

**Problematic of the management and the production of competencies in public institutions:
case study of a group of public institutions in the city of Sidi Bel Abbes**

Amina Salama

Lecturer B, Djilali Liabes University, Algeria
slamaamina.management@gmail.com

Djamel Elhouari

Professor, Djilali Liabes University, Algeria
delhouari@gmail.com

Abdelmadjid Ezzine

lecturer professor B, Djilali Liabes University, Algeria
abdelmadjide@yahoo.fr

Abstract

The objective of this article is to design a theoretical framework for the application of management and production of competencies in the company. With an aim of enriching our research, we made a practical study on public Algerian companies at the city of Sidi-bel-Abbès in order to see how is made the management of their employees and if they really carry an interest to human competencies so that they are capable of innovation, to reach the expected goals and to increase the effectiveness of the companies. However, observation of the Algerian economic environment shows that it does not exert great pressure on institutions compared to developed countries.

This is due to the inexistence of a real competition, the intervenes of the state in the attribution of projects to public enterprises, without forgetting that for some activities there is state subsidy. As consequence, these companies do not attach great significance to humans competencies.

Keywords

human resources, competency, competencies management, competencies production.

اشكالية تسيير وانتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية : دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية
لولاية سيدي بلعباس

أمينة سلامة

استاده محاضرة"ب"، جامعة الجيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر
slamaamina.management@gmail.com

ا. د. جمال الهواري

استاذ، جامعة الجيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر
delhouari@gmail.com

عبد المجيد الزين

استاد محاضر"ب"، جامعة الجيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر
abdelmadjide@yahoo.fr

المستخلص

يهدف هذا المقال إلى تكوين إطار نظري عن كيفية تطبيق تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسة، ولإثراء البحث قمنا بدراسة ميدانية على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية لولاية سيدي بلعباس، من أجل التعرف على كيفية تسيير عمالها وهل هناك فعلا اهتمام بموضوع الكفاءات البشرية تكون قادرة على الإبداع وتحقيق الأهداف المسطرة وزيادة فعالية المؤسسات. إلا أن ملاحظة المحيط الاقتصادي الجزائري تبين أنه لا يمارس ضغطا كبيرا على المؤسسات مقارنة بالدول المتقدمة. هذا بسبب انعدام لمنافسة حقيقية، تدخل الدولة في منح المشاريع للمؤسسات العمومية، كما لا ننسى ذكر انه في بعض النشاطات ما يزال التدعيم الحكومي قائما. مما جعل الاهتمام بموضوع الكفاءات أمرا غير ضروري بالنسبة لهذه المؤسسات.

يشهد العالم تطورات متسارعة وكثيرة وهذا يعود إلى التغيرات العالمية سواء كانت اجتماعية، سياسية، ثقافية، ويعد المتغير الاقتصادي الأهم والأبرز لما له من تأثير مباشر على اقتصاديات الدول عموما والمؤسسات خصوصا.

الربح هدف مشترك تسعى إليه جميع المؤسسات الاقتصادية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الاستخدام العقلاني لموارد المؤسسة لعل أهمها الموارد البشرية التي تعتبر اثنان مورد بفضل الخصائص المميزة لها من حيث: قدرتها على خلق قيمة مضافة، غير قابلة للتقليد، نادرة، صعبة التداول وهذا حسب نظرية الموارد التي عرفت استعمالا مع مطلع الثمانينات والتي تشكل امتدادا لأعمال Penrose. ومن هنا اشتقت نظرية الكفاءات التي تتميز بدمج بعدين اثنين هما: البعد البشري والبعد الاستراتيجي.

إن الابتكار والتجديد فيما تطرحه المؤسسات في السوق لمواجهة المنافسة أمر ضروري لمواصلة النشاط، وهذا يعني تغييرات بالنسبة للمؤسسة على مستوى وظائفها مما يستلزم أن الفرد كذلك عليه أن يواكب هذا التغير الحاصل حتى يتحكم أفضل في المهام الجديدة للوظيفة. وإتباع منهج الكفاءة لتسيير الموارد البشرية يستطيع تحقيق التوفيق بين تغييرات الوظيفة ومؤهلات العامل.

والمؤسسات الجزائرية تعيش اقتصاد دولة سائرة في طريق النمو فهي ليست بمعزل عن هذه المتغيرات خصوصا اذا تمعنا في تغييرات الأنظمة الاقتصادية الجزائرية، سعيا منها لإيجاد حلول لمشاكلها المتعددة مثل: جودة للمنتوج، تلبية حاجيات المجتمع، المردودية، تحديات المنافسة سواء داخلية أو خارجية وغيرها من المشاكل. بالمقارنة نجد أن الدول المتقدمة كلها وجدت حلا لمشاكلها، من خلال الاهتمام بكفاءاتها البشرية لأنها الوحيدة القادرة على خلق التجديد والتغيير في المحيط الذي تنشط فيه.

مشكلة البحث

نتيجة لتغيرات المحيط الذي تعمل فيه المؤسسات، أصبح ضروريا مواجهته خصوصا متغير المنافسة. تسيير الكفاءات يساعد في تحسين تنافسية المؤسسة عن طريق جلب الاحتفاظ بالكفاءات الضرورية للمؤسسة، وخلق التوازن مع تلك المتواجدة سابقا، من أجل بناء قاعدة من الكفاءات تستطيع تحقيق أهداف المؤسسة. إن عمل المؤسسات ضمن توجه متمركز حول الكفاءة يتعدى تلك النظرة على أنه مورد بشري إلى أكثر من ذلك أنه قادر على خلق قيمة ويصبح عنصرا فاعلا في بناء الإستراتيجية¹.

يساهم تسيير الكفاءات في إبراز طريقة تسيير جديدة عن طريق تسيير مجموعة من المعارف والقيم و الأفكار. وإجمالا يمكن القول أن تسيير الكفاءات يهدف إلى الرفع من مستوى أداء المؤسسة وتثمين الموارد البشرية وخلق القيمة والمعارف، وانطلاقا مما سبق فان مشكلة الدراسة تتمحور في السؤال التالي:

¹Catherine RENAUDIN, Fiche de lecture de livre Gestion des compétences et knowledge Management (on ligne) site visite le :09.12.2014 disponible sur : www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/gestioncompétences.doc

كيف يمكن بناء نظاما لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية العمومية على أساس الكفاءة ويساعد على إنتاج الكفاءات؟

أهمية الدراسة: إن للدراسة أهمية نظرية وأخرى عملية تتجلى فيما يلي:
الأهمية النظرية والعلمية: تتمثل في تحقيق الإثراء المعرفي في هذا الموضوع، وتزويد المكتبة بدراسة حديثة تربط بين متغيرين (تسيير وإنتاج الكفاءات).
الأهمية العملية: تعتبر الكفاءات من المواضيع المهمة، خصوصا وأننا نلاحظ توجه فكري كبير إلى اقتصاد المعرفة وهذا يعود إلى تزايد حالات عدم التأكد في المحيط الاقتصادي، وكذلك اشتداد حدة المنافسة، وهنا المؤسسة أمام خيارين إما المواجهة أو الانسحاب والفشل. فمن خلال دراسات الباحثين في المجال وجدوا أن تطبيق نموذج جديد منافي للفوردي يجب أن يعتمد على الكفاءة، ومن تم تستطيع المؤسسات تفعيل نشاطها سواء داخليا أو خارجيا.

