

جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم علوم السياسة



الموضوع :

دور التطوير التنظيمي في تنمية الكفاءات كأساس للتغيير في المؤسسة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص : ادارة الموارد البشرية

اشراف الدكتور:

- حماد مختار

من إعداد :

- بعاج زوليخة

اللجنة المناقشة :

- الدكتور مولاي مرزوق رئيسا
- الدكتور حماد مختار مشرفا
- الدكتور قرزو بغداد مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021 م.

إلى من

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الشوك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير (والدي العزيز بلخي)

إلى من أمرضتني الحب والحنان إلى مر من الحب وبلسم الشفاء

إلى أحن القلوب (والدتي العزيزة من هرة)

إلى نروحي العزيز حفظه الله وأولادي مرزوق مريناج مرين

إلى القلوب الطاهرة والنفوس الركيبة إخوتي عفاف ومرية

إلى كل من علمني حرفاً أو ترك في حياتي بصمة أو ساهم في خطوة من خطواتي

أهدي هذا العمل المتواضع

زوليخة بعاج

كلمة شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء هذا الواجب ووفقا إلى

أجل إنجاز هذا العمل

أتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا

العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات

أخص بالذكر دكتور حماد مختار الذي قدم لنا دعما تقنيا كبيرا في إنجاز هذه المذكرة

و لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة التي كانت عوننا لي

كما لا يفوتني أن أشكر كل أساتذة قسم العلوم السياسية الكرام و كل موظفي ها القسم

بعاج زوليخة

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	يبين أنواع التطوير التنظيمي	01
24	المراحل الثلاث للتغير حسب كيرت لوين	02
28	مدخل التغير التنظيمي	03
37	مستويات الكفاءة	04
38	تمثيل الكفاءة الفردية	05
46	التكامل الأفقي و العمودي لإدارة الكفاءات	06
68	إستراتيجيات تنمية الكفاءات إستراتيجية	07

فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
42	المقاربة بين مقاربة الأداء والمقاربة الكفاءة	01

حقبة

يعتبر العنصر البشري في المنظمات الأعمال من العناصر الهامة، إذ يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات و أساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهاراته و معرفته و قدرته و قابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها و نظرا لكون بيئة الأعمال المحيطة بالمؤسسة تتميز بديناميكية و سرعة التغيرات، الأمر الذي فرض عليها إعادة النظر بتركيب الموارد البشرية المهارية و المعرفية و التطوير قدراتها الادائية حيث استدعى هذا التطوير التنظيمي القيام ببعض النشاطات كالتدريب و التعليم و التقييم الاداء إضافة الى الأنشطة اخرى خاصة بالموارد البشرية.

في خضم التحولات و التحديات التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية تبرز ادارة الموارد البشرية كرافد اساسي و دعامة فعالة لتحقيق الاندماج في البيئة الحالية المبنية على الجودة والمعرفة و اعتماد المكثف على كفاءات البشرية تلك الكفاءات التي تلعب دورا اساسيا في مختلف الأنشطة و الوظائف داخل المؤسسة .

حيث اضحى الاهتمام بهذه الكفاءات البشرية لأنها عماد الاقتصاد المعاصر حيث اصبحت المنافسة بين المؤسسات منافسة بين الكفاءات فالفرد هو مصدر كل تجديد و الابداع، و الاهم في رفع كفاءة و فاعلية المؤسسة في بيئة الأعمال، ذلك سر نجاح المؤسسات في تحقيق اهدافها، لم يعد ممكنا عليها استخدام مواردها المادية فحسب، بل ايضا على استخدام أكفأ الموارد البشرية حملها على اكتشاف و تفجير البطاقات الكامنة لديها.

كما تتأثر عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة بمستوى و مهارات العنصر البشري فكون المؤسسات التي تحتوي كفاءات جيدة فهي سوف تتساير مع هذا التغيير دون احباط من افرادها وتستطيع تحقيق اهدافها دون عرقلة.

❖ إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق نطرح الاشكالية الآتية:

ما مدى مساهمة عملية التغيير التنظيمي في تنمية الكفاءات داخل المؤسسة؟

و سنحاول الاجابة على هذه الاشكالية من خلال اسئلة فرعية الآتية:

- ما هي حاجة المؤسسة لقيام بعملة التغيير التنظيمي؟

- هل هناك علاقة بين التغيير التنظيمي و تحسين الموارد البشرية؟

- كيف يؤثر التغيير التنظيمي و تحسين الاداء الموارد البشرية؟

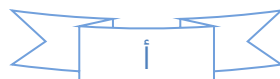
- الفرضيات:

يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

- يلعب التغيير التنظيمي دورا فعالا في تحسين الموارد البشرية

- تسعى المؤسسة من خلال تبني عملية التغيير التنظيمي الى تحقيق التكيف و التوازن مع بيئة المحيطة

- تعد عملية التغيير وسيلة للمؤسسة لتحقيق نمو و التطور .



❖ المنهج المستخدم:

في ضوء اهداف الدراسة بطبيعتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم وصف و تحديد و تصنيف عناصر الموضوع المدروسة فالاعتماد عليه ضرورة حتمية ، كما ان الدراسات التي تصف و تقسر الوضع الراهن او ما هو موجود فعلا تعتمد عليه في تكوين فرضيات و اختبارها التعبير الكيفي يصف الظاهرة المختلفة الاخرى كما يقتصر المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة.

❖ أهمية الدراسة:

-توضح دور التغيير التنظيمي و علاقاته في تحسين اداء العاملين و تنمية مهاراتهم و قدراتهم من خلال تبني برامج التكوين و التدريب الكثر فعالية بالإضافة للاعتماد الحوافز التي من شأنها دفع و استنهاض فهم العاملين لبذل مجهودات اكثر.

-محاولة التوصيل الى حقيقة ان تغييرات مفروضة في البيئة الداخلية و البيئة الخارجية.

- التأكيد على دور عمليات تنمية الكفاءات في تحقيق الاداء المميز في المؤسسات

-معرفة واقع تنمية الكفاءات بالمؤسسة.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الاسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع وهيا :

أ-اسباب ذاتية:

تمثلت الاسباب الذاتية في ما يلي:

-الاهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بتجديد و التطوير و التحسين الاداء باعتبارها من العوامل المساهمة في تمكين المؤسسة في تحقيق الافضل و بناء ميزة تنافسية.

ب-الاسباب الموضوعية:

بالنسبة للأسباب الموضوعية تمثلت فيما يلي :

-محاولة توضيح اهم المقومات نجاح التغيير داخل المؤسسة و بيان اهم العراقيل التي تؤدي الى فشله و اتخاذ الاجراءات اللازمة حيالة ذلك.

-يعتبر هذا الموضوع من المواضيع ذات اهمية كبيرة في المجال ادارة الاعمال كونه يمثل استراتيجية تساعد المؤسسة على بقاء و الاستمرار و التوسع اكثر.

-موضوع التغيير التنظيمي موضوعا غنيا و متنوع و رغم العديد من الدراسات التي تناولت عن هذا الموضوع مازال هذا الموضوع من المواضيع الحديثة ويمكن التوسيع اكثر في الدراسة و البحث اكثر فيه

❖ اهداف الدراسة :

تسعي هه الدراسة الي تحقيق الأداء الأهداف التالية

- الوقوف على ماهية الكفاءات البشرية، أبعادها و انواعها و أهميتها.

-معرفة المفاهيم الاساسية للتطوير التنظيمي و مرتكزاته الاساسية.



- محاولة اعطاء صورة واضحة عن كيفية سير عملية التغيير .
- اظهار الدور التغيير التنظيمي في حل مشاكل التطوير التنظيمي.

❖ **صعوبات الدراسة:**

- نقص المراجع في مكتبة الجامعة، لا تحتوي كثيرا من الكتب حول التطوير التنظيمي.
- ❖ **الدراسات السابقة:**

- **دراسة سملاي يحضه:** أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة) اطروحة دكتوراه، افريل 2005، جامعة الجزائر.

- عمر وصفي عقيلي:** المدخل الى ادارة الموارد البشرية المعاصرة، ، مكتبة الهدى، جامعة حلب، سوريا
- ❖ **تقسيمات الدراسة:**

من اجل الالمام و الاحاطة بمختلف جوانب الموضوع و معالجة الاشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول كالتالي:

الفصل الاول: تناولنا فيه مداخل مفاهيمي للتغيير التنظيمي

من خلال التطرق الى مفهوم التغيير التنظيمي و اهميته و خصائصه و تطرق الى مفهوم التطوير التنظيمي و اهميته و اهدافه و مبادئه.

الفصل الثاني: تناولنا فيه الإدارة بالكفاءات مفهومها و اهميتها و مميزاتها وابعاد الكفاءات و مستوياتها و كذا تنمية الكفاءات من حيث مفهومها و المقاربات.

الفصل الثالث: تناولنا فيه علاقة التحقيق التطوير الإداري م خلال العمل بمقاربة الإدارة بالكفاءة من خلاله تطرقنا الى مفهوم التنمية بالكفاءة و مراحل وضع الاستراتيجية التنموية لكفاءات الموارد البشرية و مراحل تكوين و سيرورة و استقطاب

الفصل الأول :

مدخل مفاهيمي للتغيير

التنظيمي

تمهيد:

يعد التطوير التنظيمي من الظواهر الصحية في حياة المنظمات الإدارية ، حيث يسعى إلى تطوير جولتها المختلفة بما في تلك الجانب التنظيمي و الجانب الإنساني ، و مصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة الجو المناسب.

لقد تدارس الباحثون التطوير التنظيمي بجدية واهتمام ، وتناولوه تحت عناوين عينة كمصطلح التنمية الإدارية والتحديث و التغيير، وغالبا ما يهدف إلى تحسين العلاقات وحل التناقضات بين جماعات العمل . حيث أن معظم برامج التطوير التنظيمي تركز على تغيير أو تحسين قيم و اعتقادات الأفراد وتحسين الاتصال داخل المنظمة وهذا لقيام الأفراد والمجموعات بتغيير أنهم نحو الأفضل.

المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي

يعني التطوير التنظيمي في أبسط تعاريفه بأنه ذلك التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية المنظمة، وبقية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه المنظمة. هذا وسنبداً حديثنا بتناول ماهية التطوير التنظيمي، والتطور التاريخي له، وأهميته أو الأسباب الدافعة له، وظاهرة التغيير وما يرتبط به من مقاومة نفسية واجتماعية.

المطلب الأول: تعريف و أهمية التطوير التنظيمي

أولاً- تعريف التطوير التنظيمي:

من التعاريف التي تناولت التطوير التنظيمي بنوع من التفصيل نجد:

- **تعريف بيرز:** " التطوير التنظيمي هو المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم و العمليات و الإستراتيجية و الأفراد و بين الثقافة و تطوير حلول تنظيمية و إبداعية و بالتالي فهو وسيلة تطوير مقدرة المنظمة على التجديد".

- **تعريف براون و هارفي:** " التطوير التنظيمي هو مختلف الجهود المخططة و المداخل المبرمجة للتغيير و التي تشمل المنظمة بأكملها أو أجزاء كبيرة نسبياً منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة و التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها".¹

- **تعريف كامل محمد المغربي:** " التطوير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين:

- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.
- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.²

¹- طاهر محسن الغالبي، أحمد على صالح " التطوير التنظيمي مدخل تحليلي " دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010 ص 37 .

²- علي السلمي " إدارة السلوك الإنساني " دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1983، ص256.

- تعريف عمر وصفي عقيلي: " التطوير التنظيمي نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها و التي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ،ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين مع بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث".¹

انطلاقاً من التعاريف السابقة وغيرها يمكن أن نستنتج أن التطوير التنظيمي يتضمن العناصر التالية :

- يقع التطوير التنظيمي داخل المنظمات فهو يتناول بعض عناصرها أو كلها، حيث يكون مخططاً مسبقاً تتفق جميع الأطراف المشاركة فيه على إجراءات وخطوات محددة بدقة.
- التطوير التنظيمي هو عملية لازمة وضرورية للمنظمة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى التي تشمل عليها و التي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير و الابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.
- التطوير التنظيمي يجب أن يكون نشاط مخطط وليس فقط رد فعل أو استجابة لمعالجة مشكلة معينة و من ثم يجب أن يتضمن رصد وتوقع أي تغييرات بيئية محتملة، والعمل على إحداث التحول الهادف المسبق أي أنه يشمل محاولة استغلال الفرص والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة.
- التطوير التنظيمي يبدأ من القيادة الإدارية ويطبق ابتداءً عليها، حيث أن مثل هذا النشاط وتلك الجهود تستلزم وقتاً ومالاً وتدريباً يجب أن يحظى بدعم القيادة الإدارية إذا ما أريد له النجاح ، وهذا لا يعني سلبية العاملين في المستويات الأخرى إذ أن هناك مسؤولية على جميع العاملين في تحقيق التحول المطلوب ومن شأن مشاركة العاملين في إعداد برامج التغيير تخفيف معارضتهم وزيادة فرص تعاونهم مع مشاريع الإدارة.
- فالتطوير التنظيمي إذن هو نشاط منهجي طويل الأمد مستديم يستند على إطار مفاهيمي و منطلقات أساسية و استراتيجيات وعمليات و تقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية:

¹- بلال خلف السكارنة " التطوير التنظيمي و الإداري " دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2009 ص50.

تحسين، تعديل، تجديد، تحديث، استجابة، بناء رؤية مستقبلية، على المستوى الكلي للمنظمة بهدف زيادة الأداء التنظيمي و تنشيط قدرات مواردها البشرية .

ثانيا- أهمية التطوير التنظيمي:

تتبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي تعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات السريعة في بيئة المنظمة لذلك ينظر إليه على أنه خطة البداية لان هدفه يتمثل في تطوير المنظمة بكل مكوناتها و عناصرها وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى تتمثل هذه الأهمية في التالي :

-انه يقوم على أسس علمية مخططة و استراتيجيات للاستفادة من الإمكانيات المتاحة ولا يقوم على المبادرات المفاجئة و العشوائية

-إن الهدف الأساسي له هو تطوير المنظمات و ليس إجراء تغيير لأجل التغيير فقط.

-يجب أن تمتد التغييرات المخالطة إلى الأمام بالمعرفة والعلوم السلوكية مادية أو تقنية.

-إن التطوير التنظيمي جهد مستمر لأنه يتعامل مع التغيير على المدى الطويل الأجل و المتوسط و هذا يعني أن التغيير يحتاج تطبيقه إلى فترة زمنية واضحة.¹

- أهمية مشاركة و دعم الإدارة العليا في التطوير التنظيمي لأن مشاركتها تضمن الدعم و التأييد للبرنامج التطويري و يساعد على التصدي لمقاومة التغيير .

-انه يحتوي على رؤية مستقبلية للمنظمات.

-اشترك عدد كبير من الأفراد في بقاء الرؤية المستقبلية و تطوير إستراتيجية الوصول إلى ذلك

-يساعد على عملية التعلم للفرد والفريق والتنظيم بأكمله أي أنه يركز على الأهداف والعمليات بشكل خاص

وكذلك عملية التعلم التنظيمي على أنها وسيلة لتطوير قدرة المنظمة على التغيير .

-تغيير الثقافة ضروري للتطوير الحقيقي للمنظمة و يقصد بها الافتراضات الأساسية والقيم والمعايير السلوكية

أما أهمية التطوير التنظيمي حسب خيري فهي تتمثل في:²

¹- بوزوران سعيدة، أهمية التطوير التنظيمي في المؤسسة مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، عدد03 رقم06، جمعة لونيبي على، البليدة 2015،ص 28-29.

²-أسامة خيري، التميز التنظيمي 1، دار الراية للنشر و التوزيع، 2014،ص-ص 89-92.

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي؛ لك لأنه مخطط و مقصود يعمل على تزويد المديرين والصحاب القرار بالتقنيات و المهارات اللازمة للتعامل مع التحديات المفروضة على المنظمات، وتمكينهم من التحكم في الوضع بالكيفية المناسبة .

التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي ظاهرة القصور الذاتي و التي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون، ويميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة.

بسرعته الأصلية ، أما في علم الإدارة فتعني ظاهرة القصور الذاتي عدم قدرة المنظمة على تغيير إستراتيجيتها و هياكلها من اجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة ، و من يأتي دور التطوير التنظيمي كقوة مؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي: يسمح التطوير التنظيمي من خلال برنامجه المتكامل بتعزيز موقع المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها، وذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط التكيف، البقاء و في المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في الانحدار.

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي: يعتبر التطوير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل والذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية و الانتقال من النظرية الى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولا إلى الصورة المستقبلية.

كما أن أهمية التطوير التنظيمي فهي تتمثل في:¹

-دعم كفاءة التنظيم و زيادة الفاعلية و رفع الإنتاجية كما ونوعا و تقليل قدر الموارد

-العمل على تكامل أهداف التنظيم و المجتمع و العاملين.

- والاستفادة من التطورات و الاكتشافات في مجال العلوم الأخرى.

تبرز الحاجة الى تبني التطوير التنظيمي من خلال الأبعاد التالية:

- بالنسبة للعاملين: نظرا للتطورات التي شهدتها منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية و زادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية اشباع حاجاتهم و رغباتهم و العمل على نشر

¹-فاطمة عبد الفتاح البرعصي، التطوير التنظيمي و علاقته بفاعلية اتخاذ القرارات الادارية، بنغازي-ليبيا، 2015،ص-

روح العمل الجماعي و الدعوة إلى تحقيق جودة العمل من خلال أحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل و في بيئته وقد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين و شعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن فالنظام المنظمة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالاً واسعاً لتنمية أداء القوى البشرية و سيسمح بترقية سلوكها و يدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال مجارات إمكانات المتفوقين و تحفيز المتميزين منهم.

بالنسبة للعملاء في ظل التغييرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات كبيرة في استيعابها و التكيف معها في غياب السياسات والاستراتيجيات الداعمة للتغيير و التطوير التنظيمي فأساليب المواصلات و الاتصالات الحديثة والحواسيب الآلية ساعدت

على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعياً وسياسياً واقتصادية إلى قرية صغيرة و سوق مفتوح للجميع وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق المختلفة و أن المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسؤولة عن التعامل مع احتياجات و رغبات مختلفة و ذات أبعاد عالمية ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث احتل رضا العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وفي الوقت المناسب و الشكل المناسب و حتى يتحقق ذلك بفعالية و كفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة في العمل.

-بالنسبة للمنظمة: حتى تكون المنظمة متميزة حقيقة يجب أن تعمل كل عناصرها و أنظمتها بطريقة صحيحة و متكاملة فكل جزء و كل نشاط و كل فرد في المنظمة يؤثر و يتأثر بالآخرين فكثرة الأخطاء وعدم تحقيق متطلبات و رغبات الأفراد من شأنه أن يؤدي إلى حدوث مشاكل و هذا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين والتطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء ولذلك فان جهود المنظمة الداعمة لمشروع التطوير يجب أن تكون لغرض انجاز مجموعة من المتطلبات ومنها:

- دعم كفاءة التنظيم و زيادة الفاعلية و رفع الإنتاجية كما ونوعاً و تقليل هدر الموارد .

-توفير مناخ ملائم و بيئة متوازنة و مسايرة المشكلات و مواجهة نقاط أضعف في الإدارة.

- العمل على تكامل كل من أهداف التنظيم ، العملاء، المجتمع.¹

تكمُن أهمية التطوير التنظيمي في كونه أحد الأساليب المتبعة لتنمية و تحديث المنظمات من خلال تزويد الأفراد العاملين بالتقنيات اللازمة للتعامل مع كل التحديات التي تواجهها وبالتالي تحسين و تطوير

¹- ماجد عبد الهادي ساعده، ادارة المنظمات من منظور كلي ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان،

الخدمات و الأعمال المقدمة الشيء الذي يسمح بزيادة فاعلية المنظمات وهذا بدوره يؤدي إلى تطوير المجتمع.

المطلب الثاني: خصائص و أنواع التطوير التنظيمي

أولاً-خصائص التطوير التنظيمي:

إن الفهم الصحيح لماهية التطوير التنظيمي يستلزم تحديد أهم الخصائص التي تميزه عن غيره من الظواهر الأخرى، فهو كيان مستقل بذاته له عدة خصائص تجعل منه محط الملاحظة و القياس، و يلجا العديد من الباحثين إلى اتخاذ الخصائص محطة للكشف عن قيمة التطوير في المؤسسات.

ومن بين المميزات التي ينفرد بها التطوير عن غيرها حسب تصنيف الباحثين نجد¹:

أ-مجهود طويل المدى:

يعد التطوير مجهود يبتغي مدة من الزمن لتحقيق ماهيته و أهدافه، كما يعتبر بعض الباحثين أن الزمن أحد أدوات التطوير، فخطّة التطوير التنظيمي تأخذ فترة تمتد ما بين ثلاثة إلى خمسة سنوات، و ذلك حتى يمكن تحقيق أهداف هذا التطوير و يمكننا تصور كيف يمكن تغيير خسائر منظمة ما إلى أرباح، وكيف يمكن تحسين صورة العملاء والمستهلكين بها، وكيف يمكن تطوير السلوك الإبداعي للعاملين، فكل هذه الاعتبارات تحتاج إلى وقت طويل كما تتطلب جهدا كبيرا لإنجازها.

ب- حل المشاكل وتجديد الممارسات:

تعتمد بعض المنظمات و ليس جلها إلى اعتماد أسلوب التطوير لحل مشكلاتها أو تجديد سلوكياتها و أهدافها، و هذه المواجهة للمعوقات تتم من خلال تطوير أسلوب مميز للإدارة الحل المشاكل و التكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بها، و يتشكل هذا الأسلوب من الإدارة و الإجراءات التي تكفل بها تحديد المشاكل و اشتراك أجهزة الإدارة في وضع الحلول، و أسلوب لاختيار و تطبيق الممارسات الجديدة و خطط متابعة و تقييم الممارسات الجديدة.

ج/ موجه أساساً نحو جماعات العمل:

التطوير التنظيمي يأخذ في معناه و ممارسته الشكل الجماعي و ليس النمط الفردي لأن التطوير يعمل في شكل أنساق فرية تكوين وحدة واحدة .

د- مجهود تعاوني للإداريين:

¹- أحمد ماهر، الإدارة مبادئ و مهارات، الدار الجامعية، القاهرة ، 2002، ص 432

يصرف النظر عن يقوم باتخاذ قرار التطوير، هناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين وتنمية أواصر الاتصال والتنسيق بينهم، و على الإداريين أن يقتنعوا بأن أي مشكلة في المنظمة هي مشكلة المنظمة كلها، و ليست مشكلة تخص جزء معين منها، و تعاون الإداريين في جمع البيانات عن مشاكل المنظمة و تحليلها، و اقتراح الحلول من خلال أنظمة مفتوحة للاتصال قد يساعد على نجاح التطوير منها: الاجتماعات واللجان والتقارير المشتركة بين الأقسام وبين الإدارات وبين الأخصائين .

هـ - التأثير ببيئة المنظمة:

تخضع المنظمة لجملة من المؤثرات من أجل وضع حلول لبعض المشكلات أو لتحديد ممارسات الإدارة، يتطلب أن تستند المنظمة على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها من منافسين، موردين، مستهلكين ومساهمين، الهيكل التنظيمي والوظيفي، جماعات العمل الأقسام و الإدارات و أسلوب العمل فيها، و أنظمة الإنتاج و التسويق و التمويل و الأفراد طبيعة الأساليب التكنولوجية الأفراد، أهداف المنظمة، و القيم و المعايير السلوكية للعاملين و الاتجاهات النفسية، و مهارات العاملين و غيرها على فهم كيف تؤثر البيئة في ممارستها.

إن هذه الخصائص ليست كل ما يتصف به التطوير التنظيمي، حيث يضيف البعض خاصية أخرى تتمثل في التدخل الواعي، حيث يعتبر منطق التطوير التنظيمي هر منطق التغيير المقصود " و ليس تغيير الشكل التنظيمي كما يحدث غالباً، وإنما المقصود به هو تغيير المفاهيم والأسس و المحتوى الذي يقوم عليه العمل الإداري، بالتشخيص المستمر المنتظم لواقع التنظيم وإنشاء خطط إستراتيجية للإصلاح والتطوير"¹

حيث يضاف له جانب القصدية و العقلية التي تحمل معنى التوقع، فهر فعل يحمل معه توقع النتيجة و احتمالات الفعل أو السلوك، و يشار هنا على مبدأ العلمية في التوقع وصناعة الفعل.

