

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

المركز الجامعي بمغنية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية
بعنوان:

التسيير الإستراتيجي للكفاءات في إطار إدارة المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة بالملحقة الجامعية -مغنية-

من إعداد الطالب:  حامدي بن امير

تحت إشراف الدكتورة: أوبختي نصيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

- | | | | |
|--------|-----------------------|---------------|----------------|
| رئيسا | المركز الجامعي بمغنية | أستاذ مساعد | أ.بن لباد محمد |
| مشرفا | المركز الجامعي بمغنية | أستاذة محاضرة | د.أوبختي نصيرة |
| ممتحنا | المركز الجامعي بمغنية | أستاذ مساعد | أ.قادري رياض |

السنة الجامعية 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا هَا

عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ "

الآية (23) من سورة البقرة

شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا، أحمد الله على كل نعمة أنعمها علي والذي وهبني القدرة والصبر على إنجاز هذا العمل المتواضع، أهدي عملي هذا إلى من وقف إلى جانبي وتعب لراحتي إلى من أفنى حياته من أجل أن أصل إلى هذا اليوم، إلى "أبي" العزيز أطال الله عمره وجعله تاج فوق رأسي.

إلى الجوهرة التي يحن بها قلبي والتي تتحمل العناء، إلى مصدر العطاء إلى قرة عيني "أمي" الحنونة.

إلى من لا تكتمل سعادتي إلا بوجودهم إلى الأستاذة المشرفة السيدة "أوبختي نصيرة" لإشرافها على هذه المذكرة ومساعدتها القيمة بملاحظاتها الثمينة وتوجيهاتها السديدة وإلى كافة أساتذة المركز الجامعي بمغنية، وفي مقدمتهم مدير المركز الأستاذ "نعوم مراد"، إلى كل العمال والموظفين بالمركز الجامعي مغنية والإقامة الجامعية "500 سرير مغنية".

وفي الأخير شكر خالص لله ذو الجلال والإكرام على كل نعمة

والتي لا تحصى من بينها النجاح، إذ يقول الله تعالى في الآية الإحدى عشر

من سورة المجادلة في كتابه العزيز: ﴿رَفَعْنَا لَكَ ذِكْرَكَ ۚ إِنَّكَ كَادِحٌ لِلْعَالَمِينَ ۗ إِنَّا جَاهِدُونَ لَكَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ ۚ فَأُولَٰئِكَ سَاءَ لَكَ جُورًا ۚ فَمَا يَصْبِرُ إِلَّا الَّذِينَ هَدَىٰ اللَّهُ ۗ وَتِلْكَ الْأَمْثَلُ لِقَوْمٍ يُظَاهَرُونَ ۗ﴾

﴿رَفَعْنَا لَكَ ذِكْرَكَ ۚ إِنَّكَ كَادِحٌ لِلْعَالَمِينَ ۗ إِنَّا جَاهِدُونَ لَكَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ ۚ فَأُولَٰئِكَ سَاءَ لَكَ جُورًا ۚ فَمَا يَصْبِرُ إِلَّا الَّذِينَ هَدَىٰ اللَّهُ ۗ وَتِلْكَ الْأَمْثَلُ لِقَوْمٍ يُظَاهَرُونَ ۗ﴾

فهرس المحتويات

● مقدمة عامة:

■ الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التسيير الإستراتيجي والكفاءات.

تمهيد:

■ المبحث الأول: التسيير الإستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم التسيير الإستراتيجي.

المطلب الثاني: طبيعة التسيير الإستراتيجي للمورد البشري.

المطلب الثالث: نماذج التسيير الإستراتيجي.

المطلب الرابع: مستويات التسيير الإستراتيجي.

المطلب الخامس: أهمية التسيير الإستراتيجي ومعوقات تطبيقه.

■ المبحث الثاني: مدخل إلى الكفاءات.

المطلب الأول: ماهية الكفاءات البشرية.

المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات البشرية.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات البشرية.

المطلب الرابع: متطلبات الكفاءات البشرية.

المطلب الخامس: أهمية الكفاءات البشرية.

خلاصة الفصل:

■ الفصل الثاني: التسيير الإستراتيجي للكفاءات كأداة إدارة المؤسسات.

تمهيد:

■ المبحث الأول: تسيير الكفاءات مبادئ وآليات.

المطلب الأول: ماهية تسيير الكفاءات وأهدافه.

المطلب الثاني: متطلبات تسيير الكفاءات وعوائقه.

المطلب الثالث: مراحل تسيير الكفاءات.

المطلب الرابع: أدوات تسيير الكفاءات.

المطلب الخامس: الأهمية المتنامية للكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة .

■ المبحث الثاني: التسيير الإستراتيجي بالكفاءات في مجال إدارة المؤسسات الجزائرية

المطلب الأول: إدارة الكفاءات وواقع المؤسسات الجزائرية .

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة و تطور مفهوم الكفاءات في مجال الإدارة.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الكفاءات وأهدافها.

المطلب الرابع: التطورات الحالية للإدارة.

المطلب الخامس: علاقة إدارة الكفاءات بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المطلب السادس: الجهود الدولية لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالجزائر

خلاصة الفصل :

■ الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية –

دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية ،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.

■ **المبحث الأول** : ظاهرة التسيير الإستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية .

المطلب الأول : ماهية الجامعة والمبادئ العامة للتعليم الجامعي الفعال بالجزائر

المطلب الثاني : مجال أنشطة وأداء الأفراد في المؤسسة الجامعية.

■ **المبحث الثاني**: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية –

دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان .

المطلب الأول : مجال وحدود الدراسة.

المطلب الثاني : المجال البشري للدراسة.

المطلب الثالث : المجال الزمني للدراسة.

المطلب الرابع: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان.

المطلب الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

خلاصة الفصل:

● خاتمة عامة:



مقدمة عامة :

- ✓ يعتبر التسيير الإستراتيجي أحد أهم الأساليب التي اهتمت بها الدراسات في مجال تحسين الأداء، والذي من خلال ممارسته بصورة محكمة تستطيع المؤسسة تخطي العديد من المشاكل والصعوبات، خاصة وأنه يقوم على دراسة و تحليل بيئة المؤسسة داخليا و خارجيا، و هو ما يسمح لها بتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها، في إطار ما يعرف بتسيير الكفاءات والذي يعتبر مرحلة لا تقل أهمية عن باقي مراحل التسيير الإستراتيجي، لا سيما في الفترة الحالية التي تتسم بالتغيرات في مختلف القطاعات، أين أصبح لازما على المؤسسات الراغبة في استمرارية نشاطها بصورة حسنة وأداء راقى أن تهتم بالكفاءات بمختلف أبعادها حتى يتسنى لها الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة.
- ✓ و تعتبر الموارد البشرية العنصر الرئيسي في نشاط أي مؤسسة حيث اعتبرت لفترة طويلة كمنشآت مساعد للوظائف الرئيسية للمؤسسة، لكن توجه الفكر التسييري لإدارة المعارف والتسيير بالكفاءات أعطى لها دورا حاسما في تطور سيورة المؤسسات و بالتالي فان القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية كفاءاتها الفردية و الجماعية و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها، و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز.
- ✓ كما أن الإدارة المعاصرة، لم تعد إدارة سلطوية بل إدارة خدمات قائمة على الأهداف والنتائج وتعتمد على إستراتيجية واضحة، لا سيما في مجال الموارد البشرية، حيث أن بقاء مرافقها من زوالها مرهون بمدى تحقيق الغرض من إنشائها، وفي حدود التكلفة المخصصة لها، فهي مطالبة أكثر من أي وقت مضى، بالعمل على تعبئة و تامين الموارد البشرية المتاحة، لا سيما الكفاءات منها.
- ✓ إن اعتماد إستراتيجية واضحة المعالم والأهداف في مجال إدارة الموارد البشرية عموما وإدارة الكفاءات خصوصا، يرتبط أساسا بالقرارات طويلة الأجل التي تتخذ على مستوى الإدارات المركزية لتحقيق رؤيتها و رسالتها في مسعى موحد وشامل ومتكامل يراعي مزايا المنظمة و أهدافها، فالعديد من المنظمات تركز في عالمنا المعاصر، ضمن استراتيجياتها ،

على الاستثمار في المورد البشري وتعتمد على منطق الكفاءة، بإعتبارها الثروة الحقيقية التي ينبغي استغلالها لتحقيق الفعالية والفاعلية.

✓ إن الجزائر، بإعتبارها جزءا من هذا العالم ، معنية كغيرها من الدول بمواكبة المتغيرات المتسارعة التي أفرزتها العولمة، فهي مطالبة بعصرنة قطاعاتها كونها الأداة الأساسية لتحقيق التغيير، و هذا ما إذا أرادت أن تساير التطورات المذهلة التي يشهدها العالم و تلتحق بركب الدول المتقدمة.

✓ وبالرغم من الإرادة السياسية للدولة للنهوض بهذا القطاع، و التي ترجمتها مختلف مسارات الإصلاح منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، مازالت الكفاءات الجزائرية، تعاني من مظاهر البيروقراطية والتباطؤ و الجمود في العمل، بالإضافة إلى غياب نظرة مستقبلية في التسيير تسمح لها بمواكبة تلك البيئة المتغيرة.

وعليه، فإن إعادة النظر في الأساليب الحالية لتسيير الموارد البشرية لاسيما تسيير الكفاءات في جميع القطاعات خاصة الإدارية أصبح ضرورة ملحة من اجل تحقيق مسعى العصرنة، وتولي مناصب وزارية عليا ذات كفاءات رائدة ومميزة، لهذا ارتأينا وسم المذكرة بالعنوان التالي:

"التسيير الإستراتيجي للكفاءات في إطار إدارة المؤسسات الجزائرية "

✓ يستمد هذا البحث أهميته في كونه يبرز مكانة إدارة الكفاءات في النهوض بالمؤسسات كما يوضح أيضا الدور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق التميز والنجاح، إن اهتمام تلك المنظمات بهذا المورد وإدارته وفق الأسس والأساليب العلمية والمنهجية يعتبر أمرا في غاية الأهمية من خلال النمو والاستمرار والتقدم عن طريق زيادة كفاءة العاملين بها.

✓ وما يزيد من أهمية هذه الدراسة هو التركيز على الجانب الإداري بحكمه الوسيلة الفعالة في تحقيق أهداف الدولة، و البحث عن كيفية تدارك الضعف الإداري المتعلق بتسيير المورد البشري في هذا القطاع الحساس، نصل إلى إبراز معالم إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

أولاً: طرح الإشكالية

-هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للكفاءات من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، من تحقيق الإدارة الناجعة؟

ثانياً : الأسئلة الفرعية

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مفهوم الكفاءة عموماً وكفاءات الأفراد خصوصاً؟
- 2- ما علاقة التسيير الإستراتيجي بالكفاءات؟
- 3- هل يؤدي تسيير الكفاءات كمدخل استراتيجي لتسيير الموارد البشرية إلى تطوير وتنمية المؤسسات؟
- 4- هل تساهم الكفاءات البشرية في التشخيص الداخلي للمؤسسة وإعطاء طابع لها؟

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

-ضعف الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية بالدول النامية ومنها الجزائر، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري، وإهمال التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات، مما أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، وضعف مردودية مواردها، وعجزها عن الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الكفاءات والمعرفة والجودة.

-الغياب الكبير لعنصر الاهتمام بهذا الموضوع خاصة على الجانب التطبيقي، ونقصه به المؤسسات الجزائرية التي لا تهتم بموضوع الكفاءات فضلاً عن تنميتها.

رابعاً : فرضيات الدراسة

للإجابة على هذه التساؤلات، تمت صياغة الفرضيات التالية لتوجيه مسار البحث ومن ثم تأكيد مدى صحة أو نفي كل منها، وهي كالتالي:

- 1- كفاءات الأفراد هي تكامل بين المعرفة والخبرة والمهارة والسلوك.
- 2- يساهم التسيير الإستراتيجي للكفاءات علي خلق القيمة وتحسين الأداء .

3- أساليب وبيادر الكفاءات في الإدارة الجزائرية.

خامسا: أهداف الدراسة

أما عن أهداف هذه الدراسة فهي تهدف إلى النقاط التالية:

- محاولة الإمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالكفاءات البشرية، مع إبراز أهميتها في المؤسسة.
- الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالتسيير الإستراتيجي ، والقضاء الضوء على العلاقة القائمة التي تربط الكفاءات البشرية بهذه العملية.
- المساهمة في دعم البحث العلمي الجزائري بالمواضيع الحديثة.
- توعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات وفتح المجال لها من خلال توليها لمناصب عليا.

سادسا: أهمية الدراسة

- 1- حسن تسيير الموارد بصفة عامة وتسيير الكفاءات بصفة خاصة يمكن للمؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات و التطورات التي تحدث.**
- 2- يعتبر التسيير الإستراتيجي للكفاءات من أكثر المواضيع التي لقيت وتلاقي اهتماما كبيرا في ميدان التسيير والإدارة، وبالرغم من التطور الذي طرأ على أسس نظريات تسيير الموارد البشرية إلا أنه مازال هناك مجال للبحث والتجديد.**
- 3- يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية تسيير الكفاءات كأداة جوهرية لتحقيق التميز و التفوق.**
- 4- المساهمة في إثراء المعلومات المتعلقة بالبحث.**
- وأخيرا ترجع أهمية هذا البحث نتيجة كون معظم المؤسسات الوطنية الجزائرية رغم توفرها على طاقات بشرية ذات قدرات ومؤهلات عالية إلا أنها لا تحسن استغلالها ولا تعطي لها أي فرصة.

سابعا : الصعوبات المواجهة للبحث

- قلة الحصول على المراجع بخصوص التسيير الإستراتيجي للكفاءات.

ثامنا: الدراسات السابقة تقييم

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجلات العلمية والدوريات والكتب تم الإطلاع على الكثير من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن حقل تسيير الموارد البشرية منها:

1- دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية-
حالة الجزائر، دكتوراه دولة غير منشورة من إعداد الباحث /ناصر دادي عدون، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1998 تناولت الدراسة مفهوم الموارد البشرية والاتصال مع تحليل دورهما ضمن نظام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية، وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة منها أنه لم يتم الاستفادة من التخطيط متوسط الأجل بالمؤسسة العمومية في مجال مساهمة الأفراد، كما أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والاتصال لا يوجد له معنى محدد لدى مسؤولي المؤسسات العمومية. وأن أغلبهم ليس لهم معرفة جيدة بالتقنيات ونظريات تسيير الموارد البشرية ولا يطبقونها إن وجدت.

2- تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير من، إعداد الباحثة /خان أحلام، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة 2004 تناولت الدراسة مفهوم وتطور وظيفة الموارد البشرية واستراتيجية الموارد البشرية مع تحليل تسيير المهارات ومساهمة تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة بالتطبيق على مؤسستين اقتصاديتين. وقد توصلت الدراسة إلى وجود نقص كبير في أسلوب تسيير الموارد البشرية في المؤسستين محل الدراسة، وان نظرة الأفراد مازالت إدارية إلى تسيير الموارد البشرية.



الفصل الأول

مفاهيم عامة حول التفسير الإستراتيجي و الكفاءات.

تمهيد :

❖ إن أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم التسيير الحديث، هو ذلك الانتقال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية والكفاءات، باعتبارها حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

❖ ويعد التسيير الإستراتيجي الآن أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسئولة عن تنمية وديمومة المؤسسة، كما يعتبر مفتاح النجاح لتحقيق الأهداف و برامجها التي تسعى لتجسيدها من ذلك ازدادت أهمية الكفاءات البشرية، وارتفعت مكانتها في المؤسسة؛ مما يتطلب ضرورة توفير الدعم والمساندة لها من الإدارة العليا ، لتمكينها من أداء دورها بكفاءة وفعالية عالية.

❖ كما تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة من جهة، فالمؤسسات بحاجة إلى امتيازات وجودة في الأداء ، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجي، وبفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها بسبب سرعة تغير البيئة و المحيط.

❖ فقد أصبحت الكفاءات تمثل رأسمال فكري وبشري فاق في أهميته الرأسمال المادي، هذا ما فرض على المؤسسات تجنيد كل إمكانياتها للحصول عليها، والعمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر، سعيا منها لبلوغ التميز والإبداع والابتكار، الذي يحقق لها مكانة مرموقة في الاقتصاد المحلي، ومن ثم إندماجا فعليا في الاقتصاد العالمي.

من هنا فإنه يكون من الملائم أن نتعرض في هذا الفصل إلى دراسة الباحث والنقاط التالية:

- المسار والإطار المفاهيمي للتسيير الإستراتيجي والكفاءات.
- ممارسات التسيير الإستراتيجي وعلاقته بصناعة الكفاءات.

المبحث الأول : التسيير الإستراتيجي.

✓ مازالت تحولات البيئة الجديدة تفرض على المؤسسة مهما كان نشاطها ضرورة البحث عن أنجع الأنظمة التسييرية التي تمكنها من الاستثمار الفعال لمختلف الموارد، والكفاءات الداخلية والتعرف على نقاط القوة لاستغلالها وتحديد مجالات الضعف بغية معالجتها، ويعتبر نظام التسيير الاستراتيجي أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الإستراتيجية يؤكدون على فعاليتها، ودورها في تمكين المؤسسة من تحقيق مبتغاها ، ضمن هذا الإطار سنتناول بالتحليل مفهوم التسيير الاستراتيجي ومستوياته، وأهميته ومعوقات تطبيقه في المؤسسة.

المطلب الأول : مفهوم التسيير الإستراتيجي

✓ يهدف التسيير الاستراتيجي إلى المواءمة بين أهداف المؤسسة من جهة، ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية من جهة أخرى وذلك على أساس إمكانياتها وطاقاتها ، بحيث انصب اهتمام الباحثين والمسيرين على الأنظمة التسييرية التي يمكن للمؤسسة من خلالها الوصول إلى أعلي مستويات الرقي سواء كان نشاطها اقتصاديا , اجتماعيا أو خدماتي، الأمر الذي دفع باتجاه تحليل البيئة المحيطة لمعرفة القيود والفرص المتاحة واغتنامها، وهو ما اصطلح عليه بالتحليل الاستراتيجي الذي يعتبر عاملا ساهم بشكل مباشر في التحول نحو التسيير الاستراتيجي.

✓ من المفيد في البداية تعريف التخطيط الاستراتيجي، ذلك أن تطوره مفاهيميا وتاريخيا أدى إلى بروز ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي سواء على مستوى الدراسات والبحوث أو على مستوى التطبيقات في مجال الأعمال.

أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الإستراتيجي (*La planification stratégique*) على أنه ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله "تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل، وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد⁽¹⁾" ، إنه يعتبر عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث ، وتخصيص الموارد في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة ، ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد مداخل ممارسة وظيفة التخطيط حيث يتميز هذا النوع من مداخل التخطيط بأنه يربط البيئة الخارجية بالبيئة الداخلية وليس العكس، أي أن نقطة البداية تكون من البيئة الخارجية.

✓ كما يعرف "*P.Drucker*" التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبل تلك القرارات مع قياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق نظام للتغذية المرتدة للمعلومات "

✓ أما "*R.N.Antony*" فيعرفه على أنه "عملية إقرار أهداف المنظمة والتغيرات في هذه الأهداف والموارد المستعملة والسياسات التي ستحدد كيفية تحصيل، واستعمال، والتصرف بهذه الموارد". أما على المستوى الدولي فيعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عبارة عن "عملية تحديد للرسالة الأساسية والأهداف الطويلة الأجل وكذلك خطة أو أسلوب تحقيقها في الأسواق الدولية " (2) .

وتبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة كونه يساعد على:

- تحديد مجالات أعمال وأنشطة المؤسسة، وتعيين مجالات تميزها في المستقبل وفق طبيعتها وأهدافها .

(1) : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - الإدارة الاستراتيجية- القاهرة - مجموعة النيل العربية -ص 34
(2): عبد السلام أبو قحف - إدارة الأعمال الدولية- بيروت، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الثانية، ص 271 .

- توقع تغيرات البيئة فضلا على أنه يشكل نظام إنذار مسبق للمؤسسة.
- تحديد وظيفة كل مستوى من مستويات المؤسسة .
- تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمؤسسة.

ثانيا: مفهوم التسيير الاستراتيجي:

✓ يعد التسيير الاستراتيجي امتدادا طبيعيا لتطور نظام التخطيط الإستراتيجي، إذ تتمثل الإستراتيجية كعملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بنمو المؤسسة، ودوامها في الأجل الطويل وتحقيق تكيفها مع البيئة المحيطة، ولقد تعددت التعاريف المقدمة للتسيير الاستراتيجي وتباينت حسب وجهات نظر الباحثين، إذ يعرفه " كوتلر " بأنه " عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية، أو تحديد غايات، أو أهداف واستراتيجيات نمو، وخطط محفظة الأعمال لكل العمليات، أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة⁽¹⁾.

✓ أما "تومبسون" فيعرف التسيير الاستراتيجي بأنه " رسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة وغايتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها⁽²⁾"، وهو أيضا عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها، وتكوينها، وفن، وعلم تكوين القرارات الوظيفية وتنفيذها، وتقييمها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها، ذلك أن القرارات والأفعال التي يتم توظيفها في صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة التفوق التنافسي، وتحقيق التلاؤم بين المؤسسة وبيئتها التنافسية⁽³⁾.

(1): عبد السلام أبو قحف - أساسيات الإدارة الإستراتيجية - الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع - ط 2 - ص 64.

(2): المرجع السابق، ص 30.

(3): نعمة عباس الخفاجي - الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات - مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، طبعة 1 - 2004، ص 34.

كما يعرفه " داليد " بأنه " علم وفن صياغة، وتطبيق، وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها " .

بينما يعرفه " أنسوف " بأنه " : تصور المؤسسة عن علاقتها مع المحيط حيث يبرز هذا التصور العمليات التي يجب تقويمها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليها والغايات التي يجب تحقيقها⁽¹⁾ .

✓ وضمن هذا الإطار يعرفه " الداوي " بأنه " تلك القرارات طويلة الأجل الخاصة بالتنبؤ والتنظيم، والقيادة والتنسيق والمراقبة المرتبطة بعملية تخصيص الموارد بالمحيط الخارجي⁽²⁾ " .

✓ فالتسيير الاستراتيجي عبارة عن عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والإستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها، كما يمثل أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة⁽³⁾ .

✓ من خلال التعاريف السابقة يتضح تركيز الباحثين في تعريفهم للتسيير الاستراتيجي على عناصر أساسية هي:

- تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
- تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية.
- اختيار البديل الإستراتيجي المناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- وضع الإستراتيجيات الوظيفية لأنشطة المؤسسة المختلفة، التكوين، الموارد البشرية... الخ.

(1): نفس المرجع، ص19.

(2): الداوي الشيخ- نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر - اطروحة دكتوراة دولة، جامعة الجزائر، ص04.

(3): عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص33.

- تهيئة الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- إعداد نظم الرقابة الإستراتيجية وتقييم نظم الأداء.

وبناء على ما سبق فإننا نخلص إلى تعريف التسيير الاستراتيجي بأنه النظام الذي يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية، وبناء أهدافها الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها، وذلك بفضل تكامل عناصر التسيير الاستراتيجي المتمثلة في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها، والتحليل البيئي، واختيار وتنفيذ الإستراتيجية ثم تقييمها.

المطلب الثاني: طبيعة التسيير الإستراتيجي للمورد البشري.

مازالت التحولات المعاصرة الجديدة تفرض على المؤسسة ضرورة البحث عن أنجع الأنظمة التسييرية التي تمكنها من الاستثمار الفعال لمختلف الموارد و الكفاءات الداخلية و التعرف على نقاط القوة لاستغلالها و تحديد مجالات الضعف بغية معالجتها ، و يعتبر التسيير الاستراتيجي احد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الإستراتيجية يؤكدون على فعاليتها، و دورها في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة.

أولا : تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

كنظام فرعي للتسيير الاستراتيجي نجد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، و يمكن تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه " نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية ، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة ، تطبيق أنظمة و تنفيذ الخطط ،

برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية ، و تمكين المؤسسة من تحقيق تطور على المدى الطويل⁽¹⁾.

و لقد ساهمت الكثير من الدراسات في إدراك المؤسسات لأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الأنشطة الرئيسية و الثانوية المساهمة في تحقيق الأداء الجيد ، فوظيفة الموارد البشرية تحولت من مجرد وظيفة متخصصة و مستقلة إلى اعتبارها مصدرا لتنمية الكفاءات للمؤسسة فتحقيق التميز في أداء المؤسسات في ظل تحديات لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية أو المالية أو التكنولوجية ، بل القدرة على استقطاب الموارد و الكفاءات البشرية واستثمارها و كيفية إدارتها بطريقة فعالة، و المحافظة عليها ، من خلال⁽²⁾ :

- اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار، التطوير و التي تتصف بالأداء الجيد .
- تدريب العاملين على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي و الفني .
- تنمية ولاء العاملين و انتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة .
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة و الرغبة في العمل.

فاهتمام هذا التسيير بتنمية الموارد البشرية مرده التأكيد على مجمل الطاقات و القدرات الذهنية الكامنة فيها و غير المستغلة ، كما تعد عملية التنمية من المنظور التسييري الحديث أداة لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية بفضل التخطيط و التوجيه والإعداد والتنمية المستمرة في إطار نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (GSRH)

(1): سملالي يحيضه ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير ، 2003- 2004 ، جامعة الجزائر، ص83 .

(2): سليمان عائشة – دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية – عامل الكفاءات في المؤسسة - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير- تخصص تسيير الموارد البشرية – جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان-2010-2011، ص66.

وبالتالي أكدت علي أن استثمار و استغلال تلك الموارد البشرية يعد مصدرا لخلق القيمة و تحسين الكفاءات بسبب (1) :

- التحولات التنافسية الشديدة التي فرضت على المؤسسات استغلال مواردها الداخلية خاصة غير الملموسة ذات الصلة بالرأس المال الفكري و المعرفي.
- الاتجاه المتزايد لتقديم قيمة تحقق الإشباع و الولاء الدائم للمستهلكين و المتميز عن ما يقدمه المنافسون.

○ كون المورد البشري أصبح المصدر الأساسي لتكوين القدرات ، فهو الذي يحسن عمليات التخطيط الاستراتيجي و الإبداع الفكري.

إن من أهم ما أحدثته التغيرات و التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري هو الاهتمام و العناية بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا بناء على الأسس التالية(2):

- كون المورد البشري طاقة ذهنية ، و قدرة فكرية ، و مصدرا للمعلومات ، و الاقتراحات ، و الابتكارات و عنصرا فاعلا و قادرا على المشاركة الايجابية.
- رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية و عدم اقتناعه بالأداء السلبي لمجموعة من المهام المحددة من الإدارة العليا، بل هو يبحث عن المبادرة و السعي لتطوير الانجاز.
- إن الاختيار و التدريب الجيد للمورد البشري، ووضعه في المكان المناسب حسب مهاراته و رغباته يعد ضمانا للأداء الجيد و العالي دون الرقابة المباشرة.
- يرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي متنوع فيه مسؤوليات العمل.

(1): علي السلمي , إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ،دار غريب ، القاهرة ، 2002 ، ص42 .

(2): علي السلمي , نفس المرجع,ص42.

ثانيا: الفرق بين التسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

إن المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري و استثمار قدراته و طاقاته و توظيفها ، و اعتباره شريكا في العمل لا أجير ، الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية ، و فيما يلي سنوضح أهم الفروقات بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

جدول رقم (01): الفرق بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تسيير الموارد البشرية	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية). -الأداء الآلي للمهام دون التفكير والمشاركة في إتخاذ القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بالبناء العقلي و الفكري و المعرفي للمورد البشري. - المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية
<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على الجوانب المادية للعمل. - الاهتمام بقضايا الأجور الحوافز. - تحسين بيئة العمل المادية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بمحتوى العمل. - البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية. -الاهتمام بالحوافز المعنوية.
<ul style="list-style-type: none"> - تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني إكساب الفرد مهارات يدوية. - تنمية العمل و الأداء الفردي. 	<ul style="list-style-type: none"> - تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع و الابتكار، و تنمية المهارات الفكرية واستثمارها. - تنمية العمل و الأداء الجماعي.

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة،

2002, ص 45

ثالثاً: متطلبات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية، وهذا لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق، والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية و إستراتيجية العمل ككل، ومن أهم هذه المتطلبات⁽¹⁾:

1- تغيير قيم واتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل:

بحيث يزيد ولاؤهم وانتماؤهم للمؤسسة، وتزيد قابليتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس المعاملة العادلة للعاملين، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم، ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات و الإمكانيات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار في الأفراد، من خلال أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع الغير في قيمهم وحاجاتهم، وتنمية معايير للأداء.

2- تغيير ماهية ووظيفة تسيير الموارد البشرية:

بحيث يزيد إشراكها في تكوين و إعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.

3- تغيير ماهية وظيفة المهارات المطلوب توافرها في مديري الموارد البشرية:

وهذا لزيادة قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية والاختلافات في الاستراتيجيات المطلوب تحقيقها.

(1): سليمان عائشة - دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير- تخصص تسيير الموارد البشرية - جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان-2010-2011، ص69 .

4- تغيير وتطوير أساليب ووسائل تسيير الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة: وهي:

دورة الحياة الوظيفية للعاملين: حيث يمر الفرد فيما يسمى بدورة الحياة الوظيفية ، تشبه هذه الفكرة ما يسمى بدورة حياة المنتج في مجال التسويق ، و تشمل هذه الدورة على عدة مراحل حددها كل من " آرثر " ، " هول " و "لورنس " في أربعة مراحل و كل مرحلة من المراحل الأربعة تمثل نقطة تحول جديدة في حياة الفرد الوظيفية و علاقتها باحتمالات مستويات الانجاز و سوف نشرح باختصار هذه المراحل الأربعة⁽¹⁾:

مرحلة التأسيس أو البداية: و يتم في هذه المرحلة البحث عن عمل و الالتحاق به ، و يتم اختيار الفرد لواقع قدراته و إمكانياته ، فإذا وفق قي العمل و شعر بالرضا و الارتياح فإنه سيحرص على الاستمرارية فيه في حالة عدم التوفيق فإنه يضطر للبحث عن عمل آخر.

مرحلة التقدم: يركز اهتمام الفرد في هذه المرحلة على الانجاز و تحقيق الذات و إبراز قدراته و مؤهلاته، وذلك من اجل الظفر بمناصب قيادية أعلى.

مرحلة المحافظة على المكاسب و الحرص على الاستمرارية: في هذه المرحلة تتقلص توقعات الموظف عن ذي قبل ، إذا ما يهتم الموظف في هذه المرحلة هو الاحتفاظ بما حققه من مكاسب و ليس الحصول على المزيد منها و في هذه المرحلة يكون الموظف قد وصل تقريبا إلى أقصى طموحاته ، حيث يكون قد أرضى كل اشباعاته سواء المالية أو الاجتماعية أو النفسية ، و لكن مع ذلك يسعى إلى التركيز على جلب الاحترام لنفسه و الحصول عليه من الآخرين.

مرحلة التدهور أو الانسحاب: و هي مرحلة الاستعداد للتقاعد و يخطط الموظف للاعتزال من الخدمة و وكيف نفسه لقبول ادوار اقل أهمية.

(1): صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 268.

المطلب الثالث: نماذج التسيير الإستراتيجي

بما أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعد مدخلا يمكن من المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة و باعتباره أداة لإحداث التغيير الايجابي ، سنقوم ضمن هذا المبحث بالتعرف على أهم النماذج التقليدية و الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية⁽¹⁾ ، التي يعتبرها العديد من الباحثين مدخلا لتحقيق الموارد البشرية و الكفاءات لأداء متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات و المعرفة و الجودة.

أولا : نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

✓ تم تصنيف هذا النموذج كنموذج كلاسيكي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ويعتبر من أكثر النماذج ثراء بالأبحاث ، و لقد تطور هذا النموذج وفق مرحلتين:

✓ ففي البداية كان تركيز الباحثين على مقارنة تخطيط الموارد البشرية التي غالبا ما عرفت بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية ، و لقد أثارت هذه المقاربة خلال سنوات (1960-1970) الكثير من الجدل و ذلك لان تسيير الموارد البشرية يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة الأمر الذي أدى منذ سنوات 1980 إلى ظهور مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية " يسمح بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم و النوعية المطلوبة و في الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية".

✓ ولقد تطورت هذه المقاربة بدعم من مدرسة " هارفارد " المبنية على التسيير الاستراتيجي و مدرسة " ميتشغان " المرتكزة على العلاقات الإنسانية ، حيث تلتقي تلك المدرستان أولا في تحديد المسؤوليات و المهام التسييرية و في اقتراح نماذج تسيير الموارد البشرية الضرورية

(1): سليمان عائشة – دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية – عامل الكفاءات في المؤسسة - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير- تخصص تسيير الموارد البشرية – جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان-2010-2011، ص71.

لتحقيق أهداف المؤسسة. وثانياً في التأكيد على ضرورة خلق الموازنة بين إستراتيجية المؤسسة الداخلية و الخارجية ضمن مسار التخطيط الاستراتيجي و بالتالي ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على انه عملية يمكن بواسطتها دمج تسيير الموارد البشرية ضمن باقي العمليات التسييرية بما يحقق أهداف المؤسسة.

ثانيا : نموذج محاسبة الموارد البشرية:

✓ لقد ظهر هذا النموذج في الستينات بسبب عدة أسباب من بينها حاجة المؤسسة إلى نظام معلومات يراقب و يحسب التكلفة و القيمة الاستثمارية للموارد البشرية ، و لقد تطور هذا النموذج بدعم من نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

✓ يهتم هذا النموذج بمعالجة المعلومات الاقتصادية و المالية ضمن الأنظمة المحاسبية المهمة بتقييم الأصول البشرية ، إن هذا النموذج يهدف إلى تقديم المعلومات اللازمة و الضرورية عن الموارد البشرية بالمؤسسة.

كما يساهم في قياس تكلفة الموارد البشرية بما يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي القدرات و المهارات النوعية و تدريبهم و تحفيزهم، فهو يسعى إلى وضع نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تحقق الاستغلال و التوظيف الرشيد و الأفضل للعنصر البشري في المؤسسة.

ثالثا : نموذج تسيير الكفاءات:

✓ أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات و بالتالي فان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و التنمية و التكوين و تقييم الأداء تعد نماذجاً لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة كما يمثل أيضا مساهمة تنظيمية في

استقطاب و تنمية الموارد البشرية و الكفاءات، فنموذج الكفاءات يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة و ملائمة تساهم في خلق الموارد و الأصول الإستراتيجية للمؤسسة، كما انه يسمح بتحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة بما يسمح بظهور معارف جديدة و بثمين قدرات و مهارات متاحة و متراكمة .

✓ وأخيرا إن نموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجعل من القدرة و الكفاءة التسييرية و التنظيمية عنصرا أساسيا لكفاءة المؤسسة التي تمنح المسؤولية للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي و الاستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة بما يساهم في خلق الكفاءات و لأهمية هذا النموذج سيكون محور دراستنا.

رابعا: نموذج تسيير المعرفة:

تعد المعرفة موردا استراتيجيا يساهم تسييرها في امتلاك كفاءات ناجعة و لقد ساعدت الدراسات و الممارسات التسييرية في تطوير تسيير المعرفة ، فيتمثل تسيير المعرفة في مجموعة الأساليب التنظيمية و التكنولوجية التي تهدف إلى خلق و تجميع و تنظيم و تخزين و نشر و استعمال المعرفة في المؤسسة و سهولة الوصول إليها عند الحاجة، كما ترتبط عملية تثمين الموارد البشرية و الكفاءات بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة فعالة.

خامسا: نموذج تسيير الجودة الشاملة:

يعتبر هذا النموذج من أهم نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، و يعد تسيير الجودة الشاملة مدخل شامل للتغيير يهيئ للموارد البشرية و الكفاءات بيئة عمل تقوم على المشاركة الجماعية داخل المؤسسة ، أساسها التحسين المستمر بهدف تحقيق التميز في الأداء و تحقيق متطلبات العملاء ، فهو نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها

التحسين و التطوير المستمر لمهارات و قدرات الموارد البشرية و الكفاءات و تنميتها مع الالتزام بإرضاء العميل و دعم العمل الجماعي و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وخلق كفاءات جديدة.

المطلب الرابع: مستويات التسيير الإستراتيجي

يعد نظام التسيير الاستراتيجي نظاما تسييريا شاملا للمؤسسة بمختلف وظائفها ووحداتها، فهو يهدف إلى توظيف مختلف الموارد الداخلية واغتنام الفرص التي تتيحها الكفاءات البشرية، وله ثلاث مستويات هي (1) :

أولاً: التسيير الاستراتيجي على مستوى المؤسسة:

- يعرف هذا المستوى بتسيير الأنشطة التي تحدد خصائص الكفاءات عن باقي المؤسسات الأخرى، ويتم في هذا المستوى تحديد رسالة المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها، إضافة إلى محاولة التنسيق بين وحدات الأعمال، وللتسيير الاستراتيجي على هذا المستوى أهدافا تتمثل فيما يلي:

- تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة وبصفة خاصة الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية.
- تحديد السوق الذي ستتعامل فيه المؤسسة.
- تحديد وتخصيص الموارد المتاحة.
- خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال.

(1): سملاي يحضيه - أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) - أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير - جامعة الجزائر -2003/2004 ، ص18.

ثانيا: التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال:

- هو عبارة عن تسيير وحدات الأعمال الإستراتيجية لتتمكن من تحقيق أو خلق كفاءات جديدة وفعالة في مجال معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة .

-إن التسيير الاستراتيجي على هذا المستوى يحاول وضع أجوبة لعدد من الأسئلة، أهمها:

▪ ما المنتج أو الخدمة التي تقدمها الوحدة للأسواق أو المجتمع، ومن هم العملاء المحتملين لها؟

▪ كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع؟

▪ كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

ثالثا: التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

✓ يمارس التسيير الاستراتيجي على مستوى مختلف وظائف المؤسسة، كوظيفة الإنتاج، والتمويل، والتسويق والموارد البشرية، حيث نجد على هذا المستوى ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي الوظيفي، بحيث تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها وتسيير أنظمتها وفق منظور إستراتيجي، والذي يعد هاما وضروريا لاستمرارها، فمثلا وظيفة الإنتاج تهتم بحجم الإنتاج ونوعيته ومستلزماته.

✓ أما التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو يهتم بتنمية المهارات والقدرات الفنية للعمال، عن طريق البرامج التدريبية أو المكافآت والتحفيز بالإضافة إلى اهتمامه بتخطيط القوى العاملة للحصول عليها في الوقت المناسب ووضعها في المكان المناسب.

✓ بالإضافة إلى تلك المستويات هناك مستوى آخر والمتمثل في التسويق الاستراتيجي الذي يهتم بكل ما له علاقة بالعملية التسويقية، كالبحث في سبل الرفع من نسبة الحصة السوقية، وطرق التوزيع والترويج الملائمة، ومدى إشباعه لرغبات العملاء الحالية والمستقبلية...إلخ.

✓ وأخيرا يمكننا التأكيد على أن نظام التسيير الاستراتيجي يمكن المؤسسة من تحديد رسالتها ووضع أهدافها الإستراتيجية وتخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة بسبب قدرتها على إحداث التغيير والتكيف والتنبؤ مع الظروف الجديدة، وهو ما يساهم في تنمية وتطوير الكفاءات للمؤسسة.

المطلب الخامس: أهمية التسيير الإستراتيجي ومعوقات تطبيقه

تزداد أهمية التسيير الاستراتيجي باعتباره أحد أهم الأنظمة التي تساهم في استغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة وتحقيق عوائد اقتصادية، اجتماعية... (إلخ) مرضية، كما أنه يمكن من وضع رؤية مستقبلية لمكانة المؤسسة، متميزة من خلال تحقيق الفعالية في استغلال مواردها المادية والبشرية و مواجهة التهديدات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

كما أن انتهاج المؤسسات لنظام التسيير الاستراتيجي يحقق لها المزايا التالية⁽¹⁾:

○ وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، إذ أثبتت الدراسات العلمية أن المؤسسات التي تهتم بصياغة إستراتيجية ناجحة ليس فقط لأنها تمتلك موارد مالية ولكن أيضا قدرتها على اتخاذ قرارات فعالة بسبب دقة المعلومات، وقدرة التنبؤ بتحولات البيئة الخارجية.