فرضيات البحث:

الفرضية الأساسية الأولى: هناك اهتمام ضعيف من قبل المؤسسات العمومية الجزائرية لتسيير مواردها البشرية على أساس الكفاءة.
الفرضية الأساسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير وإنتاج الكفاءات البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية.
الفرضية العدم الأساسية الثالثة: يوجد إنتاج للكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية.

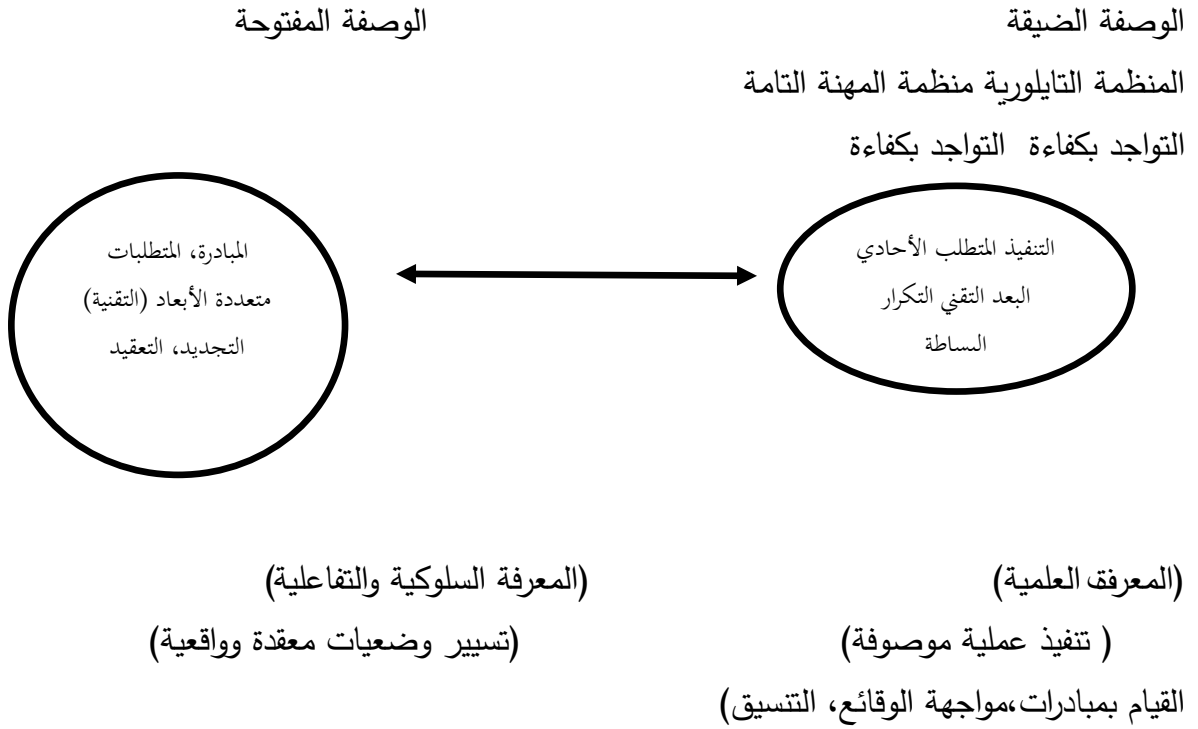
أولا: الإطار النظري للدراسة:

1. تعريف الكفاءة:

عرفها Le Boterf بأنها مؤشر يتحرك بين قطبين: قطب يمثل أوضاع عمل تتسم بالتكرار، الروتين، البساطة ، التنفيذ الحرفي للأوامر والتعليمات المتشددة والصارمة وقطب يمثل أوضاع عمل تتميز بالتعقيد، الابتكار، الأخذ بالمبادرة والتعليمات المفتوحة² كما يوضحه الشكل التالي :

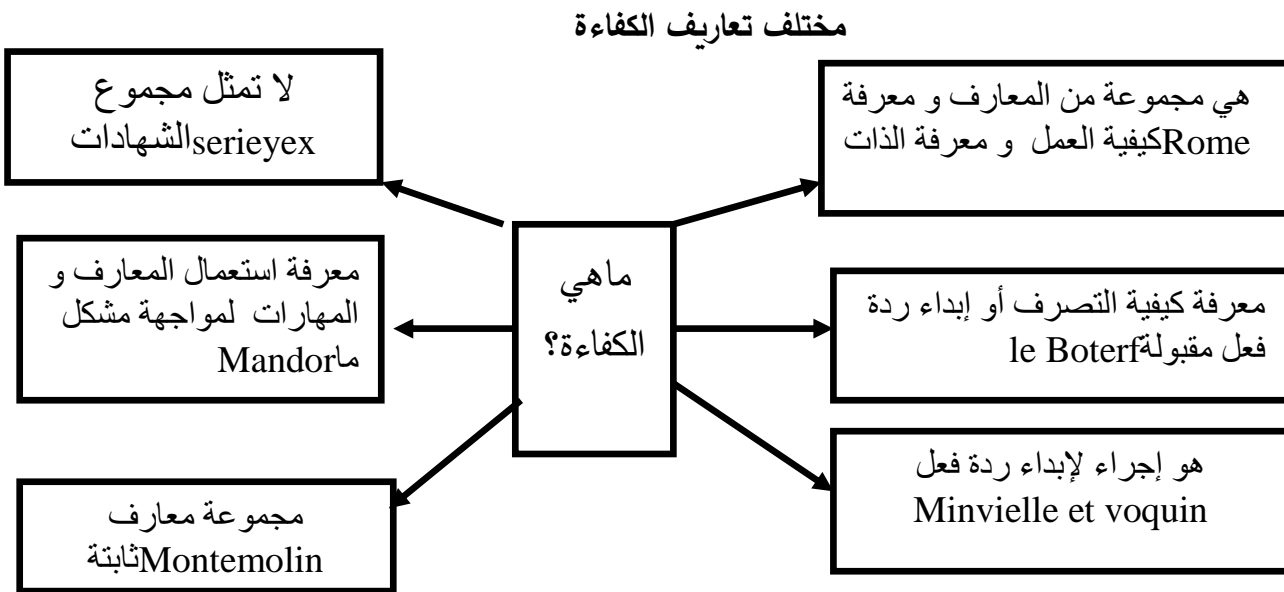
² Guy LE BOTERF, « Construire Les Compétences Individuelles Et Collectives », 2 Ed : Edition D'organisation , 2001 , P P 53-54

الكفاءة كمحور دوقطبين



Source : Guy LE BOTERF, « Construire Les Compétences Individuelles Et Collectives (La Compétence n'est Plus Ce Qu'elle Etait) », 3 éme édition, édition d'organisation, 2000 , 2001, 2004 , p 65

ويمكن تلخيص مختلف تعاريف الكفاءة بالشكل الآتي:



