

واقع تسيير و بناء الكفاءات في المؤسسات العمومية
و أثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية
دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية لولاية سيدي بلعباس

سلامة أمينة slamaamina.managemant@gmail.com

جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس

الهواري جمال delhouari@gmail.com

مخبر تسيير المؤسسات

جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس

الزين عبد المجيد abdelmadjide@yahoo.fr

جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس

ملخص:

يعالج هذا المقال موضوع الكفاءات البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية، من جانبيين الأول إن كان هناك تطبيق لتسيير الأفراد مبني على أساس الكفاءة، و الثاني محاولة إبراز نوع علاقة التأثير بين بناء الكفاءات و تحقيق فعالية اجتماعية للمؤسسة. ولإثراء البحث قمنا بدراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات العمومية الجزائرية لولاية سيدي بلعباس، للتعرف على طرق تسيير أفرادها و درجة الأهمية التي توليها لموضوع الكفاءات البشرية و الفعالية الاجتماعية. فأهمية الكفاءات تنبع من كونها المورد الأساسي لأي إبداع و تطوير وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية اكبر. إلا أن نتائج الدراسة أظهرت أن المؤسسات ليس لها يقين بضرورة منح الأهمية لموضوع الكفاءات و الفعالية الاجتماعية، و هذا مرده إلى انعدام حركية و ديناميكية في نشاطات المحيط الاقتصادي الجزائري الذي لا يمارس ضغطا كبيرا على المؤسسات العمومية مقارنة بالدول المتقدمة .

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الكفاءة ، تسيير الكفاءات، بناء الكفاءات، الفعالية الاجتماعية.

Résumé

L'objectif de cet article est de traiter le sujet des compétences humaines dans les entreprises publiques algériennes sur deux axes: d'une part rechercher, à travers des enquêtes, s'il existe une application de la gestion des individus en fonction des compétences, et d'autre part essayer de montrer l'impact de la production des compétences sur la performance sociale de l'entreprise. Afin d'enrichir notre recherche, nous avons mené une étude pratique sur un groupe d'entreprises publiques algériennes au niveau de la wilaya de Sidi Bel Abbes pour voir comment elles gèrent

leurs ressources humaines et quel degré d'importance elles accordent aux compétences humaines et à la performance sociale. En effet, l'importance des compétences provient du fait qu'elles sont la principale ressource pour toute créativité et développement et par conséquent nous pourrions atteindre nos objectifs avec plus d'efficacité. Cependant, les résultats de notre étude ont montré que les entreprises algériennes n'ont pas conscience de la nécessité d'accorder de l'importance au sujet de la compétence et de la performance sociale, en raison du manque de cinétique et de dynamisme dans les activités de l'environnement économique algérien, qui n'exerce pas une grande pression sur les entreprises publiques comparé aux pays développés.

Mots-clés: Ressources humaines, Compétence, Gestion des compétences, Production des compétences, performance sociale.

مقدمة:

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

إن الابتكار و التجديد فيما تطرحه المؤسسات في السوق لمواجهة المنافسة أمر ضروري لمواصلة النشاط، و هذا 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. و إتباع منهج الكفاءة لتسيير الموارد البشرية يستطيع تحقيق التوفيق بين تغييرات الوظيفة و مؤهلات العامل.

في وقتنا الحاضر مكانة الكفاءات في المؤسسات خاصة في الدول الصناعية المتقدمة تغير كثيراً عما كان عليه في الماضي، إذ زاد الاهتمام بإدراج منهج الكفاءة، والذي تبعه زيادة الاهتمام بوجود تسيير للكفاءات لها صفة التخصص تهتم بهذا المورد البشري. و إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن حماية، وتأهيل وتنمية، وتنظيم علاقة هذه الكفاءات في العمل داخل المنظمة ، ومسؤولة أيضاً عن وضع نظام للتحفيز بكل الوسائل المادية والمعنوية، لتزيد من انتمائه وولائه، وتستخرج مكنون قدراته وإبداعاته وابتكاراته، وهي المسؤولة أيضاً عن حل مشكلاته.. وتهيئة المناخ والبيئة المناسبة للعمل، ومن ثم تحقيق فعالية اجتماعية. وهي بذلك تلعب دوراً غاية في الصعوبة إذ تتعامل مع العنصر البشري، المتقلب المزاج، المتعدد الثقافات و القناعات، المختلف في درجات تفكيره وتقديره للأمور، والمتعدد الدوافع.

و المؤسسات الجزائرية تعيش اقتصاد دولة سائرة في طريق النمو فهي ليست بمعزل عن هذه المتغيرات خصوصاً اذا تمعنا في تغييرات الأنظمة الاقتصادية الجزائرية، سعياً منها لإيجاد حلول لمشاكلها المتعددة، بالمقارنة نجد أن الدول المتقدمة كلها وجدت حلاً لمشاكلها، من خلال الاهتمام بكفاءاتها البشرية لأنها

الوحيدة القادرة على خلق التجديد و التغيير في المحيط الذي تنشط فيه. استنادا لما تقدم فان هذه الدراسة ستعتمد على شقين:

الأول: التعرف إن كان تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية يتم على أساس الكفاءة و منتجا لها.

