

طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية

أ. براهيم آسية

جامعة تلمسان، مخبر LARMHO

brahimi.assia@ymail.com

د. ثابت اول وسيلة

جامعة تلمسان

tabet_wassila@yahoo.fr

الملخص: تعد الموارد البشرية العنصر المحرك والفعال في المؤسسة الاقتصادية وخاصة أصحاب الكفاءات والمهارات، وفي ضوء التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة والعولمة، أصبح لزاما على المؤسسات تبني آليات وطرق تمكنها من تنمية كفاءاتها البشرية وتسخير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك، لان التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وتنميتها باعتبارها القادرة على الإبداع والتطوير وتحقيق الفرق بين المؤسسات، و في هذا المقال سأحاول التطرق إلى أهم الطرق التي تلجأ إليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتنمية كفاءاتها. أقمنا المقال بدراسة ميدانية اد قمنا بتوزيع استبيان على عينة مكونة من 100 مؤسسة. أبرز النتائج التي توصلنا اليها ان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعتمد على التكوين والتحفيز للإبقاء على الكفاءات الموجودة بحوزتها. ايضا لا يعتبر التدريب من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار تنمية الكفاءات البشرية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، تكوين الكفاءات، تحفيز الكفاءات.

Abstract:

The aim of this paper knowledge the basic concepts related to attracting competence to highlight its importance for Algerian companies and identify the reality of the Algerian company and its ability to attract the necessary competencies and maintain them through An Empirical Study. We finished our article by an empirical study to test our hypotheses. We choose the sample composed of 100 Algerian companies. We used regression in Analyse data by spss V 24.0 software. The alpha Cronbach's coefficient of the items equal (0.975). According to the results, the worker's competency Formation and motivation have an effect on the maintaining competencies process in Algeria companies.

Keywords: competencies, capacity building, motivating talent

مقدمة:

لعل أهم ما ميز التغيرات والتحولات الاقتصادية التي شهدتها القرن الحادي والعشرين هو تنامي الاهتمام بالموارد البشري واعتباره المفتاح السحري في المنظمات الحديثة، فوجود الانسان المفكر والعالم في مجتمعه يشكل عامل قوة وعنصرهما في ركيزة البناء الاقتصادي، وقد أكدت معظم التوجهات الادارية على توجيه الأهمية من قبل المنظمات للموارد البشرية واعتبارها رأس المال النادر الحصول عليه خاصة أصحاب الكفاءات والمهارات، حيث تتمتع الكفاءات البشرية في المنظمات المعاصرة بقدرة فائقة على الانتقال بين المنظمات و البلدان المختلفة بشكل لم يسبق له مثيل، وتتزايد حدة هذه الظاهرة يوماً بعد يوم مع تصاعد موجة العولمة، و بعد أن كانت المؤسسات تتصارع في حروب الأسعار و التسويق، بدأ صراعها يدور حول إمكانية تنمية كفاءاتها البشرية بهدف تطويرها و تنمية الكفاءات عليها التي تعد من أهم الموارد غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة و أهم مصدر رئيسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. انطلاقاً مما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما هي أهم الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية للاحتفاظ بالكفاءات وتنميتها؟ من خلال هذه الورقة البحثية سنحاول الإجابة عن هذه الإشكالية عبر المحطات التالية:

*الإطار المفاهيمي للكفاءات.

* طرق تنمية الكفاءات

* الدراسة التطبيقية

الجانب النظري:

أولاً: الإطار المفاهيمي للكفاءات:

لقد تعددت التعاريف بشأن مصطلح الكفاءة واختلفت، حيث يعتبر من المواضيع الشائكة التي يصعب إعطاؤها تعريف شامل ودقيق، وفيما يلي سنتناول مفهوم الكفاءات أبعادها وأنواعها.

1- مفهوم الكفاءات:

كان هناك عدة حركات مهدت لظهور الكفاءات وساهمت بشكل كبير في تطوير هذا الحقل، أشهرها الدراسات التي قام بها عالم النفس ماكليند والتي نشرت عام 1972 حيث انه توصل بعد مراجعة عدد من الأبحاث والدراسات والاختبارات الأكاديمية والعلامات لمجموعات من الطلاب إلى أن العلامات الأكاديمية:

➤ لا تعد مؤشراً على النجاح في الحياة أو العمل

➤ تنحاز بشكل عام باتجاه الطبقة الاجتماعية _ الاقتصادية الأقل في المجتمع.