Source : Cécile Déjoux, « la compétence au cœur du succès de votre entreprise », édition d'organisation , paris , 2000, p 22

تعريف Zarifian هو أستاذ علم الاجتماع في جامعة مارن لا فالسي Marne la vallé ومدير أبحاث في مدرسة بوسطن حيث اعتبرها : "هي أخذ الفرد بالمبادرة وتحمله المسؤولية عند مواجهته لأوضاع مهنية وظروف مختلفة ..."³

"الكفاءة هي براعة معايشة الأوضاع التي تعتمد على المعارف المكتسبة والمحوّلة مع الاستناد إلى صرامة أكبر عندما يزداد تنوع الأوضاع " ⁴

2. أنواع الكفاءة:

2.1. الكفاءات الفردية: حسب C.Déjoux⁵ وهي تلك المرتكزة على الثلاثية " معرفة، ممارسة، سلوك" بينما نجد P.gilbert&M.Parlier يقترح التعريف التالي : "الكفاءات الفردية هي مجموع المعارف، قدرات عمل وسلوكيات مهيكلة وفق هدف معين في وضعية معينة " ⁶

أما Guy Le Boterf فيعرفها : " الكفاءة ليست حالة بل هو مسار والعامل الكفاء هو الذي يكون قادرا على تنفيذ وتجنيد بصفة فعالة مختلف وظائف النظام حيث تتدخل موارد مختلفة، عمليات فكرية، معارف، تفعيل للذاكرة عمليات تقييميه، قدرات ونماذج سلوكية"⁷

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يكتسبها الفرد من خلال التكوين الأولي، التكوين المتواصل التجربة المهنية والتجارب الشخصية والتي يستخدمها في أداء نشاطه المهني لتحقيق الأهداف وبصورة فعالة.

2.2. الكفاءات الجماعية:

الكفاءات الجماعية يمكن الحديث عنها من خلال محورين :الأول مبدأ يساعد على تحليل فعالية عمل الأفراد في شكل جماعات في إدارة الأعمال، الثاني تعتبر كفاءة مفتاحية ترمز إلى النشاط الأساسي للمؤسسة ، تعتبر الكفاءات الجماعية تلك الكفاءة التي تميز جماعة عمل على أساس ستة نقاط أساسية وهي ⁸ : عرض مشترك، دليل جماعي، لغة مشتركة، أفكار مشتركة، تعهد، تحديد هدف لتحقيقه.

³Phillipe ZARIFIAN, « objectif compétence : pour une nouvelle logique », Edition liaison , paris , 1990, p 70

⁴Phillipe ZARIFIAN,op.cit, p 74

⁵Cécile DEJOUX , « Les Compétences Au Cœur De L'entreprise », Op .Cit, p .140

⁶P.GILBERT&PARLIER , « La Compétence Du Mot Valise Au Concept Opérateur », Actualité de laformation permanente , N°116, 1992, pp 14-18, cité par Déjoux p 41

⁷ Guy LE BOTERF , « De La Compétence » , 1994 , Cité Par Déjoux P .141

⁸Cécile DEJOUX , « gestion des compétences et GPES » , op , cit 22 .

2.3. الكفاءات الجوهرية :

هي الكفاءات التنظيمية الخاصة بالمنظمة والتي تجلب لها ميزة تنافسية دائمة مع مرور الوقت، HameletPralhad (1999) يصف هذه الكفاءات على أنها مهارة savoirfaire و savoir معارف التي يمكن المؤسسة من اقتراح منتج يكون مصدر إشباع للزبون. بالنسبة Barney (1991) الكفاءات الأساسية تتميز بالخصائص التالية: ذات قيمة، ندرتها، صعوبة تداولها، غير قابلة للتقليد، استمرائتها.

3. تسيير الكفاءات:

قدم الباحث سيلفي سبون Sylvie Stong تعريفا في كتابه "كشف آثار الموارد البشرية "تسيير الكفاءات : " تعني التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات الموارد البشرية ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائد هوالتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة".⁹

من خلال التعريف نستخلص أن تسيير الكفاءات هو عملية تأثير في أبعاد الكفاءة التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة حتى يوجه إلى خدمة وتحقيق أهداف المنظمة . إذن تسيير الكفاءات يركز على معرفة ووصف حالة الأفراد وما يمتلكون من كفاءات بقيادة إدارة الموارد البشرية عملهم يتمحور حول اتجاهين : الأول هو رصد مجموع الكفاءات التي تحتاجها الوظائف.

الثاني هو معرفة الكفاءات التي تكتسب من طرف الأفراد من أجل خلق التوازن بين احتياجات الوظائف وموارد الأفراد. وتسيير الكفاءات يضع علاقة مسؤولية العامل مع النتيجة المحققة عن طريق تقييم الأفراد . قدم العديد من الباحثين تصنيفات لتطبيق تسيير الكفاءات في المؤسسة، وفي هذه الدراسة فقد اعتمدنا على تصنيف Déflix يمثّل في :

(أ). **جلب الكفاءات:** عن طريق تحديد الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة وتلك التي تحتاجها مستقبلا (عندما توسع المنظمة من نشاطها، تعويض الكفاءات الحالية إما لتقاعدتها أوالمغادرة أو لغرض إدخال كفاءات ذات رأى حديثة من سوق العمل). وبما أن الكفاءة المحور الأساسي للتسيير الموارد البشرية الجديدة وقادرة على خلق التجديد والميزة التنافسية وخلق قيمة للمؤسسة توجب على المؤسسات البحث والسعي للحصول على الكفاءات التي تطور وتنمي النشاط.

(ب). **تقييم الكفاءات:** إن التقييم هو عملية أكثر تطويرا لحياة العامل من أجل قياس مستوى الكفاءات التي يمتلكها ومقارنتها مع الكفاءات المطلوبة¹⁰ أي أنها تسمح بقياس الانحراف ما بين الكفاءات الموجودة في الواقع مع ما يتطلبه منصب العمل¹¹ يعتبر التقييم أداة مهمة تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعويض، التكوين وتوظيف الأفراد لهذا فمن المهم مشاركة من يقوم بعملية التقييم في اتخاذ قرارات الموارد البشرية.

⁹ Sylvie STONG, « Relever Les Défis De Gestion Des Ressources Humaines », Gâtant Mourine , Canada , 2001, P 256.

¹⁰ LaetitiaLETHIELLUX, " l'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines", Gualino , éditeur EJA. paris , 2006 , p 45

¹¹ Elisabeth LECOEUR , « Gestion des compétences (la guide pratique) », 1 er édition de Boeck, 2008, p 91

ت). التعويضات على أساس الكفاءات:

من خلال الدراسات الاقتصادية المنظمات التي لا تتكيف عوامل التسيير الداخلية من هيكل تنظيمي، إستراتيجية الأعمال، والنشاطات مع متطلبات المحيط الخارجية من صناعات، منافسة، تشريعات للمؤسسة، حظها في الاستمرار ضئيل. لهذا فالمؤسسات التي اعتمدت الكفاءة محورا لتسيير مواردها البشرية معنية بتغيير التعويضات التقليدية وجعلها مبنية على أساس الكفاءات والاتصال بعمالها وشرح لهم أن نظام التعويض الجديد يتطلب بالمقابل منهم التطور والمرونة في أداء العمل .