الثاني : دراسة علاقة التأثير بين بناء الكفاءات و تحقيق فعالية اجتماعية.

مشكلة البحث: تسيير الكفاءات يساعد على تحسين فعالية المؤسسة عن طريق جلب و الاحتفاظ بالكفاءات الضرورية للمؤسسة، و خلق 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 و يصبح عنصرا فاعلا في بناء الإستراتيجية.¹ و انطلاقا مما سبق فان مشكلة الدراسة تتمحور في السؤال التالي:

ما هي متطلبات إدراج منهج الكفاءة في تسيير الأفراد، و إلى أي مدى يؤثر على تحقيق فعالية اجتماعية في المؤسسات العمومية الجزائرية ؟

أهمية الدراسة: إن للدراسة أهمية نظرية و أخرى عملية تتجلى فيما يلي:

الأهمية النظرية و العلمية: تتمثل في تحقيق الإثراء المعرفي في هذا الموضوع، و تزويد المكتبة بدراسة حديثة تربط بين متغيرين (تسيير و بناء الكفاءات).

الأهمية العملية: تعتبر الكفاءات من المواضيع المهمة، خصوصا و أننا نلاحظ توجه فكري كبير إلى اقتصاد المعرفة و هذا يعود إلى تزايد حالات عدم التأكد في المحيط الاقتصادي، وكذلك اشتداد حدة المنافسة، و هنا المؤسسة أمام خيارين إما المواجهة أو الانسحاب و الفشل. فمن خلال دراسات الباحثين في المجال وجدوا أن تطبيق نموذج جديد منافي للفوردي يجب أن يعتمد على الكفاءة، و من تم تستطيع المؤسسات تفعيل نشاطها سواء داخليا أو خارجيا.

فرضيات البحث:

الفرضية الأساسية الأولى: لا تولي المؤسسات العمومية أهمية لتسيير مواردها البشرية على أساس الكفاءة.
الفرضية الأساسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير و بناء الكفاءات البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية.

الفرضية الأساسية الثالثة: نظام تسيير الموارد البشرية المنتهج في المؤسسات العمومية لا يساعد على بناء الكفاءات.

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/gestioncompetences.doc

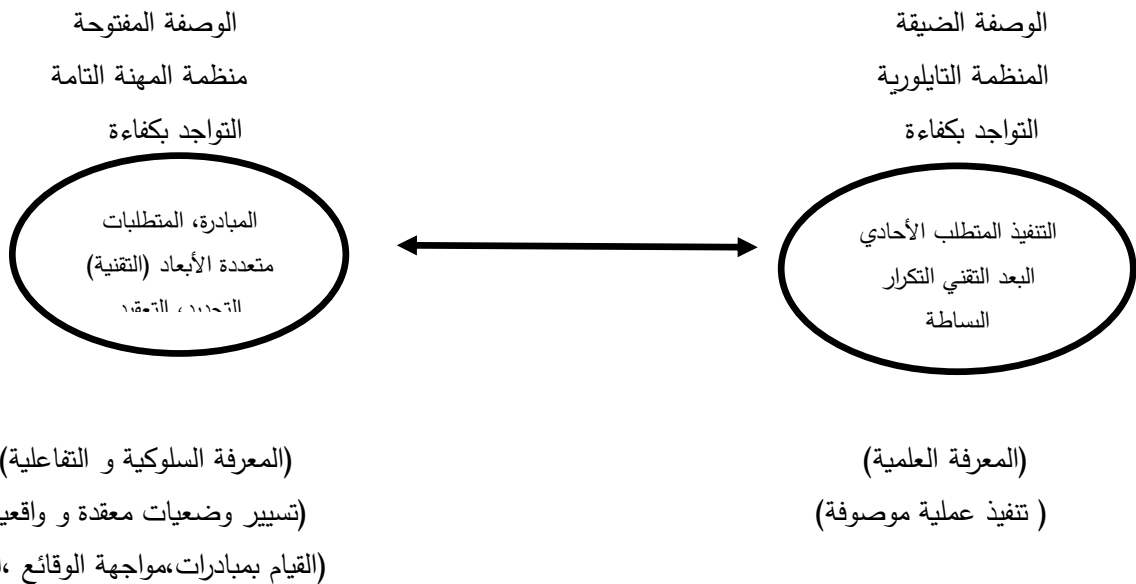
الفرضية الأساسية الرابعة: تحقيق فعالية اجتماعية في المؤسسات العمومية مرتبط ببناء قاعدة من الكفاءات البشرية.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

1. تعريف الكفاءة:

عرفها Guy Le Boterf (2001) بأنها مؤشر يتحرك بين قطبين: قطب يمثل أوضاع عمل تتسم بالتكرار، الروتين، البساطة، التنفيذ الحرفي للأوامر و التعليمات المتشددة و الصارمة و قطب يمثل أوضاع عمل تتميز بالتعقيد، الابتكار، الأخذ بالمبادرة و التعليمات المفتوحة² كما يوضحه الشكل التالي :