كما يضيف بعض الباحثين أهم خاصيتين و هما:²

أ/ الاستشارة الخارجية:

للتعبير عن الفكرة لا بد من وجود أكثر من منظور لأجل إعطاء الفكرة حقها، لذلك يلزم وجود أطراف خارجية على المنظمة، كمكاتب الاستشارات الإدارية، وأساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال للتدخل كعنصر محرك ودافع للتغيير، وقد يعمل الطرف الخارجي على تشخيص المشاكل، و تدريب العاملين

¹ - علي السلمي و ل. نهري، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار غريب، القاهرة، 1972، ص 237.

² - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ت محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2005، من 302

على تطوير أنفسهم و على حل مشكلاتهم و على اقتراح بعض أساليب التطير، و يعد منى تتخل هذا الطرف على عمق المشكلة، و كفاءة الإداريين، و على فلسفة الإدارة في الاعتماد على الطرف الخارجي.

ب/التطبيق العلمي للعلوم السلوكية:

البحث العلمي و المنهج العلمي و الأدوات العلمية في مقومات التقصي و ميكانزمات التطبيق، و الاعتماد على خبرة الاستشاريين الخارجيين و الاعتماد على مشاركة الإداريين في وضع حلول و جمع معلومات مستمرة عن تطبيق أساليب التطوير الجديدة و تقييمها و تعتمد برامج التطوير التنظيمي على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية و الخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين، و تطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعلم و تقبل التغيير و تطوير مهارات العاملين في التعامل مع بعضهم البعض و زرع الثقة في النفس والمبادأة والابتكار وغيرها من الاعتبارات السلوكية.

و من خلال عرض جملة الخصائص التي يميز بها التطوير التنظيمي نجد بأنه يميل إلى الطابع الشمولي و الجماعي و الذي يحث على المشاركة و التعاون، فهو يهتم بالطابع العام و ليس الخاص لأنه يعتمد على وحدة النسق و مشاركة الهدف و خدمة الصالح العام، و هذا ما يعاب عليه في كثير من الدراسات حيث يفتقد لمعنى الخصوصية، فلا يمكن تطوير الأجزاء بمعزل عن الكل، فعلى سبيل المثال لا يمكن تطوير مصلحة معينة و التخلي عن المصالح الأخرى حيث يفرض التطوير معنى الشمولية و إلا أصبح يسمى التطوير الإداري.

ثانيا-أنواع التطور التنظيمي:

* حسب مدى التغطية: و تجد منه¹

أ-تطوير كلي: و هم يشمل نظاما بأكمله كمنظمة أو إدارة أو قسم أو مصنع و هو بهذا الشكل عبارة عن التطوير التنظيمي أن اللجوء إلى الاندماج أو الجودة الشاملة هو مثال للتطوير الكلي.

ب تطوير جزئي: و هو يشمل عناصر أو أجزاء في إحدى الأنظمة أو بعضها و هو بهذا الشكل يمثل التقرير التنظيمي لمحاولة تدريب العاملين في احد الأقسام أو إجراء حركة تنقلات داخل إدارة أو تحديث التكنولوجيا في إحدى الإدارات هو نوع من التطوير الجزئي.

* حسب ما يتم تغطيته: و نجد منه:

أ- كل المنظمة : مثل الاندماج و إعادة الهيكلة الكلية في شتى مجالات المنظمة و إدارة الجودة الكلية .

¹-بلال خلف السكارنة،مرجع سابق ذكره،ص29.

ب-إدارة/ القسم : عندما تعاني إحدى الإدارات فشلا يعاد النظر إليها كليا فيعاد تنظيمها أو دمجها او تنشيط فريق العمل فيها

ج-أفراد :كتطوير المهارات الشخصية و الفنية و الإدارية لأفراد مصنع معين و تعتبر برامج التدريب بمختلف أنواعه مثلا هاما في هذا المجال ، كما تعتبر قرارات الترقية و النقل من القراران الخاصة والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد.

*حسب درجة الهيكلية: و تجد منه:

أ-تطور هيكلية: أي محدد الشكل و محدد النتائج و محدد التدخلات وفي باقي عناصر التطوير أي أنها خطة رسمية محددة الخطوات وموزعة في مسؤوليتها على أطراف مختلفة ولها جداول زمنية وميزانيات للصرف.

ب-تطور عفوي: هو تطور بسبب النشوء و الالتقاء والنمو الطبيعي للأشياء و يحدث دون تدخل يذكر ويشم بأنه يحدث داخل المنظمة لوجود رغبة لبعض المسؤولين بشكل غير رسمي تقريبا.

*حسب سرعة التطور : و نجد منه :

أ-تطور تدريجي: و هو تطور بطيء و تراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة و البناء عليها شويئا فشيئا و هو يشابه النمو الطبيعي للفرد حيث يتم بسبب النضج و التعلم و الخبرة.

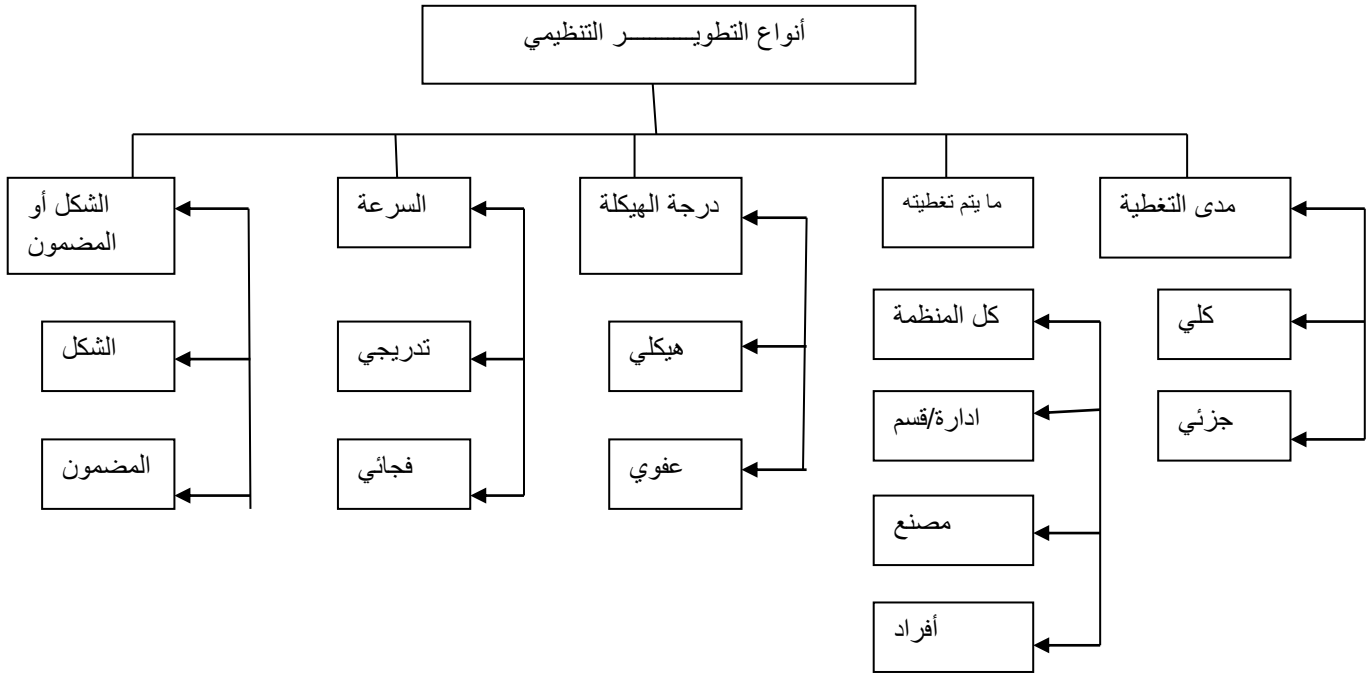
ب- تطور فجائي و ثوري: و هو تطوير سريع و متلاحق و فجائي.

*حسب الشكل و المضمون: و نجد منه:

أ- تطور شكلي: و يهتم بالإجراءات و الشكل حيث يركز التطوير على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها و تنفيذها بشكل سليم، فقيام المنظمة بتبسيط الإجراءات دون تنفيذها أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل أي تطوير شكليا أو إجرائيا و يبقى الحال كما هو عليه.

ب-تطوير في المضمون: و يهتم بالأهداف و النتائج و المشاكل و المهارات الإنسانية أوضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون و يتدربون عليها و يحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجها إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون.¹

¹ -عصام محمد حمدان مطر، التوير التنظيمي و اثره على فعالية القرارات الادارية ،غزة، 2007،ص23.



الشكل رقم (01): يبين أنواع التطوير التنظيمي

المطلب الثالث: مبادئ وأسباب التطور التنظيمي

أولاً-مبادئ التطور التنظيمي:

- تمثل مبادئ التطوير التنظيمي قواعد عامة للاسترشاد النظري و العلي وهي تتلخص فيما يلي:¹
- **السلطة:** سلطة التطوير التنظيمي في الإدارة العليا وهي التي تحركه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكيف أهدافها و أوضاعها التنظيمية للبيئة.
 - **المسؤولية:** أن مسؤولية التطوير التنظيمي مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى ادني القاعدة هياكل و مجموعات و أفراد بشكل نسبي متفاوت.
 - **الاستمرارية:** تكمن في كونه برامج مستدامة تتجدد باستمرار بين حركية البيئة واضطرابها.²

¹- عبد الله بن عبد الغاني الطجم، السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظرية التطبيقات، ط1، دار الحافظ للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الاردن، 2003، ص 352.

²- عبد الله بن عبد الغاني الطجم، مرجع سبق ذكره، ص-ص 304-305.

- **التكاملية:** أن تكاملية التطوير التنظيمي تأتي من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة والأهداف الفرعية الأقسام و الأفراد بغية الوصول إلى بيئة تنظيمية فعالة.
 - و هناك مجموعة من القواعد الأساسية التي يركز عليها التطوير التنظيمي و هي تتمثل فيما يلي:
 - المرونة:** أن عدم تكيف المنظمة مع بيئتها سريعة التغيير يؤدي خلق فجوة كبيرة بينها و بين المنظمات الأخرى ، لذا و حتى يتم تضيق هذه الشجرة يجب الأخذ بعين الاعتبار .
 - وجود ثقافة فكرية للإدارة العليا مبنية على أهداف واضحة و دقيقة و طويلة المدى.
 - الالتزام بالتدريب المستمر لتطوير مهارات الأفراد على الأعمال المستجدة
 - وجود قوى عاملة كفؤة ذات تعليم و تدريب عال و لديها الدافعية لذلك
 - التنقل بين الوثائق:** الهدف من ذلك الحد من المعوقات التنظيمية و النزاع التنظيمي.
 - **اكتساب مهارات جديدة:** أن أي تغيير في أهداف المنظمة ينظر إليه على انه تعديل أو تغيير في الأفراد أنفسهم.
 - الالتزام بالتكنولوجيا:** إذا كان الهدف طويل المدى هو الحصول على التكنولوجيا من أجل تطويره فانه يتوجب التخطيط للأمور التالية :
 - الالتزام بوضع الأهداف طويلة المدى
 - الالتزام بتأمين و رصد الموارد المالية لتحقيق هذه الأهداف .
 - الالتزام في الاستثمار في مجال البحث و التطوير في مجال التكنولوجيا .
 - الالتزام بتوفير القوى العملية المتخصصة.
 - **التعليم والتدريب:** أن مستقبل المنظمة مرتبط بنوعية أفرادها و عليه فان عملية التطوير لا تقتصر على النظم و الأساليب الهيكلية و الإجرائية بل أيضا على الالتزام المستمر في مجال القوى البشرية و تكنولوجيا العمل¹.
- ثانياً-أسباب التطور التنظيمي:**

هناك عدة أسباب شفع بالمؤسسة إلى التخلي عن الفكرة التقليدية في العمليات التنظيمية وإتباع المرونة في التعامل مع الظروف الجديدة حتى تتمكن من الاستمرار. ومن بين هذه الأسباب نجد:

¹-عصام محمد حمدان مطر، مرجع سبق ذكره، ص،24.

1- الأسباب الداخلية: تتمثل في:

- تطور وعي العاملين و زيادة طموحاتهم وحاجاتهم نتيجة التطور الحاصل في جميع الميادين.
- زيادة الدرك العلاقة بين البيئة الإدارية و بين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكاملة للعمل .
- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل و إفساح المجال له بالمشاركة في اتخاذ القرارات و بين إنتاجيته حتى يشعر بأهميته داخل المؤسسة و دوره في المساهمة في تحقيق .
- ضعف شبكة الاتصالات بين فرق العمل .

كذلك من بين الأسباب تجد ما يلي:

- تغييرات في الأساليب و الإجراءات و معايير العمل.
- تغييرات في هياكل العمالة و الوظائف و علاقات العمل.
- تغييرات في أساليب التخطيط التنظيم والتنسيق و الرقابة.¹

2- الأسباب الخارجية: تتمثل في:

- التغيرات السياسية و الاقتصادية و ذلك من خلال قيام المؤسسة بإحداث التغيير بهدف خلق توازن ايجابي بين المؤسسة و المستجندات السياسية و الاقتصادية.
 - التغيرات الاجتماعية : سواء كانت هذه المتغيرات ذات علاقة بالقيم أو تقاليد العمل لذا فان المؤسسات العاملة في هذا المجتمع يجب عليها إحداث تغييرات تستجيب بصورة ايجابية لهذه الأخيرة.
 - التغيرات في الأنظمة ، القوانين و التشريعات : هناك جملة من التغييرات التي يمكن أن تحدثها مجالس الإدارة فعلى المنظمات أن تستجيب لهذه التغيرات بصورة ايجابية مما يساعدها على الاستقرار والاستمرار .
 - التغيرات التكنولوجية: سواء كانت في طرق الإنتاج أو وسائله فهي ذات تأثير على تحقيق كفاءة تشغيل عالية و تحسين نوعية المنتجات وعلى المنظمة أن تأخذ بهذه المتغيرات حتى لا تتخلف عن التطورات التي يمكن أن توجد أمامها ضغوطات كبيرة في المنظمات المشابهة.
- كذلك من بين أسباب التطوير التنظيمي نجد:

¹-بوزوران سعيدة، أهمية التطوير التنظيمي في المؤسسة مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية عدد03 رقم06، البلدية

كبر حجم المؤسسات وتنوع نشاطاتها، بالإضافة إلى تعاظم مسؤولياتها وارتباطها بحاجات المجتمع يتطلب دوام التغيير في الهياكل التنظيمية، ومتابعة التطورات، لتحسين التوعية، وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج والتقليل من معدلات الشكاوي للزبائن، وبالتالي تحسين أدائها وقدرتها على المنافسة.

المطلب الرابع: أساليب و معوقات التطوير التنظيمي

أولاً: أساليب التطوير التنظيمي

تتضمن عملية التطوير التنظيمي العديد من الأساليب و من أهمها ما يلي :

- **التأهيل والتدريب** : وهو مدخل يركز على تدريب الفرد وتنمية مداركه حتى يواكب التطورات التي تحدث، ويتطلب إعادة النظر في السلوك لينتفق مع اتجاهات العمل.

-**الاختيار والتعيين**: وهو مدخل يهتم باستقطاب الكفاءات، واختيار أفضل المؤهلات والخبرات العمل في المؤسسة.

-**الأجور والمكافآت والحوافز**: ويتم السعي هنا لتطوير أنظمة الأجور والحوافز بهدف زيادة إنتاجية العناصر البشرية وتنشيطها وتحسين نوعيتها.

-**مدخل النظم الشاملة**: وهو يدرس المشكلات العمالية الفردية والجماعية، بالإضافة إلى نظم العمل وأساليبه وأهدافه بشكل مخطط وشامل ك معالجة للتطوير الإداري

-**تصنيف وتوصيف الوظائف**: ويتم من خلاله تحديد المهارات والمؤهلات والواجبات الملحقة بكل وظيفة، وهذا يساعد على اختيار أنسب الكفاءات في إطار تطوير الكفاءات البشرية

-**تبسيط الإجراءات**: وعلى أساسها التأكد من سلامة الإجراءات وتطابقها مع الأهداف، وتعديلها بما يتناسب مع التطورات الحاصلة في المحيط، واختصار الوقت الذي تحتاجه، والتخلص من الخطوات غير الضرورية فيها.

-**القوانين والأنظمة**: ويتم من خلالها إصدار قوانين جديدة، أو تعديل القديمة منها لدعم حركة التطوير، مع ما يلزم هذه القوانين من لوائح مفرة كتلك المتعلقة بتنظيم المؤسسة من حيث نشاطاتها وواجباتها وإدارتها.¹

-**الهياكل التنظيمية**: ويتم هنا معالجة الاختصاصات والصلاحيات وعلاقة الأقسام مع بعضها، و وجود تشكيلات إدارية مترابطة، وتسلسل هرمي لكل مستوى إداري، ويتم الاستعانة بالهياكل التنظيمية في

¹صالح سعد المربع، التطوير التنظيمي و علاقته بالأداء 2013 جامعة نايف، الرياض ص 21-22.

التطوير بتعديلها وتوسيعها على أساس أنها سهلة المتابعة، واضحة الحدود ويمكن مراجعتها باستمرار، وكلما كانت الهياكل مرنة في إدخال التعديلات ساعات أكثر على التطوير التنظيمي.

- **مكننة العمل:** ويقصد بها إدخال التحسينات على الأساليب والمعدات المستخدمة في العمل المكتبي لتسهيل العمل وسرعة إنجازه، وإنشاء مراكز متخصصة في مجال التدريب والبحوث والاستشارات لتقوم بالإعداد والمساعدة في عملية التطوير التنظيمي.¹

ثانياً: معوقات التطوير التنظيمي

يمكن رصد أهم معوقات التطوير التنظيمي في ما يلي:

- **المعوقات الإدارية:** و تتمثل في الآتي²
- عدم وضوح اختصاصات و مهام الإدارات المختلفة.
- عدم وضوح أهداف التطوير التنظيمي للعاملين.
- دعم المعرفة و الإلمام بأساليب الإدارة الحديثة و دورها في التطوير .
- عدم توفر الموارد البشرية و المادية الكافية و الكفاءة العالية.
- الموانع و القيود الرتبية و الجامدة و خاصة النصوص القانونية التي تحد من حركة التغيير .
- التطوير و بنفس الوقت يتطلب تعديلها وقتاً و جينا يتعذر توقيره.

المعوقات التقنية: و تتمثل في الآتي

- عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة.
- التطور المستمر في الأجهزة و البرامج و المعدات يؤدي الى تقادم الأجهزة و البرامج المستخدمة في المنظمة.
- عدم الإلمام و المعرفة بتقنيات التطوير التنظيمي.
- ضعف القدرة على مواكبة التطور التقني الحديث.
- نقص البرامج التدريبية للتدريب العاملين على استيعاب التقنية الحديثة.
- التكلفة الباهظة لأجهزة الحاسبات الآلية و البرامج ذات الجودة العالية .

¹- عماري مير، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة، جامعة مسيلة، 2013، ص75-76..

²- عامر بن خضير الكبيسي، واقع الثقافة التنظيمية و علاقته بمستوى التطوير التنظيمي، جامعة ناو العربية، الرياض، ص، 47-48.

- نقص الإطارات المتخصصة في التقنية الحديثة .
- المعوقات الاجتماعية و الثقافية: و تتمثل في الأتي: ¹
- كثرة الصراعات بين العاملين.
- ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين.
- تثير العادات الاجتماعية البيئية على برامج التطوير التنظيمي مثل عدم الاهتمام بالوقت.
- اختلاف معايير و قيم الأفراد عن معايير وقيم المنظمات .
- سوء فهم بعض القياديين لفلسفة التطوير التنظيمي .
- عدم الانسجام و التوافق بين أعضاء فريق التطوير لاختلاف القيم و الاتجاهات و المستوى التعليمي بينهم.
- مقاومة التطوير التنظيمي من قبل العاملين بسبب ارتياحهم للمألوف و خوفهم من المجهول أو بسبب سوء الإدراك أو الخوف من فقدان المصالح المكتسبة.

المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي

يمثل التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية تجبر المنظمة على التجديد و التغيير و ذلك من أجل التكيف و التلاؤم مع مختلف المستجدات و التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة من أجل استمرار المنظمة في أداء نشاطها و ضمان بقائها و تميزها، كما أن التغيير التنظيمي يعتبر من الحلول التي تلجأ إليها المنظمة لحل بعض المشاكل القائمة كنفص الأداء أو نتيجة لارتفاع التكاليف و نقص الأرباح.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي و أهم خصائصه

قبل أن نعرف التغيير التنظيمي لابد أن نعرف في بداية الأمر ما هو التغيير و نذكر بعض خصائصه حتى يتضح مفهومه أكثر ثم بعد ذلك نعرف التغيير التنظيمي و نذكر خصائصه التي تميزه .

أولاً- تعريف التغيير : هناك عدة تعريفات للتغيير نذكر منها:

التغيير هو استجابة و نتيجة طبيعية للحراك و النمو الذي يحدث في منظمات الأعمال، و القدرة على التكيف و الاستجابة، و هو حالة طبيعية في حياة الأفراد و كذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات الأحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للمتغيرات التي تحدث في المناخ.¹

¹-حمد قبلان الفطوح، دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي، جامعة نايف، الرياض، 2008،ص79.

كما يعرف أيضا بأنه الشيء الثابت الذي لا يمكن أن يتغير انطلاقا من الإيمان بحركية البيئة و تعقيدها المستمرين.²

بالإضافة لاعتباره عملية للتجديد الذاتي التي تسعى المنظمة من خلالها إلى بعث الحداثة و منع التراجع، إزالة الصدأ و إزالة الجليد على النظم واللوائح

كما يعرفه الباحث روبنسون بأنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة و فاعلية، و بالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها و نكتشف الأمور بصورة مستقرة.³

ثانيا _ خصائص التغيير :

للتغيير مجموعة من الخصائص نذكر منها:⁴

1_ **التغيير أمر حتمي:** يقول علماء الاجتماع إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه ذلك أن التغيير أمر حتمي و ضروري و لازم وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور و الأشياء فلا شيء يبقى على حاله و دوام الحال من المحال و يتجلى هذا الأمر في عالم اليوم حيث أصبح فيه التغيير قاعدة و ليس استثناء فالعصر الذي تحي فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغيير و الديناميكية في شتى المجالات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، القانونية، مما جعل الكثيرين يطلقون عليه عصر التغيير.

2_ **التغيير حركة تفاؤلية:** أي أن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة و أن المنظمة بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل و الخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا هذا الانتقال يشبه الخط المستمر.

3_ **التغيير عملية مستمرة:** هناك قاعدة تقول أن التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية كما قد يكون سريانه منظما كجريان الماء أو موسميا على قفزات نوعية أو كمية و قد يكون بطيئا أو سريعا، جذريا أو تدريجيا، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة و الاستمرار ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية و عدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي إذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة التغيير المستمر.

¹-ناصر جردات، إدارة التغيير و التنظيم، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص 31.

²-حسان جلاب دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 666.

³-سيد سالم عرفة، إدارة التغيير، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن 2011، ط2، ص 17.

⁴-جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص19-20.

4_ التغيير عملية شاملة: إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يفرضي بالنظرة الكلية و الشمولية أو النظام محل الاعتبار لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكليتها باعتبارها نظاما كاملا فالتغيير عبارة عن إستراتيجية تسيير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في كافة جوانبها وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي و التنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كما أن النظرة النظمية للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة و متفاعلة بأن التغيير في إحدى أنظمتها يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة.

ثالثا_ تعريف التغيير التنظيمي:

تعددت تعاريف التغيير التنظيمي و تنوعت حسب رؤية و فهم الباحثين لعملية التغيير التنظيمي و عموما نذكر التعريفات التالية للتغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل زيادة فاعليتها.¹

كما يعتبر بأنه هو التغيير المخطط و الهادف إلى مساعدة أفراد المنظمة في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل كما يعتبر بمجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل و تحديد عملياتها من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة الفعالية في العمل.²

بالإضافة إلى اعتباره بأنه هو خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة و تأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات و التدخلات المناسبة.³

كما يقصد به ذلك التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة و العمليات و الأهداف، و العاملين استجابة لقوى ضاغطة غالبا ما تكون خارجية، و يعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر الصعبة في منظمات الأعمال.

وعليه هو عملية مستمرة من التجريب و التكيف التي تهدف إلى ملائمة قدرات التنظيم مع حاجات و إملاءات البيئة الديناميكية.