انطلاقا من نظرية المقاربة (Théorie de la contingence) عندما تعتبر أن هناك تسيير استراتيجيا للتعويضات، فهذا يعني أن هناك علاقة أوتربط ما بين تسيير تعويضات العمال و الإستراتيجية وتؤثر على فعالية المؤسسة، لهذا فاختيار التعويض يجب أن يتناسب مع إستراتيجية أعمال المؤسسة¹².

ث) تنمية الكفاءات :

بحكم التغيرات التي يشهدها المحيط الخارجي للمؤسسات فإنه يتوجب على لها خلق التكيف والاستجابة لمتطلبات هذا المحيط حتى تضمن ربحيتها وبالتالي استمراريتها وما يهمنا هو الكفاءات البشرية في المؤسسة فإذا أهملت تنميتها بتزويدها بمعارف ومهارات جديدة بمختلف الأدوات، فإن معارفها تتقدم وتصبح غير قادرة (الكفاءات) على مسايرة التغير مما يجعل عمل وأنشاط المؤسسة ككل يتميز بنوع من الجمود (قصور في الأداء).

4. العوامل المساعدة على إنتاج الكفاءات:

4.1. المرونة التنظيمية: يعرف Elie Cohen المرونة التنظيمية بقوله: " هي قدرة المؤسسة على التكيف في أسرع آجال مع تغيرات غير متوقعة للمحيط، كظهور منافس جديد، انطلاق منتج بديلي يمكن أن يستحوذ على حصة كبيرة من السوق، انغلاق منافذ تقليدية نتيجة ابتكارات جديدة يحققها المنافسون، تجسد خطر إدارياً وسياسي...، كلها أمثلة لصدمات تتعرض لها المؤسسة بدون تحضير مسبق، وتتطلب رد فعل سريع وحاسم"¹³ تبرز أهمية الكفاءات البشرية في تسيير المشاكل وخلق ديناميكية تفاعل مرن، فتسيير الكفاءات يتنافى مع التنظيم الصلب والمقيد في حدود المنصب او العمل تبعاً للتعليمات الصادرة عن المستويات الإدارية حسب تدرجها. ما يعني ضرورة الابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات ومنح استقلالية أكبر لمختلف الوظائف والهياكل المكونة للمنظمة والكفاءات العاملة فيها.

¹²Sylvie ST-ONGE, victor y HAINES , Alain KLARSFELD, « La Rémunération Basée Sur Les Compétences –Déterminants Et Incidences », Vol 59 , N°4, RI/IR , 2004 , p. 53

¹³Cohen E, « dictionnaire de gestion », casbah Edition, Alger,1998,p.150

4.2. المؤسسة التعليمية: J.Brilmann¹⁴. المؤسسة التعليمية بقوله: " هي تلك التي تسهر على تحسين معارف وكفاءات أعضائها، وتتشكل أيضا كنظام تعلم جماعي يتعلم باستمرار ويتحول لبلوغ أهدافه" يقترح G.Koelig مفهومًا للتعليم التنظيمي على أنه ظاهرة جماعية لاكتساب وإنتاج المعارف التي تعدل بدرجة ما من العمق والدوام تسيير الوضعيات، بل وتعدل الوضعيات نفسها¹⁵، ويرى G.P.Huben أن التعلم يكون تنظيميا عندما يؤدي اكتساب المعرفة ولوعلى مستوى فردي إلى تعديل سلوك المنظمة¹⁶

المعارف تكتسب بواسطة التكوين غالبا، إلا أن الوسيلة الأنجع هي التجربة المهنية المباشرة، ما يعني أننا نتحدث عن بناء للكفاءات وهذا يستوجب تفاعل الأفراد فيما بينهم، وبالحدوث عن التجربة فقط اقترح لاندري LANDRY تعريف لها: " مرادف التجربة عموما يميز نشاط تكوين أو تدريب أين يكون الفرد يتعامل مباشرة مع موضوع التدريب وهذا التعامل المباشر يفترض أن الفرد ليس فقط في وضعية ملاحظة وإنما كذلك في حالة ممارسة"¹⁷، تعتبر التجربة كأحد الطرق المكونة لمعارف الفرد والمنتجة للكفاءات، بواسطة معاشرة عدة تجارب مهنية أثناء مساره المهني. وتجدر الإشارة إلى أن التجربة لا تتعلق فقط بالنشاطات المهنية بل كذلك تجمع كل نشاطات الفرد مثل الأدوار النقابية، الاجتماعية، التطوعية.

4.3. اثر التكوين على إنتاج كفاءات: يجمع العديد من الخبراء ان نجاح برنامج تكوين وفعاليته يكون باتباع مجموعة من المراحل تبدأ بتحليل الاحتياجات مرحلة التطبيق وتنتهي بتقييم نتائج التكوين . هناك العديد من الطرق تسمح بالاتصال وإيصال المعلومات مثل:الملتقيات والمؤتمرات، دراسة حالة أو برامج التكوين الذاتي . اختيار الطريقة يتعلق بنوع المعلومات، الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة ويمكن القول أن فعالية طريقة التكوين تكون أعلى كما اعتمدت على اشتراك العامل فيها وهنا يحقق استيعاب كبير للمعلومات.

5. معايير الحكم على وجود كفاءات بشرية في المؤسسة:

كفاءة الفرد هي محصلة حسب اتفاق العديد من الباحثين أمثال: زاريفيان، لوپترف، ديجو، محصلة من المعرفة، المهارة، والسلوكيات وهي تظهر في الأوضاع المهنية.

5.1. الحركية LaMobilité: وهي خاصية نلمحها في العنصر البشري نتيجة لتنمية كفاءته وتعني قدرة الفرد على سلوك مسارات وظيفية مختلفة في حياته المهنية، وحتى يتحقق ذلك لابد على المؤسسة أن تكون على دراية بالكفاءات والمجالات المهنية التي تحتاجها مستقبلا والاستعداد لها بتأطير مواردها البشرية، حتى يخدم أهداف الفرد والمنظمة معا¹⁸

¹⁴BRILMAN J, "l'entreprise réinventée", éd.d'organisation,1995, p.196

¹⁵KOENIG G, « L'apprentissage Organisationnel :Repérage Des Lieux », In Revue Française De Gestion, Janvier-Fevrier 1994,P.76-83

¹⁶G.P.Huben, « Organizational Learning: The Contributing processes And The Literatures", In Organizational Science, vol.2N1. February 1991,pp88-115

¹⁷L'expérience professionnelle : définitions et enjeux ,economix .fr/pdf/colloques/2007-AES/bailly.pdf

¹⁸CNPF,Actes Journées Internationales De Formation : Objectif Compétences, Tome 8,P.59

5.2. التعاون LaCoopération: اشرفنا سابقا إلى أنواع الكفاءات من بينها الكفاءات الجماعية والتي تظهر عندما تكون الكفاءات الفردية في تعاون، اتفاق، استخدام تفكير ولغة مشتركة،... الخ.