الكفاءة كمحور دو قطبين



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

تعريف Zarifian (1990) حيث اعتبرها: "هي أخذ الفرد بالمبادرة و تحمله المسؤولية عند مواجهته لأوضاع مهنية و ظروف مختلفة..."³ "الكفاءة هي براعة معايشة الأوضاع التي تعتمد على المعارف المكتسبة و المحولة مع الاستناد إلى صرامة أكبر عندما يزداد تنوع الأوضاع"⁴

2. أنواع الكفاءة:

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

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

⁴ Phillipe ZARIFIAN, op.cit, p 74

2.1. الكفاءات الفردية: حسب C.Déjoux⁵ و هي تلك المرتكزة على الثلاثية " معرفة ، ممارسة ، سلوك " بينما نجد P.gilbert&M.Parlier يقترح التعريف التالي : "الكفاءات الفردية هي مجموع المعارف ، قدرات عمل و سلوكيات مهيكله وفق هدف معين في وضعية معينة " ⁶ أما Guy Le Boterf فيعرفها : " الكفاءة ليست حالة بل هو مسار و العامل الكفاء هو الذي يكون قادرا على تنفيذ و تجنيد بصفة فعالة مختلف وظائف النظام حيث تتدخل موارد مختلفة ، عمليات فكرية ، معارف ، تفعيل للذاكرة عمليات تقييميه ، قدرات و نماذج سلوكية"⁷ و من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يكتسبها الفرد من خلال التكوين الأولي، التكوين المتواصل التجربة المهنية و التجارب الشخصية و التي يستخدمها في أداء نشاطه المهني لتحقيق الأهداف و بصورة 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 و هي ⁸: عرض مشترك، دليل جماعي ، لغة مشتركة ، أفكار مشتركة ،تعهد ، تحديد هدف لتحقيقه.

2.3. الكفاءات الجوهرية :

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

3. تسيير الكفاءات:

قدم الباحث Sylvie Stong تعريفا في كتابه "كشف آثار الموارد البشرية" تسيير الكفاءات : " تعني التأثير في معارف و مهارات و سلوكيات الموارد البشرية ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده و التكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة "⁹. اذن هي عملية تأثير في أبعاد الكفاءة التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة لخدمة و تحقيق أهداف المنظمة. تسيير الكفاءات يركز على معرفة و وصف حالة الأفراد

⁵ Cécile Déjoux , « la compétence au cœur du succès de votre entreprise », édition d'organisation , paris , 2000, p.140

⁶P. GILBERT & PARLIER , « La Compétence Du Mot Valise Au Concept Opératoire », Actualité de la formation 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 » , 2^{ème} édition, Paris, 2013,p.22 .

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

و ما 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 و موارد الأفراد. و تسيير الكفاءات يضع علاقة مسؤولية العامل مع النتيجة المحققة عن طريق تقييم الأفراد .قدم العديد من الباحثين تصنيفات لتطبيق تسيير الكفاءات في المؤسسة،و في هذه الدراسة فقد اعتمدنا على تصنيف Déflix يتمثل في :

(أ).**جلب الكفاءات:** عن طريق تحديد الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة و تلك التي تحتاجها مستقبلا (عندما توسع المنظمة من نشاطها، تعويض الكفاءات الحالية إما لتقاعدتها أو المغادرة أو لغرض إدخال كفاءات ذات رأى حديثة من سوق العمل)، توجب على المؤسسات البحث و السعي للحصول على الكفاءات التي تطور و تنمي النشاط.

(ب).**تقييم الكفاءات:** إن التقييم هو العملية الأكثر تطورا لحياة العامل من أجل قياس مستوى الكفاءات التي يمتلكها و مقارنتها 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 و توظيف الأفراد لهذا فمن المهم مشاركة من يقوم بعملية التقييم في اتخاذ قرارات الموارد البشرية.

(ت). **التعويضات على أساس الكفاءات:**

إن المؤسسات التي اعتمدت الكفاءة محورا لتسيير مواردها البشرية معنية بتغيير التعويضات التقليدية و جعلها مبنية على أساس الكفاءات و الاتصال بعمالها و شرح لهم أن نظام التعويض الجديد يتطلب بالمقابل منهم التطور و المرونة في أداء العمل. انطلاقا من نظرية المقاربة (Théorie de la contingence) عندما تعتبر أن هناك تسيير استراتيجيا للتعويضات، فهذا يعني أن هناك ترابط ما بين تسيير تعويضات العمال و الإستراتيجية و تؤثر 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 عليها خلق التكيف و الاستجابة لمتطلبات هذا المحيط حتى تضمن ربحيتها و بالتالي استمراريتها و ما يهمنا هو الكفاءات البشرية في المؤسسة فإذا أهملت تنميتها بتزويدها بمعارف و مهارات جديدة بمختلف الأدوات ، فإن معارفها تتقادم و تصبح غير قادرة (الكفاءات) على مسايرة التغير مما يجعل عمل المؤسسة ككل يتميز بنوع من الجمود (قصور في الأداء).