رابعا- خصائص التغيير التنظيمي:

يمكن إجمالاً الخصائص التي يتمتع بها التغيير التنظيمي فيما يلي:¹

¹- طاهر محسن الغالي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص 41.

²- سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

³- ماهر أحمد، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الكويت، 2010، ص 14

1_ يحتاج التغيير التنظيمي إلى التخطيط و الإدارة فهو لا يحدث بشكل عشوائي ولا يحدث التغيير بمعزل عن الأفراد، كما أن دور المديرين في عملية التغيير لا يتوقف عند التخطيط و التنفيذ فحسب، بل يشمل توفير البيئة المناسبة للتغيير و التعلم و المخاطرة و تطوير العاملين من أجل تحمل مسؤولية تحديد الحاجة للتغيير و تنفيذه.

2_ يتكون التغيير من عدة مراحل تتمثل في مرحلة الاستكشاف. التخطيط، العمل و أخيرا مرحلة التكامل التي تبدأ بعد نجاح التغيير ليتم تثبيته.

3_ التغيير التنظيمي عملية مستمرة و عمل مخطط ومسؤولية إدارية و مبني على مفهوم النظم المفتوحة و يعتمد على مشاركة العاملين مع الإدارة.

المطلب الثاني: أسس و مراحل التغيير التنظيمي

تقوم عملية التغيير التنظيمي باعتبارها عملية مخططة و مدروسة على مجموعة من الأسس و المراحل و التي يتم من خلالها تحديد النقائص و المشاكل التي تستلزم القيام بعملية التغيير و وضع الخطط اللازمة لذلك و توفير الإمكانيات و الوسائل و كذا كيفية إقناع الآخرين بضرورة القيام بالتغيير و عليه سنتطرق في هذا المطلب إلى أسس و مراحل التغيير التنظيمي.

أولا أسس التغيير التنظيمي:

توجد عدة أسس يجب على الإدارة مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال منها:²

- يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء تغيير، و أن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها، و أن يتعرف على بدء المشكلة و أسباب بقائها.

- يجب أن يدرك المسؤول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير و الأسس التي تبنى عليها رغبته في إدخال تغيير معين ، كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمه و مواقفه و اتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير،

و أثر دوافعه على الآخرين فالمسؤول لا يستطيع أن يتحرر من تحيزاته و أن يكون موضوعيا إلا إذا كانت قيمه و دوافعه واضحة و محددة بشكل دقيق.

- محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة و الكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه، حيث يركز المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة و القوى المعيقة للتغيير.

¹-ناصر جردات ، مرجع سبق ذكره ، ص 31، ص 33.

²-بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص63.

_ التعرف على الإمكانيات المتوفرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير فالمسؤول قد يواجه مشكلة تقييم إمكاناته و طاقاته الشخصية اللازم تقديمها من أجل دفع الآخرين و مساعدتهم أثناء إجراء التغييرات.

- توضيحا هدف التغيير للأشخاص المعنيين في المنظمة، لأن السرية و الغموض يسببان الحيرة و القلق و يدعوان الأفراد إلى المقاومة.

- إفساح المجال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم و اعتراضهم اتجاه عملية التغيير بشكل صريح ، فإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن اعتراضه سيؤدي إلى تخفيف حدة المقاومة.

- معرفة القائد لما يجب عليه عمله حتى يجعل عملية التغيير مستقرة و محافظة على استمراريتها و ثباتها.

- الدعم والمساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير.

_ الاهتمام بجانب المعلومات، حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القائد و الأفراد المتأثرين أمرا ضروريا ، و بالتالي فإنه يجب إطلاع الأفراد على أهداف التغيير و الإجراءات المتعلقة به و النتائج التي سنترتب عليه.

ثانيا مراحل التغيير التنظيمي :

يقترح كبرت لوين أن التغيير مخطط و واع و هو عملية تتضمن ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:¹

1_ المرحلة الأولى " إذابة الجليد " : و تتضمن هذه المرحلة زعزعة و استبعاد و إلغاء الاتجاهات و القيم و العادات و الممارسات و السلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد الشعور بالحاجة لشيء جديد فقبل تعلم الأفكار و الاتجاهات والممارسات الجديدة ينبغي أن تختفي الأفكار و الاتجاهات و الممارسات الحالية و مما يسهل و يساعد على إذابة الجليد أي بمعنى اختفاء السلوك الحالي ، الضغوط المفروضة من البيئة الخارجية مثل تدني الأداء و الإنتاجية و انخفاض الأرباح و الاعتراف بوجود مشكلة ما، و الإدراك بأن شخص آخر اكتشف أفكار جديدة.

و يعتبر الكثير من الكتاب و الباحثين أن هذه المرحلة هامة جدا و تلعب دور كبير في نجاح عملية التغيير و أنه كثيرا ما تفشل محاولات و جهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إيلائها الاهتمام المناسب و تهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد و الدافع لدى الفرد للتغيير و تعلم معارف أو

¹-حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،

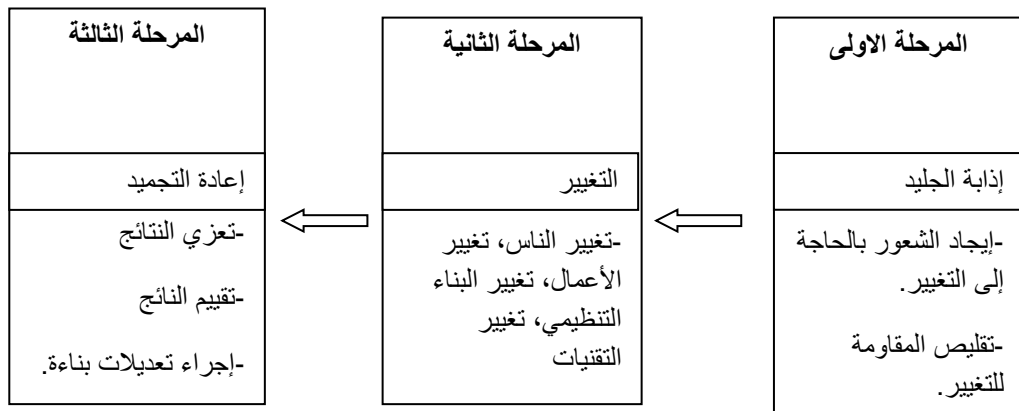
مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف أو المهارات و الاتجاهات الحالية.

2_ المرحلة الثانية " التغيير ": و في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار و أساليب و مهارات و معارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يقوم بطريقة جديدة أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير و تعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي إلى غير ذلك، و كل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات و معارف و أساليب و آراء و أفكار جديدة.

و يحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة و تغيير الأمور و الأشياء بصورة غير معقولة لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى مقاومة التغيير.

3- المرحلة الثالثة " إعادة التجميد ": وهذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار و مهارات و اتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، و تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير و استقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات و الأفكار و أنماط السلوك التي تعلموها في أساليب و طرق عملهم المعتادة، و تصبح الأساليب و الطرق الجديدة سهلة و مرضية و يمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرص للعاملين لإظهار السلوك و الاتجاهات الجديدة و بعد إظهارها ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي أي تعزيز التغيير المرغوب كما يمكن استخدام التدريب الإضافي و أسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير و هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02) المراحل الثلاث للتغيير حسب كيرت لوين



المصدر: حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ط4، ص377.

المطلب الثالث: أهداف التغيير التنظيمي

- هناك مجموعة من الأهداف تتحقق من التغيير التنظيمي نذكر منها:¹
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدرتها على البقاء و النمو.
 - زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة .
 - مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم و تحفيزهم لإحداث التغيير و التطوير المطلوب.
 - تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لهم.
 - الكشف عن الصراع بهدف إدارته و توجيهه بشكل يخدم المنظمة.
 - بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الأفراد العاملين و المجموعات في المنظمة.
 - تمكين المدراء من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية .
 - مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة و نتائجها.
 - تحقيق درجة عالية من التعاون.
 - تقليل معدلات الدوران الوظيفي.
 - إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة.
 - ترشيد النفقات.
 - استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.
 - تطوير أنماط السلوك.
- و هناك أهداف أخرى للتغيير التنظيمي حيث تسعى منظمات الأعمال من خلال القيام عملية التغيير التنظيمي إلى إيجاد منظمة محددة و مبدعة و متكيفة و هذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة و ذات أهداف و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:²

¹-ناصر جردات، مرجع سبق ذكره، ص 34.

²-خلف بلال السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

1- **التخلي:** يهدف التغيير التنظيمي إلى التخلي عن أنشطة معينة أو بعض الأسواق و الموارد و بعض الإستراتيجيات و الأساليب داخل المنظمة،

2- **التبني:** عندما تتخلى المنظمة عن بعض الإستراتيجيات و الأنشطة فهي تهدف إلى تبني إستراتيجيات أو تكنولوجيات أو أساليب جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات الجديدة.

3- **التطور و التنمية:** تهدف منظمات الأعمال من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير و تنمية إستراتيجيتها و أساليبها و تنويع محال نشاطها أو توسيع حقل معارفها و ذلك من أجل البقاء و الاستمرار،

4- **التحسين:** من أجل أن تصبح المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بما لذلك تهدف المنظمة إلى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي و التحسين في مهارات و قدرات العمال كذلك التحسين المستمر في أساليبها الإدارية.

المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي و أهم مداخله

صنف عملية التغيير التنظيمي إلى أنواع عديدة تبعا للمعيار المعتمد كما أن التغيير التنظيمي له عدة مداخل كل مدخل يضم مجالات معينة تتم فيها عملية التغيير:

أولاً- أنواع التغيير التنظيمي:

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير و أنواعه فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف:¹

1- **التغيير الشامل و التغيير الجزئي:** إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا نستطيع أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات و الأجهزة ، و التغيير الشامل الذي يشمل على كافة أو معظم الجوانب و المجالات في المنظمة و الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشأ من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة و أخرى لا مما يقلل من فاعلية التغيير ، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج و أساليب التسويق و تدريب العمال و غير ذلك.

2- **التغيير المادي و المعنوي :** إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا يمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي و التكنولوجي و التغيير المعنوي مثل النفسي و الاجتماعي على سبيل المثال ، قد نجد المنظمات لديها معدات و أجهزة جديدة و لكن أنماط سلوك العاملين و أساليب العمل فيها تقليدية و هذا النوع من التغيير شكلي و سطحي و غير فعال.

¹-سيد سالم عرفة، مرجع سابق ذكره، ص91-92

3- التغيير السريع و التغيير التدريجي: يوجد تقسيم آخر الأنواع التغيير حسب سرعته و هو يشمل التغيير البطيء و السريع وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي يكون أكثر رسوخا من التغيير المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف.

ثانيا مداخل التغيير التنظيمي:

إن مجالات التغيير حضيت بالكثير من الدراسات و الأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي لأهميتها و يتطرق التغيير لعدة مجالات مختلفة في المنظمة كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، و سوف نستعرض محالات التغيير التنظيمي في المداخل التالية:¹

1- المدخل الوظيفي: و يهتم بفلسفة و رسالة و أهداف وإستراتيجية المنظمة و يقصد بفلسفة المنظمة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها و تميزها عن المنشآت الأخرى و تمثل ثوابتها و يركز هذا المدخل على إحداث التغيير فيما يلي:

- تغيير فلسفة و رسالة المنظمة: إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة و الأهداف و الإستراتيجيات أو بشكل مستقل و إعادة تطوير الموارد و ترشيد استخدامها بما يساهم في بلوغ أهداف جديدة و تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة و زيادة الإنتاج.

- تغيير الأهداف و الإستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها و في الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف و استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، و قد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة مثل: التمايز و أو التركيز أو القيادة في التكاليف.

2- المدخل الإنساني: ركز الكثير من الكتاب و الباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

- التغيير المادي للأفراد من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد و ذلك بالتركيز على رفع المهارات و تنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية.

3- المدخل الهيكلي: و هو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل و تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة و يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة و ما تضمه من الأقسام و الفروع التي تتبعها و المحدد للمستويات التي تتدرج عليها و

¹-جمال عبد الله محمد، مرجع سابق ذكره، ص64-65.

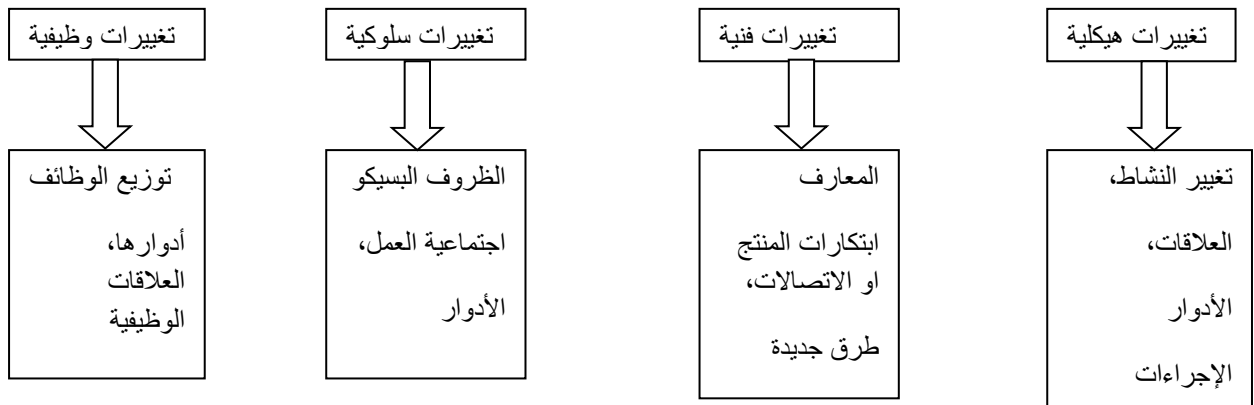
الاتصالات التي ينبغي أن تتعامل عن طريقها و الأنشطة التي تنهض بها، و للمستويات و الصلاحيات التي تعطى لها،

4- المدخل التكنولوجي : و هو المدخل الذي يتم التركيز فيه على إحداث التغيير من خلال إعادة ترتيب و تدفق العمل وعلى أنماط العمل و أساليبه و طرقه أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل أو إدخال معدات و أدوات و أساليب جديدة في العمل كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع وسائل و معدات و أساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة،

5-مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية : و يشمل تغيير المسافات و الترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية و أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل و متطلبات التفاعل الرسمي و الحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل و التصميم الداخلي فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران و التقسيمات الداخلية و فتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم كما يمكن للإدارة أن تغير كمية و أسلوب الإضاءة و درجات الحرارة و مستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث و الديكور.

ومن خلال هذا الشكل سنحاول توضيح مداخل التغيير التنظيمي و ما يحتويه من كل مجالات يحدث فيها التغيير.¹

الشكل رقم (03) : مدخل التغيير التنظيمي



المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

¹- سيد سالم عرفة، مرجع سابق ذكره، ص 93-94.

خلاصة الفصل:

لقد أصبح التطوير التنظيمي ضرورة ملحة لجميع المنظمات و مستمرة باستمرارها و نموها بما يمكنها من تنفيذ خططها وأهدافها والتطوير التنظيمي كعملية فهو يهدف إلى تطوير التنظيم الذي يشمل العلاقات والسلطات والاتصالات و المعلومات و العمليات الإدارية كما يسعى إلى تحسين الأنشطة و مهام العمل و الوظائف و إجراءات العمل و أساليبه ، و باعتبار أن أفراد هم أهم عنصر في المنظمة فيجب تفهم كل من احتياجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم و من ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات و ادوار المنظمة كما يجب استخدام تقنيات التكنولوجيا لأنها تساهم بشكل كبير في زيادة فاعلية المنظمة لما تتميز به من سرعة في انجاز الأعمال و بالتالي يمكن القول بان التطوير التنظيمي فهو عملية شاملة و متكاملة لجميع جوانب المنظمة.

الفصل الثاني

الإدارة بالكفاءات

تمهيد:

تحتل إدارة الموارد البشرية في المنظمات أهمية كبيرة بسبب كونها من أهم الوظائف التي يعتمد عليها نجاح المنظمة في تأسيس برنامج استثماري فعال للموارد البشرية المستخدمة في الإنتاج، ولا يخفى من أن المورد البشري أصبح هو أهم الموارد والذي يحدد كفاءة أداء المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

إن أهمية إدارة الموارد البشرية تتحلى يوماً بعد يوم كحقيقة لا بد منها أمام المنظمات ومما مرت به من تجارب واقعية حيث ثبت لها أن أية عملية تطوير نواحي ومكونات العمل في المنظمة بشكل لا يشمل المورد البشري فإن مصيره الفشل منذ البداية، فالتنمية الحقيقية والتطوير ليس في تطوير المباني أو الآلات أو التقنيات المتطورة، وإنما هي بتطوير المورد البشري القادر على التعامل مع إدارة المواد الأخرى واستثمارها بشكل منتج، لذا فإن معظم التوجهات الإدارية الحديثة قد أكدت على توجيه الأهمية من قبل المنظمات للموارد البشرية واعتبارها رأس المال نادر الحصول عليه وخاصة أصحاب الكفاءات و الخبرة.

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة الكفاءة، حيث أن المنظمات الحديثة لم تعد تتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير الكفؤة، وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، لذا فإن السبب الرئيسي في فشل الكثير من المنظمات في العقود السابقة يرجع بدرجة كبيرة إلى قلة أصحاب الخبرة والكفاءات، كما أن الإدارات لم تول الاهتمام اللازم للموارد البشرية لغرض تأهيلها لتكون كفؤة بالقدر الذي يمكنها من تطوير المهارات الموجودة إلي جانب استقطاب المهارات الجديدة من خارج المنظمة، فلقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحاضر تمثل أعلى مستوى من الميزة التنافسية بين المنظمات، لأنها السبب الرئيسي لتحقيق التفوق.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور كثيرا في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له إلا أنه يمكننا القول أن هذا المفهوم يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي.

المطلب الأول: مفهوم و مميزات الكفاءة أولا: مفهوم الكفاءة

أغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية: المعارف (Savoir) المعارف العملية (-Savoir faire) المعارف السلوكية (Savoir-être) وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

- الكفاءة هي: "بمجموع ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعارف عملية (خيرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن"¹.

- عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية Le Medley: "الكفاءات مزيج من المعارف القلبية والمعارف العملية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والإعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها"².

- الكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف معطى مسبقا وهذا ما ذهب إليه M. Parlier و P. Gilbert في تعريفهما للكفاءة على أنحاء "مجموعة من المعارف والقدرات على التصرف والسلوكيات المهيكلة قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة"³.

-عرفها G.Boter على أنها: "القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية"⁴.

¹ – Jean-Marie Peretti: **Dictionnaire de Ressources Humaines**. 4 –Alain Meignant: Vuibert, 2005, P.63.

² –Alain Meignant: **Ressources Humaines Déployer la Stratégie**. ed. Liaison France, 2000. P. 110.

³ – Le Boterf G: **Construire les compétences individuelles et collective**, ed. Organisation, 2000, p.45.

⁴–Philippe Lorino: **Méthodes et Pratiques de la Performance**, Ed. Organisation, Paris, 2000, p.85.

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الكفاءة هي:

- مجموع المعارف، المعارف العملية (المهارات)، المعارف السلوكية (السلوكيات).
- لا يكفي امتلاك هذه المعارف من طرف الأفراد فقط بل يجب التوفيق والتنسيق بينها وتعبئتها واستخدامها بغية القيام بمهام محددة.
- أنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الأهداف .
- كما تشمل على عنصر أساسي يساهم في تحقيق الأهداف وهو الخبرة والتي تتشكل بالممارسة والتجربة ولا تحول من منظمة إلى أخرى.

أما من الوجهة الإستراتيجية فالكفاءات هي: "مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسية في السوق، فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنشأة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات، وبالتالي فإن المنشأة التي لديها كفاءات يعني لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم ما قدرتها التنافسية.¹

أي أن المنظمة التي تمتلك كفاءات تكون قادرة على امتلاك ميزات تنافسية تسمح لها بتعزيز وضعها التنافسي وتحقيق التميز.

ثانيا: مميزات الكفاءة

لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، ولهذا فإن التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد ومعرفة مميزات والتي تحددها في الآتي:

- الكفاءة ذات غاية (هادفة): حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين.

فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.²

- الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.¹

¹ سعيد عيمر: التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات الميالية على الدراجات، مداخلة ضمن

الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005، ص.98

² - موساوي زهية، خالدي خديجة: نظرية نظرية ليوارير التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات كعامل

لتحسين الدار المثلين، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة،

18 مارس 2015، ص.177

- الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفو لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.²
- الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن.³
- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت مشاعة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط بالجوء للقياس مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط.⁴
- الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه.⁵

المطلب الثاني: أبعاد و مستويات الكفاءة

أولاً-أبعاد الكفاءة:

- نلاحظ من خلال تعريف الكفاءة المقدمة في المطلب الأول أن هناك إشارة صريحة وواضحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي:
- 1- المعرفة (Savoir): تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.⁶
 - كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء،⁷ فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج، السكرتارية،...، وهي معلومات قابلة للتنقل من شخص لآخر.

¹ - موساوي زهية، خالدي خديجة، المرجع سابق ذكره، ص178.

² - موساوي زهية، خالدي خديجة، المرجع سابق ذكره، ص179.

³ - أحمد بلالي؛ الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من مواردها الخاصة سنتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص. 96

⁴ - إسماعيل حجازي: مصفوفة الاستشارات بيبوسطن كأداة لتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص. 120.

⁵ - إسماعيل حجازي، المرجع نفسه ، ص 122.

⁶ -موساوي زهية، مرجع سابق ذكره، ص177.

⁷ - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص25

2- **المعارف العملية (Savoir faire):** وتسمى بالمهارات وتعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار، والقدرة على التدريب... الخ. وهي أحسن توازن بين المعارف والعمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك.¹

كما عرفها « J.F, Balady » بأنها "التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما تكون بصدد التصرف... سواء كان ذلك لأجل الإنتاج، التصميم، التصليح، الاتصال، البيع، التخطيط الإدارة والتوجيه كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات (معارف فنية).²

وهي بذلك تتضمن جانبا علمية وجانبا تجريبيا (الخبرة) تنتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد.

3- **المعارف السلوكية (Savoir être)** وتسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة ، روح المبادرة... الخ³ حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابع اجتماعية رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل.

فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

- معرفة السلوك والتصرف السليمين - المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين؛ - طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.

تعد الأنواع الثلاثة السابقة أهم مكونات الكفاءة، هذا وتجدر بنا الإشارة إلى التقسيم الذي قدمه كل من Nonaka و Takauchi والذي مفاده أن المعرفة نوعين هما:

- **المعرفة الصريحة:** تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزونة في أرشيف المنظمة ومنها (الوثائق المتعلقة بالسياسات

¹ - حمداوي وسيلة، المرجع نفسه، ص26.

² - Jean Brillman: Les Meilleurs Pratique de Management edition D'ogisation cd, 2006, p.508.

³ - رحيل أسيا: دور كفاءات في تحفة المرة الثانية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لينة المدنية والبناء، منكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التمنير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2011، ص09

والإجراءات والمستندات)، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها.

- **المعرفة الضمنية:** هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا

يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة، ومن هنا يمكن القول أن هناك أفراداً متميزين يمتلكون معرفة ضمنية، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها وأن تحقق الأداء المتميز وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أياً من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة¹.

ولقد أكد Grundstein على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي:²

- أن تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد.

- أن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة.

هذا النوع من المعارف له دور كبير في إنشاء الميزات التنافسية وبالتالي ضرورة العمل على الحصول عليه، رسمته ونشره في المنظمة.

وفيما يخص أشكال المعارف السابقة والتي تمثل أبعاد الكفاءة فهي تكون مستويات متكاملة، حيث إن المرور إلى مستوى أعلى لا يتحقق إلا بالتحكم في المستوى الأدبي، بمعنى أن الوصول إلى المعرفة العملية، يفترض التحكم في المعرفة النظرية، وبلوغ المعرفة السلوكية يتطلب التحكم في المعرفة النظرية، والعملية والعملية

وقد أثار Grundstein ملاحظتين حول مفهوم الكفاءة وحول المعرفة ببعديها الفردي والجماعي:³

- ضرورة التفريق بين مفهوم المهارة *Savoir faire* والكفاءة، فالكفاءة تعني قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة *Savoir* أما المهارة *Savoir faire* فتكون في المنظمة ضمن قيود محددة، علاوة على أن الكفاءة تتجسد أثناء إنجاز الأعمال وتنفيذ المهام.