5.3. الاستقلالية والمبادرة Autonomie Et Initiative: حسب تعريف الباحث زاريفيان: "الكفاءة هي أخذ الفرد بالمبادرة والمسؤولية في أوضاع المهنية"¹⁹ من خلال التعريف يتضح أن الفرد الكفاء يظهر من خلال تكيفه وحسن التصرف في أوضاع مهنية وكذلك في الحالات غير المتوقعة، ومن خلال الممارسة فإن الفرد ينمي كفاءته وتظهر مجموعة من العناصر كالاتصال في العمل، الاستقلالية ودرجة المسؤولية، وك ذلك يستطيع تشخيص والتعرف على مستواه المهني، وظروف اتخاذ المبادرات التي يتطلب توفر محيط عمل مناسب، حيث تمنح الإدارة العليا نوع من الحرية في طريقة إنجاز المهام لأن لديها ثقة في كفاءاتهم وبالتالي يستطيع الموظف رد البشري إعطاء أفكاره واقتراحاته مما يولد لديه حب العمل والاحترام وتحسين أداءه.

ثانيا: الجانب التطبيقي:

1. منهجية الدراسة:

1.1. مصادر جمع البيانات:

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي لإتمام هذه الدراسة حيث قمنا بتصميم استبيان ودراسة متغيرات البحث من خلال الاعتماد على التحليل الإحصائي وتم الحصول على المعلومات من مصدرين:

(أ) المصادر الثانوية: تمثلت في الكتب والمؤلفات، المجلات العلمية المحكمة، المواقع الإلكترونية.

(ب) المصادر الأولية (الأسلوب الميداني): لقد تم تصميم استبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة واشتمل على سلم ليكرت المؤلف من خمس درجات.

1.2. مجتمع وعينة البحث:

بحكم طبيعة الموضوع فقد ركزنا الدراسة على مجموع المؤسسات الوطنية العمومية، حيث شملت 06 مؤسسات كما يلي: المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE، المؤسسة الوطنية لإنتاج الحليب ومشتقاته (GIPLAIT)ONALAIT، المؤسسة الوطنية لصناعة العتاد الفلاحي (CMA-SAMPO)، بريد الجزائر، المؤسسة الوطنية سونطراك (نفظال)، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز. بلغ حجم العينة مفردة n=376 (موظفين).

* تم إجراء الدراسة الميدانية على عمال المؤسسات العمومية.

* اختيار العينة على أساس الحصص لكل مؤسسة بنسبة 15%.

* امتدت الدراسة من ديسمبر 2014 إلى فيفري 2015، بما فيها الاتصال بالمؤسسات والحصول على ادن بإجراء الدراسة التطبيقية وتوزيع وجمع الاستبيان.

¹⁹Philippe ZARIFIAN, « objectif compétence :pour une nouvelle logique », rueil-malmaison, Édition liaisons, coll. entreprise et carrières, 1999

*تم التوزيع من طرف مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسات، على عدد أيام الأسبوع وساعات العمل.

1.3. أداة قياس المتغيرات:

قمنا بتصميم استبيان كأداة لجمع البيانات، تضمن 61 عبارة بالإضافة إلى عبارات الخصائص

الديموغرافية المتعلقة بالعمال، وقد وزعت العبارات كالتالي:

الجزء الأول: عن تسيير الكفاءات ووضعنا المتغيرات التالية: التوظيف، التكوين، التقييم، التعويضات ، تضمن 36 عبارة.

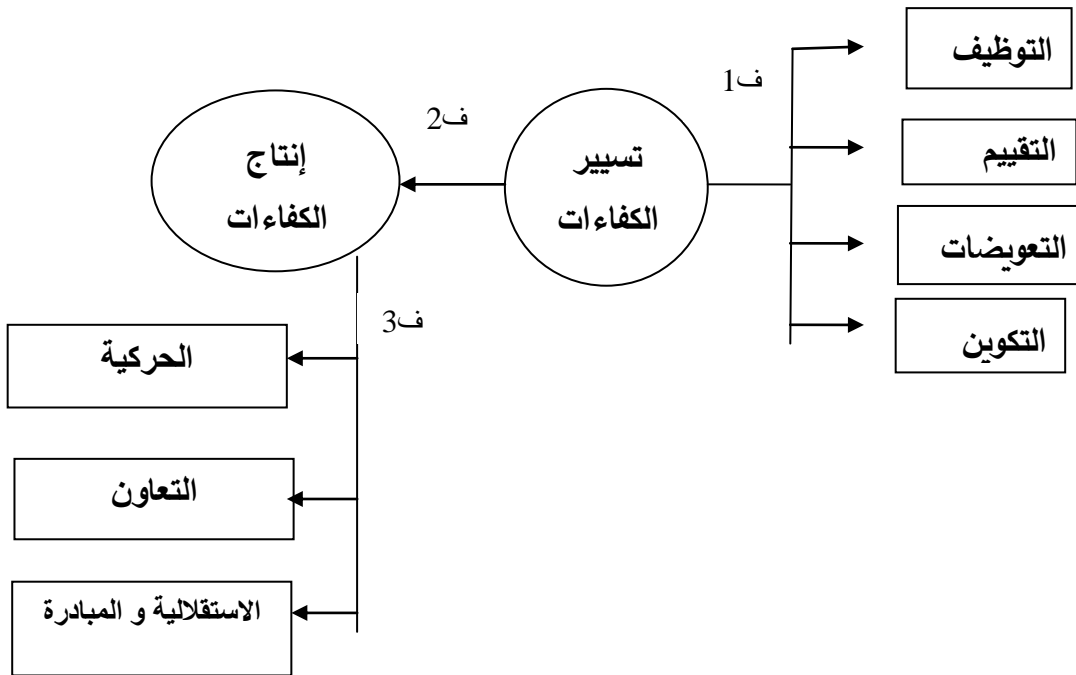
الجزء الثاني: عن إنتاج الكفاءات وفيه المتغيرات: التعاون، الحركية، الاستقلالية والمبادرة ، وقد تكونت من 14 عبارة.

1.4. أساليب التحليل الإحصائي:

تم استعمال برنامج spss18 لترميز عبارات الاستبيان وبرنامج sphinx لتفريغ محتويات الاستبيانات المجمعة، ثم استعمال أسلوب الإحصاء الاستدلالي بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM بواسطة برنامج SMARTPLS2 .

2. بناء النموذج:

شكل يوضح النموذج النظري ومتغيرات الدراسة



أولاً في هذه الدراسة سنستعين بنمذجة بالمعادلات الهيكلية La Modélisation Par Equations Structurelles (SEM) التي تساعد على تقييم خصائص المعايير المختارة واختبار العلاقات النظرية المقترحة. تتكون هذه النمذجة من نموذجين:

نموذج القياس Le Modèle De Mesure وهو جزء من النموذج الكلي يبرز العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة Variables manifestes et latentes، بالنسبة لدراستنا فلدينا المتغير المستقل هو تسيير الكفاءات والمتغيرات التابعة هي إنتاج الكفاءات والفعالية الاجتماعية.

