء سنة التكوين وسنة قبل التكوين.

تقوم مؤسسة نفضال بتقييم الكفاءات باعتماد على بطاقات التقييم التي تحتوي على الكفاءات المطلوبة لتولي مختلف المهام والمسؤوليات المتعلقة بمناصب العمل يتم عرضها في جدول وتمنح مجموعة من النقاط يقوم المسؤولون المباشرون بملأ بطاقات التقييم بمشاركة الموظفين ونح علامة لكل موظف تمثل هذه العلامة قيمة نقدية تدخل في راتب الموظف. فهذه هي كفاءات تسيير الكفاءات البشرية في مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق غرداية.

خلاصة الفصل

في خلاصة هذا الفصل توصلنا الى أن المؤسسة تولي اتماما كبير بمواردها البشرية كوهنا تعلم أنه مصدر تميزها الوحيد، كما لها دور في تحسين أداء المؤسسة باعتبارها المورد الوحيد القادر على خلق الاختلاف والتميز ، وهذا ما لمسناه أثناء قيامنا بالترخيص في المؤسسة و كذلك أثناء عملنا على تحليل نتائج المقابلة حيث أنه تبين لنا بصفة مؤكدة أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من الأنشطة في تسيير كفاءاتها نذكر منها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر التكوين والتحفيز، تقييم الكفاءات، لذا لا بد على المؤسسة من تطوير كفاءاتها ولخصنا الى أن المؤسسة عندما تدرس الوضعية المهنية للعامل فإنها لا تقتصر على الظاهر فقط و إنما تحاول اكتشاف أدنخظاً أو غير تناسق بين الوظيفة و ما يملكه العامل من معارف و مهارات لتغير منه إبالأفضل حيث يتحقق مبتغاها من جميع مواردها البشرية لأنه من الأولويات التي تقوم عليها رؤية الإستراتيجية للمؤسسة

الخاتمة

بناءً على ما تقدم، تم التوصل إلى أن البرهان الحقيقي لأي مؤسسة يتمثل في كفاءاتها وتعتبر أحد أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة مهما كان مصدرها ولهذا فهي مطالبة بإعطاء أهمية كبيرة للعنصر البشري، لذلك ينبغي تسييرها بالشكل السليم و الجيد يضمن للمؤسسة الحصول على كفاءات في القمة واغتنام تلك الطاقة الكامنة بها الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها، فالاستثمار في الرأس المال البشري من خلال التثمين، التدريب... الخ، يمكن أن يؤدي إلى إحداث مكاسب ضخمة واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة وإسقاط دراستنا هذه على أحد المؤسسات الاقتصادية ألا وهي مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق ولاية غرداية بغرض معرفة إلى أي مدى تساهم عملية تسيير الكفاءات في المؤسسة في ظل المنافسة و الاقتصاد العالمي المبين على جودة الكفاءات.

أولا النتائج:

- تلعب إدارة الموارد البشرية الدور الفعال في توفير الظروف المساعدة على تحقيق تنمية وتطوير الكفاءة.
- يؤدي اختيار أنجع الأساليب التسييرية التي تحقق رضا الموظفين إلى الحفاظ على الكفاءات داخل المؤسسة.
- تعتبر الكفاءات رأس مال فكري مهم لا يمكن الاستغناء عنها.
- الكفاءات من المصادر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والمعارف المميزة.
- تتعرض الكفاءات للتقادم لذا يجب على المؤسسة تنميتها وتطويرها بالتكوين والتحفيز لتثمين جهودها.
- سوء تسيير الكفاءات يؤدي لتقادمها وتلاشي عن المؤسسة.
- تحسين ظروف العمل يؤدي بالكفاءات للإبداع والابتكار.

ثانيا التوصيات:

-في ظل التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية للحصول على الميزة التنافسية لمنتجاتها فلا بد على المؤسسات أن تهتم بتنمية مهارات كفاءاتها وتقديم الدعم لها حتى لا تتعرض هذه الكفاءات إلى التهميش والتقدم.

- لا بد على المؤسسة من الاستثمار في العنصر البشري باعتباره عنصر التمييز و رأس مال فكري مهم لا يمكن الاستغناء عنه.

- تهيئة وسائل التكنولوجيا اللازمة لتنمية قدرات كفاءاتها وعصرنتها لمواكبة التطورات الحاصلة.

- الأخذ برأي العمال في اتخاذ قرارات المؤسسة وإعطاء فرص حتى للعامل البسيط في طرح أفكاره واقتراحاته والعمل على تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسة لتحسين تدفق المعلومات.

- زيادة الدعم وتقديم الحوافز سواء المادية أو المالية للكفاءات للوصول إلى الهدف المرغوب

- زرع فكرة العمل الجماعي بين عمال المؤسسة لزيادة تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتحسينها والتعلم واكتساب مهارات جديدة.

- تشجيع الكفاءات على الابداع والابتكار وعصرنة منتجاتها في أيجاد طرق عمل ومنتجات جديدة مواكبة مع متغيرات محيطها ومنافسيها للوصول إلى مركز تنافسي قوي.

- كسب ثقة عملائها وزبائنهم من خلال التسيير الحسن وتقديم خدماتها في الوقت المناسب ورفع جودة منتجاتها للحصول على أكبر حصة سوقية.

ثالثا آفاق الدراسة:

بعد دراستنا لموضوع البحث تبين لنا عدة نقاط مجهولة وهذه النقاط يمكن أن تكون موضوعات بحوث أخرى:

- أثر التكنولوجيا على الكفاءات البشرية

- تطوير الكفاءات البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لإدارة الكفاءات.