¹ - علي عبد الله، بوسهوه نذير: ادارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن التقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة ظل التنمية المستدامة جامعة محمد بوضياف المسيلة، 10/11/2009، ص04.

² - Michel Grundstein: **Le Mannement Des Connaissances Dans L'entreprise**

Problématique Axe de Progres. Orientations, research report, mg conseil, juillet 2002, p.05.

³ - Michel Grundstein, Ibidem.

- تركز مهارات المنظمة على المعرفة الفردية التي غالبا ما تكون خفية أي أن المعرفة الفردية من الصعب التعرف عليها، فكثير ما تنتج من الممارسة الجماعية (المشتركة والمتخصصة الأمر الذي يكسبها بعدة جماعية، وبالرغم من أنها لا تظهر في مخطط المنظمة إلا أنها تستعمل لتعليم الأرباح.

ثانيا- مستويات الكفاءة :

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي البيانات، المعلومات، المعارف، والخبرة".¹

1- البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقى، كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

2- المعلومات: هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

3- المعرفة: يرى Drucker المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء التحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.²

4- الخبرة: هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.³

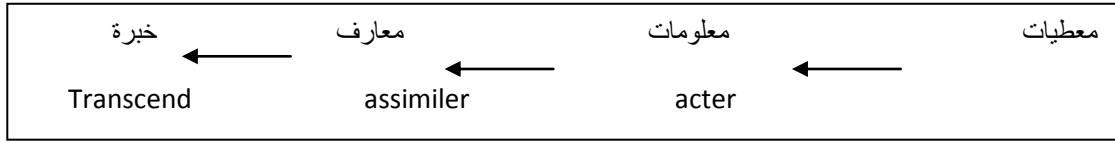
ويمكننا توضيح ذلك من الشكل التالي:

الشكل رقم 04: مستويات الكفاءة

¹ - J. Brillman: Les Meilleurs Pratique du Management 3eme éd. 2001, p.382.

² - نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، م 26.

³ - كشاط التيس: دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة SONEgaz - سطيف مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، دقة2005-2006، ص66.



Source: T. Durand: **L'alchimie de la compétence. Dossier des compétences: de la théorie au terrain.**
Revue Française de gestion, No 128, 2000, p.93.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات الكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات، وهي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد .

أولاً- الكفاءات الفردية les compétences individuelles :

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية،¹ فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.

وهناك من يرى على أنها "بمجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها Medef (2002) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.²

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

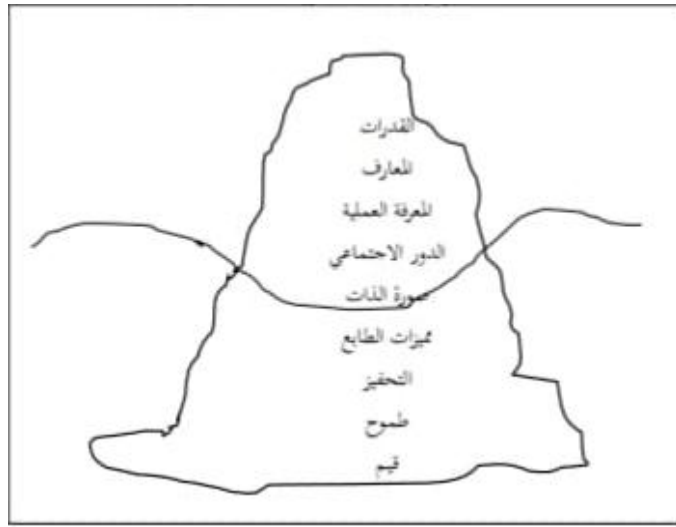
¹ -Philippe Zarifian: **le modèle de la compétence**, edition liaisons, paris, 2001, p.78.

² Roland Foucher, et autres, **Repertoire de definitions: Notions de compétences individuelle et de compétence collective**, document sur le site : www.chaire-compétences-squam.ca/pages_documents_pdf_foucher_putter_sommaire_120304_pll, Consult le 2001 2002, pp. 5- 10,-

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

يمكن القول أن الكفاءة تمثل توليفة من الموارد المالية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف و الاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجلد الجليدي Iceberg كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 05: تمثيل الكفاءة الفردية



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

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد ¹:

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة.
- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.
- القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

¹ -سملالي يحضيه: اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2005، ص ص138-139.

- توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم .
 - إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.
 - العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.
- كما يمكن للمنظمة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالاعتماد على معايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها

ثانيا- الكفاءات الجماعية les compétences collectives:

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا وأحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتأزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال 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 تثمين التطبيقات المهنية، والعودة إلى التجارب وتوظيف النتائج، فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة .

حسب le boterf الكفاءات الجماعية هي: "نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع synergie الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا".¹

كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على أنحاء مجموع معارف التسيير savoir agir التي تنشأ عن طريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي ينشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي.

للموارد combinaison synergique وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي،² وعلى مستوى هذه الكفاءات نجد معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المنظمات.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات و نشأتها فإن الأمر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

¹ – Roland Foucher, et autres, op.cit. p.19.

² – Roland Foucher, et autres, op.cit. p.19.

- 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 synergie 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 وتمثين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

ثالثا - الكفاءات الإستراتيجية les compétence Stratégique :

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية L'interdépendance فيما بينها ومحيطها،² فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروطا بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصيلة.

ووفق Leonard -Barton فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربع عناصر:³

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمنظمة .

- الأنظمة التقنية والمعارف .

¹ - Le Boterf G: **L'ingénierie des Compétences** les éditions D'organisations, Paris, 2ème édition, 2000, pp.123-131.

² - الهادي بوقفول: الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، (10 مارس 2014 ، ص. 2017

³ - Marcel Cote, Marie-Claive Malo: **La gestion stratégique : une approche fondamentale.** Gaétan Morin, édition, Cunhala, 2002, p. 102,

- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.

- القيم والمعايير التي بها ترسخ عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية.

إن المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، و المتجذرة في بيئتها وتكنولوجياتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز التنافسي

حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد هي ¹:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني، ...).

- الموارد البشرية (كفاءات الأفراد).

- الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق والرقابة، ...)

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

يمكن القول بأن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقة في تنظيم وتشغيل المنظمة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل والكفاءة الإستراتيجية لا تفترق عن المنظمة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها وهذا ما يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد وتطوير² الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الثالث - ظهور مقارنة تنمية الكفاءات ومفهومها:

من أجل معرفة المفهوم الحقيقي لتنمية الكفاءات يجب المرور عبر جذورها التاريخية، هذا ما سنناقشه من خلال العنصرين المواليين:

أولا- ظهور مقارنة تنمية الكفاءات

بدا الحديث عن الكفاءات وتنميتها خلال التسعينيات من القرن العشرين، وهذا إثر اعتبار المنظمات كأنظمة حية تنشط في إطار بيئة تتطور بشكل سريع، وبالتالي جاءت ضرورة اللجوء إلى الكفاءات

¹ - سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص.140

² - Pierre- Xavier Meschi: **Le concept de compétence en stratégie** : Perspectives et limites, document sur le site : www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf, consulté le : 25/12/2011, p.12.

لمجابهة هذه التطورات، فصارت الموارد البشرية تحتل مكانة هامة بمختلف المنظمات، باعتبارها مصدرا للثروة ورأس مال يجب استثماره وتنميته. ومن هنا تم الانتقال من المقاربة القائمة على الأداء (performinace)، أي من نموذج الأداء، إلى المقاربة القائمة على الكفاءة (Compétence)، أي إلى نموذج الكفاءة، حيث تغيرت وجهة النظر عن الاعتماد على مردودية عوامل الإنتاج بما فيها الموارد البشرية لتقييم مستويات أداء المنظمات، إلى الاعتماد على معارف وكفاءات مواردها البشرية كمحدد لهذه المستويات، وبالتالي جاءت ضرورة تنمية الكفاءات، من أجل تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها متطلبات الوظائف. وتمثل تنمية الكفاءات أهم العمليات التي تمارسها المنظمات المتعلمة،¹ وأهم الأسس التي يقوم عليها نجاح هذه الأخيرة، وقد ظهرت هذه المنظمات سنة (1990)م، كمحاولة للمزج بين مفهوم التعلم من جهة، وبين عمل المنظمات كأنظمة حية من جهة أخرى وهو ما تمنته تنمية الكفاءات.²

يمكننا التمييز بين المقاربة القائمة على الأداء والمقاربة القائمة على الكفاءة، من خلال الجدول التالية:

-الجدول (01): المقاربة بين مقارنة الأداء و مقارنة الكفاءة

المقاربة القائمة على الأداء	المقاربة القائمة على الكفاءة
-تحقيق أداء مثالي	-تنمية الكفاءات
-توجه قصير المدى	-توجه طويل المدى
-توجه كل المكان المناسب	-توجه دوما في المكان المناسب
-استثمار قليل في التكوين:	-استثمار هام في التكوين:
(توظيف أشخاص مكونين من قبل)	(يصل إلى 15% من كتلة الأجور)

¹ - منظمة المتعلمة: (learning Organisation) هي المنظمة القادرة على تغير وتحسين أدائها باستمرار بفضل مواردها البشرية، فيها وأنظمتها الشرعية، وتعتمد على الخبرة المكتسبة و استخلاص الغير، للإطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى المرجع التالي:

John R.Schermom **Management**. dition, John Wiley and sons in education, United States 2002.03.83.

² - Yves Emery at François Gonin, OP.C, P-P 83-85

- مفهوم ميكانيكي للمنظمة	- مفهوم عضوي للمنظمة
- تعليم بالدفعات (متقطع)	- تعليم مستمر
- نظام التحفيز على أساس الأداء.	- نظام التحفيز على أساس الكفاءة و الأداء.

-Source Yves Emery et François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, l'édition, édition Dresses Polytechniques et universitaires Romandes, Lausanne, 1999, P. 84.

يوضح الجدول السابق أهم نقاط الاختلاف بين المقاربة القائمة على الأداء (نموذج الأداء) والمقاربة القائمة على الكفاءة (نموذج الكفاءة)، حيث تهدف المقاربة الأولى إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء، وتركز على الفترة القصيرة، وتلك بالاعتماد على موارد بشرية مكونة قبل التوظيف، أي لا تحتاج إلى إعادة تكوين، الأمر الذي يجعل التعليم في المنظمات حسب هذه المقاربة متقطع، لتلك نجدها تعاني نوعاً من عجز في المستوى التعليمي لمواردها البشرية. بالإضافة إلى الاعتماد على نظام تحفيزي قائم على أساس النتائج التي تحققها الموارد البشرية، أي التحفيز حسب الأداء، بينما تهدف المقاربة القائمة على الكفاءة إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية باستمرار، فهي تركز على الفترة الطويلة التخطيط، أي أنها نظرة إستراتيجية للموارد البشرية تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، وبالتالي ضمان احتفاظها بوظائفها.

وهذا يتطلب تكوين الموارد البشرية وتعليمها باستمرار، باعتبارها أساس نجاح المنظمات التي تعد كأنظمة حية تنمو وتتطور باستمرار، وبالتالي ضرورة تحفيز الموارد البشرية على تنمية كفاءاتها، مع مراعاة ما حققته من أداء عند وضع نظام التعويضات والحوافز بالمنظمة.

تجدر الإشارة إلى أنه رغم ظهور مقاربة تنمية الكفاءات في التسعينيات من القرن العشرين، إلا أن المنظمات كانت تمارس بعض الأنشطة المتعلقة بهذه العملية قبل ذلك بكثير، وخير دليل على ذلك هو أن المنظمات بدأت تعليق مفاهيم المحاسبة على الموارد البشرية مع نهاية الستينيات من القرن العشرين، حيث ظهر نظام المحاسبة على الاستثمار في الموارد البشرية، وتضمن هذا النظام حسابات خاصة بتكلفة تنمية الموارد البشرية، والتي تشمل الاستثمار في تنمية الكفاءات بالنسبة للمدراء في مجالات خارج مجال مهاراتهم الفنية المتعلقة بوظائفهم، وذلك من خلال حضورهم ملتقيات علمية، أو استفادتهم من برامج تكوينية ودراسات جامعية.¹

¹ - إيريغ فلا مهولز، تعريب محند عصام السن زايد، المحاسبة عن الموارد البشرية، دار المربع الشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1992، ص140.

استخدم مصطلح تنمية الموارد البشرية لأول مرة سنة 1969م من طرف ليونارد نالدر ، وذلك في مؤتمر سياسي للشركات الأمريكية للتدريب والتنمية (Miami conference of the training and American society developement).¹ ويعتبر هذا المصطلح كمصدر للتنمية الكفاءات الذي يعد أكثر حداثة من سابقه.

ثانيا- مفهوم تنمية الكفاءات (compétence developement)

سنحاول توضيح مفهوم تنمية الكفاءات من خلال عرضنا البعض التعريفات العربية والأجنبية حول هذا المفهوم كما يلي :

بالنسبة لدافيد ديسونزو ، ستيفان روبين (Stephan Robbins) وموزان فوهولست ، تنمية الكفاءات تعني نظرة مستقبلية تجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم، بدلا من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات، وترتكز عملية تنمية الكفاءات على التطوير الذاتي للموارد البشرية، والذي يكسبها مهارات خاصة لا يمكن إدراكها عن طريق التدريب. وقد ثبت أن تنمية الكفاءات موجهة نحو إدارة القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، أكثر من توجيهها نحو تدارك النقص لديها، خاصة أن المنظمات الحالية صارت بحاجة ماسة إلى كفاءات جديدة من أجل الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة بشكل سريع ودائم.²

نلاحظ أن هذا التعريف الأخير ركز على محتوى عملية تنمية الكفاءات وهو التعلم، كما أنه بين الهدف من هذه العملية وهو مواجهة التحديات المستقبلية للموارد البشرية. كما وضح أنها تتطلب اقتناع للموارد البشرية بأهميتها، وبالتالي سعيها للتطوير الذاتي لكفاءاتها، خاصة وأن هذه العملية تمس القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، وهي السبيل الوحيد لمواجهة متطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار.

بالنسبة لراوية حسن تنمية الكفاءات تتضمن عملية التعلم، لأنها تؤدي إلى تقدير بعد أو أكثر من الأبعاد الثلاثة التالية: المعرفة، المهارة والاتجاهات.³

نلاحظ أن راوية حسن تنفق مع سابقها إلى حد كبير، خاصة فيما يتعلق بالتعلم كعملية جوهرية في تنمية الكفاءات، وذلك عن طريق التأثير في مهارات الموارد البشرية ومعارفها واتجاهاتها. ولكن هذا

¹ – John P. Wilon, **Human resource development**, 2 edition, Kogan page education, London, 2005,p.8

² – David A Deen, Stephen P. Robbins and Susan L Verhulst. Op Citp.205.

³ – راوية حسن، مدخل استراتيجي تخطيط وتنمية الموارد البشرية الدار المجتمعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011م ص251.

التعريف الأخير اشتمل على توضيح دقيق لمضمون عملية التعلم، في حين لم يتطرق إلى القدرات الكامنة للموارد البشرية، والتي تشملها عملية تنمية الكفاءات .

بالنسبة لوليام تراسي (Willian R.tracey) ، تنمية الكفاءات عبارة عن جملة من الأنشطة المخططة بغرض تطوير المنظمة، عن طريق تحسين مهارات وكفاءات الموارد البشرية، وجعلها تستجيب لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية.¹

نلاحظ أن ويليام من خلال هذا التعريف أضاف شيئاً جديدة مقارنة بسابقه، وهو الهدف الرئيسي لعملية تنمية الكفاءات، والمتمثل في تطوير المنظمة. ويرى أنه لا يمكن تحقيقه بالصدفة، وإنما يجب التخطيط له بشكل جيد، وتوفير موارد بشرية قادرة على مواجهة تحديات المستقبل. عزف روبرت ماتيس وجون جاكسن (Roben L.Mathis et John Jackson) تنمية الكفاءات بإنهاء عملية تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية على إنجاز مهام متعددة، وزيادة مواهبها بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالها الحالية، وهذا يحسن القدرة التنافسية للمنظمة، ويجعلها قادرة على التكيف مع تغيرت البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع القيم المعنوية للموارد البشرية.

نلاحظ أن صاحبي هذا التعريف الأخير وضحا مفهوم تنمية الكفاءات من خلال النتائج المترتبة عن هذه العملية، والمتمثلة في منح الموارد البشرية القدرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة وهذا يؤدي إلى رفع قيمها المعنوية و يمنحها الثقة والاستقرار بالمنظمة، كما يزيد في مستوى القدرة التنافسية لهذه الأخيرة، ويجعلها قادرة على مواجهة تحديات البيئة المحيطة بها. لكن في المقابل لم يتم التطرق في هذا التعريف إلى الكيفية التي تتم بها عملية تنمية الكفاءات، ولا إلى محتوى هذه العملية بالنسبة ل لويوي (Claude levy-Lboyer):

تنمية الكفاءات هي جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، وهي عملية ضرورية بالنسبة لجميع الشرائح الوظيفية بالمنظمات، لذلك أصبحت تمثل الشغل الشاغل للمدراء بجميع المنظمات على اختلاف القطاعات الاقتصادية التي تنتمي إليها. وتتضمن عملية تنمية الكفاءات تعليم الوارد البشرية معارف تفيدها في الاستجابة لمتطلبات وظائفها الحالية والمستقبلية.²

نلاحظ أن صاحب هذا التعريف جعل من تنمية الكفاءات مسؤولية ملقاة على عاتق وطريقة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، كما وضع مدى أهميتها بالنسبة لجميع المنظمات، وأشار كذلك إلى محتوى

¹ – William R. Tracey, **Human resources Glossary** ، edition, website (www.shem.org .so, date de consultatille: 05 01-2013.)

² – Claude Levy-Lcbayer, **La gestion des compétencest une démarche essentielle pour les entreprises**, edition, édition d'Organisation, Paris, 2009, p. 111 .

عملية تنمية الكفاءات، وهو تعليم الموارد البشرية معارف جديدة. بالإضافة إلى تطرقه إلى الهدف من هذه العملية، ألا وهو الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار.

وبالتالي بناء على التعريفات السابقة يمكننا تعريف تنمية كفاءات الموارد البشرية بأنها: عملية مخططة لتعليم الموارد البشرية، وتفجير طاقاتها الكامنة، وبالتالي منحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتكيفها مع البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع معنويات الموارد البشرية، وتحقيق استقرارها الوظيفي بالمنظمة.

المبحث الثاني: إدارة الكفاءات

يندرج موضوع إدارة الكفاءات ضمن مقاربة إدارة الموارد البشرية وقد ارتبط هذا الموضوع بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة التنافسية للمنظمة، ولقد أضفت سرعة تحولات البيئة ميزة مهمة فيما خص بعض المناصب والمهام والتي تتمثل في عدم ديمومة العديد من هذه المناصب والمهام وسرعة تطورها، وهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الإنصاف بميزة تعدد المهام من خلال التكوين المتواصل واكتساب المعارف والمهارات المتنوعة، كما يتطلب الأمر من المنظمات إدارة الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المنظمة أولاً وتحقيق التميز ثانياً.

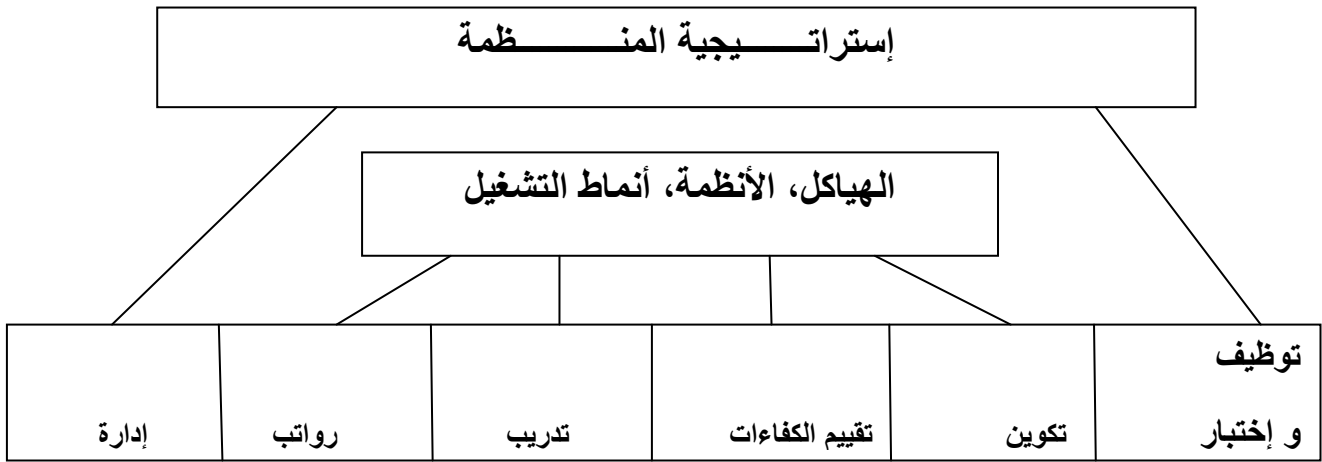
المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات

تعرف إدارة الكفاءات على أنها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقى".¹

و هو ما وضحه الشكل التالي:

¹ – Lou Van Beirendonck : **Tous Compétents. Le Management Des Compétences Dans L'entreprise.** Edition de Boeck, Belgique, 2006, pp. 33.34,

الشكل رقم 06: التكامل الأفقي و العمودي لإدارة الكفاءات



Sources: Lou Van Beirendonck: **Tous Compétents. Le Management Des Compétences Dans L'entreprise**, Edition de Boeck, Belgique, 2006, p.33.

يمكن القول أن تحقيق إدارة كفاءات ناجحة مرتبطة بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي حيث يبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومتطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة، أما في التكامل الأفقي فيتم البحث عن تكيف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.

كما عرفت إدارة الكفاءات على أنها: "بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المنظمة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها".¹

وعرفت كذلك على أنها: "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل"²

وتتمثل المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات فيما يلي:³

- معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمنظمة من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين،

¹ - زكية بوسعد: اثر برامج تقليص العسل على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن لأوراس باتنة)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2008، م. 20

² - علاوي عبد الفتاح: التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في أحداث التغيير الايجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 15، 2007، ص.08

³ - سملالي يحصيه، مرجع سابق، ص.146.

ومستوى الأجور، ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم - توقع الأعمال المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة .

- وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب إدارة الكفاءات وليس من السهل وضع

هذه المخططات للاعتبارات التالية:

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصيرة .
- صعوبة إيجاد التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفترض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين المستقبل الذي يقيد المنظمة في الوظائف الجديدة مستقبلا .
- صعوبة تنظيم مخطط الحركة بين المناصب في كثير من الأحيان خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل الدوران Turne Over ضعيف، أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبار أن هذه الحركة تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقتل الجانب الروتيني للمهام والوظائف وضمن هذا الإطار يلعب التكوين دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات، فهو يساهم في تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفة كمورد لبناء كفاءات الأفراد وتحديد الموارد والكفاءات.

وتهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية :¹

- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف.
- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والإقتصادية.
- الجمع بين عوامل: الكفاءة، المنظمة "المؤهلة"، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل.
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع.
- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل Carrières .
- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الإختلالات.
- اختيار و برمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

¹ - عبد الفتاح بوخمخ، شايونية كريمة: تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية مداخله ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة: 1312 نوفمبر 2015، ص117.

فإدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل)، فهي بدلا من ذلك تقوم على المعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب، وتتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تثمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات

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 كلها مع بعضها البعض في تزامن وانسجام مما جعلها تتبوأ مكانة محورية ضمن نظام الإدارة لكونها تربط بين ثلاث مفاهيم أساسية وهي: الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، التدبير أو الإدارة بصفة عامة.

إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من إدارة الحافظة التكنولوجية إلى إدارة حافظة الكفاءات والذي يقوم على ثلاث مقاربات وهي:

أولا: المقاربة التسييرية

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة مكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارة أو المعرفة العملية وحسن التصرف.¹ وفق هذه المقاربة لا بد أن تكون هذه المكونات الثلاث للكفاءة جاهزة وقابلة للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية عمل محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات 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 تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة.²

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

¹-سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره،ص142.

²-سملاي يحضه، مرجع سبق ذكره، ص143.