نموذج الهيكلية Le Modèle Structurelle، الذي يتكون من علاقات المتغيرات التابعة.

أولاً: دراسة نموذج القياس:

1. دراسة موثوقية النموذج: ²⁰fiabilité

الموثوقية تشير إلى درجة ثبات الأدوات المستخدمة لقياس الظاهرة المدروسة. يعبر عنها بالعلاقة التالية:
CR (fiabilité des constants)

CR : Composante Reliabilité > 0,7

2. متوسط التباين المشترك: ²¹validité convergente

تقام هذه الدراسة عندما تكون كل المقاييس لنفس المتغير مترابطة، يعبر عنها بالعلاقة التالية:
AVE = Variance Moyenne Partagée > 0,5

3. صحة التمايز: ²²La Validité Discriminante

تستعمل لضمان أن مؤشرات القياس لكل مكون داوت ترابط ضعيف مع مؤشرات قياس مكون اخر،
ويجب تحقيق شرط:

$$\sqrt{AVE}(\sum i) \geq \text{correlation}(\sum i, \sum j), i \neq j$$

لقد قمنا بتطبيق المراحل السابقة الذكر لدراسة نموذج القياس وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

²⁰La **fiabilité** La fiabilité correspond au degré avec lequel les instruments utilisés mesurent de façon constante le construit étudié (Evrard et al., 2003). Par conséquent, une échelle est fidèle sil'on retrouve plusieurs fois les mêmes résultats sur les mêmes sujets.

²¹La **validité convergente** est établie lorsque les mesures d'un même construit sont corrélées

²²La **validité discriminante** est destinée à s'assurer que les indicateurs de mesure d'un construit sont faiblement corrélés aux indicateurs de mesure d'autres construits, conceptuellement distincts du premier.

مصفوفة الارتباط

Construit	Fiabilité des CR	Variance moyenne AVE	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1 AUT	0,7331	0,4831														
2 COO	0,8407	0,6380														
3 EVAA	0,8404	0,6374														
4 EVAB	0,8833	0,6543														
5 FORA	0,9055	0,8274														
6 FORB	0,8803	0,5519														
7 MOB	0,8804	0,7863														
8 RECA	0,7702	0,5280														
9 RECB	0,7795	0,6430														
10 REM	0,8869	0,6629														
			0,11				0,29						0,05	0,27	0,07	

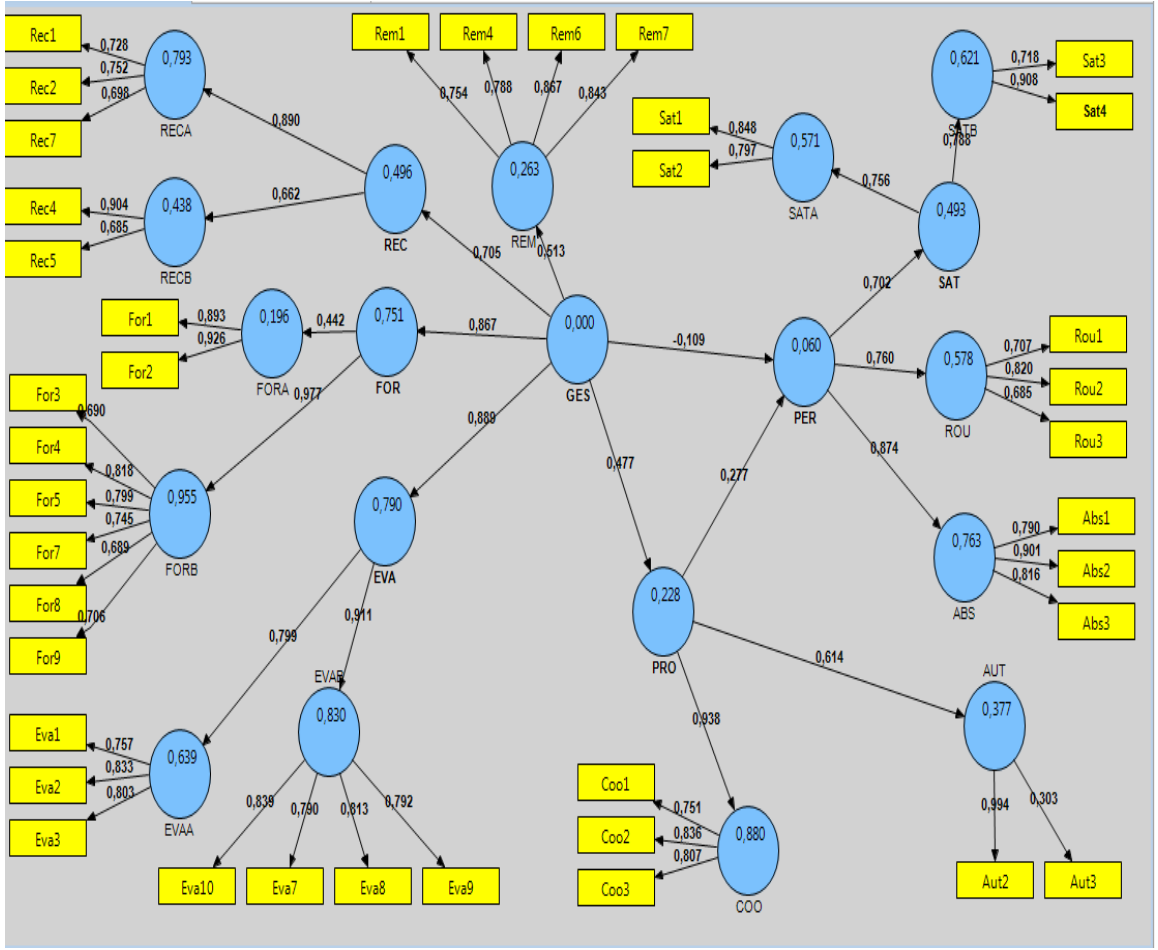
المصدر: من إعداد الباحثين الاعتماد على نتائج smart pls2

من خلال الجدول يتضح أن الموثوقية محققة بالنسبة لكل المتغيرات وكذلك بالنسبة لمتوسط التباين المشترك، وهذا يعني أن تصميم عبارات الاستبيان كان جيدا. كما تشير القيم المبينة بالخط العريض في جدول مصفوفة الارتباط إلى الجذر التربيعي للتباين المشترك، وهي محققة لشرط أن تكون قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين أكبر من الارتباطات correlation مع متغيرات أخرى.

ثاني: دراسة النموذج الهيكلي: le modèle structurelle

بعد دراسة نموذج القياس وتوفر شروط تأكيده نمر الآن إلى النموذج الهيكلي Modèle Structurelle وهو جزء من النموذج الكلي يبرز العلاقات بين المتغيرات التابعة ممثل في الشكل الموالي مع كذلك نموذج القياس:

نموذج القياس والهيكلة بعد تطبيق الخوارزمية بواسطة PLS



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS2

نستعمل مؤشر GOF^{23} لحساب صلاحية التناسب وهي الجذر التربيعي لحاصل ضرب متوسطات التباين المشتركة AVE ومتوسط مربع التحديد R^2

$$GOF = \sqrt{MOY(AVE) \times R^2} > 0,1 - 0,36$$

$$R^2 = 0,05198$$

$$MOY(AVE) = 0,63345$$

$$GOF = 0,1814$$

تعتبر القيمة المحصل عليها متوسطة معناه أن نموذج الدراسة دوجودة تعديل متوسطة.

3. اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضية الأولى استخدمنا النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM كما هو موضح في الشكل أعلاه وفيه تم الاعتماد على معامل التحديد والانحدار.

²³ GOF : Goodness Of Fit

الفرضية العدم الأساسية الأولى: هناك اهتمام ضعيف من قبل المؤسسات العمومية الجزائرية لتسيير مواردها البشرية على أساس الكفاءة.

$$H_0: B=0$$

الفرضية البديلة الأساسية الأولى: لا تهتم المؤسسات العمومية الجزائرية بتسيير مواردها البشرية على أساس الكفاءة.

$$H_1: B=1$$

المتغير المعامل	التوظيف	التكوين	التقييم	التعويضات
معامل الانحدار	0.705	0.867	0.889	0.513
معامل التحديد	0.496	0.751	0.790	0.263

نلاحظ من خلال معطيات الجدول المجمع من النموذج أعلاه أن معاملات الانحدار بين تسيير الكفاءات وبنوده (التوظيف، التكوين، التقييم والتعويضات) موجبة وتتعدى 0.2 وعليه:

سيتم قبول فرضية العدم الأساسية الأولى، ورفض الفرضية البديلة الأساسية الأولى بمعنى: هناك اهتمام ضعيف من قبل المؤسسات العمومية الجزائرية لتسيير مواردها البشرية على أساس الكفاءة.

لاحظنا من خلال هذه الدراسة ان المؤسسات العمومية تعرف عرض قليل لمناصب العمل، وهذا يعود إلى أسباب مثل: المركزية في اتخاذ القرارات، الإمكانات المالية عدم وجود نقص في اليد العاملة بل على العكس وجود موارد بشرية تفوق حاجتها في بعض المؤسسات. تعتمد المؤسسات العمومية على التأهيل لتوظيف عمالها كبدية تبحث عن الأفراد الذين تتوفر فيهم مواصفات كالشهادة والمستوى التعليمي الذي تعتبره كإمكانات أولية ولكن عدد كبير من المناصب المفتاحية في المؤسسات كانت الكفاءة شرطا أساسيا للعامل حتى يوظف (توظيف داخلي اوخارجي).

إن الهدف من التكوين هو تنمية الكفاءات ومن ثم فان العامل يشعر باهتمام المنظمة به، كما يتحكم أفضل في مهام وظيفتهما تتولد لديه الدافعية والتحفيز لانجاز الأعمال والسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة. الا ان الملاحظ من الدراسة ان التكوين لا يشمل جميع أفراد المؤسسات العمومية، لكنه يحقق آثار ايجابية على الذين استفادوا منه. ولكن في بعض المؤسسات العمومية تطبيق عملية التكوين هو فقط كإجراء قانوني.

فيما يتعلق بالأجر المؤسسات العمومية تطبق سياسات منح الأجر على أساس الشهادة والأقدمية في المنصب والمستوى الإداري للوظيفة. كما أن اغلب الأفراد في المؤسسات العمومية غير راضين عن الأجر الممنوح لهم، إلا فئة قليلة وهي غالبا ذات المناصب العليا أوالأفراد ذوي أقدمية، وهذا النقص في الرضا ينعكس بشكل سلبي على أداء العامل. فعلى المؤسسات العمومية أن تختار نظام للتعويضات على أساس الكفاءات (zarifian 1988,1998,lawler1990)، ويتطلب تطبيقه التسيير التشاركي والتبادل بين العمال 'échange salariale' ولكن الملاحظ في.

تقوم المؤسسات العمومية بتقييم عمالها، وهذه التقييمات متنوعة ووقت إجرائها مختلف من مؤسسة إلى أخرى فمنها من يكون كل شهرين ومنها سنوي، وهناك تقييمات على أساس نتائج العمل، تقييمات جماعية، إلا أن نتائج هذا التقييم تشهد قلة استعمال في بعض مؤسسات الدراسة مثلا: في تسيير المسار الوظيفي، الترقية، منح الحوافز... وحسب الباحث zarifian²⁴ للانتقال من نموذج التأهيل إلى تطبيق نموذج كفاءات في المؤسسة يجب أن يكون تسيير ليد العاملة مرتكز على تتبع التطور المهني للأفراد على أساس تنظيم مسارات تكوينية للأفراد، وتقييم للكفاءات الفردية للعمال²⁵

اختبار الفرضية الثانية:

الفرضية العدم الأساسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير وإنتاج الكفاءات البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية. $H_0: B=0$

الفرضية البديلة الأساسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير وإنتاج الكفاءات البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية. $H_1: B=1$

نلاحظ من خلال الشكل الموضح أعلاه وبالتحديد في نموذج القياس، وجود علاقة بين المتغير المستقل تسيير الكفاءات والمتغير التابع إنتاج الكفاءات بمعامل انحدار يساوي 0,477 ومعامل التحديد يساوي 0,288 مما يعني أن إنتاج الكفاءات تفسر ب: 28,8 بالمئة المتغير المستقل تسيير الكفاءات، وعليه سيتم رفض فرضية العدم الأساسية الثانية وقبول فرضية البديلة الأساسية الثانية بمعنى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير وإنتاج الكفاءات البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية تسيير الكفاءات يسعى إلى رفع من مستوى أداء العمال بتطوير وتنمية كفاءاتهم، مما يساعد المؤسسة على إنتاج الكفاءات.

اختبار الفرضية الثالثة:

الفرضية العدم الأساسية الثالثة: يوجد إنتاج للكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية.

الفرضية البديلة الأساسية الثالثة: لا يوجد إنتاج للكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية.

²⁴P. ZARIFIAN, « l'émergence du modèle de la compétence, in : les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines, l'après taylorisme, Economica, Paris, 1988, pp77-82

²⁵Nathalie BESUCCO, Michèle TALLAD, « L'encadrement collectif de la gestion des compétence : un nouvel enjeu pour la négociation de branche », sociologie du travail, n41.123.142, elsevier, paris 123-124.

لاختبار هذه الفرضية قمنا بوضع ثلاث متغيرات بقي منها فقط الاستقلالية والتعاون اما الحركية فقط تم ازلتها وذلك لضعف دلالتها الاحصائية.

من خلال النموذج نلاحظ ما يلي:

التعاون (Coo) بمعامل التحديد 0,880 ومعامل انحدار 0,938 ما يعني أن متغير التعاون يفسر ب 88%. الاستقلالية (Aut) بمعامل التحديد 0,377 ومعامل انحدار 0,614 ما يعني أن متغير الاستقلالية يفسر ب 37.7%. وبالتالي توجد علاقة ايجابية بين إنتاج الكفاءات ومتغيرات التابعة وعليه سيتم قبول فرضية العدم الأساسية الثالثة، ورفض فرضية البديلة الأساسية الثالثة بمعنى: يوجد إنتاج للكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية.