وقد عرف ماكليند الكفاءات على أنها: * الخصائص المرتبطة بالأداء الناجح * أما (سبينسر) spencer فقد أشار في عام 1993 إلى أن خصائص الكفاءات تقع ضمن خمسة أنواع وهي المعارف والمهارات والسمات والقيم ومفهوم الذات⁽¹⁾ وهناك من يعرف الكفاءة بأنها: * القدرة على استخدام المعارف، المهارات والسلوكيات في حالة التنفيذ*⁽²⁾

-يعرفها المجلس الوطني للمؤهلات المهنية في المملكة المتحدة بأنها: "القدرة على تطبيق المعرفة والفهم والمهارات الفنية والفكرية لأداء فعال وفق المعايير المطلوبة في العمل"⁽³⁾

كما تم تعريفها على أنها "القدرة على التعبئة بتجميع وتنسيق الموارد في إطار صيرورة عمل محددة من أجل تحقيق نتائج محددة مسبقا " ⁽⁴⁾

فمفهوم الكفاءة ادن يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها⁽⁵⁾.

2-أبعاد الكفاءات:

حدد « TOMAS DURAND » ثلاثة أبعاد أصلية للكفاءة تتمثل في: المعرفة، الممارسة والمواقف ⁽⁶⁾

1-2المعرفة: savoir: تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وإنجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تجنيد تفسيرات مختلفة، جزئية ومتناقضة في بعضها.

2-2 الممارسة أو التطبيق savoir-faire: يتعلق بالقدرة على الانجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة سلفا، هذه المعارف العملية لا تقصي المعرفة، غير انه يمكن ألا تتطلب فهما أساسيا لأسباب سيران المهارات اليدوية أو التقنيات الأمريكية.

2-3 السلوك أو المواقف savoir-être: التي تبدو أنها أهملت في المنظور المرتكز على الموارد وكذلك في نظرية الكفاءات الحديثة الظهور بالرغم من أن مسألة السلوك وكذلك الهوية والإرادة تمثل بالنسبة لنا مظهرا أساسيا لقدرة الفرد أو المنظمة على انجاز أي شيئا أي مظهرا أساسيا لكفاءتها ولذلك نعتبر المنظمة الأكثر تحفيزا تكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية .

3-أنواع الكفاءات:

اختلف الباحثون من حيث تصنيفهم للكفاءات وذلك راجع لاختلاف المعايير المتبعة، إلا أن أبرز هذه التصنيفات ولأكثرها شيوعا التصنيف وفقا لثلاث مستويات هي: المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، المستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، وأخيرا المستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية والتي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية ⁽⁷⁾.

1-3 الكفاءات الفردية: يعرفها « ALAIN MEIGNANT » على أنها: " معارف علمية مقبولة في نشاط معين، كما تعرف بأنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام معينة ومحددة، فالمعارف التي يمتلكها الفرد هي حوصلة للمعارف المكتسبة بالتكوين والتعلم والمعارف في العمل كالخبرات والممارسات"⁽⁸⁾

- وهناك من يرى أن الكفاءات الفردية "هي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة "

مما سبق يمكن القول إن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يجوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية التي يستعملها في نشاطه المهني لا نجاز أهداف وبصورة فعالة.

3-2-الكفاءات الجماعية: تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة، حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة وتسمح بتطويرها وتراكمها وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها⁽⁹⁾.

حسب (2000) LEBOTERF "الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرف التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً⁽¹⁰⁾.

3-3-الكفاءات التنظيمية: وتسمى أيضاً بالكفاءات الإستراتيجية أو الكفاءات الأساسية ويمكن تعريفها بأنها " توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي⁽¹¹⁾.

ووفق BARTON LEONORD (1992) فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر: ⁽¹²⁾

-معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.

-الأنظمة التقنية والمعارف.

-أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.

-القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

ثانياً: طرق الاحتفاظ بالكفاءات

أن القدرة على الاحتفاظ بالعاملين عبارة عن إجمالي التراكمات لممارسات إدارة الكفاءات، ولسوء الحظ فإن أفضل الكفاءات هي دائماً أول من يغادر المنظمة لأنهم يملكون فرصاً أكثر في الخارج بفضل مهاراتهم وخبراتهم، وهنا يأتي دور المؤسسة في إتباع طرق وأساليب تمكنها من الاحتفاظ بكفاءاتها البشرية، ومن بين أشهر الطرق التي تتبناها المؤسسات نجد: تكوين الكفاءات، تدريب الكفاءات، التحفيز وتحسين المناخ التنظيمي.