ثانيا: المقارنة العملية

من منظور هذه المقارنة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعلم الجماعي، السيرورة التنظيمية وكذلك التكنولوجيا، فالكفاءات هذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها لأنها التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث وليس ظرفي أو مؤقت ووليدة كذلك قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية.¹

فالقدره حسب المقارنة 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، حذف حسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي ووليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث.²

ثالثا: المقارنة الإستراتيجية

وفق هذه المقارنة تحقق الكفاءات المنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي:³

- يصعب تقليدها من طرف المتنافسين

-يتعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة.

- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة .

نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنه يوجد بها تدرج وتكامل بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول فإدارة الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

المطلب الثالث: تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية

تقوم هذه المنهجية على البحث على الكفاءات الفردية والجماعية المخزونة داخل المؤسسة أو الكفاءات المتجذرة في ثقافة المنظمة، والمرتبطة هيكلية بالتكنولوجيا النوعية والتي تشكل رأسمالا بشريا

¹- بن عيسى محمد المهدي: العنصر من منطلق اليد العاملة في منطق الرأسمال الاستراتيجي مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 69.

²- بن عيسى محمد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

³- سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص 143.

استراتيجيا بالنظر إلى كونها تعمل على تحسين نجاعة وفاعلية المنظمة، وإنجاز أهدافها ووضع خطط وتصورات لنشاطاتها ومنتجاتها وأساليب تنظيمية جديدة

أولاً- البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها :

يتم ذلك من خلال:¹

- التقييم الدائم والمستمر للكفاءات من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف، والترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المنظمة لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية، والذهنية، والنفسية، وبطاقات التقييم، إذ تتم هذه العمليات التقييمية المهيكلة، والمنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنيين مخصصين لقياس القدرات والمهارات والمؤهلات الفردية.

- **الكشف عن الكفاءات النادرة:** حيث يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في

المجالات الدقيقة والإستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد طرق تسيير المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية المحافظة عليها

ونشرها أو نقلها كرأس مال معرفي يساهم في تحسين ميزة المنظمة التنافسية .

- **الكشف والتتقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة:** بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم من إبراز مواهبهم وإمكانياتهم وقدراتهم الأكيدة لاشتغالهم في وظائف تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة لكن في نشاطات تعتبر حاليا ثانوية بالنسبة للمنظمة، إن هذه الكفاءات المخفية للهيئات الإدارية تشكل حقا كبيرا من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي يجب على المنظمة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق النجاعة في الأداء وتحسينها أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانيا: البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها:

تنطلق المنظمة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أنها ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل أن فرق ومجموعات العمل داخل المنظمة يمكن أن تكون لديها كفاءة توعية وخاصة موزعة على مواردها البشرية والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، والتكنولوجيا، وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث:²

¹- بن عيسى محمد المهدي، مرجع سبق ذكره،ص71.

²- سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره،ص144.

- روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم .

- القدرة على التنظيم والابتكار والتطوير وإدارة التغيير .

- علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاعة وفاعلية.

هذه المجالات تتيح لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المنظمة البحث عنها، والمحافظة عليها وتوظيفها بما يحقق أهدافها الإستراتيجية. وبعد تحديد تلك الكفاءات الجماعية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تظهر موطن تلك الكفاءات من حيث نشاطها، وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاعة في أدائها الحالي والسابق، والتعرف على طبيعة البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها، ومهاراتها من حيث وسائل العمل وحوافز الأداء.

- **تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد:** يختلف هذا التشخيص عن سابقه كونه يهتم بتحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية، فقد يكون هذا النشاط عمل تسييري، أو أداء تشغيلي، أو تكون عملية تسيير تقني للممتلكات والتجهيزات كما تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمنظمة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها، وترتبط عملية التشخيص بالعوامل التالية:¹

- المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيده وموقع النشاط ضمن السيرورة الإنتاجية .
- ندرة الكفاءات لدى المنظمات المنافسة وأثرها على جودة السعر والمنتج.

يمكن هذا التشخيص من تحديد الطابع الإستراتيجي لتلك الكفاءات الرئيسية من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها والحصول عليها، أو تعويضها وكيفية توزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين، أو الخبرة، بالإضافة إلى تحديد مدى تحذر كفاءات هذا النشاط في ثقافة المنظمة وفي طبيعة تكنولوجيا هاء وأخيرا تحديد دورة حياة الكفاءات من حيث هي في مرحلة النمو، أو النضج، أو التدهور .

التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية: تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من إنجاز وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ويتم هذا التحليل من خلال ما يلي:²

- التحليل الإستراتيجي الوظيفي بالتعرف على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الكامنة في الموارد البشرية وبصفة خاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات المهارات، والقدرات، والمعارف، الأمر الذي

¹- بن عيسى محمد المهدي، مرجع سبق ذكره،ص72.

²- سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره،ص145.

يتطلب ضرورة وضع مخطط خاص يتعلق بإدارتها وتتميتها من خلال إدارة الموارد البشرية (التدريب، وإدارة الحياة الوظيفية...)

- تحديد الكفاءات الإستراتيجية وإدارتها وتقدير قيمتها استراتيجيا، المحققة للميزة التنافسية.
- يؤدي تحليل البيئة التنافسية إلى التعرف على احتياجات الزبائن، واستراتيجيات المنافسين، وشروط الموردين وقيود الممولين، ونوع التكنولوجيا المتاحة، وحالة سوق الكفاءات من حيث العرض والطلب.

إن هذا التحليل يمكن المنظمة من تحديد متغيرات البيئة التنافسية كالفرص الحالية، والتهديدات المتوقعة ، وكذلك التنبؤ بمسارها المستقبلي، إن ارتكاز الميزة التنافسية على رأس المال البشري يجعل المنظمة تركز جهود تحليل بيئتها التنافسية على التأكد من وجود الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق التميز التنافسي لها، كما يؤدي تحديد الكفاءات الأساسية إلى التعرف على المعرفة والإمكانات الضرورية المتاحة.

ويمكن تصنيف تلك الكفاءات الإستراتيجية وفق عوامل أهمها

- الكفاءات ذات قدرات إنجاز المشاريع الإستراتيجية للمنظمة، كالانتقال إلى قطاع أو نشاط آخر .
- الكفاءات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الإستراتيجية كونها تسهل عملية الاتصال والتحفيز.
- الكفاءات النادرة التي حققت للمنظمة ميزة تنافسية بفضل قدرها المعرفية، والتقنية، والتنظيمية المكتسبة من خلال خيرها داخل المنظمة والتي مكنتها من التعرف على آليات التأطير، والتنظيم والتكنولوجيا المتاحة .
- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها والتي تشكل حاجزا إستراتيجيا لا يمكن اختراقه من المنافسين.

كما تواجه عملية تقييم تلك القدرات مشكلتين أساسيتين هما :

- مشكلة تحقيق الموضوعية في التقييم، فالإدارة العليا قد لا تدرك بدقة القدرات المتميزة للمنظمة.
- مشكلة تقييم القدرات النسبية مقارنة بالمنظمات المنافسة.

المطلب الرابع: معوقات تنمية الكفاءات والتحديات التي تواجهها

توجد مجموعة من المعوقات تعارض عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية، بالإضافة إلى مواجهتها الجملة من التحديات، وهو ما سنستعرضه من خلال النقاط التالية:

أولاً- معوقات تنمية الكفاءات:

توجد العديد من العوائق تعترض المنظمات في مجال تنمية الكفاءات، وقد تحول دون تحقيقها أهدافها، وقد ارتأينا تقسيم هذه المعوقات حسب مصادرها كما يلي:

1- عوائق مالية: تتمثل في تكلفة تنمية الكفاءات، والتي تختلف باختلاف الوسائل المستخدمة في العملية أهدافها.

2- عوائق تتعطل بالزمن: في بعض الحالات يكون الوقت المتاح لتنمية كفاءات الموارد البشرية غير كافية بسبب التطور السريع الذي يعرفه الاقتصاد الحديث.

3- عوائق تتعلق باختيار القائمين على عملية تنمية الكفاءات: هنا تطرح إشكالية الاختيار بين المصادر الداخلية، ومن المصادر الخارجية، أو المزج بينهما، وقد يكون سوء الاختيار بين هذه البدائل سلبية كافية لفشل عملية تنمية الكفاءات .

4-عوائق تتعلق بمكان تنمية الكفاءات: تتطلب أساليب تنمية الكفاءات السالفة الذكر توفر المكان المناسب، وكذلك الوسائل والتجهيزات الضرورية، وهذا لا يكون متاحا لجميع المنظمات.

5-عوائق تتعلق بمحتوى برنامج تنمية الكفاءات: نجاح عملية تنمية الكفاءات مرتبط باختيار مواضيع مناسبة لأهدافها، وتشتمل مكونات الكفاءة الثلاثة (المعرفة العلمية المعرفة العملية والمعرفة السلوكية)، لأن أي إخلال يأخذ هذه المكونات ينعكس مباشرة على نتائج العملية برمتها.

ثانياً- التحديات التي تواجهها المنظمات في مجال تنمية الكفاءات

تواجه المنظمات على اختلافها جملة من التحديات في مجال تنمية كفاءات مواردها البشرية نوجزها فيما يلي:

1- جعل تنمية الكفاءات استثمار فعالا بالنسبة للمنظمة.

2-تعيين وتحقيق إدارة إستراتيجية لتنمية الكتابات .

3- الاهتمام الجاد بتلبية متطلبات المنظمة من الكفاءات .

4. استعمال الطرق المثلى والمناسبة لتنمية الكفاءات.

5-جعل الموارد البشرية تتحمل مسؤولية تنمية كفاءاتها.

6. ضمان تحقيق النتائج المستهدفة من تنمية الكفاءات.

بالإضافة إلى ما سبق تواجه المنظمات تحديين كبيرين هما:

7-العولمة الاقتصادية وما تفرضه من انفتاح على ثقافات ومجتمعات مختلفة، وبالتالي ضرورة امتلاك كفاءات متنوعة بتنوع هذه المجتمعات.

8- الاعتماد الكبير على اقتصاد المعرفة، والذي يستوجب بدوره امتلاك كفاءات عالية، وتتميتها باستمراره.

خلاصة الفصل:

من خلال ما ورد في هذا الفصل أصبح التنافس بين المنظمات يركز على الموارد غير الملموسة من خلال تنمية رأس المال المعرفي و البشري بعد أن كان يعتمد على الموارد المادية بحيث الكفاءة من المفاهيم الحديثة و الذي يركز على ثلاثة أبعاد هي المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية، وتصنف إلى ثلاثة أنواع الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية و الكفاءات الإستراتيجية أو المميزة و التي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

وتعتبر إدارة الكفاءات مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تعني الكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمنظمة و تطوير كفاءتهم و استثمارها و المحافظة عليهم و هذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب و البعيد.

فيما يخص بعمليات و أنشطة إدارة الكفاءات يمكن القول أنه من خلال تخطيط الكفاءات يتم تحديد الكفاءات المطلوبة من أجل استقطابها و جذبها كما يمكن تقييمها من أجل معرفة جوانب القوة و جوانب الضعف فيها و العمل على تطويرها و تنميتها وجعلها أكثر تحفيزا من خلال الحوافز و أجور مبنية على الكفاءات أيضا، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية و تحقيق التميز للمنظمات.

الفصل الثالث

علاقة التطوير الإداري من خلال العمل

بمقاربة الإدارة بالكفاءة

تمهيد:

يعد موضوع إستراتيجية التمييز من المواضيع الذي أثرت اهتمام العديد من الباحثين بسبب أن المنظمة تعيش في بيئة تتسم بالتغيير السريع و الديناميكية مع الوجود منافسة قوية، لذلك كان يجب على تلك المنظمة تمتلك خصائص مميزة تجعلها قادرة على البقاء و الاستمرار في الأمد الطويل من خلال الحفاظ على ميزتها التنافسية، إذا إن الميزة التنافسية تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين في السوق و هذا التفوق يأتي من خلال تطوير و سيرورة الكفاءات المميزة في المنظمة.

المبحث الأول: أساليب التنمية بالكفاءات

تعتبر تنمية الكفاءات من المسائل الهامة في إدارة الكفاءات باعتبارها إحدى الوسائل و المحافظة على كفاءة مواردها البشرية و الفعالة التي يمكن المؤسسة استخدامها , للصيانة ذلك من أجل تجديد حيويتها باستمرار و كذلك استخدامها كسلاح لمواجهة تحديات البيئة و التغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيا.

المطلب الأول: دور التكوين و التنمية الكفاءات

تعد عملية التكوين و التنمية من بين أهم العمليات التي تؤديها إدارة الكفاءات , وهذه الأهمية تتمثل في تلبية احتياجات الكفاءات البشرية من المعارف و المهارات اللازمة للنمو و التطور كما يساهم التكوين و التنمية في تلبية احتياجات المنظمة لمواكبة التطور العلمي و التكنولوجي من خلال قوة العمل المؤهلة و الكفاءة.¹

أولاً- مفهوم التكوين و التنمية

يحاول بعض الباحثين في التكوين و التنمية أن يفرقوا بين كل من المفهومين فيحدد فريق منهم التكوين على أنه إكساب الأفراد العاملين المعرفة و المعلومات النظرية و المهارات العلمية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية و لذلك فان التكوين وفق وجهة النظر هذه يركز على إكساب الموارد البشرية مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم الحالية و مساعدتهم على تحسين أدائهم. أما التنمية فتشير إلى عملية إكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلاً ووفق التصورات التغيرات البيئية و التكنولوجية.

و لذلك فان عملية التنمية ما هي إلا عملية إستراتيجية مرتبطة بالوظائف الحالية و المستقبلية.

على الرغم من هذه الفروقات فقد أخذ الباحثون بمفهومين التكوين و التنمية على أساس مفهوماً واحد يشير إلى تعليم الموارد البشرية المهارات و المعارف الحالية و المستقبلية لتغيير اتجاهاتهم و سلوكياتهم بما ينسجم مع إستراتيجية المنظمة و المتغيرات البيئية.²

تعريف التكوين "كما قدمت الدراسة التي قامت بها الجمعية الأمريكية للتكوين و التنمية والتنمية على أنه التكوين والتنمية تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتحديد و تقدير الكفاءات الرئيسة للموارد البشرية (أي المعارف و المهارات و الاتجاهات).

من خلال التعلم المخطط , مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية المستقبلية.

¹-صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 21 ص، 2000

²-حنان نصر الله، مرجع سابق، ص 400-404

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

من التعاريف السابقة يتضح أن التكوين و التنمية باعتبارهما مفهوم واحد ينطويان على عمليتين أساسيتين وهيا:

-التكوين و التنمية عملية إستراتيجية:

باعتبار إن التكوين و التنمية كإستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المنظمة, و تطوير مهاراتها الحالية و إكسابها أخرى جديدة و متنوعة, و تعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل, بهدف استيعاب و التأقلم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة و تفرض على المنظمة تبنيها و التكيف معها

- التكوين و التنمية عملية تعلم مستمر:

باعتبار أن التكوين و التنمية عملية مستمرة وليست ظرفية مؤقتة لان البيئة دائمة التغيير و فيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى مواصلة مواردها البشرية، من خلال التعلم المستمر فالتكوين و التنمية عملا مخططا يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية و إكسابها معارف و مهارات سلوكيات و مهارات جديدة متوقع أن تحتاجها في أداء مهام او وظائف جديدة في الحاضر والمستقبل و التأقلم و التعايش مع أي مستجدات أو تغيرات تحدث في بيئة نشاط المنظمة.¹

ثانيا-أهداف و أبعاد إستراتيجية التكوين و التنمية: مما سبق توصلنا إلى أن عملية التكوين و التنمية تنطوي في جوهرها على أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها ضمن أبعاد إستراتيجية

1-أهداف التكوين و التنمية: تتمحور أهداف التكوين و التنمية في أربعة أهداف أساسية هي كالاتي:

-تهدف إلى تطوير و تحسين أداء كل من يعمل فيها من مديرون رؤساء و مرؤوسين و كافة المستويات , و تعليمهم كل ما هو جديد بشكل مستمر .

-مساعدة جميع أنواع الموارد البشرية في المنظمة على تحقيق مكاسب وظيفية و مستقبل وظيفي جيد.

-تشكيل بنية تحتية من الكفاءات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل الرفع كفاءتها و فاعليتها التنظيمية باستمرار .

-التأقلم و التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة

¹-محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، دون سنة، ص45

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

2- الأبعاد الإستراتيجية للتكوين والتنمية: كما أشرنا سابقا أن التعلم هو حجر زاوية في عملية التكوين والتنمية وحتى يحقق التكوين والتنمية ما ينبغي منه لابد من قيامه على أبعاد أساسية التي تتمثل فيما يلي:¹

-تعليم الكفاءات البشرية نظام التفكير, SYSTEM OF THINKING, أي تعلم كيفية التفكير في الأمور و المسائل بشكل صحيح.

و تعليم الكفاءات البشرية كيف تستخدم قدراتها HOW USE ABILITIES في عملية الإبداع و خلق أشياء جديدة وفهمها إدراك محتواها.

- تعليم الكفاءات البشرية النموذج الذهني الصحيح METAL MODEL الذي بموجبه يتعلم كيف ينظم عملية التخيل و التصور في ذهنه, لتمكينه من التنبؤ بالأمور بشكل صحيح .

-تعليم الكفاءات البشرية الرؤية المشتركة للأمور SHARED VISION , أي فهم الأمور المشتركة مع الآخرين.

- تعليم الكفاءات البشرية كيف تعمل ضمن فرق العمل TEAM LEARNING, فيتعلم الفرد كيف يفكر, يتصل, يتعاون, يناقش مع الآخرين, وكيف يتم التنسيق الجماعي.

-تعليم الكفاءات البشرية كل ما هو جديد و متطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية و المستقبلية مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجالات أعمالهم. تعليم الكفاءات البشرية كيفية التأقلم و التكيف حسب الظروف و التغيرات البيئية.

1 3-أنواع التكوين

تعتمد كل مؤسسة في تكوين الموارد البشرية على عدة أنواع من البرامج التكوينية، فبعضها يتم تبينه وفقا للمستوى التنظيمي و الأسس الزمنية، و بعضها الآخر وفقا لنوعية الأفراد، وهي كالتالي:

1-التكوين وفق المستوى التنظيمي: يتم تقسيم البرامج التكوينية وفقا للمستوى التنظيمي إلى الأنواع التالية:²

-التكوين المهني: يهدف هذا النوع من التكوين إلى اكتساب الأفراد مهارة و معرفة الأداء في مهنة معينة و يتخصص الفرد المتكون بأدائها، و هذا النوع يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصية

¹ - محمد سعيد سلطان، نفس المرجع، ص46.

² - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 21 -22

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

معينة، و كما يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب أداؤهم اكتساب بعض المهارات أو المعارف الجديدة.¹

- **التكوين الإداري:** ينصب هذا النمط من التكوين على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية و التنظيمية إذ يتم التركيز من خلاله على الأفراد و العاملين بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري، إذ يتركز بشكل أساسي على تطوير و تحسين المهارات الإنسانية و المعرفية للأفراد.

- **التكوين الإشرافي:** يشمل هذا النمط من التكوين، تكوين المشرفين لزيادة مهاراتهم و قدراتهم على الإشراف و التعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم و توجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد انجازها.²

- **التكوين التخصصي:** يمثل هذا النوع من التكوين زيادة المعلومات و المعارف و تطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنة، حيث هذا النوع يرتبط ارتباطا وثيقا بمجال تخصصي محدد من الأطر الوظيفية أو المهنية.

- **تكوين المديرين:** يتعلق هذا التكوين بفئة المدراء لإكسابهم أكثر مهارات و رفع مستوى كفاءتهم، فالمديرين هم الذين يمثلون الإدارة العليا و يتخذون القرارات الهامة في المنظمة هم بحاجة ماسة من أي مستوى آخر إلى التكوين.³

- **تكوين المدربين:** يتم تكوين المدربين في المنظمة بغية قيامهم بدورهم التكويني في إطار مختلف البرامج التكوينية و يركز هذا النوع من البرنامج التكويني على تزويد الأفراد المدربين بمهارات سلوكية و فكرية ترتبط بصورة مباشرة بتنظيم و تسهيل عمليات نقل المعرفة و الخبرات للآخرين.

2- **التكوين وفق الزمن:** يعتمد هذا النوع من التكوين على المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التكوين و هي:

التكوين قصير الأجل: في إطار هذا النمط التكويني يتم عقد الدورات التكوينية بصورة

مكثفة دون الدخول في التفاصيل، و يكون ذلك بإعطاء فكرة عامة و شاملة حول البرنامج التكويني، إذ يستغرق هذا النوع من التكوين فترة أسبوع إلى ستة أسابيع.

- **التكوين طويل الأجل:** في هذا النوع من التكوين يمتد إلى سنة أو أكثر مما يجعل الاستفادة أكبر و الدخول في التفاصيل بغية الإلهام بالمادة التكوينية بصورة كاملة.

¹ - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 47

² - محمد سعيد سلطان، نفس المرجع، ص 48

³ - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 14 ص، 2004

3- التكوين وفق نوعية الأفراد : و هذا النمط من التكوين يأخذ بعين أساسين هما:

التكوين الفردي : و يمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات و القدرات الفردية و التي غالبا ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا، و لذا يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك.

التكوين الجماعي: و هذا النمط من التكوين يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين. إذا تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تكوينهم جماعيا في مراكز تكوينية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في إحدى المجالات التي يعملون بها. أصبح التكوين و التنمية حاجة ملحة في المؤسسة المعاصرة بحيث يهدف و يسعى هذا الأخير إلى تطوير وتحسين أداء الكفاءات البشرية في المؤسسة من أجل تشكيل بنية من المهارات و الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

المطلب الثاني: دور الترقية في تنمية الكفاءات

تعتبر الترقية معيارا أساسيا و جوهريا لتنمية الكفاءات في المؤسسة و ذلك بإسناد وظيفة جديدة للعامل إذ تختلف في طبيعتها وواجباتها و مسؤوليتها عن الوظيفة الحالية , كما جاءت لتوضيح مدى استحقاق الأفراد للترقية نتيجة لجهودهم المبذولة لإنجاز الأعمال بكفاءة و مهارة.

أولا- مفهوم الترقية

سعى العديد من الباحثين في مجال دارة الموارد البشرية إلى تسليط الضوء على مفهوم الترقية و إنارته بالعديد من التعاريف منها ما يلي:¹

اعتبار الترقية «عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى وعادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر يفهم من هذا التعريف أن الترقية تتطوي على أمرين مهمان إسناد مسؤوليات أكبر لشخص في الوظيفة متخصصة ويصاحب ذلك في ارتفاع الأجر الذي يتقاضاه على هذه المهمة. يقصد بالترقية أيضا شغل الأفراد العاملين إحدى الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة بشرط أن يصاحب توفر المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم إلى الترقية ويصاحب الترقية

عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية، إذ تتطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية ومجال السلطة وزيادة الأجر .

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن الترقية هي عملية انتقال العامل من منصب عمل أدنى إلى منصب عمل أعلى، وبالتالي الزيادة في الامتيازات التي يستفيد منها الفرد العامل، وكذا الزيادات في حجم المسؤوليات التي تقع على عاتقه.¹

¹ - إسماعيل حجازي، المرجع نفسه ، ص 128

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

ثانياً- أهمية و أهداف الترقية: الترقية أهمية و أهداف بالغة لما لها من تأثير على نفسية أفراد : المنظمة و أدائهم فيها وأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة و تظهر في مايلي:

1-أهمية الترقية: تتمثل أهمية الترقية فيما يلي:²

-رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة عند ترفيتهم إلى مناصب أعلى من مناصبهم.
-تعتبر الترقية بمثابة حوافز لأصحاب الكفاءات لتشجيعهم على زيادة الإنتاج والتميز في العمل وكذا تشجيعهم على الاستمرار في العمل في المؤسسة.

-خفض معدل دوران العمل والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.

تسعى المؤسسات من خلال وضعها برامج الترقية إلى تحقيق أهداف سامية، يمكن تلخيصها في الآتي:

- تلبية المؤسسة لاحتياجاتها من الأفراد العاملين بها كما و نوعاً.

-تعتبر الترقية مصدراً هاماً لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة من خلال اختيار القوى العاملة التي اكتسبت مهارات فنية و إدارية و المتعلقة بالمهام الملقاة على عاتقهم دون لجوئها إلى سوق العمل الخارجي.