¹⁰Laetitia LETHIELLUX , " 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

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

4. العوامل المساعدة على بناء الكفاءات:

4.1. المرونة التنظيمية: يعرفها Elie Cohen: "هي قدرة المؤسسة على التكيف في أسرع الآجال مع تغيرات غير المتوقعة للمحيط، كظهور منافس جديد، انطلاق منتج بديل يمكن أن يستحوذ على حصة كبيرة من السوق، انغلاق منافذ تقليدية نتيجة ابتكارات جديدة يحققها المنافسون، هي أمثلة لصدمات تتعرض لها المؤسسة بدون تحضير مسبق، و تتطلب رد فعل سريع و حاسم"¹³ تبرز أهمية الكفاءات البشرية في تسيير المشاكل و خلق ديناميكية تفاعل مرن، فتسيير الكفاءات يتتافى مع التنظيم الصلب المقيد ما يعني ضرورة الابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات و منح استقلالية اكبر لمختلف الوظائف و الهياكل المكونة للمنظمة و الكفاءات العاملة فيها.

4.2. المؤسسة المتعلمة: يعرفها J. Brilman: "هي تلك التي تسهر على تحسين معارف وكفاءات أعضائها، و تتشكل أيضا كنظام تعلم جماعي يتعلم باستمرار و يتحول لبلوغ أهدافه"¹⁴ يقترح G.Koeig مفهوما للتعلم التنظيمي على انه ظاهرة جماعية لاكتساب و إنتاج المعارف التي تعدل بدرجة ما من العمق و الدوام تسيير الوضعيات، بل و تعدل الوضعيات نفسها¹⁵، و يرى G.P.Huben أن التعلم يكون تنظيميا عندما يؤدي اكتساب المعرفة و لو على 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 و هذا يستوجب تفاعل الأفراد فيما بينهم، و بالحديث عن التجربة فقط اقترح لاندري LANDRY تعريف لها: "مرادف التجربة عموما يميز نشاط تكوين أو تدريب أين يكون الفرد يتعامل مباشرة مع موضوع التدريب و هذا التعامل المباشر يفترض أن الفرد ليس فقط في وضعية ملاحظة و إنما كذلك في حالة ممارسة"¹⁷.

4.3. اثر التكوين على بناء كفاءات: يجمع العديد من الخبراء أن نجاح برنامج تكوين و فعاليته يكون بإتباع 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.

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

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

5. معايير الحكم على وجود كفاءات بشرية في المؤسسة:

5.1. الحركية: و هي خاصية نلمحها في العنصر البشري نتيجة لتنمية كفاءته و تعني قدرة الفرد على سلوك مسارات وظيفية مختلفة في حياته المهنية، و حتى يتحقق ذلك لابد على المؤسسة أن تكون على دراية بالكفاءات و المجالات المهنية التي تحتاجها مستقبلا والاستعداد لها بتأطيرها ، حتى يخدم أهداف الفرد و المنظمة معا¹⁸

5.2. التعاون: اشرنا سابقا إلى أنواع الكفاءات من بينها الكفاءات الجماعية و التي تظهر عندما تكون الكفاءات الفردية في تعاون، اتفاق، استخدام تفكير و لغة مشتركة،...الخ.

5.3. الاستقلالية و المبادرة: حسب تعريف الباحث زاريفيان: "الكفاءة هي أخذ الفرد بالمبادرة و المسؤولية في أوضاع المهنية"¹⁹ معناه أن الفرد الكفاء يظهر من خلال تكييفه و حسن التصرف في أوضاع مهنية و كذلك في الحالات غير المتوقعة، ومن خلال الممارسة فان الفرد ينمي كفاءته و تظهر مجموعة من العناصر كالاتصال في العمل، الاستقلالية و درجة المسؤولية، و كذلك يستطيع تشخيص و التعرف على مستواه المهني، و ظروف اتخاذ المبادرات اذ يتطلب توفر محيط عمل مناسب ، حيث تمنح الإدارة العليا نوع من الحرية في طريقة انجاز المهام لان لديها ثقة في كفاءاتهم و بالتالي يستطيع المورد البشري إعطاء أفكاره و اقتراحاته مما يولد لديه حب العمل و الاحترام و تحسين أدائه.

6. الفعالية الاجتماعية:

إن الحديث عن الفعالية يدفعنا إلى توضيح الفرق بين الفعالية الاقتصادية و الاجتماعية، وكذا العلاقة الموجودة بينهما. يعرف الباحث Tchankam²⁰ المؤسسة الفعالة تلك التي تعمل أفضل من منافسيها على المدى القصير المتوسط و الطويل. إن الفعالية لا يمكن تعريفها إلا بربطها بالسياق الذي تكون فيه. يبرز لنا الباحث الاجتماعي والاقتصادي الكبير ثورندايك، الجانب الاقتصادي للفعالية، والذي يتمحور حول الركائز التالية: الإنتاج، صافي الربح، النجاح في عقد الصفقات، القدرة على توسيع نطاق التنظيم. أما المفكر و الباحث الاجتماعي "كان"، الذي يؤكد أن الفعالية يمكن قياسها و تحديد مضمونها في ضوء متغيرات كمية و كيفية على حد سواء، ومن هذه المتغيرات متغير الروح المعنوية، باعتبارها متغيرا كفيما، يقيس مدى رضا أفراد المؤسسة عن الوضع السائد بكل أبعاده الاجتماعية.