○ تحقيق نتائج اقتصادية ومالية، وذلك بالنظر لتحليلها للبيئة ومعرفة المخاطر والتهديدات وبالتالي تمكنها من اتخاذ إجراءات كفيلة بتخفيض أثرها .

○ القدرة على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة حيث تكتسب هذه الأخيرة صفة المرونة.

(1): سملاي يحضيه - مرجع سبق ذكره ص17.

○ تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة، وذلك باستغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.

ورغم أهمية المزايا التي يخلقها التسيير الاستراتيجي للمؤسسة إلا أنه غالباً ما يواجه العديد من التحديات أو المعوقات أهمها:

1-زيادة معدلات التغيير: يشهد عصرنا العديد من الابتكارات، والتفاعلات الدولية، وهيمنة الأقلية على التكنولوجيا والأسواق، إذ أن الثورة الإعلامية في شتى المجالات تفرض على الاستراتيجيين مواجهتها والتصدي لها في سبيل الحفاظ على البقاء والاستمرار.

2-تعقد بيئة التسيير الاستراتيجي: تتميز بيئة الأعمال بالتغيرات السريعة إذ أصبحت تتسم بالتعقد والتشابك بين متغيراتها المختلفة الأمر الذي يعرقل وضع الإستراتيجية المناسبة.

3-زيادة دور جماعات الضغط: فالمنظمات الدولية لحماية البيئة، وحقوق الإنسان، وكذا منظمات المواصفات القياسية للجودة، والمنظمات الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي ازداد ضغطها وتعددت مطالبها التي أصبحت تشكل ضغوطاً كثيرة على الاستراتيجيين.

4-التغيرات التكنولوجية: تعتمد بعض المؤسسات على الأساليب التكنولوجية كأساس لتحقيق الأداء الراقي والتميز تسيطر بها على الوضع الحالي، لكن سرعان ما يندثر، وتحدث تغيرات وتطورات جديدة في مستويات التكنولوجيا بحيث يضع تلك المؤسسات في موقف البحث عن سبل أخرى مرتكزة على تكنولوجيا جديدة، ملائمة ومليئة لمختلف حاجيات الأفراد.

5- تغير طبيعة قوى العمل: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسات الاقتصادية باعتباره كياناً اجتماعياً، يمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات، إلا أن التغيرات الثقافية والاجتماعية أصبحت تمثل تحديات أمام التسيير الاستراتيجي للمؤسسات.

6- عجز الموارد المتاحة وندرتها: إن الندرة في الموارد سواء كانت مادية أو بشرية تشكل عائقا أمام استمرار المؤسسات، وتحديا يجب عليها مواجهته لإعداد استراتيجياتها المستقبلية.

7- عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية: إن حالة عدم استقرار الأسواق صعبت كثيرا من السيطرة على مختلف المتغيرات كالعملاء والمنتجات... إلخ، وحتى إن تمكنت من السيطرة على بعضها فسرعان ما تظهر أمامها متغيرات جديدة، كالأوضاع الاقتصادية وما تحمله من متغيرات ذات الأثر الواسع كحالات الانتعاش الاقتصادي أو انكماشه، وهو ما يشكل عائقا للمؤسسات.

8- حدة المنافسة: أدى ازدياد وارتفاع المبادلات الدولية وظهور العولمة الاقتصادية إلى زيادة حدة المنافسة واشتدادها، الأمر الذي استدعى ضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لاختراق الأسواق مما يستوجب الاهتمام بتنمية وتطوير التفكير الاستراتيجي للصمود أمام هذه الاتجاهات الدولية.

المبحث الثاني: مدخل إلي الكفاءات

✓ تعتبر الكفاءات أصل المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل الآخرين من جهة أخرى، حيث حظي هذا المفهوم نصيب كبير من اهتمام الباحثين عن التفوق والنجاح، حتى وإن اختلفت رؤاهم فهي تشترك في عدة نقاط أساسية وسنحاول توضيحها في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مفهوم الكفاءات، خصائصها وأهميتها، أبعاد الكفاءات وكذا أنواعها ومتطلباتها.

المطلب الأول: ماهية الكفاءات البشرية

أولاً: العوامل المساعدة علي ظهور مفهوم الكفاءات

✓ يبدو من الصعب تحديد توقيت دقيق يبدأ منه التأريخ لنشأة الاتجاه الفكري الجديد، وإذا كان مفهوم الكفاءات من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال التسيير، فإن هذا يجعلنا نتساءل عن العوامل التي ساعدت علي ظهور مفهوم الكفاءات و بشكل عام نستطيع اعتبار فترة السبعينات منطلق له في الولايات المتحدة الأمريكية وفي وقت لاحق في أوروبا، فمفهوم الكفاءات بالمنظور الحالي يعتبر وليد مجموعة هائلة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض وأنتجت لنا المفهوم المفترض والحالي للكفاءة، خاصة ما تعلق بالمزاحمة الشديدة وبيئة المؤسسة إضافة إلي توابع العولمة.

يرجع مفهوم " الكفاءة " حسب الكاتب Sainsaulieu إلى عدة عوامل نذكر منها أربعة عوامل رئيسية هي (1):

1- تواجد المؤسسة في سوق تتميز بالتطور والتغيير المستمر مع تزايد طلبات العملاء في توزيع أكثر للمنتجات والخدمات وجودة عالية والطلبات الجديدة للعملاء أدت إلى اشتعال حدة المنافسة خاصة مع ظهور العولمة، مما انعكس مباشرة على طرق الإنتاج وعلى المنتجات وعلى طبيعة العمل في حد ذاتها، وكذا في تطور طرق وأساليب ونظريات الإدارة كطريقة التمكين التي تقتضي بمنح العمال صلاحيات وحرية أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين، كل إفرزات هذه التغيرات أدت إلى حتمية قبول إضافة مفهوم الكفاءة إلى قاموس الإدارة وضرورة تنمية هذه الكفاءة باعتماد هذه الطرق لتصب في النهاية في تحقيق الأهداف.

(1): أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003- 2004، ص31.

2- تطور الطرق والأساليب التنظيمية فبعد اختفاء التنظيم العلمي للعمل لتايلور الذي ينادي بشعار الإنسان كآلة وأصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة باعتباره موردا متفردا ينبغي التعامل معه بحذر فتم الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم لتتماشى مع هذا الفكر الجديد فمثلا اتجهت إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة أفرادها من الاستعانة بتوظيف المناصب إلى توظيف المهارات لأداء عمل ما، حيث اعتمدت هذه الطريقة لتحديد متطلبات مهارات الأفراد لضمان التوظيف الجيد للمهام وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الإدارة وهناك تحول آخر من التركيز على المناصب في عملية تحديد السلم الهرمي إلى التركيز على الأفراد وتحديد كفاءاتهم.

3- كمحصلة للعاملين السابقين فقد أدت تلك التغيرات في الأفكار والنظريات إلى ضرورة وحثية ضمان الحركية الداخلية في المؤسسة بهدف جعل الموارد البشرية أكثر مرونة لتتلاءم مع التغيرات في العمل التنظيم... إلخ.

لكن بالمقابل فإن ضمان مرونة الموارد البشرية يستلزم اعتماد طرق وبرامج تدريبية قد تكون مكلفة في بعض الأحيان، فتم الاستعانة باستغلال الكفاءات الموجودة أصلا لدى المؤسسة عوض تدريبها وذلك عبر معرفتها وتحليلها ومن ثم قياسها.

4- اعتماد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، الذي يهتم بالتنبؤ والتخطيط للكفاءات والمناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة بشكل جيد وذلك في مدة تتراوح بين الثلاث والخمس سنوات، إن سبب ظهور الإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات كان استجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات الاستثمار في الموارد البشرية وكذا عمليات البحث والتطوير... إلخ، فقام هذا التسيير بتوقع و تخطيط ما تحتاج إليه المؤسسة من مناصب وكفاءات في مدة زمنية معينة.

ولإضافة تقوم مبادئ التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات على توقع ما ستفعله المؤسسة غدا؟ وما هو حجم و تأهيل الأفراد الذين تحتاجهم ؟ وأي نوع من الكفاءات المطلوبة ؟ وأي تنظيم يناسبهم؟ ومع من ستعامل المؤسسة في المرحلة القادمة ؟

ثانيا: مفهوم الكفاءات البشرية

إن مفهوم الكفاءات عموما تعتبر من الإشكالات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد القدرات والكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع الكفاءات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة، لذلك يجب على رجال الأعمال والمسيرين التفرقة بين المصطلحين، وذلك بالنظر لتعدد الآراء واختلافها أحيانا في التعريف خاصة عند مناقشة فعالية الإدارة ويتجلى ذلك في التالي:

1-الفعالية:

التعريف الأول : تعرف الفعالية على أنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة وبأنها أقل فعالية إذا لم تحقق أهدافها بالشكل المطلوب⁽¹⁾.

التعريف الثاني: "تعرف أيضا على أنها جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح، ويقال أن المدير الناجح هو المدير الفعال، ويشترط لفظ الفعالية إلى ضرورة انجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح"⁽²⁾.

(1): منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص268.
(2): جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين-وظائف الإدارة -المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص20.

2- الكفاءة (compétence):

التعريف الأول: هي مجموع ثلاث أنواع من المعارف : معارف نظرية ،ومعرفة علمية (خبرة) وبعد سلوكي (أي الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لانجاز مهامه بطريقة أحسن.

التعريف الثاني: الكفاءة حسب مواصفة **ISO 9000 : 2000** هي " القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ".

يعرف **repert Boye** " الكفاءة على أنها القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني، وتتمثل في المقاربة بين المهارات المتحكم فيها، قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفية معينة، وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل.

التعريف الثالث: عرفت المجموعة المهنية الفرنسية **le Medef**، الكفاءة المهنية بأنها " تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول " **la** " (1).
validité

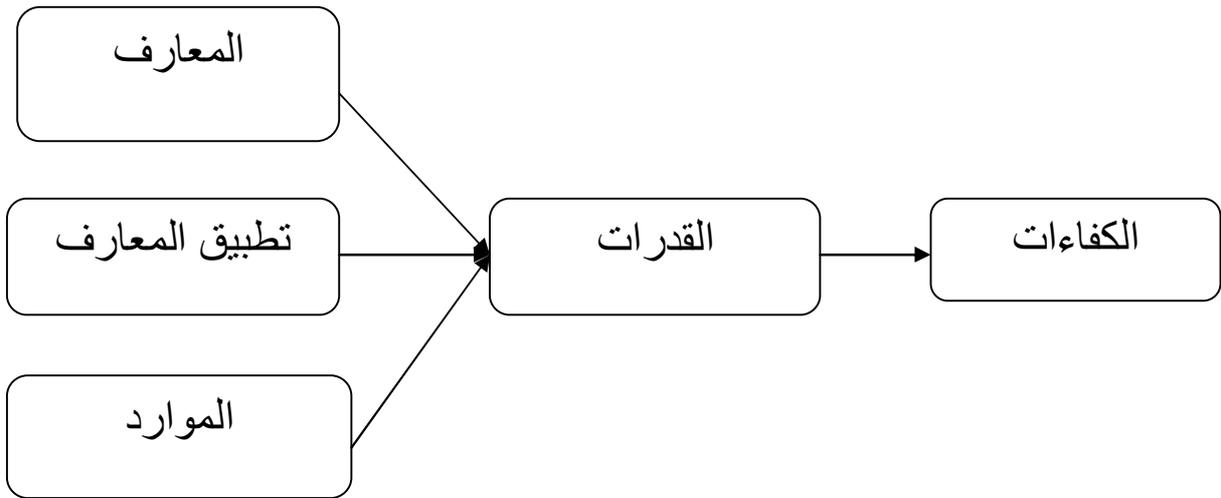
ومن التعاريف السابقة ندرك وجود غموض لا يزال يحيط بمفهوم الكفاءة، رغم المدة الزمنية الطويلة نسبيا التي تبدأ معها استعمال هذا المفهوم في ميدان التسيير والاقتصاد، وإذا وبدوا من الصعب وضع محيط نظري لمفهوم الكفاءة قادر على استيعاب جميع هذه الأفكار، ومن خلال تتبعنا لتطور هذا المفهوم في حقل الإدارة نجد أن اغلب التعاريف تمحورت حول الثنائية الكلاسيكية التالية: المعرفة (**Savoir**)، المعرفة العملية (**Savoir-faire**).

(1) : بن فرحات مولاي لحسن – إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية - تخصص قانون إداري وإدارة عامة - جامعة الحاج لخضر- باتنة، 2011-2012، ص48.

- غير أن Durant يرى أن هذين العنصرين لا يكفيان لتشكيل الكفاءة بل يجب أن تتوفر الإرادة التي يعبر عنها بالمعرفة الكينونية **Savoir-être** و التي يعرفها " على أنها قدرة المؤسسة على إدراك تنسيق وتوظيف مواردها لانجاز مجموعة من العمليات ليس بالمعارف والمعلومات فحسب بل أيضا بالعوامل الناجمة عن التعلم، المعرفة العلمية (**Savoir-faire**) والمواقف والمعرفة الكينونية (**Savoir- être**) وهو ما يجعلها تكون صعبة التشفير، و تعني بأنها "مختلف المعارف والمؤهلات والقدرات والدوافع التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين مما يجعلها أكثر كفاءة في بعض الأحيان⁽¹⁾ .

- وللتوضيح أكثر والتمييز بين المصطلحات المتقاربة فيما بينها، تم وضع النموذج التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الكفاءات، القدرات والموارد



المصدر: بن فرحات مولاي لحسن - إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية -تخصص قانون إداري وإدارة عامة - جامعة الحاج لخضر- باتنة 2011-2012، ص49.

(1): نفس المرجع-ص48.

✓ يتبين مما سبق أن الكفاءة هي القدرة المتميزة على تحويل المعارف المكتسبة والمواقف الشخصية إلى معرفة عملية كينونية (Savoir faire et être)، تطبيق في انجاز وتحقيق الأهداف المتوخاة.

✓ كما يوجد تعريف شامل للكفاءات أورده كل من (Gilbert و Parlier) والمتمثل في: "مجموع المعارف، القدرات العملية، السلوكيات الموجهة لتحقيق هدف معين في أنماط معروفة أو معطاة".

وعليه فإن مفهوم الكفاءة إنتقل من مفهوم بسيط يدل على قدرة العمالة على التأقلم والاستجابة السريعة لمؤثرات المحيط والمتمثلة في التحولات التكنولوجية والمهنية إلى مفهوم أعمق يتمثل في جملة المعارف العلمية والمهارات العملية النوعية التي لا يمكن تقليدها من طرف الآخرين.

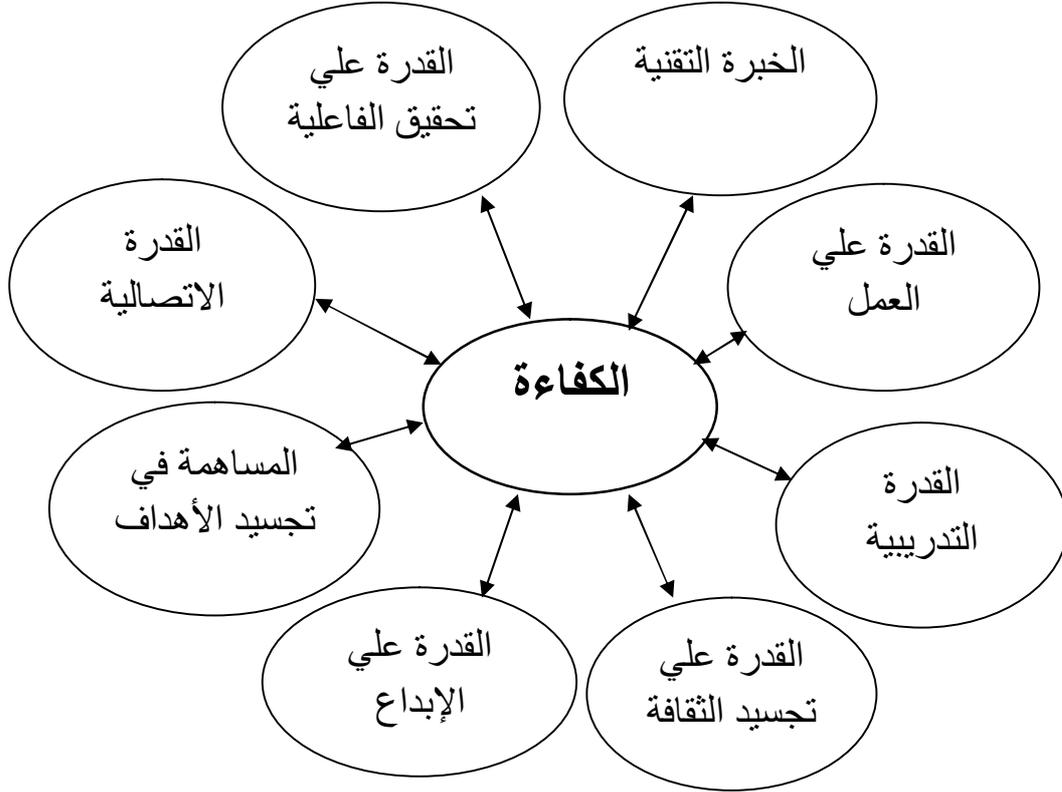
حددت الكفاءة بمفهومها الحديث ورتبت على ثمانية مجالات أساسية وهي (1) :

- 1- الخبرة التقنية L'expertise Technique .
- 2- القدرة على العمل Capacité d'action .
- 3- القدرة على الإبداع والخلق Capacité créative .
- 4- القدرة التدبيرية Capacité managériale .
- 5- القدرة على تحقيق الفاعلية الشخصية Efficacité Personnelle .
- 6- القدرة الاتصالية أو العلاقاتية Capacité relationnelle .
- 7- القدرة على تجسيد ثقافة وقيم المؤسسة Capacité à la contribution aux valeurs .
- 8- المساهمة في تجسيد أهداف المؤسسة Capacité la à contribution aux objectifs .

(1): بن فرحات مولاي لحسن - مرجع سبق ذكره، ص51.

ويوضح الشكل التالي مجالات مفهوم تطبيق الكفاءة :

شكل رقم (02): يوضح مجالات مفهوم الكفاءة



المصدر: بن فرحات مولاي لحسن - إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية - تخصص قانون إداري وإدارة عامة - جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2011-2012، ص51.

ثالثا: خصائص الكفاءات

❖ تتمتع الكفاءات بعدة خصائص (1) :

- الكفاءات ذات غاية حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مستمرة (الداريات، المعارف).
- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة.
- هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- الكفاءة تجميعية: فلا تتحدد قيمتها من العناصر التي تكونها، بل في طريقة تجميعها مع بعضها البعض.
- الكفاءة تقوم على تعدد المعارف، فهي تتطلب فهما لأوضاع العمل ومن ثم تأديتها بأفضل طريقة ممكنة بحيث تحقق أكبر فعالية.
- الكفاءات ذات بعد تراكمي وقابلة للتطوير: فلا ينبغي أن ينظر للكفاءة على أنها موضوع ثابت، ولكن كما لوحظ يتم تحصيلها بشكل ديناميكي عند تجميع الكفاءات في انساق خاصة .
- الكفاءة ذات بعدين ، فردي وجماعي.

(1): سلامي فتيحة - مذكرة شهادة الماستر تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية - دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة-2013-2014،ص04.

❖ كذلك (1):

تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضعف، ومن ثم يتراجع موقع المؤسسة ومكانتها.

المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات البشرية

❖ عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد، وقد استطاع T.Durand الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي (2):

1- المعارف النظرية *Savoir ou connaissance* :

تتعلق بمجموع معارف المؤسسة، العامة والخاصة، سواء أكانت معارف نظرية أو تطبيقية ذات طابع علمي أو تقني، المستوعبة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية، وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا هيكل وأسلوب الحصول عليها.

(1): طالب احمد دنيا - مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير- فرع تسيير المنظمات - تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات - جامعة محمد خيضر- بسكرة- 2013-2014، ص09.

(2): نفس المرجع السابق، ص07.

2- المعارف العملية (المهارات) **Savoir faire** :

المهارات هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها المؤسسات لضمان الأداء الفعال، وهي قابلة للتغيير، التطور والتنمية المستمرة، تتمثل في القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير طريقة إتقانها ، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها. وتختلف أنواع المهارات باختلاف المستويات التنظيمية وهي ثلاثة أنواع: الفكرية، ومهارات التعامل والفنية، وتتوسع أو تضيق في المستويات التنظيمية حسب حاجتها.

أ- **المهارات الفكرية (العقلية)**: مهارات خاصة بالقدرة على تحليل للمواقف الصعبة، والتصور الدقيق للأشياء، والنظر بشكل ثاقب للمشاكل، وهذه المهارة لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة، واكتشاف بدائل عديدة لها، وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد انسبها.

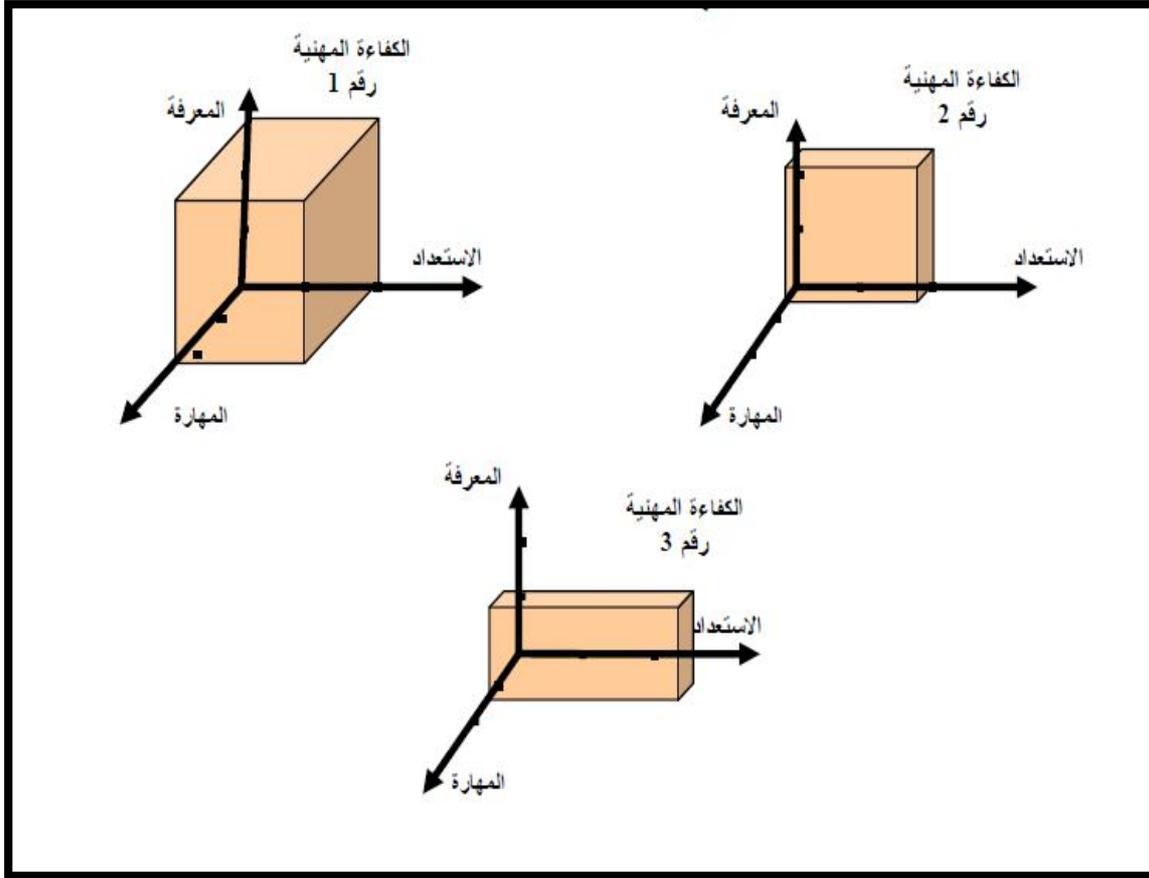
ب- **مهارات التعامل** : وهي القدرة على العمل وفهم وتحفيز الأفراد الآخرين على المستوى الشخصي، وعلى مستوى المجموعة.

ت- **المهارات الفنية**: وهي تعني القدرة على استخدام الأدوات، الإجراءات وهيئات المجال المعروفة.

3- المعارف السلوكية **Savoir être** :

تتمثل في قدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع، وعليه فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة والسلوكيات، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة كما يظهر في الشكل البياني ، حيث نلاحظ أن الكفاءة رقم (02) تختلف على الكفاءة رقم (01)، فقط من حيث مستوى المهارة أما بالنسبة للكفاءة رقم (03)، فهي تختلف عليها من حيث مستوى المهارة والمعرفة ، والشكل الموالي يوضح الأبعاد المختلفة للكفاءات:

شكل رقم (03): يوضح أبعاد الكفاءات



المصدر: طالب احمد دنيا - مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية- مذكرة لنيل شهادة الماستري في علوم التسيير- فرع تسيير المنظمات - تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات - جامعة محمد خيضر- بسكرة- 2013-2014، ص09.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات البشرية

يختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات، ولعل أبرز هذه التصنيفات، التصنيف وفقا لثلاثة مستويات، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ويوافق

الكفاءات الجماعية، وأخيرا المستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية والتي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية (1) :

1- الكفاءات الفردية : les compétences individuelles

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

وهناك من يرى على أنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من اجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، حيث يمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية والموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (02): القائمة المرجعية للكفاءات الفردية

الكفاءات	تعريفها
التميز	معرفة الفرد كبقية التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة، والقدرة على التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، كما يجب أن يكون قادر على وضع أنظمة عمل معقدة، وان تبني سلوكيات مرنة لحل المشاكل، والعمل بفاعلية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
القيام بما يجب القيام به	مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، ويتجه نحو الأمام، يكون قادرا على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إذا دعت

(1): سلامي فتيحة - مذكرة شهادة الماستر تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية - دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة-2013-2014،ص10.

الضرورة إلى ذلك.	
التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية .	سريع التعلم
يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.	امتلاك روح اتخاذ القرار
يشرف بفعالية على المرؤوسين، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر العدالة اتجاههم .	إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة
مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.	إيجاد الجو المناسب للتطور
التصرف بحزم وإنصاف عند معالجة مسألة المرؤوسين الذين يكونون مصدرا للمشاكل .	الوقوف في وجه المرؤوسين الذين يثيرون المشاكل
انجاز أعماله بالحرص على عمل الآخرين .	الاتجاه نحو العمل مع الجماعة
يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فريقه .	توظيف مساعدين مهرة
يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفقره الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين، حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية.	بناء علاقات جيدة مع الآخرين
يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس إزاء احتياجاتهم.	إنساني حساس
يواجه المشاكل ببرودة دم، حازم، يعتمد على الآراء الواقعية، لا الآخرين بسبب أخطائهم على أن لا تكون هذه الأخطاء فادحة ، له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.	التميز ببرودة أعصاب عند مواجهة المشاكل
يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية، حتى لا يفرط	إيجاد التوازن بين العمل

في أي منها .	والحياة الخاصة
بتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه وجاهزيته لتحسين هذه الأخيرة .	معرفة الذات
يعامل الأشخاص معاملة حسنة.	العمل على جعل الأشخاص في وضعية مريحة
يمكنه تبني سلوكات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، فيكون حازما حيث يجب أن يكون، ومتساهلا في بعض الحالات، يقود ويترك الآخرين يقودون.	التصرف بمرونة

المصدر: سلامي فتيحة - مذكرة شهادة الماستر تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية - دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة-2013-2014، ص11-12.

- من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، كالمعارف، القدرات، السلوكيات، القيم الاجتماعية... الخ التي تظهر أثناء العمل والتي يجب التنقيب عليها، واكتشافها وتطويرها بما يخدم المؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها.

2- الكفاءات الجماعية : Les compétences collectives

"هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج" ، ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب

من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج، إذ يعتبر أداء وسلوك الجماعات الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة⁽¹⁾.

ومن أجل الحصول على هذه الكفاءات لابد من توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 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.
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتأمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

3- الكفاءة التنظيمية (الإستراتيجية) Les compétences

: Organisationnelles

يعتبر مفهوم الكفاءات الإستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءة لا تتمتع بطابع إستراتيجي إلا إذا كانت متغيراً ضرورياً لتكييف المؤسسة مع محيطها، والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط، فالكفاءة الفردية من خلال مجموع الصفات الفردية (معرفة، مهارة، سلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات

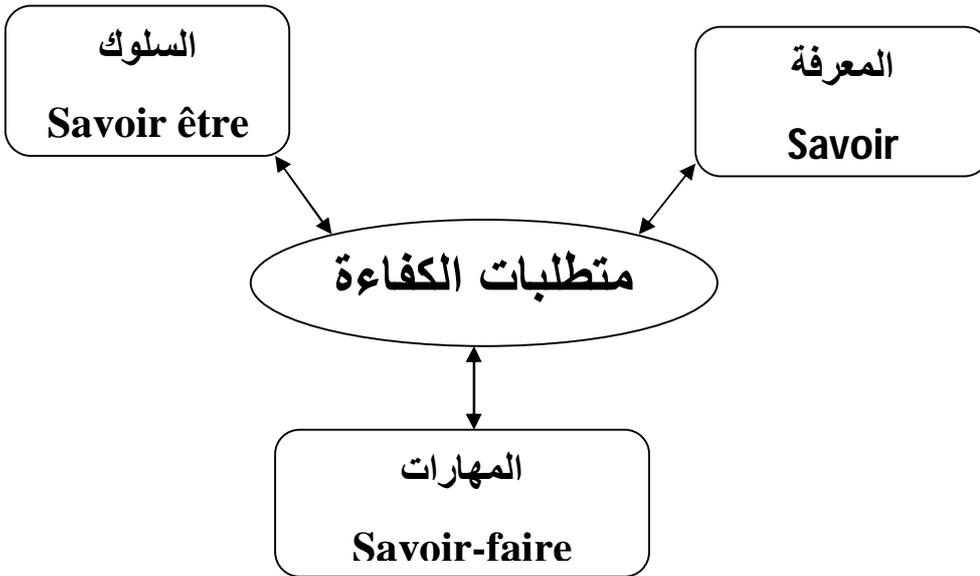
(1): سلامي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص13.

الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عوامل للتعاقد (synergie) التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة عن إذا كان كل فرد يعمل بمفرده، وبعبارة أخرى: فالكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الإستراتيجية هي كفاءات جماعية⁽¹⁾ :

المطلب الرابع: متطلبات الكفاءات البشرية

هناك ثلاثة عناصر أساسية تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة، وهي تعد متطلبات ضرورية لوجود كفاءات وهي ممثلة في الشكل التالي:

شكل رقم (04): يوضح متطلبات الكفاءات



المصدر: سلامي فتيحة - مذكرة شهادة الماستر تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية - دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالبويرة-2013-2014، ص14.

(1): طالب احمد دنيا - مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير- فرع تسيير المنظمات - تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات - جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2013-2014، ص12.

ومنه نستخلص أن الكفاءة واجب لا يمكن فصله عن تغيير التنظيم للمؤسسة، وبالتالي الكفاءة تركيب من المعرفة، السلوكات والمهارات التي قد تظهر من خلال تمارين عمل واقعية في نشاط محدد، فهي تعد متطلبات للكفاءات البشرية، وتعرف هذه العناصر الثلاثة كما يلي (1):

تعريف المعرفة (Savoir) :

التعريف الأول: لـ " بوتر دروكر " , تعتبر المعارف المورد الاقتصادي الأساسي، والمورد المسيطر والوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية.

التعريف الثاني: المعرفة تعني الفهم، الإدراك والتعلم، والمعرفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة واستنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة .

تعريف المهارات (Savoir faire) :

التعريف الأول: المهارات هي مجموعة القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو الجماعة والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.

التعريف الثاني : عرفت على أنها مزيج لمعارف وممارسات وسلوكيات وخبرات، تمارس في إطار معين، لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها.

تعريف السلوك (Savoir être) :

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

(1): سلامي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص15.

المطلب الخامس: أهمية الكفاءات البشرية

❖ نعيش اليوم في عالم يشهد تحولات جذرية متلاحقة، الأمر الذي انعكس على مختلف المؤسسات في جميع أنحاء العالم، وفي إطار التوجهات المتسارعة في مجال تنمية القدرات العملية والإبتكارية لا بد على المؤسسات من مراجعة واقعها واستشراف مستقبلها، خاصة وأن المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمع البشري يتجه نحو الاعتماد المكشوف على المعارف والكفاءات⁽¹⁾.

❖ أصبحت الكفاءات تحظى بأهمية وأولوية كبيرة على جميع مستويات المؤسسة وذلك بداية بالمستوى الفردي ثم الجماعي ثم على مستوى إدارة الموارد البشرية والمؤسسة بشكل عام⁽²⁾.

1- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي :

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراجحة للفرد، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها العالم الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل المتسارعة التغير أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية :

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
- في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه.
- أمام تضخم *inflation des diplômes* وبالرغم من أهمية المعرفة و الشهادات المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا توهي بأنها تحقق مجال مشاركة الكفاءات فإن

(1): سلامي فتيحة ,مرجع سبق ذكره,ص16.

(2): بن فرحات مولاي لحسن – إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية - تخصص قانون إداري وإدارة عامة - جامعة الحاج لخضر- باتنة 2011-2012,ص58.

- هذا السبب له شقين الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، والثاني يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.
- وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل **Qualification** وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

2- أهمية الكفاءات على مستوى الجماعي:

- تلعب الكفاءة على المستوى الجماعي دورا هاما خاصة بما تعلق بفعالية التسيير للمؤسسة والسير الحسن لنشاطها، كما يمكن أن تكون للكفاءة أهمية فيها على هذا المستوى :
- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات وللزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه للزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.
 - كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي تنتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.
 - تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الأفضل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية.
 - أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها، كان ولا بد من ضبط سيرها وحركتها وذلك بضمان (الجودة، الأمن، الإنتاجية، البيئة،... الخ) وأمام الكم الهائل المتدفق من المعلومات والبيانات على المؤسسة من داخل وخارجها أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك

لن يتأتى إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية .لابد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل.

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

3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية :

تتلخص أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية :

- تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصرين هامين.
- الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق.
- تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة **Poly Compétence** في جميع الوظائف.
- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا (دائمين أو موسميين أو حتى متقاعدین شركاء ... الخ) .
- احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت تتركز في إدارتها 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.
- تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان في تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني،... الخ، كل أعمالها أصبحت قائمة على

التكنولوجيا الجديدة، حتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت مما فرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد ذلك الاحتياج الدائم والمتزايد للعمل. ■ في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية كما ذكرنا سابقا في جميع مراحلها ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف المجالات والوظائف عن طريق استحداث وتطوير منظم للتعليم والتدريس يتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.

3- أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة (المؤسسة):

تحتل كفاءات الأفراد عنصرا هاما في الاعتبارات التي تصنفها المؤسسة والتي تسمح لها بتحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها فهذه الأخيرة تحتل حيزا هاما:

- في مجال وضع الإستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة.
- تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة كما يراه Barney فمن بين الموارد التالية: رأس المال المادي والبشري والتنظيمي.
- وهو ما ذهب إليه كل من G.Hamel, C.K Prahalad بأن كفاءات الأفراد هي عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الأهمية علي دعم الميزة التنافسية والرفع من كفاءات الأفراد.
- تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا وأعطتها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر

للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءة.

■ أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمنظمة، بشرط أن يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يدرك بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية،... الخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء...)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال .

■ يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة موارد شخصية (معارف، مهارات... الخ) وموارد بيئية قد تكون متاحة لهم، لكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذا فمن مصلحة بل من الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد أفرادها عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وذلك ما يطلق عليه الكتاب اسم " الكفاءة الميتة" (1) "

■ إن كفاءة المؤسسات أصبحت ترتبط أكثر بالقدرات الجماعية وما يترتب عليها من تعاضدية تزيد من فعاليتها، ولا ترتبط فقط بالوسائل والهيكل، كما كان سائدا في مراحل سابقة، وقوة المؤسسة لا تكمن في وسائلها وتجهيزاتها، بل تتجسد في مواردها البشرية وكادرها الفني والتسييري وخصوصا قدرته على التواصل والعمل ضمن فريق عمل واضح جدا، إن الوسائل الجديدة والشبكات تساهم في قدر كبير في بناء التنظيم، بما يحقق التطور

(1): عبد اللطيف بالغرسة- الملتقى الدولي - من أجل استراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة تحليلية استشرافية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص125.

والتعلم عن طريق فرق العمل الافتراضية وقواعد المعطيات التي تحقق المرونة والاستقلالية
وتقاسم السلطة داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل :

✓ استعرضنا في هذا الفصل بالدراسة والتحليل كل من مفهوم التسيير الإستراتيجي والإطار النظري لنظام التسيير الاستراتيجي، والكفاءات ودورها في المؤسسة أو المنظمة، وعليه خلصنا إلى أن مصطلحي التسيير الإستراتيجي والكفاءات يعدان من المفاهيم الأكثر تداولاً على المستويين الاقتصادي والتسييري رغم تداخلهما ضمن ما أصبح يعرف بالتسيير الإستراتيجي للكفاءات، فهي مفهوم يتركز على كل من الكفاءة في استغلال الموارد، والجودة الشاملة للأداء، والتممين الفعال للمعرفة والسير الحسن للمهام والأعمال.

✓ كما خلصنا إلى أن الكفاءات تتوقف على مدى تطبيق المؤسسة لنظام التسيير الاستراتيجي كنظام يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال، من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها. وأن فعالية نظام التسيير الاستراتيجي مرتبطة بمدى نجاعة الكفاءات البشرية للمؤسسة وتعتبر الكفاءات بأنواعها عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة لذا يجب عليها العمل على جذب وبناء الأشخاص المتميزين والمبدعين وذلك بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة مهما يكن مصدرها باعتبارها الثروة الأساسية والرصيد الحقيقي الكفيل لتعزيز هذه الأخيرة.

A decorative frame with a central yellow oval and four lobes, outlined in green. The frame is filled with intricate floral and geometric patterns in shades of green, yellow, orange, and pink. The patterns are symmetrical and feature stylized flowers and leaves.

الفصل الثاني

التسويق الإستراتيجي للكفاءات كأداة إدارة المؤسسات

تمهيد:

❖ تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية رأس مال بشري وفكري ومخزون استراتيجي تشتمل على القدرات والمهارات التي يجب تسييرها وفق منظور استراتيجي، من خلال نظم ومدخل تسيير حديثة كتسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة... إلخ، والتي تستطيع المؤسسة بواسطتها تحقيق الاستغلال والتممين الناجع لتلك الموارد والكفاءات .

❖ يشهد العالم تنامي كبير لدور المعرفة و المعلومات واستخدام ذلك في الميادين، فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي، كما أصبح العنصر البشري هو العنصر الحاسم في تطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسة، حيث يقوم بأنشطة تطوير الفرد عن طريق التكوين، التوظيف والترقية وغيرها وضمن هذا المبحث نوضح المفاهيم الخاصة بتسيير الكفاءات، وأهدافها وأهم المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات وكذا مجالات تسييرها.

المبحث الأول: تسيير الكفاءات مبادئ وآليات

المطلب الأول: ماهية تسيير الكفاءات وأهدافه

أولاً: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية.

❖ لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد، والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي (1):

1- المقاربة التسييرية للكفاءات:

✓ تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية (*l'approche*

gestionnaire) في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن،

وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق

تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة (*le savoir*)، والمهارة (*le savoir*

faire)، وحسن التصرف (*le savoir être*) .

✓ إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات، للتعبئة والاستغلال عالية أمام

أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملائمة

للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم

تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (*le pouvoir d'agir*) أي توفير البيئة التنظيمية التي

تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل (*vouloir d'agir*) التي

(1): سملاي يحضيه - أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) - أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير - جامعة الجزائر - 2004/2003، ص 142 .

تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، و الإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

2- المقاربة العملية:

✓ من منظور المقاربة العملية (*l'approche opérationnelle*) تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها و بين تلك المكونات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر.

✓ فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، ومسايرة تغيرات البيئة .

3- المقاربة الإستراتيجية:

✓ وفق المقاربة الإستراتيجية (*l'approche stratégique*) تحقق الكفاءات للمؤسسة عدة نقاط من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف الآخرين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشاهمة.

