

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم علوم سياسية



مذكرة ماستر أكاديمي  
الميدان : علوم سياسية  
الشعبة : علوم سياسية  
التخصص : تنظيم سياسي وإداري  
من إعداد الطالبة: الزهرة شنكامة  
بعنوان:

## تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة

دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة

نوقشت وأجيزت علنا

بتاريخ 2013/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ. مسلم بابا عربي	(جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	رئيس	أ
د. قاسم ميلود	(جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	مشرفا	
أ. ياسين ربوح	(جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	مناقشا	

السنة الجامعية : 2013/2012

# كلمة شكر

امثالاً لقول الله عز وجل (..لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ..). (سورة ابراهيم. الآية 07).

فالحمد لله كثيرا والشكر لله عظيماً وبفضل الله أولاً و آخراً بإنجازي لهذا العمل وتوفيقى إلى إتمامه

بكثير من الامتنان أتقدم بشكري الخالص إلى أستاذي المشرف قاسم ميلود الذي لم يبخل على

بكل توجهاته ونصائحه وأفكاره البناءة فجزاك الله يا أستاذ خير الجزاء وجعلك منارة من منارات

العلم الخالدة.

كما أتقدم بشكري الجزيل إلى كل أساتذة قسم العلوم السياسية.

وفي الأخير لا يسعني إلا أن أتوجه بشكري إلى كل من قدم لي يد العون لإنجاز هذا العمل من

قريب أو بعيد.

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	كلمة شكر
ب	فهرس المحتويات
ج	فهرس الأشكال
د	قائمة الجداول
هـ	فهرس الملاحق
<b>الإطار المنهجي للدراسة</b>	
<b>مقدمة</b>	
01	أسباب اختيار الموضوع
02	أهداف وأهمية الدراسة
02	الدراسات السابقة
05	إشكالية الدراسة
06	فرضيات الدراسة
06	حدود الدراسة
07	تقنيات الدراسة
08	خطة الدراسة
08	صعوبات الدراسة
<b>الإطار النظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات</b>	
09	<b>تمهيد</b>
10	<b>المبحث الأول: مفهوم الكفاءات البشرية</b>

11	المطلب الأول: تعريف الكفاءة وتطويرها
21	المطلب الثاني: خصائص ومميزات الكفاءة
22	المطلب الثالث: أنواع الكفاءات
27	المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية
27	المطلب الأول: تعريف تسيير الكفاءات ومقاربتها
31	المطلب الثاني: الهدف من تسيير الكفاءات
32	المطلب الثالث: مراحل تسيير الكفاءات في المؤسسة
35	المبحث الثالث: طرق بناء الكفاءات في المؤسسة
35	المطلب الأول: استقطاب الكفاءات
38	المطلب الثاني: تنمية الكفاءات في المؤسسة
41	المطلب الثالث: تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسة
43	خلاصة الفصل
<b>الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة اتصالات الجزائر</b>	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
52	المبحث الثاني: خدمات المؤسسة
55	المبحث الثالث: الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر
57	المبحث الرابع: تفسير نتائج الفرضيات
59	الخاتمة
60	قائمة المراجع



## قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات ورقلة	55
02	عدد الكفاءات بالمؤسسة	56

## فهرسة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءة	15
02	متطلبات الكفاءات	16
03	مراحل تسيير الكفاءات في المؤسسة	34
04	التمثيل النسبي لعدد الموارد البشرية بالمؤسسة	55
05	التمثيل النسبي لعدد الكفاءات البشرية بالمؤسسة	56

## كراسة الملاحق

الملحق رقم (1)	الهيكل التنظيمي للمفوضية الجهوية لاتصالات الجزائر
الملحق رقم (2)	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة
الملحق رقم (3)	ضروف سير عملية المقابلة



الإطار المنهجي

للرأسية

## مقدمة:

الانتقال من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة أوجب على المؤسسات أن تهتم أكثر بتسيير رأسمالها الفكري والانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى تسيير الكفاءات، حيث يمثل هذا الأخير أحد الأقطاب المهمة في تنمية وتطوير المورد البشرية باعتبارها طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد.

حيث أجمع كثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءة الأفراد، حيث أصبحت هذه لأخيرة حلقة وصل بين الإستراتيجية المتبعة والعامل البشري، نتيجة لذلك تركز في وعي معظم المهتمين بالإدارة القناة الراسخة بأهمية العنصر البشري الكفاء، وأهمية حيازة كفاءات تنظيمية أساسية تميز المؤسسة عن غيرها وتساهم في تحقيق أهدافها.

كما تعتبر سلسلة الإصلاحات الاقتصادية التي تبنتها الجزائر والتي فرضت فتح سوقها للمنافسة الكاملة للتكيف مع النظام العالمي الجديد الذي يندرج تحت وطأة العولمة، أحد المداخل الأساسية التي أدخلت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عهدا جديدا جعلها تعيد النظر في طرق تسييرها لمواردها من خلال الاهتمام بالكفاءات البشرية، حيث تعتبر من أهم الموارد الأساسية في المؤسسة فهي عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد وتميزه عن غيره من العاملين، كما أن تسيير الكفاءات يقوم على أساس الاهتمام بالمورد البشري الكفاء من خلال تنميته وتحفيزه وتوفير كل ما يلزمه لتقديم ما عنده باعتباره مصدرا تحقق به المؤسسة أهدافها ومكانتها التنافسية.

نظرا لأهمية قطاع الاتصالات في الجزائر باعتباره من القطاعات التي لا يمكن الاستغناء عنها في الدولة ولكون مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي تواجه المنافسة داخل السوق وخاصة بعد فتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي، فهي اليوم تسعى لإيجاد أساليب جديدة للمحافظة على مكانتها في محيط تنافسي البقاء فيه للأقوى وذلك من خلال اعتماد أسلوب تسيير الكفاءات البشرية باعتبار أن الموارد البشرية هي الأساس الذي تستند إليه المؤسسات المعاصرة .

### أسباب اختيار الموضوع:

- الدور والأهمية البالغة للموضوع باعتباره أسلوب جديد في تسيير الموارد البشرية.
- الاهتمام بالمواضيع الإدارية والرغبة الشخصية في دراسة مثل هذه المواضيع الراهنة والحديثة.
- إفادة المؤسسات الاقتصادية وغيرها من خلال إبراز أهمية المورد البشري الكفاء في تحقيق أهداف المؤسسة.

- تسليط الضوء على كيفية تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الجزائرية.

### أهمية وأهداف الدراسة:

#### أولا أهمية الدراسة:

- إبراز دور أسلوب تسيير الكفاءات باعتبار من المواضيع الحديثة في تسيير الموارد البشرية
- محاولة البحث في واقع تسيير الكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر وما يعترضها من عقبات ومشاكل و محاولة حلها.
- معرفة مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بتسيير مواردها و باعتبارها رأس مال فكري يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

■ معرفة مستوى نجاح مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل اعتمادها على أسلوب جيد لتسيير كفاءاتها.

#### ثانيا أهداف الدراسة:

■ التعرف على أهم الإجراءات والسبل التي تساعد المؤسسة على التسيير الجيد لكفاءاتها.

■ دراسة وتقييم تسيير الكفاءات البشرية وأثرها على تحسين الأداء.

■ إبراز ضرورة تسيير الكفاءات على صيرورة المؤسسة ونجاحها.

■ دراسة واقع تسيير الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

■ إثراء المكتبة العلمية حول موضوع الكفاءات باعتباره من الدراسات الحديثة والقليلة.

#### الدراسات السابقة:

هاملي عبد القادر مذكرة ماجستير تحت عنوان: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان، وشركة نפטال بتلمسان، جامعة بوبكر بلقايد تلمسان، 2011.

#### عالم الإشكالية التالية:

ماهو واقع نظام تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما مدى فعاليته؟

#### توصل للنتائج التالية:

■ بالنسبة لمؤسسة سونلغاز إن نظام تقييم الكفاءات داخل المؤسسة غير مطبق بشكل جيد والذي يعود

بالدرجة الأولى إلى غياب التحضير الجيد للمقيمين والمقيم من طرف المؤسسة، ويعود كذلك إلى عدم

متابعتهم من أجل إنجاز تقييم جيد ومرضي.

- أما بالنسبة لشركة نفعال فإن نظام التقييم والتنقيط المطبق في المؤسسة يتميز بالجمود أو عدم المرونة لأنه نظام يطبق منذ السنوات الأولى من انطلاق المؤسسة ولا يزال إلى يومنا جاري التطبيق.

الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية الوقع العملي وأفاق التطوير -تجارب الدول ، جامعة

حسيبة بن بوعلي بالشلف يومي 3-4 ديسمبر 2012.

مداخلة للأستاذ مصنوعة أحمد تحت عنوان: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية

للمنتج التأميني.

### عاج التساؤلات التالية:

- ما أهمية مفهوم الميزة التنافسية وما أهم مصادرها؟
- كيف تساهم منظومة تنمية الكفاءات في تدعيم الميزة التنافسية للمنتج التأميني؟

### وتوصلت للنتائج التالية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في توفير الظروف المساعدة على تحقيق تنمية الكفاءات فهي تعمل على تحقيق كل السياسات والبرامج التي تهدف إلى جعل المؤسسة مكانا جذابا ومحفزا للعمل وعندما تكون هذه الجهود ناجحة فإن التنظيم يكون مركز قوي يمكنه مواجهة متغيرات البيئة وقيودها.

إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة.

## إشكالية الدراسة:

يعتبر العنصر البشري الهدف الأساسي للتنمية والتطوير وهو العنصر الحاسم في تطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسة، هذا ما يستوجب إيجاد أساليب جديدة لتسيير الموارد البشرية تختلف عن المتبعة سابقا حيث ازدادت أهمية العنصر البشري مع التطور التكنولوجي وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، وتم الانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى تسيير الكفاءات باعتبار هذه الأخيرة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا ما جعلنا نبحث في خبايا هذا الموضوع لتبيان مدى فعاليته وأهميته سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة.

فيما تتمثل إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر لتسيير الكفاءات ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات التالية:

1. هل يحظى المورد البشري الكفاء باهتمام خاص في المؤسسة؟
2. كيف تسيير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة؟
3. هل هناك أساليب فعالة لاستقطاب الكفاءات وتنميتها في المؤسسة؟

## فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على إستراتيجية فعالة لتسيير الكفاءات.

فرضيات جزئية:

1. يحظى المورد البشري الكفاء بأهمية معتبرة في المؤسسة.
2. تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على تسيير الكفاءات للمحافظة على مكانتها التنافسية.



## حدود الدراسة:

### الحدود المكانية:

تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لإجراء دراسة تطبيقية وإسقاط الجانب النظري عليها.

### الحدود الزمنية:

أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2012-2013

حيث تعرفت على مؤسسة اتصالات الجزائر من حيث عدد المصالح والمكاتب والعاملين، وكذا مهامها

وأهدافها، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات مع بعض العاملين بهدف جمع المعلومات الخاصة بمهامها

وهيكلتها.

### تقنيات الدراسة:

#### 1 - منهج الدراسة:

يختلف المنهج المستخدم في الدراسة باختلاف طبيعة الموضوع الذي يحدد نوع منهج الدراسة، للإجابة

على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة تم اختيار المنهج الوصفي في الجزء النظري أما الجزء

التطبيقي استخدمنا منهج دراسة حالة وذلك لأنه منهج يتجه إلى جمع البيانات المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت

فرد أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو

دراسة جميع المراحل التي تمر بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من

الوحدات.

## 2- أدوات الدراسة:

لتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات التالية:

- المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع من كتب، مجلات، مذكرات، ملتقيات وكانت هذه المراجع بالعتين العربية والأجنبية.
- المقابلة والوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة.

### تبرير الخطة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين فصل نظري تناولنا فيه الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات حيث

قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث كل مبحث يحتوي على مجموعة مطالب كما يلي:

المبحث الأول تحت عنوان مفهوم الكفاءة وتطورها حيث أردنا شرح مفهوم الكفاءة قبل التطرق لتسيير

الكفاءات وتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب. مطلب تعريف الكفاءة وتطورها مطلب الثاني خصائص

ومميزات الكفاءة، أما المطلب الثالث خصصناه لأنواع الكفاءة، أما المبحث الثاني تحت عنوان تسيير الكفاءات

تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول تعريف تسيير الكفاءات ومقاربتها، تناولنا فيه مجموعة تعاريف

لمفهوم تسيير الكفاءات المقاربات التي وضعت له المطلب الثاني، الهدف من تسيير الكفاءات في المؤسسة

استعرضنا فيه مجموعة من الأهداف الخاصة بتسيير الكفاءات، أما المبحث الثاني تناولنا فيه المراحل الأساسية

لتسيير الكفاءات والمبحث الرابع تحت عنوان طرق بناء الكفاءات البشرية في المؤسسة وقسمناه إلى ثلاثة

مطالب، المطلب الأول استقطاب الكفاءات، المطلب الثاني تنمية الكفاءات المطلب الثالث تقييم الكفاءات، وفي

الأخير وضعنا خلاصة للفصل. أما الفصل الثاني خصصنا للدراسة التطبيقية حيث سنتناول فيه أربعة مباحث،

المبحث الأول خصصناه للتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر مهامها وهيكلتها أما المبحث الثاني تناولنا فيه

نشاطات وخدمات المؤسسة المبحث الثالث خصصناه للموارد البشرية بالمؤسسة أما المبحث الرابع والأخير خصصناه لتفسير نتائج الفرضيات.