إن الروح المعنوية، و الرضا الوظيفي اللذان تحدث عنهما "كان"، يمكن لنا أن نوظفهما كمتغيرين لقياس و تحديد الفعالية، أي فعالية الكفاءات في تحقيق الأهداف المرجوة مستقبلا لمؤسسة العمومية، و قد أضاف

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

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

²⁰TCHANKAM J. P. "Performance Comparée Des Entreprises Publiques Et Privées: Une Etude Empirique", Cahier De Recherche, LAREMA, 2000

الباحث" كان "مؤشرات كيفية أخرى للفعالية، كالغياب، ورضا الأفراد عن بيئتهم التنظيمية، و الإنتاجية التي أصبحت تستخدم كمترادفة لمفهوم الفعالية.

إن الفروقات واضحة بين الفعالية الاقتصادية التي ترتبط أساسا بالإنتاج والربح والنجاح في عقد الصفقات التجارية المربحة، و الفعالية الاجتماعية المرتبطة بالروح المعنوية داخل المؤسسة، و الإنتاجية و الرضا الوظيفي و التنظيمي للكفاءات البشرية. المؤسسات المبدعة تستطيع أن تحقق نتائج ايجابية أكثر من السلبية بافعالية في المدى القصير²¹، و على حياتها²².

هناك وسيلتين لقياس الفعالية الاقتصادية للمؤسسات المبدعة حسب Storey Et Tether²³، الأول هو تحليل معدل نمو المؤسسات سواء بقياس الزيادة في عدد العمال أو من خلال رقم الأعمال، و الثاني يتمثل في دراسة معدل حياة المؤسسات أو فشلها، و في هذا الموضوع يشير إلى أن دور رأسمال المستثمر في مساعدتهم على تمويل و جلب الكفاءات و المهارات الضرورية من اجل تطوير المنتجات التي تتطلب تكنولوجيا عالية من جهة، ضمان استمرارية المؤسسة من جهة ثانية خصوصا في محيط تتزايد فيه المنافسة²⁴. و من خلال ما تقدم من آراء الباحثين تتجلى أن هناك علاقة ايجابية بين دور الكفاءات في المؤسسة و تحقيق فعالية لها. عرفت الباحثة دونا وود donna Wood: "الفعالية الاجتماعية هي رسم لمبادئ المسؤولية الاجتماعية، عمليات الاستجابة الاجتماعية، سياسات و البرامج و النتائج الملاحظة"²⁵ و وضعنا لقياسها المتغيرات التالية:

الرضا الوظيفي: يعرفه فريش جوتيه 1961 رضا الفرد عن عمله ناتج الفرق بين طموحاته و النتائج التي يحصل عليها فعليا. و اختلف الباحثون في تعريفهم للرضا الوظيفي فمنهم من يراه إشباع للحاجات الفردية، و منهم من يرى انه مدى تقبل الفرد للوظيفة، و هناك من يرى انه انطباعات و اتجاهات الفرد نحو الوظيفة و مكوناتها²⁶ هذه الأخيرة تتمثل في: بيئة العمل من المعدات و الأفراد، الأجر، درجة تعقد الوظيفة، فرص التطور و الترقية في الوظيفة....الخ

²¹HEGE U., PALOMINO F., SCHWIENBACHER A., , "Venture capital performanc: the disparity between Europe and the United States", RICAFA Working Papern° 001,2006

²²JAIN A., KINI O. , "Does the presence of venture capitalists improve the survival profile of IPO firms?", Journal of Business Finance & Accounting, Vol.27, Issue 9&10, pp. 1139-1176,2000

²³Storey D. J., Tether B. S., "New technology-based firms in the European Union: an introduction", Research Policy, Vol. 26, Issue 9,1998

²⁴ Sophie POMMET et Michel RAINELLI, « Capital-investissement et performances des firmes :le cas de la France», Vie& sciences de l'entreprise, 2012/1 N° 190, p. 30-45. DOI : 10.3917/vse.190.0030,p.33

²⁵Wood DONNA, « Corporate Social Performance Revisited » ,Academy Of Management Review, 1991, P.693

²⁶ محمد سعيد سلطان، "السلوك التنظيمي (سلوك الافراد في المنظمات)"، دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص.45-46

دوران العمل Turn over: أو ما يسمى معدل دوران العمل، و هو متعلق بعدد الأفراد الذين يتركون العمل في المنظمة و يعملون في منظمات أخرى، و هناك العديد من أشكال ترك العمال لوظائفهم أما عن طريق قيام المؤسسة بتسريحهم، أو إيقافهم عن العمل، أو قيام العامل بالاستقالة من منصبه.²⁷

الغيابات: و هي ظاهرة سلبية عدم عمل الأفراد على حسب ساعات العمل المقررة، تسبب في تكاليف للمؤسسة و عرقلة لنشاطها، من جراء غياب فرد و توقف عمل الوظيفة، أيضا تكلفة التعديل حيث يوضع في الوظيفة التي تغيب صاحبها نائب له، و يدفع له ثمن الساعات الإضافية.