ثانيا: مفهوم تسيير الكفاءات

■ إن بداية إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها و سر بقائها يكمن في مدى تسييرها الصحيح لطاقتها البشرية بالشكل الذي يعززها و يعمل على صيانتها و يضمن المحافظة عليها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود تسيير فعال للكفاءات، فتسيير الكفاءات يمكن تعريفه بما يلي (1):

■ إن تسيير الكفاءات يعني " التأثير في معارف و مهارات و سلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده و التكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط .
يعرف تسيير الكفاءات على أنه "مجموع الأنشطة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد (2).

■ من هنا يمكننا إعطاء مفهوم شامل لتسيير الكفاءات وهي تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم المؤسسة (3).

إذن تسيير الكفاءات يشمل ما يلي:

- تحولا من مفهوم الوظيفة والمهام إلى مفهوم الكفاءة .
- مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تلي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، خدمة للأهداف متوسطة وطويلة الأجل.
- إيجاد الأساليب والوسائل المساعدة على تجديد، نقل والحفاظ على الكفاءات، فتسيير الكفاءات يقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل) فهي تقوم بدلا من ذلك على المعارف و الخصائص المهنية (بما فيها السلوكية)

(1): سليمان عائشة - دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير- تخصص تسيير الموارد البشرية -جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان-2010-2011،ص90.
(2): رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس 2010-2011،ص26.

(3): سلامي فتيحة - مذكرة شهادة الماستر تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية - دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة-2013-2014،ص24.

الضرورية لشغل المنصب، وتتم لكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تبيين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: أهداف تسيير الكفاءات البشرية

هناك بعض الأهداف وتتمثل في ما يلي⁽¹⁾:

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها.
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وبتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم، فيحس العامل بالانتماء.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

(1): سلامي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص25.

المطلب الثاني: متطلبات تسيير الكفاءات وعوائقه

حتى تتمكن المؤسسة من اعتماد منهج الكفاءة في تسيير مواردها البشرية ووضع عملياته حيز التنفيذ لا بد أن توفر بعض المتطلبات وتتفاد عن بعض العوامل التي قد تؤدي إلى فشل عدم تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها من وراء تسيير الكفاءات .

أولاً: متطلبات تسيير الكفاءات

من الناحية العملية تشير تسيير الكفاءات إلى مجموعة الطرق، التقنيات و الوسائل الضرورية والمستخدمة من طرف مسيري الموارد البشرية لدعم جهاز الإدارة ككل و على هذا الأساس تتطلب عملية تسيير الكفاءات جملة من الشروط أهمها⁽¹⁾:

1- إدماج تسيير الكفاءات في إستراتيجية المؤسسة:

فتسيير الكفاءات يكون أكثر فعالية عندما تكون الكفاءة مرتبطة بشدة بعمليات التخطيط الإستراتيجي مع معايير مردودية التنظيم الممكن قياسها ، فتسيير الكفاءات عبارة عن نظام متكامل تتفاعل فيه كل مستويات المؤسسة، إنه يتجاوز دقة ميدان تسيير الموارد البشرية ليصبح ورقة رابحة إستراتيجية، إنه أداة ديناميكية للتغيير الذي يحدث في إدارة المؤسسة بشكل عام و على العموم" يشكل تسيير الكفاءات أحد التطبيقات العملية الإدارية فهو يوجه من طرف الإدارة و يتمثل في الأجزاء الذين يتم وضعهم في ترابط بين قواعد التسيير و قواعد المنظمة و إشراف الإدارة على تسيير الكفاءات يساهم في منحها بعدا استراتيجيا أو على الأقل أن يسجله ضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، التي يعبر عنها من خلال توجهات و تصرفات إدارة الموارد البشرية أثناء القيام بوظائفها المختلفة و لهذا يمكن اعتبار تسيير الكفاءات الجزء المتمم للتسيير الكلي لمؤسسة ما.

(1): عذراء بن شارف - التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية - مذكرة لنيل شهادة الماجستير - جامعة منتوري - قسنطينة - 2009/2008 ، ص275.

(2) - إشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات:

من خلال محاولة ضبط تعريف الكفاءة لا توجد من العدم إنما هي نتاج فرد أو جماعة في وضع مهني معين و لهذا يؤدي تسيير الكفاءات إلى تركيز سياسة تسيير الموارد البشرية على العمال (أفراد وجماعات)، باعتبارهم حامللي الكفاءات فدور العامل جوهري خاصة في إعداد و تنفيذ نظام تسيير الكفاءات، فمع تسيير الكفاءات يصبح الأخير هو العامل الأساسي المفتاحي ، فكفاءته هي محور تسيير الكفاءات " و لهذا انطلاقا من تسيير الكفاءات يتم تركيز سياسة الموارد البشرية على العمال الذين يجب عليهم طبيعيا أن يشاركوا أكثر في تنظيم و تسيير المؤسسة و في هذا الصدد ينتظر " من العمال أنماط مشاركة جديدة تمتد أبعد من منصب العمل نحو فضاء واسع للنشاطات، أبعد من العمل المحدد نحو المبادرة و القدرة على اتخاذ القرارات، أبعد من مساندة التعليمات نحو التسيير غير المتوقع و يجب أن يكون العامل محفزا كفاية لتطوير قدراته العقلية التي تمكنه من تعلم دروس عملية انطلاقا من أوضاع يواجهها خلال مراحل حياته المهنية أو العادية .

(3) - تجنيد عوامل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة:

تحتاج عملية تسيير الكفاءات على تجنيد العوامل الداخلية و الخارجية فهي من جهة تعبر عن مجموع التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار الأفراد في المؤسسة منذ توظيفهم ، إلى منحهم رواتب مرور بتقييمهم و حركتهم ، و هي أيضا تضمن تلاحمهم ، و من جهة أخرى أنها نادرا ما تأتي لوحدها فهي غالبا ما ترافقها التغيرات التكنولوجية و التنظيمية التي تسمح لمسيري المؤسسة من الاستجابة إلى تحولات محيطهم ، فتسيير الكفاءات يمنح الوسائل النظرية و التطبيقية لبرنامج عمل يحسن من تكيف المؤسسة مع محيطها و هذا من خلال ضبط الموارد الداخلية فيما بينها و العمل على موائمة الموارد البشرية و هذا عن طريق معرفة ماهية الكفاءات اللازمة المطلوبة و مقارنتها بالكفاءات المتوفرة على مستوى المؤسسة فيصبح من

الممكن توجيه عمليات تسيير الموارد البشرية بوضوح فيما يتعلق بالأجور ،التوظيف،الترفيه،
التكوين و الثقافة التنظيمية...

(4) - اختيار مقارنة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات المؤسسة:

عمليا أكدت سوندراميشال *Sandra Michel* 1993 ، على أنه يوجد ستة أنواع
من المقاربات التي يعتمد عليها في تسيير الكفاءات و تتمثل في⁽¹⁾:

- مقارنة المعرفة و العلم.
- مقارنة المهارة.
- مقارنة السلوكات .
- مقارنة إدماج المعرفة، المهارات، التصرفات.
- مقارنة الكفاءات المعرفية.
- مقارنة النشاطات.

و كل مؤسسة تعتمد على المقاربة التي تتماشى مع مفهوم و ماهية الكفاءة بالنسبة لها و لهذا
يجب أن يكون مفهوم الكفاءة المعتمد متفق عليه من طرف كل مستويات المؤسسة و على
هذا الأساس هذه المقاربات يتم بناء نماذج تسيير الكفاءات .

(5) - نماذج تسيير الكفاءات :

النموذج هو محاكاة أو تجريد للواقع الذي يسمح برسم و تبسيط الإدراك الحسي لهذا الواقع
(الأخذ بكل مميزاته الأساسية) ، ولقد إعتمدت المؤسسات على نموذج جديد لتسيير اليد
العاملة وأطلق عليه نموذج الكفاءات ، فنماذج الكفاءة تزود رابط التلاحم فهي الإسمت

(1):عذراء بن شارف،مرجع سبق ذكره،ص276.

الذي يضم عناصر نظام تسيير الموارد البشرية لمؤسسة ما فهي تساعد المؤسسة على صياغة و إعداد نظامها لتسيير الموارد البشرية بطريقة متناسقة و موحدة.

و لهذا اقترح دافيد دبو *David Duboi* جملة من المعايير التي يجب اعتمادها في إقرار مدى صلاحية النماذج المعتمدة في تسيير الكفاءات و هي :

- نماذج الكفاءات التي تنتج عن عمليات البحث و التطوير يجب أن تتلاءم مع الأهداف المحددة و تحقق الأهداف الإدارية للتنظيم.
- مناهج البحث و التطوير المستخدمة يجب أن تنتج نماذج كفاءة ملائمة قانونية و مناسبة للاستعمال دون مخاطر.
- مديري المؤسسات يجب أن يؤيدوا باستمرار استخدام منهج يتمحور حول الكفاءات كمقادير مفتاحيه للنجاح الإستراتيجي للمؤسسة.
- الارتباط المباشر للكفاءات الخاصة بالإستراتيجية أو بأهداف المؤسسة.
- إعداد شكل الكفاءات الملائمة لمنصب أو للأدوار الخاصة التي تسمح بربط الأفراد الجيدين لمجموع المهام و المسؤوليات المناسبة لهم.
- تسمح بالرقابة ، إتقان و التطوير المتواصل لأشكال الكفاءات .
- تسهل من انتقاد و تقييم ، تكوين و تنمية الموظفين .
- مساعدة أرباب العمل على اجتذاب أفراد ذوي الكفاءات نادرة و متفردة و اقتنائها صعب و هي مكلفة.
- مساعدة المؤسسات على تصنيف الكفاءات من أجل إعداد الأجور و تسيير المردود.

ثانيا :عوائق تسيير الكفاءات

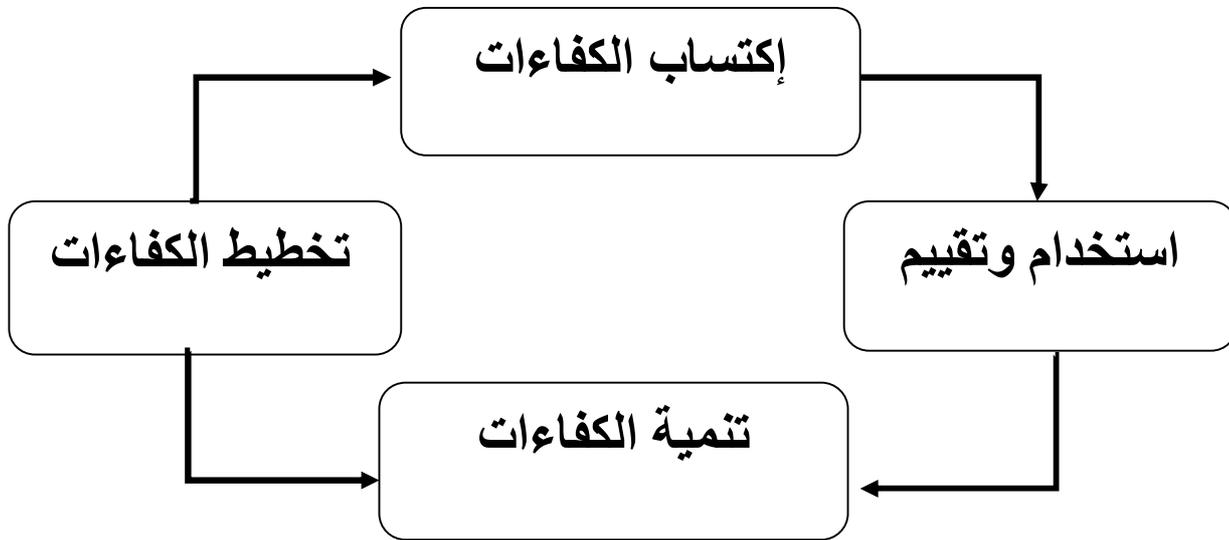
- إذا كانت نماذج تسيير الكفاءات ليست سليمة و تشوبها بعض المخاطر عند الاستعمال يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج سلبية فقد :
- تقود المؤسسة إلى اكتساب كفاءات غير ملائمة بدون رؤية واضحة للأهداف و الإستراتيجيات.
 - تكون مكلفة جدا و مضجرة في إدارتها.
 - نقص إدراك الكفاءات التنظيمية الأساسية بسبب رداءة تقبلها من طرف الموظفين.
 - سوء دمج الكفاءات المبدعة وعدم الانسجام فيما بينها أو عدم وجود تكامل بينها ككفاءات التبادل الثقافي.
 - هذه النماذج لا تضيف شيء للمؤسسات التي تجد صعوبة في التفريق بين المردود الإيجابي و المردود السلبي عندما تكون الكفاءات عمومية أكثر.

المطلب الثالث : مراحل تسيير الكفاءات

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لا بد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم، أي لا بد لها من تسييرها وتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية والموضحة في الشكل التالي⁽¹⁾:

(1):سلامي فتيحة،مرجع سبق ذكره،ص26.

شكل رقم (05): يوضح مراحل تسيير الكفاءات



المصدر: سلامي فتيحة - مذكرة شهادة الماستر تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية - دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة-2013-2014، ص25.

- (1) - **تخطيط الكفاءات :** وتكون من خلال تقدير الاحتياجات 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 العملية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات⁽¹⁾.
- (2) - **اكتساب الكفاءات:** يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

(1): نفس المرجع، ص27

- (3) - 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 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 عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات ، وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

المطلب الرابع : أدوات تسيير الكفاءات

تكمن القوة العملية لمفهوم منهج الكفاءة في العرض المفصل لنظام المؤسسة، التنظيم ، و التغيرات المنتظرة ، و في آليات التسيير بمعنى مجموع الأدوات التي تساعد في توجيه و قيادة التغيير ، و هذه الأدوات هي التي تسمح بتشخيص إمكانات المؤسسة فيما يتعلق بعملية اعتماد منهج الكفاءات كأسلوب للتسيير و الإدارة وتساعد في تنفيذه وتقييمه و يمكننا أن نميز بين نوعين من الأدوات لتسيير الموارد البشرية و المرتبطة بشكل خاص بتسيير الكفاءات وهي (1):

(1) - أدوات العرض :

التي تقدم أو تعرض رؤية إجمالية حول المؤسسة مهامها، وظائفها و تخلق الترابط و التنظيم إنها تستخدم دعامة للتسيير، و أهم هذه الأدوات و أكثرها استعمالا في تسيير الكفاءات هي:

(1):عزراء بن شارف،مرجع سبق ذكره،ص309.

• مرجع الكفاءات :

اعتماد المؤسسات على منطق المنصب جعلها تستخدم ما يعرف بمرجع الوظائف الذي يفصل بين ماذا يجب على الفرد (العامل) عمله أو القيام به في إطار المنصب أو الوظيفة التي يشغلها (مهام ، نشاطات ، أعمال) ، أما ظهور أو بروز منهج الكفاءة فقد حتم عليها أن تعتمد على أداة أخرى تفصل ما يجب أن يمتلكه ، يتحكم فيه و يسيطر عليه الفرد العامل من معارف ، مهارات ، مواصفات ، السلوكيات الملائمة و موارد المحيط... الخ، للحصول على منصب أو وظيفة محددة ، فهما إذن ليسا بنقيضين إنما هما أداتان مترابطتان إحداهما تكمل الأخرى و يعرف مرجع الكفاءات على أنه " قائمة بالكفاءات الملائمة و المناسبة لوظيفة ما ، فهو الجزء الثاني من بطاقة استخدام الكفاءات فعلى أساسه يتم تقدير التباعد بين الكفاءات المطلوبة و الكفاءات المملوكة من طرف العمال و بفضلها تتخذ قرارات الإتيقان " . و يطلق عليه أيضا قاموس الكفاءات ، وهو يعتبر أيضا بمثابة " الوثيقة التي تحدد الكفاءات الضرورية لممارسة مهنة ما، إنها تساعد كل عامل من تحديد موقعه بالمقارنة مع المتطلبات الراهنة و المقتضيات المستقبلية لمهنته في إطار المسار المهني " .

• مجالات استخدام مراجع الكفاءات:

يعتبر مرجع الكفاءات أداة في خدمة القيادة ومن خلاله يتم توجيه الكفاءات في المؤسسة وهو واقعيا يقوم بعدة وظائف:

- إنه أداة توظيف: مرجع الكفاءات يسمح بتحديد عوامل انتقاء المرشحين و المقارنة بينهم ثم اختيار المرشح الذي من الناحية الشكلية يبدو الأكثر قربا من الوظيفة المبحوث عنها.
- إنه أداة تقييم الأفراد: تحليل أداة العمال ينجز انطلاقا من النتائج المنتظرة في الوظيفة، وإلقاء الضوء على التباعد بين الكفاءات المستخدمة فعلا من طرف الفرد و الكفاءات التي يحتاجها لتحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة.
- إنه أداة تكوين: من خلال معرفة الكفاءات المملوكة و الكفاءات المطلوبة لممارسة وظيفة ما، فهو يعد دعامة لإعداد برامج التكوين المختلفة.

- إنه أداة الحركة : يهدف مرجع الكفاءات إلى تحديد العلاقات المتعلقة بحركة الأفراد داخل المصلحة ، الوحدة ، أو مؤسسة ما، لأنها تتضمن مجموع المبادئ المتعلقة بمتطلبات المؤسسة و العمال حيث أن كل الوظائف يجب أن توصف و المسارات المهنية يجب أن تحدد و متطلباتها محددة بدقة وكذلك الاتصال حول المسارات المهنية.
- إنه أداة إتصال: إنجاز مرجع الكفاءات وثمره التحليل والتبادل للآراء والأفكار بين مختلف عناصر المؤسسة (إدارة الموارد البشرية ، شاغلوا الوظائف المسيرين... الخ) فتحدث علاقات اتصال بين مجموعات العمل المختلفة.
- إنه أداة للإدارة : مرجع الكفاءات هو مرجع يسمح للإدارة بضبط الأهداف المرتبطة مع الوظيفة من خلال تحليل نظامي للعمل المنجز و تشجيع العمال على المداومة و باعتباره أداة للتسيير الموارد البشرية فالجدول التالي يبين أهم أدوارها واستخداماتها في هذا المجال.

جدول رقم(03): يوضح أهم مجالات استخدام مرجع الكفاءة

الوظيفة	غايات وأهداف مرجع الكفاءات
التوظيف	- تحديد الشكل المطلوب الواجب توفره في المرشحين للتوظيف.
المسار المهني	- تحديد المجموعة أو الفرد ما الكفاءات المتبقية للحصول عليها. -تحديد أوضاع العمل التي تسمح و الحصول على الخبرات الوظيفية. -تنظيم و استخدام جهاز فردي أو جماعي وظيفي لتنمية و تطوير الكفاءات.
التقييم	-تقييم آلية التوظيف. -تقييم الكفاءات الجماعية المملوكة من طرف الفريق. -تقييم الكفاءات المملوكة من طرف الفرد.
التكوين	-معرفة الكفاءات المطلوبة للتنمية .

المصدر: عذراء بن شارف - التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية -مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري - قسنطينة، 2009/2008 ص311.

(2) - خريطة (البطاقة) البيانية للمهن /الوظائف:

و بعدما يتم إعداد مرجع الكفاءات لابد من إعداد بطاقة بيانية لوظيفة تسمح بالحصول على رؤية قريبة للوظائف ذات الكفاءات المشتركة إنها تساعد على إدارة المسار الوظيفي و على توضيح مخططات الوظائف الممكنة و أكثر من كل هذا هو القيام بالإعلان على مستوى المؤسسة بأن شخص ما له الكفاءة و الإمكانيات المبحوث عنها و هذا يكلف أقل من التوظيف الخارجي .

(3) - حصيلة الكفاءات Bilan des compétence :

✓ هي عملية فردية هدفها القيام بتحديد كفاءات الفرد، موضع الفرد بالنظر إلى وضعية أو مشروع حالي أو مستقبلي، وحسب المادة رقم 900-02 من قانون العمل الفرنسي

حصيلة الكفاءات تساعد الأجراء على تحليل كفاءاتهم المهنية الوظيفية و الشخصية إلى جانب سلوكياتهم محفزاتهم بهدف تحديد المسار الوظيفي وعند الاقتضاء مشروع التكوين .

✓ من خلال حصيلة الكفاءات يمكن للعامل الأجير أن يحلل مساره الوظيفي و يحدد مجموع كفاءاته و إمكانيات التطوير المهني و لذا يمكننا أن نقسم أهدافها إلى:

- هدف رئيسي يتمثل هدفها الأساسي في الرد أو الإجابة على رغبة فردية في معرفة الذات الحصول على معلومات حول الذات، فهي تجيب على سؤال من أكون؟ أو أين أنا وظيفيا؟ ما هو المستقبل المنتظر؟ هذه الرغبات غالبا ما يكون الحافز من وراءها هو رغبة العامل في معرفة موضعه المهني و تسيير المسار المهني الخاص به.
- تحديد معارفه العامة و الوظيفية، المهارات و جوانب التطوير.
- تحديد عناصر خبرته المتغيرة تبعا لأوضاع مهنية جديدة.
- فصل موارده عن إمكانياته .
- تحديد التقدم المهني و تحسين الحركة، التنقل.
- التحضير لتغيرات و التسيير الجيد للوظيفة و لمساره المهني.
- تطوير قدراته الوظيفية .

(4) - محفظة الكفاءات :

إنها ملف المكتسبات و الكفاءات التي يجوزها الفرد أو إكتسبها إثر التكوين الذي يتشكل انطلاقا من القيام بتحليل و استخلاص الخبرات الوظيفية، الاجتماعية الشخصية و هي تساعد الفرد على تحديد و إعادة تحديد ما يكون قادرا على فعله فتحليل الخبرة الذي يتم إعداده يمكن أن يصبح رأسمال حقيقي يساعد الأفراد على إبراز قدراتهم إمكانياتهم و طاقاتهم

ويعتمد عليها في عمليات التوظيف ، الترقية وبشكل خاص في تحديد ميادين ومجالات التكوين.

المطلب الخامس: الأهمية المتنامية للكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة.

نعيش اليوم في عالم يشهد تحولات جذرية متلاحقة، الأمر الذي انعكس على مختلف المؤسسات في جميع أنحاء العالم، وفي إطار التوجهات المتسارعة في مجال تنمية القدرات العملية والإبتكارية لا بد على المؤسسات من مراجعة واقعها واستشراف مستقبلها، خاصة وأن المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمع البشري يتجه نحو الاعتماد المكشف على المعارف والكفاءات.

أولاً: علاقة الكفاءات البشرية ببعض المصطلحات المعاصرة

لا شك أن إفرازات العولمة والاقتصاد الجديد أثرت بشكل أو بآخر على الفرد ووسطه الذي يعيش فيه ، ومما أثر مباشرة على المؤسسات ، نظرا لاعتبارهم المؤثر والتأثر في نفس الوقت بهذه العناصر.

1- علاقة الكفاءات بتكنولوجيا المعلومات :

نتيجة ظهور تكنولوجيا المعلومات، وبرز تأثيراته على الساحة الاقتصادية، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بمسايرة هذا التطور، وذلك عن طريق تطوير كفاءاتها قصد الاستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديات والتي نذكر منها ما يلي⁽¹⁾:

○ في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل (خاصة مع ظهور وانتشار استعمال الانترنت)، والذي ولد نوع من الضغط على المؤسسات في كيفية فرز المعلومات ومعالجتها للاستفادة منها، أصبح لزاما على المسيرين امتلاك درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة.

(1): سلامي فتيحة - مذكرة شهادة الماستر تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية - دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة-2013-2014،ص16.

- تميز الوسط التنافسي بالحدة في ظل عصر المعلومات والذي يتطلب أفراد ذوي كفاءات عالية للتأقلم مع هذا الوسط
- اللجوء إلى العمل عن بعد في بعض الحالات، والذي يتطلب من الموظفين توفرهم على الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال.

ومن بين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة ما يلي:

- استحداث مناصب خاصة، والعمل على تأهيل وتدريب الأفراد المكلفون بفرز وتحليل الكم الهائل من المعلومات المتوفرة.
- استخدام طرق جديدة في التكوين لتطوير الكفاءات، ومن بين هذه الطرق اللجوء إلى الجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية وهذا عن طريق الانترنت.

- ظهور طرق جديدة للتعامل مع العملاء وهذا في ظل الانتشار الواسع لاستخدام الانترنت الأمر الذي يفرض على المؤسسات تكوين عمالها لإكسابهم كفاءات جديدة (خاصة رجال البيع والمندوبين)، لتتمكن هذه المؤسسات من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة وسريعة، ومنه اختصار طرق التوزيع.

❖ وبالمقابل فإن هذه التكنولوجيا الجديدة تحتاج إلى كفاءات خاصة، حيث صنفتها إدارة العمل الأمريكية إلى سبعة كفاءات أساسية تمثل محصلة ما يحتاجه في عصر المعرفة، والموضحة في الجدول، والذي يبرز مجموعة من الكفاءات التي يجب توفرها لدى الفرد للتكيف مع الظروف الجديدة التي أصبحت تحيط بالمؤسسات، كالتحكم في التكنولوجيات الجديدة، وتعلم الاعتماد على الذات، وكذا ضرورة العمل الجماعي... الخ، من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

جدول رقم (04): يوضح الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات

الكفاءات	تعريفها
التفكير الناقد والبناء	حل المشاكل، البحث، التحليل، إدارة المشاريع الإنسانية، جودة الإدارة.
الابتكار	إيجاد حلول جديدة للمشاكل وكذا طرق جديدة للاتصال
التعاون والمشاركة	العمل الجماعي الجيد، الإجماع... الخ.
فهم التدخلات الثقافية	القدرة على تحطي حاجز الاختلاف الثقافي، والمعرفي، والأخلاقي (إدارة التنوع البشري).
الاتصال	القدرة على اختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة.
استخدام الكمبيوتر	الاستخدام الفعال للأجهزة الإلكترونية الخاصة بالمعرفة، والتحكم فيها.
المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس	الاستمرار في التعلم والتدرب من أجل مسايرة التطورات وكذا العمل على التنمية الذاتية.

المصدر: سلامي فتيحة - مذكرة شهادة الماستر تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية - دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة- 2013-2014، ص17.

ومنه يمكن القول أن هناك تأثير متبادل بين الكفاءات وتكنولوجيا المعلومات، حيث أن تطوير الكفاءات تزيد في قوة ودرجة الإبداع والابتكار وبالتالي انتشار استعمال تكنولوجيا

المعلومات، في حين فرضت هذه الأخيرة على المتعاملين التكيف مع هذه التكنولوجيا و محاولة إكسابها واستخدامها من أجل التفوق.

2- علاقة كفاءات الأفراد بالأداء:

قبل الخوض في العلاقة الرابطة بين الأداء والكفاءة، نعطي تعريف للأداء فهو أولا يجمع بين الفاعلية والفعالية، فالمستوى الأول يتعلق بالفعالية (Efficacité)، وهي درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة، والثاني يتعلق بالفاعلية وهي العلاقة بين النتائج المحصلة والوسائل المستعملة لتحقيقها، فهي ترتبط مباشرة بانخفاض التكلفة ويستمد الأداء الكلي للمؤسسة مصادره من مصدرين، الأول داخلي وهو الأداء البشري، التقني، المالي، والخارجي وهو وضع المؤسسة في السوق والذي يسمح لها بتحقيق إيرادات⁽¹⁾، وبما أن كفاءات الأفراد تساهم هي الأخرى في تحقيق أهداف المؤسسة فإنها ترتبط بشكل أو بآخر بالأداء، فتوجد نقاط اتفاق واختلاف بين المفهومين، أما النقاط المشتركة فتمثل في التالي:

- وجود الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جديدة.
- الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات.
- حسب (Moam Chomsky) فلغة كفاءة الفرد هي قدرته على إنتاج اللغة وأدائه هو الاستعمال الفعال لتلك اللغة في حالات مختلفة.

❖ أما نقاط الاختلاف فهي :

- مستوى الأداء لا يدل على مستوى الكفاءة دائما، فقد تكون هناك عوامل أخرى غير الكفاءة بسبب في ذلك الأداء.
- لا تتناسب كفاءات الأفراد طرديا دائما مع الأداء، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جديدة في الأفراد، أو سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والأفراد.

(1): أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003- 2004، ص33.

- غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد (ويعتبر من أهم عوامل النجاح).
 - عدم تكامل وتعاضد كفاءات الأفراد بعضها ببعض (الكفاءات الجماعية).
- وكمحصلة لما سبق فإن الأداء هو الجمع بين الفعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج وكفاءات الأفراد ما هي إلا عامل محفز ومساعد لتلك العملية .
- ثانيا : مجالات تنمية الكفاءات البشرية وتسييرها**

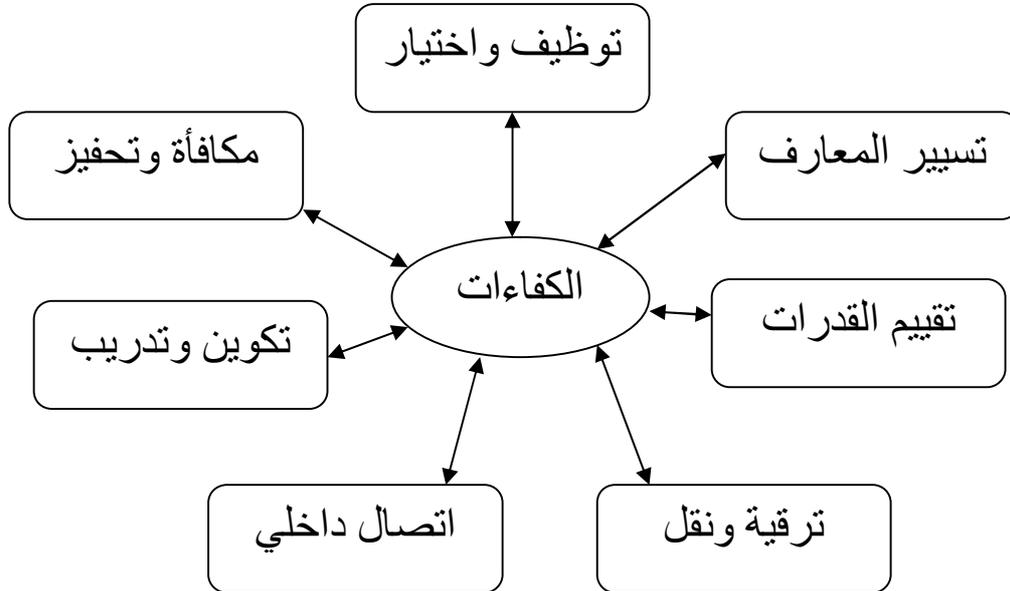
❖ يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والتحفيز وغيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهداف في حد ذاتها.

❖ ويذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية :وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

❖ يمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكليف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيسمح بتكليف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكليف، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي (1):

(1):سلامي فتيحة،مرجع سبق ذكره،ص19.

شكل رقم (06): يوضح الكفاءات كمحور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: سلامي فتيحة - مذكرة شهادة الماستر تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية - دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالبويرة- 2013-2014، ص20.

أما مجالات تنمية الكفاءات البشرية وتسييرها فهي كثيرة وعديدة، ويتطور مستمر حسب درجة التطور التكنولوجي وتنوع أساليب التدريب والتكوين وبذلك نذكر أهم تلك المجالات في:

إعداد مواصفات الكفاءات: توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية

والجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف... الخ ومهما تكن الطريقة المستعملة، فتحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية⁽¹⁾ :

○ نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة.

○ وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

تقييم الكفاءات: يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... الخ.

تطوير الكفاءات: يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه 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 و التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات⁽²⁾.

1- التكوين المرتكز على الكفاءات: هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكيات خاصة وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد.

2- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في التعلم، أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

تحفيز الكفاءات: توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حيث تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع

(1): سلامي فتحيحة، مرجع سبق ذكره، ص28.

(2): نفس المرجع، ص30.

تحقيق أفضل النتائج إذا ما 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، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.

❖ ويمكن تلخيص بعض العوامل المؤثرة على رواتب العمال في التالي:

الوظيفة، القدرة على تقديم الخدمات من الفرد، سوق العمل، قيم وثقافة المؤسسة ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة للمؤسسة على العوامل السابقة، حيث يتوقع إرفاق الكفاءات فيما يلي:

- الأجر القاعدي.
- الجزء المتغير من الأجر مثل العلاقات والتعويضات.
- الميزات المحتملة مثل: التأمينات، المسكن... الخ.

المبحث الثاني: التسيير الإستراتيجي بالكفاءات في مجال إدارة المؤسسات الجزائرية

إن ظهور إدارة الكفاءات يرجع إلى ظهور بيئة جديدة للمؤسسة، هذه البيئة التي أصبحت تركز على الابتكار والمرونة والجودة وخدمة العلاقات، كل هذا أنتج نهجا استراتيجيا جديدا يأخذ بالحسبان العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وخاصة إدارة الكفاءات، سنتناول تعريف إدارة الكفاءات في المطلب الأول وتطوراتها، ثم وظائفها أو مجالات نشاطها، وأخيرا أهدافها وعلاقتها بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول: إدارة الكفاءات وواقع المؤسسات الجزائرية

أولا: تعريف إدارة الكفاءات

✓ قبل التطرق إلى تعريف إدارة الكفاءات، نرى بأنه من الضرورة أن نتطرق بصفة وجيزة إلى تعريف " المناجمت " .

✓ فكلمة " مناجمت " حديثة في علم التنظيم، لذلك اختلف الباحثون في إعطاء تعريف محدد لها، وتجد هذه الكلمة مصدرها في الكلمة الانجليزية **To manage** وهي تعادل كلمتي **Manier** و **diriger** بالفرنسية بمعنى " تسيير " ، و هذا منذ سنة 1865 وقد تعني بصفة عامة " الإدارة " (1).

✓ و لقد ظهر جدال حاد في فرنسا حول هذه العبارة وذلك بمحاولة إعطائها الطابع الفرنسي المحض، لذلك فقد كانت هناك محاولات عديدة لإيجاد كلمة مرادفة للمناجمت، حيث عبر العديد من الباحثين و الدارسين عن المناجمت بعبارات أخرى لها نفس مدلول الأول كالتجديد (**renouveau**) أو التحديث الإداري (**Modernisation administrative**).

✓ وعلى الرغم من المحاولات العديدة لاستبدال الكلمة الانجليزية **Management** إلا أن كل العبارات المقترحة لم تستطع اخذ مكان عبارة المناجمت و ذلك للنقص الكبير التي

(1): بن فرحات مولاي لحسن – إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية – تخصص قانون إداري وإدارة عامة - جامعة الحاج لخضر- باتنة 2011-2012، ص63.

تتميز به تلك العبارات مقارنة مع هذه الكلمة الأخيرة، لذلك فضل الكثير من الباحثين الفرنسيين التمسك بهذه العبارة و يظهر ذلك في استعمالها في كل بحوثهم و دراساتهم، واعتقادهم بأنه ليس من المهم فرنسية هذه العبارة بل الأهم من ذلك هو العمل على البحث في المناجمت لإيجاد طرق أخرى فرنسية محضة في التسيير الإداري 1 ، وذلك باعتبار المناجمت وليد الفكر والثقافة الأمريكية المستنبطة من بيئتهم . لذلك استعملت كلمة مناجمت بصفة رسمية في فرنسا من طرف الأكاديمية الفرنسية منذ سنة 1973 .

✓ رغم صعوبة إعطاء مفهوم دقيق للمناجمت الذي نشأ وتطور في المؤسسات الخاصة الصناعية و التجارية، إلا أن معظم الباحثين اتفقوا على تعريف المناجمت من خلال مضمونه أو محتواه، فقد عرفه الكثير منهم على انه " مجموعة تقنيات تنظيم وتسيير المؤسسة" (1) .

✓ و أبعد من ذلك فقد اعتبره البعض الآخر أكثر من مجموعة تقنيات فهو " مجموعة من الطرق و الأنظمة " ، كما عرف أيضا بأنه " ذلك الفعل أو القدرة على قيادة منظمة مهما كان حجمها و طبيعتها، تسييرها، تخطيط تطورها و مراقبتها مع الأخذ بعين الاعتبار خصائصها و بيئتها" .

✓ و قد ذهب الباحثون المعاصرون إلى تعريف المناجمت بأنه " فن و علم : فن لأنه يستند على الخبرة و القدرات الشخصية للأفراد، وعلم من حيث انه يطبق المعارف العلمية المستنتجة من النظريات العلمية" .

✓ من خلال هذه التعاريف الأكاديمية للمناجمت، فإنه لا يمكن تعريفه بالتسيير **La Gestion** لأن ذلك سيؤدي إلى الإنقاص من أهمية المناجمت باعتباره فنا وعلمًا في نفس الوقت فالتسيير عبارة قديمة الاستعمال وذلك للتعبير عن قيادة وتوجيه الوسائل المادية والبشرية لتحقيق أهداف المجموعة أو المنظمة أو الإدارة .

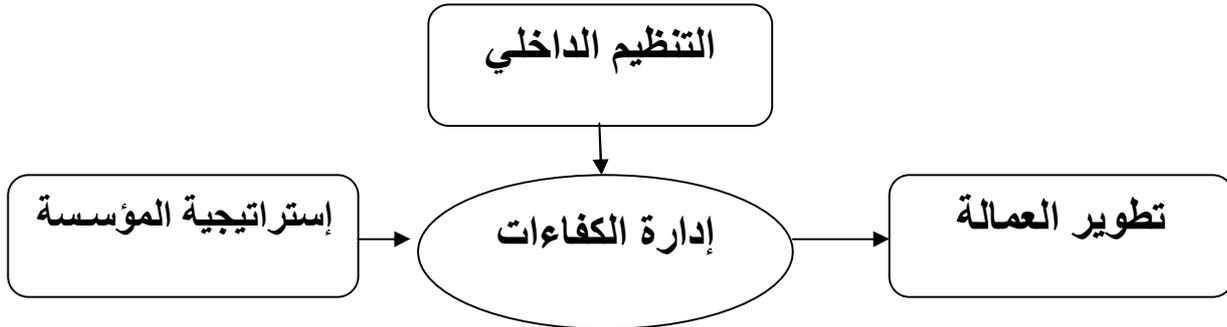
(1): بن فرحات مولاي لحسن، مرجع سبق ذكره، ص 64.

✓ غير أن التطور الذي عرفته المجتمعات وتعقيدها بالإضافة إلى التطورات العلمية والتكنولوجية أدت إلى تعدد الأدوار والوظائف داخل المؤسسة، وهذا ما أدى بالنتيجة إلى البحث في كيفية التسيير لكن بطرق أكثر نجاعة، و أساليب علمية للتحكم أكثر في سير المؤسسات وهذا ما جعل التسيير لا يعتمد فقط، على القواعد التنظيمية فحسب بل يبحث عن طرق جديدة لجعله فعالا و يحقق الأهداف المسطرة مع تفادي المخاطر.

✓ و عليه، فإن المناجمت ليس التسيير في حد ذاته، بل هو "فن التسيير"، أي التسيير الناجح والايجابي، فالمؤسسات الخاصة التي كانت تهدف إلى تحقيق الربح و المردودية عن طريق زيادة الإنتاج بالاعتماد على الطرق التنظيمية أو العلمية وحدها ، أصبحت اليوم تحقق تلك الأهداف بالاعتماد على طرق ذاتية تتعلق بشخصية الأفراد الذين لهم مهمة التسيير و القيادة و التوجيه و قدرتهم على تنشيط الأفراد الذين لهم مهمة التنفيذ. فالمناجمت بذلك يعني الإرادة في تحقيق هذه الأهداف لكن بطرق مختلفة عن تلك المستعملة في السابق.

✓ أما إدارة الكفاءات **Management des Compétences** فهي تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها.

شكل رقم (07): يوضح المتغيرات المؤثرة على إدارة الكفاءات



المصدر: بن فرحات مولاي لحسن - إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية - تخصص قانون إداري وإدارة عامة - جامعة الحاج لخضر - باتنة 2011-2012، ص 65 .

✓ إن مفهوم إدارة الكفاءات جاء للإجابة على تلك التساؤلات، إذ هناك من يعرف إدارة الكفاءات على أنها: " نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، في المدى الطويل (1) .

✓ وقد تم وضع تعريف شامل لإدارة الكفاءات وهو " تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير تلك الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم المؤسسة".

ثانيا: لمحة عن واقع المؤسسات الجزائرية

لقد أصبح لزاما على المؤسسات الجزائرية ضرورة مواكبة التطورات الحاصلة في ظل اقتصاد السوق والذي في بعض الأحيان يصبح من الشروط الضرورية للحصول على شهادة الجودة العالمية التي تثبت جودة كفاءة النظام الداخلي للمؤسسة، وفي ظل تبني الجزائر لنظام اقتصاد

(1): سملاي يحضيه - أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) - أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير - جامعة الجزائر - 2004/2003، ص 83.