1-تكوين الكفاءات:

1-1 مفهوم تكوين الكفاءات:

يعرف " LAKHDAR SEKIAU " التكوين بأنه "مجموعة من الأفعال، الوسائل، الطرق والدعائم التي تحت العمال على تحسين معارفهم، سلوكياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، الشخصية والاجتماعية مع عدم إهمال الانجاز الملائم لوظائفهم الحالية والمستقبلية⁽¹³⁾

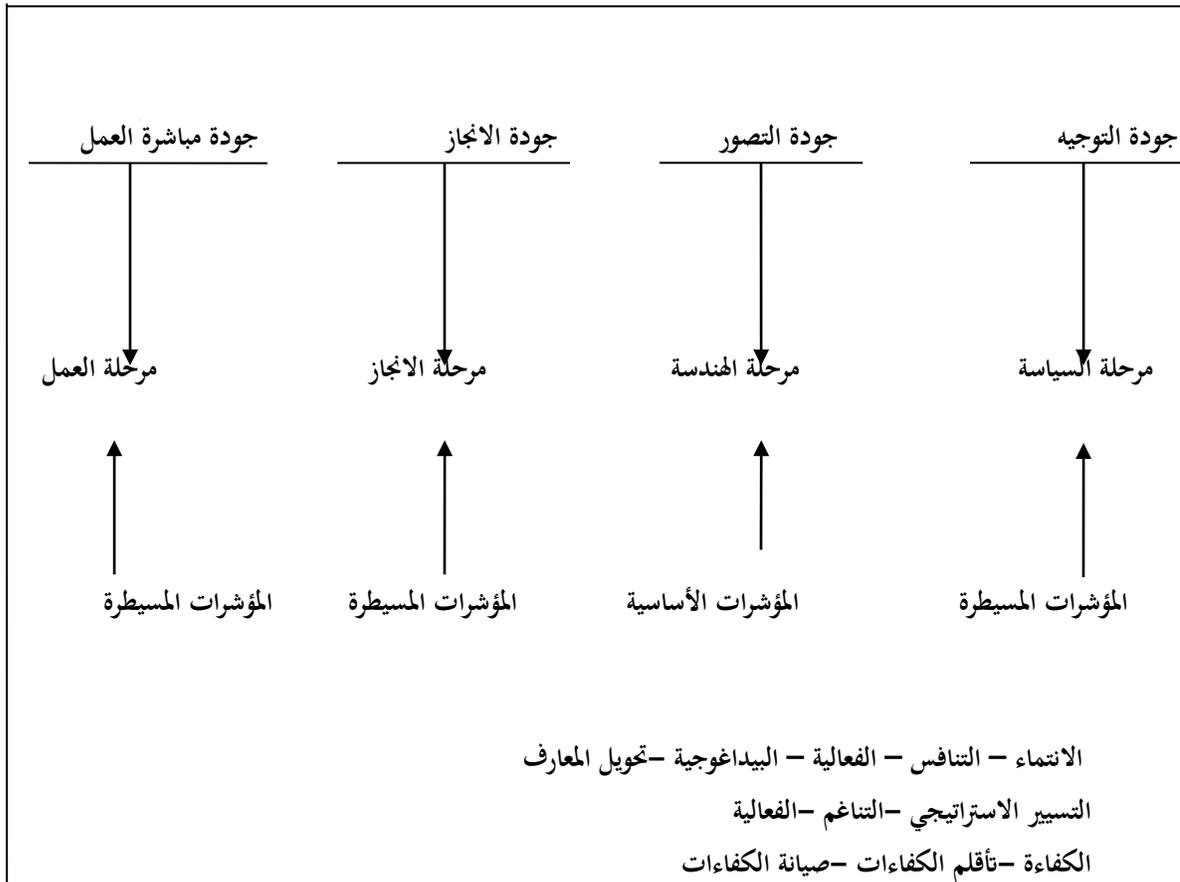
أن تطور مفهوم الكفاءات أدى إلى النظر في نشاط التكوين كما هو الحال بالنسبة لبقية مجالات تسيير الموارد البشرية " فان: ALIAN MEIJMANT بالنسبة لكل من "BOTERF LE" و"المؤسسات والمنظمات سبتعد شيئاً فشيئاً عن التفكير الحالي الخاص بالتكوين وذلك نحو تفكير مؤسس على إنتاج تطوير والحفاظ على الكفاءات والمهارات."