ثانيا: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

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 و المؤلفات، المجالات العلمية المحكمة، المواقع الالكترونية. (ب) المصادر الأولية (الأسلوب الميداني): لقد تم تصميم استبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة و اشتمل على سلم ليكرت المؤلف من خمس درجات.

1.2. مجتمع و عينة البحث:

بحكم طبيعة الموضوع فقد ركزنا الدراسة على مجموع المؤسسات الوطنية العمومية، حيث شملت 06 مؤسسات كما يلي: المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE، المؤسسة الوطنية لإنتاج الحليب و مشتقاته ONALAIT (GIPLAIT)، المؤسسة الوطنية لصناعة العتاد الفلاحي (CMA-SAMPO)، بريد الجزائر، المؤسسة الوطنية سونطراك (نفطال)، مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز. بلغ حجم العينة مفردة $n=376$ (موظفين). تم إجراء الدراسة الميدانية على عمال المؤسسات العمومية.

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

*تم التوزيع من طرف مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسات، على عدد أيام الأسبوع و ساعات 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:

²⁷Armand Dayan, « MANUEL DE GESTION. volume 1", éditions Ellipes/AUF, Paris, 1999,P483.

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

الجزء الثاني: عن بناء الكفاءات وفيه المتغيرات: التعاون، الحركية، الاستقلالية و المبادرة ، و قد تكونت من 14 عبارة.

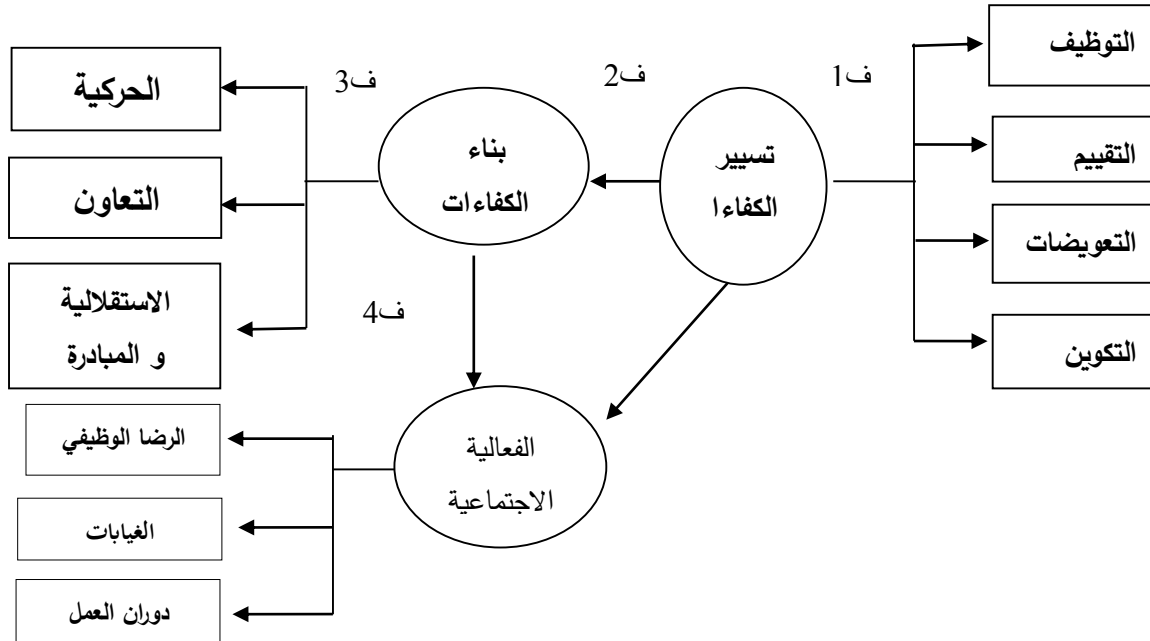
الجزء الثالث: عن الفعالية الاجتماعية للمؤسسة و فيه متغيرات: الرضا الوظيفي، دوران العمل، غيابات العمال، و تضمنت 11 عبارة.

1.4. أساليب التحليل الإحصائي:

تم استعمال برنامج spss18 لترميز عبارات الاستبيان و برنامج sphinx لتفريغ محتويات الاستبيانات المجمعة، ثم استعمال أسلوب الإحصاء الاستدلالي بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM بواسطة برنامج SMART PLS2 .