- واقع تطبيق منهج إدارة الكفاءات في المؤسسات الجزائرية.

- دور التكوين والتحفيز في تحسين وتطوير وتنمية الكفاءات.

- تشجيع الكفاءات على الابداع والابتكار لمواكبة التغيرات التكنولوجية.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب :

- * محمد خيضر كاظم، روان منير الشيخ، "ادارة المواهب والكفاءات البشرية"، زمزم، عمان، الأردن، ط1، 2013،
- * ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009
- * صولح سماح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 09، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010

البحوث الجامعية :

- * حباس نورة، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بمؤسسة تكرير السكر - رام سكر - مستغانم مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
- * خولة شواهدة، خولة الصيد دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمبصرات الغذائية - بوعاتي محمود - قالمة مذكرة تخرج مقدمة الاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية. جامعة 8 ماي 1945 قالمة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- * عيبود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الافراد داخل المؤسسة الاقتصادية - أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم فرع علم اجتماع تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة محمد لمين دباغين سطيف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2020/2019
- * يوبي إلياس. تسيير الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الجديدة للخزف الصحي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في عموم التسيير وزارة التعميم العالي والبحث العلمي المدرسة العليا للتجارة
- * بوقرة سميرة .بن كريبع فاطمة زهراء. مذكرة تخرج مقدمة الاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تسيير الكفاءات كمدخل إستراتيجي في إدارة المشروع الاقتصادي دراسة ميدانية حول

مشروع بناء 50 وحدة سكنية بالوكالة الولائية العقارية لولاية قالمة جامعة 8 ماي 1945
قالمة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

* وحيدة شرياف، "الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجية التحفيز والتكوين"،
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (غري منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2016

* هاجرة غانم، "مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة"، مذكرة مقدمة
ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013

* بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة مقدمة ضمن
متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
جامعة سطيف، 2013

* بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة
مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق
والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، 2012

* رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج للحصول على درجة ماجستير
في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة
أحمد بوقرة بومرداس، 2011

التظاهرات العلمية :

* صرولح سماح، سوق العمل: من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى
الوطني حول: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الكفاءات البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13-
14 أبريل

* مهديد فاطمة الزهراء، قبائلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز
بالمشروع الاقتصادية، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،
22-23 فيفري 2012

- * مخفي أمين، مدوري نور الدين، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011
- * عبد المالك مزهوة، المقاربة الاستراتيجية لموارد المشروع: أداة لضمان نجاعة الأداء، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، جوان 2003
- * ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الكفاءات البشرية: التحدي الأساسي لتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9/8 مارس، 2005
- * الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المشروع واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004
- * أ. مقيمحصبري ؛ قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة؛ الملتقى الثالث: المؤسسات تتمين الكفاءات وتنميتها "الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات؛ يوم 14/15/ نوفمبر 2006

Livres :

- * Philippe Lorino: **Méthodes et Pratiques de la Performance**, Ed. Organisation , Paris, 2000
- * Celile Dejoux : **Les Compétences Au Cœur De L'entreprise**, éditions D'organisation, Paris, 2001
- * Philipe Zarifian: **le modèle de la competence**, edition liaisons, paris, 2001

Reuves :

- * Roland Foucher, et autres, **Répertoire de définitions: Notions de compétences individuelle et de compétence collective**, document sur le site : www.chaire-compétences_uquam.ca/pages/documents_pdf/foucherpattersonnaji_020304.pdf, Consulté le: 20/01/2012

الملاحق

جامعة غرداية



إدارة الموارد البشرية



تخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع: مقابلة

مقابلة مخصصة لدراسة موضوع تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يشرفنا أن نطرح على سيادتكم بعض الأسئلة و نرجوا منكم التعاون لإنجاح هذه الدراسة التي تهدف الى التعرف على كيفية تسيير الكفاءات البشرية في مؤسسة نفضال -مقاطعة التسويق - ولاية غرداية، حيث تساعد هذه الإجابة بدرجة عالية في تحقيق أهداف هذه الدراسة علما بأن هذه المعلومات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شاكرين لكم سلفا تعاونكم معنا تقبلوا أسمى عبارات الشكر والاحترام.

تحت اشراف الأستاذ: برهان نورالدين

الطالب: عسال علي بدر الدين

الطالب: قافا أحمد

السؤال 01: هل يوجد في المؤسسة قسم مسؤول عن تسيير الكفاءات البشرية وتطويرها؟

السؤال 02: هل يتم توظيف الموظفين الجدد بمهارات وخبرات مطابقة لمتطلبات الوظيفة؟

السؤال 03: هل توجد في مؤسستك برامج تدريب وتطوير للموظفين؟

السؤال 04: هل يتم تحفيز الموظفين في مؤسستك بما في ذلك تقديم حوافز مادية ومعنوية؟

السؤال 05: هل توجد في المؤسسة خطط واضحة للتعامل مع تغييرات السوق والصناعة والتكنولوجيا؟

السؤال 06: هل يتم تشجيع الموظفين في المؤسسة على تحسين مهاراتهم وتطوير معرفتهم في مجال عملهم؟

السؤال 07: هل تتيح المؤسسة للموظفين الفرصة لتقديم اقتراحات وملاحظات بشأن كيفية تحسين العمليات والإجراءات الداخلية؟

السؤال 08: هل يتم تقييم أداء موظفين بانتظام في مؤسستك؟

السؤال 09: هل تعتقد أن المؤسسة التي تعمل فيها تستثمر في تطوير مهارات ومواهب موظفيها؟