2-1 مراحل تكوين الكفاءات:

كما تبين الكثير من الدراسات فإن إدراج مقارنة الجودة في عملية التكوين فرض عدم الاكتفاء بتسيير الوضعيات والأعمال البيداغوجية ويمكن أن نجد أربع مراحل لعملية تكوين الكفاءات تتمثل فيما يلي: (14)

- **المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة يتم تعيين مجموعة الأطوار المعنيين بالتكوين بالإضافة إلى تحديد الوسائل، الإجراءات، القرارات والعمليات الضرورية.
 - **المرحلة الثانية:** مرحلة هندسة التكوين، وهي الأعمال المتناسقة المؤدية إلى تصور وإنجاز أنظمة التكوين المعدة، وتتجلى هذه العملية من خلال وثيقتين هما: دفتر الشروط الذي يعتبر الترجمة العملية لمفهوم استثمار التكوين والملفات البيداغوجية، لذلك تعتبر هذه المرحلة هي المحددة لجودة التكوين.
 - **المرحلة الثالثة:** مرحلة الانجاز، والتي من خلالها يتم التوجيه والتحضير، وذلك من خلال وضعيات بيداغوجية مختلفة، تلتقي في نقطة أساسية هي أنها في كل الحالات تعتبر أزمناً يتمكن فيها المتعلم أو المتكون من تحصيل المعارف الضرورية.
 - **المرحلة الرابعة:** كما هو الحال بالنسبة إلى المنتجات فإن تطبيق مبدأ الجودة يوجب ضرورة التأكد من أن الخدمة المقدمة للزبون تتوفر على الجودة اللازمة، كذلك التكوين لا يخرج عن هذا المبدأ، بحيث تصبح محددات الجودة هي القدرة على إنتاج المهارات وتعبئتها في وضعية العمل، وهو ما يفرضه أيضاً منهج الكفاءات التي من أسسها أنها لا تحقق في وضعيات عمل حقيقية.
- والشكل التالي يلخص المراحل الأربعة للتكوين:

الشكل رقم 01: مراحل تكوين الكفاءات تبعا لمقاربة الجودة



3-1-مقاربات التكوين:

للتكوين ثلاث مقاربات تتمثل في: المقاربات السلوكية، المقاربة العملية ومقاربة الجودة (15).

1-المقاربات السلوكية: تتميز هذه المقاربات بالأهمية التي توليها المؤسسات للأفراد ولعملهم وللمجموع العلاقات القائمة بينهم وبين الجماعة التي ينتمون إليها وطالما أن دراسة السلوك هو أمر معقد في حد ذاته فالدارسين له يتناولونه من وجهات نظر مختلفة، وهو ما لا يستثنى منه القائمون بالتكوين في تقديمهم للمواد الضرورية للأفراد محل التكوين، وذلك في إطار هذه المقاربة. ومن بين أهم المقاربات نذكر:

مجموعات التعلم: وهي عبارة عن تجمع لعدد من الأفراد لفترة زمنية معينة، والغرض منها هو تحليل التفكير، الأحاسيس، ردود الأفعال إضافة إلى أنها الوسيلة التي يتمكن بها الفرد من مقارنة التصور الذي شكله لذاته مع ذلك التصور المشكل من طرف الجماعة التي ينتمي إليها، وهذا بغرض تسهيل إحداث التغيير المرغوب

أما المقاربة الثانية فتتمثل في **التطوير التنظيمي** والتي تتميز باعتمادها الكبير بالقيم الإنسانية وموضوعها يتمثل في تغيير المواقف، المحفزات اتجاه سلوك ديمقراطي تعاوني لدى الأفراد تحضيراً لبث القيم الجديدة، وهو ما يتطلب التحديد الدقيق للتغيرات المرغوبة

أخيراً نجد مقاربة **برامج التكوين المنظمة** ومن أهمها: الندوات، الملتقيات، الورشات والمحاضرات الرسمية.....ففيما يخص الندوات مثلاً فإنها تعد من أحسن الطرق التي تمكن المتربصين الجدد من التأقلم مع واقع المؤسسة وأهدافها.

2-المقاربة العملية: أن هذه المقاربة تنشئ حول التسيير إطار نظري مكون من مجموعة المبادئ والتقنيات. وتصور موضوع التكوين في هذه الحالة يكون مشكلاً من: تعلم للمفاهيم، النظريات، التقنيات، والميكانيزمات العملية، غير أن التكوين تبعاً لهذه المقاربة يتطلب معرفة أن العمل يختلف تبعاً للأفراد المتعامل معهم. وبالتالي فهو يختلف من فئة الإطارات الدنيا، الإطارات الوسيطة إلى الإطارات العليا.