### صعوبات الدراسة:

- نقص الكتب التي تناولت هذا الموضوع خاصة باللغة العربية هذا ما جعلنا نعتمد على المداخلات.
- صعوبة إيجاد المعلومات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.
- صعوبة التوصل إلى بعض المسؤولين، إضافة إلى تزامن وقت إجراء الدراسة الميدانية مع وقت أخذ العطل.
- عدم وضع أسماء المكاتب والمصالح على الأبواب هذا يعرقل عملية البحث في المؤسسة.

## الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لشيير الكفاءات

## تمهيد

يعتبر تسيير الكفاءات من المواضيع الحديثة التي سالت حبر العديد من الباحثين لما لها من أهمية في مجال تسيير الموارد البشرية حيث أصبح الاهتمام بالموارد البشري من أولويات كل مسير باعتبار أن المورد الكفاء هو رأس مال فكري لأي مؤسسة، لما يملكه من معارف ومهارات وخبرات تساهم في تحقيق أهدافها، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الكفاءة وتسيير الكفاءات البشرية باعتباره العمود الفقري الذي تستند إليه المؤسسات المعاصرة لتسيير إدارتها وتحقيق أهدافها.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة مما يجعل وضع تعريف له اختلف فيه الباحثون، كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير المادية.

### المبحث الأول: مفهوم الكفاءات

#### المطلب الأول: تعريف الكفاءة وتطورها

قبل التطرق لمفهوم الكفاءة نشير إلى أنه يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل ومجمع عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعاً، ومرد هذه الصعوبات إلى عدة عوامل نوجز أهمها فيما يلي:

- الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحمل معان كثيرة، الأمر الذي يترتب عنه غالباً التباساً دلالياً أو تبايناً في المحتوى.
- تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة، الإنتاج، التسويق) مما يؤدي حتماً إلى اختلاف مضامينها وبالتالي إلى درجة عالية من التغير.
- تعدد المستويات التركيبية للكفاءة (الفردية، الجماعية، التنظيمية) وهذا التباين يعقد إلى حد كبير مسألة التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية. معسكر: مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009، ص 112.

- تعدد المشارب الفكرية والمقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا تسيير الكفاءات، فقد أحصى Daniel HELD ست مقاربات مختلفة:

1. مقاربات تركز على المعارف النظرية أو العملية *Savoir*.
2. مقاربات تركز على المعارف العملية *Savoir- faire*.
3. مقاربات تركز على السلوكيات *Savoir- être*.
4. مقاربات تدمج المعارف والممارسات والسلوكيات.
5. مقاربات تركز على الكفاءات المعرفية *Compétences cognitives*.
6. مقاربات تركز على النشاطات.<sup>1</sup>

**1 تعريف الكفاءة:** لتوضيح مفهوم الكفاءة أكثر فإننا نورد مجموعة من التعاريف المعجمية المتعلقة بهذا المفهوم ثم نتطرق إلى تعريفها اصطلاحاً وذلك بذكر أهم التعاريف التي وردت في دراسات التسيير.

أ: **تعاريف معجمية:**

لغويا أهم تعريف للكفاءة هو الذي يورده ابن منصور في "لسان العرب" فالكفاءة هو النظر وكذا الكفء هو مصدر الكفاءة التي تعني التنظير والمساوي.

هي استعداد على قوة القيام ببعض الأفعال مثل كفاءة إدارة ما والتي تمارس في حدود القانون.<sup>2</sup>

هي الحالة التي يكون فيها الشريء مساوي لشيء آخر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Daniel HELD ,**La gestion des compétences**.Revue économique et social, septembre 1995,p 02.

<sup>2</sup>عبد القادر هامل، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة.مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011، ص 50.

<sup>3</sup> فاطمة الزهرة بوفالة، تقييم كفاءة أداء المؤسسات المصرفية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات .مذكرة ماستر علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010-2011، ص 41.

قانونيا الكفاءة استعداد معروف قانونيا لسلطة اجتماعية تقوم بموجبه بهذا الفعل أو ضمن شروط

معينة، وبهذا المعنى يمكن القول بكفاءة المدرس وكفاءة القاضي وكفاءة الشرطي.<sup>1</sup>

ب. أما اصطلاحا فتعرف الكفاءة كالتالي:

وبالنسبة للمواصفة العالمية ISO فإنها تحكم على كفاءة الفرد من خلال القدرة التي يظهرها في

وضع معارفه حيز التنفيذ.<sup>2</sup>

عرفتها الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR بأنها

استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط".

أما الباحثان **Daniel HELD & Jean Marc RISS** يعتبران

بأنها "القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة

إزاء المجتمع. وإذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية، المعارف العملية، والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق

معين"

كذلك حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF بحثت في مفهوم الكفاءة وأوردت التعريف التالي:

الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم

ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها

وتقويمها وقبولها وتطويرها".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر هاملي، مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمحم، كريمة شابونية، تسيير الكفاءات ودوره في بناء الميزة التنافسية. الملتقى الدولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، 2005، ص



إن حركة المؤسسات الفرنسية ترى أن الفرد الكفاء يمتلك مجموعة من المهارات والخبرات والمعارف يمارسها وتظهر أثناء العمل، لكن نرى أنه كفاءة شخص ليست مرتبطة دائما بالمعارف والمهارات حيث أن هناك من هو كفاء دون أن تكون لديه مؤهلات علمية عالية (الشهادات).

يرى الباحثان **Amit & Shoemakek** أن الكفاءات هي قدرة المنشأة على بذل أو استخدام مواردها، في شكل مركب اعتياديا، باستعمال مسارات تنظيمية، لتحقيق هدف معين.<sup>2</sup>

نلاحظ أن هذان الباحثان يعتبران أن الكفاءة تتحقق إذا ما تم استغلال الموارد البشرية بشكل جيد لتحقيق أهداف المؤسسة.

الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.<sup>3</sup>

**تعريف G Leboterf**: الكفاءة هي القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية، ويمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية.<sup>4</sup>

**تعريف لوك بايور**: الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة تظهر أثناء العمل.

**تعريف لويس دينوا**: الكفاءة هي مجموع سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الحبيب ثابتي، الجيلال بن عبو، مرجع سابق، ص 112-113.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 112-114.

<sup>3</sup> Christine Rien, **gestion des compétences**. Université de Savoie, 2008, p 13.

<sup>4</sup> نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011-2012، ص 46.

حسب A.DATRIBARNE حتى يكون العامل كفاء يجب أن تتوفر لديه:

**1 كفاءة التقليد:** بمعنى القدرة على التقليد وإنتاج السلع والخدمات انطلاقاً من تقليد طرق ووسائل الإنتاج المجودة حالياً.

**2 كفاءة التغير:** بمعنى إمكانية التحول من وضعية أو حالة معينة إلى وضعية أو حالة أخرى والقدرة على مواجهة الوضعيات والحالات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة بسهولة عن طريق التكيف مع هذه الوضعيات، والاندماج معها.

**3 كفاءة الاختراع:** بمعنى القدرة على التحديد والاختراع المستمر لمواجهة السلع البديلة، بحيث أن العامل الكفاء يمكنه تقديم سلة منتجات وخدمات جديدة و صعبة التقليد، وذلك من خلال عمليات البحث والتطوير.<sup>2</sup>

يقترح Alain Rièunier و Françoise Raynal في كتابهما: البيداغوجية معجم المفاهيم المتاحة تعريفاً شاملاً أين يتموضع فيه أهم التيارات لتعريف الكفاءة:

هي مجموعة السلوكيات الموجودة وفعالية إدراكية التي تسمح لفرد ما بتطبيق وبطريقة فعالة نشاط ما والذي يعتبر عموماً كعمل معقد ... ترتبط الكفاءة ارتباطاً وثيقاً بعمل ما، بحرفة ما، أو وضعية اجتماعية

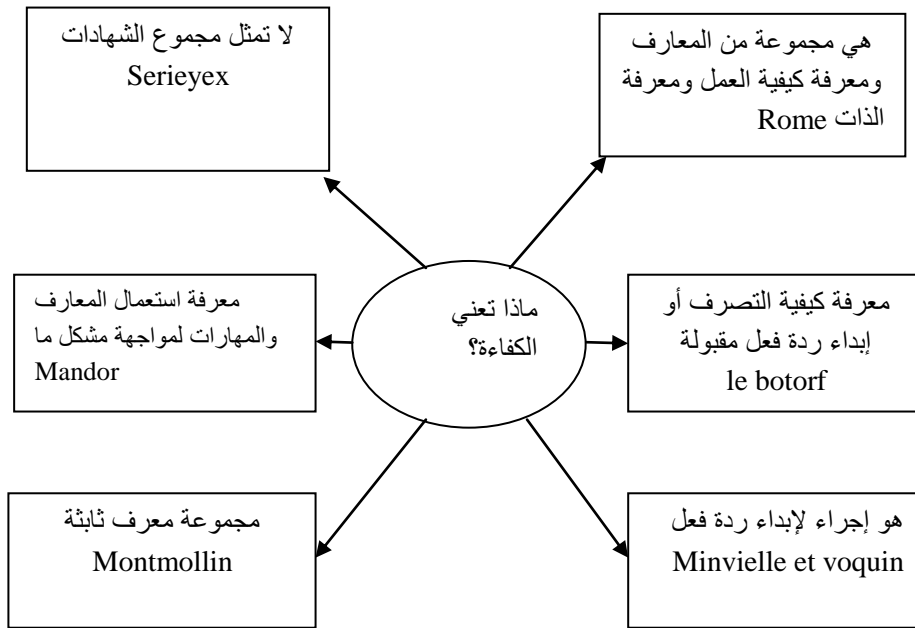
<sup>1</sup> أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج. مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير، جامعة الشلف، 2012/11/04/03، ص 10.

<sup>2</sup> منى مسغوني، سمية قداش، دور وأثر الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة ليسانس علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2003، ص 73.

مرجعية وهنا تجمع الكفاءة "المعارف"، "الإتقان"، و "حسن التصرف" المرتبطة ببعضها البعض ضمن المقاربة الإدراكية تقتضي الكفاءة في الوقت نفسه معارف معلنة، معارف إجرائية وسلوكيات.<sup>1</sup>

يشير مصطلح الكفاءة إلى انجاز الأعمال بطريقة لا تؤدي إلى إهدار وضياع المورد دون جدوى.<sup>2</sup>

### الشكل رقم (01): بين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءة:



المصدر: عبد القادر هاملي، مرجع سابق، ص 59.

من خلال هذا المخطط نشير إلى مجموعة من التعاريف التي أوردها المهتمين بالتسيير، حيث نلاحظ أن كل من Mandor و Rome و Montmollin يتفقان في أن الكفاءة عبارة عن مجموعة من المعارف و المهارات أما Minvielle et Voquin و Le botorf يعتبران أنها عبارة عن سلوكيات أما Serieyex فيرى أنها لا تمثل مجموعة شهادات، أي كفاءة الفرد لا تقاس بما يملك من شهادات بل بما يملك من معارف ومهارات وسلوكيات تساهم في رفع أدائه.

<sup>1</sup> عبد القادر هاملي، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> جلال ابراهيم العبد، إدارة الاعمال: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية. الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص 20.

إن أغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة هي المعارف (savoir) المعارف العملية (savoir-faire) والمعارف السلوكية (savoir-être) وهذا ما توضحه التعاريف التالية:<sup>1</sup>

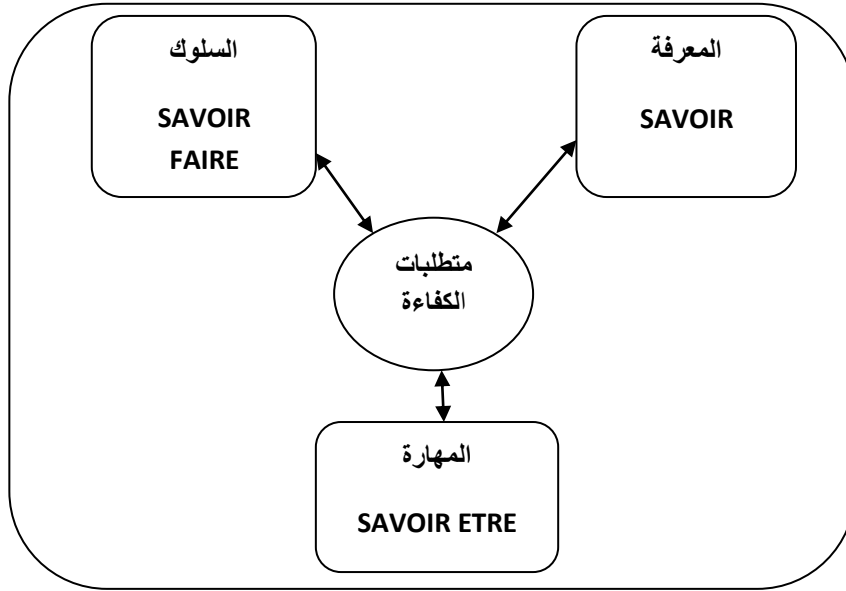
الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات كما في الأداء الكفاءة مقدرة اجتماعية التزام يأتي من الفرد، هي معرفة معمقة، معرفة علمية معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال أي مجال الكفاءات.