السوق بدأت ملامح اهتمام عدة مؤسسات جزائرية بضرورة التوافق مع المواصفات العالمية، لكن يبقى ذلك في إطار محدود وبوتيرة بطيئة حيث بينت إحصائية صادرة عن وزارة الصناعة من مديريةية قياس الجودة والأمن الصناعي في 2005 وجود 173 مؤسسة جزائرية حاصلة على شهادة المطابقة مع مواصفة الإيزو 9000، ومن خلالها لاحظنا علي هذه المؤسسات مايلي⁽¹⁾:

• 56.7 % منها مؤسسات خاصة والباقي عمومية.

• 65 % منها مؤسسات إنتاجية و 35 % خدماتية.

• 99 % منها حاصلة على الإيزو 9001.

بالنسبة لمكان الهيئة المانحة لشهادة المطابقة نجد 61 % من فرنسا و 20% من كندا 16% من بلجيكا، 03% من كل من إيطاليا وألمانيا والو.م.أ.

وقد أدى بالمؤسسات الجزائرية إلى التركيز على العنصر البشري من حيث:

التأهيل : إن بعضا من الأنشطة الخاصة تتطلب تأهيل الأفراد، هذا التأهيل يساعد في البرهنة علي قابلية تطبيق معيار أو إجراء داخلي بالمؤسسة .

التحفيز والتحميس بالجودة : وهذا يعني توضيح أهمية العمل المحضرو المنفذ جيدا لكل فرد بالمؤسسة ،إضافة إلي توضيح النتائج الناجمة عن إرضاء الزبون ،السيطرة علي التكاليف ،ورفاهية المؤسسة .

التدريب : الذي يخص كل أصناف الأفراد داخل المؤسسة والذين يمارسون أنشطة فعالة فيجب ترجمة الحاجات المختلفة لكل أصناف الأفراد (إطارات، عمال تنفيذيين، أعوان تحكم) في خطة التدريب التي تشمل الفترة والمكان والمجال والتكاليف والهيئة المشرفة علي التدريب والملاحظ من الدراسات التي أجريت أن التدريب المتبع في الجزائر قد أتى ببعض النتائج خاصة عندما يكون مبنيا علي الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات الاقتصادية والصناعية والخدمية ،

(1): أ:رشيد مناصرية، مجلة الباحث، العدد 11 ،أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 197.

وفشل في بعضها الآخر خاصة إذا كانت نوعيته ناقصة بسبب نقص الخبرة وعدم ملائمة مجال العمل .

المطلب الثاني : مفهوم الإدارة وتطور مفهوم الكفاءات في مجال الإدارة

أولا : مفهوم الإدارة

الإدارة علم وفن ومؤهلات قيادية ومهنية لا يستطيع أن يمارسها إلا ذوو الاختصاص والخبرة، وبدون الإدارة لا يمكن البدء بأي عملية تنمية إن علاقة الإدارة بالسياسة حتمية ،ورقعة نشاطها واسعة وشهرتها الأوسع في مرونتها البالغة وحساسيتها الشديدة للتوجهات السياسة والاقتصادية والنزاعات الاجتماعية والأخلاقية .

بشكل عام لا يوجد نظام ناجح ونظام فاشل بل يوجد إدارة ناجحة وأخرى فاشلة وقد أجمعت كل المدارس الاقتصادية والإدارية علي اختلاف مذاهبها علي أن الإدارة فعالية تتولي قيادة أي نشاط إنساني تخطيطا وتنظيما وتنفيذا وتنسيقا مكانة مركزية وجوهرية في قيادة وتفعيل عناصره ومكوناته وتحديد مساره.

تعتبر الإدارة استثمارا للإمكانات المتاحة، البشرية والطبيعية والمادية والمالية والعلمية والفنية والتكنولوجية لتحقيق مختلف الأهداف المنشودة علي أحسن وجه.

يقصد بالإدارة كذلك :مجموعة الخطوات المتتالية والمتعاقبة التي تهدف إلي توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المنشودة ،وذلك عن طريق تنسيق الجهود والترتيب الهادف لعناصر الإنتاج.

إن للإدارة مجموعة من الصفات يمكن إجمالها في (1) :

■ **الإدارة حتمية:** باعتبار أن الإنسان اجتماعي بطبعه، يعيش وينتظم في جماعات

متنوعة.

(1):رافيق بن مرسلي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيمات سياسية وعلاقات دولية،دراسة حالة الجزائر من 2001-2011، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011،ص21.

■ **الإدارة ضرورية:** بسبب تقسيم العمل والاختصاصات والأنشطة وتنوعها في الجماعات والتجمعات البشرية، واختلاف إمكانياتها ومواردها، فلا بد من التنسيق فيما بينها للحصول علي أفضل النتائج.

■ **الإدارة موجودة في كل المجتمعات والتجمعات البشرية علي اختلاف أهدافها وحجمها ونطاقها:** وهي قاسم مشترك يشارك كل نشاط بشري فعاليته ويساعده علي بلوغ أهدافه إذا كان مؤهلا والعكس صحيح، وبهذا يتحقق القول الذي مضمونه "فتش عن الإدارة فإنها وراء النجاح أو الإخفاق".

■ **تعتبر الإدارة اختصاص الجميع في كل الأصعدة والقطاعات والنشاطات:** مما يفرض علي الجميع أن يتقن علم الإدارة إلي جانب إتقانه اختصاصاته ليتمكن من ممارسة أعماله بكفاءة ورشد.

■ **الإدارة مهنة جماعية:** إذ يتوقف نجاح التجمع علي الجهد الذي يقدمه كل أعضائه كأبي كيان متكامل .

■ **الإدارة مهنة محلية:** تنشط في ظروف بيئتها وخصوصياتها المتنوعة الحضارية والتراثية والثقافية والاجتماعية والعلمية والتقاليد والأعراف وكذلك تعمل لتحقيق أهدافها وطموحاتها في ضوء إمكانياتها ومواردها المتاحة .

❖ إذا من خلال التعاريف السابقة للإدارة وصفاتها يمكن استخلاص أهمية الإدارة كما يلي (1):

■ **الإدارة هي بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج عن طريق أسلوب متفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا يعني إثراء الخطة وتحفيز العمال وإظهار الاستعداد لتغيير الهياكل غير الملائمة، وبعث الفعالية في العمل وتحسين مستوي الأفراد العاملين .**

(1): رافيق بن مرسلي، مرجع سبق ذكره، ص22.

- تعتبر الإدارة الأداة الفعالة لتنفيذ المشاريع وضمان نجاحها عن طريق توجيه وتوحيد الجهود والمشاركة في تحقيق الأهداف، فالإدارة تتمثل في كيفية جعل الأفراد يجتهدون لتحقيق أهداف عامة ومشتركة ومحددة .
- إن الإدارة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية وهي المدبرة للعناصر اللازمة للإنتاج من معدات ومواد وأموال وعناصر بشرية وهي التي تعمل باستمرار علي تحسين وضمان حصة المشروع من خلال تقديمه أفضل المنتجات والخدمات للمجتمع.
- تعتبر الإدارة عين المشروع الداخلية و الخارجية، وهي محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها وهي التي تعمل علي جمع المعلومات وتحليلها وتصوير أبعادها، توقع المشاكل وفحصها وإيجاد الحلول الملائمة لها .

ثانيا :تطور مفهوم الكفاءات في مجال الإدارة

من خلال مطالعتنا خلصنا إلى أن مفهوم الكفاءة ظهر على ثلاث مستويات⁽¹⁾:

1-المستوي الأول: المستوي الفردي وينقسم إلي :

- علم النفس.
- الأرغونوميا (الهندسة البشرية).
- علوم التربية.

2-المستوي الثاني: المستوي الجماعي وينقسم إلي :

- علم الاجتماع (sociologie).
- علم النفس الاجتماعي (psychologie sociale).

3-المستوي الثالث: المستوي المؤسسي ونجد:

- الحقوق (droits) .

(1): أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص27.

■ الاقتصاد الجزئي.

■ علوم الإدارة .

ويمكن شرح هذه المفاهيم والمصطلحات كالتالي :

(1) - علم النفس: لقد لوحظ في البحث التجريبي لعلم النفس عدم إدراج مصطلح الكفاءة باستثناء مجالات المعرفة، ولكن مؤخرا فقد تم إدراجه في المعجم الكبير (Larousse) سنة 1991 الخاص بعلم النفس وذلك بتعريفين :

الأول : يعنى بـسيكولوجية التطور (psychologie du développement) وفيه تمت الإشارة إلى تطور الكائن الفرد والمقصود بها " مجموع إمكانيات الإجابة المبكرة مقارنة بالبيئة " .

الثاني : يرتكز في نقطة الاتصال بين علم النفس واللغة، وتحديدًا علم نفس اللغة ، وتم تعريف الكفاءة على أنها " مجموعة المعارف اللغوية للمتكلم والتي تسمح له بإنتاج عدد لا محدود من اللغة " .

(2) - علم الهندسة البشرية: وبدوره ينقسم إلى تيارين

التيار الأول : وهو الأقدم ذو الأصل الأمريكي : ويتجه نحو الاهتمام بأرغونوميا المكونات البشرية (الخصائص التشريحية، الفيزيولوجية الحركية، علم النفس الفيزيولوجي) .

التيار الثاني : ذو الأصل الأوربي فيهتم بأرغونوميا النشاط البشري، وينادي هذا التيار بعمل دراسة خاصة للعمل البشري لتحسينه حيث يتم تحليله من منظور نفسي أكثر منه فيزيولوجي ويأخذها في الاعتبار أثناء عملية تصميم الآلات والأجهزة.

هذا فيما يخص تيار الأرغونوميا، أما ما يهمنا في الكفاءة، هو أن هذا العلم لم يترجم مفهوم "الكفاءة" إلا سنة (1984) والذي عرف الكفاءة على أنها (مجموع مؤسس من المعرفة المهارة، الخصائص القيادية والأنماط الاستدلالية).

- (3) - علوم التربية والتدريب :** عبارة عن المعرفة التطبيقية والتي هي عبارة عن تكامل كل من المعرفة التكنولوجية والمعرفة المنهجية والتي تسمح للإدارة بالعمل بفعالية في الحالات المعقدة وغير المؤكدة .
- (4) - علم الاجتماع :** كان يميز بين ثلاثة أنواع للكفاءات (الكفاءات التقنية أو القانونية، الكفاءات التكتيكية، الكفاءات القيمة).
- (5) - علوم الإدارة:** تعريف شامل للكفاءة خلال التسعينيات "مجموع المعارف، القدرات العملية، السلوكيات الموجهة لتحقيق هدف معين في أنماط حالات معروفة أو معطاة"، تجمع بصورة ديناميكية بين المعرفة والمهارة والاستدلال لتلبية احتياجات التكيف مع البيئة. لم تظهر الكفاءة في علوم الإدارة إلا في نهاية الثمانينات حيث اكتسبت مكانة لا بأس بها في خطابات المدراء، واعتبر هذا المفهوم بمثابة المفهوم الجاذب والغريب وفي نفس الوقت المحفز والدافع نحو تلبية حاجيات الأفراد ذوي الكفاءات العالية والضرورية لمتطلبات العصر الجديد، وذلك في مختلف القطاعات .

المطلب الثالث : وظائف إدارة الكفاءات وأهدافها

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الكفاءات في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات، تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها، لذا نتناول أهم وظائف و نشاطات إدارة الكفاءات، ثم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

أولا : وظائف و نشاطات إدارة الكفاءات

❖ سنعمد فيما يلي إلى عرض موجز و سريع كتعاريف قصيرة لهذه الوظائف وهي: (1)

(1): بن فرحات مولاي لحسن – إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية –تخصص قانون إداري وإدارة عامة - جامعة الحاج لخضر- باتنة 2011-2012، ص71.

1-التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

✓ يعتبر التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات مقارنة إستراتيجية لاعتماده أساسا على استغلال المعطيات المستقبلية أو تلك التي تعمل على توضيح مستقبل المنظمة، من خلال توقع التطورات والتحويلات الممكن حدوثها على المدى المتوسط، و التي يمكن أن تمس طبيعة المناصب، الكفاءات أو الحياة المهنية للموظفين، فالأمر هنا لا يتعلق بتسيير مستقبل المنظمة فقط، ولكن العمل على تجنب الاختلالات التي يمكن أن تقع مستقبلا.

❖ هناك عدة تعاريف وردت بشأن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، نذكر منها:

✓ يرى سيتو بأن "التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هي العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم و المستمر، بين مؤهلات عاملها و الوظائف التي يشغلونها و ذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين إلى آخر (1) .

✓ أما بوير واكيلباي فعرّفه بأنه "عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع إستراتيجيتها و أهدافها المستقبلية"(2) .

✓ و عرفته كارلن بأنه "عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق ولأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجيتها المستقبلية أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتها تماشيا ومتطلبات الوظائف في المنظمة(3) .

(1) : Jean Pierre CITEAU, « Gestion Des Ressources Humaines » 3 eme edition, ed Armond Colin, Dalloz, Paris,2000 ,p58.

(2) : Luboyer –Noel EQUILIBY ,Organisation Théorie Et Application, 2eme édition, édition d'organisation, Paris 2000 ,p283.

(3) : Francaise KERLAN ,Guide De La Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences, 2 éme Edition, Paris,2004 ,p16.

✓ مما سبق يمكن تعريف التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات بأنه " عملية التقدير المستمر لحجم و نوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة ثم البحث عن سبل تهيئة و تأهيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضاء الضرورة وهو بذلك عبارة عن سيورة تتشكل من مجموعة من المراحل " .

✓ و عليه، فإن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتطلب:

○ وجود رؤية إستشرافية واضحة حول تطور الوظائف، تمكن من توقع الحاجات المستقبلية من الكفاءات.

○ التكيف الدائم الذي يضمن التوازن بين الموارد و الحاجات.

○ تسهيل عملية التكيف مع التغيرات الحاصلة (إدارة عملية التغيير) .

2- تنمية الكفاءات:

✓ أجمع الكثير من المفكرين والباحثين في مجال التميز على أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المنظمة يتمثل في الجزء غير المنظور، والمتمثل في الكفاءات، حيث أصبحت هذه الأخيرة هي حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة وبين العامل البشري، وعليه فإن واجب كل منظمة أدركت هذا المبدأ أن تسيير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار⁽¹⁾.

✓ وتعتبر عملية تنمية الكفاءات "مجموعة النشاطات التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ترفع قدراتهم الخاصة بانجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم و اتجاهاتهم .

✓ و يذهب البعض إلى أن تنمية الكفاءات ليست تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المنظمة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المنظمة، يتمثل

(1): بن فرحات مولاي لحسن، مرجع سبق ذكره، ص72.

في إعداد مجموعة من البرامج و الخطط التعليمية، لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نمو محيطها.

✓ و يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاث محاور تتمثل في وضع نظام للتحفيز على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات، و الكفاءة التنظيمية (مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها) .

✓ من التعريفين السابقين نخلص إلى أن تنمية الكفاءات هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من اجل زيادة كفاءات الأفراد و ضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد و تميتها لانجاز المهام على أكمل وجه (1) .

❖ وعموما، تهدف عملية تنمية الكفاءات إلى تحقيق ما يلي:

- زيادة و تنمية المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد .
- تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق تحسين أداء الأفراد .
- تهيئة الأفراد و تحظيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة.
- تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل .
- دعم الأفراد إلى التعلم و التكيف مع كل الحالات و في جميع الظروف .
- تعليم الأفراد، خاصة المدراء، كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة والدقيقة.

ثانيا : أهداف إدارة الكفاءات

من خلال وظائف إدارة الكفاءات، يمكن استنتاج هدفين تسعى هذه الإدارة إلى تحقيقهما، وهما تحقيق الفعالية و الفاعلية، نلخصهما فيما يلي (2) :

(1): نفس المرجع:ص73.

(2) : Jean Pierre CITEAU, « Gestion Des Ressources Humaines » 3 eme edition, ed Armond Colin, Dalloz, Paris,2000 ,p41.

1- تحقيق الفعالية l'efficacité:

يتم تحقيق الفعالية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة، على اعتبار أن المورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الفعالية، وهنا يبرز دور إدارة الكفاءات من خلال وظائفها بجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً ولديه ولاء و انتماء للعمل والمنظمة، التي تصبح من خلاله قادرة على تحقيق أهدافها .

2- تحقيق الفاعلية l'efficience:

إن الفعالية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة و البقاء للمنظمة، فتحقيق النتائج من خلال استخدام كفو للموارد، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، وبأقل تكلفة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن تلي الخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، وهنا يبرز دور تنمية الكفاءات.

● مما قدم، يتبين بأن الفعالية و الفاعلية ، هدفان يكملان بعضهما البعض، فمن خلالهما تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا و السعادة لدى عملائها مما يزيد من قوتها و قدرتها على البقاء والاستمرار.

المطلب الرابع : التطورات الحالية للإدارة

يشهد عالم اليوم تحولا كبيرا في طريقه إلى عصر جديد بدأت ملامحه تلوح في الأفق، هذا الأخير أضحي يشكل أهم تحدي للإنسانية لعل أبرزها الثورة العلمية والتكنولوجية (تشكل 80% من اقتصاديات العالم المتقدم)، التي كان نتاجها ظاهرة العولمة، تلك التحديات شكلت تغيرات في عناصر الإنتاج والتي أفرزت بدورها ما سمي باقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة والذي يركز أساسا على العنصر البشري دائم النمو، وكنتيجة لتلك التغيرات كان ولا بد لإدارته أن تتماشى مع التطورات الحالية للعصر الجديد.

وقد قمنا بتلخيص تلك التطورات في الجدول التالي:

جدول رقم (05): التطورات الحالية للإدارة

اليوم / غدا	الأمس / اليوم
قيم المؤسسة	
العمل = الإنتاج اليومي + التحسين المستمر	العمل = الإنتاج اليومي
الكفاءات المتعددة	التخصص
كفاءة الفريق	كفاءة الفرد
المدرّب أو Coach الخبير المنسق	المشرف (Chef)
مؤسسة متعلمة وإدارة ديناميكية للكفاءات	المؤسسة = عائلة / جالية Communauté
الدور، المهمة	المنصب
معايير التقييم	
الكفاءات والطاقة الكامنة Potenchet	الأقدمية
المشاركة في فعالية الفريق والفعالية الجماعية	الفعالية الفردية
الأدوار الجديدة للإدارة	
الرؤية ، تنشيط فرق العمل ، التحريض والتنسيق ، الرقابة الذاتية	إدارة ومراقبة

<p>إرفاق تنمية الأفراد وتطبيق ال Coaching</p>	<p>الأفضلية في طرق التقنية والكفاءات</p>
<p>إدارة الموارد البشرية</p>	
<p>التوظيف الإستراتيجي: الأخذ في الاعتبار احتياجات الكفاءات، استخدام الانترنت،...</p>	<p>التوظيف يتم على أساس قاعدة التأهيل والشخصية، المقابلة</p>
<p>التوظيف الاستراتيجي، الأخذ في الاعتبار احتياجات فوق الهرمية أكثر استثناء، البحث عن الحركة الداخلية</p>	<p>المسار المهني غالبا يكون عموديا ما عدا المدراء المستقبلين (future dirigeants)</p>
<p>تدريب مخطط لكل فرد، خرائط الكفاءات تدريب يوفر المرودية</p>	<p>التدريب حسب الطلب دون ربطه مع مخطط الكفاءات</p>

المصدر : أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003 - 2004، ص22.

❖ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نخلص إلى بعض الملاحظات:

- أضحى التحسين المستمر يشكل ضرورة للبقاء والمنافسة لنيل نصيب من السوق، إذ أن الإدارة التي لا تهتم بهذا العنصر سوف تخسر الكثير في المستقبل.
- تم الابتعاد عن مصطلح التخصص وتم استبداله بالكفاءات المتعددة نظرا للظروف الحالية (زيادة معدل دوران العمل) التي أجبرت المؤسسة على اعتماد برامج تدريبية متنوعة.
- أدت التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال (NTIC) إلى تسهيل وتفعيل عملية التوظيف، فبعد أن كانت هذه الأخيرة تتم يدويا أصبحت تتم بمجرد وضع اختبارات وأسئلة مدروسة ومقننة على صفحات الانترنت، وبعد ذلك يتم الانتقاء وفق برمجيات متخصصة حسب نتائج الاختبارات.

○ أصبح التدريب ذو طابع تخطيطي، بسبب تزايد تكاليف التدريب.

❖ إضافة إلى التطورات السابقة الذكر نجد أن الأفراد بدورهم الذين يشكلون محور اهتمامات الإدارة وإدارة الموارد البشرية خصوصا ، أصبحت لديهم رغبات جديدة اعتبرت كمحصلة للتغيرات الحاصلة في العصر الجديد، نذكر منها :

○ يرغب الأفراد في أن تتم معاملتهم ككائنات إنسانية وليس مجرد آلة لها مدخلات ومخرجات.

○ يرغب الأفراد في الحصول على معلومات مناسبة عن سوق المؤسسة واعتبارهم كطرف له رأيه وكلمته.

○ يرغب الأفراد بأن توفر لهم الإدارة مناخا يضمن لهم تنمية ذواتهم واندماجهم في المؤسسة.

المطلب الخامس: علاقة إدارة الكفاءات بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

لم تعد الكفاءة بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط يعني فقط قدرة الفرد أو الجماعة على الاستجابة الناجعة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب تتوقف على قدرة الفرد والمجموعة والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في التزامن والانسجام و بذلك أصبحت لها أهمية بالغة في عالم المناجمت، لارتباطها بالبعد الاستراتيجي للمنظمة⁽¹⁾.

حيث فرضت الظروف الاقتصادية السائدة، تبني أسلوب العمل الاستراتيجي في كافة مجالات العمل فيها، منها مجال الموارد البشرية و الكفاءات.

(1): عبد اللطيف بالغرسة- الملتقى الدولي - من أجل استراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة تحليلية استشرافية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية - جامعة ورقلة-2004،ص28.

أولا تعريف الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية عملية إدارية مكونة من أربعة وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنفيذ والتوجيه، الرقابة و التقييم، يمارسها عادة مجموعة المديرين في الإدارة العليا داخل المنظمة، الذين يمتلكون قدما وظيفيا و خبرة عملية عالية، حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي ترغب المنظمة في تحقيقها، والتي على أساسها يقوم المديرين بتحديد الأعمال و النشاطات التي يجب تبنيها و تنفيذها من اجل تحقيق هذه الأهداف.

وهذا ما يستوجب من المديرين اتخاذ القرارات الإستراتيجية اللازمة، التي ترسم خط سير أداء المنظمة الكلي لفترة زمنية طويلة، و الذي يطلق عليه "إستراتيجية المنظمة"⁽¹⁾.

و عليه، تعمل الإدارة الإستراتيجية على رصد التغيرات في البيئة الخارجية و تحليلها لتحديد احتمالات النجاح و الإخفاق، ثم دراسة و تحليل إمكانات المنظمة الداخلية الحالية و المستقبلية، من اجل توفير الموارد اللازمة للتعامل مع احتمالات البيئة الخارجية ، في مسعى منها إلى تحقيق تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية، و من ثم تحقيق أهدافها المستقبلية و الغاية من وجودها.

لذا يتبين بأن الإدارة الإستراتيجية كعملية إدارية، هي نشاط مستمر على شكل حلقة مكونة من خمس مراحل هي ⁽²⁾.

1- دراسة و تحليل اتجاهات المنظمة المستقبلية:

تمثل اتجاهات المنظمة رسالتها و رؤيتها المستقبلية، أي ما تريد و تطمح إلى تحقيقه في المدى الزمني البعيد، و الحال الذي تريد أن تكون عليه فيه، كما تمثل ثقافتها التنظيمية و فلسفتها الإدارية، وما يشتملان عليه من القيم **Les valeurs** التي اختارتها المنظمة لنفسها، والتي ترغب بواسطتها في الحصول على شرعية وجودها وأعمالها معا.

(2) : عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر - الأردن - 2005، ص20.

(1): بن فرحات مولاي لحسن - إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية - تخصص قانون إداري وإدارة عامة - جامعة الحاج لخضر - باتنة 2011-2012، ص67.

2- تحليل البيئة الداخلية و الخارجية:

يهدف تحليل البيئة الداخلية للمنظمة إلى دراسة و تقييم إمكانات المنظمة (مواردها)، ومن ثم تحديد نقاط القوة التي تمتلكها و نقاط الضعف فيها. أما تحليل البيئة الخارجية، فيهدف إلى تحديد الفرص المتاحة و التي يجب اغتنامها لما تحققه من منافع للمنظمة، كما يهدف تحليل البيئة الخارجية أيضا إلى تحديد التهديدات **Menaces** المحيطة بالمنظمة والتي تشكل خطرا على نشاطها، وذلك من أجل تفاديها أو الاستعداد لمواجهتها.

3- تكوين الإستراتيجية :

على ضوء التحليل البيئي السابق، توضع إستراتيجية المنظمة التي توضح خط سيرها في المستقبل من اجل تحقيق أهدافها و طموحاتها، وهنا يحتاج الأمر إلى اتخاذ قرارات في اتجاهين: الأول يتضمن القرارات التي يجب اتخاذها من اجل اغتنام الفرص، و الثاني القرارات من اجل التصدي للتهديدات و المخاطر، و ذلك من خلال:

- تحديد الخيارات الإستراتيجية.
- تقييم الخيارات الإستراتيجية و اختيار الأنسب.
- صياغة الإستراتيجية.
- تحديد الأفعال و اتخاذ القرارات.

4- تنفيذ و انجاز الإستراتيجية:

يتم تنفيذ أو انجاز الإستراتيجية عن طريق :

- ✚ تحديد النمط أو الأسلوب القيادي الذي سوف يتبع في عملية انجاز الإستراتيجية.
- ✚ تحديد الهيكل التنظيمي للمستويات الإدارية (الوظائف، الإدارات، الأقسام...) اللازم لتنفيذ الإستراتيجية.
- ✚ تحديد نظام الرقابة الذي يعمل على دعم و ضبط عملية تنفيذ الإستراتيجية.
- ✚ تحديد الوسائل التكنولوجية و الأدوات التقنية الهامة في تنفيذ الإستراتيجية .

إدارة الموارد البشرية و تحديد الكفاءات اللازمة و تنميتها و تحفيزها لتكون قادرة على تنفيذ الإستراتيجية.

5- تقييم الإستراتيجية:

يمثل التقييم الحلقة الأخيرة في سلسلة عملية الإدارة الإستراتيجية ، فمن خلال أنظمة الرقابة و المتابعة الموضوعية، يمكن الحصول على معلومات تفيد في تحديد مدى نجاح المنظمة من خلال أدائها الكلي في تحقيق ما خططت له للمستقبل البعيد، و تحديد الثغرات التي ظهرت للعمل على تفاديها، و الايجابيات للعمل على تدعيمها و الاستفادة منها، و ما هي التغييرات التي يجب إدخالها في الإستراتيجية القادمة .

ثانيا : علاقة إدارة الكفاءات بتخطيط الموارد البشرية:

تعرف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الممارسة الجديدة و المعاصرة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري و خاصة مع الكفاءات. و تتماشى هذه الممارسة مع إستراتيجية الموارد البشرية المنبثقة عن إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعاشها و ما تشتمل عليه من متغيرات.

وتهدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى توفير الكفاءة اللازمة و الضرورية للمنظمة في الوقت المناسب و العمل على تنميتها و تطويرها و تحفيزها لتكون قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجية المنظمة وعليه فإن أي تغيير يطرأ على إستراتيجية المنظمة، يتطلب إحداث تغيير في إستراتيجية إدارة الكفاءات التي يجب أن تتصف بالمرونة⁽¹⁾.

❖ وبناء على ما سبق، سنعمد فيما يلي إلى عرض موجز للبعد الاستراتيجي لدور إدارة الكفاءات⁽²⁾ :

(1) : بن فرحات مولاي لحسن ،مرجع سبق ذكره ،ص69.

(2) : عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره،ص35.

- أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية تعد جزء من إستراتيجية المنظمة تعمل بشكل متوافق و متكامل و منسق معهما لتلبية حاجاتها من الكفاءات.
- عمل إدارة الموارد البشرية عمل استراتيجي يسعى للإسهام في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- لإدارة الموارد البشرية رؤية معاصرة تتماشى مع اتجاهات التغيير الذي ساد العالم خاصة في مجالات الإدارة.
- تتماشى إدارة الموارد البشرية مع القيم التي تشتمل عليها ثقافة المنظمة.
- هدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو وضع تحت تصرف المنظمة الكفاءات اللازمة التي تتميز بالفعالية في تحقيق أهدافها.
- تحديث برامج و سياسات الموارد البشرية باستمرار، لجعلها منسجمة مع الاتجاهات المعاصرة المتعلقة بالموارد البشري، كأحد أهم مدخلات العمل و نجاح المنظمة.

المطلب السادس: الجهود الدولية لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالجزائر

❖ تهدف سياسات وأنظمة التعليم والتكوين وتدريب المهارات إلى مواجهة العديد من التحديات التي تعترض المجتمعات البشرية، حيث يأتي على رأس قائمة الاهتمامات توفير مناصب الشغل الكافية لامتناس أكبر قدر ممكن من البطالة ، ومن السياسات الدولية المتعلقة بتطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية نجد تطوير نظام التعليم والتكوين المهني بالجزائر وأهم ما جاء فيه ما يلي :

❖ لقد بذلت الجزائر جهودات كبيرة في مجال التعليم والتكوين بحيث سجلت الفترة الممتدة من 2014 إلى 2015 ارتفاع عدد المتدربين في النظام التربوي والتكوين المهني، ومؤسسات الاستقبال حوالي ما أعلن عنه الديوان الوطني للإحصائيات بـ 8.618.155

تضمّ الشبكة الجامعية الجزائرية ثلاثة وستين (63) مؤسسة للتعليم العالي، موزعة على ثلاثة وأربعين (43) ولاية عبر التراب الوطني. وتضم سبعة وعشرون (27) جامعة وعشرون (20) مركزا جامعيًا واثنتا عشر (12) مدرسة وطنية عليا وخمسة (05) مدارس عليا للأساتذة ، وخصصت الدولة مبالغ مالية هامة من الميزانية لتنمية هذا القطاع، قدرت بما يعادل 07% من الناتج الداخلي انطلاقًا من النتائج الإيجابية الكثيرة التي تحققت على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي إلا أن هذا القطاع يعيش منذ عدة سنوات أزمة عميقة تتميز باختلافات منها (نسبة تسرب عالية في جميع المستويات، مردودية داخلية وفعالية خارجية مترددين، تأطير تقني بيداغوجي ينقصه التأهيل والاحترافية)، وذلك لعدة عوامل منها⁽¹⁾ :

- ضغط الطلب الاجتماعي المتزايد والذي فاق قدرات استيعاب النظام.
- نقص الموارد المالية أمام تنامي الاحتياجات بالإضافة إلى التوظيف غير الفعال للنفقات.
- يتركب نظام التعليم والتكوين في الجزائر من قطاعين هما :

النظام التربوي العام (الأساسي، الثانوي، الجامعي).

نظام التكوين التقني والمهني (التعليم التقني، معاهد ومراكز التكوين المهني، التكوين القطاعي في المؤسسات... إلخ.

ويتشكل التكوين المهني من الأنماط التالية:

التكوين المهني الأساسي: موجه للشباب غير المؤهل مهنيًا وتتضمن 5 مستويات:

- (1) - تكوين العمال المتخصصين (مستوى 1).
- (2) - تكوين العمال والأعوان المؤهلين (مستوى 2).
- (3) - تكوين العمال والأعوان المؤهلين تأهيلا عاليا (مستوى 3).
- (4) - تكوين أعوان التحكم والتقنيين (مستوى 4).
- (5) - تكوين التقنيين الساميين والإطارات الوسطى (مستوى 5).

(1): سلامي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص22.

التكوين المهني المتواصل: مصمم في شكل برامج تكوينية مفتوحة بصفة دائمة لكل العمال على أساس خبرات ومعارف سابقة، وتهدف إلى:

- تحويل العامل بواسطة اكتساب تأهيل جديد.
- الترقية الاجتماعية والثقافية للعمال بواسطة التأهيل.

التمهين: هو نمط في التكوين المهني يهدف إلى إكتساب تأهل مهني أولي، حيث يتلقى المتمهن تكوين تطبيقي على مستوى قطاعات النشاط الاقتصادي المرتبطة بإنتاج المواد أو الخدمات في مؤسسة ما من جهة، ودروس نظرية تكنولوجيا تكميلية بمركز التكوين المهني من جهة أخرى، و يهدف إلى إدماج الشباب في مزاولة مهنة من خلال مؤسسات عمومية أو خاصة ومتابعتهم لتكوين نظري مدته 4 ساعات أسبوعيا.

التكوين في المؤسسة: أعيد تنشيطه وتنظيمه في سنة 1982 بغية التشجيع على المساهمة في الجهود الوطني لتنمية التكوين المهني.

التكوين المهني عن بعد: احدث هذا النمط سنة 1984 بإنشاء المركز الوطني للتكوين المهني عن بعد.

وفي مساهمات الهيئات الدولية في جهود التكوين وتنمية الموارد البشرية نجد أنه في الجزائر استفادت الكثير من المؤسسات و الهيئات العمومية من برامج الدعم الدولية لاسيما تلك الممولة من قبل البنك العالمي مثل: البرنامج الذي خصص سنة 1993 لتكوين إطارات قطاع المنشآت القاعدية على المستوي الوطني.

وعلى أساس هذا النظام، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها الفرص الكافية للاتحاق بمراكز التكوين المهنية أو التواصل معها لربط علاقات والاستفادة منها لتلبي إحتياجاتها من الكفاءات البشرية.

خلاصة الفصل :

■ إن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في الكفاءات الضرورية توفرها في الأفراد كالمثابرة والقدرة علي التأقلم مع الظروف المتغيرة، والتعلم والتحكم السريع، واتخاذ القرار، بالإضافة إلى قيادة المرؤوسين بطريقة فعالة، وإيجاد جو ملائم لتطويرهم وتنمية العمل الجماعي وتوظيف مواهبهم ، التي تركز عليها المؤسسة، الأمر الذي يفرض على هذه الأخيرة ضرورة التحكم في جودة تلك الكفاءات الفردية، وحسن تسييرها والبعد الإستراتيجي لها.

■ وضمن نفس السياق نواصل في المبحث الثاني، فقد تطرقنا إلى ماهية إدارة الكفاءات، حيث أبرزنا مفهوم إدارة الكفاءات من خلال محاولة معرفة أهم العوامل التي كان لها دور كبير في نشأة هذا المفهوم، ثم التطرق إلى أهم التعريفات التي وردت بشأن الإدارة، وتطورها وعلاقتها بالكفاءات و أهميتها على كامل المستويات، دون أن ننسى أهميتها على مستوى إدارة الموارد البشرية، ثم الاستراتيجية التي تقوم عليها مبرزين في ذلك أهمية البعد الاستراتيجي لإدارة الكفاءات في تحقيق أهداف المنظمة ككل .

■ إن الإدارة وفي سبيل تحقيق فعاليتها وضمن استقرارها وديمومة خدماتها الموجهة لكل أفراد المجتمع، مجبرة علي التكيف مع تحديات بيئتها الداخلية التي تواجهها عن طريق الوقوف علي نقاط قوتها وضعفها ، بالإضافة إلي المتغيرات البيئية الخارجية تمثل مجموعة قوي ضاغطة علي الإدارة وتشكل تهديدات مباشرة لاستقرار الإدارة ، في ظل النظام العالمي الجديد الذي يتميز بخصائص التغير والتطور السريع وسيادة العولمة في كل المجالات ، فالإدارة العامة مجبرة علي التعامل مع هذه المستجدات ،قصد التكيف معها والاستثمار في الفرص المتوفرة واجتناب المخاطر والتهديدات الخارجية.

الفصل الثالث

واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية
دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية-

تمهيد :

✓ كانت الجامعات ولا زالت تحتل مكانة رائدة في المجتمع، وتلعب دورا جوهريا في تكوين الفرد وتنمية قدراته وصقل مواهبه، فهي مسؤولة عن إعداد وتخرج قادة المجتمع وحملة نهضته، من الذين يقع على عاتقهم عبء نقل المجتمع من حالة التأخر والجمود إلى حالة الانطلاق والتقدم، فالجامعة بحكم موقعها في قمة الهرم التعليمي، تسعى من خلال وظائفها المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إلى توجيه السلوك وتنمية المهارات والإدراك، بما يمكن من إعداد قادة التنمية إعدادا نفسيا وعلميا متوازنا، وبما يضمن تحقيق التطور للمجتمعات.

✓ ونظرا للدور الهام والحيوي الذي تلعبه الجامعة والذي تتلخص نتائجه في التطوير والرقى بالمجتمعات، وباعتبارها أولى التنظيمات المنطوية بمهمة توليد المعرفة ونشرها واستغلالها، كان لزاما عليها تامين مواردها البشرية والرفع من مهاراتها، كفاءاتها ومعارفها، من خلال تبنيتها وتطبيقها لفكرة التسيير الإستراتيجي للكفاءات يعظم الاستفادة منها واعتبار رأس مالها الحقيقي الذي يتزايد بالاستخدام (التراكم الزمني للخبرات والكفاءات).

✓ ولما كان التميز في الأداء هو ضامن البقاء والتفوق والارتقاء، أصبح مسعى كل مؤسسة هو الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة وقادرة على تحقيق أهدافها، ففي معادلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى بلوغ ذلك مرهون بما تقدمه الجامعة من كفاءات بشرية لسوق العمل، تعكس مستوى وكفاءة مؤهليها من أساتذة وحتى إداريين وتعبر في ذات الوقت عن التميز في الأداء الجامعي.

✓ و بفعل النجاحات التي حققتها إدارة الكفاءات في القطاع الصناعي، فقد جذبت بشدة انتباه الباحثين والإداريين، ورؤساء الجامعات وعمداء الكليات نحوها، حيث تم العمل على استعارة هذا المفهوم من منبته الصناعي وتجربته في الجانب التعليمي، وبالأخص الجامعي، وذلك من أجل النهوض بمستوى أداء الجامعات، والرفع من مستوى مخرجاتها من الخريجين المؤهلين علميا وعمليا لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه واللاحق بركب التقدم.

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية -

✓ وقد عملت العديد من مؤسسات التعليم العالي في دول العالم المختلفة، كالجامعات الأمريكية والجامعات الأوروبية وكذلك جامعات الدول العربية، على تطبيق فلسفة التسيير الإستراتيجي للكفاءات وإنشاء وحدات اعتماد أكاديمي مساندة لها، بالشكل الذي يجعلها من بين الجامعات المعترف بها عالميا بجودة خدماتها التعليمية والتأهيلية.

المبحث الأول: ماهية الجامعة والمبادئ العامة للتعليم الجامعي الفعال بالجزائر

على غرار باقي المؤسسات الاجتماعية، فإن الجامعة الجزائرية لم يكن من الممكن أن تنعزل عن مؤثرات وضغوطات التوجه الاقتصادي، الذي فرضته جملة من الظروف والحقائق ذات الأبعاد الداخلية والخارجية، وبغرض إدماجها ضمن سيرورة المجتمع، تم إحداث تغيير أو على الأقل محاولة إعادة النظر في بعض جوانب التعليم بالجامعة، وذلك بغرض التوصل إلى خلق نوع من الانسجام والتواصل بين مؤسسة الجامعة وباقي المؤسسات الأخرى، حيث شرعت الدولة في وضع مخططات تنموية خماسية 1998-2002 و 2005-2009 والمخطط الخماسي 2006-2010 وتهدف هذه المخططات إلى تصحيح الأخطاء الموجودة في القطاع والحد من المشاكل التي عرفتتها الفترة السابقة، وهذا قصد إيجاد السبل الأنجع للارتقاء بالجامعة و إعطائها مكانة دولية مرموقة عن طريق التعاون مع المنظمات الدولية، وتبني برامج جديدة تواكب التطورات العلمية المعاصرة.

كما عملت الجزائر على رفع حصة ميزانية البحث العلمي من 0.75٪ من الناتج الوطني الخام عام 1999 إلى 1٪ عام 2002 حسب ما كان مقررا في القانون التوجيهي، وفي إطار العولمة ووعيا بالمهام المنطوية بالجامعة على المستوى الداخلي من أجل ضمان التطور والتحكم في المعلومات، وعلى المستوى الخارجي من أجل ضمان تواجدها واستمرار تطورها، وبغية تطوير التبادلات الثقافية والحركية البشرية على جميع المستويات، انخرطت الجزائر في السياق العالمي الخاص بإصلاح أنظمة التعليم العالي حيث تم تبني هيكلية جديدة للتعليم العالي (هيكلية نظام ل م د للتعليم) تتيح مقروئية أفضل للشهادات في سوق الشغل، كما تسمح باندماج أحسن للجامعة مع المجتمع وتحسين المردود الداخلي والخارجي، وترتكز هذه الهيكلية الجديدة على تنظيم التعليم في ثلاثة أطوار تتوج بثلاث شهادات⁽¹⁾.