- تهدف الترقية إلى تحفيز العاملين ليزل مجهود أكبر و جعلهم يشعرون بالطمأنينة عند تقدمهم في وظائفهم و بالتالي الرفع من مستوى معيشتهم و تحقيق الرضا بين الأفراد العاملين في جميع الجوانب الوظيفية، الأجر، الارتقاء الوظيفي.

-تحقيق المواءمة بين أهداف الأفراد العاملين و أهداف المؤسسة.

-الرفع من معنويات الأفراد العاملين المجددين مما يؤدي إلى إخلاصهم و استمرار انتماءهم للمؤسسة.

3-أساليب الترقية:

عند قيام المؤسسة بعملية الترقية يتم فيها تحديد الأفراد المرشحين للترقية بشكل موضوعي، والمفاضلة بينهم على أساس صحيحة بعيدة عن أي تمييز وذلك من أجل اختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة و بوجه عام تنحصر أنظمة الترقية في ثلاثة أسس هي:³

¹- موساوي زهية، مرجع سابق ذكره، ص119.

²- محمود حسين عيسى إ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة

<http://www.alukah.net/articles/2/992.aspx?cid=85>

³- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره،ص125.

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

1- الترقية على أساس الخبرة : إن الترقية على أساس الخبرة تعتمد على نقطة أساسية وهي أن قضاء الفرد لفترة أطول في وظيفته الحالية يكسبه خبرة أكبر و أعمق بحيث تصبح له أولوية الترقية على غيره و من مزايا هذه الترقية أنها تحقق الموضوعية و لا أثر للتحيز فيها لكون أن الترقية من وظيفة إلى وظيفة أخرى مرتبطة بطول مدة خدمته في المؤسسة و كذلك اكتساب مهارة و خبرة في عمله طيلة هذه المدة تمنحه القدرة على تحمل مسؤوليات وظيفته الجديدة.¹

2-الترقية على أساس الكفاءة: يعتبر هذا الأسلوب بمثابة حافز للأفراد العاملين الذين يبذلون مجهودات أكثر، و ذوي السلوك السليم، حيث يعتمد هذا الأسلوب في الترقية على مبدأ الكفاءة التي يمكن اكتسابها في الفرد المترشح من خلال نتائج قياس و تقييم الأداء، أو عن طريق الاختبارات و من مزايا هذا النظام اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة المنظمة، و تحفيز كافة الأفراد العاملين بالمنظمة لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد من أجل الحصول على الترقية، و هذا يؤدي إلى رفع روح المعنوية للأفراد العاملين بسبب أن الترقية تتم على أساس الكفاءة و الجدارة بعيدا عن أي اعتبار شخصي.²

و هو عبارة عن المزيج بين كل من أسلوب الترقية على أساس الخبرة و الترقية على أساس الكفاءة و ذلك -الترقية على أساس الخبرة و الكفاءة لاستفادة من مزايا الأسلوبين معا. يطبق في الوظائف العليا للمنظمة و ذلك لما تطلبه هذه الأخيرة من قدرات ومهارات عالية بالإضافة إلى الخبرة. يتمتع هذا الأسلوب بجملة من المزايا المتمثلة في أنه يتيح الفرصة للكفاءات للترقية إلى مناصب أعلى تتناسب مع كفاءاتهم وقدراتهم.

المطلب الثالث: دور الحوافز في تنمية الكفاءات

إن انتقاء وتعيين الأفراد الجيدين ووضعهم في وظائف تتلاءم مع مواصفاتهم وطموحاتهم معيار غير كافي، ما لم تقم المؤسسة بصيانتهم وإشباع رغباتهم بتقديم الحوافز لكي تستطيع الاحتفاظ بهم.

أولاً-مفهوم الحوافز :عرفت الحوافز على أنها"مقابل أداء الفرد المتميز زيادة عن الأجر المقدم له من طرف الإدارة حسب الاستحقاق، حيث تؤخذ بعين الاعتبار حاجات العامل، وذلك لخلق الدافع لدى الأفراد للحصول عليها عن طريق بذل الجهد والسلوك السليم."³

¹-سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره،ص186.

²-يوسف حجيم الطائي و اخرون ،ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان الورق للنشر و التوزيع، ط1، 2006.ص496.

³-سعد يمينة،مرجع سبق ذكره،ص98.

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

يفهم من هذا التعريف أن الحوافز هي زيادة في الأجر مقابل أداء الفرد المتميز لمهامه و خلق دافع عند الأفراد للحصول عليها .

كما عرفت على أنها : مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعا مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم.

من خلال هذا التعريف تلجا المؤسسة إلى الحوافز للتأثير في سلوك الأفراد العاملين من اجل بذل جهودهم في الأداء المتميز مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة من جهة و من جهة أخرى رفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين بتحقيق رغباتهم.

نستخلص من خلال التعاريف السابقة أنه إذا كان الأجر أو الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة تمييزه في أداء العمل.

ثانيا- معايير منح الحوافز:

إن أهم أساس أو معيار على الإطلاق لمنح الحوافز هي التميز في الأداء و لا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل الجهود و الأقدمية و فيما يلي عرض لهذه الأسس و المعايير :

1- الأداء:

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي في الكمية أو الجودة أو الوفرة في الوقت العمل أو في وفر في التكاليف أو وفر في أي مورد آخر. و يعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق ما لحساب الحوافز.

2-الجهود:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل و ذلك لأنه غير ملموس بواضح كما في أداء وظائف الخدمات و الأعمال الحكومية أو لأن النتائج شيء احتمالي الحدوث. مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات و بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة أو قد يمكن لأخذ في الحساب و مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج و الأداء و يجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء الصعوبة قياسه و علم موضوعيته في كثير من الأحيان.

3- الخبرة:

و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء و الذي يجب مكافأته بشكل ما و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية و تظهر أهمية علامات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.¹

4- المهارة:²

بعض المنظمات تعويض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو جازات أو دورات تدريبية و كما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

ثالثا- أنواع الحوافز:

1- الحوافز الإيجابية :

- الحوافز النقدية:

تعتبر الحوافز النقدية من أهم الحوافز المادية خاصة بالنسبة للأفراد وهي دافع قوي للسلوك الإنساني، وهناك أنواع متعددة للحوافز النقدية نذكر منها:

-الأجر: يعتبر الأجر حافزا للإنتاج كونه يمكن للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية، ويمكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المؤسسة ورفع الإنتاج، وزيادة على ذلك يمكن أن يستفيد العامل من الأجر الإضافي الذي يعتبر المبلغ الذي تدفعه المؤسسة للفرد لقاء عمله فيها خارج أوقات العمل الرسمي عندما تحتاج إليه.³

- الزيادات السنوية: هي مبلغ نقدي ينع للفرد في نهاية كل فترة زمنية محددة زيادة على راتبه وأجره الأساسي، حيث لا يمكن القول أن الزيادات السنوية على الراتب هي حافزا للعمل إلا إذا ارتبطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها ونشاط وتحسن إنتاجية الفرد.

-المكافآت: مبلغ من المال يقدم للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج.

¹-محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي دراسة الانسان الفردي و الجماعي في المنظمات الادارية،دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان ط11989.ص49.

²-يوسف حجيم الطائي ، و اخرون، مرجع سبق ذكره، ص405.

³-احمد ماهر، المرجع سابق،ص351.

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

- المشاركة في الأرباح: هي نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددتها المؤسسة ليتم توزيعها على العاملين وتعتبر المشاركة في الأرباح حافزا نقديا على زيادة الإنتاج.

يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري .

ومن أهم الحوافز:¹

-فرص الترقية: سبق و أن أشرنا إلى أن الترقية تشكل حافزا هاما للكفاءات و كل الأفراد العاملين داخل المؤسسة كانت حكومية أو خاصة و هي تعتبر كحافز على العمل إذا كانت مرتبطة بالمردودية فإذا كان لدى العامل رغبة أو طموح في شغل وظيفة أعلى ستكون الترقية في هذه الحالة حافزا للعامل على الإنتاج بكل كفاءة.

-تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير و توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، وذلك اعترافا لجهودهم المبذولة من أجل إنجاز المؤسسة

-اشتراك العاملين في الإدارة: مساهمة العمال بأرائهم وأفكارهم في إدارة المؤسسة عن طريق الاشتراك في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها.

-ضمان واستقرار العمل: إن الاستقرار الذي توفره المؤسسة للعاملين يعتبر حافزا، له تأثير كبير على معنوياتهم، وبالتالي على إنتاجيتهم وقدرتهم على العمل والعطاء، لأن العمل المستقر والدائم يضمن تحلا ثابتا للفرد يعيش به براحة واطمئنان دون خوف من المستقبل.

-توسيع العمل: هو إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري، وهذا ما يزيد الرغبة في العمل والقضاء على الملل والروتين وبالتالي يزيد من تحفيزهم على أداء الأعمال .

-إغناء واثراء العمل : إضافة مهام جديدة قريبة من اختصاص الفرد كاشترابه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسة المباشر، يشعره بأهميته ويرفع من الروح المعنوية لديه.

تحسين ظروف العمل : لا شك أن يتوفر المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل للحفاظ على صحة وسلامة العاملين المتمثلة في:

-الظروف المكانية: تشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل الإضاءة الجيدة، التهوية المناسبة، درجة الحرارة والضوضاء، التي تؤثر على أداء وإنتاجية الفرد إذ كلما كانت الظروف مناسبة كان استعداد الفرد للعمل أحسن.

¹-لونيس حبل، تسيير الموارد البشرية، جيلطي دار النشر 2015،برج بوعرييج،ص56.

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

- الظروف التنظيمية: تقوم المؤسسة بوضع برامج دقيقة ووقائية تحافظ على العمال مثل تصميم أماكن العمل، عدد ساعات العمل وفترات الراحة، هذه الجوانب تؤثر على مردودية إنتاج العامل وزيادة أرباح المؤسسة.¹

- الظروف الاجتماعية والنفسية: تشمل على المناخ النفسي والاجتماعي المتعلقة بطبيعة الروابط والعلاقات السائدة بين المرؤوسين، بين الرؤساء بمرؤوسهم في مكان العمل، وطبيعة الاتصال فيما بينهم. هذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لكل عمال المؤسسة.

- تقديم المنافع والخدمات: تقدم المؤسسات خدمات متنوعة ومختلفة للأفراد العاملين فيها بهدف الحفاظ عليهم ورفع معنوياتهم لزيادة إنتاجيتهم وإنتاجية المؤسسة، حيث تضع برامج عديدة يستفيد منها العامل، من بينها مدفوعات الإجازات والعطل مكافأة التقاعد والتأمين بأنواعه ومكافأة الاقتراحات البناء.

وتقدم المؤسسة مجموعة من الخدمات الاجتماعية للعاملين وعائلاتهم منها الخدمات الصحية والرعاية الاجتماعية والنفسية، النوادي الرياضية والرحلات الترفيهية، الإسكان المجاني والمواصلات، الخدمات الخاصة بالأطفال كدور الحضانة.²

2- الحوافز السلبية: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر، الحرمان من العلاوات أو من الترقية، أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل ضمن قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمؤسسة أو غير ذلك في الجزاء المعنوي.

المطلب الرابع: مراحل وضع الإستراتيجية التنموية لكفاءات الموارد البشرية

تبدأ عملية وضع إستراتيجية تنموية للكفاءات منذ بدء إعداد الإستراتيجية الكلية للمنظمة، بحيث تتماشى كل خطة إستراتيجية مع الكفاءات سواء كان ذلك تحليل أو تنبؤ، بحيث تقوم فيه إدارة الكفاءات بتحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات إذ تسمح تلك الخطة باستباق حركية الموارد البشرية (التوظيف، الترقية، التقاعد، التحويلات،... الخ³).

وفي معرض حديثنا هذا نود أن نشير إلى تعدد الاستراتيجيات الخاصة بتنمية الكفاءات، ولكن أهمها هي التي تركز على استهداف مكونات كفاءات الموارد البشرية (المعرفة، المهارة، القيم،... الخ)، ولو تمعنا في الكثير من المراجع والمصادر لوجدنا غالبيتها تركز على إستراتيجيتين التدريب والتعليم، وإستراتيجية التثمين والتعلم التنظيمي، لذلك فسوف نركز هنا على نوعين فقط، واحدة تنموية تدريبية

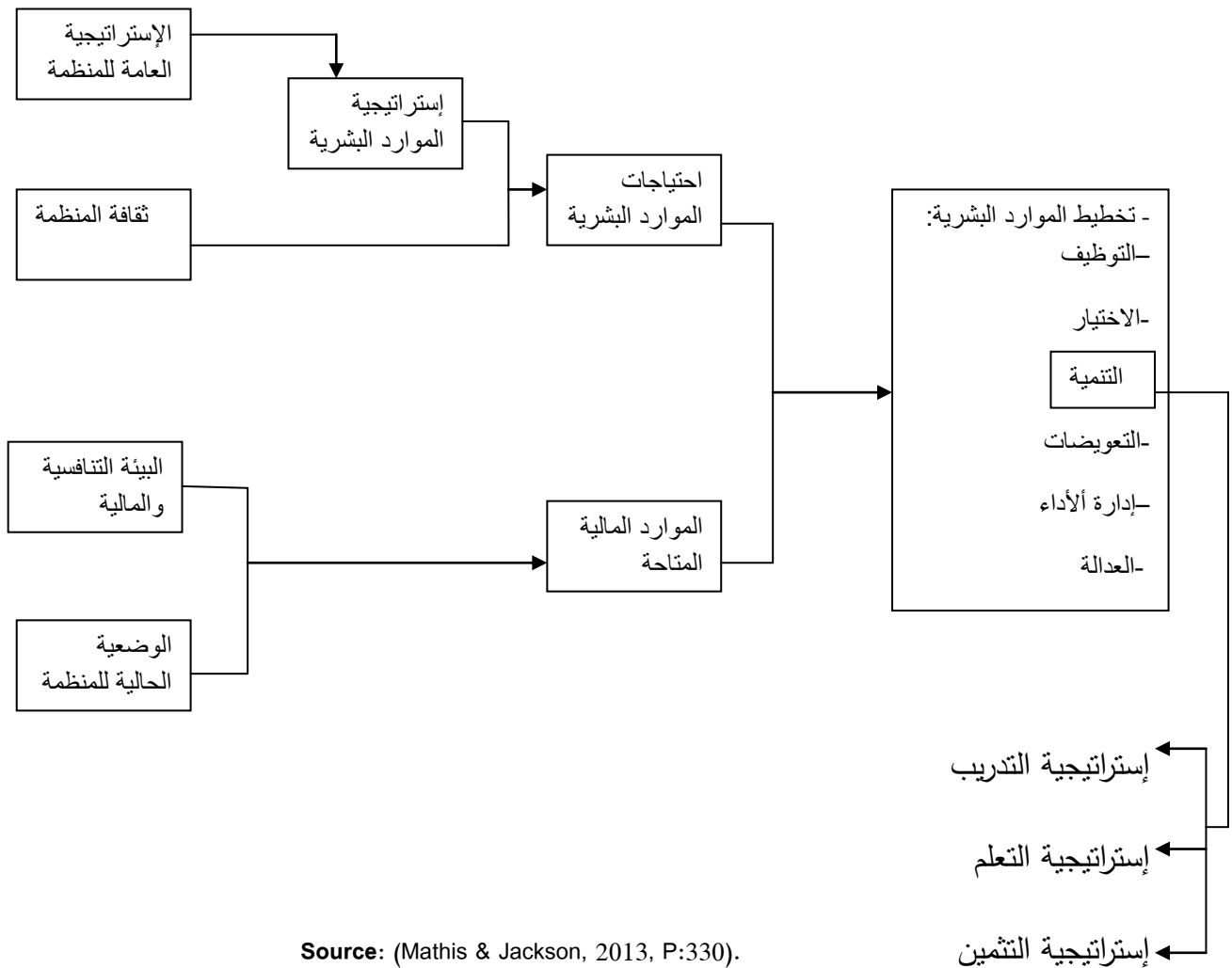
¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 58.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 519.

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

وتعليمية، وأخرى تنموية تركز على التعلم التنظيمي وإدارات الدعم (إدارة المعرفة) وقبل ذلك نود أن نشير إلى أن إستراتيجية تنمية الكفاءات، لا بد وأن تكون ملائمة للأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية، وهذه الأخيرة تصب بدورها خدمة لرؤية وإستراتيجية المنظمة الكلية، ولذلك تعتبر تلك الاستراتيجيات موحدة الأهداف والرؤى، ولتوضيح ذلك باختصار نورد الشكل التالي الذي يلخص إجمالاً العلاقة بين الإستراتيجية الكلية للمنظمة وإستراتيجية تنمية الكفاءات:

الشكل : رقم 07 استراتيجيات تنمية الكفاءات استراتيجياً



Source: (Mathis & Jackson, 2013, P:330).

تتجسد مراحل إعداد إستراتيجية تنمية الكفاءات في العنصرين التاليين:

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

1- إعداد الإستراتيجية التدريبية قبل الخوض في هذا الأمر نود أن نجلي بعض الغموض حول التداخل الموجود لدى الكثيرين فيما يتعلق ببعض المفاهيم مثل التدريب (Training)، (التكوين، التعلم (Learning) والتعليم¹.(Education)

أولاً: مرحلة التقييم والتحليل (Phase Assessment): نشير إلى أن المراحل هاته تبدأ بعد تحليل الأهداف الإستراتيجية وبعد تحديد وتحليل الكفاءات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وبعد أن يتم اختيار منهج التدريب الذي تراه إدارة الكفاءات مناسباً لتنمية جانب من جوانب كفاءات الموارد البشرية. إذن فمرحلة التقييم والتحليل تهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية بصورة موضوعية من أجل وضع الأهداف التدريبية، واختصاراً يمكن لإدارة الكفاءات أن تحدد الاحتياجات التدريبية انطلاقاً من ثلاثة مصادر:

- التحليل التنظيمي ويعبر عن المستوى الأول لتحليل الاحتياجات التدريبية، ويتم تحديد تلك الاحتياجات انطلاقاً من تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة حيث يتعلق الأمر بالتأثيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، فمن خلال تأثير العوامل الخارجية للمنظمة (المنافسين،... الخ) (والعوامل الداخلية للأفراد،... الخ).

وقد تكون هذه العملية التحليلية نتاجاً لبعض المشكلات التي قد تطرأ مثل عدم نجاعة البرنامج التدريبي السابق، وقد تتم الاستعانة ببعض الأدوات مثل:

- تسجيلات الحوادث.

-الملاحظات.

-الشكاوى من العملاء.

-ملاحظات المدربين .

- تحليل المهام : وتعتبر المستوى الثاني في تحديد الاحتياجات التدريبية، ولعمل ذلك يجب على إدارة الكفاءات معرفة احتياجات الوظائف والمناصب، حيث يتم ذلك بتوصيفها وتخصيصها لنتج في الأخير

¹ – Mathis & Jackson, 2013, P:330

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

معلومات حول الأداء المتوقع، والكفاءات اللازمة لإنجاز المهام، وتتأتى هذه المعلومات من خلال مقارنة احتياجات المناصب مع الكفاءات الموجودة¹.

- تحليل الأفراد: ويعبر هذا التحليل عن المستوى الثالث من تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث يتم إشراك الأفراد في تحديد تلك الاحتياجات ومقابلتها مع التحليل السابق من أجل تحديد مكن الخلل والنقص في تلك الكفاءات، وهنا يمكن لاستشارة الأفراد أن يكون محفزاً لهؤلاء عن طريق إشراكهم في صنع قرار التدريب، مما يحفزهم أكثر، وطبعاً يمكن لنظام المعلومات أن يساعد إدارة الكفاءات على الوقوف أكثر على تلك الاحتياجات نظراً لإمكانية تخزينه لمعلومات تاريخية حول مسار الأفراد العملي².

وتتجلى آلية هذا التحليل باستخدام عدة وسائل منها:

- نتائج لعب الأدوار.

- الاستمارات واختبارات المهارات ونتائج الاختبار السلوكي.

- الملاحظة المباشرة للفرد أثناء العمل، وكذلك الملاحظة بالكاميرا.

- المقابلة مع المعني والمشرف.

- المقابلة مع خبير يؤدي نفس الوظيفة.

- بعض الوظائف التاريخية الدورية.

- تاريخ الفرد التدريبي.

- تقارير التقييم الذاتي.

ثانياً: مرحلة وضع البرنامج التدريبي (Implémentation) إن وضع البرنامج التدريبي يبدأ من حيث تنتهي عملية التحليل، حيث ينتج عن هذه الأخيرة وضع أهداف للبرنامج التدريبي، يجب أن تراعى فيه الإمكانيات المادية (الموازنة التدريبية، توفر المدربين،....، الخ.)

¹-احمد ماهر، مرجع سابق، ص 366.

²-ابراهيم عبد الباري، مرجع سابق، ص 418.

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

تحتوي هذه المرحلة على عدة أعمال وهي كالتالي :

أ- تحديد أهداف التدريب: ويتم عادة الحكم على نجاعة التدريب من خلال مدى ملائمة أهدافه، حيث يتوجب على القائمين بشؤون التدريب وضع أهداف واقعية وقابلة للقياس ودقيقة بحيث تستهدف هذه الأهداف القضاء على الفجوة الناتجة عن المرحلة السابقة.

ويتم وضع هذه الأهداف بناء على الرتبة أبعاد:

-كمية العمل الناتج عن التدريب مثل عدد الكلمات في الدقيقة، عدد التقنيات في اليوم،...الخ)

-نوعية العمل بعد التدريب الأخطاء المرتكبة.

- توقيت العمل بعد التدريب تقارير الموازنة في حينها.

- التكلفة المحتفظ بها كنتيجة للتدريب الانحراف عن الموازنة، مضبوطة تماما.

وهنا نشير إلى حالة يمكن أن تواجهها المنظمة وهي تزامن عدة احتياجات تدريبية في آن واحد، وهنا يجب إعطاء الأولوية للكفاءات الأكثر حساسية وطلبا تليها الأقل أهمية ضمن جدول التدريب

ب. اختيار المدربين والمتدربين: تكلمنا سابقا عن اختيار المتدربين، أما المدربين فيخضع اختيارهم إلى عدة معايير:

- الموازنة المخصصة للمدرب، خاصة إذا كان من خارج المنظمة أو خارج الوطن، إذ غالبا ما تكون التكلفة مرتفعة؛

-توفر المنظمة على مدربين أكفاء؛

-عدم توفر مدربين خارج المنظمة أو لضيق الوقت .

ج. اختيار مكان التدريب: وهنا ننوه إلى وجود منهجين يتعلقان بمكان إجراء التدريب:

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

- في مكان العمل : ويكون ذلك غالبا، ويتم عن طريق المشرف المباشر أو بعض الأفراد ذوي الخبرة أو كالهما معا، وهنا يشترط أن يكون المدر ب مؤهلا لذلك¹.

- التدريب حسب التعليمات: طور هذا النوع واستخدم أثناء الحرب العالمية الثانية، وهو قائم على توجيه العمال ذوي الكفاءات المحدودة نحو التدريب والتعليم، حيث استخدم الأول مرة في هذا المجال لتدريب الأفراد المدنيين على استخدام الأسلحة رغم محدودية كفاءاتهم في هذا المجال، وبفضل نجاحه فإنه لا يزال يستخدم في الوقت الحالي، وهو منهج يناسب تدريب المدربين

د. اختيار الطريقة التدريبية: ويتم في هذه الحالة اختيار طريقة تدريبية دون أخرى حسب نوع الكفاءة المستهدفة، ولعدة اعتبارات أخرى يمكن الوقوف عليها أكثر فيما بعد².

ثالثا: مرحلة التقييم: وفي هذه المرحلة يتم مقارنة الأهداف التدريبية مع النتيجة التدريبية بعد البرنامج التدريبي، والتي تشمل عدة مستويات (المتدرب، المدرب، المحتوى،...الخ)، وكذلك عن طريق مقارنة وقياس ميزان العوائد مع التكاليف لإثبات مدى نجاعة البرنامج و ملائمة لأهداف الموضوع، وهناك عدة مستويات وطرائق للتقييم سنتناولها في الإستراتيجية التدريبية .وكخالصة للقسم الأول الخاص بالتدريب، يمكن القول بأن هذا النوع من التعلم يستهدف بخاصة عنصري المهارة والمعرفة وبدرجة أقل بكثير باقي المكونات الأخرى .

2-إعداد الإستراتيجية الخاصة بالتعلم التنظيمي وكما قلنا سابقا فإننا نعتبر بأن التعلم التنظيمي واحد من بين أهم الأدوات التنموية للكفاءات باعتباره يركز على المساعدة على انتقال واكتساب المعارف والمهارات، وفي بعض الأحيان القيم والدوافع والسمات، ويعتبر التعلم التنظيمي في بعض الأحيان بديلا عن التدريب خاصة وأنه يعمل وفق منهج تبادلي للخبرات بين الأفراد بدون مقابل عكس التدريب.