فهي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.

<sup>1</sup> كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان 2012، ص 52.

كما يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

**الشكل رقم ( 02 ) متطلبات الكفاءات البشرية**



المصدر: غائشة لشلاش، عمار درويش، تسيير الكفاءات باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية. مداخلة في المنتدى الوطني الأول حول تسيير الموارد

البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012، ص3.

مما سبق يتضح أن هناك إشارة ضمنية أو صريحة إلى أن الكفاءة هي توليفة من المعارف أو الموارد المتمثلة في:

1. **المعارف النظرية:** وتوافق مجموع مهيكّل من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي

تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطة في سياق خاص.

2. **المعارف العملية (الممارسات):** هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو

أهداف معروفة مسبقا والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية لكن لا تحتاج إليها بالضرورة،

وتتكون المعارف العملية بالتجربة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 54.

3. معارف سلوكية: وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين

وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز.

تتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة

للوصول إلى أداء متميز يمكن من القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال.

ويجب أن نعلم أنه من الصعب تحديد الكفاءات وتقييمها وهي تثرى مع الوقت من خلال تجارب

مكونة بالإضافة إلى الدافعية التي تنتج عن اعتراف الآخرين بامتلاك الفرد لكفاءات أكثر إذن هي عملية بناء

اجتماعي لا يكفي لإيجادها مجرد قرار أو مرسوم إداري، بل لابد من أن تكون نتيجة خيار تنظيمي<sup>1</sup>

فمفهوم الكفاءة إذن يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف

والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي

يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها، كما يمثل مفهوم

كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة.

تشمل الكفاءة مجموعة من المعارف والمهارات المتاحة في مختلف مستويات التنظيم ولا يخفى أن

الكفاءة اليوم أضحت تشكل الميزة التنافسية الأكثر حسما ما بين المؤسسات فالكفاءة هي التي تصنع التفوق وفي

المثل الأجنبي يقال: **c'est la compétence qui fait la différence** وهو ما جعل الكفاءة

ودرجة التأهيل هي المرجع في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المؤسسات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زكية، بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية . مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص 32.

<sup>2</sup> حسن رحيم، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 07، فيفري 2005، ص 17.

## 2: تطور مفهوم الكفاءة:

إن التيارات الفكرية التسييرية لم تكن متناقضة في جوهرها مع مفهوم الكفاءة ولكن الاختلاف فيما بينها كان منصبا حول الطريقة التي تحقق بها الكفاءة حيث نجد من بين اتجاهات تحقيق الكفاءة ما يلي:

✓ إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوزيع السلطات فيها.

✓ أو البحث في العلاقات الإنسانية.

✓ أو استعمال الأساليب الرياضية في التسيير .

✓ تطوير نوعية القرارات التي تتخذ داخل المنظمة بإلترتكاز على الأساليب التكنولوجية الحديثة

وطرق تداول المعلومات.

حيث أن كل وجهة نظر مما سبق تعبر عن مرحلة تاريخية معينة في إطار تطور الفكر التسييري وعليه كان مفهوم الكفاءة يحمل في طياته جانبا معينا يعكس فكر تلك المرحلة.<sup>1</sup>

إن مطلع القرن العشرين كان نقطة البداية بالنسبة لتطور مفهوم الكفاءة، حيث شهدت هذه الأخيرة

تحول مفاجئ تمثل في تطبيق أساليب البحث العلمي المنظم في مشاكل التسييرية على يد علماء المدرسة

الكلاسيكية، وبذلك أصبح مصطلح الكفاءة مرادفا لترشيد هذه الأساليب تمثلت فيما يسمى دراسة الحركة والوقت.

وبظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وما تحمله من أفكار جديدة راحت تدعو إلى تصحيح المفاهيم

التي أتت بها المدرسة الكلاسيكية فنادت بضرورة تأكيد أهمية العنصر البشري في تحقيق الكفاءة ولقد أكدت

<sup>1</sup> منى مسغوني، سمية قداش، مرجع سابق، ص 76.

التجارب الميدانية وجود عوامل هامة غير مادية تؤثر على الكفاءة أهمها الروح المعنوية، غير أن الانتقاد الموجه لها تمثل في تركيزها على أهمية الدوافع الاجتماعية باعتبارها الوحيدة التي تفسر سلوك العاملين.

وبعدها ظهرت مدرسة العلوم السلوكية التي تنطلق في تفسيرها السلوك البشري من فكرة تعدد الدوافع التي تحرك هذا الأسلوب من ثم فهي تدعو إلى فهم حقيقة دافع العامل للعمل لأن هذا يمكن من تحديد التأثير عليه وبالتالي ضمان دفعه إلى بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الرضا لديه على العمل.

ومع ظهور المدرسة الرياضية شهد الفكر التسيري فقرة جديدة وذلك باستخدام نماذج رياضية للحصول على أفضل الحلول التسيرية، والتي تعطي كفاءة أعلى عائد أكبر بأقل خسارة، وهذه المدرسة اعتبرت التسير عملية منطقية يمكن التعبير عنها بشكل رموز وعلاقات رياضية.<sup>1</sup>

وبظهور مدرسة صنع القرار التي حملت معها مفهوم جديد للكفاءة ( الذي يشير إلى معنى الرضا بأقل من الحد الأقصى بدلا من تعبير الذي يعنى السعي ) Satisfice الذي يشير إلى معنى الرضا بأقل من الحد الأقصى بدلا من تعبير maximize الذي يعنى السعي للتنظيم والحصول على الحد الأقصى، كما قدمت هذه الدراسة نموذجا أسمته الرجل الإداري كبديل للرجل الاقتصادي الذي أوجده الكلاسيكيون.

■ وبظهور مدرسة النظم الأثر الكبير في دفع مفهوم الكفاءة التسيرية قدما فهي تنظر إلى المنظمات على أنها اجتماعية مفتوحة وست مفلوكة كما ساد في الفكر الكلاسيكي، وعليه أصبح تحقيق الكفاءة مرتبط بانتهاج تحميل النظم والنظر إلى المنظمة وأعمالها ككل مترابط بتفاعل فيما بين أجزاءه وبين البيئة الخارجية، كما أنها أخذت مفهومي الكفاءة والفعالية معا كما نادى بعدم وجود طريقة مثلى لتحقيق النتائج والوصول إلى الغايات .

<sup>1</sup> زيغي كوكب، حوتية ماما، معيار الكفاءة في المؤسسة الجزائرية. مذكرة ليسانس علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005، ص 8-10.



■ وفي نهاية الثمانينات أصبح التسيير التقديري المبني على التسيير التوقعي العددي للتشغيل لا يستجيب بشكل جيد لمتطلبات المحيط واقتصر مفهوم الكفاءة على الاستجابة والتأقلم على المؤثرات المحيطة واتجه الفكر نحو التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات معا أي الاهتمام بالكم والكيف ومع اتجاه نحو العالمية طهر مفهوم الكفاءات الإستراتيجية التي كانت مسؤولة على التخطيط الاستراتيجي ولها القدرة على التحكم في المنتج التنافسي النهائي ومنه الكفاءة هي جملة المعارف العلمية التي لا يمكن تقليدها.<sup>1</sup>

وفي ظل التغيرات الحاصلة كان لابد على العامل أن يكون متعدد الاختصاصات ويملك مرونة في

التسيير قابلة الاندماج في المتغيرات الدينامكية بسرعة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 13.

## المطلب الثاني: خصائص ومميزات الكفاءات

### 1 خصائص الكفاءات:

- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفاء إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف.
- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.
- هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفاء لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.<sup>1</sup>

### 2 مميزات الكفاءات:

- **مساهمة الموارد في خلق القيمة:** إن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتهم تجاه مساهمتهما في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء ومجدين بقدر ما كان أدائهم جيد وبالتالي ازدادوا ما يضيفون من قيمة المنتج أو الخدمة، أو بقدر ما تمتلك مؤسسة ما من مستخدمين جيدين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيما ومميزا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوسعد زكية، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> يحيضية سمالي، بلال أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004، ص 158.

- أن تكون موارد نادرة : وليكون المورد مصدر للميزة التنافسية وجب أن يكون نادرا، وأخذ بعين الاعتبار تباين طبيعي للقدرات الذهنية في الموارد البشرية فإن تلك تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة.
- يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:
- طبيعة ثقافة المؤسسة وأدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.
- صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقتها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات مختلفة.
- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.
- عدم قابلية الموارد للتبديل: فحتى يكون المورد البشري مصدر للميزة التنافسية المستدامة فإنه يجب أن لا يكون قابل للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الاستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع سابق، ص 158-159.

## المطلب الثالث: أنواع الكفاءات في المؤسسة

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاثة مستويات حسب Celile dejoux وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية، أو ما يسميه البعض الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية.

### 1 الكفاءات الفردية: حسب Athey et Orth الكفاءة الفردية هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة تتضمن

المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا بالكفاءة المهنية، حيث يعبر

عنها Medef بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدود والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.<sup>1</sup>

وهناك من يعتبر أن المقصود بالكفاءات الفردية هو أخذ المبادرة الفردية وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه

المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.<sup>2</sup>

ومن جهة أخرى تولد التطورات التكنولوجية في الغالب انخفاضا في بعض الكفاءات المكتسبة سابقا

من طرف الفرد، يعني أن بعض الكفاءات التي كانت مجدية ونافعة في السابق يمكن لها أن تصبح بالوقت غير

صالحة وعلى سبيل المثال أصبحت الكفاءات المرتبطة باستعمال آلات الكتابة اليوم غير مستعملة مع تطور

<sup>1</sup> كمال منصورى سماح صولح، مرجع سابق، ص 52.

<sup>2</sup> ابراهيم عاشور، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012، ص 04.

المعلوماتية وبالنتيجة يمكن لملف الكفاءات الفردية أن يتطور أثناء مزاولة عمل ما كما يمكن أن تقل قيمته جراء الانخفاض في بعض الكفاءات أو مع فقدان الكفاءات غير المستعملة.<sup>1</sup>

وبغرض التبسيط نقول إن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يجوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية، والتي يستعملها في النشاط المهني الإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة.<sup>2</sup>

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والإستطاعات والمعرفة العلمية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها، لأن الكفاءة جزء طاهر وآخر مخفي.

## 2 الكفاءة الجماعية:

بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلة وذات أهداف، ونظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فإن تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية.

فالكفاءات الجماعية تنشأ من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة، حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة وتسمح بتطويرها وتراكمها، وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر هاملي، مرجع سابق، ص 76.

<sup>2</sup> الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو، مرجع سابق، ص 127.

<sup>3</sup> فطمة الزهرة مهديد، أمال قبالي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية. مداخلة في المنتدى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22/21 فيفري 2012، ص 10.

حسب Le boterf الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصلة تنشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف، معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعليم الخبرة جماعياً.<sup>1</sup>

تنشأ الكفاءة الجماعية من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة للجميع.<sup>2</sup>

حسب N.Onrdhaug فإن الكفاءات الجماعية تمثل حلقة وصل بين المعارف ، القدرات، الاستعدادات التي يمتلكها أفراد المجموعة.

الكفاءات الجماعية هي كفاءات خاصة بطريقة عمل والتي تنشأ انطلاقاً من اتحاد مجموعة عناصر تطبيق الكفاءات الفردية من قبل أعضاء الفرقة، الروابط التي تخلق بينهم: العلاقات السابقة التي تربطهم، محفزاتهم، وكذا أهدافهم الشخصية.<sup>3</sup>

تعرف أيضاً بأنها الفريق المهني الذي يكون قادراً على إدارة مهامه بشكل كفؤ والوصول إلى أهداف وإلى نتائج محددة.

إذن الكفاءة الجماعية ليست فقط عبارة عن مجموع الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص 54.

<sup>2</sup> جمعة كمامسي، نبيلة لحول، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة ليسانس علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005، ص 50.