الطور الأول: مدته ثلاث سنوات بعد البكالوريا يتوج بشهادة الليسانس، وتشمل تكويننا قاعديا أوليا متعدد

التخصصات، ويتبع هذا الطور بتكوين متخصص من فرعين:

فرع أكاديمي: يتوج بشهادة ليسانس تسمح لصاحبها بمواصلة دراسات جامعية عليا .

فرع مهني: يتوج بشهادة تسمح لصاحبها بالاندماج المباشر في عالم الشغل .

الطور الثاني: مدته خمس سنوات بعد البكالوريا يتوج بشهادة ماستر، تدوم هذه المرحلة سنتين ويسمح به لكل طالب تتوفر فيه شروط الالتحاق كالمعدل، نوع الشعبة أو التخصص... إلخ.

الطور الثالث: مدته ثمانية سنوات بعد البكالوريا يتوج بشهادة الدكتوراه.

وتعد هذه الإصلاحات أساسية لجعل مؤسسات التعليم العالي قطبا من أقطاب الإشعاع العلمي، حتى تتمكن من رفع كفاءة إدارات ومخرجات المؤسسات التعليمية من جهة، ودفع الاقتصاد نحو تنمية مستدامة من جهة أخرى.

وقد اكتسب الجهد الإصلاحي العميق الذي يشهده التعليم العالي إطاره التشريعي بإصدار القانون التوجيهي الجديد للتعليم العالي وهو القانون رقم 08-06 المؤرخ في 23 فبراير 2008 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 10، الذي يرسم الخطوط الإستراتيجية العامة للقطاع بهدف تعزيز الثقة المتنامية في منظومة التعليم العالي لدى الطلبة وأوليائهم، وتلبية انتظارات المشغلين والمجتمع، وتأكيد مصداقية الشهادات الوطنية ودعمها اتجاه الجهات الأجنبية أكد القانون التوجيهي للتعليم العالي خاصة على التوجهات الإستراتيجية والمبادئ العامة التالية:

- الطالب هو محور منظومة التعليم العالي وله الحق في تلقي الدروس ومتابعتها بانتظام والتأطير من قبل المدرسين والإسهام في نحت مساره والإعلام حول مسالك التكوين ومساراته وبرامجه والآفاق المهنية التي يؤهل لممارستها.
- الجودة عنصر أساسي في منظومة التعليم العالي والبحث وهي تشمل مجالات التكوين والبحث والتصرف البيداغوجي والإداري والمالي، وأسس لغرض آليات الاعتماد والتقييم الإلزامي الذي يشمل المؤسسات الجامعية ومسالك التكوين والبرامج والأداء العلمي والبيداغوجي للمدرسين وعقود التكوين.
- تطوير مهام الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث لتطلع بدورها الحيوي في مجال دفع تشغيلية الخريجين والمساهمة في التطوير التكنولوجي، وقد أصبح التشغيل وإحداث المؤسسات المحددة وبعث المشاريع من قبل الخريجين من المهام الأساسية التي يتعين على الجامعات تأمينها والإعداد لها كإعطاء الطالب فرصة لدراسة حالة ما، في مؤسسة وتقييم ذلك البحث ومحاولة الاستفادة منه.
- تمكين الجامعات من توسيع تفتحها على المحيط الاقتصادي والاجتماعي، وتحذير دورها كشريك في العمل التنموي ودعمها وتوجيه الخارطة الجامعية نحو تحقيق انتشار مؤسسات التعليم العالي في كافة أرجاء البلاد.

- المحافظة على القيمة العلمية للشهادات الجزائرية وما تعبر عنه من كفاءات باعتماد نظام (LMD) (ليسانس، ماستير، دكتوراه).
- تطوير صيغ مبتكرة للتكوين تدعم سوق الشغل، بالخصوص التكوين التطبيقي والتكوين بالتداول والتدريب الميداني للطلبة، وهي آليات تؤمن للطلبة فرص اكتساب الكفاءات العلمية والمهارات التكنولوجية المقررة ضمن برامج التكوين بالاحتكاك المباشر مع أهل المهنة ومعايشة واقع المؤسسة الاقتصادية.
- تمكين الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث من المزيد من المرونة في التصرف بفتح إمكانية تطوير شكلها القانوني من الصبغة الإدارية إلى الصبغة العلمية والتكنولوجية لتخضع إلى التشريع التجاري.
- تأكيد مبدأ مجانية التعليم العالي العمومي والترخيص للجامعات لتقديم خدمات بمقابل في إطار عقود شراكة مع محيط الإنتاج.

المطلب الأول: ماهية الجامعة

يرى علماء التنظيم التربوي أنه لا يوجد تعريف قائم بذاته لمفهوم الجامعة، حيث أن كل مجتمع ينشئ جامعه ويحدد لها أهدافها بناء على ما تمليه عليه مشاكله وتطلعاته وكذا توجهه السياسي والاقتصادي والاجتماعي، حيث تظل مؤسسة ذات طابع خاص تنشأ الاستقلالية لتحقيق أهدافها في إنتاج المعرفة ونشرها، هذه الاستقلالية لا تفصلها عن المجتمع؛ بل تظل جزءا لا يتجزأ منه، حيث تؤثر فيها التوترات والصراعات التي تحدث فيها إيجابا أو سلبا⁽¹⁾:

أولا: تعريف الجامعة :

يعود أصل مصطلح "جامعة" (University) إلى اللغة اللاتينية وهو مشتق من مصطلح (Universitas) الذي يعني الاتحاد والتجمع، وقد تم استعماله ابتداء من القرن الرابع عشر ميلادي للدلالة على الجامعة بمعناها الحالي، أما قبل ذلك فتشير الكتابات إلى أن هذا المصطلح استعمل لأول مرة في القرن الثالث عشر، نحو سنة 1218 م ، وكان يعني الإتحاد (Communauté) أي كل مجموعة منظمة، فأساس فكرة الجامعة هو الإتحاد الذي يعني التنظيم في جماعة معينة، وفي العربية يعد المصطلح ترجمة حقيقية لمصطلح (University) .

(1): مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية علي أداء الأفراد في الجامعات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014-2015 ، ص60.

حيث تعرف الجامعة على أنها :

"مؤسسة تعليمية وحرمة آمن للعلم والفكر والثقافة، تتمتع بالاستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية والأهلية القانونية التامة لتحقيق أهدافها التعليمية والعلمية وخدمة المجتمع".

"من بين الأنظمة التي يتشكل منها الواقع الاجتماعي، فهي المصنع الذي يتخرج منه قادة الفكر في البلاد ومنابع العلم والمعرفة والنواة الأساسية في تكوين الإطارات وتكوين الثقافة الوطنية".

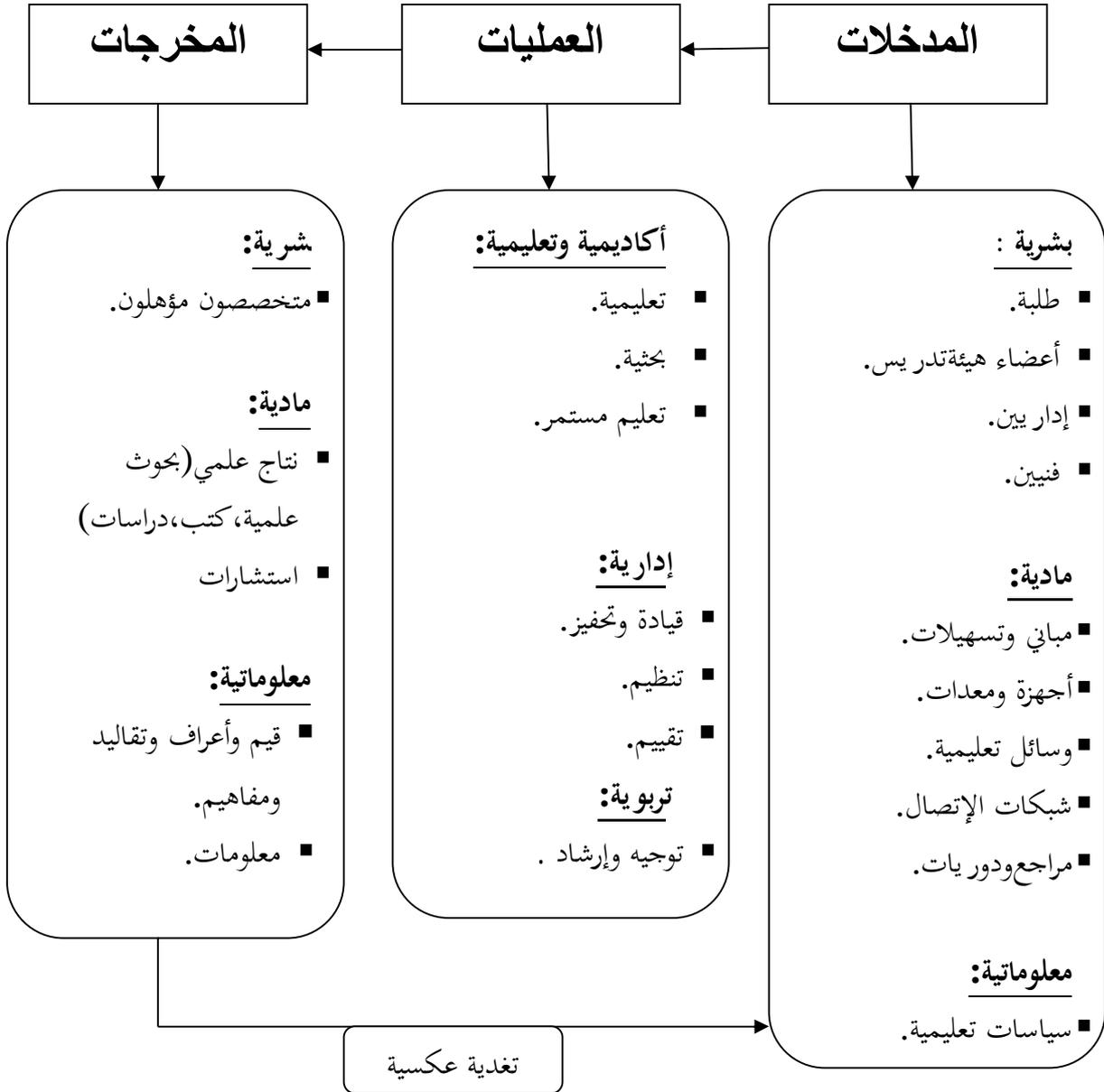
وعليه يمكن القول أن الجامعة هي أولى التنظيمات المنطوية بمهمة توليد المعارف وتنمية الطاقات البشرية، الموجهة لسوق العمل وهي تحمل مسؤولية النهوض بالمجتمعات ولتحقيق هذا لا بد من مد جسور التعاون والتعامل والتفاعل مع المجتمع بكل جوانبه لبحث حاجاته وتحقيق تطلعاته.

ثانيا: مهام الجامعة:

تعدد مهام الجامعة وتختلف باختلاف الزوايا التي ينظر إليها من خلالها، إلا أنها تشترك في بعض النقاط التالية:

- تقديم خدمات تعليمية تلي حاجات التطوير العقلي والثقافي والأخلاقي للفرد .
- تطوير العلوم والفنون بواسطة عملية البحث العلمي واستخدام النتائج في تطوير العملية التعليمية وخدمة المجتمع.
- بناء وتنمية قدرات ومهارات أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الآخرين، بالإضافة إلى تكوين وترسيخ روح الانتماء المؤسسي لديهم .
- تكوين لدى المتعلمين روح المواطنة وتحمل المسؤولية في العملية التعليمية، وخدمة المجتمع.
- الحفاظ وتقوية التقاليد والأعراف الأكاديمية العلمية.

شكل رقم (07): الجامعة والمحتوي النظامي لها



المصدر: أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 2012، 02-

2013، ص 45

ثالثا: وظائف الجامعة:

تعتبر الجامعة عنوانا لتقدم المجتمعات ورفيها، لاعتبارها مركزا لتخرج الكوادر البشرية القادرة على الإبداع في كافة المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية وغيرها، حيث تتدرج تحت وظائف رئيسية هي التعليم (نقل المعرفة)، البحث العلمي وخدمة المجتمع.

(1) - نقل المعرفة :

تعد وظيفة التعليم (نقل المعرفة)، أولى مسؤوليات الجامعة لاعتبارها عملية تحتاج إلى معرفة متخصصة تحدد لها طبيعة المهنة التي يعد لها الطالب، فالإعداد المهني يقتضي الإلمام بمناهج جامعية يتابعها الطالب عاما بعد آخر، حتى يصل إلى المستوى الذي يعتبره العرف الجامعي حدا أساسيا يستلزمه الترخيص بمزاولة المهنة، كما أن وظيفة التعليم التي تقوم بها الجامعة تؤدي إلى نقل المعرفة وتبادلها وتوريثها للأجيال، بالتالي الحفاظ على المعرفة والثقافة وتعزيز الهوية الوطنية.

حيث لا بد على الجامعة في إطار وظيفة نقل المعرفة التركيز في مضامين برامج التعليم الجامعي، منهجياته، مقارباته وممارساته وكذا وسائل نقل المعارف فيه على تحقيق الأهداف التالية :

✚ تزويد المتخرجين بكفايات محددة من معارف، مهارات واتجاهات تتيح لهم الانخراط بالمجتمع والمشاركة الفاعلة في قطاعات النشاط البشري المختلفة .

✚ تكوين مواطنين مثقفين يمتلكون الكفاءات المتعلقة بالاتصال الفعال المبني على التفكير الحر.

✚ تكوين مواطنين ملتزمين بقضايا الناس والمجتمع، يتمتعون بروح النقد وقادرين على العمل ضمن فريق ولهم القدرة على تحليل المشكلات الاجتماعية والبيئية وغيرها واستنباط حلول لها .

✚ تعزيز العلاقات مع عالم العمل وتحليل حاجات المجتمع والعمل على تلبيةها، مع الأخذ بالتطورات العلمية الحاصلة وتأمين التدريب أثناء الخدمة والمساهمة في خلق فرص عمل جديدة.

(2) - البحث العلمي:

إن الأبحاث التي قامت بها الجامعات عبر التاريخ كان لها أثر بالغ في مجالات الصناعة والزراعة ومختلف جوانب الحياة، فعلى الرغم من أن عددا كبيرا من مراكز الأبحاث قد أنشأت بصفة مستقلة عن الجامعة، إلا أن أبحاث الجامعة مازالت إلى حد كبير أكثر أهمية وأكثر دقة من غيرها من الأبحاث .

وحتى تتمكن الجامعة من أداء وظيفتها البحثية بشكل مرض وفعال يجب مراعاة عدة أمور منها :

وضع الخطط المتكاملة والمدروسة للبحوث والدراسات العلمية التي تجريها الجامعة، مع الأخذ في الاعتبار توجيه هذه الخطط نحو حل مشكلات المجتمع .

تشكيل لجنة بكل جامعة لمراجعة التوجه العام لأنشطتها البحثية، بغية إيجاد نوع من التوازن لتفادي التكرار الذي قد يحدث في مشروعات الأبحاث بأقسام الجامعة المختلفة، كما أن هذه اللجنة يمكنها الاتصال بالوزارات المختلفة والمؤسسات العامة في المجتمع لتقصي ما يواجهها من مشكلات وتوجيه البحوث إليها .

توفير المختبرات والأجهزة العلمية وكذا المكتبات والدوريات والمراجع ونظم الاتصالات والمعلومات .

المساعدة في نشر الأبحاث العلمية وتوصيلها عن قصد إلى مواقع الإنتاج، ثم انتظار الردود من تلك الجهات للاسترشاد بأرائها فيما تجريه الجامعة من بحوث مستقبلية.

عقد المؤتمرات العلمية والحلقات الدراسية التي تتناول قضايا المجتمع ومشكلاته .

توفير البيئة والمناخ العلمي المناسبين لمساعدة الباحثين على الإبداع العلمي.

وضع ميزانية البحوث بناء على عدد أعضاء هيئة التدريس بكل قسم.

يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند الترقية العلمية للأساتذة أن تكون هناك نسبة من البحوث التي يتقدمون بها متعلقة بحاجات المجتمع المحيط بالجامعة ومشكلاته.

(3) - خدمة المجتمع:

إن التزام الجامعة بقضايا المجتمع ومتطلبات نموه وازدهاره، إنما يشكل معلما يرسم هويتها وأساسا يحقق ذاتها ويعطي المعنى الحقيقي لوجودها، حيث تعمل على تسخير إمكاناتها المادية والبشرية في خدمته، انطلاقا من معرفة احتياجاته ومشاكله وتطلعاته، ثم العمل على ترجمتها إلى نشاط علمي وتعليمي توجه نتائجه ومخرجاته لخدمة المجتمع الذي تنتمي إليه، هذا ما يعكس الاختلاف في الخدمات بين الجامعات نتيجة لاختلاف مشاكل مجتمعاتها.

حيث تشكل الأبحاث والدراسات التي يقوم بها الباحثون في الجامعة انعكاسا لقضايا ومشاكل المجتمع، حيث يمكن رصد دور الجامعة في خدمة المجتمع في نوعين من الخدمات هما :

الخدمة العامة للمجتمع: وتمثل في :

المساهمة في تحقيق أهداف التنمية الشاملة والمتكاملة للمجتمع من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

المساهمة في الحفاظ على القيم المجتمعية وتعزيزها .

المساهمة في فهم الثقافات المحلية، الإقليمية، الدولية والتاريخية والحفاظ عليها وتعزيزها في إطار التنوع الثقافي.

التحليل المستمر للميولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، بهدف تمكين المجتمع من معالجة المسائل التي تعكر صفو المجتمعات المحلية والدول والمجموعات الإقليمية وكذا المجتمع الدولي.

نشر القيم المتفق عليها عالميا وأهمها السلام، العدالة والمساواة، التضامن وحقوق الإنسان.

الخدمة المباشرة للمجتمع : وتمثل في :

المساهمة في تنمية التعليم وتحسينه على كافة المستويات.

المساهمة في تفعيل الأنشطة المجتمعية التي من شأنها القضاء على الفقر، العنف، الأمية والتدهور البيئي.

المساهمة في تنمية المجتمع المحلي على كافة الأصعدة، من خلال القيام بمشاريع تعاون مع مختلف القطاعات الاجتماعية والهيئات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية.

تزويد المؤسسات المحلية بيد عاملة مؤهلة وقادرة على تحمل أعباء الوظيفة.

تحقيق الرفاه الاجتماعي.

❖ وعموما فقد بذلت جهود فكرية وبحثية معتبرة في العقدين الماضيين من أجل إعادة تعريف وتحديد وظائف الجامعة وأغراضها، ذلك لما يشهده العالم من تغيرات سريعة، مع المحافظة على الخصوصيات الثقافية والسياسية والاقتصادية لكل مجتمع، حيث توصلت الندوة العالمية لآفاق 2000 إلى وضع توصيات حددت وظيفتين أساسيتين للجامعة هما: العلمية الحرة من أجل رفع مستوى الشخصية الإنسانية والوظيفية بغرض إعداد الموارد البشرية المناسبة لأداء مختلف الأعمال والوظائف وفقا لما منحوا من تكوين متخصص، رغم الإقرار بوجود جملة من الاختلافات التفصيلية بين مجتمع وآخر

تبعاً للخصوصية فإن الوظيفتين المذكورتين سابقاً تدرجان على مسؤوليات عالمية تضطلع بها الجامعة متمثلة في إنتاج المعرفة ونقلها، العمل على التنمية والتراكم المعرفيين، تنمية وتطوير شخصية الطلاب والإعداد الفني والعلمي لهم وكذا العمل على إشباع الحاجات المحلية الثقافية والاقتصادية .

المطلب الثاني: المبادئ العامة للتعليم الجامعي الفعال بالجزائر

إن الجامعة بأدوارها الثلاث من نقل المعرفة ونشرها، البحث العلمي وخدمة المجتمع، تعيش تحديات كبيرة تفرض عليها رسم مبادئ و نماذج تمكنها من تفعيل أدوارها وتعظيم نواتجها، من بين أهم هذه المبادئ نذكر:

- التفكير في فلسفة تعليمية متجانسة وقابلة للتطبيق وتنسجم مع تطلعات وحاجات المجتمع و الأفراد.
- أن تكون سياسات القبول في الجامعة قائمة على أسس ومعايير موضوعية، تزيد من قابلية الطلاب العلمية وتحسن مهاراتهم وقدراتهم وتصلح مواهبهم.
- الاعتماد على التعدد في الاختيارات، يعتمد ذلك على تقديم مادة تخصصية يتعمق فيها الطالب الجامعي في أحد حقول المعرفة وتقديم مواد اختيارية تتاح الفرصة من خلالها للطلاب أن يشبع ميوله واهتماماته.
- إشراك طالب الجامعة في عملية تقييم الكفاءة التعليمية للأساتذة في الجامعة.
- دعم إجراء البحوث وضمان الحرية لإجرائها، مع توفير الدعم المادي للباحثين وتوظيف النتائج التي يتم التوصل إليها في الواقع العملي.
- إعادة هيكلة الجامعات بحيث تكون هناك جامعات متخصصة متقدمة موجهة أساساً للبحث العلمي بالدرجة الأولى، يلتحق بها فقط الطلبة الأوائل.
- إعداد وبناء جامعات توجه لإعداد قوى العمل بشكل عام، ترتبط مباشرة باحتياجات وتطورات سوق العمل، يلتحق بها الطلاب ذوي المستويات المتوسطة.
- إعداد وبناء جامعات شاملة تقوم على أساس تجميع معاهد وكليات أكاديمية وتقنية، تهدف إلى تطوير الإعداد المهني وزيادة فاعليته عن طريق ربط البحث العلمي بحاجات التنمية وسوق العمل.

وعليه فتبني الجامعة لهذه المبادئ من شأنه أن يساعدها على تفعيل دورها من خلال تحسين ممارساتها وتحسين برامجها وتطويرها، بما يتماشى وحاجات المجتمع في إطار التغيرات، التطورات والتحديات المفروضة.

بالإضافة إلى المبادئ سالفة الذكر، التي لا يمكن أن تكون كافية لتفعيل التعليم الجامعي في غياب نقطتين أساسيتين تمثلان إشكالية كبيرة في الجامعات العربية وهي استقلالية الجامعة والحرية الأكاديمية، نتناولهما على النحو:

1- استقلالية الجامعة:

✓ إن استقلالية الجامعة تصب في فكرة أن زمام الأمور في الجامعة تكون بيد مجموعة من العلماء والمفكرين، الذين ينتمون إليها ويقررون في شؤونها ضمن حدود مجالات تخصصهم بكامل حرية ودون تدخل جهات خارجية، هذا من شأنه جعل الجامعة مصدرا للقوة وعنصر محكم الضبط ينسق بين أهداف الجامعة وخدمة المجتمع، شرط أن تمارس الديمقراطية في إدارة كافة شؤونها الداخلية حتى يتحقق التوازن بين استقلاليتها وسيطرة المجتمع الذي تتواجد فيه.

✓ ويترجم مصطلح استقلالية الجامعة في مضامين ثلاث وهي الاستقلالية الأكاديمية التي تعطي للجامعة الحق دون غيرها في وضع البرامج التعليمية، بناء هياكلها التنظيمية، اختيار هيئتها التدريسية وبناء علاقاتها مع الجامعات الأخرى وكذا مختلف المتعاملين الاقتصاديين بما يتماشى وأهدافها.

✓ حيث أن الاستقلال الأكاديمي لا بد أن يتساير معه الاستقلال الإداري كشرط أساسي لنجاحه، حيث يتمثل الاستقلال الإداري في بناء الأجهزة الإدارية من قمة هرمها إلى أسفله ضمن شروط الكفاءة المطلوبة، حيث يجب تنصيب قادتها في حدود الممارسة الديمقراطية لحق الانتخاب وكذا إشراك الطالب في إدارة الجامعة لاعتباره حجر الزاوية فيها، كما يجب على الجامعة حتى تحقق الاستقلاليين مع الأكاديمي والإداري أن تعمل على توفير نظام معلومات يضمن انسيابية المعلومات وتدفعها في كافة الاتجاهات وفي الوقت المناسب، مما يسهل تسيير الجامعة على قاعدة معلومات سليمة وكافية.

✓ أما الاستقلال المالي فيشكل أقوى ضمان لحرية الجامعة واستقلاليتها، يلخص في أن تمويل الجامعة ذاتيا احتياجاتها من تقنيات حديثة، هيئة تدريسية، ميزانيات البحوث... الخ.

(2) - الحرية الأكاديمية:

حيث لا يجب أن يكون على الجامعة أي قيد سواء كان سياسي، ديني، إداري أو غير ذلك من القيود الخارجية التي قد تعيق طريقها في سعيها لأداء مهامها في إطار الرسالة المحددة والهدف المسطر، كإسماح للأستاذ الجامعي الخوض في أي موضوع والبحث فيه دون أن يكون لديه الخوف من عقاب طرف من الأطراف الخارجية تحت أي تيار من تياراتها.

المبحث الثاني : واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية -دراسة حالة المركز الجامعي بمغنية .

✓ لقد حاولنا في الفصلين السابقين من هذا البحث تقديم الإطار النظري له، والذي مكننا من تحديد مفهوم التسيير الإستراتيجي، والكفاءات بوعلى الرغم من حداثة موضوعي تسيير الكفاءات والتسيير بالكفاءات ولارتباطهما ببعضهما ارتأينا أن نستعرض موضوع التسيير الإستراتيجي للكفاءات في إطار إدارة المؤسسات الجزائرية، التي أثبتت من خلال ديمومتها ومزاولة نشاطها، في ظل التحولات الراهنة التي كانت لها انعكاسات على المؤسسات التي أصبحت في مواجهة مكشوفة، الأمر الذي فرض على هذه الأخيرة الاهتمام بكفاءاتها الداخلية وفي نفس الوقت مواجهة التغيرات البيئية الخارجية وإعداد كفاءات ذات قدرات عالية للأجيال المواقبة، من خلال تطرق مجال دراستنا الواقعية لهذا المفهوم الشامل في المؤسسات الجامعية الجزائرية وبالضبط المركز الجامعي بمغنية.

✓ من خلال هذا الفصل والذي يحوي دراسة ميدانية لواقع التسيير الإستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، ولتحديد أثر وإبراز العلاقة بين إستراتيجية التسيير للكفاءات على أداء الأفراد من الجانب الإداري أو النظام الداخلي المقرر من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كمتغير مستقل

،ومن الجانب البيداغوجي في صناعة أو إنتاج الكفاءات المحلية ومتابعتها علي أرض الواقع كمتغير تابع من خلال:

المطلب الأول: مجال وحدود الدراسة.

المطلب الثاني: المجال البشري للدراسة، منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية (أدوات الدراسة، تقنيات جمع المعلومات).

المطلب الثالث: المجال الزمني للدراسة.

المطلب الرابع: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان (مناقشة نتائج الدراسة).

المطلب الأول : مجال وحدود الدراسة

أولا:المجال المكاني للدراسة

(1) - التعريف بالمركز الجامعي بمغنية:

▪ قبل التطرق إلي تعريف المركز الجامعي بمغنية ، تم تقديم نبذة مختصرة لتطور التعليم العالي والبحث العلمي للجامعة بولاية تلمسان .

▪ بموجب المرسوم رقم 89-138 المؤرخ في 01 أوت 1989 المعدل و المكمل عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 95-205 المؤرخ في 05 أوت 1995، ثم المعدل عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 98-391 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 تأسست جامعة أبي بكر بلقايد لولاية تلمسان نتيجة لتطور طويل الأمد.

▪ خلال الفترة الممتدة ما بين 1974 - 1980، كان المركز الجامعي يقدم إمكانية مواصلة التعليم العالي في الجذوع المشتركة للعلوم الدقيقة و البيولوجيا فقط ، ثم تطور التعليم بعد ذلك ليصبح أكثر تشعبا، ويليغي مع مرور السنوات مختلف الاختصاصات معطيا بذلك الفرصة للطلاب لمتابعة كل دراساته الجامعية بتلمسان.

▪ وقد توسع هذا التعليم تدريجيا ليشمل قطاعات جديدة، معطيا بذلك سنة بعد سنة، سلسلة من الأدوار التكوينية و معطيا الطلاب الفرصة لمتابعة جميع أطوار دراستهم والتخرج، زيادة على وضع أسس التعليم الجامعي بتلمسان، الأمر الذي لم يكن هينا نظرا للظروف الصعبة. و مع بداية الثمانيات ، أدرجت التكنولوجيا في جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كما ظهرت تخصصات

جديدة مثل معهد الهندسة الميدانية و الإلكترونيك و الميكانيك و الري، و تخرجت الدفعة الأولى من التقنيين سنة 1985، والمهندسون الأوائل سنة 1989 و الواقع ان هذه التكنولوجيا قد تجذرت بشكل ملموس في تلمسان خاصة بعد تجسيد عدد هائل من مشاريع البحث التي يتقدم بها باحثون شباب من جامعتنا.

■ وتمتلك الجامعة الآن 08 كليات موزعة على خمسة (05) أقطاب هي كالاتي: قطب إمامة، قطب شتوان، قطب الكيفان، قطب الطريق الجانبي الذي يعرف أيضا بالقطب الجديد و قطب ثكنة الميلود، و التي تضاف إليهم المركز الجامعي بمغنية.

■ لقد مرت عشرة سنوات ،علي إفتتاح الملحقة الجامعية مغنية،جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان- وتبعاً للقرار الوزاري المشترك ،المؤرخ في 29 صفر عام 1427 الموافق لـ 29 مارس سنة 2006،من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، لتصبح مركز جامعي مستقل عن جامعة أبي بكر بلقايد بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 16-125 المؤرخ في 03 رجب عام 1437 الموافق 11 أبريل 2016 يتضمن إنشاء مركز جامعي بمغنية (ولاية تلمسان) فالمركز الجامعي بمغنية مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ،تهدف إلي توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة ،فتحت أبوابها خلال الموسم الجامعي 2006-2007 لأكثر من 600 طالب ،في تلك الأونة.

■ المركز الجامعي بمغنية لم يتوقف عن التولاع بتعباب بني ّ تحتية جديدة، فهي تستقبل حالياً طلبة من ولايات و بلديات مجاورة كوهران ،سيدي بلعباس ، ندرومة ، الغزوات، صبرة، مرسى بن مهدي، الزوية، سيدي مجاهد ، بني سنوس، بوغرارة، سيدي بوجنان،عين فتاح ، إضافة إلي ذلك تم فتح شعبة جديدة خلال السنة الجارية 2016/2015، هي قسم العلوم والتقنيات و قد وصل العدد الإجمالي للطلبة المسجلين خلال السنة الأولى بـ 142 طالب ،ليصل إجمالي الطلبة نحو 2090 طالب، موزعين علي أربعة أقسام (ميادين) هي:

- قسم العلوم الاقتصادية والتجارية.
- قسم اللغة والأدب العربي.
- قسم العلوم القانونية والإدارية .

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية -

• قسم علوم وتقنيات.

يوفر المركز الجامعي بمغنية لطلبته الكرام تكوينا في الليسانس، مدة التكوين ثلاث سنوات وستين في الماستر وذلك وفقا للتعليمات الوزارية والبرامج المتبعة والمنفذة من طرف سيادة المدير ورؤساء الأقسام، كتطبيق نظام (L.M.D)، ومتابعة مختلف الجوانب والتطورات وفق كل شعبة أو تخصص يضمن كفاءة الهيئة الطلابية بمختلف شرائحها.

جدول رقم (05): التخصصات المفتوحة بالمركز الجامعي بمغنية

تسمية المؤهل العلمي	قسم اللغة والأدب العربي	قسم العلوم القانونية والإدارية	قسم العلوم الاقتصادية والتجارية	قسم علوم وتقنيات
ليسانس	- أدب عربي - نقد ودراسات أدبية	- قانون عام - قانون خاص	- مالية المؤسسة - اقتصاد وتسيير المؤسسة	- جذع مشترك علوم وتكنولوجيا
ماستر	- لغة عربية - أدب عربي	- القانون الدولي العام - القانون العام المعمق	- اقتصاد ونقدي - اقتصاد المؤسسة وتسيير	- ري - هندسة مدنية (حسب رغبة الطالب)

(2) - مجالات المركز الجامعي بمغنية :

يصدر المركز الجامعي بمغنية مجلة علمية محكمة من طرف نخبة من الكفاءات العلمية عنوانها "الموريات".

ثانيا: الهياكل والتجهيزات التابعة للمركز الجامعي بمغنية

يتكون المركز الجامعي بمغنية علي مجموعة من التجهيزات، الهياكل والوسائل وذلك موزع علي شطرين:

الشرط الأول: تم إنجازه خلال سنة 2006، وكان ذلك بداية نشأت الملحقة ويضم 1000 مقعد بيداغوجي والهيكل والتجهيزات التالية:

- الإدارة مكونة من 15 مكتبا.
- مصحة مكونة من مكتب ومخبر.
- المكتبة مكونة من :
 - قاعة للأرشيف تستوعب 10000 كتابا.
 - قاعة للمطالعة مكونة من طابقين: - الطابق الأول يستوعب 200 طالب.
 - الطابق الثاني يستوعب 150 طالب.
- مدرجان(02) يستوعب كل واحد منهما 250 طالب.
- قاعة للانترنت تضم 28 طالبا.
- قاعة لمخابر الإعلام الآلي 35 طالبا.
- 04 قاعات بيداغوجية.
- 15 مكتبا للأساتذة.
- 17 قسما 30 طالبا.
- مخبر تدريس اللغات الأجنبية يستوعب 30 طالب.

➤ وقد تم انجاز وتسلم الشرط الثاني خلال السنة الجارية 2016/2015 ، بحيث يحتوي علي 1000 مقعد بيداغوجي، مما شجع علي فتح تخصصات علمية جديدة ويضم:

- 12 قاعة للدراسة بـ 40 مقعدا.
- 12 مخبر بـ 25 مقعدا.
- مدرج واحد بـ 300 مقعدا.
- 02 مدرج بـ 200 مقعد.

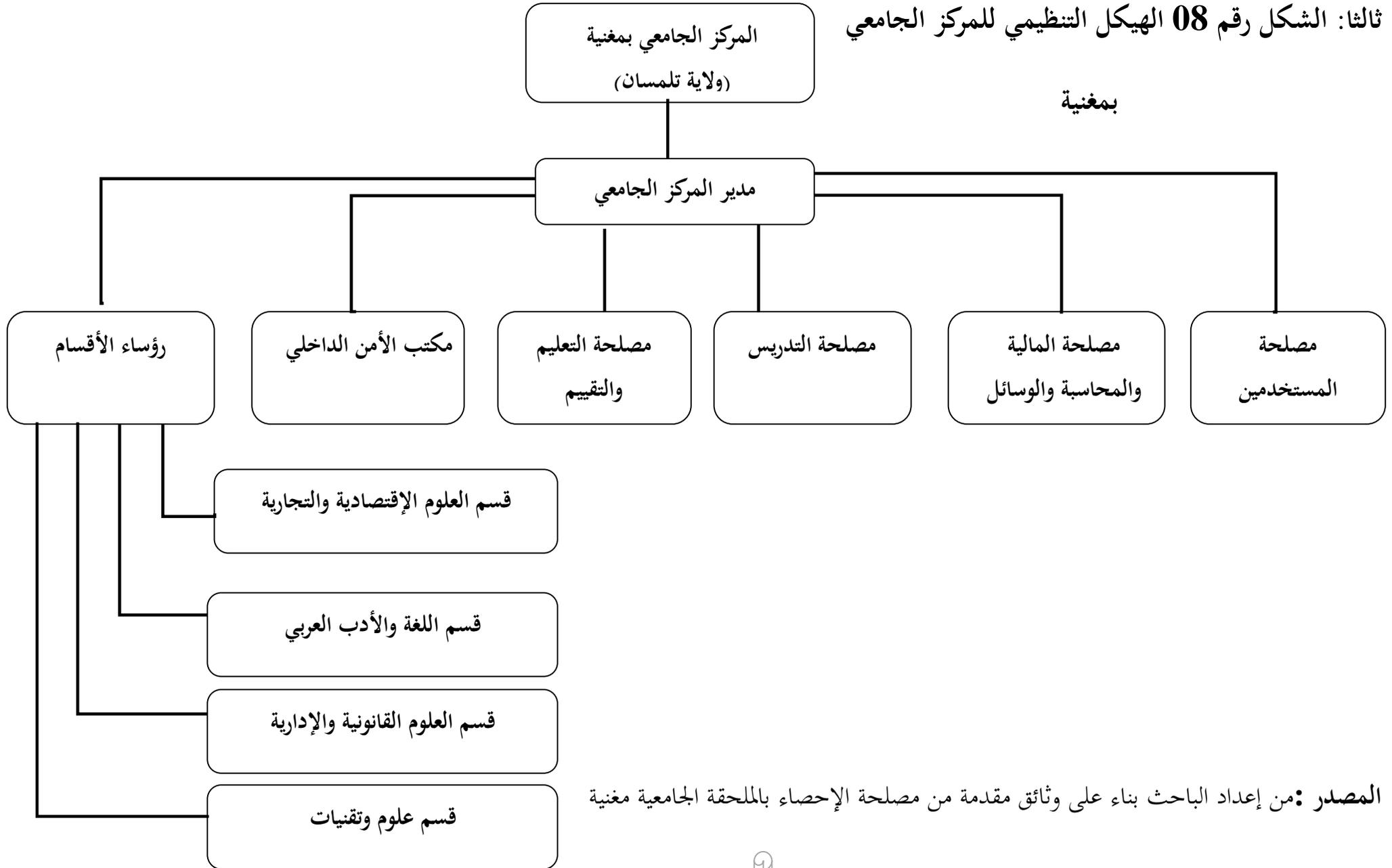
الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية -

- إدارة مكونة من: 15 مكتب للمستخدمين، مكتب واحد للمسؤولين، مكتب واحد للأمانة العامة، قاعة واحدة للاجتماعات، قاعة واحدة للإنتظار والاستقبال، قاعة واحدة للأرشفة قاعة واحدة للسحب).
- قاعة مكونة من: 04 مكاتب، جناح واحد للعمل، قاعة واحدة كبيرة للإنتظار والاستقبال، قاعة واحدة للأرشفة.
- (20) مكتبا للأساتذة.
- مكتبة تضم: قاعة للدراسة 200 مقعد، قاعة للتوثيق قاعة للبحث، جناح لتخزين الكتب، 04 مكاتب قاعة للمعالجة التقنية، جناحا للاستقبال، قاعة استقبال.
- قاعة تقديم و مداولة أطروحات المذكرات والعرض.
- قاعة للإعلام الآلي 30 شاشة.
- قاعة لوسائل البحث بالإنترنت 20 شاشة.
- مصحة.
- أربعة (04) مخابر للفيزياء و(04) مخابر مخصصة للكيمياء، (04) مخابر معالجة المياه.
- ناد يتكون من مقهي وقاعة للاستقبال وقاعة للعرض.

ثالثا: الشكل رقم 08 الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي

بمغنية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء بالملحقة الجامعية مغنية

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية -

رابعا: الطاقم الإداري والبيداغوجي للمركز الجامعي بمغنية

يجوي المركز الجامعي بمغنية على نخبة من الكفاءات العلمية في التخصصات المتاحة، التي تشرف علي تأطير طلبتها، ومنحهم تكوينا حسب احتياجاتهم، ووفق مساراتهم وتخصصاتهم كما استقطب المركز العديد من الأساتذة حسب مؤهلاتهم ودرجة شهاداتهم العلمية وهذا كما يلي:

جدول رقم (06): توزيع الأساتذة للمهام البيداغوجية حسب كل صنف 2016/2015

المجموع	الأساتذة المؤقتين	الأساتذة الدائمون					الأقسام
		أستاذ مساعد صنف-ب-	أستاذ مساعد صنف-أ-	أستاذ محاضر صنف-ب-	أستاذ محاضر صنف-أ-	أستاذ دكتور	
26	03	02	08	07	05	01	قسم اللغة العربية وأدائها
28	16	01	10	01	/	/	قسم العلوم القانونية والإدارية
33	04	07	14	08	/	/	قسم العلوم التجارية
19	01	11	03	03	/	01	قسم علوم وتقنيات

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء بالمركز الجامعي بمغنية

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية -

أما بالنسبة للهيكل الإداري للمركز فهو متميز، يسهر على السير الحسن والمستمر للمؤسسة الجامعية وهو موزع كالتالي:

جدول رقم (07): الموظفين الإداريون الدائمون حسب الرتب

العدد	الرتبة	الرقم
01	مدير	01
01	مهندس دولة في الإعلام الآلي	02
04	متصرف	03
04	ملحق بالمكتبة الجامعية	04
02	وثائقي أمين محفوظات	05
01	مساعد وثائقي أمين محفوظات	06
01	تقني سام في الصحة (ممرض)	07
02	تقني سام في الإعلام الآلي	08
02	محاسب إداري رئيسي	09
02	ملحق إداري	10
01	عون إداري رئيسي	11
02	كاتب مديرية	12
02	عون إداري	13
01	كاتبة	14
01	عون تقني للمكتبة الجامعية	15
01	عامل مهني من الصنف 03	16
28	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق مقدمة بالمركز الجامعي بمغنية

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية -

العمال المتعاقدون لمدة غير محددة: 40

العمال المهنيين:

العدد	الرتبة	الرقم
02	عامل مهني من المستوى الثالث	01
28	عامل مهني من المستوى الأول - حارس -	02
09	عامل مهني من المستوى الأول - منظفة -	03
01	عامل مهني من المستوى الأول - بستاني الصيانة -	04
40	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق مقدمة بالمركز الجامعي بمغنية

العدد الإجمالي للموظفين الإداريين والتقنيين وعمال المصالح الدائمين والمتعاقدين هو: 68

المطلب الثاني : المجال البشري للدراسة

يشمل المجال البشري للدراسة الهيئة التدريسية والإدارية للجامعة وكذلك متابعة برامج تكوين الطلبة وتعدادهم ، كما سنتعرض إلي ذلك بالتفصيل مختلف أنشطة وأداء الأفراد في بالمركز الجامعي بمغنية.