المؤسسات العمومية لها كفاءات والمعبر عنها بالتعاون والاستقلالية، فمن خلال الدراسة الميدانية للمؤسسات لاحظنا أن جميع الأعمال تتم بصورة جماعية تحت إشراف مسؤول مباشر لهم، يتبادلون النصائح والاستشارات وهذا من الطرق التي تساعد على التعلم وتطوير الكفاءات، وعلى ظهور كفاءات جماعية في المؤسسة، وهذا حسب الباحث G.Koeig الذي اعتبرها من طرق التعلم التنظيمي: " ظاهرة جماعية لاكتساب و إنتاج المعارف التي تعدل بدرجة ما من العمق والدوام تسيير الوضعيات، بل وتعدل الوضعيات نفسها".

هناك نوع من الاستقلالية والمبادرة *autonomie et initiative* للعمال وهو شرط أساسي لاعتماد منهج للكفاءة، لا تستطيع المؤسسة الحكم على امتلاكها لكفاءة إلا من خلال الأوضاع المهنية التي يكون فيها وقدرته على إيجاد الحلول للحالات غير متوقعة، وهذا حسب الباحث زاريفيان: " الكفاءة هي أخذ الفرد بالمبادرة والمسؤولية في أوضاع المهنية" وهذا يتطلب تنظيم مرن من طرف المؤسسة يمنح الصلاحيات للعمال وإعطاءهم استقلالية، وهذا غير موجود في المؤسسات العمومية بل هناك مهام متكررة وتعود العمال عليها فالإدارة متأكدة من تحكمهم فيها، وهذه ليست الاستقلالية التي تكلم عنها الباحثين في موضوع الكفاءة.

الخاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة طبيعة ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات العمومية، ومدى الأهمية التي توليها المؤسسة لتطوير وتنمية أفرادها، حيث قمنا بإعداد استبيان موجه لموظفي المؤسسات العمومية عددها 06، تم توزيع 400 استمارة على عينة البحث مختارة على أساس طريقة الحصص *quotas* وتم استرجاع منها 376. اعتمدنا في المعالجة الإحصائية للبيانات المجمع على برنامج *spss18* لترميز عبارات الاستبيان وبرنامج *sphinx* لتفريغ محتويات الاستبيانات المجمع. كما استعملنا النمذجة بمعادلات هيكلية. وتوصلنا إلى النتائج الرئيسية التالية:

- التوظيف يتم وفق أسس إلى حد ما لا تزال على أساس التأهيل.
- تقوم المؤسسات العمومية بتطبيق عمليات تكوينية من اجل تنمية مواردها البشرية، ولكن هناك نقص في جودة برامج التكوين، وعدد الدورات التكوينية التي يستفيد منها العمال.

- عدم وجود رضا عن الأجور الممنوحة للأفراد.
- هناك نقص واضح في تطبيق نظام للتعويضات على أساس الكفاءة.
- تقوم المؤسسات العمومية بتقييم عمالها، وهذه التقييمات متنوعة ووقت إجرائها مختلف من مؤسسة إلى أخرى فمنها من يكون كل شهرين ومنها سنوي.
- المؤسسات العمومية لها كفاءات والمعبر عنها بالتعاون الموجود بين العمال في انجاز مهام وظائفهم، ونوع من الاستقلالية.

بناء على نتائج الدراسة نقترح الآتي:

- التوظيف يجب أن يكون على أساس احتياجات المؤسسة ووفقا لإستراتيجيتها العامة، مع الأخذ في الحسبان التغير الذي سيطر على الوظائف.
- الاهتمام الجدي لعمليات التكوين من خلال التحديد الدقيق لعدد العمال للتكوين، ونوع النقص الموجود في الأداء، وكذلك تحديد الهدف من التكوين.
- أن يكون التكوين داعما لإنتاج كفاءات تحتاجها المؤسسة لنشاطها الحالي وكذلك الاستعداد للمستقبل.
- ربط نتائج التقييم بقرارات تتعلق إما بالتكوين، الترقية، التحويل أو بمنح حوافز أو تغييرات ايجابية في بيئة العمل.
- محاولة تحسين أجور الافراد إلا أن هذه تعتبر معادلة بطرفين الأول إستراتيجية المؤسسة والثاني سياسات الدولة.
- اعتماد تعويضات على أساس الكفاءة وتفعيل التقييم الجماعي للعمل حتى تكون منافسة بين العمال على تقديم أحسن أداء.
- إتباع أشكال تنظيمية تكون أكثر مرونة، لتشجيع العمال على المشاركة وإبداء الرأي.

قائمة المراجع:

1. Guy LE BOTERF, « Construire Les Compétences Individuelles Et Collectives », 2 Ed : Edition D'organisation , 2001 .
2. Cécile Déjoux , « la compétence au cœur du succès de votre entreprise », édition d'organisation , paris , 2000.
3. 15. P. ZARIFIAN, « l'émergence du modèle de la compétence, in : les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines, l'après taylorisme, Economica, Paris, 1988.
4. Philippe ZARIFIAN, « objectif compétence : pour une nouvelle logique » , Edition liaison , paris , 1990.
5. Sylvie STONG, « Relever Les Défis De Gestion Des Ressources Humaines », Gâtant Mourine , Canada , 2001.
6. LaetitiaLETHIELLUX , " l'essentiel de la Gestion des Ressourcesumaines" ,Gualino, éditeur EJA. paris , 2006 .

7. Elisabeth LECOEUR , « Gestion des compétences (la guide pratique) », 1 er édition de Boeck, 2008.
8. Cohen E, « dictionnaire de gestion », casbah Edition, Alger, 1998.
9. BRILMAN J, “l’entreprise réinventée”, éd.d’organisation, 1995.
10. G.P.Huben, « Organizational Learning: The Contributing processes And The Literatures”, In Organizational Science, vol.2N1. February 1991.
11. Philippe ZARIFIAN, « objectif compétence :pour une nouvelle logique », Rueil-Malmaison, Édition liaisons, coll .entreprise et carrières, 1999
12. Nathalie BESUCCO,MichèleTALLAD, « L’encadrement collectif de la gestion des compétence :un nouvel enjeu pour la négociation de branche »,sociologie du travail,n41.123.142,elsevier,paris.
13. KOENIG G, « L’apprentissage Organisationnel : Repérage Des Lieux », In Revue Française De Gestion, Janvier-Février 1994.
- 14.Catherine RENAUDIN, Fiche de lecture de livre Gestion des compétences et knowledge Management (on ligne) site visite le :09.12.2014 disponible sur : www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/gestioncompetences.doc
15. L’expérience professionnelle : définitions et enjeux ,economix .fr/pdf/colloques/2007-AES/bailly.pdf
16. Sylvie ST-ONGE ,victor y HAINES , Alain KLARSFELD, « La Rémunération Basée Sur Les Compétences –Déterminants Et Incidences », Vol 59 , N°4, RI/IR , 2004 .