<sup>3</sup> عبد القدر هاملي، مرجع سابق، ص 77.

## 3 الكفاءات الإستراتيجية

الكفاءة الإستراتيجية حسب Prahalad et hamel هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروب في الموارد، فهي شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.<sup>2</sup>

الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وكما أن تسيير الكفاءات الإستراتيجية يتطلب من المسيرين توجيه موارد المؤسسة خاصة منها الموارد البشرية.<sup>3</sup>

تشمل الكفاءات الإستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة) حيث يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية الإدارية من جهة ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ أو كفاءة الرقابة أو التقييم، إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.<sup>4</sup>

إذن الكفاءة هي مفهوم متعدد الدلالات فكل باحث يعرفه ويوصفه حسب تخصص ومدى فهمه لهذا المفهوم، كما أن هناك مجموعة من التصنيفات التي وضعت لهذا المفهوم، وبعدها أوردنا مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالكفاءة نتطرق في المبحث الثاني إلى عملية تسيير الكفاءات باعتبارها موضوع الدراسة.

<sup>1</sup> الطيب دودي، صالح مفتاح، الملتقى الثاني حول الجودة الشاملة في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المعارف في المنظمة جامعة بسكرة، 27/26 نيسان 2006، ص 17.

<sup>2</sup> كمال منصوري، الهام منصوري، مساهمة مهارات القطب في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22/21 فيفري 2012، ص 20.

<sup>3</sup> اناس بن حدة، سليمة زاوي، دور التسيير المعرفي والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة ليسانس، علوم تسيير، جامعة ورقلة، 2004، ص 36.

<sup>4</sup> احمد مصنوعة، مرجع سابق، ص 16.

## المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية

أن نجاح المنظمات في ظل المستجدات والتغيرات المستحدثة باستمرار لا يرتبط فقط بتوفر ووجود الكفاءات لوحدها، ولكي تؤدي دورها بصفة فعالة لا بد من تسييرها بما يضمن لها نجاحها وديمومتها وبقائها، لتحقيق مكانتها التنافسية المنوطة بها.

### المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات ومقاربتها

يعد تسيير الكفاءات من المقاربات التي انشطرت من مقارنة تسيير الموارد البشرية وذلك أنه يمكن المؤسسة من الحفاظ على أحد مواردها، والتحكم للاستفادة منه في مواجهة الظروف والمتطلبات الجديدة .

#### 1 تعريف تسيير الكفاءات:

عرف تسيير الكفاءات على أنه عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات من أجل تنمية أداء العاملين أي اعتبر نمط أو أسلوب من تطوير وتحسين قدراتها المهنية تكريسا لمبدأ الاحترافية.<sup>1</sup>

ولتوضيح دوره أكثر في الموارد البشرية عرف تسيير الكفاءات على أنه بعد خاص في تسيير الموارد البشرية، يبحث عن التوفيق بين أهداف المؤسسة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها.<sup>2</sup>

كما يعرف أيضا على أنه مجموعة الأنشطة المتخصصة وتطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وبهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن،

<sup>1</sup> زكية بوسعد، مرجع سابق، ص 64.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 18.



حيث تمثل أنشطة تطوير المسار الوظيفي، التكوين، التوظيف، الاختيار وغيرها وسيلة لتحقيق أداء المؤسسة وليست أهداف في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي.<sup>1</sup>

**حسب Lichtenberger:** يعرف تسيير الكفاءات على أنها تعبئة وتوظيف وتجنيد الموارد

البشرية في إطار حالات ووضعيات خاصة، التي يقتضي الأمر فيها من العامل القيام بنشاط محدد ونتائج محددة وحتمية.<sup>2</sup>

**كما يعرفه BOTERF** إن تسيير الكفاءات هي القدرة على التنسيق بين عنصري التوفيقية

(تدابير، تنظيم) وهي عملية التأليف بين معرفة التنسيق ومعرفة التوظيف للموارد البشرية.<sup>3</sup>

تسيير الكفاءات البشرية هي مجموعة من الأنشطة المحددة عن طريق استخدام الممارسات التي هي أكثر

أو أقل منسقة باستخدام مهارات كحلقة وصل بين العمليات المختلفة لإدارة الموارد البشرية والممتلكات.<sup>4</sup>

يعرفه Martin le Boulaire بأنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات والخطوات والأدوات اللازمة

لاكتساب المؤسسة الكفاءات التي تحتاجها اليوم وغدا وذلك لما يتوافق مع أهدافها وإستراتيجيتها<sup>5</sup>

### مقاربة تسيير الكفاءات:

إن مدلول الكفاءات البشرية وما تتضمنه لم يعد بسيطاً وذلك لقدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفاعلة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مدلول شامل ومتداخل حسب ظروف العصر وتطورات العولمة، أصبحت الكفاءات تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات على الانسجام الداعي الذي جعلها تحتل مكانة محورية

<sup>1</sup> كمال منصور، سماح صوح، مرجع سابق، ص 55

<sup>2</sup> منى مسغون، سمية قداش، مرجع سابق، ص 78.

<sup>3</sup> محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1999، ص 233.

<sup>4</sup> Piette, S-A & Reynders, G, la gestion des compétences. De la théorie a l'action, 2004, p 01.

<sup>5</sup> Martin le boulaire, Gestion des compétences stratégie et performance de l'entreprise; quel et le rol de la fonction RH. Universités pierre mendés France, p 12.

ضمن نظام التسيير، وذلك لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:

### 1 المقاربة التسييرية للكفاءات: تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية 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، يشمل المعرفة والمهارات والسلوكات.

أن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه،<sup>1</sup>

رغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة، ما لم تكون مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، والرغبة على الفعل، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، أن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية وبسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

كذلك في مجال التسيير هناك مقاربة الكفاءات المحورية، التي نظريتها ترى أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة أو المحورية تتم عبر عملية انتقاء أولي للكفاءات التي تعد أساسية في المستقبل، ليتم التخصيص في عملية إنتاج العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد، ربما أنه من الصعوبة إيجاد كفاءات تمنح تميزا للمؤسسة، فعلى المؤسسة أن تقوم بصياغة إستراتيجية تحفيز لإبداع والجودة في مختلف الأنشطة الوظيفية.

<sup>1</sup> نذيرة بوزيد، مرجع سابق، ص 68.

**2 المقاربة العلمية:** من منظور المقاربة العلمية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والضرورة التنظيمية والتكنولوجية، وقدرة المؤسسة على تعضيم التفاعل الإيجابي، فبالتفاعل الدائم والمستمرين تلك المكونات يتحقق لدينا كفاءات ذات تميز فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة.<sup>1</sup>

**3 المقاربة الإستراتيجية:** أن مفهوم الكفاءة من منظور المقاربة الاستراتيجية تتضمن الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة والمكانة التنافسية من جهة وتكون باستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي:

✓ يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

✓ يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة.

✓ يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى متشابهة.

هذه العوامل تكسب الكفاءة صبغة إستراتيجية كما نلاحظ من هذه المقاربات الثلاثة للكفاءة أنه

يوجد بها تدرج وتكامل بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها، وكذلك بالنسبة للكفاءة العلمية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول فتسيير الكفاءات ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.<sup>2</sup>

ومنه لتحقيق المؤسسة أهدافها المسطرة، عليها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها

وتنميتها والحفاظ عليها، وكذا ضمان التبادل والتعاون بين المسيرين والعاملين بها للاستفادة من أثر أفضلية

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 69.

<sup>2</sup> عبد القادر هاملي، مرجع سابق، ص 79.

تجميعها ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز، ليظهر دور المسير هنا في القيام ببناء تكثيف واستغلال المورد البشري بالمؤسسة، والدفاع عن الكفاءات وحمايتها للمحافظة عليها.

### 3 الهدف من تسيير الكفاءات:

بما أن الكفاءات هي من بين العوامل الرئيسية التي تصنع الفرق و التميز بين المؤسسات، فيهدف

تسييرها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقبلية التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها.
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات، بالتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- تنمية قدرة الكفاءات من خلال التكوين المستمر.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها، فيحس العامل بالانتماء.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.<sup>1</sup>
- متابعة مسار الأفراد داخل المؤسسة، وخلق المناخ الاجتماعي المناسب لها وتحسينه بصفة دائمة.
- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللانسانية في معاملة الأفراد العاملين.
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك

<sup>1</sup> عائشة لشلاش، عمار درويش، مرجع سابق، ص 04.

وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور و المكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو

المرض.<sup>1</sup>

إذن يكمن الهدف من تسيير الكفاءات حول الاهتمام بالعنصر البشري الكفاء باعتباره رأس مال

فكري لأي مؤسسة وذلك من خلال توفير الجو المناسب للعمل وتشجيع وتتمين جهود العاملين من خلال

تحفيزهم وتطويرهم والاهتمام بمشاكلهم خاصة ما يتعلق بالأجور، فالمورد البشري كلما لقي اهتمام أكثر كلما

أحسن بالإلتزام وتعزز عنده روح التعاون وسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.

## المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم أي لابد من

تسييرها وتمثل مراحل تسييرها في الخطوات التالية:

### 1 تخطيط الكفاءات:

وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية تم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة وتكون نتيجة

وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المنصب الذي يكشف عن

مختلف المعارف والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات لتوقع

احتياجاتها من الكفاءات.<sup>2</sup>

كما يعتبر التوظيف من أهم النشاطات لأنه يشكل نقطة البداية لانتقاء الكفاءات المناسبة للمناصب

الشاغرة داخل المؤسسة لهذا يجب وضع معايير محددة وتوضيح الخطوات الواجب إتباعها في مرحلة التوظيف،

أخذاً بعين الاعتبار خصائص كل مؤسسة من حيث الحجم، الإمكانيات المادية والخبرة في مجال التوظيف

<sup>1</sup> نذيرة بوزيدي، مرجع سابق، ص 71.

<sup>2</sup> زكية بوسعد، مرجع سابق، ص 69.

بالاعتماد على التسيير التنبؤي بحيث يسمح بتقدير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات على المدى القريب والبعيد، من هنا يتخذ هذا النشاط بعدا استراتيجيا.<sup>1</sup>

## 2 اكتساب الكفاءات:

يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو يتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

## 3 المرافقة:

بما أن حياة الأفراد داخل المؤسسة مرتبطة بالتغيير، فلا بد من المتابعة المستمرة للأمور الإدارية كالمواظبة والانضباط في أوقات العمل، والأمور المهنية كالمشاركة في المشاريع، والارتقاء في المناصب.

## 4 استخدام الكفاءات:

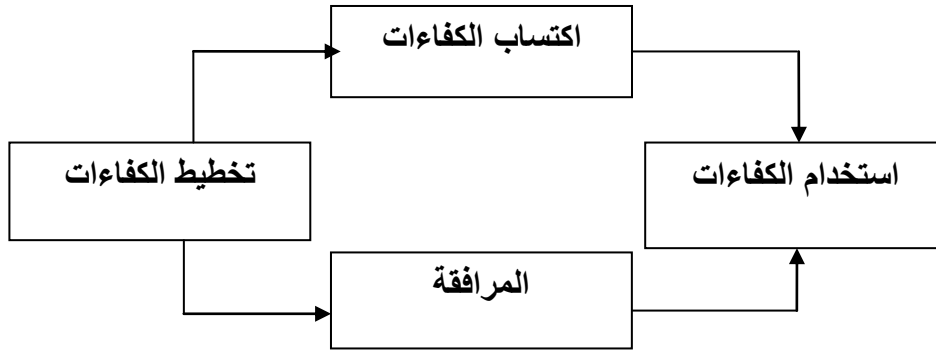
وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة و لأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عائشة لشلاش، عمار درويش، مرجع سابق، ص 05.

<sup>2</sup> زكية بوسعد، مرجع سابق، ص 70.

ونلخص هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): مراحل تسيير الكفاءات في المؤسسة



المصدر: عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات. مداخلة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 2004، ص 249.

إذن من خلال هذه المرحلة نعمل على التقييم المستمر لما قام به الأفراد باستخدام المؤشرات التي تسمح بتقييم مردود الكفاءات داخل المؤسسة، وبالتالي التمكن من تحديد نقاط القوة والتركيز عليها، ونقاط الضعف ومعالجتها، وتحديد نظام التحفيز المناسب بناء على نتائج هذا التقييم، إضافة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما لزم الأمر ذلك.

## المبحث الثالث: طرق بناء الكفاءات البشرية في المؤسسة

### المطلب الأول: استقطاب الكفاءات

يعتبر الاستقطاب عملية جد مهمة تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث تحرص على جلب واستمالة

أفراد أكفاء إلى المؤسسة للالتحاق بالعمل فيها.