أولا : أداء الهيئة التدريسية بالمركز الجامعي مغنية

تتلخص معاني الهيئة التدريسية بالجامعات في مصطلح الأستاذ الجامعي، الذي يعد حجر الزاوية في البناء الجامعي والأداة الوحيدة القادرة على تبليغ المؤسسة الجامعية لغاياتها من خلق المعرفة ونشرها وتوفير كفاءات بشرية من خريجي الجامعة من شأنها خدمة مجتمعاتها والرقى بها.

(1) - مفهوم الأستاذ الجامعي :

يعرف الأستاذ الجامعي على أنه:

✓ "الذي يدرّب طلابه على استخدام الآلة العلمية وليس هو الذي يتعلم بالنيابة عنهم، فهو الذي يشترك مع طلابه في تحقيق نمو ذاتي يصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة"

✓ يمكن القول أن الأستاذ الجامعي هو المحرك الأول لعجلة التنمية في كل مجالاتها ، من خلال إعداده وتكوينه لإطارات موجهة للنهوض بمجتمعاتها، مساهمة بذلك في إحداث وتحريك التنمية من خلال المنصب الوظيفي الذي ستشغله بمجرد استكمال التكوين الجامعي لتصبح قوة عمل فاعلة، كذلك من خلال الاهتمام بقضايا المجتمع وحل مشاكله عن طريق ما يوجد به من أبحاث ودراسات.

✓ وعليه تبرز أهمية الأستاذ الجامعي من خلال المهام المسندة إليه والأدوار التي يؤديها، إذ يعتبر الوسيلة التي تكاد أن تكون الوحيدة التي تحمل على عاتقها مسؤولية بناء العقول وإعداد الكفاءات البشرية للمجتمع في مختلف التخصصات، فهو حجر الزاوية في البناء الجامعي ومفتاح التنمية والتطوير المجتمعي، حيث يؤدي الوظيفة التدريسية التي تمكنه من نشر المعارف والحفاظ عليها والبحث عن الجديد فيها، كما أنه دائم النشاط في مجال البحث العلمي الذي يعتبر أهم ما تسعى المؤسسة الجامعية إلى تحقيقه.

- ✓ إن حساسية وقداسة وكذا أهمية الدور الذي يلعبه الأستاذ الجامعي، يفرض عليه التحلي بجملة من الأخلاقيات نترجمها باختصار في النقاط التالية :
- التحلي بالصفات المرغوبة وتوظيفها في أقواله وأفعاله وتعامله مع الآخرين.
 - إتباع أسلوب الحوار البناء واحترام الآخرين وتعزيز روح المشاركة والعمل الجماعي.
 - رسم القدوة للآخرين بالانتماء للمجتمع الأكبر وتمثيل إيجابياته وقيمه السامية.
 - تشجيع طلبته على النمو والتطور وعدم قبول الإهمال والتخاذل.
 - الرقابة الذاتية في أعماله.
 - الحرص على تنمية وتطوير معلوماته والنمو بنفسه عن طريق الاستمرار في البحث والاستقصاء ومواكبة كل جديد.
 - القيام بواجباته على أكمل وجه.
 - تزويد المؤسسة الجامعية باقتراحات قد تفيد في تطوير عملها.

- ✓ وعليه فالتزام الأستاذ الجامعي بأدبيات وظيفته ومتطلبات منصبه من أخلاقيات، تمكنه من الرفع من مستويات أداءه والملخص أساسا في الأداء التدريسي والبحثي والإداري والبيداغوجي.

(2)- أداء الأستاذ الجامعي :

- تبرز أهمية الأستاذ الجامعي من خلال الوظيفة التي يؤديها والأداء الذي يحققه داخل جامعته وخارجها، مما ألزمتنا البحث في أداء الأستاذ الجامعي بكل أنواعه والذي نتناوله في ثلاث نقاط هي:
- الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي:** إن كلمة تدريس بكل ما تحمله من معنى في بناء المعارف وتوجيه العقول وإثارة التفكير، أسما ما يقدمه الأستاذ الجامعي، فهي الوظيفة الأساسية بين كل ما يؤديه، بها يرتقي الطالب بين درجات المعرفة و بها تنمو قدراته وتزيد معارفه ومؤهلاته، ليكون مسئولا وإطارا يخدم مجتمعه.
- ✓ نظرا لما يظهر من أهمية للأداء التدريسي للأستاذ الجامعي فقد أحيط بالعديد من التعاريف، فقد عرف على أنه:

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية -

- ✓ "الأداء الظاهر الذي يؤديه المعلم أثناء الموقف التعليمي، الذي يقوم على التفاعل بين كل من المعلم والطلاب بالقدر الذي يستثير تفكير الطلاب ودافعيتهم نحو التعلم"⁽¹⁾.
- ✓ "مجموعة الممارسات التي تؤدي أثناء الموقف التعليمي بقصد التأثير المباشر على أداء الطالب لتعديله وتيسير عملية التعلم".
- ✓ والأداء التدريسي يقتضي وجود تفاعل مباشر بين الأستاذ وطلابه، بما يؤثر على القدرة الاستيعابية لهم إيجابا وأسلوب تفكيرهم، أيضا حسن سير الأبحاث والرسائل من خلال تقديم النصح والتوجيه للطلبة الذين يكون بصدد إعداد بحث أو رسالة تخرج.
- ✓ وتطبيقا للمادة 118 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يحدد تصنيف الرتب التابعة لأسلاك الأساتذة الباحثين طبقا للجدول التالي:

جدول رقم (08): تصنيف الرتب لمناصب الأساتذة الجامعيين

الأسلاك	الرتب
أستاذ	أستاذ
أستاذ محاضر	أستاذ محاضر قسم "أ"
	أستاذ محاضر قسم "ب"
أستاذ مساعد	أستاذ مساعد قسم "أ"
	أستاذ مساعد قسم "ب"
معيد	معيد

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 23، ص 27.

(1): مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 237.

المهام الموكلة والمكلفة بالنسبة لكل أستاذ :

المادة 33: الأستاذ المساعد قسم "ب"

المادة 37: الأستاذ المساعد قسم "أ"

- ضمان الأعمال الموجهة أو الأعمال التطبيقية حسب الحجم الساعي.
- تصحيح أوراق الامتحانات التي يكلف بها .
- المشاركة في مداورات لجان الامتحانات.
- المشاركة في أشغال فرقته أو لجنته البيداغوجية.
- استقبال الطلبة ثلاث (03) ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم .

المادة 30 : يكلف المعيد بما يأتي :

- ضمان الأعمال الموجهة أو الأعمال التطبيقية حسب الحجم الساعي.
- تصحيح أوراق الامتحانات التي يكلف بها.
- المشاركة في مداورات لجان الامتحانات.
- المشاركة في أشغال فرقته أو لجنته البيداغوجية.

المادة 44: الأستاذ المحاضر قسم "أ"

- ضمان التدريس في شكل دروس حسب الحجم الساعي .
- تحضير و تهيئ دروسه.
- ضمان إعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر.
- ضمان حسن سير الامتحانات التي يكلف بها .
- المشاركة في مداورات لجان الامتحانات وتحضير المواضيع وتصحيح أوراق الامتحانات.
- المشاركة في أشغال فرقته أو لجنته البيداغوجية .
- المشاركة في نشاطات التصور والخبرة البيداغوجية في مجالات إعداد برنامج التعليم ووضع أشكال تكوين جديد وتقييم البرامج والمسارات .

- ضمان تأطير الأساتذة المساعدين في إعداد وتحيين الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية.
- ضمان تأطير التكوين البيداغوجي للأساتذة المتربصين.
- ضمان تأطير نشاطات التكوين الخارجي للطلبة.
- استقبال الطلبة ثلاث (03) ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.

المادة 41 : الأستاذ المحاضر قسم "ب"

- ضمان التدريس في شكل دروس حسب الحجم الساعي .
- تحضير و تحيين دروسه.
- ضمان إعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر.
- ضمان حسن سير الامتحانات التي يكلف بها.
- المشاركة في مداورات لجان الامتحانات وتحضير المواضيع وتصحيح أوراق الامتحانات.
- المشاركة في أشغال فرقته أو لجنته البيداغوجية .
- ضمان تأطير نشاطات التكوين الخارجي للطلبة.
- استقبال الطلبة ثلاث (03) ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.

المادة 54: أستاذ - دكتور(بروفسور) ،أستاذ التعليم العالي

- ضمان محاضرات وحلقات و ورشات علي مستوي التكوين في الدكتوراه (منصب مدير، عميد).
- استقبال طلبة الدكتوراه من اجل نصحتهم وتوجيههم .
- المشاركة في تحديد محاور البحث ذات الأولوية في ميدانهم .
- ضمان مهام الدراسات والاستشارة و الخبرة أو التنسيق العلمي والبيداغوجي (منصب مدير، عميد) .
- يمكن دعوة الأستاذ-دكتور للقيام بمهام التمثيل لدي الهيئات لوطنية أو الدولية.

طرق التدريس في المؤسسة الجامعية :

إن الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي يتم وفق طرق عدة تختلف باختلاف نوعية المادة المدروسة، فمنها ما يتطلب الحفظ ومنها ما يتطلب التفكير وتحريك القدرات الإبداعية ومنها أيضا ما يتطلب الممارسة والتجربة الميداني، وقد تم تقسيم هذه الطرق إلى مدخلين هما:

مدخل التعليم (التدريس) التقليدي:

يعتبر هذا المدخل الأكثر استخداما حيث يعتمد على التلقين الكلامي، أين يتم نشر المعرفة بين صفوف الطلاب عن طريق المحاضرات بأسلوب كلامي مباشر، فيعتاد الطلاب على حشو أذهانهم بالمعارف آليا، دون تنمية مهارات التحصيل والاستنباط والإنتاج الفكري، فيتوهون بذلك نحو السلبية التي تظهر من خلال غياب المشاركة والتلقي الآلي للمعلومة وتدني مستوى الإحساس بالمسؤولية أثناء الموقف التدريسي، أهم هذه الطرق وأكثرها انتشارا كما أشرنا طريقة المحاضرة، حيث يلقي الأستاذ محاضراته في المدرجات الجامعية مع مناقشة ضئيلة لبعض النقاط التي قد يثيرها الطلبة.

إلا أن هذه الطريقة رغم قدمها وسليبتها الواضحة لا تخلو من بعض الجوانب الهامة، التي تجعل المؤسسة الجامعية لا يمكنها أن تتخلى عنها هي:

- كون المادة التعليمية المدروسة نظرية.
- كثرة أعداد الطلبة في المدرجات.
- مساعدة الطلاب في الربط بين جوانب المقرر المختلفة.
- تقديم بعض الموضوعات الحديثة التي لم تتطرق إليها المراجع.
- سماح الأستاذ لطلابه بتدوين النقاط الرئيسية وكتابة ملخص للموضوع في نهاية المحاضرة.

لكن ما يعيب المحاضرة بصفة عامة هو تقليل القدرة الاستيعابية للطلاب، بسبب كثرة عددهم في المدرج الواحد وغلق باب المناقشة في وجه الطالب، إذ تساعد المناقشة على إثارة النقاط الحساسة في المحاضرة كما تساعد على توضيح المفاهيم ومحو الغموض أمام الطالب.

مدخل التعليم (التدريس) الحديث:

يشمل على طرق حديثة للتدريس جاءت لتغطية العجز في الطرق التقليدية، وقد حاولت العديد من الجامعات اعتماد هذه الطرق بغية استرجاع الجانب الإبداعي و الابتكاري المفقود لدى الطالب، من أهم هذه الطرق نذكر:

طريقة المشروع: أين يكلف الأستاذ طلبته بإعداد مشاريع تمكنهم من اكتساب قدرات ومهارات ابتكارية و إبداعية، يحصلون عليها من خلال اندماجهم مع الواقع المعاش.

طريقة حل المشكلات: أين يضع الأستاذ طلابه أمام مشكلات معينة ويطلب منهم البحث عن حلول مثلى لها، مما يجعل الطالب يستعمل كل قواه الفكرية باحثا عن الحل.

طريقة التعليم المبرمج: والتي يتم فيها اعتماد التقنية في تفعيل وإنجاح العملية التعليمية وتسريع وتيرة اكتساب العلم والمعرفة، كاستخدام جهاز متطور يتم من خلاله عرض أجزاء المعلومات عند كل مرحلة من مراحل التعلم، تمكن الطالب من الفهم الصحيح و نمذجة تفكيره ليتماشى و المنطق السليم في بلوغ المعلومة وإبلاغها.

(3) - طرق تسيير أسلاك الأساتذة ونظام التعليم العالي والبحث العلمي :

يتم توظيف أصناف الأساتذة المذكورين في الجدول علي أساس رزنامة من الشروط، تحدد هذه الأخيرة من طرف هيئات وأعضاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالتنسيق مع مختلف اللجان الأخرى الفرعية وحتى أيضا النقابات التابعة لها كاللجنة الوطنية لترقية الأساتذة المحاضرين وعليه يمكن شرح تلك المعايير علي النحو التالي:

(1) - بعد نجاح المترشح في مسابقة التوظيف تعطى له رتبة أستاذ مساعد قسم "ب" مهما كانت شهادته (ماجستير ، دكتوراه) أو شهادة معادلة لها.

(2) - بعد التثبيت في المنصب: هناك ثلاث حالات:

أ- إذا كان لديه ماجستير و تسجيلين في الدكتوراه على الأكثر --- تبقى رتبته كما هي أي أستاذ مساعد قسم "ب".

ب- إذا كان لديه ماجستير أو شهادة معادلة لها و ثلاث تسجيلات في الدكتوراه على الأقل --- يرقى إلى

رتبة أستاذ مساعد قسم "أ".

(ج) - إذا كان لديه دكتوراه --- يرقى إلى رتبة أستاذ محاضر قسم "ب".

(3) - يبقى سلك المعيدين في طريق الزوال، حسب المادة 29 من القرار الوزاري المؤرخ في 28 ربيع الثاني 1429 هـ، 04 مايو 2008.

أما بالنسبة إلى الأساتذة المثبتين في مناصبهم فالترقية في الرتبة تكون كالتالي:

(1) - ترقية أستاذ مساعد قسم "ب" إلى أستاذ مساعد قسم "أ" --- بعد التسجيل الثالث في الدكتوراه مع الإنجازات (ملتقيات ، مقالات).

(2) - ترقية أستاذ مساعد قسم "أ" إلى أستاذ محاضر قسم "ب" --- بعد مناقشة رسالة دكتوراه في العلوم.

(3) - ترقية أستاذ مساعد قسم "أ" إلى أستاذ محاضر قسم "أ" --- بعد مناقشة رسالة دكتوراه دولة

(4) - ترقية أستاذ محاضر قسم "ب" إلى أستاذ محاضر قسم "أ" --- يخضع للقانون الأساسي للأستاذ

الباحث و الباحث الدائم.

(5) - ترقية أستاذ محاضر قسم "أ" إلى أستاذ التعليم العالي أي أستاذ- دكتور (درجة بروفيسور) --- يتم

ترقيته من طرف اللجنة الوطنية لترقية الأساتذة المحاضرين عن طريق السيرة الذاتية مع الإنجازات (ملتقيات ، مقالات) ، وخمسة سنوات أقدمية في رتبة أستاذ محاضر قسم "أ" .

✓ ما تم ذكره سابقا هو الترقية في الرتبة ، و هناك أيضا الترقية في الدرجة و هي تحكمها مجموعة تنظيمات وردت في القانون الأساسي للتوظيف العمومي لسنة 2006 ، و بالمختصر تكون الترقية من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة كل 3 سنوات في المتوسط و ذلك في حدود 12 درجة كحد أقصى، كما أن الموظف يبدأ حياته المهنية و هو في الدرجة 0 .

✓ الفرق بين دكتوراه في العلوم ودكتوراه دولة حيث أن الحاصل على دكتوراه دولة يرقى إلى رتبة أستاذ محاضر صنف "أ" مباشرة، أما من يحصل على دكتوراه علوم فيرقى إلى رتبة أستاذ محاضر قسم "ب".

✓ بعد نجاح المترشح في مسابقة التوظيف تعطى له رتبة أستاذ مساعد قسم "ب" مهما كانت شهادته (ماجستير ، دكتوراه) ، أو شهادة معادلة لها حسب شروط التوظيف .

✓ بعد التثبيت في المنصب هناك ثلاث حالات:

- (1) - إذا كان لديه ماجستير أو شهادة معادلة لها و تسجيلين في الدكتوراه على الأكثر --- تبقى رتبته كما هي أي أستاذ مساعد قسم "ب".
- (2) - إذا كان لديه ماجستير أو شهادة معادلة لها و ثلاث تسجيلات في الدكتوراه على الأقل --- يرقى إلى رتبة أستاذ مساعد قسم "أ".
- (3) - إذا كان لديه دكتوراه علوم ----- يرقى إلى رتبة أستاذ محاضر قسم "ب".
- (4) - إذا كان لديه دكتوراه دولة ----- يرقى إلى رتبة أستاذ محاضر قسم "أ".

- حيث أن الملتحق الجديد لا يعتبر موظف بل متربص و لا يحق له الترقية إلا إذا تم تثبيته في المنصب بعد فترة التربص أين يصبح يحمل صفة موظف ، هنا يمكنه تقديم طلب الترقية حسب الشهادة التي يحملها.

الفرق بين الترسيم والتثبيت: الترسيم حين تجتاز المسابقة و يتم اختيارك بنجاحك و تقوم بإمضاء محضر التنصيب حينها أنت مرسم ، و بعد 12 شهرا من تاريخه يمضي مدير الجامعة إذا لم يكن هناك ما يمنع على قرار تثبيتك و خلال هذه السنة أنت مرسم و أجرك كامل لكنك متربص، و لا يحق الحصول على منحة التربص قصير الأجل لأنك غير مثبت حتى لو كنت تحضر الدكتوراه و خلال هذه السنة يمكن للمدير إمضاء قرار تثبيتك .

(4) - تطوير الأداء التدريسي :

✚ إن العلوم والمعارف في تطور دائم ومستمر، وعليه تواجه الأستاذ في مشواره التدريسي قضية وجوب تطوير المقررات الدراسية والمناهج بما يتلاءم تلك التطورات، هنا تظهر قدرة الأستاذ في عصرنة المعلومات وتبليغها للطلبة في وقت لا تكون فيه متقدمة وفاقدة لأهميتها، وتتمثل أهم هذه القدرات في:

- القدرة على الاختيار والانتقاء قصد تقديم الجديد، هذا دون إهمال الأساسيات والركائز من القديم، كما يبين عناصر الالتقاء بين ما هو جديد وما هو قديم عن طريق كشف قدرات الطالب البحثية في اكتشاف الجديد، ذلك من خلال تزويده بأساسيات المعرفة في مجال التخصص أو كل ما يرتبط به من علوم.

■ قدرة الأستاذ على إكساب الطالب قدرات التعلم الذاتي ومهاراته، هذا انطلاقا من مساعدته على استيعاب وتقبل فكرة التعلم الذاتي "علم نفسك بنفسك"، لتحقيق ذلك لا بد من معرفة مصادر المعرفة وأدواتها من كتب، دوريات وأشرطة مرئية، مسموعة ومنشورات،... كذلك معرفة كيفية التعامل معها من قراءة محتواها واختيار المادة المناسبة والتميز بين المصادر الأولية والمصادر الثانوية وكيفية تحليلها والحكم عليها.

■ وربما يمكن إرجاع بعض أسباب التدهور في مستويات الطالب التكوينية اليوم، إلى فقدان بعض الأساتذة لمثل هذه القدرات والكفاءات في تطوير المناهج الجامعية، مما أدى إلى تخلف المقررات الدراسية.

(5) - الأداء البحثي للأستاذ الجامعي:

إن ما يميز المؤسسة الجامعية عن غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى هو البحث العلمي، فغيابه عنها يجعلها تفقد ميزتها الأساسية في بناء المعارف وتجديدها، فوظيفة الأستاذ من وظيفة الجامعة والبحث العلمي أهم ما يميزها، لأن انصراف الأستاذ للتدريس يضعف فيه نزعه الابتكارية، بعكس البحث العلمي الذي يساعده على تنشيط عقله ونمو فكره وبذلك يساهم في خدمة مجتمعه، فالوظيفة البحثية هي السبيل الوحيد للنمو والتطور علي مختلف الأصعدة الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية... إلخ .

(6) - الأداء الإداري للأستاذ الجامعي:

يشكل الأستاذ الحجر الأساسي في البناء التنظيمي الجامعي، مما يخوله بالإضافة إلى مسؤولياته التعليمية والبحثية أن يلعب دورا هاما في إدارة الجامعة والتنسيق بين وحداتها، باعتلائه لبعض المناصب فيها كرئيس جامعة، عميد كلية، رئيس قسم وغيرها من المناصب التي تمكنه من تسيير شؤون الجامعة ودفعها نحو الأفضل في إطار تحسيني وتطويري لمختلف مستوياتها الإدارية، ضمن التزاماتها وفي حدود مسؤولياتها التي يشكل فيها الطالب أولى أولوياتها.

وعلى الرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الأستاذ الجامعي عند توليه للمنصب الإداري، إلا أن ذلك يؤثر على عدد الساعات التدريسية القائم بها، هذا التأثير يختلف من أستاذ لآخر حسب درجته العلمية، حيث تقل كلما ارتفعت الدرجات العلمية للأستاذ، هذا يؤدي إلى التقليل من الكفاءة العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، لاعتمادهم على خبرات أقل في العملية التعليمية، مما ينتج عنها خريجين ذوي مستوى متواضع لعدم الاستفادة من خبرات الأستاذ في تدريس الطلاب.

7- أداء الهيئة الإدارية في المؤسسة الجامعية :

تعد الهيئة الإدارية والتي تتشكل أساسا من الموارد البشرية المتخصصة في تسيير النشاط الإداري، من أهم عوامل نجاح الجامعة في بلوغ أهدافها، إذ يتحدد أداءها أساسا في إحداث الانسجام والتناسق بين الجهاز الإداري التنظيمي والجهاز التعليمي (أساتذة وطلبة)، هذا لا يتحقق إلا بتوافر الجامعة على إطارات إدارية متخصصة.

خصائص الهيئة الإدارية

تسعى الجامعات عموما إلى دعم جهازها التنظيمي بإداريين يتميزون بالخصائص التالية:

■ الإمام بشؤون التسيير والمعرفة بطبيعة العمل في المعاهد والكليات، والخبرة الفنية في كل ما يتعلق بالجوانب المالية والتنظيمية، والقدرة على معالجة المشكلات التي تعترض الأساتذة والطلاب.

■ بما أن الجامعات أصبحت تكتظ بالآلاف من الطلاب، فإن تجديد الجهاز الإداري وتدعيمه وتنميته وإعطاءه مجالا للمبادرة أصبح أمرا ضروريا، لأن الإدارة تميل بطبيعتها إلى النمطية في أداء عملها، فإن لم تحركها الحوافز والجزاءات عجزت عن أداء وظيفتها وتحوّلت إلى جهاز هامشي يعرقل العملية التعليمية.

■ أن يعمل الإداريون في الجامعة وفق نظام يصلهم مباشرة بالأجهزة الأخرى المشتركة في العملية التعليمية.

❖ يعد دور الهيئة الإدارية هام جدا لإنجاح الجامعة في تحقيق أهدافها، لهذا لا بد أن يضبط أداءها

بمجموعة من الإجراءات الهامة والتي نقدم أهمها في النقاط التالية :

- وجود نظام واضح لترقية الموظفين.
- ضبط ومراقبة الدوام.
- وجود نظام للضبط الإداري والمحاسبة.
- وجود نظام لملاحظة مدى التزام الموظفين بالدوام.
- وجود نظام ومعايير للتأكد من حسن سير العمل.
- تنمية العلاقات بين العاملين والمحافظة عليها.
- وجود بيانات واضحة عن العاملين.

- تطوير العمل الإداري في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة.
- إجراء مقابلات للعاملين وحسن اختيارهم.
- وجود قسم لشؤون الموظفين وانشغالهم.
- التأكد من مدى التزام الموظفين بأنظمة وقوانين الجامعة.
- العناية بالصحة العامة للموظفين.
- توفير الخدمات الاجتماعية والترفيهية للموظفين (السكن، النقل...).
- تطوير نظام لتقييم أداء الموظفين.
- تنظيم دورات تدريبية للموظفين.
- الالتزام بالوصف الوظيفي عند التعيين.
- وجود نظام واضح للعقوبات الإدارية.

وعليه يمكن القول أن الهيئة الإدارية الملتزمة، المؤهلة والداعمة لأداء الأستاذ والطالب معا تعد عنوانا لتحقيق الاستقرار بالجامعة ومحفزا للرفع من الأداء البشري فيها ، إذ تلعب دور المنسق بين الأستاذ والطالب والمنظم لشؤونهما.

المطلب الثالث : المجال الزمني للدراسة

تغطي هذه الدراسة العشر سنوات من حياة نشأة وتطور المركز الجامعي بمغنية، حيث تم الحصول على المعلومات من الفترة الممتدة من سنة 2006 إلى غاية سنة 2016 ،وفي بعض الحالات تم الحصول على بيانات متعلقة بالسنوات الثلاثة الأخيرة من وثائق وبيانات إحصائية.

أولا: منهجية الدراسة الميدانية والإجراءات التطبيقية (أدوات الدراسة ،تقنيات جمع المعلومات).

1- المنهج :

يمكن تعريف منهج الدراسة بأنه مجموع الممارسات والإجراءات المستخدمة، لغرض الحصول على نتائج علمية قابلة للتعميم ، و يعد اختيار المنهج الملائم، ذو أهمية بالغة في تحديد صدق النتائج وموضوعيتها، ومساعدة الباحث على دراسة المشكلة، للوصول إلى اكتشاف الحقيقة والحصول على نتائج واقعية

صحيحة، فصدق النتائج ومدى مطابقتها للواقع المدروس، يرتبط ارتباطا وثيقا بالمنهج الذي يتبعه الباحث في دراسته لموضوع بحثه، لذلك كان لزاما على الباحث اتباع المنهج المناسب الذي يتماشى مع أهداف الدراسة، ويمكن من وصف الظاهرة المدروسة والكشف عن حيثياتها، من خلال التنسيق بين التحليل النظري والمعطيات المتوفرة.

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهي التعرف على مدى إدراك وتطبيق التسيير الإستراتيجي وقياس الكفاءات والتعرف عليها بالمركز الجامعي بمغنية من وجهة نظرة أعضاء الهيئة التدريسية، وبقية الموظفين الإداريين التابعين للمصالح والاقسام سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يمكن من جمع البيانات والحقائق وتحليلها تحليلا دقيقا، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطوره، كما سيتم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية في عملية عرض وتحليل البيانات.

الأساليب الإحصائية:

من أجل تحليل نتائج البحث وفقا لطبيعة متغيراته ، تم اعتماد الأساليب الإحصائية التالية:

■ الجداول و التكررات.

■ النسبة المئوية.

(2) - الأدوات المستخدمة في الدراسة:

إن أي دراسة ميدانية لا بد أن تعتمد على أداة أو مجموعة من الأدوات، باعتبارها وسيلة أساسية في جمع البيانات وتصنيفها، حيث تتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها، على مدى دقة الأدوات المستخدمة، ونظرا لطبيعة الموضوع اقتضت طبيعة البحث المتعلق بدراسة التسيير الإستراتيجي للكفاءات في إطار إدارة المؤسسات الجزائرية وواقعها الحالي، وسعيا لجمع البيانات اللازمة، فقد تم الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية من خلال :

المقابلة : تعتبر المقابلة من الوسائل الهامة في جمع البيانات والمعلومات عن عينة الدراسة والمقابلة في البحث العلمي هي عبارة عن حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة تكون بين الباحث عادة من جهة وشخص أو مجموعة أشخاص من جهة أخرى ، وذلك بغرض التوصل إلي معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة ، يحتاج الباحث إلي التوصل إليها في ضوء أهداف بحثه .

ومن خلال فتح باب المقابلة مع مدير المركز الجامعي بمغنية، السيد "نعوم مراد"، وموافقته بجمع المعلومات الكافية وتسهيلاته لإثراء موضوع بحثنا واستشارته من خلال النصح والتوجيه عن طريق السماح لمصالحه الإدارية من موظفين إداريين و رؤساء الأقسام، والأساتذة المشرفين القائمين، ومختلف الأعوان التابعين بالمركز، تم الاعتماد والتركيز في بحثنا على أكثر من خمسة وثلاثين مقابلة، التي تعتمد على ملء الاستمارة والشرح في آن واحد، وقد كانت المقابلات تتم في قاعة الأساتذة، أو في مكاتب بعض الأساتذة، وأحيانا في مكاتب رؤساء الأقسام، كذلك تميزت بالتفاعل الايجابي والتعاون الكبير الذي قدم من أغلبية الأساتذة والموظفين سواء.

الملاحظة: بالنسبة لهذا البحث فقد ساعدت الملاحظة على تكوين تصور حول الوقائع و الظروف المحيطة بعملية التقييم، و ذلك بملاحظة سلوك الأفراد و ردود أفعالهم، و مدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني و توزيع الاستمارة عليهم، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان و الاستياء أحيانا والتحفظ أحيانا أخرى.

الوثائق والسجلات: تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق و السجلات وغيرها التي تتعلق بنظام المركز المطبق في المؤسسة، حيث تمت دراسة هذه الوثائق و تحليلها و استخراج كل ما يمكن أن تحتويه هذه الأخيرة من بيانات تساعد على إثراء الموضوع المدروس، و كان أهم هذه الوثائق ما يلي:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- الهياكل والتجهيزات التابعة للمركز الجامعي.
- منشورات وزارة مؤرخة (الجريدة الرسمية).
- إحصائيات وتتبع نشاط وأداء الأستاذ من خلال (صنفة، ترقيته، بحوثه، توليه مناصب ثانوية إدارية...).
- إحصائيات عدد الطلبة المسجلين و المزاولين للتعليم والمتخرجين حاملي الشهادات.

(3) - كيفية بناء الإستبيان:

يعد الاستبيان من بين الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات، لما يحتوي عليه من أسئلة يقوم الباحث بتحديددها مسبقا، بهدف الوصول إلى إجابات معينة، ولذلك قمنا بتصميم استبيان يتناسب مع طبيعة وخصائص الموضوع، تم تقسيمه إلى محاور مرتبة ترتيبا منطقيا تصب مضامينها في ترجمة مفصلة لتساؤلات تعكس ما يراد تجميعه من مجتمع الدراسة، وبما أن الأستاذ الجامعي هو محور الدراسة، فقد

حاولنا ، صب مجمل الأسئلة حول موضوع الكفاءات وواقع تسييرها علي المدى الطويل أي حسن تطبيق صيغة التسيير الإستراتيجي داخل المؤسسة ومدى تطبيقها من قبل الجامعة، وهذا بغرض الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات الضرورية.

فكانت الوسيلة عن طريق تسليمه باليد للأساتذة و مختلف الموظفين الإداريين بالجامعة للإجابة عنه، تم تصميم استبيان يحتوي على (39) سؤالاً موزعاً على ستة محاور تمثلت في:

- (1) - البيانات العامة.
- (2) - بيانات حول التنظيم المتعلق بالكفاءات.
- (3) - بيانات حول علاقات وطرق التسيير.
- (4) - بيانات حول النظام البيداغوجي والتنظيمي.
- (5) - بيانات خاصة بتنمية الكفاءات وتحفيزها.
- (6) - بيانات حول مشاكل ومعوقات تسيير الكفاءات.

ويوضح الجدول التالي عدد الأسئلة والفقرات التي تقيس كل محور:

جدول رقم (09): نسبة صلاحية أسئلة الاستبيان لقياس واقع التسيير الإستراتيجي للكفاءات

محاور الاستبيان	لأسئلة التي تقيس كل محور	الوزن النسبي
بيانات عامة	من 1 إلى 6	15.38%
بيانات حول التنظيم المتعلق بالكفاءات	من 1 إلى 6	15.38%
بيانات حول علاقات وطرق التسيير	من 1 إلى 5	12.82%
بيانات حول النظام البيداغوجي والتنظيمي	من 1 إلى 9	23.07%
بيانات خاصة بتنمية الكفاءات وتحفيزها	من 1 إلى 6	15.38%
بيانات حول مشاكل ومعوقات تسيير الكفاءات	من 1 إلى 7	17.94%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نموذج إستمارة بحث.

هذه النتائج تؤكد صلاحية الاستبيان لقياس الظاهرة التي وضع لأجلها، وهي التسيير الاستراتيجي للكفاءات، وقد تم التركيز على الأسئلة المتعلقة بذلك عند صياغته وتطبيقه.

(4) - العينة:

إن مجتمع الدراسة يتكون من كافة الأساتذة الجامعيين والموظفين الإداريين بمختلف درجاتهم العلمية والمصالح والأقسام، بالمركز الجامعي بمغنية، بحيث شملت العينة علي 40 أستاذ جامعي، و40 موظف تابع لمصلحة الإدارة العامة للمؤسسة، والذين بلغ عددهم حوالي 100 أستاذ خلال السنة الجامعية 2016/2015 وقد اعتمدنا على الطريقة الاحتمالية لاختيار عينة عشوائية طبقية، بحيث تم توزيع 75 استمارة بحث علي كافة الأساتذة، تم من خلالها تحصيل 40 استمارة معبأة بالإضافة إلى ذلك توزيع حوالي 50 استمارة بحث علي الموظفين الإداريين، تم تحصيل 40 استمارة معبأة، وبذلك كانت العملية في اختيار العينة بطريقة عشوائية.

ثانيا: تحليل بعض المعطيات الكمية لتطور التعليم العالي بالمركز الجامعي بمغنية.

من خلال دراستنا لمسار التعليم العالي اتضح لنا أن المركز الجامعي بمغنية كان ولازال يهدف إلى ضخ العديد من الإطارات والباحثين، وظل دائما يسعى إلى الأفضل من خلال تحسين نوعية مخرجاته والرفع من مستوى الطالب الجامعي، وتبني السياسات والإصلاحات التي تتماشى مع مستوى التعليم العالي والبحث العلمي، ويبحث هذا العنصر في بعض المؤشرات الكمية المتعلقة بتطور الجامعة والتي من أهمها تطور أعداد الطلبة المسجلين والمتخرجين، تطور أعداد أعضاء الهيئة التدريسية، إضافة إلى تطور الهياكل البيداغوجية التي تسهل سير العملية التعليمية.

(1) - تطور عدد الطلبة المسجلين :

يمثل عدد الطلبة المسجلين في التعليم العالي أهم عنصر من مدخلات العملية الإنتاجية للقطاع فهو يتحكم بشكل كبير في توسيع الشبكة الجامعية، سواء من ناحية البنية التحتية أو من ناحية عدد الفروع والتخصصات، ودراسة الوثائق المتعلقة بتطور التعليم العالي بالمركز الجامعي بمغنية، توحى بأن عدد المسجلين شهد تطورا كبيرا خصوصا بعد توسيع المركز وإنشاء الشطر الثاني الخاص بالعلوم والتقنيات، ويوضح الجدول التالي تطور أعداد الطلبة المسجلين في التعليم العالي عبر السنوات الخمس الماضية انطلاقا من عام 2010.

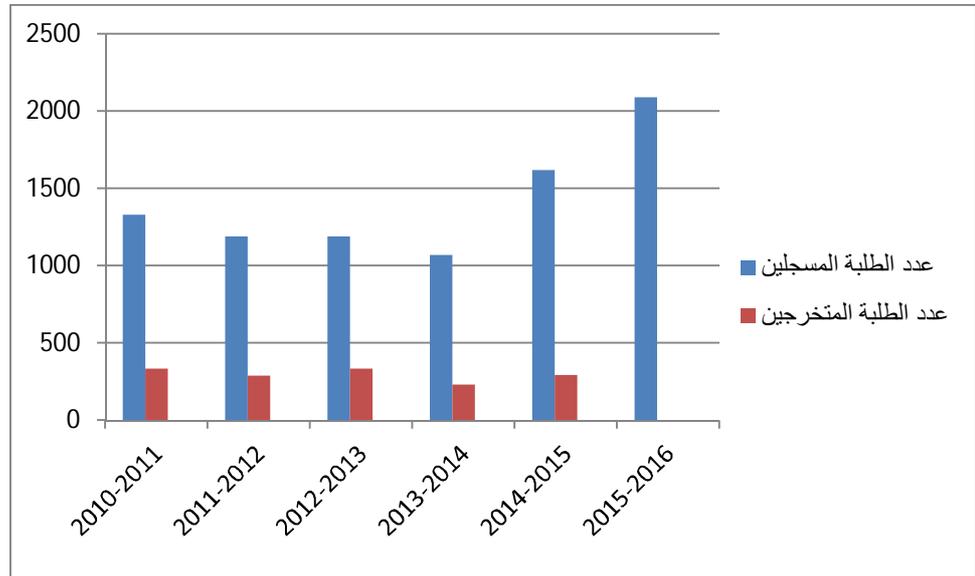
الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية -

جدول رقم (10): تطور عدد الطلبة المسجلين و المتخرجين من 2010 إلى 2016

السنة الجامعية	عدد الطلبة المسجلين	عدد الطلبة المتخرجين	نسبة المتخرجين للمسجلين
2011-2010	1332	336	25.22%
2012-2011	1191	288	24.18%
2013-2012	1192	337	28.27%
2014-2013	1069	233	21.79%
2015-2014	1620	294	18.14%
2016-2015	2093	/	/ %

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء بالمركز الجامعي بمغنية.



نلاحظ من خلال المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تزايدا كبيرا في أعداد الطلبة المسجلين في التعليم العالي، حيث ارتفع عدد الطلبة بالمركز الجامعي بمغنية من (1332) عام 2010-2011 ، حتى (2093) عام 2016-2015 ، ويدل هذا الارتفاع على زيادة فرص الالتحاق بالتعليم العالي بالموازاة مع التحسن الملحوظ في معدل النجاح المسجل في شهادة البكالوريا خلال عام

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية -

2016/2015 حيث استقبلت الجامعة 500 طالب جديد، إضافة إلى رغبة أغلبية الناجحين في مواصلة الدراسة والتحصل على شهادات جامعية تسمح لهم بالاندماج في سوق العمل، مثل شهادة الماستر، إضافة إلى ذلك فتح شطر جديد خاص بالعلوم والتقنيات و في الأخير الرغبة الملحة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تكوين ونمذجة كفاءات متنوعة بالمركز الجامعي بمغنية.

جدول رقم (11): توزيع الطلبة حسب نظام التكوين المعتمد بالمركز الجامعي بمغنية

2015-2014		2014-2013		2013-2012		2012-2011		2011-2010		الطلبة المسجلين
ماستر	ل.م.د	ماستر	ل.م.د	ل.م.د	كلاسيك	ل.م.د	كلاسيك	ل.م.د	كلاسيك	الليسانس/الماستر
118	254	—	251	136	199	136	199	90	355	اللغة العربي والأدب
280	243	—	405	276	161	276	161	193	243	العلوم التجارية
155	370	52	361	262	158	262	158	144	307	الحقوق
140 طالب مسجل في 2016/2015	—	—	—	—	—	—	—	—	—	علوم وتكنولوجيا
2093		1069		1192		1191		1332		المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء بالمركز الجامعي بمغنية.