2. بناء النموذج:

شكل يوضح النموذج النظري و متغيرات الدراسة



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

نموذج القياس **Le Modèle De Mesure** و هو جزء من النموذج الكلي يبرز العلاقات بين المتغيرات المستقلة و التابعة **Variables manifestes et latentes**، بالنسبة لدراستنا فلدينا المتغير المستقل هو تسيير الكفاءات و المتغيرات التابعة هي بناء الكفاءات و الفعالية الاجتماعية. النموذج الهيكلي **Le Modèle Structurelle**، الذي يتكون من علاقات المتغيرات التابعة. أولاً:دراسة نموذج القياس:

1.دراسة موثوقية النموذج: ²⁸ fiabilité

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 : ²⁹ validité convergente

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

3.صحة التمايز: ³⁰ La Validité Discriminante

تستعمل لضمان أن مؤشرات القياس لكل مكون داوت ترابط ضعيف مع مؤشرات قياس مكون آخر،

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

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

مصفوفة الارتباط

Construit		Fiabilité des construits	Variance moyenne partagée															
				CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	ABS	0,8747	0,7001	,84														
2	AUT	0,7331	0,4831	0,07	,70													
3	COO	0,8407	0,6380	0,04	0,22	,80												

²⁸La **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 si l'on retrouve plusieurs fois les mêmes résultats sur les mêmes sujets.

²⁹la **validité convergente** est établie lorsque les mesures d'un même construit sont corrélées

³⁰la **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.

4	EVAA	0,8404	0,6374	-0,14	0,19	0,26	,80										
5	EVAB	0,8833	0,6543	-0,06	0,23	0,39	0,48	,81									
6	FORA	0,9055	0,8274	0,10	0,00	0,15	0,12	,91									
7	FORB	0,8803	0,5519	0,06	0,07	0,32	0,51	0,11	,74								
8	MOB	0,8804	0,7863	0,16	0,21	0,05	-	-	-	,89							
9	RECA	0,7702	0,5280	0,02	0,13	0,37	0,46	0,00	0,10	0,24	0,09	,73					
10	RECB	0,7795	0,6430	-0,20	0,15	0,13	0,29	0,49	0,08	0,46	0,08	0,05	0,24	,80			
11	REM	0,8869	0,6629	0,11	0,14	0,25	0,29	0,25	0,20	0,29	-	0,27	-0,07	,81			
12	ROU	0,7824	0,5470	0,50	0,14	0,11	-	0,23	0,03	0,36	0,05	0,01	-0,28	0,04	,74		
13	SATA	0,7803	0,5455	0,22	0,27	0,36	0,13	0,11	0,07	0,00	0,09	0,03	0,16	-0,02		0,50	0,16
14	SATB	0,7940	0,6634	0,42	0,13	0,13	0,03	0,20	0,13	0,26	0,16	0,09	-0,00	-0,05	0,28	0,14	

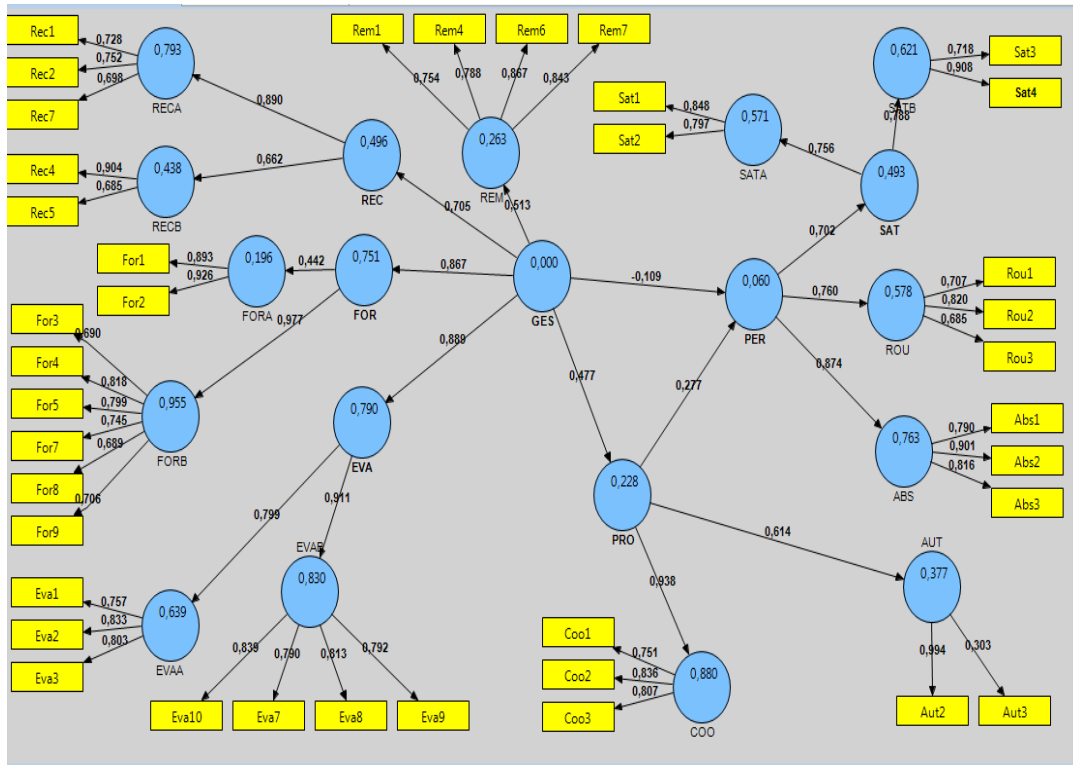
المصدر: من إعداد الباحثين الاعتماد على نتائج smart pls2

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

ثانيا: دراسة النموذج الهيكلي: le modèle structurelle:

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

نموذج القياس و الهيكلية بعد تطبيق الخوارزمية بواسطة PLS



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS2

نستعمل مؤشر GOF^{31} لحساب صلاحية التناسب و هي الجذر التربيعي لحاصل ضرب متوسطات التباين المشتركة AVE و متوسط 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 ذو جودة 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 و الانحدار.