كما أنه المرحلة الأولى في عملية شغل وظيفة معينة، حيث تشمل تحديد الوظيفة الشاغرة وأخذ بعين

الاعتبار المصادر للحصول على الأفراد الأكفاء والمؤهلين والاتصال بهم.<sup>1</sup>

تقوم عملية الاستقطاب بمشاركة ركنين أساسيين في نشاطها هما عارض الوظيفة وطالب الوظيفة،

وكما أن هم عارض الوظيفة استقطاب المرشحين الأكفاء والفاعلين في سوق العمل باستعمال شتى الوسائل

فإن هم طالب الوظيفة بالمقابل قدراته وكفاءاته وقبول العرض الذي يجد فيه مستقبلاً مهنياً واعداداً.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف الاستقطاب بأنه مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد

الشواغر الوظيفية فيها ذلك بالعدد أو النوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب.<sup>3</sup>

يمكن التمييز بين مصدرين أساسيين لاستقطاب الأفراد والكفاءات التي تحتاج إليها المنظمة وهما من

داخل المنظمة أو من خارجها، ونعرض فيما يلي مزايا وعيوب كل مصدر من هذه المصادر.

يؤدي الاعتماد على العاملين في المنظمة كمصدر للحصول على ما تحتاج إليه من موارد بشرية إلى

تحقيق مقدر لكل من الفرد والمؤسسة، حيث تعطي بعض المؤسسات الأولوية في تولي الوظائف المتاحة

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ، 2006، ص 224.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دط، الإسكندرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ، 2011، ص 67.

<sup>3</sup> نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، ط 2، عمان، دار زهران للنشر، 2000، ص 121.



للعاملين فيها ممن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وهو ما يعطي حافزاً للعاملين على تطوير أنفسهم باستمرار، إذ يعلن بشكل واضح عن هذه الشواغر وداخليا يمكن للمؤسسة أن تستقطب الأفراد المناسبين من المصادر التالية:

1. الترقية: تلجأ معظم المؤسسات إلى سياسة الترقية من الداخل لسد الشواغر، إذ تمكن هذه

السياسة من الانتقال إلى وظائف جديدة أو مراتب أعلى.

2. النقل والتحويل: نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى ومن قسم إلى آخر ومن فرع إلى

آخر، يهدف إلى سد الفراغات من الداخل كما أنه يساعد على إيجاد توازن الموارد البشرية في المؤسسة.

3. الموظفون السابقون: إذ يتم توظيف الأفراد الذين سبق لهم العمل بالمؤسسة خاصة الراغبين منهم

في العمل مرة أخرى أو توظيف أبنائهم.<sup>1</sup>

إن الاعتماد على المصادر الداخلية في الاستقطاب له مجموعة من المزايا والعيوب نوردتها كما يلي:

✓ الاستفادة من المستودع المهاري، ووضوح المسارات الوظيفية للعاملين.

✓ توفير الرضي الوظيفي للعاملين بالإضافة إلى تخفيض تكاليف التوظيف.

✓ التيقن والتأكد من كفاءة وفعالية العاملين.

✓ حرمان المؤسسة من الفكر الجديد، بالإضافة إلى جمود الرؤى لموظفي المؤسسة ومن ثم صعوبة تقدمها.

✓ زيادة الأعباء لتدريب الأفراد المنقولين لوظائف أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 69.

<sup>2</sup> منير نوري، تسيير الموارد البشرية. دط، جامعة الشلف، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 23.

تفرض الحاجة إلى موارد بشرية متنوعة المواهب والكفاءات وغير متوفرة داخل المنظمة اللجوء إلى

المصادر الخارجية التي تتمثل في سوق العمل سوء كان المحلي أو الدولي، إضافة إلى نوع وأهمية الوظيفة

المطلوب شغلها وسياسة المؤسسة والحاجة إلى التوظيف السريع، وهذه المصادر تتمثل فيما يلي:

**1 وسائل الإعلام المختلفة** من راديو وتلفزيون، صحافة ولوحات الإعلان أو بعض هذه الوسائل حسب نوع

جهة العمل ودرجة ندرة الكفاءة المطلوبة.

**2 وكالات الاستخدام:** وقد تكون مؤسسات توظيف حكومية وخاصة وتتولى مسؤولية التوفيق بين صاحب

العمل وطالب العمل، وتستخدم العديد من المؤسسات متعاقدين خارجيين ممثلين الوكالات لجذب الأفراد

الكفوئين للمواقع الشاغرة، أن الوكالات تكون أكثر فعالية عندما تسعى المؤسسة للحصول على موارد بشرية

ذات مهارة متخصصة.

**الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية:** إذ يتم الاتصال بإدارات هذه الجهات والطلب منها توصية بالخرجين من

نوعية معينة وتوفر هذه الهيئات الفرص للخريجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية.<sup>1</sup>

بعدها ذكرنا مصادر الاستقطاب من خارج المؤسسة نوجز أهم مزايا وعيوب هذا الأسلوب وهي كالتالي:

✓ ضخ دماء جديدة وفكر جديد للمؤسسة بالإضافة إلى ضمان تقدم ورقي المؤسسة من خلال رؤى جديدة.

✓ زيادة تكاليف عمليات التوظيف.

✓ قد لا تتوفر الكفاءة والفعالية في العاملين الجدد.

✓ سيادة عدم الرضا بين الموظفين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة: مكتبة الجامعة، 2009، ص

## المطلب الثاني: تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة

يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه مجموعة الأنشطة المتخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد، وتحسين أدائهم، حيث يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الأفراد ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءة أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها.<sup>2</sup>

إن تنمية الكفاءات هي تلك الإجراءات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية قاعدة كفاءاتها، بعبارة أخرى تنمية الكفاءات هي ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشأة.

كذلك تعرف تنمية الكفاءات على أنها تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل، فهي تركز على العمل الحالي للموظف والعمل الذي يشغله في المستقبل ويكون نطاق التنمية كل مجموعة العمل.

تتمثل أهم العناصر الأساسية لتنمية الكفاءات فيما يلي:

### 1 تكوين الكفاءات البشرية: يعتبر التكوين الدرجة الأولى للحصول على الكفاءات، فهو يحتل أهمية

قصوى في عملية التنمية لذلك يعد عنصر أساسي يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لضمان تحقيق الهدف المنشود.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمان الهبيتي، إدارة الموارد البشرية. ط1، عمان: دار وائل، 2003، ص 89.

<sup>2</sup> احمد مصنوعة، مرجع سابق، ص 20.

وقد قدمت للتكوين عدة تعاريف نذكر أهمها:

- هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.
- هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة.

## 2 تحفيز الكفاءات:

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل 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 والإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة بما لها من انعكاسات واضحة بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل امتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.<sup>1</sup>

## 3 اتصال الكفاءات البشرية:

يتوقف نجاح المؤسسة على التعاون القائم بين أفرادها وتحقيق العمل الجماعي ويمثل دور اتصال الكفاءات البشرية في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة، حيث يشار للاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض.

<sup>1</sup> أحمد مصنوعة، مرجع سابق، ص21.

الاتصال هو تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق

المفاهيم وتتخذ القرارات.<sup>1</sup>

كما عرفه وليم جوليك بأنه عملية إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة

وخارجها.<sup>2</sup>

إن كفاءة الاتصالات الإدارية في بناء وتدعيم مناخ العلاقات الإنسانية السليمة تقاس بعاملين هما:

كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء التنظيم ومدى جودتها ووصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم.

تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات وتغطيتها لأجزاء ومستويات التنظيم جميعاً.

وعليه تنبع أهمية اتصال الكفاءات البشرية في تشكيل العلاقات المؤثرة على اتجاهات الأفراد وآرائهم

ونظراتهم إلى الإدارة والعمل، كما تؤثر على رغباتهم وقراراتهم.<sup>3</sup>

فلما تتوفر أمام المسيرين هذه العناصر الأساسية ويتم استغلالها عند تسيير الموارد البشري في المؤسسة

بفعالية، وهنا يساهمون في تنمية القدرات والمعارف، ومنه يتحقق لديهم كفاءات بشرية ممتازة.

<sup>1</sup> محمد بهجت، حاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها. ط1، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 1999، ص 264.

<sup>2</sup> قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة. ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 31.

<sup>3</sup> نذيرة بوزيدي، مرجع سابق، ص 66.

## المطلب الثاني: تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسة:

يرتكز تقييم الكفاءات على تقدير ما يمتلكها فرد أو عدة أفراد فهو تحديد التوافق والتساوي ما بين الأداء والأهداف، ويقصد به أيضا إعطاء حكم مسبق انطلاقا من إنجاز قياسات وتعاليم حول فعالية الأعمال. كما يمكن القول أن التقييم هو يعتبر كمسار مستمر يندرج في نظام التعلم الذي يخص العامل المكون من أجل المساعدة على تخزين وحفظ طريقة العمل.

بعبارة أخرى فإنه يركز بشكل رئيسي على معرفة مرتبطة بالنشاط المنجز، خبرة أو مهارات تثبت الحكم المهني لنشاط منجز، معرفة تسيير الاستعدادات الضرورية لشغل منصب من حيث السلوك والمهارات، وبالتالي فإن الأهداف المتبعة هي تمام العكس مقارنة مع تلك الخاصة بتقييم الأداء التي تركز على تقييم النتائج لفرد أو مجموعة عمل مسؤولة بتقييم الكفاءات تعود وبشكل كبير إلى المسيرين المقربين بسبب قدرتهم على ملاحظة الكفاءات المطبقة فعلا من طرف الأفراد وبشكل يومي.

أثناء التقييم فإن المسير القريب يقوم بتحديد عند المقيم مايلي:

- ✓ الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح.
- ✓ الكفاءات المطلوبة والتي لا يجوزها.
- ✓ الكفاءات التي يملكها لكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله.

هذا يعني أن هذا النوع من التقييم يسمح للمؤسسة بضممان:

أحسن ملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل والمطلوبة من طرف رب العمل.

أحسن تعريف لاحتياجات التكوين.

الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو ارتقاء الفرد أو العامل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر هاملي، مرجع سابق، ص82.

إذن هذه عبارة عن مجموعة من العمليات التي يقوم بها المسير لتسيير الكفاءات لبشرية في المؤسسة حيث يقوم باستقطاب عاملين مؤهلين وذوي كفاءات ثم يسعى إلى توفير كل الوسائل الضرورية للمحافظة عليهم وذلك من خلال توزيع الكفاءات حسب التخصص بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، تحفيزهم وتنمية روح التعاون فيما بينهم بخلق عملية اتصال فعالة داخل المؤسسة لكي يتكون ما يسمى بالكفاءات الجماعية ، كما يقوم بتطوير العاملين وتنميتهم ليكتسبوا مهارات وخبرات جديدة تساهم في رفع مكانة المؤسسة.

## خلاصة الفصل

كخلاصة لهذا الفصل نقول أن تسيير الكفاءات عملية مهمة في أي مؤسسة باعتبار أن المورد البشري رأس مال حقيقي يساهم في تعزيز مكانة المؤسسة، حيث أن الفرد الكفاء يملك مهارات ومعارف وخبرات تجعله يقوم بعمله بكل مهارة واحترافية وهذا يميزه عن غيره من العاملين ويجعله مصدر اهتمام سواء على مستوى المؤسسة التي يعمل بها أو غيرها.

إضافة إلى ذلك نقول أن للكفاءة عدة تصنيفات تتداخل فيما بينها وتساهم في تحسين الأداء في المؤسسة، فوجود الكفاءات الفردية يخلق ما يسمى بالكفاءات الجماعية التي هي عبارة عن مجموعة من الكفاءات الفردية وبالتالي الكفاءات الإستراتيجية، ومهما تعددت تسميتها وأنواعها إلا أنها تشترك في عدة خصائص ومميزات فهي غير قابلة للتقليد كما أنها مكتسبة بالفرد لا يولد كفاء، بالإضافة أنها غير مرئية وما يتم ملاحظته هي الأنشطة المستعملة ونتائجها.

إذن تسيير الكفاءات عملية مترابطة يقوم بها المسيرين في المؤسسة وتمر بعدة مراحل ولها عدة مجالات من استقطاب وتنمية وتقييم وغيرها فالموارد البشرية خاصة ذوي كفاءات عالية هي أساس بقاء كل مؤسسة كما أنها مصادر مهمة لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها وكلما تم تسيير الكفاءات بطريقة جيدة كلما زاد تمسكها بالمؤسسة.



## الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

**تمهيد:**

بعدها تطرقنا إلى تسيير الكفاءات البشرية في الفصل السابق سنقوم من خلال هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة لمحاول التوصل إلى مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لأسلوب تسيير الكفاءات ولقد اخترنا هذه المؤسسة باعتبار المحيط التنافسي الذي تنشط به هذه المؤسسة فإننا نرى بأنها تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءات للمحافظة على مكانتها التنافسية.

## المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

### أولاً: نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر

نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر بعد إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات حيث جاءت المادة الأولى " يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية"<sup>1</sup>

وهي شركة عمومية ذات أسهم برأسمال افتتحي قدره 100 مليون دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 20 000 سهم، ثم رفع رأسمال الشركة فيما بعد سنة 2005 إلى 50 مليار دينار جزائري بعدد أسهم يبلغ 10 000 000 سهم، تعمل في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، تغطي كل تراب الوطني ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر وعمر المؤسسة قانونا محدد بتسع وتسعين سنة.

مرت مؤسسة اتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بعدة مراحل وتميزت كل مرحلة بخصائص معينة نحاول اختصارها قدر الإمكان في النقاط التالية:

من 1962 — 1974: تعتبر بمثابة الانطلاق للمؤسسة بعد الاستعمار، سميت مؤسسة البريد والمواصلات وتميزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية والاقتصادية التي كانت سائدة حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل وأنظمة في مجال الخدمات بصفة خاصة مؤسسة البريد والمواصلات، فقد كان تصميم هيكلها وإدارتها وتسييرها على النمط الأوربي أو الفرنسي بصفة خاصة، ونظرا لنقص خبرة وتأهيل الكادر الجزائري، وانعدام التجربة في التسيير أدى ذلك إلى ضعف فاعلية الأداء وانخفاض

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، قانون رقم 2000/03 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية، العدد 48، الصادرة بتاريخ 05 أوت 2000، ص 3.

المردودتي، مما اقتضى إصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التوجه الاقتصادي والإمكانيات والظروف العامة.

من 1975 – 1990: عرفت هذه الفترة إصدار المرسوم رقم 75 – 89 المؤرخ بتاريخ 30 –

12 – 1975 ويشغل تبعا لقرارات هذا الأمر الذي يمدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في ميدان الإدارة وممارسة احتكار خدمة البريد والاتصالات، لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات في عدم كفاية مؤسسة البريد والاتصالات في تنفيذ مهامها الموكلة لها.

من 1991 – 1999 نظرا لنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التغييرات والإصلاحات التي

تتماشى نوعا وكما مع الأوضاع الداخلية والخارجية لاقتصاد الجزائر، فشهدت هذه المرحلة إعادة هيكل القطاع، حيث يتم تقسيم المديرية الولائية إلى ثلاث مجموعات وذلك حسب المنطقة، بحيث يعين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص، وهذا طبقا للمرسوم 129/92 المؤرخ في 28 مارس 1992.

ما بعد 2000: أهم ما يميز هذه المرحلة هو الإصلاحات الاقتصادية في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر

والمنافسة، واستعدادا للدخول في المنظمة العالمية للتجارة ومواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق وفتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع الميادين من بينها الخدمات بما في ذلك قطاع

الاتصالات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هاجر بوعزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012، ص 79.

## وتقوم أساسا بالمهام الكبرى التالية:

- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والوسائل النصية والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية؛
- تطوير وتشغيل وإدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص؛
- إنشاء وتشغيل وإدارة جميع أوجه الترابط الشبكي مع مشغلي الشبكات.
- وتسهر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية :
- زيادة المعروضات من الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية اللاسلكية و الوصول إلى اكبر عدد مستخدمين ممكن لاسيما في المناطق الريفية؛
- رفع نوعية ونطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل وخدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة رفع قدرتها التنافسية— تطوير شبكة وطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية، وضمان توصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المتناهية<sup>1</sup>

## ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

حاولت مؤسسة اتصالات اعتماد الهيكل التنظيمي الهرمي بقاعدة عريضة يسمح بالمزاجعة بين الاقتصاد الموجه من السلطة العليا والتخصص من جهة وتفويض السلطة وتحفيز المبادرة من جهة أخرى، وقسمت المؤسسة إلى أربع مستويات رئيسية خلال إصلاحات 2003، وهي المديرية العامة بالعاصمة والمديريات الجهوية والمديرية العملية الولائية والوكالة التجارية، وبما أن دراستنا تقتصر على ورقة فسنركز على ذكر الهيكل التنظيمي للمفوضية الجهوية فرع ورقلة ثم نتطرق إلى المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة حيث أجرينا الدراسة الميدانية.

<sup>1</sup> مقابلة مع جمال أوماية، رئيس القسم التجاري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر. ورقة، يوم 28- أبريل 2013.

## 1 الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية

يعتبر ثاني مستوى بعد المديرية العامة بالعاصمة، تشرف كل مديرية على أكثر من ولاية، حيث انتقل عددها ثماني مديريات إقليمية، إلى ثلاثة عشر مديرية بإضافة خمس مديريات، بعد تعديلات 2007 إلا أنه لم يتم تغيير مسؤوليات وسلطات هذه الأخيرة، تتمتع بسلطات إشراف وتسيير واسعة على الوحدات العملية والمراكز التابعة لها في حدود منطقتها الجغرافية، كما تحتوي على مديريات فرعية تشرف على معظم العمليات والأنشطة في مجال اختصاصها، مثل المديرية الفرعية للمحاسبة و المديرية الفرعية للمستخدمين والمديرية الفرعية للوسائل وأخرى خاصة بالاتصالات، كما يجب الإشارة أن هذه السلطات والمهام تحاول المؤسسة اليوم تفويضها للمديرية العملية بالولاية، بحيث تصبح كل وحدة لها إشراف مباشر لمهامها، جاءت هذه الخطوة استمرارا لمجموع الإصلاحات التي قامت بها المؤسسة ابتداء من 2009 إلى أن صدر قرار في مارس 2010 تقليص مهام المديرية<sup>1</sup> الإقليمية ويفوض هذه المهام للمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي ألا وهي المديرية العملية، وهذه الخطوة تعتبر دعم للامركزية.

## 2 الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة

هي ثالث مستوى بعد المديرية الإقليمية، تتمتع بسلطات واسعة ومهام تسيير وإشراف على الوكالات التجارية التابعة لها، وكما اشرنا سابقا تسعى الدولة إلى توزيع وزيادة مهامها وسلطاتها لتمكين من تسيير أنشطتها بنفسها دون العودة للمديرية الإقليمية، هذا التغيير سيؤدي حتما إلى زيادة إنتاجيتها وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة وأصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية وتغير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح في الملحق رقم (02) الخاص بالهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة .

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية للمؤسسة ( مصلحة المستخدمين).

## شرح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة:

### 1 الدائرة التجارية:

وتنقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

#### 1-1 مصلحة العلاقة مع الزبون وتتمثل مهامها فيما يلي:

- السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها.
- المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة.
- دراسة ومعالجة الشكاوي وطعون الزبائن والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم.
- تكوين المستخدمين في المصلحة.<sup>1</sup>

#### 1-2 مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات التجارية وتتمثل مهامها في:

- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة.
- القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع.
- إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية ( وكالة، قسم ).
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

#### 1-3 مصلحة الفواتير والتحصيل والمنازعات وتتمثل مهامها في:

- ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون.
- إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها إلى المديرية الإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في إرضاء الزبون.
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

<sup>1</sup> مقابلة مع أحمد بن كرانة، رئيس مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات. ورقلة ، يوم 15 ماي 2013.

**2 الدائرة التقنية:**

وتنقسم هي الأخرى إلى ثلاثة مصالح وهي:

**2-1 مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية:** وتمثل مهمتها الأساسية في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة وصيانتها.

**2-2 مصلحة الهياكل القاعدية:** مهمتها الأساسية هي دراسة تطوير شبكة المشتركين، توسيعها، وتهيئة المواقع (هندسة المدنية، توصيل الكهرباء، التهوية..).

**2-3 مصلحة شبكة المعطيات ومسئوليتها الرئيسية صيانة شبكة المعطيات.**<sup>1</sup>

**3 دائرة الموارد البشرية والوسائل:**

وتدرج تحتها المصالح التالية:

**3 1 مصلحة التكوين وتمثل مسؤولياتها في:**

- تنظيم احتياجات التكوين،
- إعداد مخطط التكوين،
- متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين،
- المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة،
- القيام بتقييم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها.

<sup>1</sup> نفس المصدر السابق



### 3-2 مصلحة تسيير المستخدمين والأجور وتتمثل مهامها في النقاط التالية:

- التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة الأجور،
- تسيير المعلومات الخاص بالأجور،
- العمل على فض النزاعات والأخطاء.

### 3-3 مصلحة الوسائل: ومسؤوليتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون وعملية التوزيع على مستوى

الوحدات ( أدوات مكتبية، أجهزة ).

### 3-4 مصلحة الممتلكات ومسؤوليتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمركبات والمحافظة

على الممتلكات.

## 4 دائرة المالية والمحاسبة:

تتكون من أربعة مصالح وهي الميزانية، الخزينة والمحاسبة ومهامهم مشتركة الهدف منها إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية التابعة للمديرية العملية فضلا عن مصلحة التأمينات والقضايا القانونية التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.

## 5 مهام المراكز المحلية التقنية:

مهمته هو جمع المراكز التقنية ( مراكز إنتاج، تضخم ) من أجل الاستغلال الأمثل لشبكة المشتركين وصانتها، كما يقوم بدراسات مشاريع توسعه الشبكة وتقييمها.<sup>1</sup>

**الخلايا:** وهي خلايا الأمن والوقاية، خلية التفتيش، خلية الاتصال والعلاقات الخارجية، خلية النوعية وتوجد

بجانب مكتب المدير العملي حيث تتبع له مباشرة وتتضح مسؤوليتها من خلال تسميتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع جمال أوماية، رئيس القسم التجاري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر يوم 28 أفريل 2013.

## المبحث الثاني: خدمات المؤسسة

بالإضافة إلى خدمات الهاتف الثابت والتي تمثل النشاط الأساسي، تنشط اتصالات الجزائر أيضا في

الهاتف النقال عبر فرعها موبليس "ATM" وفي القمر الصناعي "VSAT TASRAM IN"

والانترنت، كما تقدم اتصالات الجزائر خدمات إرسال المعطيات جملة (CPAGEM و CAPZD)

الدخول على الانترنت فائق السرعة، خدمة التيلكس وخدمات الخطوط المتخصصة الوطنية والدولية،

وبالتالي يمكننا تقسيم نشاطات اتصالات الجزائر على النحو التالي:

### 1 - سوق الهاتف:

**1.1 الهاتف الثابت:** تكونت شبكة الهاتف التحويلية عن فكرة شبكة عالمية عامة تغطي جغرافيا كامل التراب

الوطني، وشبكة الهاتف التحويلية أو المهاتفة بتحويل الدارة إلى تقنية تسمح بربط متكلمين، ويمكننا القول إن

شبكة الإرسال والاستبدال المستغلة من قبل اتصالات الجزائر رقمية 100 %.

**2.1 الهاتف اللاسلكي:** بالإضافة للارتباطات السلكية توجد آلات تقنية لاسلكية تسمح بتحقيق ارتباط

بين المشتركين، مثل مشروع الهاتف الريفي "WLL" الذي لم تتمكن المؤسسة من استغلاله بفعالية نظرا

للأخطاء التسويقية والتقنية المصاحبة له وانخفاض جودته.<sup>2</sup>

**3.1 الهاتف النقال:** بما أن موبليس فرع تابع لمجمع اتصالات الجزائر، فهو يقدم حاليا خدمات الهاتف

النقال، ويقترح على زبائنه عبر "GMS" تشكيلة واسعة من الخدمات الجديدة ذات النوعية العالية .

<sup>2</sup> فاروق حريزي، دور التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2011، ص 115.

وأطلقت موبليس أول شبكة تجريبية "UMTS" في الجزائر لتتخطى في نادي 40 متعامل في العالم المتحكمين في هذه التكنولوجيا، حيث أن خدمة "UMTS" تنتمي للجيل الثالث وهي شبكة هاتف المستقبل، هذه الخدمة جديدة كلياً بحيث أنها مستقلة عن "GSM" ويعمل بنظام الحملة بسرعة إرسال تفوق سرعة إرسال GSM بـ: 200 مرة، وبفضله سيصبح الهاتف النقال حقا جهاز متعدد الاستخدام بصورة كبيرة.

## 2- سوق الأنشطة المرتبطة بالاتصالات

**1.2 شبكة المعطيات:** أدى التعميم الواسع لاستعمال آلة الكمبيوتر من أجل تطوير تسيير المؤسسات خلال السنوات الأخيرة إلى بروز حاجة كبيرة فيما يخص ترابط شبكات الكمبيوتر وتجسدت هذه الحاجة حلقة شبكية وطنية أو جهوية.

## 2.2 الاتصالات عبر الأقمار الصناعية :

يتكون نظام الاتصالات عبر الأقمار الصناعية من عدة عناصر، منه قمر صناعي ومركز مراقبة وهياكل أرضية متكاملة لتسيير حركة المعلومات، ويمكن إنجاز الخدمات المقدمة فيما يلي:<sup>1</sup>

- **VAST:** هي تكنولوجيا حديثة للاتصالات عبر الأقمار الصناعية قادرة على تأمين خدمات الهاتف، النسخ ونقل المعطيات والمحاضرات المرئية في نطاق تغطية الأقمار، ويمكن استغلال هذه الخدمات من طرف بنوك، شركات خاصة أو عامة وطنية أو أجنبية في حدود نطاق التغطية.
- شبكة "IN MARSAT": شبكة عالمية للاتصالات عبر الأقمار الصناعية كانت في الأصل موجهة لخدمات النقل الجوي والبحري وقد تم توسيع هذه الخدمات إلى النشاطات البرية.