فبالنسبة للإطارات الدنيا فموضوع التكوين يتمحور أساساً حول المعارف المتعلقة بمكونات مهنة التسيير، مفهوم التسيير، كيفية تسيير المرؤوسين، إعداد وتطوير البرامج، وإرضاء متطلبات رؤسائهم وغيرها والتي يمكن تحقيقها عن طريق المحاضرات المنظمة داخل أو خارج المؤسسة.

أما الإطارات الوسطى فالتكوين بالنسبة لها ينصب حول المسائل المتعلقة مباشرة بالتسيير وفيما يخص الإطارات العليا ورغم الافتراض القائم حول المعارف المتواجدة لديهم بشكل مسبق والناجئة أما عن التكوين الأولي أو عن توليهم مناصب في فترات سابقة، فالتكوين ضروري لهؤلاء على الأقل نتيجة التطور السريع والدائم في نظريات وتقنيات التسيير.

3-مقاربة الجودة: يمكن التعامل مع مقاربة الجودة من خلال ثلاث نقاط:

✓ **طرق الجودة:** على العموم يمكن أن نجد ثلاث طرق لمقاربة الجودة المطبقة على التكوين:

- **البحث عن التأقلم الأمثل مع الحاجة:** والتي تنتج في الغالب عن وضعية عدم القابلية للعمل أو الحاجة إلى مهارات معينة وتعد هندسة التكوين أفضل طريقة تستخدم في مقابل هذه الوضعية.

ضمان العملية: وهذه الطريقة تتميز بتركيزها على المعايير، والخطوات المحددة، وذلك بهدف تحديد العمليات المرجعية لتحليل، إعداد وسير متطلبات التكوين.

- **تطوير الاحترافية:** وهي الطريقة التي طورت من طرف الجمعيات والمجموعات الاحترافية، وذلك بهدف التعديل للأعمال الاحترافية، وبالأخص التأكد من احترافية القائمين على التكوين بواسطة معايير متفق عليها.

✓ **معايير الجودة في التكوين:** أن مقارنة الجودة بتطبيقها على التكوين قد أدت إلى الإشراف الحقيقي للأطراف المكونة لعملية التكوين، كما أن ميزة الإشراف هذه انشأت عائقاً تمثل في صعوبة إعداد جدول القيادة أو المتابعة نظراً لتعدد جهات النظر. لذلك كان من الضروري إخضاعه لمجموعة من المعايير أهمها:

الآخذ بعين الاعتبار لحاجات كل طرف في عملية التكوين

- صياغة الحاجة إلى التكوين على شكل معايير جودة واضحة ومفهومة

- البحث عن التقارب والربح المشترك.

✓ **تقنيات الجودة:** من بين أهم التقنيات المطبقة في الوقت الحالي في مجال التكوين نجد: عجلة DEMING والتي تتلخص في أربعة مراحل.

حلزون SPIRAL DE JURAN.

كما تجدر الإشارة إلى أن عمليات البحث على التكوين دفعت إلى البحث عن المعيارية وهو ما تبينه المعايير المقدمة من AFNOR طرف

2-تحفيز الكفاءات:

يتحدد السلوك الإنساني في أية منظمة بمجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية يأتي في مقدمتها نمط الشخصية ودافعية الفرد والاتجاهات والقيم والأعراف التي تربي عليها خلال تنشئته الاجتماعية وما أصابها من خبرات ومعارف اكتسبها خلال حياته. وقد شهدت أدبيات الإدارة منذ ما يزيد على ثلاثة عقود العديد من البحوث التي ركزت على دراسة ماهية عملية التحفيز وأهميتها- كأداة إدارية - وآثارها في الأداء الفردي والمؤسسي ودورها في الحفاظ على الكفاءات التي هي بحوزة المؤسسات.

2-1 مفهوم السياسات التحفيزية:

من المعروف جيداً أن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعياً لما يبتغيه من أهداف أو غير واع عندما يكون هذا السلوك لا شعورياً. وقد ساعدت نظرية التحليل النفسي لفرويد في الكشف عن أهداف السلوك اللاشعوري ودافعية هذا السلوك. وبوجه عام يمكن القول: إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب، بل في دافعتهم أو في رغبتهم في القيام بها وتحقيق إنجازات مرضية. فالدافعية ليست حاجة غير مشبعة أو ناقصة للإشباع بقدر ما هي قوة داخلية كامنة في أعماق الفرد وتحرك سلوكه وتوجه هذا السلوك لبذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق أهداف شخصية وتنظيمية. أما الحوافز فهي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء، فليس الأجر وما يرتبط به من ميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما

اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة، فالأجر والميزات، والمشاركة والسلطة والهيبة والنفوذ وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية كلها تعد محركات ومحددات لسلوك الأداء. والتحفيز -هو في واقع الأمر- قوة تستثير الفرد لأداء أفضل فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهودات أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آليه معينة بين الوضعية الخارجية -الحوافز- والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفيزيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة. فعلى سبيل المثال يقول: « DEAL. 2000 » أن جوهر سياسة التحفيز هو إعطاء الفرد ما يريد من العمل، فكلما كنت قادراً على إعطائه ما يريد وجدت منه ما تريد من إنتاجية ورضا وولاء، وقد عرف مسيترز التحفيز بأنه: "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة (16)

2- 2 أنواع الحوافز وشروط التحفيز الفعال:

التقسيم الشائع للحوافز هو ذلك الذي يقسمها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية.

1- الحوافز المادية: وتشير إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من اجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عمولات أو ترقية أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى مناسب من العيش. (17)

2- الحوافز المعنوية: تتمثل فيما تبدله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها مثل: تحسين ظروف مناخ العمل، إعادة تصميم العمل، التناوب الوظيفي، التوسع الوظيفي، الإثراء الوظيفي، المدح والثناء الاعتراف بجهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة الثقة وتفويض السلطة -وهنا لابد من الإشارة إلى *رواتب الكفاءات* التي تعتبر من المواضيع الحساسة لما لها من دور فعال للاحتفاظ بالكفاءات، وقد عرف نظام رواتب الكفاءات تسميات مختلفة أهمها: (18)

- رواتب المهارات المتعددة MULTI SKILL'S PAY

- الرواتب تبعاً للمعارف

- الرواتب تبعاً للمعارف العلمية

- الرواتب على أساس الكفاءات COMPETENCY BASED PAY

كما أن رواتب الكفاءات تحكمها جملة من العوامل أهمها:

الوظيفة والدور المنوط بالفرد، خدمات الفرد ومهاراته، سوق العمل، قيم وثقافة المؤسسة.

ويعرف نظام الأجر على أساس الكفاءة بأنه: *هو النظام الذي من خلاله تقوم المنظمة بمنح معدلات الأجر إلى العاملين على أساس عمق ونوعية المهارات والقدرات والمعارف والخبرات المتوافرة لدى هؤلاء العاملين بصرف النظر عن المسميات الوظيفية، كما يطلق على هذا النظام طريقة الأجر على أساس المهارة أو المعرفة أو الكفاءة.*

3- شروط التحفيز الفعال: يتوقف نجاح التحفيز في تحقيق أهدافه على بعض المتطلبات الأساسية التي من أهمها:

-عدم التعارض بين الأهداف الفردية والأهداف المنظمة.

-أن يبني على أساس كمية الجهد المبذول ونوعه، والاقدمية والمهارة، والعدالة، والمساواة والقوة....

- ضرورة اقتران سياسات التحفيز بيئة العمل، وقد ظهر في السنوات الأخيرة قضايا بيئية تستوجب من المديرين التعرف إليها ومراعاة تأثيراتها في التحفيز ليتصف بالكفاءة والفاعلية .

الجانب التطبيقي:

1. عينة الدراسة

حرصا منا على دقة النتائج التي سوف نحصل عليها، فضلنا اختيار عينة الدراسة بطريقة غير عشوائية، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على 122 مؤسسة اقتصادية، استرددنا منها 102 استبيانها وبعد فحصها قمنا باستبعاد 02 استبيانين لعدم صلاحيتها للتحليل. وعليه فان عينة الدراسة تتكون من 100 مؤسسة اقتصادية تنشط في نفس المحيط الاقتصادي والاجتماعي، وقد تم اختبار هذه المجموعة من المؤسسات في الولايات التالية: تلمسان، الجزائر العاصمة، سيدي بلعباس، وهران، سطيف، عين تموشنت، برج بوعريش، مستغانم، باتنة. من كلا القطاعين العام والخاص وقد حاولنا التركيز على كبرى المؤسسات في مختلف النشاطات.

2. حدود الدراسة

أ- المجال المكاني: تم اختيار تسعة ولايات لإجراء الدراسة الميدانية وهي: تلمسان، الجزائر العاصمة، وهران، عين تموشنت، سيدي بلعباس، مستغانم، سطيف، باتنة، برج بوعريش. ويجدر بالذكر أن أغلب المؤسسات محل الدراسة تقع في ولاية تلمسان والتي بدورها تتوفر على عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية أو خاصة، والتي تقع معظمها في المنطقة الصناعية بدائرة شتوان، المنطقة الصناعية بدائرة الحناية، المنطقة الصناعية بدائرة الرمشي، دائرة الغزوات، والمنطقة نصف الصناعية أبي تشفين. والجدول التالي يوضح عدد المؤسسات في كل ولاية من الولايات.