(2) - تطور أعضاء هيئة التدريس:

من أجل التنمية الشاملة لا بد من التعليم الجيد، ولا يمكن أن يكون التعليم ذو جودة إلا بتوفر أستاذ جيد التحصيل وعلى مستوى عال من التكوين، لأن الأستاذ هو أساس نجاح العملية التعليمية أو فشلها، ومن هنا فإنه يشترط في كافة الأساتذة والباحثين والمؤطرين في التكوين العالي، أن يكونوا على القدر الكافي من الكفاءة التي تسمح بأداء مهامهم على أكمل وجه، ومن خلال الجدول رقم (12)

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية -

يتضح لنا تطور عدد الأساتذة في التعليم العالي بالمركز الجامعي بمغنية، وذلك خلال ثلاث سنوات حسب رتبة وصنف كل أستاذ.

جدول رقم (12): تطور أعضاء الهيئة التدريسية بالملحقة الجامعية بمغنية

أصناف هيئة التدريس	2014-2013	2015-2014	2016-2015
أستاذ التعليم العالي	01	01	02
أستاذ محاضر قسم-أ-	03	07	05
أستاذ محاضر قسم-ب-	14	14	19
أستاذ مساعد قسم-أ-	27	33	35
أستاذ مساعد قسم-ب-	21	16	21
أستاذ متعاقد	19	22	24
المجموع	85	93	106

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء بالمركز الجامعي بمغنية.

نلاحظ من الجدول رقم(12) أن عدد الأساتذة بالمركز الجامعي بمغنية عرف تزايدا مستمرا للأساتذة المؤطرين خلال الفترة المبينة، حيث ارتفع العدد من (85) إلى (106) أستاذ، فحسب رتبة أستاذ مساعد قسم-أ- و أستاذ محاضر نجد أن هذه الفئة عرفت نموا هاما إذ بقيت تحتل الصدارة على مر السنوات الثلاث من إجمالي الأساتذة، أما فيما يتعلق بأستاذ متعاقد فقد سجلت إرتفاعا طفيفا وهي ضعيفة مقارنة بالعدد الإجمالي للأساتذة بالجامعة من جهة، وبالتزايد المستمر في أعداد الطلبة من جهة أخرى، كما نلاحظ من الجدول أن نسبة أستاذ التعليم العالي (بروفسور) بقي عددهم ثابت على مر السنوات المبينة.

المطلب الرابع: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

بيانات المحور الأول: بيانات عامة

الخصائص الاجتماعية والمهنية للعينة

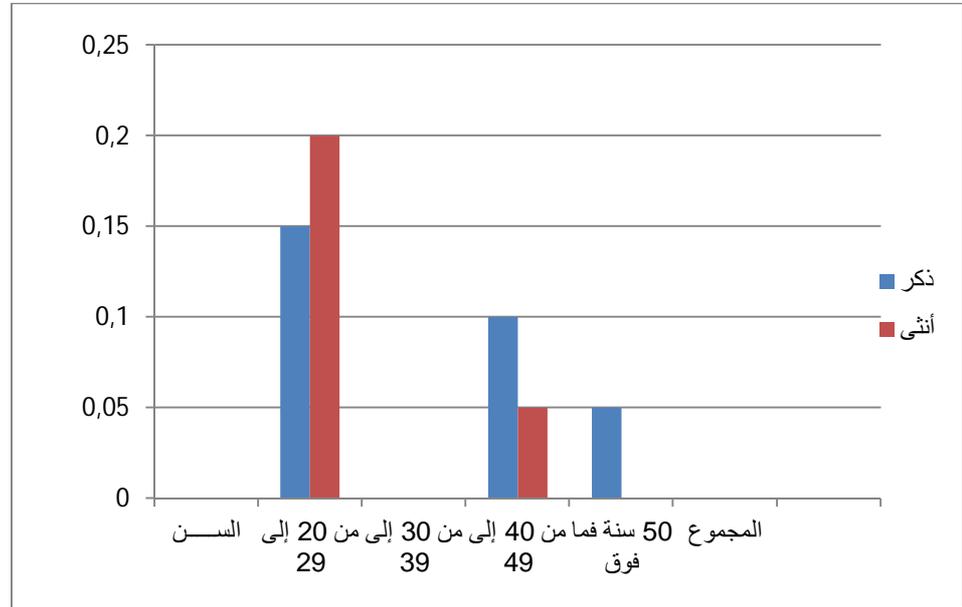
إن البيانات المتعلقة بالخصائص الفردية (الشخصية) كالجنس والسن، وتلك المتعلقة بالخصائص المهنية كالأقدمية المهنية والصف المهني ذات مدلولات مهمة، لأنها تساعد إذا ما وظفت بشكل جيد على إعطاء البعد التحليلي المعمق للمعطيات الكمية، وذلك من خلال ربط المتغيرات ببعضها البعض في تكوين جداول مركبة، وسنعرض فيما يلي الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة.

الجدول رقم (13): جنس و سن أفراد العينة الخاص بالهيئة التدريسية

السن	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
من 20 إلى 29	6	%15	8	%20	14	%35
من 30 إلى 39	11	%27.5	7	%17.5	18	%45
من 40 إلى 49	4	%10	2	%5	6	%15
50 سنة فما فوق	2	%5	/	/	2	%5
المجموع	23	%57.5	17	%42.5	40	%100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء بالمركز الجامعي بمغنية.

شكل رقم (09): المدرج التكراري الخاص بجنس وسن أفراد العينة الهيئة التدريسية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا علي نتائج الاستبيان

توضح البيانات الواردة في الجدول رقم(13) والشكل رقم (09) أن نسبة الأساتذة الجامعيين الذكور تمثل الأغلبية بنسبة تقدر بـ 57.5 % من مجموع أفراد العينة، في حين تمثل نسبة الأساتذة الإناث 42.5 % من المجموع الكلي للعينة، ونلاحظ من العينة أن أفرادها موزعين على مختلف الفئات العمرية، وأعمار مجتمع البحث ليست متقدمة في السن، ويمكن ترتيب هذه الفئات حسب السن إلى مجموعات:

المجموعة الأولى: تشكل الفئة العمرية من (30 إلى 39) أكبر نسبة، وتحتل المرتبة الأولى في مجتمع البحث، حيث تقدر نسبتها بـ 45% من مجموع أفراد العينة، وتمثل نسبة الذكور في هذه الفئة أكبر نسبة تقدر بـ 27.5 % مقارنة بنسبة الإناث التي قدرت بـ 17.5 % ، والملاحظ أن أفراد هذه المجموعة معظمهم من رتبة أستاذ مساعد وأستاذ محاضر.

المجموعة الثانية: تمثل الفئة العمرية من 20 إلى 29 المرتبة الثانية وتقدر نسبتها بـ 35% من إجمالي أفراد العينة، وتشكل نسبة الإناث النسبة الأكبر بـ 20% في حين بلغت نسبة الذكور 15%، ومعظمهم من رتبة أستاذ مساعد وأستاذ مكلف بالدروس.

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية -

المجموعة الثالثة: تضم الفئة العمرية 40 سنة فأكثر، وهي تأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة تقدر بـ 20% وتتضمن أساتذة من فئة أستاذ محاضر وأستاذ التعليم العالي.

الجدول رقم (14): يوضح مجال تخصص الأساتذة الجامعي ورتبته الوظيفية

المجموع		علوم تكنولوجية		علوم قانونية		اللغة العربية وآدابها		علوم اقتصادية		مجال التخصص
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الرتبة الوظيفية
2.5%	1	/	/	/	/	/	/	2.5%	1	أ.التعليم العالي
15%	6	2.5%	1	2.5%	1	5%	2	5%	2	أ.محاضر(أ)
22.5%	9	5%	2	5%	2	7.5%	3	5%	2	أ.محاضر(ب)
15%	6	/	/	7.5%	3	5%	2	2.5%	1	أ.مساعد (أ)
35%	14	5%	2	7.5%	3	12.5%	5	10%	4	أ.مساعد (ب)
10%	4	/	/	5%	2	/	/	5%	2	أ.متعاقد
100%	40	12.5%	5	27.5%	11	30%	12	30%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء بالمركز الجامعي بمغنية.

يوضح الجدول رقم (14) أن أعلى نسبة للأساتذة كانت بقسمين هما قسم العلوم الاقتصادية واللغة العربية وآدابها قدرت بـ 60% من المجموع الكلي للعينة، و نجد أن 04 من الأساتذة بهذه الكلية لديهم مسؤولية إدارية تتمثل في رئيس قسم و نائب رئيس قسم، و تأتي في المرتبة الثانية العلوم القانونية بنسبة 27.5% والتكنولوجيا بنسبة ضعيفة 12.5% من إجمالي أفراد العينة.

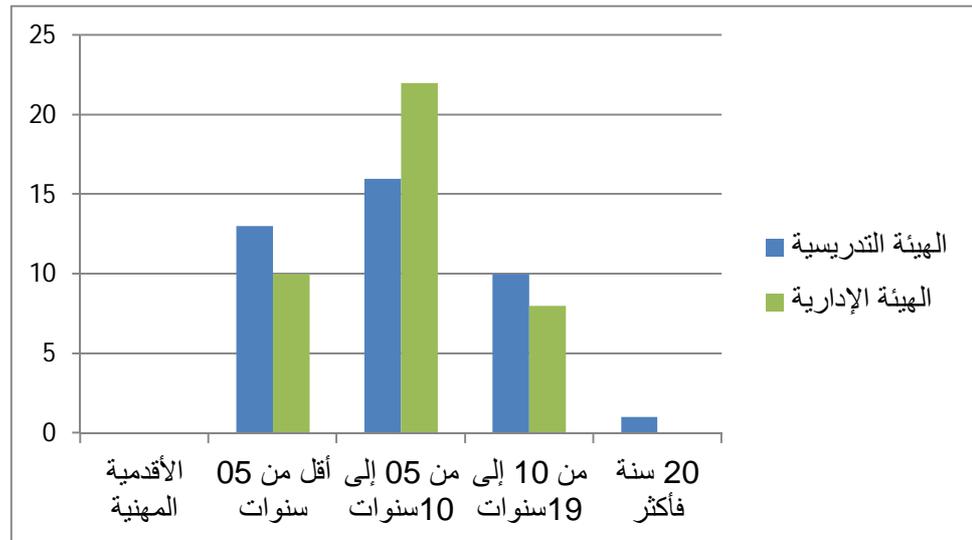
الجدول رقم (15): يوضح الأقدمية المهنية

الهيئة الإدارية		الهيئة التدريسية		الأقدمية المهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	10	32.5%	13	أقل من 05 سنوات
55%	22	40%	16	من 05 إلى 10 سنوات
20%	8	25%	10	من 10 إلى 19 سنوات
/	/	2.5%	1	20 سنة فأكثر
100%	40	100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (10): الأقدمية المهنية لعينة الدراسة

المصدر: من إعداد
الباحث اعتمادا على
نتائج الاستبيان



الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية -

نرى من الجدول رقم (15) أن 40% من الأساتذة تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، أما الفئة الثانية أقل من 5 سنوات فقد بلغت 32.5% من مجتمع العينة، وعلى العموم تبقى نسب الأقدمية متقاربة فيما بينها هذا يدل ويؤكد على توازن أعمار الكفاءات البيداغوجية مع متطلبات البيئة التدريسية والإدارية.

الجدول رقم (16): طريقة التوظيف في المؤسسة الجامعية

الهيئة التدريسية		
النسبة	التكرار	الإجابة
35%	14	على أساس المسابقة
47.5%	19	على أساس الشهادة
17.5%	7	على أساس عقد عمل
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

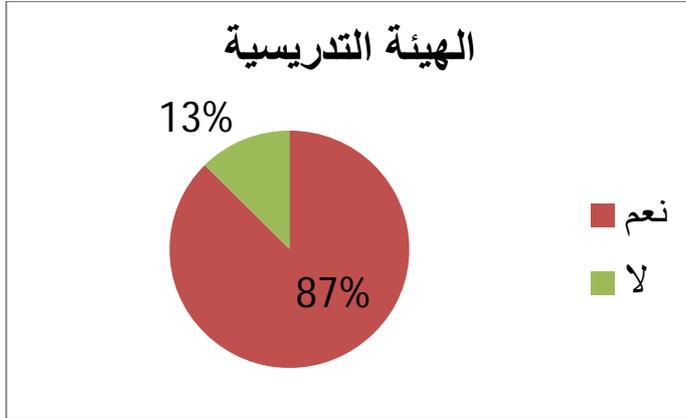
من خلال إجابات أفراد العينة و اعتمادا على نتائج الجدول رقم (16) نلاحظ أن 47.5% تم توظيفهم على أساس الشهادة، أما 35% تم توظيفهم على أساس المسابقة، وهي نسب في كلتا الحالتين مرضية في مجتمع الدراسة وهذا راجع لعدة عوامل تساهم في الشفافية والمصداقية في انتقاء الأفراد للمناصب الشاغرة، لذا يرى أن أفراد العينة تم توظيفهم نتيجة لجدارتهم ومؤهلاتهم العلمية.

بيانات المحور الثاني: التنظيم المتعلق بتسيير الكفاءات

من خلال السؤال الأول: هل منصب العمل الحالي يتناسب مع كفاءتك وقدراتك؟

من خلال الإجابة على هذا السؤال تم استنتاج الجدول التالي:

الجدول رقم (17): ملائمة منصب العمل للكفاءات العلمية



الهيئة التدريسية		
الإحتمال	التكرار	النسبة
نعم	35	87.5%
لا	5	12.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول رقم(17) نلاحظ أن 87.5% من عينة الدراسة يرون أن منصب العمل يلاءم مؤهلاتهم العلمية ،بينما 12.5% يرون غير ذلك ،وعليه سبب هذا التفاوت يرجع إلى أن بعض الأفراد ونظرا لحاجتهم إلى وظيفة أو منصب العمل يضطرون للتنازل عن شهادتهم والعمل في منصب غير مناسب لمؤهلهم العلمي.

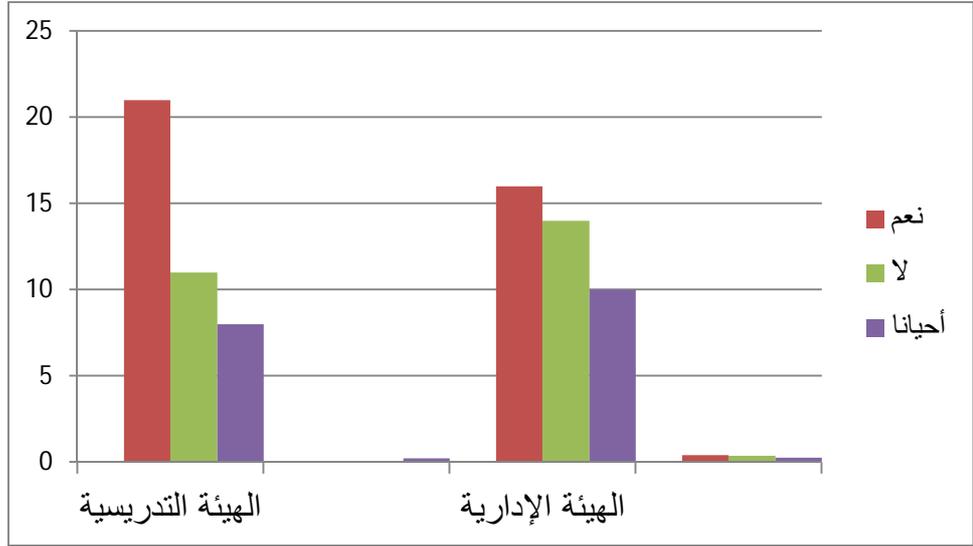
السؤال الثاني: هل تقوم المؤسسة بتقييم أدائك؟ أسفرت نتائج الاستبانة على مايلي:

الجدول رقم (18): عملية التسيير وتقييم أداء الأفراد بالجامعة

الهيئة الإدارية		الهيئة التدريسية		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
40%	16	52.5%	21	نعم
35%	14	27.5%	11	لا
25%	10	20%	8	أحيانا
100%	40	100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (11): المدرج التكراري الخاص بعملية التسيير وتقييم أداء الأفراد بالجامعة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول

من خلال الجدول رقم (18) وإعتمادا على الشكل رقم (11) نلاحظ أن 52.5% من أفراد العينة أجابوا بنعم و 27% أجابوا ب لا ، أما 20% أجابوا بأحيانا، وعليه معظم أفراد الأساتذة موافقون بأن المؤسسة الجامعية تعتمد علي تقييم موظفيها مهما كانت درجاتهم العلمية بحيث يساعد هذا التقييم في أسلوب التسيير الاستراتيجي للكفاءات علي المدى الطويل ،بالإضافة إلى ذلك تحسين أداء ومردودية الأفراد الفاعلين داخل الجامعة ،وتحفيز المجدين ومعاقبة المقصرين مما يولد انطبعا قويا لدى الأفراد بأن المركز الجامعي بمغنية يهتم بهم وبإمكانياتهم وتطلعاتهم المستقبلية سواء علي المستوي التدريسي أو الإداري.

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية -

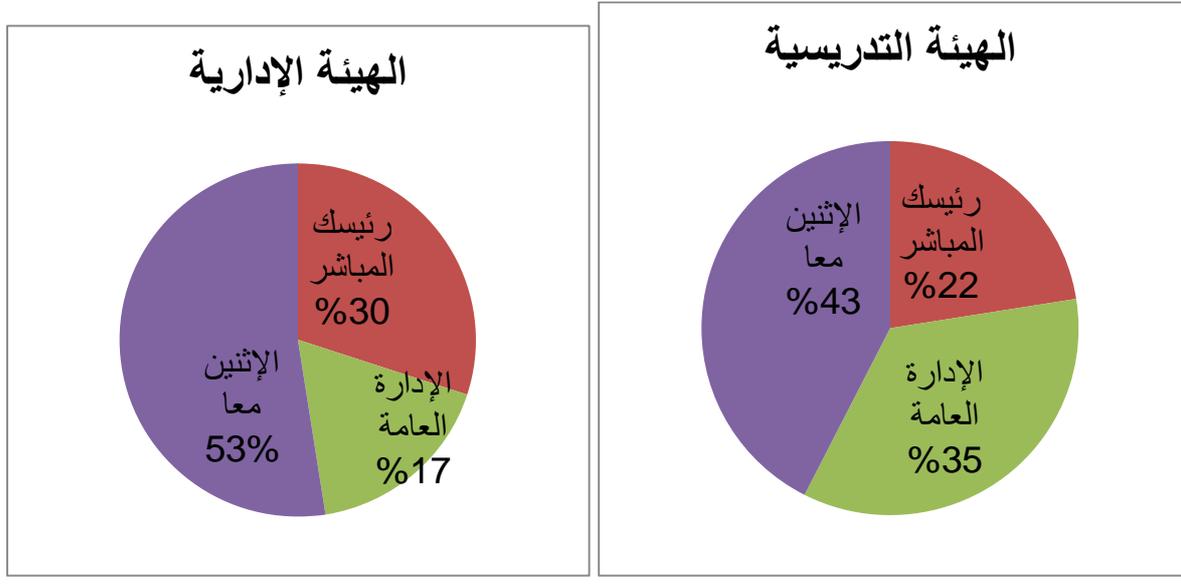
السؤال الثالث : من هي الجهة المسؤولة عن تقييم أدائك؟ أسفرت نتائج الاستبانة على ما يلي:

الجدول رقم (19): الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء

الهيئة الإدارية		الهيئة التدريسية		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
30%	12	22.5%	9	رئيسك المباشر
17.5%	7	35%	14	الإدارة العامة
52.5%	21	42.5%	17	الإثنين معا
100%	40	100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (12): دوائر نسبية الخاصة بالجهة المسؤولة عن تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية -

من خلال الشكل رقم (12) نلاحظ أن 17 أستاذ بنسبة 43% يرون أن عملية تقييم الأداء والمجهودات المقدمة من طرف الهيئة التدريسية تتم بواسطة الإدارة العامة ورئيس القسم المكلف بذلك وعليه عملية التقييم تصبح من إختصاص الإثنين معا وذلك حتى تكون ذو مصداقية لأن الموظف مرتبط ارتباطا كبيرا برئيسه أكثر من الإدارة التي يعمل فيها وهذا من خلال الدراية الكاملة للموظفين بالأساتذة وبقدراتهم وانضباطهم وأدائهم للأعمال الموكلة إليهم مما ينتج عنه إنعكاسات إيجابية تصب في المصلحة العامة للمهام البيداغوجية وعملية تسيير الكفاءات فيما بينها.

بيانات المحور الثالث: علاقات وطرق التسيير

السؤال الأول : هل تقوم بمشاركة رؤسائك في اتخاذ بعض القرارات الإدارية؟

أسفرت نتائج الاستبانة على مايلي:

الجدول رقم (20): مدي سماح الإدارة للأستاذ والموظف الإداري بالمشاركة في مختلف

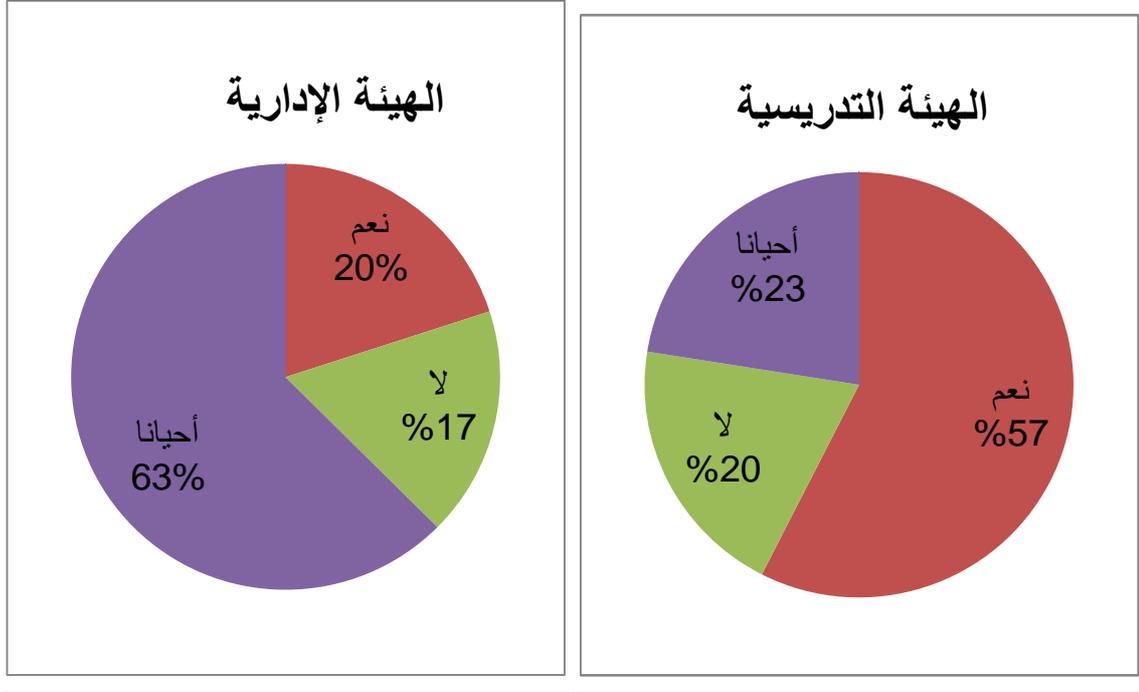
العمليات الإدارية

الهيئة الإدارية		الهيئة التدريسية		الإحتمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
20%	8	57.5%	23	نعم
17.5%	7	20%	8	لا
62.5%	25	22.5%	9	أحيانا
100%	40	100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (13): دوائر نسبية تمثل مدى سماح الإدارة للأستاذ والموظف الإداري بالمشاركة في

مختلف العمليات الإدارية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول

تبين البيانات الواردة من الجدول رقم (20) من أفراد العينة العشوائية أن 57.5% من نخبة الأساتذة في المركز الجامعي بمغنية يشاركون في إتخاذ بعض القرارات الإدارية مع رؤسائهم وهذا شيء منطقي حتى تكون عملية التسيير والتنظيم البيداغوجي لها صلاحية التخطيط، التوجيه، والرقابة على كافة المستويات سواء بالنسبة للطلبة أو الهيئة التدريسية وطرق وأساليب العمل.

من جهة أخرى يخلق هذا النوع من التسيير مشاركة عدة أنماط من الكفاءات سواء من الجانب الإداري أو من جانب الأساتذة في أساليب عملية اتخاذ القرارات، هذا ما يبرز تلك العلاقة الوطيدة بين مختلف المستويات التنظيمية في المركز الجامعي بمغنية.

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية -

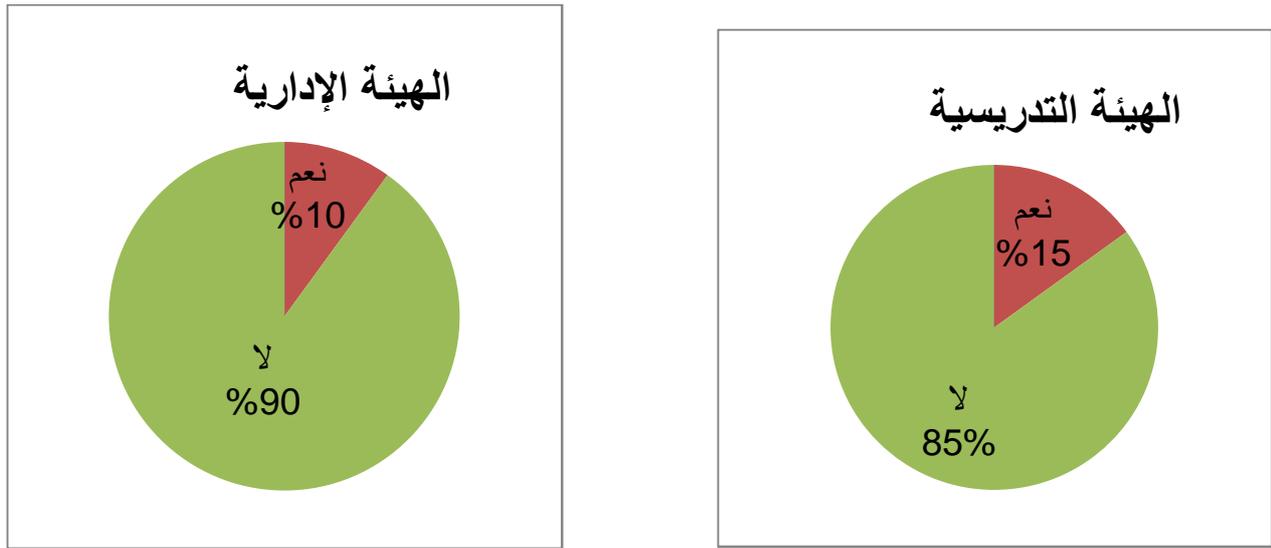
السؤال الثاني : خلال مسيرتك المهنية هل تم ترقيتك؟

جدول رقم (21): يوضح نظام الترقية المتبع في الجامعة

المجموع		الهيئة الإدارية		الهيئة التدريسية		الإحتمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 12.5	10	% 10	4	% 15	6	نعم
% 87.5	70	% 90	36	% 85	34	لا
% 100	80	% 100	40	% 100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (14): دوائر نسبية خاصة بنظام الترقية المتبع في الجامعة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول

بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (21) نلاحظ أن ما نسبته %15 من أفراد العينة العشوائية المتمثلة في نخبة الأساتذة أجابوا بنعم، أما %85 فأجابوا ب لا، وعليه هذا يدل على أن بعض أفراد العينة ترقوا لمناصب أعلى خلال مسيرتهم الوظيفية إما بحصولهم على شهادات مكملة بالإضافة إلى حل شروط الترقية السابقة الذكر كشرط الأقدمية والأعمال والأبحاث المنجزة، وبالتالي فالجامعة الجزائرية تعمل على تحفيز

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية -

موظفيها سواء كانت الترقية في الدرجات أو الترقية في منصب أعلى وهذا ما يؤكد على مدى حسن الإهتمام بعنصر الكفاءات الداخلية وحثها أكثر على بدل مجهود أكبر وجيد.

السؤال الثالث : هل تؤثر الترقية على أدائك وكفاءتك؟

جدول رقم (22): يوضح مدى تأثير المعايير المتبعة في الترقية وتعيين أفراد في مناصب جديدة

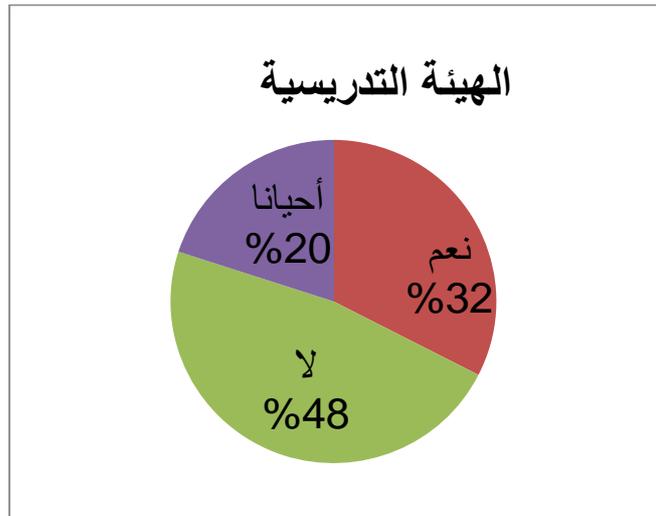
بالجامعة الجزائرية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

الهيئة التدريسية		الإحتمال
النسبة	التكرار	
32.5%	13	نعم
47.5%	19	لا
20%	8	أحيانا
100%	40	المجموع

شكل رقم (15): دائرة نسبية توضح مدى تأثير المعايير المتبعة في الترقية الخاصة بالهيئة

التدريسية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية -

توضح البيانات الواردة أعلاه أن الترقية لا تؤثر على أداء الأستاذ الجامعي بنسبة 48% من مجموع أفراد العينة العشوائية، خاصة وأنها الوسيلة الأساسية التي تحقق للأستاذ العديد من الامتيازات المعنوية والمادية، والانتقال من منصب إلى منصب آخر، وبذلك يتضح لنا وجود موضوعية في المعايير المتبعة في الترقية، وعدم تعرضها لآية عوائق إدارية وبالتالي الانتقال من درجة لأخرى في السلم الوظيفي، بينما يرى 32% من الأساتذة هناك تأثير للترقية من خلال زيادة ساعات العمل أو تحضير أعمال دون تلقي أي مكافأة مادية أو معنوية نتيجة أدائهم.

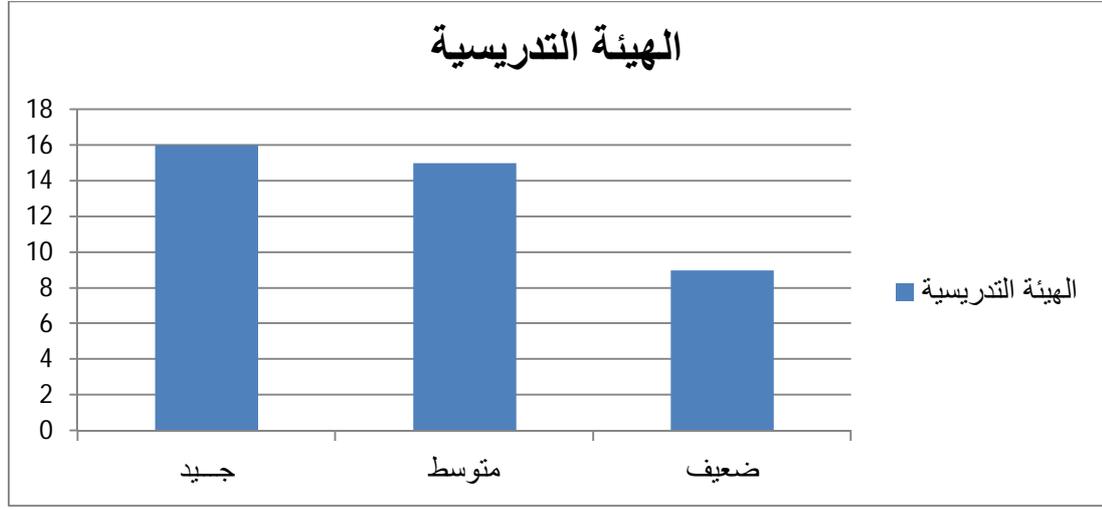
السؤال الرابع: كيف تري مستوى التسيير الإداري والتنسيق بين مختلف الأفراد الفاعلين في الجامعة؟

جدول رقم (23): مستوى التسيير الإداري والتنسيق بين الأفراد في الجامعة

الهيئة التدريسية		الإحتمال
النسبة	التكرار	
40%	16	جيد
37.5%	15	متوسط
22.5%	9	ضعيف
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (16): مدرج تكراري يبين مستوى التسيير الإداري والتنسيق بين الأفراد في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول

من خلال نتائج الجدول رقم (23) وإعتمادا على ملاحظة الشكل رقم (16) يتضح أن 40% من طاقم الأساتذة موافقون على نوعية وإجراءات التسيير الإداري اتجاه الأعمال الموكلة إليهم والمهام المخبرة، وهي نسبة جيدة تبلى بحسن التسيير لعنصر الكفاءات وطريقة توزيعها بشكل منتظم ومتلائم بين الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية داخل المركز الجامعي بمغنية، في حين يرى البعض بنسبة 37.5% أن التسيير بمختلف عملياته لا زال متوسط أو ضعيف بعض الشيء من خلال طرق الاتصال والتواصل بين مختلف الأفراد الفاعلين حسب رأي بعض الأساتذة من جهة و رؤساء الأقسام والطلبة من جهة أخرى.

بيانات المحور الرابع : معلومات حول النظام البيداغوجي والتنظيمي

أسفرت نتائج الاستبانة على مايلي:

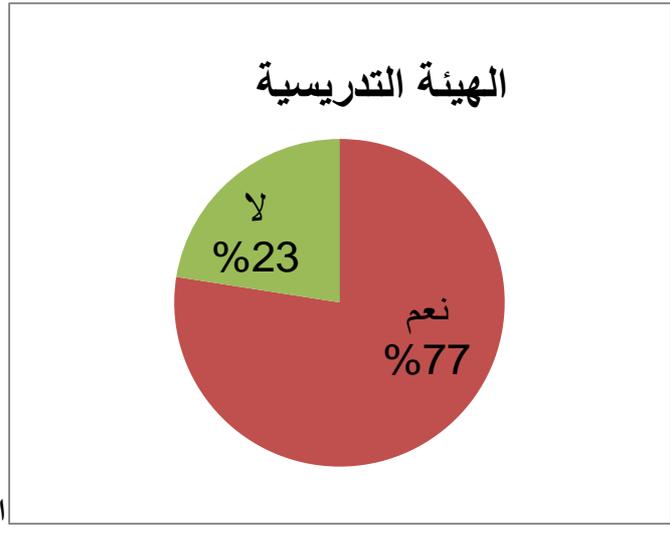
السؤال الأول : هل تعمل إدارة الجامعة علي توفير الوسائل التعليمية والبحثية؟

جدول رقم (24): تأثير عدم توفر الوسائل التعليمية والبحثية على أداء الأستاذ الجامعي.

الإحتمال	التكرار	النسبة
نعم	31	77.5%
لا	9	22.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (17): دائرة نسبية تبين تأثير عدم توفر الوسائل التعليمية والبحثية على أداء الأستاذ



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول

تشير النتائج المتحصّل عليها أن 77% من الأفراد أقرّوا علي توفر الوسائل التعليمية والبحثية بالمؤسسة الجامعية من قاعات انترنيت ومخابر مجهزة ومكتبات ذات مراجع وكتب قيمة ومعاصرة وعليه تعتبر وسيلة مهمة في تجديد المعارف وتطويرها من شأنها مساعدة أعضاء هيئة التدريس وتفعيل العملية التعليمية من جهة ،والطالب في العملية التعليمية من جهة أخرى.

السؤال الثاني : هل يوجد تكامل وتنسيق بين الأستاذ المحاضر والأستاذ المطبق في تدريس المقياس؟

جدول رقم (25): التكامل بين الأستاذ المحاضر والأستاذ المطبق في تدريس المقياس المشترك.

الإحتمال	التكرار	النسبة
نعم	23	57.5%
لا	4	10%
أحيانا	13	32.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

تبين لنا البيانات الواردة في الجدول رقم (25) أن هناك تكامل بين الأستاذ المحاضر والأستاذ المطبق في تدريس المقياس المشترك بنسبة تقدر بـ 57.5% من مجموع أفراد العينة وهي النسبة الأكبر، هذا يدل على التفاعل الإيجابي والتكامل بين مختلف مستويات التأهيل العلمي وبالتالي مصدر للكفاءات الجماعية ، وقد صرح هؤلاء الباحثين أن هذا التكامل ضروري ومهم بالنسبة لتسيير النظام البيداغوجي للطلاب، فمن شأنه مساعدته على تنمية مهاراته الفكرية وقدراته التحليلية والتزود بالمعارف المختلفة ، والقضاء على جميع عراقيل العملية التعليمية.

إن نسبة الباحثين التي أجابت بعدم وجود تكامل بين الأستاذ المحاضر و الأستاذ المطبق بلغت 10% من مجموع مفردات مجتمع البحث، وقد أرجع بعض الأساتذة سبب ذلك إلى عدم تفاهم بعض الأساتذة فيما بينهم حول كيفية تغطية المقررات ورغبة البعض في تقديمها بطريقتهم، مما أحدث نوعا من الخلل بين الأستاذ المحاضر والأستاذ المطبق في بعض الأقسام، كما صرح البعض بأنه يقوم بتدريس المقياس بشقيه النظري والتطبيقي بنفسه دون الحاجة إلى الأستاذ المطبق، تفاديا لعدم التفاهم الذي قد يجعل العلاقة بينهم سلبية.

السؤال الثالث : برأيك النظام التعليمي المعتمد بالجامعة هل يسمح بإنتاج كفاءات طلابية عالية؟ جدول رقم (26): يوضح مدى قدرة البرنامج الحالي على تزويد الطلبة بالمعلومات الكافية

الإحتمال	التكرار	النسبة
نعم	13	32.5%
لا	15	37.5%
نوعا ما	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

لقد أكدت نسبة 32.5% من مجموع أفراد العينة أن النظام التعليمي المعتمد بالجامعة هو نظام مناسب جدا إلي حد ما، بينما أشارت نسبة 37.5% من المجموع الكلي للعينة أن هذا النظام غير ذلك ، كما تظهر البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين أكدوا بأن النظام التعليمي المتبع بالجامعة الجزائرية نظام مناسب نوعا ما بلغت نسبتهم 30% من المجموع الكلي للعينة، لاسيما بعد التغيرات والإصلاحات التي مست قطاع التعليم العالي والمتمثلة في تبني نظام LMD الذي عود الطالب على الانتقال من سنة لأخرى على حساب بعضها البعض، وقد أكد معظم الأساتذة من خلال المقابلة التي أجريت معهم بأن المشكلة لا تقتصر على نظام التكوين بالجامعة فقط، بل ترجع أيضا إلى المستوى المتدني للطلبة بسبب نسب النجاح الكبيرة في شهادة البكالوريا، التي تشهدها المؤسسات التربوية الجزائرية خلال السنوات الأخيرة، مما أجبر الجامعة على قبول الطلبة في تخصصات يصعب عليهم دراستها، على غرار السنوات السابقة حيث كانت المؤسسة الجزائرية تحرص من خلال منظومتها التعليمية على النوعية بدلا من الكم، وحتى يتم النهوض بالمنظومة التعليمية فإنه يجب على الوزارة الوصية اتخاذ الإصلاحات المناسبة التي من شأنها النهوض بالجامعة الجزائرية.

بيانات المحور الخامس : تنمية الكفاءات وطرق تحفيزها

السؤال الأول : هل تلقيت خلال مشاركتك المهني تحفيزا من طرف المؤسسة؟

جدول رقم (27): يوضح نوع الحوافز المقدمة مقابل الأداء في الجامعة

الإحتمال	التكرار	النسبة
تحفيز مادي	16	40%
تحفيز معنوي	5	12.5%
لم أتلق أي تحفيز	12	30%
تحفيز مادي ومعنوي	7	17.5%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول رقم (27) يتضح أن 16 فردا أي ما نسبته 40% من أفراد العينة تلقوا تحفيز مادي، وهذا في إطار الأجر والعلاوات وغيرها من أشكال التحفيز المادية ،من جهة أخرى بلغ عدد الأفراد الذين تلقوا تحفيزا بنوعها المادية والمعنوية أي ما يعادل 17.5% من عينة الدراسة وأغلبهم مدة توظيفهم أكثر من 10 سنوات ، وعليه فالمؤسسة الجامعية تعتمد على نظام التحفيز كوسيلة لدفع الأفراد نحو تقديم أفضل ما لديهم ونتيجة لكفاءاتهم العلمية.

بينما 5 من الأساتذة أي ما نسبته 30% تلقوا نوع من التحفيز المعنوي على شكل دراسات علمية ونشر للبحوث دون التعرض لعراقيل إدارية ،بالإضافة إلى الترقيات والتكريمات تشجيعا لأدائهم.