وبما أن التعلم التنظيمي يعتبر في رأينا الأداة الثانية الإستراتيجية في تنمية الكفاءات، فيمكن أن ندرجها ضمن الأنشطة الرئيسية لإدارة الكفاءات، وفي هذا الصدد فإن تنمية الكفاءات في المقابل تعتبر من العمليات الأساسية لمبادئ المنظمة المتعلمة¹.

¹-عبد المحسن نعساني، مرجع ابق،ص40.

²-خالد عبد الرحيم الهيبي، ادارة المارد البشرية، مدخل استراتيجي،ص126

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

وهناك من يرى بأن عملية تنمية الكفاءات هي التي تشجع عملية التعلم التنظيمي، ولكن أيضا هذا لا يلغي أبدا العالقة العكسية الأخرى المتمثلة في إسهام وإرساء ثقافة التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات، ولهذا السبب اعتمدنا على هذه الرؤية وركزنا على العالقة بين المتغيرين، المتغير المستقل التعلم التنظيمي (والتابع) تنمية الكفاءات، والعللة في ذلك هو أن التعلم التنظيمي ليس أداة أو عملية تتم بين عشية وضحاها بل هو ثقافة ومبدأ يسبق بتعبئة المناخ الملائم لإرساء التعلم التنظيمي وتغيير ثقافة المنظمة والأفراد على سواء على الأقل لتأسيس هذا المفهوم.

ولهذا يمكن اعتبار التعلم التنظيمي أداة إستراتيجية لتنمية الكفاءات خاصة الاستراتيجيات متوسطة وطويلة المدى ألن التعامل في هذه الحالة يتم خاصة مع ثقافة الأفراد وهو ما يستدعي أمدا ليس القصير. وتقوم آلية التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات، خاصة منها الكفاءات الجماعية، ألن التعلم التنظيمي في هذه الحالة يعبر عن اكتساب المعرفة والمهارة، وحتى السلوك (السمات، القيم، الدوافع)، وهي الغاية في تنمية الكفاءات، ومن جهة أخرى فهو يصب في تحقيق الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة خاصة تلك التي تسعى للاندماج في الاقتصاد المبني على المعرفة وفق منهج المنظمة المتعلمة. ويظهر جليا بأن التعلم التنظيمي يرتبط ارتباطا وثيقا بالكفاءات الجماعية وليس الفردية، إذ أن التوجه في عالم الإدارة حاليا وحتى مستقبلا يتجه نحو العمل الجماعي والعمل كفريق، ومن مظاهر ذلك التوجه ظهور بعض الأدبيات الإدارية مثل المنظمة المتعلمة، التعلم كفريق، الإنتاج في الوقت المحدد، الرؤية المشتركة، القيادة المشتركة. ومن أجل بناء إستراتيجية خاصة بالتعلم التنظيمي على المنظمة عموما أن تنتهج منهجا مشجعا للتعلم التنظيمي، وعلى إدارة الكفاءات أن تساهم في تطبيق مبادئ هذا المنهج.

ونريد أن هنا الإشارة إلى أمر مهم، وهو كون التعلم التنظيمي بمختلف مراحل (التخطيط، التهيئة التغيير الثقافي،... الخ) لا يتعلق بأنشطة إدارة الكفاءات على الإطلاق بل هو من مهام وأدوار الإدارة العليا، حيث تمثل إدارة الموارد البشرية حقا تطبيقيا وتجسيدا لذلك المنهج، لذلك فإن إدراجنا لهذه الإستراتيجية الخاصة بالتعلم التنظيمي لا يتعلق بأنشطة إدارة الكفاءات فحسب، بل كونها عملية ضرورية وثقافة تنموية تساعد على تنمية الكفاءات. أما مراحل عملية وضع إستراتيجية للتعلم التنظيمي فهي وفق التسلسل التالي:

¹ - عبد المحسن نعساني، مرجع سابق، ص44.

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

-بناء على الرؤية والرسالة بناء الخاصة بالمنظمة يتم اعتماد وضع هدف استراتيجي يتعلق بإقامة منهج التعلم التنظيمي كهدف يجب تحقيقه؛

-دراسة وتحليل الجانب الثقافي للأفراد (رؤساء أو مرؤوسين) لمعرفة التوجه العام نحو قبول هذه الثقافة الجديدة من عدمه؛

-إذا كان هناك عدم تقبل للتعلم التنظيمي تحت أي سبب من الأسباب يتم الكشف عنه، وإتباع أسلوب التغيير الثقافي التدريجي للأفراد عن طريق إقامة جلسات حوار وإقناع مثال؛

-تهيئة الجانب المادي لتطبيق منهج التعلم التنظيمي على أرضية سانحة لنجاحه، مثل توفير المعلوماتية قامة إدارة فاعلة للمعرفة تسهيلا لنقل ودعم المعرفة والتعلم.¹

-ضرورة وجود وعي للإدارة والمشرفين بأهمية التمكين والقيادة المشتركة والعمل كفريق، لذا يجب أن يتمتع هؤلاء بروح الفريق والعمل الجماعي، والتعلم من الأخطاء وعدم التسرع في عقاب المخطئين لئلا يتردد هؤلاء في طرح أفكار جديدة وإبداعية مستقبلا، كما يجب فتح المجال لآلية التحسين المستمر وتشجيع الأفكار الجديدة.

يرى (Garratt1990) أن المنظمة المتعلمة تعتمد على وجوب تطوير قدرات تعلم المدراء والمشرفين كأفراد أوام ثم كفريق، واقترح استخدام بعض الأدوات التنموية مثل الملازمة) ، إثراء الوظائف، توسيع الوظائف .

المبحث الثاني: سيورة إدارة الكفاءات

تعتبر الموارد والكفاءات البشرية أساس وأداء المنظمات، كما تعتمد الركيزة الأساسية التي تعتمد منها لتحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الموارد والكفاءات هي مصدر الإبداع والتطوير، وبالتالي فهي بحاجة إلى إدارة ومتابعة، وستحاول من خلال هذا البحث التطرق إلى دورة إدارة الحمات من خلال أربعة عناصر هي: (خطية واكتساب الكفاءات تطوير الكفاءات، أحر وحوافر الكفاءات ، تقييم الكفاءات)

المطلب الأول: توظيف الكفاءات

¹-زياد يوسف المعشر صلاح الدين الهيتي، تأثير الاستقطاب و البقاء على الاداء الوظيفي في الوظائف الادارة العليا، مجلة جامعة دمشق، الملد20، العدد01، 2004، ص19.

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

يعرف **J.P. citeam** التوظيف بأنه "مجموعة من القواعد والإرشادات الموجهة لضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات، قدرات، طموحاته، ...) ومتطلبات¹ منصبه وتتم عملية التوظيف في المنظمة مر ثلاث مراحل هي تخطيط الموارد والكفاءات البشرية، استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية .

أولاً: تخطيط الكفاءات

يتمثل تخطيط الكفاءات في ذلك النشاط الذي يتم توجيه تحديد احتياجات المسلمة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع، لتحلية الكفاءات البشرية يكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي حاول المظلمة سدها، وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمقالات التي تحتاج هذا العدد وتكمن أهمية تخطيط الموارد والكفاءات البشرية فيما يلي:²

- يساعد المنظمة على توقع احتياجاتها من الكفاءات البشرية من حيث العدد والنوع وبالتالي فهو يكشف المنظمة ما إن كان سيقابلها نقص أو زيادة في اليد العاملة

- تخطيط الكفاءات البشرية بعنو وسيلة فعالة تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات التي تحدث لي بها الداخلية والخارجية، لأن هذه التغيرات لا تكثر في تغير طبيعة العرض والطلب على الموارد والكفاءات البشرية في سوق العمل.

-يساعد المنظمة في إعداد الميزانية التقديرية للرواتب و الأجور فيها.

- يساعد المنظمة في توزيع عبء العمل إلى المنظمة بشكل متوارد على وحداتها الإدارية و يمر تخطيط الكفاءات البشرية بأربعة مراحل وهي:³

1- التنبؤ بالاتجاهات بمجموعة من العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في تخطيط الكفاءات البشرية وتشمل المتغيرات الخارجية:

- الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة (فترات الرواج ، الانكماش، التضخم الاقتصادي ...).

- التطور التكنولوجي .

- السكان وخصائص القوى العاملة .

¹ -J.P.CiteamM GRH. Principes généraux et cas pratiques. Dalloz.3eme

ed.france.200. p.77.

²-عبد المحسن نعساني، إدارة الموارد البشرية،ص.36.

³-عبد المحسن نعساني، مرجع سابق،ص 36-44.

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

- أفضليات العمل وهناك وظائف تناسب الرجال ووظائف تناسب النساء (
 - القوانين والأنظمة الحكومية (تنظيم ساعات العمل، حماية العاملين ...)
 - السياسات التي تتبعها الدولة في مجال التعليم والتوظيف والهجرة.
 - أما المتغيرات الداخلية فتشمل ما يلي :
 - أهداف وخطط المنظمة (توسيع النشاط أو العكس ، ...)
 - التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنظمة (وإضافة بعض الأنشطة أو استبعاد البعض)
 - مبادئ التنظيم التي تتبعها المنظمة
 - كفاءة القوى العاملة الحالية والتغيرات المتوقع حدوثها عليها
 - معدل دوران العمل
 - الترقيات المتوقعة
 - إحالات التقاعد
- 2- تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الكفاءات البشرية مستقبلا داخل المنظمة ويكون من خلال:
- حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة
 - تقدير حجم ونوعية الكفاءات البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة.
- 3-تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة والمتاح من الكفاءات البشرية
- 4- معالجة نتائج تخطيط الكفاءات.
- إلى نتائج التخطيط إما تشير إلى وجود حاجة لكفاءات بشرية إنسانية أو أنها قالت فيها، أو أن الكفاءات الحالية يكفي متطلبات العمل في المنظمة.

ثانيا: استقطاب الكفاءات

بعد تخطيط الكفاءات البشرية على مستوى المنظمة و تحديد حاجتها منها كما وكيفا، فإن الخطوة الثانية في ضمان اكتساب الكفاءات والحصول عليها بالعدد المطلوب والمهارات المطلوبة لضمان تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف الاستقطاب بأنه "عملية تشير إلى ذلك المشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم الشغل وظائف"، فالاستقطاب هو قالت النشاط الذي من شأنه

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

جذاب و توفير الأفراد العاملين الجيدين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب .

ويهدف استقطاب الكفاءات البشرية إلى ما يلي:

- توفير مجموعة كافية من العقد من اللامي لشغل الوظائف وأقل تكلفة ممكنة.¹
- العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناسب بالمنظمة مما يخفف من تكاليف عملية الاختبار النهائي.²
- المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال حساب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بأصحاب الكفاءات وتحفيزهم للبقاء في المنظمة.³
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة.⁴

- العمل على جذب مجموعة ملائمة من الأفراد مميزة وذات كفاءة عالية، مما يخفف من تكاليف بعض العمليات كالترتيب.⁵

إن سياسة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحمل منها المنظمة على العمر البشري، والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقوم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تمكن من الحصول على أفضل الموارد والكفاءات البشرية في الوقت المناسب، وهذه المصادر هي:⁶

- **المصادر الداخلية:** وتتوع هذه المصادر لتشمل الترقية، النقل والتحويل، الموظفين السابقين، مخزون المهارات وقاعدة

المعلومات،... ويتجسد ذلك بالموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة

¹-خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر، ط1 عمان، 2003، ص125.

²-حسن فلاح حسن: استراتيجية توظيف الموارد البشرية و ثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2009، ص23.

³-عبد الفتاح الثلجة: استقطاب الموارد البشرية، [www. Tahasoft.com/books/185.doc](http://www.Tahasoft.com/books/185.doc)

⁴- خالد عبد الرحيم الهيبي، مرجع سابق، ص125.

⁵-حسن فلاح حسن مرجع سابق، ص23.

⁶-زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهيبي: تأثير الاستقطاب و البقاء على الأداء الوظيفي في الوظائف الادارة العليا، مجلة جامعة دمشق، المجلد20، العدد 2004، 01، ص18.

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

- المصادر الخارجية: ومن أهم هذه المصادر، مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخامسة، الإعلان، الجامعات والمعاهد والمدارس، الترشيحات من قبل عاملين في المنظمة، منظمات مهنية... ومهما يكن، فإن لكل من المصدرين الداخلي والخارجي سلبياته وإيجابياته، ففي الوقت الذي يمكن أن يحقق فيه الصدر الداخلي استقرارا في الموارد والكفاءات البشرية ورفع روحها المعنوية، مثل اتباع سياسة الترقية وما يشجع الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ويحافظ على الاتصال الداخلي ويخفض تكاليف الاستقطاب، فإنه ينعكس سلبيا بعدم دخول قيادات وأفراد معارف ومعلومات جديدة يمكن أن تسهم إلى تطوير عمل المنظمة.

وتنعكس إيجابيات المصدر الخارجي بالاستفادة من الخبرات الجديدة وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات قديمة وغير مناسبة في المنظمة، وتتمثل سلبياته بتحمل المنظمة التكاليف إعلانية واحتمالية نقل عادات غير مناسبة إلى داخل المنظمة، أو إشاعة الطرق القديمة في أداء الأعمال والتأثير السلبي في الروح المعنوية للعاملين الموجودين .

إن عملية الاستقطاب تؤدي إلى توسيع دائرة المتقدمين وإخضاعهم لعدد من الاختبارات والمقابلات والفحوص التي تساعد في كشف قابليتهم وقدراتهم الشخصية والمهنية والقيادية والتأكد من علاقتها بالأداء والسلوك والكفاءات المطلوبة من المترشحين بغية التمكن من تربيتهم تبعا لملاءمتهم لشغل الوظائف الشاغرة، ومن ثم اختيار أكفأهم أداء وأنسبهم تأهيلا وأرشدهم سلوكا وإحلالهم في الأماكن التي تناسبهم وتمكنهم من تفجير طاقاتهم استثمار مهاراتهم وتنمية ذاتهم.

إلى أهمية احتيال وعن الموارد والكفاءات البشرية لا تتحقق مجرد اختيار الأذكى والأكثر تأهيلا لوضعه في المنصب الشاغر بل تأتي من الحاجة للبحث عن الأفضل لشغل ذلك المنصب وليس الأفضل بالمعايير المطلقة والمجردة، إذ هي عملية موازنة بين الوظيفة وكفاءات المتقدمين، فلا تكون الوظيفة أكبر من شاغلها ولا يكون شاغلها أكبر من الوظيفة.

إن المنظمات الناجحة والمبدعة هي التي تمتلك أفرادا مبدعين، وعليه فإن الاستقطاب والاختيار المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها.

المطلب الثاني: تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات بوحدة من العمليات الكبرى لإدارة الكفاءات لأنها تسمح بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الكفاءات ما يسمح بتطويرها وكذا منح الكفاءات والعلاوات... وسنحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات، وكنا الأدوات المستعملة في التقييم

أولاً: مقاربات تقييم الكفاءات

تتمثل أهم مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:¹

1- **مقاربة المعارف:** وفي هذه المقاربة يكون التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي مرت بها إلا أن هذه المقاربة في مستخدمة بشكل واسع لأعمالها

أهمية كبيرة المعارف القريبة، والتي لا تمثل سوى أحد أبعاد ومكونات الكفاءة

2- **مقاربة المعارف العملية (المهارات):** وفي هذه المقاربة يكون التقييم على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء أداء الهاء والأعمال، لأن قدرات ومهارات الأفراد لا يمكن إقراضها مسبقاً وقنا يجب ملاحظتها لتحديد

3 - **مقاربة المعارف السلوكية:** حسب هذه المقاربة يتم التقييم وفق معايير اجتماعية تستند على البعد السلوكي للفرد لذا فهي غير واضحة وغامضة وما يصعب عملية تقييم مساهمة الفرد هو الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية والتي هي في الواقع توليفة من مجموعة من الموارد و وفق هذه المقاربة أداء المنظمات مرتبط بالسلوكيات الفردية والجماعية المطورة

4- **المقاربة الإدراكية:** تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يرتكز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن

خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لوظيفة معينة.

ثانياً: أدوات تقييم الكفاءات

توجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز بجمالها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات ومن هذه الأدوات نجد ما يلي:

1- **مقابلة النشاط السنوية:** تجري مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وكم من المرة

و المسئول المباشر عنه لتوضيح محصلة السنة المنصرمة، وتحليل وضعية وظيفة الشخص الذي تم تقييمه، وتحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحياناً

¹ -Valérie Marbach. **Eyluer et rémunérer les Compétences. Cd D'organisation.**

Paris.1999. pp20-23.

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

السياسية للعمال، وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المنظمات الرائدة في مجال إدارة الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين و تطوير

الكفاءات.¹

2- **المرافقة الميدانية:** المرافقة الميدانية تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم النصائح

لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات المرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا من قبل على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين حين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة المسؤول المشرف على التقييم.²

3- **مرجعية الكفاءات:** إن مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين، فبالنسبة للكفاءات فقد لخصنا فيما سبق

إلى أنها جملة المعارف النظرية، العملية والسلوكية المبينة في وضعية مهنية معينة، أما عن مفهوم المرجعية فهي مشتقة من كلمة مرجع و التي يقصد بها من الناحية اللغوية محل الرجوع لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما ترجع إليه في تحديد الكفاءات.³

وعند استخدامها في مجال إدارة الموارد البشرية بشكل عام فتعني: تلك الأداة أو الوثيقة الرسمية التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة وتكمن أهميتها في أنها تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل كما تعتبر مفتاح نظام إدارة الموارد البشرية، نقطة ارتكاز لدراسة التشغيل والموارد البشرية للمنظمة بالإضافة إلى أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبعا لمتطلبات سياسة التوظيف والتكوين والحركية الداخلية".

ولزيادة تبيان أهمية مرجعية الكفاءات أيضا نذكر أهدافها:⁴

- تمكين الأفراد من تقلد عدة مناصب في المنظمة.

¹-كمال منصور، سماح صولح: تسير الكفاءات: الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة ابحاث اقتصادية و

ادارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد07، جوان2010، ص62.

²- كمال منصور، سماح صولح، المرجع سابق، ص64.

³-اسماعيل حجازي، مرجع سابق، ص124.

⁴- اسماعيل حجازي، مرجع سابق، ص125.

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

- تطوير الكفاءات في ميادين متعددة .

-تمكن الأفراد من المساهمة في:

- التحكم في الجودة بتوفير المعارف في المنتج وحاجات الزبائن.
- عمليات الصيانة المرتبطة بتوفير المعارف المتعلقة بالعمليات الإنتاجية أي المعارف التكنولوجية.
- نسيم التدفقات التي يمكن أن تحدث تغييرات على مستوى السلاسل الإنتاجية، بالإضافة إلى الفهم الجيد للإمدادات الإنتاج.
- الاتصال والمشاركة كونهما ضروريين لتشكيل فريق العمل المستقل.
- توفير المعلومات لتطوير كفاءات الأفراد.

وتظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المنظمة بشكل عام ومسيري الموارد البشرية، وتمثل في بطاقة تسمى ببساطة مرجعية الكفاءات، وتتشكل من ثلاث أجزاء أساسية :

- معلومات عن العمل (نوعيته، تحديده) .

- معلومات متعلقة بالكفاءات (وصف الكفاءات الضرورية لإنجاز العمل حسب أبعادها، مستوى التكوين الضروري، الخبرة الضرورية).

- معلومات عن الحركية (مدة البقاء المرغوبة للعامل، أمثلة عن المناصب عوامل تطور العمل).

من المهم أن نؤكد على أن مرجعية الكفاءات لا تتكون من بطاقة واحدة بل تكون من عدة بطاقات، إذ لكل عمل خاص بطاقة الكفاءات الخاصة به.

4- طريقة مركز القيم: تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين

يستعملون بمجموع متكامل عن التقنيات المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة لتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة.

إن المنظمات لا تقوم بعملية التنظيم لأجل التقييم وإنما تسعى إلى بلوغ الأهداف التالية :

- تعزيز ثقة العاملين والمساهمين إلى الكفاءات الفردية والجماعية للمنظمة .
- ضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم.
- ضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المنظمة بجميع وحداتها .

المطلب الثالث: تطوير الكفاءات

يقصد تطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات القوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ويمكن تعريفها : "مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم"¹

تطوير الكفاءات البشرية هو عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكييفهم مع تغيرات المحيط. وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه.²

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

أولاً- التدريب:

من المتفق عليه أن للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات البشرية العاملة وتأهيلها فالمنظمة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الكفاءات البشرية الماهرة، وهنا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال عمليات التدريب، ذلك أن التدريب هو وسيلة لتحقيق الأداء الجيد وكفاءة الفرد ولأنه ينمي القدرة الذهنية، والجانب المعرفي ويمكن من تشجيع الإبداع وتنشيطه.

يعرف التدريب بأنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق، تحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الأفراد، وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنظمة التي يعمل فيها.¹

¹ -shimon I.dolon et autres: **la gestions des ressource humaines-rendance en jeux et pratiques actuelles**. 3éme édition. Village mondial. Canada.2002.p307.

²-أبو قاسم حمدي : **تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات-دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية الاغواط**.مذكرة ماجستير غير منشورة، كية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر.2004/2003،ص56.

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفاءاتهم، فضلا عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة، حيث يساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم أو الوظائف التي سيؤهلون لها، بالإضافة إلى إحداث تغييرات ايجابية في سلوكهم اتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل، وإكسابهم المعرفة الجيدة وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم².

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

كما تتمثل أهمية التدريب في الجوانب التالية:³

1- أهمية التدريب للمنظمة: ويحقق لها الفوائد التالية:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، حيث أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

- يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.

- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية .

- يساعد التدريب في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغييرات المختلفة في البيئة.

2- أهمية التدريب للعاملين: ويحقق في الفوائد التالية:

-يساعد في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.

- يساعد في حل مشاكلهم في العمل.

¹-قرش عائشة. دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبليدة- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب، البليدة جوان 2007،ص96.

²-يوسف حجيم الطائي و اخرون: ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق لنشر و التوزيع، عمان، 2006،ص272.

³-برحومة عبد الحميد، طلال زغبة: تدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية-مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22/21 فيفري 2012، ص05.

- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
 - يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين .
 - 3- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية ويحقق قم الفوائد التالية:
 - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
 - تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها .
 - يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة .
 - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة .
- ولا يقتصر التدريب على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمها وأهميتها بالممارسة، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون ويطبّقون أساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون طريقا يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب وتشمل التغيرات في سلوك العاملين علي:

-تغيير المعارف والمعلومات .

-تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات.

-تغيير المهارات والقدرات .

إن عمليات التدريب في المنظمة تمر عادة بأربع مراحل مترابطة¹:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: تضمن هذه المرحلة تحديد ما هو مطلوب من تغيرات وتطورات ينبغي إيجادها

لدى العاملين في مهاراتهم وسلوكياتهم لأجل رفع كفاءتهم، وفقا لمتطلبات أعمالهم، ومن ناحية أخرى يساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعترض أدائهم إن وجدت.

2- تحديد الأهداف التدريبية : تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لها على ضوء ما

¹بابا عبد القادر، ابراهيم اسماعيل حسين حديد: قياس التدريب في تنمية الموارد البشرية-دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل و المبيعات بالاردن، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د.الطاهر مولاي سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009.دون صفحة.

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

تم تحديده من احتياجات في المرحلة الأولى، إن تلك الأهداف تتضمن في الحقيقة ما الذي ينبغي تحقيقه من جوانب ترتبط بأداء العاملين، تشمل هذه المرحلة أيضا تحديد الأهداف الفرعية والتي هي سلسلة النتائج التي تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي أو الأولي.

3- **تصميم البرامج التدريبية:** في هذه المرحلة يجري تصميم المراجع التدريبية للشروع بتنفيذها فعلا. ان التصميم يضم كل من المحتوى البرنامج التدريبي ، اختيار الاساليب التدريبية، المدربين، و تحديد مدة البرنامج و مكانة و جداول تنفيذه.