ب- المجال الزمني: ويتمثل في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية جمع كل البيانات وتحليلها، تم الخروج بإجابات عن كل التساؤلات المطروحة وبالتالي تأكيد أو نفي الفرضيات الموضوعية في الدراسة. وعموما فقد استغرقت هذه الفترة أكثر من اثنا عشر شهر.

3. اختبار فرضيات الدراسة لعينة مكونة من 100 المؤسسة:

قمنا باستخدام برنامج SPSS v 24 في عملية التحليل لملائمة هذا البرنامج لدراسة الحالية وملائمته لحجم العينة.

الجدول رقم(1): البيانات العامة حول المؤسسات المستهدفة

التكرارات	المتغيرات الشخصية	
	86	ذكر
14	أنثى	
10	ثانوي أو أقل	المؤهل العلمي
3	حاصل على شهادة BAC	
60	حاصل على شهادة ليسانس	

27	دراسات عليا	
59	مؤسسة عمومية	الملكية
41	مؤسسة خاصة	
0	مؤسسة مختلطة	
37	مدير عام	الوظيفة
31	مدير تنفيذي	
32	مدير الموارد البشرية	
9	أقل من 5 سنوات	خبرة المؤسسة في مجال النشاط
18	من 5 إلى 10 سنوات	
19	من 10 إلى 15 سنة	
54	15 سنة فما فوق	
53	أقل من 250	عدد عمال المؤسسة
47	أكثر من 249	

المصدر: من اعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS v 24 (n=100)

يوضح الجدول أعلاه مختلف خصائص العينة من الجنس، المؤهلات العلمية، الوظيفة، الملكية، خبرة المؤسسة في مجال النشاط وعدد عمال المؤسسة

- ثبات وصدق الاستبيان:

قمنا بالتحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل الفا كرونباخ لقياس الثبات الإجمالي للاستبيان. الجدول ادناه يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ:

الجدول رقم (2): اختبار الفا كرونباخ الاجمالية.

عدد العبارات	الفا كرونباخ
103	0.975

المصدر: من اعداد الباحثين باستخدام برنامج Spss 24 (n=100)

من خلال نتيجة الجدول نلاحظ أن قيمة المعامل الفا كرونباخ قد فاقت بكثير (0.7)، مما يدلّ على أن عبارات الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية، فقيمة المعامل الفا كرونباخ لجميع عبارة (0.975) أي ان كل عبارات مقاييس الدراسة لها موثوقية وثبات عالي.

نتائج الفرضية الثانية كانت كما يلي:

1 معامل التحديد (R-square):

الجدول رقم (3): معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري المقدر
01	0.816 ^a	0.666	0.652	0.34703

المصدر: من اعداد الباحثين باستخدام برنامج Spss 24 (n=100)

يظهر الجدول أعلاه معامل الارتباط بين المتغيرات الذي قدر بـ (0.816) وهي تمثل نسبة (59%) من المستجوبين التي حددها معامل

التحديد.

2 تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم (4): تحليل التباين ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P
العلاقة (2)	22.838	4	5.709	47.410	0.000 ^a
الخطأ	11.441	96	0.120		
الإجمالي	34.278	100			

المصدر: من اعداد الباحثين باستخدام برنامج Spss 24 (n=100)

نلاحظ من الجدول أعلاه معنوية التأثير المتبادل بين التكوين والتحفيز وتنمية الكفاءات، لأن القيمة (P) كانت معنوية (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي تعتبر التكوين، التحفيز من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية لتنمية الكفاءات.