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية للمؤسسة (مصلحة المستخدمين).

▪ خدمة "GMPCS": ثريا المقترحة من قبل اتصالات الجزائر تتمثل في هاتف نقال يعمل حتى

في المناطق التي لا يغطيها "GMS" التي تعمل على الارض وحتى في البحار.

### 3.2 الانترنت : تعرض اتصالات الجزائر الانترنت عبر الهياكل التالية .

▪ "DJAWEB": من بين خدماتها الإطلاع على صفحات الويب والبريد الالكتروني، ونقل

FTP، استضافة مواقع الويب، تقديم الخدمات الخاصة والعديد من الخدمات.

▪ "ADSL" فوري وايزي: تقدم هذه الهياكل خدمات الدخول للانترنت ذات السرعة العادية أو

الفائقة والتي تتراوح بين 128 Kbit/s إلى 2 Mbit/s حسب احتياجات الزبائن.

▪ شبكة "WIFI": تسمح هذه التكنولوجيا دون أي ضغط بتحقيق ترابط بين نهايات الانترنت

ومحطات العمل عبر اتصالات راديو ذات تأدية سريعة ونوعية مرتفعة في نطاق محدود 300 متر هذه

التكنولوجية شائعة الاستعمال في الأماكن العامة.

## المبحث الثالث: الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات بورقلة

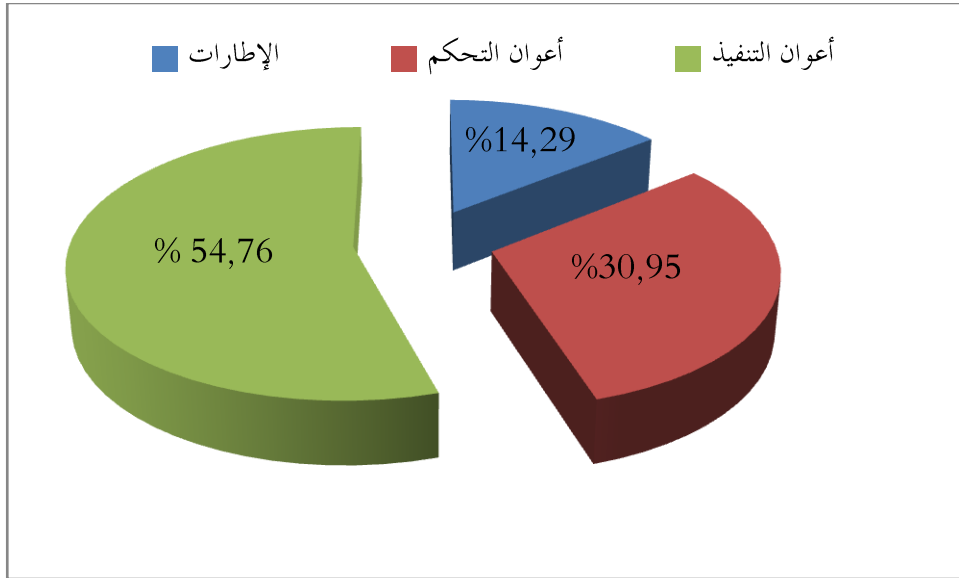
أما عن الموارد البشرية فهي تشغل 294 عامل حيث ينقسمون إلى ثلاثة فئات وهي الإطارات وأعوان التحكم و أعوان التنفيذ وهم موزعون حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (01) عدد وتوزيع الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة

النسبة	العدد	المستوى
% 14.29	42	الإطارات
% 30,95	91	أعوان التحكم
% 54.76	161	أعوان التنفيذ
% 100	294	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة إحصائيات فيفري 2013.

الشكل رقم (04): التمثيل النسبي لفئة المستخدمين بالمؤسسة.



المصدر: اعداد الطالبة

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن فئة أعوان التنفيذ تمثل أكبر نسبة ( % 54.76 ) فتليها نسبة أعوان التحكم بنسبة ( % 30.95 ) تم الإطارات بنسبة ( % 14.29 ) وتعود هذه النسب إلى طبيعة الهيكل الهرمي

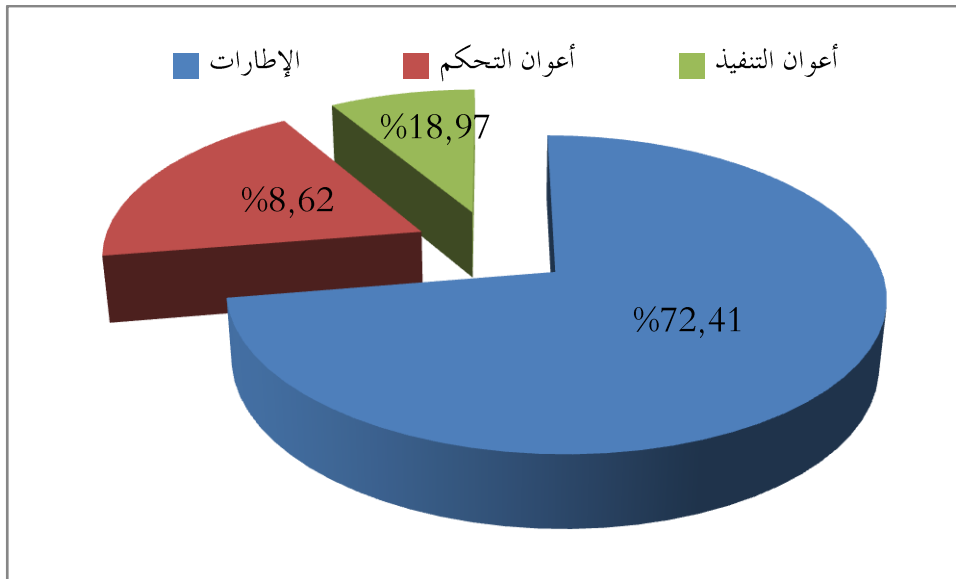
المطبق في المؤسسة فطبيعي أن يكون عدد أعوان التنفيذ أكبر مقارنة بعدد أعوان التحكم والإطارات، كما نشير إلى أن عدد الإطارات يمثل عدد الكفاءات حيث أن المؤسسة توزع الكفاءات على المناصب العليا المتمثلة في الإطارات.

الجدول رقم (02): عدد الكفاءات بالمديرية العملية لاتصالات بورقلة

النسبة %	عدد الكفاءات	المستوى
72,41%	42	الإطارات
18,97%	11	أعوان التحكم
8,62%	5	أعوان التنفيذ
100%	58	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بناء على معلومات مصلحة المستخدمين.

الشكل رقم (05): التمثيل النسبي لعدد الكفاءات بالمديرية العملية لاتصالات بورقلة



المصدر من إعداد الطالبة بناء على معلومات مصلحة المستخدمين.

نلاحظ من خلال الشكل التالي أن عدد الكفاءات في المؤسسة يمثل نسبة 19,72% من العدد

الإجمالي للمستخدمين المتمثل في 294 وبالتالي نقول أن عدد الكفاءات قليلة مقارنة بعدد الموارد البشرية.

## المبحث الرابع: تفسير نتائج الفرضيات

## تفسير نتائج الفرضية العامة

تنص الفرضية العامة على: ( تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على إستراتيجية فعالة لتسيير الكفاءات) دلت النتائج التي توصلت إليها من خلال الدراسة أن المورد البشري الكفاء من أولويات المؤسسة حيث أنها تعتمد على استراتيجية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال توزيع الوظائف على أساس الكفاءات، حيث لاحظ من خلال المقابلة التي أجريتها مع عدد من الإطارات في المؤسسة أن كل قسم أو مصلحة يرأسها موظف متخصص وذو كفاءة و خبرة في المجال فمثلا دائرة الموارد البشرية والوسائل يرأسها مدير سابق ومتخصص في التسيير أما القسم التجاري يرأسه متخصص في التجارة والمناجمت والمالية، من خلال هذه الاستراتيجية المؤسسة تضمن السير الجيد للعمل باعتبار أن الكفاءة تتناسب مع الوظائف المسندة لها.

ومن استراتيجياتها أيضا مرافقة ومتابعة الكفاءات من خلال التقييم المستمر حيث تكشف جوانب القوة و الضعف في كل موظف ومحاولة تحسينها وتكيفها لما يتماشى مع أهدافها،

كما أنها تهتم بتنمية قدرات الكفاءات من خلال التكوين المستمر حيث أن هناك مصلحة خاصة بعملية التكوين وذلك لإحداث التوازن بين الموظفين ذوي الكفاءات العالية والأقل كفاءة.

ومنه نكون قد توصلنا إلى أن الفرضية العامة محققة فمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة تعتمد على طرق فعالة لتسيير الكفاءات.

## أولاً: تفسير نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على: (يخضع المورد البشري الكفاء بأهمية معتبرة في المؤسسة) تبين من خلال الدراسة أن المؤسسة تهتم بتسيير الكفاءات من خلال توفير كل ما تحتاج إليه الموارد لأداء عمل أفضل كما أن هناك نظام اتصالي بين الكفاءات مما يسمح بنشأة الكفاءات حيث اتضح من خلال الدراسة أنها نشأة من خلال الاحتكاك بين الموارد البشرية مما سمح بالانتقال من الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية. و نلاحظ أن رغم التسيير الجيد للكفاءات إلا أن ليس هناك بروز واضح للكفاءات كما أنه ليس هناك منافسة بين الكفاءات وهذا راجع إلى عدم الاهتمام بنظام التحفيز والامتيازات حيث تبين من خلال الدراسة أن المؤسسة لا تمنح تحفيزات للموظفين على أساس الكفاءات، بل اكتفت برفع أجور كل الموظفين حيث أنه لا يوجد من يتقاضى أقل من 50 ألف دينار جزائري.

## ثانياً: تفسير نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على (تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على أسلوب تسيير الكفاءات للمحافظة على مكانتها التنافسية.) توصلنا من خلال الدراسة أن المسيرين في مؤسسة اتصالات الجزائر يؤمنون بأن الموارد البشرية وخاصة ذوي الكفاءات هي أساس بقاء المؤسسة وتحقيق مكانة مميزة في محيط تنافسي البقاء فيه للأقوى، وباعتبار أن الموارد المادية والوسائل التكنولوجية التي تعتمد عليها كل المؤسسات والشركات المنافسة مستوردة فإنها لا يمكن أن تعتمد عليها لوحدها هذا ما يستوجب اكتساب كفاءات بشرية وتسييرها بطرق تحقق أهداف المؤسسة وتضمن لها مكانتها التنافسية باعتبار أن الموارد البشرية أساس القيمة وذلك لما تملكه من مهارات ومعارف وخبرات.



الخاتمة

## الخاتمة

تلعب الكفاءات البشرية دورا هاما في المحافظة على مكانة المؤسسة، باعتبارها تحدث الفرق لما تتمتع به من معارف ومهارات وخبرات تميزها عن غيرها، وبالتالي يجب أن تحضي بتسيير خاص وذلك من خلال وضع استراتيجيه تسمح ببروزها و الاهتمام بها، حيث أن المورد البشري الكفاء رأس مال فكري للمؤسسة فكلما توفرت له تحفيزات زاد ولائه وتمسكه بالمؤسسة مما يساهم في رفع أدائها وتحقيق أهدافها.

فتسيير الكفاءات البشرية يعمل في كثير من الأحيان على زيادة انسجام الموارد البشرية في المؤسسة خاصة إذا توفر نظام اتصالي فعال يسمح بانتقال المعارف والخبرات فيما بينهم ، إضافة إلى ذلك يؤدي إلى خلق جو من التنافسية بينهم خاصة إذا ربط نظام التحفيز بالكفاءة.

وتمكنا في النهاية من التوصل إلى النتائج التالية:

- أن التسيير الجيد للموارد البشرية ضرورة حتمية فبدونه لا يمكن استمرار أو بقاء العامل في المؤسسة.
- الكفاءة مفهوم مجرد غير مرئية ما يمكن رؤيته هو الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.
- أن الكفاءة مهمة في أي منصب وليس في المناصب الحساسة فقط فعلى أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها.
- كما أنه من خلال التآزر والتعاون بين الكفاءات الفردية تنشأ الكفاءات الجماعية وبالتالي يرتفع عدد الكفاءات مما يحقق أداء المؤسسة.
- إن الاهتمام بنظام الحوافز والامتيازات يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة بين الموظفين مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويقلل من فرصة هجرة الكفاءات إلى المؤسسات المنافسة.