4- **تقييم البرامج التدريبية:** بالنظر لأهمية البرامج التدريبية عموما للمنشأة فلا بد من آلية تضمن النجاح للبرامج وكل مفرداته. وهكذا تتم عملية تقييم كل برنامج للوقوف على مدى فاعليته في تحقيق غاياته والأهداف المنشودة منه، إن ذلك التقييم يضع إدارة الموارد البشرية في المنشأة على بينة من الانحرافات والمشاكل والصعوبات وكل ما من شأنه إعاقة تحقيق أهداف البرنامج المحدد سابقا لضمان تلاقيها و تجاوزها بما يخدم فاعلية البرنامج التدريبي .

مستويات التدريب: يمكن التدريب المنظمة في تنمية معارف أفرادها بواسطة نمط تدريبي معين حيث يلاحظ ثلاث مستويات: التدريب الفردي، التدريب الجماعي والتدريب الخاص بالمنظمة وكلها عبارة عن تدريب تعليمي¹

1- **التدريب أو التعلم الفردي:** ينتج عن التفاعل ما بين التطبيق والمعرفة لدى الفرد.

2- **التدريب أو التعلم الجماعي:** ينتج عن التفاعل ما بين أفراد مجموعات صغيرة تسمح من تنمية المهارات وتبادل المعلومات خلال مرحلة التطبيق. على مستوى الجماعة الكل يتعلم معا وبواسطة الآخرين.

3- **التدريب أو التعلم التنظيمي:** فهو يعبر عن تحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية، بحيث أنه لا يجب فقط أن نتعلم ونراكم المعلومات بل يجب أن تتفاعل هذه المعارف على مستوى كل المنظمة. إن التدريب بهدف إلى اكتساب المعرفة وتطوير المهارات وتعديل سلوك الأفراد، وتطبيقها على نشاطاتهم اليومية ، ويجب الأخذ في الحسبان لغرض نجاح عملية التدريب عدة اعتبارات وأهم هذه الاعتبارات ما يلي².

¹-بوشيخي عائشة: العمل الجماعي: لماذا و كيف؟-التدريب التعاوني-مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول:

استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د.الطاهر مولاي سعيدة،10/11 نوفمبر 2009.ص16.

²-بابا عبد القادر، ابراهيم اسماعيل حسين حديد، مرجع سابق، بدون صفحة.

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

- الفروقات الفردية: وتظهر في مجال سرعة التعلم لدى المتدربين وتقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب

-علاقة التدريب بتحليل الوظائف: تحقيق الموائمة ما بين الفرد والوظيفة وسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات شاغل الوظيفة.

- الدافعية: تحفيز العاملين على الاشتراك في الدورات والبرنامج التدريبي.

- الاعترافات القانونية: أن لا يجري العرف القانون على استبعاد أي مرشح من مجموعة من المرشحين للاختبار

لكونه يفتقر إلى معرفة يمكن أن يتعلمها خلال البرنامج التدريبي.

- المشاركة الفعالة: تحفيز المتدربين على المنافسة وإبداء الرأي في المواضيع المطروحة للنقاش.

- اختبار المدربين وتدريبهم: معايير اختيار محددة تتضمن خبرتهم وإطلاعهم ومعارفهم وكفاءتهم في لي إدارة البرامج التدريبية.

- اختيار المدربين: تحديد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها.

- أساليب التدريب: نوع أساليب وطرائق التدريب.

- مبادئ التعلم: متابعة مدى اهتمام المتدرب والتزامه بتطبيق البرنامج التدريبي .

ثانيا- التعلم كدعامة للتدريب:

يعتبر التعلم حجر الزاوية في عملية التدريب، وحتى يحقق التعلم ما ينبغي منه لابد من قيامه على أركان أساسية تتمثل فيما يلي :

- تعليم الكفاءات البشرية كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسية

وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح، ليصل إلى استنتاجات حولها.

- تعليم الكفاءات البشرية كيفية استخدام قدراتها في عملية الإبداع، وكذا النموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لها

بتنظيم تخيلاتها وتصوراتها للتنبؤ بالشكل الصحيح .

- تعليم الكفاءات البشرية الرؤية المشتركة للأمر، وكيفية العمل ضمن فريق العمل عن طريق التفكير مع الآخرين،

الاتصال بهم، التعاون معهم...الخ.

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

- تعليم الكفاءات البشرية كيفية فهم الأشياء الجديدة، إدراك محتواها، عدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها بلى

العمل على تحديها، ويكون التعامل مع هذه المواقف حسب الظروف المحيطة.

- تعلم الكفاءات البشرية كل ما هو جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجالات أعمالهم¹.

- أن تكون الكفاءات البشرية مهياً نفسياً ومعنوياً، ولديها الاستعداد والقابلية لتعلم الأشياء الجديدة والحديثة كما

يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي أن لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن

المتعلم أن ينقلها ويطبقها في الواقع.

المطلب الرابع: أجور وحوافز الكفاءات

تعتبر الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.²

وتعتبر الحوافز قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد المنظمة وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه، مع مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم، وللحوافز صور عديدة منها:

- الحوافز المادية (زيادة الأجر، المكافآت والمنح المالية، المشاركة في الأرباح) .

- الحوافز المعنوية (الوظيفة المناسبة، ضمان استقرار العمل، فرص التدريب والتعليم، الترقية) .

- الحوافز الواقعية (ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، مكان العمل الصحي).

ويبرز دور الحوافز هنا تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة غامنة التي تحمل حقلًا كبيراً من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي تحقق النجاح في الأداء وتحسنه وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

¹-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص،ص448-

.449

²-محمد فاتح صالح، ادارة الموارد البشرية، دار الحامد للنضرو التوزيع، ط1، عمان، 2004، ص،ص13.

أولاً: استراتيجيات تحفيز الكفاءات البشرية

تهدف إستراتيجية تحفيز الكفاءات الى تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات البشرية، بحيث تسعى المنظمات الى ان تتصف حوافزها بالعدالة وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات، و تصنف هذه الإستراتيجية إلى:¹

1- استراتيجيية التحفيز على اساس المهارة:

ضمن هذه الإستراتيجية يتم تثمين ما تمتلكه الكفاءات البشرية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، وهي المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات بما يجعلها خبيرة في حقلها، والمهارات الأفقية، المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المنظمة، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المنظمة. وتساعد هذه الإستراتيجية المنظمة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.

2- استراتيجيية التحفيز على أساس الأداء: تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات في التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، إلا أنه وفي العديد من المنظمات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال للمتغير الثالث بالرغم من أهميته الاستراتيجية بالنظر الى ان أداء الكفاءات البشرية لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية، فإن الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات ومن خلال مساهمتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو وفر في وقت العمل أو أي مورد مالي آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم معايير تقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.

إن التحفيز لا يستطيع وحده أن يدفع إلى الأداء الأفضل وما ينبغي أن يكون له القدرة، وهيكلية العمل دافعا نحو التحفيز كوحدة متكاملة، وتشير هيكلية العمل إلى مجموعة الموارد المتاحة للمنظمة والعمليات التي يضاف إليها أداء العمل للوصول إلى المخرجات وكي تصل الإدارة إلى مستوى الأداء الأفضل ينبغي عليها أن تقوم بإعداد أنظمة عمل ثابتة ومتطابقة مع قدرات وإمكانيات المنظمة والأفراد العاملين، وتهيئة بيئة العمل من خلال تقديم طرائق العمل الجيدة وخلق القناعة لدى الموارد والكفاءات البشرية ، والمشرفين وبضرورتها.²

ويعتمد نظام التحفيز المستند إلى الأداء على ثلاثة افتراضات رئيسية أولهما اختلاف الموارد البشرية والكفاءات في طرق عملها ومقدار مساهمتها في الأداء الكلي للمنظمة، الذي يعتمد على أعلى درجة من

¹-سملاي يحضيه: مرجع سابق،ص228.

²-سملاي يحضيه، مرجع سابق،ص229.

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

الأداء المقدم من الأفراد أو مجموعات العمل في المنظمة والقدرة على المحافظة و جذب الكفاءات ذات الأداء الجيد من خلال تقديم الحوافز للأداء الأفضل و تحقيق العدالة بين العاملين في المنظمة.

ثانيا: أجور الكفاءات

فيما سبق كانت الأجور تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصا مستقرة، كما أن الأجور كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس و متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكلية المنظمات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون

المسؤوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم و كفاءاتهم في العمل، إذن من الطبيعي أن ترتبط الأجور ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضا بالكفاءات وتطورها.¹

إن السياسة الأجرية المتوازنة يجب أن تأسس على مبدأ العدالة داخليا أكثر منه خارجيا، وان تأخذ في عين الاعتبار الاحتمالات والحدود الضريبية، وهناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الأجور الفردية يمكن أن تلخص في: الوظيفة أو الدور، القدرة على تقديم خدمات من الفرد، كفاءات الفرد، سوق العمل، قيم وثقافية المنظمة.²

هذه العوامل يجب أن تتكامل في نظام متوازن من أجل المنظمة أكثر منه من أجل الأفراد، كما أن الشفافية عنصر مهم في نظام الأجور وكل الأجزاء المعنية يجب أن تعرف بوضوح كيف تؤثر العوامل المؤثرة على أجرهم النهائي، والتوازن الجيد بين هذه العوامل يجذب الأفراد ويكسب وفاءهم ويسمح بتحفيز سلوكهم الذي يساهم في نجاح المنظمة .

ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة و مؤسسة على العوامل السابقة الذكر، ويتوقع إرفاق الكفاءات في :

- الأجر القاعدي .

- الجزء المتغير من الأجر والعلاوة، تعويضات الأعمال الإضافية...).

- الميزات المحتملة (تأمينات، سيارة الوظيفة...).

- احتمالات التطوير، ومرونة ظروف العمل، الخ.

¹ -cécile dejoux. Op.cit.p129.

² -ibid.p144.

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

- وهناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الأجور على أساس الكفاءات:¹
- أعضاء الإدارة يجب أن تكون لديهم نظرة مشتركة مقنعة بشأن هيكلية النظام الجديد.
 - قاعدة تأييد كافية، لكن أيضا الإطارات مسؤولين عن تطبيق النظام بطريقة احترافية.
 - مواصفات كفاءات واضحة.
 - أنظمة متوافقة من أجل تقييم الكفاءات وسياسة واضحة من أجل تأطير وتطوير الكفاءات.
 - إمكانية تطوير الأفراد أفقيا في مهنتهم وليس فقط عموديا واكتشاف طرق مختلفة .
 - إرادة المنظمة في وضع نظام أجور معين في العمل.
 - وجود نظام احترافي للتقييم وإدارة الكفاءات.

¹ -lou van beirendonck.op.cit. p147.

الفصل الثالث: علاقة التحقيق التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الإدارة والكفاءة

خلاصة الفصل:

يمكن القول بأن الحصول على الميزة التنافسية و تحقيق التمييز أصبح هدفا مشروعاً تسعى جميع المنظمات لتحقيقه لأنه تعيش اليوم في بيئة تتسم بالتغيير السريع و الغرض تلبية رغبات الزبائن و مواجهة طلباتهم المتغيرة فضلا عن المنافسة الشديدة بين المنظمات مما يتطلب منها الحصول على موقع تنافسي و تحقيق التفوق و من اجل تحقيق ذلك سيبقى عليها القيام ببناء سيورة تنافسية حتى تستطيع تحقيق ذلك إلا أن تحقيق التمييز ليس بالأمر السهل و اليسير ولا يتم إلا من خلال تحديد و استخدام جيد بإستراتيجية تنافسية و إدارتها بشكل ناجح.

الغائمة

ان التغييرات التي يعرفها محيط المؤسسة كشفت عن متغيرات اقتصادية هامة مست مختلف المستويات خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية الذي يعد الركيزة الاساسية في المؤسسة و نتيجة لهذه التغييرات لقد اتجهت المؤسسات الى تبني منطق جديد للتسيير هذا المورد و الاستفادة القصوى من معارفها و مهارتها و تقوم على اساس الكفاءات و من ابرز هذه الانشطة التقييم التطوير .

نظرا للأهمية البالغة للكفاءات في عملية التغيير التطوير التنظيمي حيث يعتبر هذا الاخير عملية لا بد منها لأننا في محيط ديناميكي لا يتميز بالاستقرار و يحدث نتيجة لمسايرة تطورات و التحولات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية و تكون هذه العملية معقدة وجد صعوبة على المؤسسات التي لا تتوفر فيها الكفاءات تستطيع مواكبتها كنجاح المؤسسة اليوم هو معتمد على تطوير الكفاءات و عدم توفرها يعرقل مسارها و عدم تحقيقها لأهدافها.

❖ نتائج الدراسة:

من خلال تطرقنا لاهم جوانب الموضوع لقد توصلنا الى النتائج التالية:

-يمكن للمورد البشري بأنه القدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالعمل الناجح يقوم على اليات التعاون ما بين الكفاءات.

-اهمية الكفاءات البشرية بعد تنميتها و تطويرها.

- كفاءات الموارد البشرية كعامل اساسي في انجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة.

اقتراحات:

-لابد على المؤسسات الجزائرية تبني منطقا جديدا في التعامل مع الموارد البشرية من حيث التوظيف و التكوين ، التحفيز .

-وضع عملية تطوير الكفاءات من اولويات التي تقوم عليها رؤية الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تمكين افراد المؤسسة من تطوير كفاءتهم و تحسين قدراتهم.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

اولا-باللغة العربية:

الكتب:

إبريگ فلامهولز، تعريب محمد عصام السن زايد، المحاسبة عن الموارد البشرية، دار المربع الشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 1992.
أسامة خيربي، التميز التنظيمي 1، دار الـراية للنشر و التوزيع، 2014.

بلال خلف السكارنة " التطوير التنظيمي و الإداري " دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن . 2009 .

بوزوران سعيدة، أهمية التطوير التنظيمي في المؤسسة مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، عدد3 رقم06، جمعة لونيبي على، البلدة 2015.

جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ت محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2005.

جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار المعتر للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.

حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2013.

حسان جلاب دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.

خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر، ط1 عمان، 2003.
راوية حسن، مدخل استراتيجي تخطيط وتنمية الموارد البشرية الدار المجتمعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011 .

سيد سالم عرفة، إدارة التغيير، دار الـراية للنشر و التوزيع، ط2، الأردن 2011.

صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية .2000.

ظاهر محسن الغالي، أحمد على صالح " التطوير التنظيمي مدخل تحليلي " دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010.

ظاهر محسن الغالي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2016.

عبد الله بن عبد الغاني الطجم، السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظرية التطبيقات، ط1، دار الحافظ للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الاردن، 2003.

عصام محمد حمدان مطر، التوير التنظيمي و اثره على فعالية القرارات الادارية ، غزة، 2007.

علي السلمي " إدارة السلوك الإنساني " دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1983.

علي السلمي و ل. نهري، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار غريب، القاهرة، 1972.
عمر وصفي عفيلى، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-دار وائل للنشر، عمان، 2005.
-فاطمة عبد الفتاح البرعصي، التطوير التنظيمي و علاقته بفاعلية اتخاذ القرارات الادارية، بنغازي-
ليبيا، 2015.

لونيس حول، تسيير الموارد البشرية، جيلاتي دار النشر، برج بوعريريج، 2015.

ماجد عبد الهادي ساعدة، ادارة المنظمات من منظور كلي ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،
عمان، الاردن، 2013 أحمد ماهر، الإدارة مبادئ و مهارات، الدار الجامعية، القاهرة ، 2002.

محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، دون سنة.

محمد فاتح صالح، ادارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2004.

محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي دراسة الانسان الفردي و الجماعي في المنظمات الادارية، دار
المستقبل للنشر و التوزيع، عمان .

ناصر جردات، إدارة التغيير و التنظيم، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.

ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

نجم عبود نجم: ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،
ط1، 2005.

يوسف حجيم الطائي و اخرون، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان الوراق للنشر و التوزيع،
ط1، 2006.

أ-المجلات:

إسماعيل حجازي: مصفوفة الاستشارات بيوسطن كأداة لتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات، مداخلة
ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.

بابا عبد القادر، ابراهيم اسماعيل حسين حديد: قياس التدريب في تنمية الموارد البشرية-دراسة ميدانية
على دائرة ضريبة الدخل و المبيعات بالاردن، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات
التدريب في ل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د.الطاهر مولاي سعيدة،
11/10 نوفمبر 2009.دون صفحة.

برحومة عبد الحميد، طلال زغبة: تدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية
في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد

البشرية-مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22/21 فيفري 2012.

بن عيسى محمد المهدي: العنصر من منطلق اليد العاملة في منطق الرأس مال الاستراتيجي مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

بوزوران سعيدة، أهمية التطوير التنظيمي في المؤسسة مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية عدد 03 رقم 06، البلية 2015، ص 29 صالح سعد المربع، التطوير التنظيمي و علاقته بالاداء 2013 جامعة نايف، الرياض.

بوشيخي عائشة: العمل الجماعي: لماذا و كيف؟-التدريب التعاوني-مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د.الطاهر مولاي سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009.

خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة المارد البشرية، مدخل استراتيجي، ص 126 زياد يوسف المعشر صلاح الدين الهيتي، تأثير الاستقطاب و البقاء على الاداء الوظيفي في الوظائف الادارة العليا، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20، العدد 01، 2004.

زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهيتي: تأثير الاستقطاب و البقاء على الاداء الوظيفي في الوظائف الادارة العليا، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20، العدد 01، 2004.

سعيد عيمر: التكوين الإلكتروني و مساهمة في تنمية الكفاءك داخل الاقتصاديات المييلة على الدرابات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005.

عبد الفتاح بوخمخ، شايونية كريمة: تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة نوفمبر 2015.

علاوي عبد الفتاح: التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات و دورها في أحداث التغيير الايجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 15، 2007.

علي عبد الله، بوسهوه نذير: ادارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن التقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة ظل التنمية المستدامة جامعة محمد بوضياف المسيلة، 10/11/2009.

كمال منصور، سماح صولح: تسسر الكفاءات: الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 07، جوان 2010.

موساوي زهية، خالدي خديجة: نظرية نظرية ليواريير التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات كعامل لتحسين الدار المثلين، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 18 مارس 2015.

الهادي بوقفلول: الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، (10 مارس 2014).

ب-المواقع الالكترونية:

David A Deen, Stephen P. Robbins and Susan L Verhulst. Op Citp.205.

Pierre- Xavier Meschi: Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites, document sur le site : www.stratégie-aims.com/montread/meschi.pdf, consulté le : 25/12/2011.

Roland Foucher, et autres, Repertoire de definitions: Notions de compétences individuelle et de compétence collective, document sur le site www.chaire-compétences squam.ca/pages documents pdf foucher putter sommai (120304 pll, Consult le 2001 2002.

William R. Tracey, Human resources Glossary ، edition, website (www.shem.org .so, date de consultatile: 05 01-2013.

عبد الفتاح الثلجة: استقطاب الموارد البشرية، [www. Tahasoft.com/books/185.doc](http://www.Tahasoft.com/books/185.doc).

محمود حسين عيسى إ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة

<http://www.alukah.net/articles/2/992.aspx?cid=85>

مذكرات:

سملاي يحضيه: اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2005.

أبو قاسم حمدي : تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات-دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية الاغواط.مذكرة ماجستير غير منشورة، كية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر.2004/2003.

أحمد بلالي؛ الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من مواردها الخاصة سنتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

حسن فلاح حسن: استراتيجية توظيف الموارد البشرية و ثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2009.

رحيل أسيا: دور كفاءات في تحفة المرة الثانية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لينة المدنية والبناء، منكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التمير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2011.

زكية بوسعد: اثر برامج تقليص العسل على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن لأوراس باتنة)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2008.

عامر بن خضير الكبيسي ، واقع الثقافة التنظيمية و علاقته بمستوى التطوير التنظيمي ، جامعة ناق العربية، الرياض.

عماري مير، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة، جامعة مسيلة، 2013. -قرش عائشة. دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبلدية- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب، البلدية جوان 2007.

كشاط التيس: دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة SONEIgaz - سطيف مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، دفعة 2005-2006.

Alain Meignant: Ressources Humaines Déployer la Stratégie. ed. Liaison France, 2000

Celile Dejoux : Les Compétences Au Cœur De L'entreprise éditions D'organisation, Paris, 2001.

Claude Levy-Lcbayer, La gestion des compétences est une démarche essentielle pour les entreprises,

édition, édition d'Organisation, Paris, 2009.

J. Brilman: Les Meilleures Pratiques du Management 3ème éd. 2001.

J.P.CiteamM GRH. Principes généraux et cas pratiques. Dalloz.3ème éd.france.2000

Jean Brilman: Les Meilleures Pratiques de Management édition D'organisation cd, 2006.

Jean-Marie Peretti: Dictionnaire de Ressources Humaines.4-Alain Meignant: Vuibert, 2005.

John P. Wilson, Human resource development, 2 édition, Kogan page education, London, 2005.

John R.Schermom Management. édition, John Wiley and sons in education, United States 2002.03..

Le Boterf G: Construire les compétences individuelles et collectives, ed. Organisation, 2000.

Le Boterf G: L'ingénierie des Compétences les éditions D'organisations, Paris, 2ème édition, 2000.

Lou Van Beirendonck : Tous Compétents. Le Management Des Compétences Dans L'entreprise. Edition de Boeck, Belgique, 2006.

Marcel Cote, Marie-Claive Malo: La gestion stratégique : une approche fondamentale. Gaétan Morin, édition, Cunhala, 2002.

Michel Grundstein: Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise Problématique Axe de Progrès. Orientations, research report, mg conseil, juillet 2002.

Philippe Zarifian: le modèle de la compétence, édition liaisons, paris, 2001.

Philippe Lorino: Méthodes et Pratiques de la Performance, Ed. Organisation, Paris, 2000.

shimon l.dolon et autres: la gestion des ressources humaines-rendance en jeux et pratiques actuelles. 3ème édition. Village mondial. Canada.2002.

Valérie Marbach. Eyluer et rémunérer les Compétences. Cd D'organisation. Paris.1999.

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
إهداء.....
شكر.....
مقدمة.....	أ-ج.....
الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للتغيير التنظيمي	
تمهيد.....	5.....
المبحث الاول: ماهية التطوير التنظيمي.....	6.....
المطلب الاول : : تعريف و أهمية التنظيمي.....	6.....
المطلب الثاني :خصائص و أنواع التطوير التنظيمي.....	10.....
المطلب الثالث: مبادئ التطور التنظيمي.....	15.....
المطلب الرابع: أساليب و معوقات التطوير التنظيمي.....	17.....
المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي.....	19
المطلب الاول: مفهوم التغيير التنظيمي و أهم خصائصه.....	19.....
المطلب الثاني : أسس و مراحل التغيير التنظيمي.....	22.....
المطلب الثالث: أهداف التغيير التنظيمي.....	25.....
المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي و أهم مداخله.....	26.....
خلاصة الفصل:.....	29.....

الفصل الثاني: الإدارة بالكفاءات

- 31.....تمهيد
- 32.....المبحث الأول : ماهية الكفاءات
- 32.....المطلب الأول : مفهوم و مميزات الكفاءة
- 34.....المطلب الثاني: أبعاد و مستويات الكفاءة
- 37.....المطلب الثالث: أنواع الكفاءات
- 41.....المطلب الرابع: ظهور مقارنة تنمية الكفاءات و مفهومها
- 45.....المبحث الثاني: إدارة الكفاءات
- 46.....المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات
- 48.....المطلب الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات
- 49.....المطلب الثالث: تشخيص الكفاءات الفردية و الجماعية
- 52.....المطلب الرابع: معوقات تنمية الكفاءات و التحديات التي تواجهها
- 54.....خلاصة الفصل
- الفصل الثالث: علاقة التطوير الإداري من خلال العمل بمقاربة الادارة بالكفاءة
- 56.....تمهيد
- 57.....المبحث الاول: أساليب التنمية بالكفاءات
- 57.....المطلب الاول: دور التكتين و التنمية الكفاءات
- 61.....المطلب الثاني: دور الترقية في تنمية الكفاءات
- 63.....المطلب الثالث: دور الحوافز في تنمية الكفاءات
- 67.....المطلب الرابع: مراحل وضع الاستراتيجية التتموية لكفاءات الموارد البشرية

74.....	المبحث الثاني: سيرة إدارة الكفاءات.....
74.....	المطلب الاول: توظيف الكفاءات.....
78.....	المطلب الثاني: تقييم الكفاءات.....
81.....	المطلب الثالث: تطوير الكفاءات.....
86.....	المطلب الرابع: اجور و حوافز الكفاءات.....
90.....	خلاصة الفصل.....
92.....	الخاتمة.....
94.....	المراجع.....