3 معاملات الإنحدار المتعدد

الجدول رقم (5): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدد

المعاملات	قيمة معاملات الإنحدار	قيمة إحصائي الاختبار	قيمة P
B0 (الثابت)	-0.359	-2.074	0.041
تكوين الكفاءات (x1)	0.397	3.786	0.000
تحفيز الكفاءات (x3)	0.625	5.660	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

من جدول معاملات الإنحدار لتأثير ضغط الوقت نستنتج العلاقة الخطية التالية:

$$\gamma = 0.397x_1 + 0.625x_3 - 0.359$$

على ضوء النتائج أعلاه، ان عاملي التكوين والتحفيز تؤثر على عملية تنمية الكفاءات في المؤسسة الجزائرية، اذ نلاحظ من الجدول ان قيمة تأثير تكوين الكفاءات على عملية تنمية الكفاءات تساوي (0.397) وهي أكبر من قيمة التأثير المعنوي المقدرة ب (0.15) كما ان قيم T وP معنوية. نلاحظ أيضا ان تحفيز الكفاءات هي الأخرى لها تأثير على عملية تنمية الكفاءات، اذ تساوي (0.625) وهي أكبر من قيمة التأثير المعنوي المقدرة ب (0.15) كما ان قيم T وP معنوية. فكل هذه المؤشرات تدل على قبول هذه الفرضية القائلة بأن التكوين والتحفيز من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية لتنمية الكفاءات

خاتمة:

لم تعد الزيادة في الراتب هي السبب الرئيسي وراء ترك الكفاءات للمؤسسة والالتحاق بأخرى. ولقد أشار «Schein» إلى أن الأشخاص يملكون احتياجات خاصة ويحتاجون إلى بيئة خاصة للأداء ولتحقيق هذه الاحتياجات، إذا كانت الأوضاع الحالية لا تقدم البيئة المناسبة، فان الكفاءات سيبحثون عن بيئة أخرى، وبالتالي فانه من مصلحة المؤسسة أن تحقق أكبر محاذاة بين عمل الكفاءات وتفضيلا تم المهنية والعمل الذي يجب انجازه⁽¹⁹⁾. ، فالكفاءات هم أفراد متميزون يسعون لتحقيق ذاتهم فكريا و مهنيا و لضمان ظروف عمل و معيشة مريحة تكفل لهم حرية التفكير و امكانية الابداع ، وان لم تجد هذه الكفاءات مسعاها في المؤسسة التي تحتضنها فإنها تسعى لايجاد مكان آخر ، و لهذا يبقى الأهم من جذب هذه الكفاءات هو تنميتها بهدف المحافظة عليها و ضمان استمراريتها بالعمل لصالح المؤسسة حتى مع توفر اغراءات أكبر في سوق العمل.

ويمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلنا الي ان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعتمد على التكوين والتحفيز لتنمية الكفاءات الموجودة بحوزتها.

قائمة المراجع:

¹-خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ " إدارة المواهب والكفاءات البشرية "، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2013 ص، ص 74،75

²- ALAIN LABRUFFE, mesure des compétences Edition afnor, Saint-Denis le pain 2003 p 5.

³- LOU VAN BEIRENDONCK, " Management des compétences", Edition de Boeck Université Bruxelles ,2004 p16.

⁴-PHILIPPE LORINO, méthodes et pratiques des performances, Edition d'organisation 3^{eme} Edition, paris 2003 p67

⁵- مصنوعة أحمد "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني" ،الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية ، الواقع العملي و آفاق التطوير-تجارب الدول-"،يومي 03/04/2012ديسمبر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلوي الشلف.

⁶- ثابتي الحبيب و بن عبو الجيلالي " تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة - " مؤسسة

الثقافة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2009 ص، ص117،118

7- مصنوعة أحمد "مرجع سبق ذكره"

8- مهديد فاطمة الزهراء ، قبائلي أمال " دور تطوير الكفاءات و تنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية" ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات ، يومي 23/22 فيفري 2012 كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة.

9- مهديد فاطمة الزهراء ، قبائلي أمال "مرجع سبق ذكره"

10- كمال منصورى ،سماح صولح "تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى" ،مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد 07-جوان 2010-ص 53

11- مصنوعة أحمد "مرجع سبق ذكره"

12- كمال منصورى ، سماح صولح "مرجع سبق ذكره ص 54"

13- شنوفي نور الدين ،أمرزوقي عبد المؤمن "دور التكوين في تنمية الكفاءات و تحقيق الإبداع" الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة و الإبداع " : الممارسات و التحديات خلال الفترة 18/17 أبريل 2013 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة.

14- إسماعيل حجازي ، معاليم سعاد، " تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات " ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى 2013 ، ص،ص 129 ، 130

15- إسماعيل حجازي ، معاليم سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 44،45

16- سليمان الفارس ، " اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية – مجلد 27- العدد الأول 2011 ،ص،ص 73 ، 74

17- زاهر عبد الرحيم ،" مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة الأولى 2011 ، ص 151

18- إسماعيل حجازي ، معاليم سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 151

19- خيضر كاظم حمود ، روان منير الشيخ ، مرجع سبق ذكره ،ص 283