باعتبار الحوافز بمختلف أنواعها مثيرات خارجية تجعل من الأفراد يعملون دون كلل أو ملل فإن معظم الأفراد يفضلون الحوافز المادية من خلال إتباع حاجاتهم المتزايدة واللامتناهية.

السؤال الثاني : في نظرك هل التحفيزات المادية من أجر وعلاوات، المقدمة إليك مناسبة وكافية نتيجة أدائك؟

جدول رقم (28): يوضح موافقة ومطابقة تلك الحوافز للأداء ومتطلبات المستوى المعيشي.

الإحتمال	التكرار	النسبة
نعم	5	12.5%
لا	23	57.5%
أحيانا	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (28) أن 57.5% من المبحوثين يصرحون أن الأجر الحالي والعلاوات للأستاذ لا يلبي الاحتياجات المختلفة له، وقد صرح معظمهم أن هذا الأجر لا يكفي لتغطية الاحتياجات الاجتماعية من جهة (لاسيما مع الغلاء المعيشي الذي تعرفه البلاد)، ولا تكاليف البحث العلمي من جهة أخرى، كسواء الكتب ومختلف المراجع وحضور المؤتمرات العلمية خارج البلاد، ذلك أن الأداء البحثي لوحده يتطلب تغطية كافية ماديا للقيام به على أكمل وجه، الأمر الذي جعل بعض الأساتذة يلجؤون إلى مصادر دخل أخرى، من خلال القيام بأعمال إضافية خارج نطاق الجامعة قصد تحسين دخلهم أكثر.

بينما عبرت نسبة 12.5% من مفردات مجتمع البحث على موافقتها ورضاها بالأجر الحالي، والجدير بالذكر أن أغلب هؤلاء المبحوثين هم أساتذة ذوي رتب عليا بالجامعة، ومنهم أيضا من يمارس مسؤوليات إدارية، إضافة إلى أساتذة من فئة الإناث غير متزوجات، وليست لديهن مسؤوليات أسرية، فقط المسؤوليات والالتزامات البحثية والتعليمية، في حين وجدنا أن 30% من إجمالي المبحوثين ترى بأن الأجر الحالي كافي نوعا ما لتلبية متطلبات العملية التعليمية والبحثية والمعيشية أيضا.

السؤال الثالث: باعتبارك موظف في المؤسسة، هل تتلقى برامج ودورات تكوينية وترتبطت ترفع من كفاءتك ومهارتك؟

جدول رقم (29): يبين حرص الجامعة على الاهتمام ببرامج التكوين والترتبات

الإحتمال	التكرار	النسبة
نعم	25	62.5%
لا	15	37.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

تبين البيانات الواردة في الجدول أن أغلب مفردات مجتمع البحث أكدت حرص الجامعة على الاهتمام ببرامج التكوين بنسبة 62.5% من مجموع أفراد العينة، وذلك في مختلف الأقسام المكونة للمركز الجامعي بمغنية نظرا لما لهذه البرامج من دور في تزويد الأساتذة بالمستجدات العلمية، وتعميق معارفهم في مختلف التخصصات، وهذا يؤكد منح الجامعة الجزائرية للأستاذ فرص أكثر للتزود بالمعلومات، كما أكد أغلب الباحثين حرص الجامعة على عقد المؤتمرات والملتقيات العلمية، سواء كان ذلك داخل الجامعة أو خارجها وإشراك الكفاءات والطاقات البشرية في تقديم بحوث ومقالات علمية خلال الملتقيات والندوات، أما 37.5% من إجمالي أفراد العينة فقد كان موقفهم سلبا اتجاه حرص الجامعة على برامج التكوين.

بيانات المحور السادس : مشاكل ومعوقات تسيير الكفاءات

أسفرت نتائج الاستبانة على مايلي:

السؤال الأول : هل تحتاج للمزيد من الوقت لإنهاء التحضيرات الموكلة إليك؟

جدول رقم (30): مدي تحقيق نتائج جيدة من قبل الكفاءات البشرية

الهيئة التدريسية		الإحتمال
النسبة	التكرار	
17.5%	7	نعم
35%	14	لا
47.5%	19	أحيانا
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم(30) يتضح أن 35% من إجابات أفراد العينة لا يحتاجون للمزيد من الوقت لإنهاء التحضيرات الموكلة إليهم والأعمال المخبرون على تأديتها من طرف الأساتذة وعليه تسمح هذه النتيجة بوجود كفاءات عالية المستوى أثناء تأدية مهامها البيداغوجية داخل المركز الجامعي بمغنية ،بينما يري البعض عكس ذلك بنسبة 17.5% أي المزيد من الوقت لاستكمال البرنامج والمقررات المطلوب تقديمها للطالب وهذا راجع إلى سبب رئيسي هو كثرة تعداد الطلبة في بعض الأقسام مما يصعب تأدية المهام البيداغوجية .

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية -

السؤال الثاني : هل تجد أن هناك ضعف في الجانب الإداري في الفعل وإصدار الأوامر؟

جدول رقم (31): يوضح العلاقة بين الإدارة والهيئة التدريسية

الإحتمال	التكرار	النسبة
نعم	7	17.5%
لا	14	35%
أحيانا	19	47.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان الخاصة بالأساتذة

يبين الجدول رقم(31) أن 35% من مجموع أفراد العينة قد أقرت بوجود تنسيق بين الهيئة الإدارية والهيئة التدريسية فيما يخص النظام البيداغوجي الخاص بالطالب ومختلف علاقات العمل من أستاذ محاضر وأستاذ التطبيق، وعليه هذا ما يؤدي إلى نوعية العلاقات السائدة بين مختلف الأفراد من الكفاءات داخل المركز الجامعي بمغنية في المدى القصير و المدى الطويل والتجاوب الكبير بين رؤساء الأقسام والطاقم الإداري.

السؤال الثالث: هل المعايير المتبعة في الترقية من قبل المؤسسة عادلة؟

جدول رقم (32): مدي احترام مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية

أو تعيين أفراد في مناصب جديدة

الإحتمال	التكرار	النسبة
نعم	33	82.5%
لا	7	17.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية -

من خلال نتائج الجدول رقم (32) نلاحظ أن مانسبته 82.5% من أفراد العينة أقروا بنعم، أي احترام مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية وعليه فإن المعايير المتبعة في الترقية من قبل المؤسسة عادلة ووفقا للشروط والمقررات الوزارية السابقة الذكر.

أما الأشخاص الذين يرون عدم احترام مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب فراجع إلى أنهم موظفون جدد وخبرتهم غير كافية و عدم بلوغ شروط الترقية.

السؤال الرابع : هل تشعر بالضيق والإحباط لتكليفك بمسؤوليات إضافية من دون محفزات؟

جدول رقم (33): يمثل الرغبة والدافع للعمل داخل الجامعة الجزائرية

الإحتمال	التكرار	النسبة
نعم	17	42.5%
لا	9	22.5%
أحيانا	14	35%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول رقم (33) يتضح أن 42.5%

من أفراد العينة يشعرون بالضيق والإحباط نتيجة التكليف بمسؤوليات إضافية من دون محفزات، في حين يرى البعض الآخر عكس ذلك بحيث نجد 22.5% من أفراد العينة يتجاوبون مع مناصبهم وعلاقتهم الإدارية من خلال تكليفهم بأعمال دون كلل أو ملل وهذا مايدل علي عنصر إستثمار الطاقات الكامنة للكفاءات البشرية من أساتذة و موظفين والتسيير الفعال بموجبه .

المطلب الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

تعمّد الباحث من خلال هذا البحث إلى اختبار الفرضيات التي تم اعتبارها إجابات مبدئية على التساؤلات الفرعية للدراسة والتأكد من تحققها وتجسيدها على أرض الواقع بالمركز الجامعي بمغنية أو غير ذلك، ثم العمل على مناقشة نتائج هذا الاختبار وكذا مناقشة نتائج تحليل محاور الاستبيان ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- طرح الإشكالية: وتنص علي:

- هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للكفاءات من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، في تحقيق الإدارة الناجحة؟
- لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث و الذي كان بالمركز الجامعي بمغنية سواء على المستوى الإداري أو التدريسي وذلك من خلال ربط المعطيات من استخلاص النتائج التالية:
 - أكدت على حقيقة أن المركز الجامعي بمغنية يضع من بين أولوياته الموظفين التابعين له من أساتذة وإداريين بغية الرفع من معنوياتهم ومهاراتهم ومعارفهم.
 - أكدت أن البرامج والدورات من ملتقيات علمية وندوات ، تعمل على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة الجامعة وخلق رؤى وأهداف مشتركة بينهم، بحيث يؤدي هذا النوع من التسيير الإستراتيجي على نشر ثقافة العلم وإعطاء فضاء واسع للبحث والتطوير وتنمية الكفاءات وتوسيع مجال وحرية الإبداع والتفكير.
 - أصبح مفهوم التسيير الإستراتيجي للكفاءات البشرية يحتل مكانة أساسية في إستراتيجية الجامعة حيث اتخذت مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم اللامتناهية.
 - أكدت نتائج التحليل أن الإدارة الجامعية ومختلف مصالحها تعمل على الشفافية في الحوار وتقبل الشكاوي والمقترحات بين الأساتذة والموظفين، فالجامعة اليوم وحسب رأي الباحث تؤمن بفلسفة الباب المفتوح القائمة على انسيابية المعلومة بين مختلف الأطراف وفي كافة المستويات، سواء كانت في شكل مقترحات من طرف الأفراد الفاعلين أو الهيئة الطلابية أو شكاوي أو حوار وما يجمله من طلاقة في إبداء الرأي والتعبير عنه، هذا لن يكون إلا إذا كانت الجامعة تشجع ظهور الطاقات الكامنة بين موظفيها.

- تهدف المؤسسة الجامعية من عملية تقييم الكفاءات إلى إحداث التناسب بين كفاءات الموظفين و متطلبات المناصب التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد من أن الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة و المطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه.
- تهدف المؤسسة الجامعية من عملية المشاركة في إتخاذ القرارات وإبداء الرأي العام، على تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب لتحفيزهم وغرس ثقافة مشتركة إذ يشكل العمل الجماعي اليوم حسب رأي الباحث سمة المؤسسات المعاصرة على رأسهم الجامعة، التي تعنى بتوليد المعارف ونشرها وتبادلها في إطار التفاعلات المفتوحة بين مختلف موظفيها ضمن تكتلات بشرية يعبر عنها بفرق العمل، التي تسمح بتشارك الثقافات وتبادل المعارف والمعلومات في جو يملأه التحدي كعامل أساسي لتحفيز الموظفين.
- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن الحوافز المادية والمعنوية تشكل دافعا قويا لجعلهم يتميزون في أدائهم وغياها يؤثر مباشرة على أدائهم.
- تحصل الموظفين على ترقية ضمن مساهمهم الوظيفي يتوقف على حجم المنجزات ونوع المهارات التي يمتلكونها، بمعنى أن الترقية ضمن السلم الوظيفي لا تعد إجراء روتينيا عشوائيا، إنما تقوم أساسا على دراسة دقيقة لمهارات وحجم المنجزات المحصلة من طرف الموظف أو الأستاذ والتي تحوله الارتقاء إلى الرتب الأعلى ضمن السلم الوظيفي.

كما أكد التحليل الإحصائي وجود عبارات حيادية هي:

- نظام التحفيز ليس في المستوى المقبول والمرغوب فيه من واقع متطلبات الوظيفة في الجامعة الجزائرية.
- كما أكد أغلبية الأساتذة والموظفين الإداريين أن الأجر يعتبر من أهم الحوافز المادية التي تدفع به إلى تقديم الأفضل دائما، غير أن الأجر الحالي لا يكفي لتغطية الاحتياجات المختلفة المهنية والمعيشية على حد سواء، وأنه لا يناسب الأداء الذي يقدمونه اتجاه الطالب الجامعي ومتابعة مساره البيداغوجي، وقد قيم معظم الأساتذة الأجر الحالي بالضعيف ويرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى الوضعية الاقتصادية للبلاد بصفة عامة من ارتفاع للأسعار وانخفاض للقدرة الشرائية، والتي انعكست بالسلب على أفراد المجتمع.

● أكدت هذه الدراسة أن الجامعة الجزائرية لا تزال فاقدة للتفاعل والحوار مع مجتمعها وانشغالاته، حالها ككثير من دول العالم الثالث والعالم العربي بحيث من خلال استبيان البحث إتضح أن البحوث التي تتم على مستوى الجامعة تبقى حبيسة رفوف مكنتاتها، ولا يعتمد عليها المجتمع في حل مشكلاته، فرغم الحاجة الملحة لضرورة ربطها بالمجتمع، إلا أن المعطيات الميدانية جاءت مؤكدة أن الجامعة تعاني أزمة على مستوى كفاءاتها الخارجية، تجلت وبوضوح في عدم ملائمة القطاع وعدم الثقة بينها وبين القطاعات الأخرى.

2- فرضيات الدراسة :

- كفاءات الأفراد هي تكامل بين المعرفة والمهارة والسلوك.
- يساهم التسيير الإستراتيجي للكفاءات علي خلق القيمة وتحسين الأداء .
- الغمامة التي تغطي وتحيط بكل أفعال وما يتعلق بالكفاءات في الإدارة الجزائرية.

-تدرك هيئة التدريس والهيئة الإدارية بالمركز الجامعي بمغنية أهمية التسيير الإستراتيجي للكفاءات البشرية كأسلوب إداري ناجح وقادر على تحسين نوعية التعليم التي تتبناه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

-كشفت النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالمحور الثاني والثالث والرابع والتي تعتبر أن أعضاء هيئة التدريس بالمركز الجامعي بمغنية ، على وعي الكفاءات و واقع تسييرها وأهميتها كأسلوب إداري قادر على تحقيق النجاح والتميز في الخدمات التعليمية التي تتبناه مختلف الجامعات الجزائرية ، وهذا قد يعود إلى طريقة التوظيف والتركيز على اختيار أعضاء هيئة للتدريس أكفاء، قادرين على التواصل مع العمل الجامعي والعطاء، وذلك حرصا منها على مواجهة التحديات المتعددة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، وشعورهم بانتمائهم لها، وحرصهم على نجاحها.

خلاصة الفصل :

رغم الجهود التي تبذلها الجامعة الجزائرية لتحسين مستواها، إلا أن أداءها لم يرقى بعد إلى مستوى أداء جامعات العالم المتقدم، فتحول الجامعات من تكوين النخب إلى تعميم التعليم أدى إلى ارتفاع ونمو كمي لمجموع الطلبة، وتزايد لنسب المسجلين بسبب النمو العددي الهائل، الذي نتج عنه تدهور في ظروف التكوين والتأطير، ومنه صعوبة الحفاظ على النوعية الجيدة للتأطير خاصة في بداية الدراسة الجامعية.

أثبتت الدراسة الميدانية بالمركز الجامعي بمغنية، بأنه رغم وعي أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية بالدور الذي يلعبه تبني مؤسسات التعليم العالي ظاهرة التسيير الإستراتيجي للكفاءات باعتبارها منهجا معاصرا، والمحافظة على النجاح والرقى بالمستوى العلمي للجامعة، ورغم توفر العديد من المبررات التي تلح على ضرورة السعي للنهوض بالأداء الجامعي ، و تقديم تعليم عصري متفتح على التقدم العلمي والتقني ويأخذ بعين الاعتبار الواقع الاجتماعي الجزائري، إلا أن الجامعة الجزائرية لا تزال بعيدة عن مواكبة مسيرة العطاء، و تزويد سوق العمل بيد عاملة يعتمد عليها، الأمر الذي يستدعي ضرورة التفكير والتركيز على العنصر البشري في المدى الطويل وأملنا أن تسمو جامعتنا لتحتل مكانتها المرموقة بين جامعات الجزائر وجامعات المغرب العربي.



العلماء العلماء

➤ لقد حاولنا من خلال هذا البحث معالجة أحد المواضيع حداثة والمتعلقة بالتسيير الإستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية، أي ما يعرف بتسيير الكفاءات ودرجة الاهتمام بها في المدى الطويل ، والذي يعتبر مرحلة لا تقل أهمية عن باقي مراحل التسيير الإستراتيجي، فمن خلال البحث توصلنا إلا أن الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف، المهارات، والسلوكات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، كما أنها تمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية والأساسية للمؤسسة والمجتمع بصفة عامة.

➤ أصبحت المؤسسة الجامعية اليوم وفي عصر تحكمه المعرفة وتسييره المعلوماتية وتوجهه التحديات والرهانات، وفي إطار حساسية الدور الذي تلعبه من تعليم، بحث علمي وخدمة المجتمعات وفي حدود ما تملكه من خيارات وما تقدمه من نواتج، ملزمة بالنهوض بمهارات، خبرات ومعارف مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين من خلال تبنيتها لفلسفة الاستثمار في تنمية رأسمها البشري، التي يرتبط بنجاحها بما تتبناه من استراتيجيات تنموية وبما تبذله من جهود في سبيل تفعيلها، بغية الرفع من مستويات أدائها من خلال تحسين مستوى الأداء البشري لديها.

➤ كما أن الإدارة المعاصرة، لم تعد إدارة سلطوية بل إدارة خدمات قائمة على الأهداف و النتائج وتعتمد على إستراتيجية واضحة، لا سيما في مجال الموارد البشرية، حيث أن بقاء مرافقها من زوالها مرهون بمدى تحقيق الغرض من إنشائها، وفي حدود التكلفة المخصصة لها، فهي مطالبة أكثر من أي وقت مضى، بالعمل على تعبئة و تتمين الموارد البشرية المتاحة، لاسيما الكفاءات منها.

➤ أولا: نتائج البحث

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة حيث يمكن إبراز النتائج المسجلة فيما يلي:

- في ظل التحديات التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي، يعتبر التسيير الإستراتيجي مدخلا فعالا لإعداد وتخريج الإطارات الفاعلة في المجتمع.
- أعضاء الهيئة التدريسية بالمؤسسة الجامعية على وعي بأهمية تسيير الكفاءات، فالنجاحات الكبيرة التي تشهدها الجامعات العالمية والمراكز الأولى التي تحتلها، محفز قوي للجامعات العربية للبحث في أسس هذا المنهج والعمل به.

■ يشكل مجال المشاركة والإبداع إستراتيجية هامة لتنمية الكفاءات بالجامعات محل الدراسة، إلا أنها قصرت النظر في أهمية حفز ومكافأة الأفراد وفرق العمل التي تخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة،

يمكن إرجاع ذلك إلى عدم إدراك الجامعة لأهمية التركيز على التحفيز سواء كان ماديا أو معنويا والدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين وحفزهم للعمل أكثر، هذا قلل من فعاليتها.

➤ ثانيا: التوصيات والإقتراحات

- أن تدرك المؤسسة الجامعية الجزائرية أهمية وفعالية قدراتها وطاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها وتفعيلها وحمايتها من التقليد لتضمن التفوق في التسيير والتحكم أكثر.
- الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد وكفى، بل يجب الحفاظ عليها ومراعاتها خاصة وأن العقل المفكر والمبدع بحاجة إلى التدعيم والاهتمام والتشجيع والتغذية الفكرية.
- تقدير الجهود الذي يبذله أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة الإدارية في عملهم، وتأمين إسهاماتهم وآرائهم ومقترحاتهم إزاء عملية التسيير واتخاذ القرارات.
- ضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين، لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم.
- ضرورة تبني فكرة مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل التي يعيشها الموظفون في ممارساتهم اليومية لوظائفهم، لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل، لتسهيل عملية التعلم التنظيمي في إطار تبني فكرة التعلم المستمر.
- ضرورة التعاون بين الجامعة والمؤسسات التابعة لمختلف القطاعات، ليساير الجانب الأكاديمي الجانب المهني للطلبة، من خلال عقد دورات وإجراء مقابلات مع أصحاب المؤسسات قصد إعادة الثقة في منتجات الجامعة.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة لتحسين وتدفق المعلومات.
- إتاحة الفرصة للمشاركة في تسيير المؤسسة قد يؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات متمثلة في إبراز المواهب والقدرات والإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد والتي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.
- توعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات وفتح المجال لها من خلال توليها لمناصب عليا.
- قدرة هاته الكفاءات على: - التعرف على المشاكل.
- التعرف على وسائل تحليل وحل المشاكل.

أخيرا وفي النهاية هذا البحث نقول: هذا اجتهاد بشري، وجهد إنساني يلازمه النقص، ويحتاج إلى التصويب والإحسان، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي، وحسبي أنني

اجتهدت.



قائمة المراجع

المراجع :

المراجع باللغة العربية :

- منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003 .
- سلامي فتيحة - مذكرة شهادة الماستر تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية - دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة-2013-2014 .
- جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمدرين- وظائف الإدارة -المهارات الإدارية، دار الجامعة , الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 .
- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس 2010-2011.
- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003- 2004 .
- عبد اللطيف بالغرسة- الملتقى الدولي - من أجل استراتيجية تنمية للكفاءات البشرية في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة :دراسة تحليلية استشرافية, الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية - جامعة ورقلة-2004 .
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر - الأردن - 2005 .
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية -إدارة جديدة عالم متغير-، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2007 .
- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005 .

- بن فرحات مولاي لحسن - إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر -
مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية - تخصص قانون إداري وإدارة عامة - جامعة
الحاج لخضر - باتنة 2011-2012 .
- ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية : التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة،
مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والكفاءات، جامعة
قاصدي مرباح، ورقة 2005 .
- طالب احمد دنيا - مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة
الإقتصادية- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير - فرع تسيير المنظمات - تخصص
التسيير الإستراتيجي للمنظمات - جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2013-2014 .
- رافيق بن مرسلي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مذكرة
لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيمات سياسية وعلاقات
دولية، دراسة حالة الجزائر من 2001-2011، جامعة مولود معمري، تيزي وزو 2011.
- سليمان عائشة - دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة -
مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير - تخصص تسيير الموارد البشرية - جامعة أبي بكر
بلقايد - تلمسان-2010-2011 .
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة
والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 1997 .
- عبد السلام أبو قحف , إدارة الأعمال الدولية، بيروت، الدار الجامعية للنشر , 1997 .
- علي السلمي - إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - دار غريب , القاهرة , 2002 .
- نعمة عباس الحفاجي - الإدارة الإستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات - مكتبة دار الثقافة
للنشر و التوزيع - عمان - طبعة الأولى - 2004 .
- سمالي محضيه - أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية
للمؤسسة الإقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) - أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية
تخصص التسيير - جامعة الجزائر - 2003/2004 .

- الداوي الشيخ - نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر - اطروحة دكتوراة دولة - جامعة الجزائر - 1999 .
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - الإدارة الإستراتيجية - القاهرة - مجموعة النيل العربية - الطبعة الأولى - 1999 .
- د. سملاي يحيضه - التسيير إستراتيجي للموارد البشرية و التميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة - الملتقى الدولي - متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية . يومي 17 و 18 أفريل 2006 - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة .
- المصري - ياسين - رقوزق - حاتم مرعي - محمد مرعي - وآخرون - واقع و متطلبات تنمية الموارد البشرية للبحث العلمي و إدارتها المؤتمر الوطني للبحث العلمي و التطوير الثقافي . دمشق - 2006 .
- قاسم - حشمت - مصادر المعلومات و تنمية مقتنيات المكتبة 1995 .
- عذراء بن شارف - التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية - مذكرة لنيل شهادة الماجستير - جامعة منتوري - قسنطينة - 2009/2008 .
- سملاي يحيضة - بلالي أحمد - " الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد "، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية - جامعة ورقلة - الجزائر - 2004
- أ.رشيد مناصرية، مجلة الباحث، العدد 11، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.
- مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية علي أداء الأفراد في الجامعات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015 .
- أبحاث اقتصادية وإدارية - العدد السابع جوان 2010 .
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 23 سنة 2016 .

- Jean Pierre CITEAU, « Gestion Des Ressources Humaines » 3^{eme} edition, ed Armond Colin, Dalloz, Paris,2000.
- Luboyer –Noel EQUILIBEY ,Organisation Théorie Et Application, 2eme édition, édition d'organisation, Paris 2000.
- Francaise KERLAN ,Guide De La Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences, 2^{ème} Edition, Paris,2004 .
- Résultats du programme d'étude Gestion de Ressource humain demain Gestion des compétence.

الفهرس



الفهرس:

- 01 مقدمة عامة
- 02.....أولا: طرح الإشكالية
- 03.....ثانيا: الأسئلة الفرعية
- 03 ثالثا: أسباب إختيار الموضوع
- 03.....رابعا: فرضيات الدراسة
- 03.....خامسا: أهداف الدراسة
- 04سادسا: أهمية الدراسة
- 04سابعاً: الصعوبات المواجهة للبحث
- 04ثامنا: الدراسة السابقة (تقييم)
- 06الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التسيير الإستراتيجي والكفاءات
- 07.....تمهيد
- 08.....المبحث الأول : التسيير الإستراتيجي
- 08.....المطلب الأول: مفهوم التسيير الإستراتيجي
- 09.....أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي
- 10ثانيا: مفهوم التسيير الاستراتيجي
- 12.....المطلب الثاني: طبيعة التسيير الإستراتيجي للمورد البشري
- 12أولاً : تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
- 15ثانيا: الفرق بين التسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

17.....	ثالثا: متطلبات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
19.....	المطلب الثالث: نماذج التسيير الإستراتيجي
22.....	المطلب الرابع: مستويات التسيير الإستراتيجي
24	المطلب الخامس: أهمية التسيير الإستراتيجي ومعوقات تطبيقه
26.....	المبحث الثاني: مدخل إلي الكفاءات
27.....	المطلب الأول: ماهية الكفاءات البشرية
27.....	أولا:العوامل المساعدة علي ظهور مفهوم الكفاءات
29.....	ثانيا: مفهوم الكفاءات البشرية
34.....	ثالثا:خصائص الكفاءات
35.....	المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات البشرية
37.....	المطلب الثالث: أنواع الكفاءات البشرية
42	المطلب الرابع: متطلبات الكفاءات البشرية
44	المطلب الخامس: أهمية الكفاءات البشرية
50	خلاصة الفصل
51.....	الفصل الثاني: التسيير الإستراتيجي للكفاءات كأداة إدارة المؤسسات
52.....	تمهيد:
53	المبحث الأول: تسيير الكفاءات مبادئ وآليات
53.....	المطلب الأول: ماهية تسيير الكفاءات وأهدافه
53	أولا: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية
55.....	ثانيا: مفهوم تسيير الكفاءات
56.....	ثالثا: أهداف تسيير الكفاءات البشرية

57	المطلب الثاني: متطلبات تسيير الكفاءات وعوائقه
57	أولاً: متطلبات تسيير الكفاءات
61	ثانياً: عوائق تسيير الكفاءات
61	المطلب الثالث: مراحل تسيير الكفاءات
63	المطلب الرابع: أدوات تسيير الكفاءات
68	المطلب الخامس: الأهمية المتنامية للكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة
68	أولاً: علاقة الكفاءات البشرية ببعض المصطلحات المعاصرة
72	ثانياً: مجالات تنمية الكفاءات البشرية وتسييرها
76	المبحث الثاني: التسيير الإستراتيجي بالكفاءات في مجال إدارة المؤسسات الجزائرية
76	المطلب الأول: إدارة الكفاءات وواقع المؤسسات الجزائرية
76	أولاً: تعريف إدارة الكفاءات
79	ثانياً: لمحة عن واقع المؤسسات الجزائرية
81	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة وتطور مفهوم الكفاءات في مجال الإدارة
81	أولاً: مفهوم الإدارة
83	ثانياً: تطور مفهوم الكفاءات في مجال الإدارة
85	المطلب الثالث: وظائف إدارة الكفاءات وأهدافها
85	أولاً: وظائف ونشاطات إدارة الكفاءات
88	ثانياً: أهداف إدارة الكفاءات
89	المطلب الرابع: التطورات الحالية للإدارة
92	المطلب الخامس: علاقة إدارة الكفاءات بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

93	أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية.....
95	ثانياً: علاقة إدارة الكفاءات بتخطيط الموارد البشرية.....
96	المطلب السادس: الجهود الدولية لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالجزائر.....
99	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية -دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية.....	
100	تمهيد.....
101	المبحث الأول: ماهية الجامعة والمبادئ العامة للتعليم الجامعي الفعال بالجزائر.....
103	المطلب الأول: ماهية الجامعة.....
105	أولاً: تعريف الجامعة.....
105	ثانياً: مهام الجامعة.....
106	ثالثاً: وظائف الجامعة.....
108	المطلب الثاني: المبادئ العامة للتعليم الجامعي الفعال بالجزائر.....
111	المبحث الثاني: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية -دراسة حالة بالمركز الجامعي بمغنية.....
113	المطلب الأول : مجال وحدود الدراسة.....
114	المطلب الثاني : المجال البشري للدراسة.....
123	المطلب الثالث : المجال الزمني للدراسة.....
134	المطلب الرابع: نتائج التحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان.....
143	المطلب الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.....
166	خلاصة الفصل.....
169	

171	خاتمة عامة.....
174.....	قائمة المراجع
179	قائمة الجداول.....
180.....	قائمة الأشكال.....
181.....	الملاحق.....

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	16
02	القائمة المرجعية للكفاءات الفردية	38
03	مجالات استخدام مرجع الكفاءة	66
04	الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات	70
05	التخصصات المفتوحة بالمركز الجامعي بمغنية	116
06	توزيع الأساتذة للمهام البيداغوجية حسب كل صنف 2016/2015	120
07	الموظفون الإداريون الدائمون حسب الرتب	121
08	تصنيف الرتب لمناصب الأساتذة الجامعيين	125
09	نسبة صلاحية أسئلة الاستبيان لقياس واقع التسيير الإستراتيجي للكفاءات	138
10	تطور عدد الطلبة المسجلين و المتخرجين من 2010 إلى 2016	140
11	توزيع الطلبة حسب نظام التكوين المعتمد بالمركز الجامعي بمغنية	141
12	تطور أعضاء الهيئة التدريسية بالمركز الجامعي بمغنية	142
13	جنس و سن أفراد العينة الخاص بالهيئة التدريسية	143
14	مجال تخصص الأستاذ الجامعي ورتبته الوظيفية	145
15	الأقدمية المهنية	146
16	طريقة التوظيف في المؤسسة الجامعية	147
17	ملائمة منصب العمل للكفاءات العلمية	148
18	عملية التسيير و تقييم أداء الأفراد بالجامعة	148
19	الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء	150
20	مدي سماح الإدارة للأستاذ والموظف الإداري بالمشاركة في مختلف العمليات الإدارية	151

153	يوضح نظام الترقية المتبع في الجامعة	21
154	مدي تأثير المعايير المتبعة في الترقية وتعيين أفراد في مناصب جديدة بالجامعة الجزائرية	22
155	مستوى التسيير الإداري والتنسيق بين الأفراد	23
157	تأثير عدم توفر الوسائل التعليمية والبحثية على أداء الأستاذ الجامعي.	24
158	التكامل بين الأستاذ المحاضر والأستاذ المطبق في تدريس المقياس المشترك	25
159	يوضح مدي قدرة البرنامج الحالي على تزويد الطلبة بالمعلومات الكافية	26
160	يوضح نوع الحوافز المقدمة مقابل الأداء في الجامعة	27
161	يوضح موافقة ومطابقة تلك الحوافز للأداء ومتطلبات المستوي المعيشي.	28
162	يبين حرص الجامعة على الاهتمام ببرامج التكوين والتربصات	29
163	مدي تحقيق نتائج جيدة من قبل الكفاءات البشرية	30
164	يوضح العلاقة بين الإدارة والهيئة التدريسية	31
164	مدي احترام مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين أفراد في مناصب جديدة	32
165	يمثل الرغبة والدافع للعمل داخل الجامعة الجزائرية	33

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	نموذج الكفاءات، القدرات والموارد	01
33	مجالات مفهوم الكفاءة	02
37	أبعاد الكفاءات	03
42	متطلبات الكفاءات	04
62	يوضح مراحل تسيير الكفاءات	05
73	لكفاءات كمحور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	06
107	الجامعة والمحتوي النظامي لها	07
119	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي بمغنية	08
144	المدرج التكراري الخاص بجنس و سن أفراد العينة الهيئة التدريسية	09
146	الأقدمية المهنية لعينة الدراسة	10
149	المدرج التكراري الخاص بعملية التسيير وتقييم أداء الأفراد بالجامعة	11
150	دوائر نسبية الخاصة بالجهة المسؤولة عن تقييم الأداء	12
152	دوائر نسبية تمثل مدي سماح الإدارة للأستاذ والموظف الإداري بالمشاركة في مختلف العمليات الإدارية	13
153	دوائر نسبية خاصة بنظام الترقية المتبع في الجامعة	14
154	دائرة نسبية توضح مدي تأثير المعايير المتبعة في الترقية الخاصة بالهيئة التدريسية	15
156	مدرج تكراري يبين مستوى التسيير الإداري والتنسيق بين الأفراد في المؤسسة	16
157	دائرة نسبية تبين تأثير عدم توفر الوسائل التعليمية والبحثية على أداء الأستاذ	17

A highly decorative, symmetrical border in shades of green, yellow, and red, featuring intricate floral and geometric patterns. The border frames a central white area containing Arabic text.

الملاحق

استمارة البحث

ان المعلومات المقدمة في هذا الاستبيان هي سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.
تستطيع الإجابة علي الأسئلة المرفقة بوضع علامة (X) في خانة واحدة .

بيانات عامة :

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : من (20) إلى (29) من (30) إلى (39)
من (40) إلى (49) 50 سنة فما فوق
- 3- الصنف : أستاذ محاضر -أ- أستاذ مساعد-أ- أستاذ التعليم العالي
أستاذ محاضر-ب- أستاذ مساعد-ب- أستاذ متعاقد
موظف إداري أستاذ ومسؤول إداري
- 4- الأقدمية : أقل من 05 سنوات من (05) إلى (10) سنوات
من (10) إلى (19) سنة (20) سنة فأكثر
- 5- مجال تخصصك : علوم إقتصادية اللغة العربية وأدابها
علوم قانونية علوم تكنولوجية
- 6- كيف تم توظيفك في الملحقة؟
على أساس المسابقة على أساس الشهادة
على أساس عقد عمل على أساس خيارات أخرى

التنظيم المتعلق بالكفاءات:

- 1- هل منصب العمل الحالي يتناسب مع كفاءتك وقدراتك؟ نعم لا
- 2- هل تقوم المؤسسة بتقييم أدائك؟ نعم لا أحيانا
- 3- من هي الجهة المسؤولة عن تقييم أدائك؟ رئيسك المباشر الإدارة العامة الإثنين معا
- 4- هل أنت راضى بمعايير وأساليب التقييم؟ نعم لا
- 5- هل تكلف بأعمال لا تتناسب مع كفاءتك؟ نعم لا أحيانا
- 6- هل أنت موافق علي التوزيع الحالي للكفاءات داخل المؤسسة؟ نعم لا

علاقات وطرق التسيير:

- 1- هل تقوم بمشاركة رؤسائك في اتخاذ بعض القرارات الإدارية؟ نعم لا أحيانا
- 2- خلال مسيرتك المهنية هل تم ترقيةك؟ نعم لا أحيانا
- 3- هل تؤثر الترقية علي أدائك وكفاءتك؟ نعم لا أحيانا
- 4- كيف تري مستوي التسيير الإداري والتنسيق بين مختلف الأفراد الفاعلين في الجامعة؟
جيد متوسط ضعيف
- 5- هل أنت راض عن أسلوب التواصل بين الأساتذة والطاقم الإداري؟ نعم لا

في حالة الإجابة بلا اذكر العائق:

❖ معلومات حول النظام البيداغوجي والتنظيمي:

- 1- هل تعمل إدارة الجامعة علي توفير الوسائل التعليمية والبحثية؟ نعم لا
- 2- هل هناك تطوير دائم في المناهج والمقررات علي مستوي الجامعة؟ نعم لا أحيانا

3- هل يوجد تكامل وتنسيق بين الأستاذ المحاضر وأستاذ التطبيق في تدريس المقياس؟

نعم لا أحيانا

4- هل البرامج والمناهج المخصصة للمقاييس تتناسب مستوى الطلبة؟ نعم لا

5- هل الحجم الساعي لكل مقياس يفي بالغرض لإنهاء البرنامج؟ نعم لا

6- هل تؤثر عليك القرارات المتخذة من قبل المسؤولين على أدائك البيداغوجي؟ نعم لا

7- هل توجه بحوث الجامعة نحو حل مشاكل المجتمع؟ نعم لا أحيانا

8- برأيك النظام التعليمي المعتمد بالجامعة هل يسمح بإنتاج كفاءات طلابية عالية؟

نعم لا نوعا ما

9- هل يلتزم الطالب الجامعي بالنصائح الأكاديمية المقدمة له من طرف الاساتذة؟

نعم لا أحيانا

❖ تنمية الكفاءات وتحفيزها:

1- هل تقدم لك الإدارة العرفان والشكر عن مجهوداتك؟ نعم لا أحيانا

2- هل تلقيت خلال مشوارك المهني تحفيزا من طرف المؤسسة؟

تحفيز مادي عدد المرات لم أتلقى أي تحفيز

تحفيز معنوي عدد المرات

3- في نظرك هل التحفيزات المادية من أجر وعلاوات، المقدمة إليك مناسبة وكافية نتيجة أدائك؟

نعم لا أحيانا

4- هل طرحك لأفكار وطرق عمل جديدة تحضي بالاهتمام من طرف الجامعة؟

نعم لا أحيانا

5- باعتبارك موظف في المؤسسة، هل تتلقى برامج ودورات تكوينية وتربصات ترفع من كفاءتك ومهارتك؟

نعم لا أحيانا

إذا كانت إجابتك نعم أو أحيانا، هل تفتيته؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة

خارج الوطن

6- هل تشعر أنك تصبح أكثر إنتاجية وأداء عند تلقيك حوافز؟ نعم لا

❖ مشاكل ومعوقات تسيير الكفاءات:

1- هل تحتاج للمزيد من الوقت لإنهاء التحضيرات الموكلة إليك؟

نعم لا أحيانا

2- هل تجد أن هناك ضعف في الجانب الإداري في الفعل وإصدار الاوامر؟

نعم لا أحيانا

3- هل المعايير المتبعة في الترقيّة من قبل المؤسسة عادلة؟ نعم لا

4- ما رأيك في العلاقات السائدة و ظروف العمل في الجامعة الجزائرية؟

جيدة متوسطة ضعيفة

5- هل تشعر بالضيق والإحباط لتكليفك بمسؤوليات إضافية من دون محفزات؟

نعم لا أحيانا

6- هل أنت راضى عن عملك؟ نعم لا

7- هل تفكر في البحث عن مؤسسة مغايرة تستثمر فيها كفاءاتك؟ نعم لا

- حاولنا من خلال البحث الذي قمنا به، معالجة موضوع "التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار إدارة المؤسسات الجزائرية"، وتسليط الضوء على الكفاءات من خلال تعريفها وإعطائها منبرا هاما يميزها عن بعضها البعض، ويزيد من توسيع نطاقها ورصيدها.
- وقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية، إلقاء نظرة عن مصدر ومجالات عملية تسيير الكفاءات وتدرجها بالجامعة الجزائرية، باعتبارها مؤسسة للتنمية البشرية ومدي مساهمتها في إعداد الإطارات القادرة على قيادة المجتمع نحو التنمية المستدامة، وضرورة الحفاظ والإهتمام بها.

Résumé:

- Cette recherche a pour objectif d'essayer de traiter le thème de : « La gestion stratégique des Compétences dans le Cadre de l'administration entreprise Algérienne », et ce en jetant de la lumière sur le terme de : Compétence en la définissant et en explicitant les fauchons est usages .
- Dans notre étude pratique on a pu distingué les domaines d'utiliser la Compétence et sa gestion en gradation dans l'universités Algérienne comme étant une institution pour les sources de développement humain et son rôle dans la formation des futur cadres de l'état qui sont capables de gérer et gouverner la société vers une croissance permanente ainsi que l'obligation de la préserver et la bien considérer.

Summary :

- We tried through this research achieved so far to deal with the following topic "Strategic Management of Competencies among Algerian business Administration", the competences through their definition and give them an important level which distinguishes them from each other, and increases and expands their area (field) and acquirements.
- And we reached through actual study at sources and areas (fields) of competences management process and their gradation at the Algerian University by considering it as an institution of human development and its extent of participation to prepare future professionals who are able to guide the society towards sustainable development and the necessity to conserve and care about them.

الكلمات المفتاحية	Mots clés	Key-words
التسيير الإستراتيجي	La Gestion Stratégique	The strategic Management
الإدارة الجزائرية	L'administration Algérienne	The Algerian Administration
الكفاءات	La Compétence	The Competene
المركز الجامعي بمغنية	Centre Universitaire Maghnia	Maghnia University Center