وبما أن المعرفة العلمية تتصف بالتراكمية فهذا البحث كان خطوة قد سبقتها خطوات يمكن أن يكون بداية لخطوات لاحقة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### الكتب:

1. الهيبي، (خالد عبد الرحمان)، إدارة الموارد البشرية. ط1، عمان: دار وائل، 2003.
2. الحناوي (محمد صالح) ، الصحن (محمد فريد) ، مقدمة في الأعمال والمال، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: 1999.
3. العبد (جلال ابراهيم) ، إدارة الأعمال: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة 2005.
4. بجحت (محمد)، كشك (جاد الله) ، المنظمات وأسس إدارتها. ط1، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، 1999.
5. بوحنية (قوي) ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة. ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
6. حنا (نصر الله) ، إدارة الموارد البشرية. ط2، عمان: دار زهران للنشر، 2000.
7. حسونة (فيصل) ، إدارة الموارد البشرية. دط، الإسكندرية: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
8. مؤيد (سعيد سالم) ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة: مكتبة الجامعة، 2009.
9. نوري (منير) ، تسيير الموارد البشرية. دط، جامعة الشلف: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
10. عبوي (زيد منير) ، إدارة الموارد البشرية. ط1، الأردن: كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
11. ثابتي (الحبيب) ، بن عبو (الجيلالي)، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية. الجزائر: جامعة معسكر، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009.

دراسات جامعية:

12. بوزيد (نذيرة) ، دور المسير في تسير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012.
13. بوسعد ( زكية)، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008.
14. بوعزة (هاجر) ، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012.
15. بوفاق (فاطمة الزهرة) ، تقييم كفاءة أداء المؤسسات المصرفية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات. مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011.
16. بن حدة (اناس) ، سليمة (زاوي)، دور التسيير المعرفي والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة ليسانس، علوم تسيير، جامعة ورقلة، 2004.
17. هاملي (عبد القادر)، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011.
18. كوكب (زيغي) ، ماما (حوتية) ، معايير الكفاءة في المؤسسة الجزائرية. مذكرة ليسانس علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005 .
19. كمامسي (جمعة) ، لحول (نبيلة) ، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة ليسانس علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005.
20. حريزي (فاروق) ، دور التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2011.

مداخلات:

- 21.الدودي (الطيب) ، مفتاح (صالح) ، الملتقى الثاني حول الجودة الشاملة في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المعارف في المنظمة جامعة بسكرة، 27/26 أبريل، 2006.
- 22.بوزيان (عثمان) ، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات مداخلات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 2004.
- 23.بوخمم (عبد الفتاح) ، شابونية (كريمة) ، تسيير الكفاءات ودوره في بناء الميزة التنافسية. الملتقى الدولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، 2005.
- 24.لشلاش (عائشة) ، درويش (عمار) ، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية. مداخلات في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22/21 فيفري 2012.
- 25.مهديد (فاطمة الزهرة) ، أمال (قبايلي) دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية. مداخلات في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22/21 فيفري 2012.
- 26.منصوري (كمال) منصوري (الهام)، مساهمة مهارات القطب في تحقيق الميزة التنافسية. مداخلات في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22/21 فيفري 2012
- 27.مصنوعة (أحمد) ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج. مداخلات في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير، جامعة الشلف، 04/03 /2012/11.
- 28.عاشور (ابراهيم) ، غربي (حمزة) ، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات. مداخلات في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.

مجالات:

29. منصور (كمال) ، صولخ (سماح) ، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة بسكرة، جوان 2010.
30. رحيم (حسن) ، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 07، فيفري 2005.

المراجع الأجنبية:

- 31 Daniel HELD, La gestion des compétences.Revue économique et social, septembre 1995.
32. Piette, S & Reynders.G, la gestion des compétences. De la théorie a l'action, 2004.
33. Martin le boulaire, Gestion des compétences stratégie et performance de l'entreprise; quel et le rol de la fonction RH. Universités pierre mendés France.
34. Christine Rien, gestion des compétences. Université de Savoie, 2008 .

الوثائق الرسمية:

35. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، قانون رقم 03-2000 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية، العدد 48، الصادرة بتاريخ 06 أوت 2000.

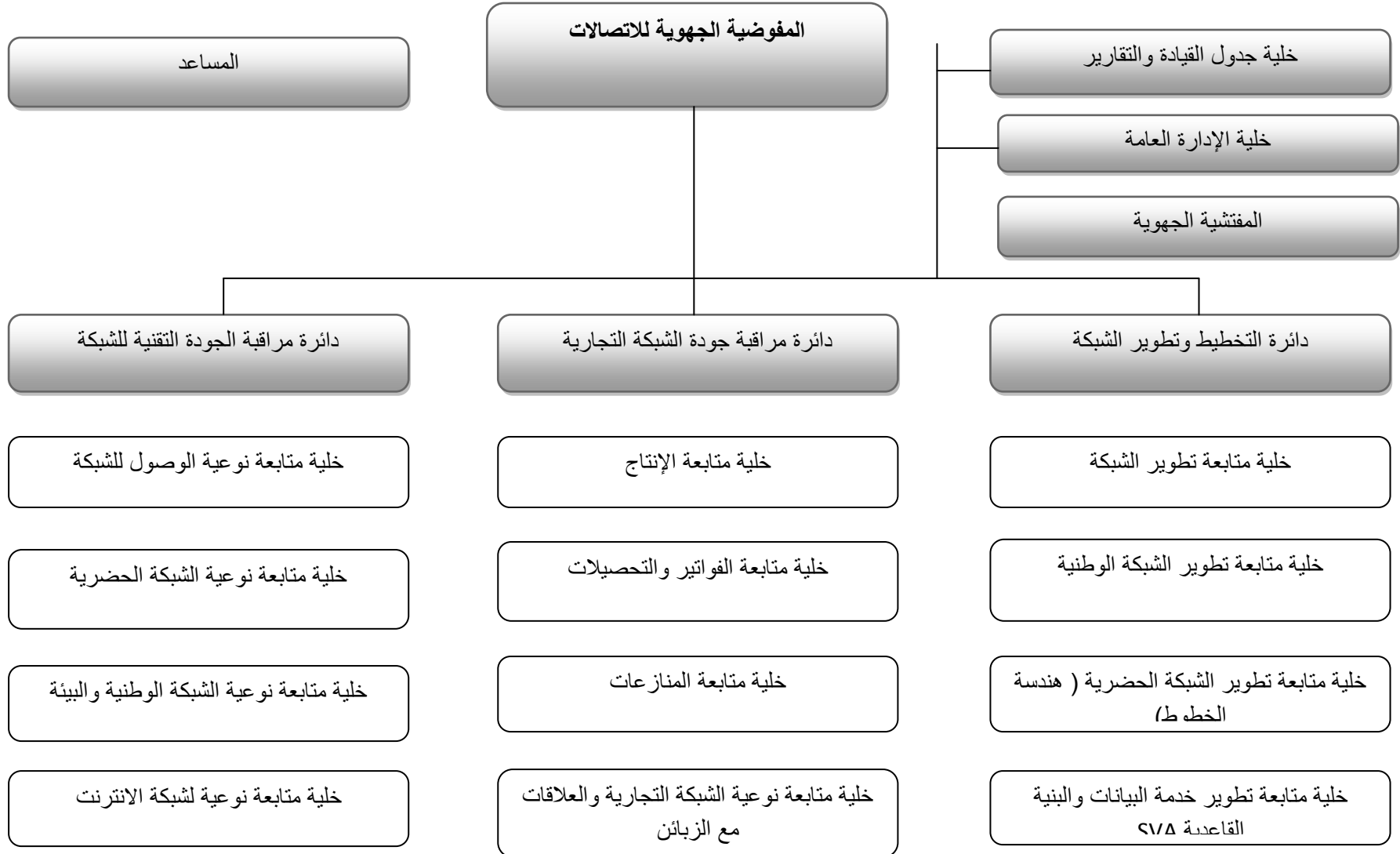
الملاحق



ملحق رقم (03): ظروف سير عملية المقابلة

النقاط الأساسية	مناخ المقابلة	الخبير
<ul style="list-style-type: none"> <li>أهمية تسيير الكفاءات البشرية.</li> <li>استراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر في تسيير الكفاءات.</li> <li>طرق بناء الكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر.</li> <li>استقطاب وتنمية الكفاءات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تاريخ المقابلة: 28-04-2013 على الساعة 10:30 صباحا.</li> <li>مدة المقابلة ساعة</li> <li>الاستقبال كان على أفراد في مكان ووقت العمل.</li> <li>قمت بالتعريف عن نفسي وأعلمت الخبير بموضوع البحث.</li> <li>كتابة الأجوبة كان بشكل مباشر بعد إذن المقابل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الخبير 01</li> <li>الخبرة: 30</li> <li>مكان العمل: المديرية العمالية</li> <li>المنصب: رئيس القسم التجاري</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود الكفاءات في المؤسسة.</li> <li>أهمية الكفاءات في المؤسسة.</li> <li>مرافقة ومتابعة الكفاءات في المؤسسة.</li> <li>إستراتيجية التوظيف ودورها في اكتساب الكفاءات.</li> <li>تقييم واقع تسيير الكفاءات في المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تاريخ المقابلة: 15-05-2013 على الساعة 11:00 صباحا مدة المقابلة 15 دقيقة.</li> <li>الاستقبال كان على أفراد في وقت العمل.</li> <li>قمت بإعلام الخبير بطبيعة البحث.</li> <li>كتابة الأجوبة كان مباشر.</li> <li>الإجابات كانت مختصرة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الخبير 02</li> <li>الخبرة: 16 سنة</li> <li>مكان العمل: المديرية العمالية</li> <li>المنصب: رئيس مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>واقع تسيير الكفاءات في المؤسسة.</li> <li>أهمية الكفاءة في نظر المسيرين.</li> <li>مكانة المورد الكفاء في المؤسسة.</li> <li>سياسة التوظيف والتكوين وتنمية الكفاءات.</li> <li>التحفيز واجور الكفاءات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تاريخ المقابلة: 22-05-2013 على الساعة 10:15 مدة المقابلة ساعة.</li> <li>الاستقبال كان على أفراد في وقت العمل.</li> <li>قمت بإعطاء لمحة عامة حول موضوع البحث.</li> <li>كتابة الأجوبة كان مباشر.</li> <li>الإجابات كانت جد صريحة وواقعية حيث قدم مجموعة من الدلائل وذلك راجع للخبرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الخبير 03</li> <li>الخبرة: 32 سنة في البريد والمواصلات، مدير سابق</li> <li>مكان العمل: المديرية العمالية</li> <li>المنصب: رئيس دائرة الموارد البشرية والوسائل.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الكفاءات الموجود في المؤسسة.</li> <li>متابعة ومرافقة الكفاءات.</li> <li>أجور الكفاءات في المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تاريخ المقابلة: 22-05-2013 على الساعة 11:30 مدة المقابلة 15 دقيقة.</li> <li>الاستقبال كان على أفراد في وقت العمل.</li> <li>الإجابة كانت مختصرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الخبير 04</li> <li>الخبرة: 9 سنوات في مجال تسيير المستخدمين</li> <li>مكان العمل: المديرية العمالية</li> <li>المنصب: رئيسة مصلحة المستخدمين</li> </ul>

ملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمفوضية الإقليمية لإتصالات الجزائر



## ملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية الإتصالات الجزائر

### المدير العملي لاتصالات الجزائر بورقلة



## الملخص:

إن تسيير الكفاءات البشرية أسلوباً جديداً في التسيير يعمل على المحافظة على الموارد البشرية وخاصة ذوي المعارف والخبرات، باعتبار أن هذه الأخير يستعملها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن، وتتطور بتطور الوضعيات المهنية التي تواجه العامل أثناء أدائه لمهامه حيث أنها مكتسبة ومن الصعب تحديدها وتقييمها فهي تثرى مع الوقت، وهذا ما يستوجب وضع إستراتيجية لتسيير الكفاءات وذلك من خلال تحديد المؤسسة لحاجاتها من الكفاءات ثم تقوم باستقطابها وتنميتها وتقييمها وتحرص على توفير نظام تحفيز يسمح بخلق نوع من المنافسة بين العاملين مما يرفع من أدائه م وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءة، تسيير الكفاءات، المؤسسة، الموارد البشرية، استقطاب، تنمية الكفاءات، المعارف.

## Summary

The conduct of human competencies a new approach in the management works to maintain the human resources, especially those with knowledge and experience, as this latter used by the individual to accomplish its tasks in the best way And evolve to the development of professional positions facing the Group during the performance of its functions since they acquired it is difficult to identify and evaluate. They are enriched with time, and this is what requires the development of a strategy for the conduct of competencies and through the identification of the institution to needs of competencies, Determine for the needs of the institution was based competencies attract and develop, evaluate and keen to provide stimulation system that allows the creation of a kind of competition between workers, raising their performance and thus achieve the objectives of the organization.

**Key words:** competencies, management competencies, organization, human resources, attract, develop competencies, knowledge.