الفرضية العدم الأساسية الأولى: لا تولي المؤسسات العمومية أهمية لتسيير مواردها البشرية على أساس

الكفاءة. $H_0: B=0$

الفرضية البديلة الأساسية الأولى: تولي المؤسسات العمومية أهمية لتسيير مواردها البشرية على أساس

الكفاءة $H_1: B=1$

³¹ GOF : Goodness Of Fit

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 المجمعة من النموذج أعلاه أن معاملات الانحدار بين تسيير الكفاءات و بنوده (التوظيف، التكوين، التقييم و التعويضات) موجبة و تتعدى 0.2 و عليه:

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

لاحظنا من خلال هذه الدراسة أن المؤسسات العمومية تعرف عرض قليل لمناصب العمل، و هذا 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 كبدائية تبحث عن الأفراد الذين تتوفر فيهم مواصفات كالشهادة و المستوى التعليمي الذي تعتبره كإمكانات أولية و لكن عدد كبير من المناصب المفتاحية في المؤسسات كانت الكفاءة شرطاً أساسياً للعامل حتى يوظف (توظيف داخلي أو خارجي).

إن الهدف من التكوين هو تنمية الكفاءات و من ثم فإن العامل يشعر باهتمام المنظمة به، كما يتحكم أفضل في مهام وظيفته مما تتولد لديه الدافعية و التحفيز لانجاز الأعمال و السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة. إلا أن الملاحظ من الدراسة أن التكوين لا يشمل جميع أفراد المؤسسات العمومية ، لكنه يحقق آثار إيجابية على الذين استفادوا منه. و لكن في بعض المؤسسات العمومية تطبيق عملية التكوين هو فقط كإجراء قانوني.

فيما يتعلق بالأجر المؤسسات العمومية تطبق سياسات منح الأجور على أساس الشهادة و الأقدمية في المنصب و المستوى الإداري للوظيفة. كما أن أغلب الأفراد في المؤسسات العمومية غير راضين عن الأجر الممنوح لهم، إلا فئة قليلة و هي غالباً ذات المناصب العليا أو الأفراد ذوي أقدمية، و هذا النقص في الرضا ينعكس بشكل سلبي على أداء العامل. فعلى المؤسسات العمومية أن تختار نظاماً للتعويضات على أساس الكفاءات (zarifian 1988,1998,lawler1990)، و يتطلب تطبيقه التسيير التشاركي و التبادل بين العمال l'échange salariale و لكن الملاحظ في.

تقوم المؤسسات العمومية بتقييم عمالها، و هذه التقييمات متنوعة و وقت إجرائها مختلف من مؤسسة إلى أخرى فمنها من يكون كل شهرين و منها سنوي، و هناك تقييمات على أساس نتائج العمل، تقييمات جماعية، إلا أن نتائج هذا التقييم تشهد قلة استعمال في بعض مؤسسات الدراسة مثلاً: في تسيير المسار

الوظيفي، الترقية، منح الحوافز... و حسب الباحث zarifian³² للانتقال من نموذج التأهيل إلى تطبيق نموذج كفاءات في المؤسسة يجب أن يكون تسيير لليد العاملة مرتكز على تتبع التطور المهني للأفراد على أساس تنظيم مسارات تكوينية للأفراد، و تقييم للكفاءات الفردية للعمال³³

اختبار الفرضية الثانية:

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

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

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

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

اختبار الفرضية الثالثة:

الفرضية العدم الأساسية الثالثة: نظام تسيير الموارد البشرية المنتهج في المؤسسات العمومية لا يساعد على بناء الكفاءات. $H_0: B=0$

الفرضية البديلة الأساسية الثالثة: نظام تسيير الموارد البشرية المنتهج في المؤسسات العمومية يساعد على بناء الكفاءات. $H_1: B=1$

لاختبار هذه الفرضية قمنا بوضع ثلاث متغيرات بقي منها فقط الاستقلالية و التعاون أما الحركية فقط تم إزالتها وذلك لضعف دلالتها الإحصائية.

من خلال النموذج نلاحظ ما يلي:

التعاون (Coo) بمعامل التحديد 0,880 و معامل انحدار 0,938 ما يعني أن متغير التعاون يفسر ب 88٪ المتغير التابع بناء الكفاءات. الاستقلالية (Aut) بمعامل التحديد 0,377 و معامل انحدار 0,614 ما يعني أن متغير الاستقلالية يفسر ب 37.7٪ المتغير التابع بناء الكفاءات. و بالتالي توجد علاقة إيجابية بين

³²P. 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

³³Nathalie 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.

بناء الكفاءات و متغيرات التابعة و عليه سيتم قبول فرضية البديلة الأساسية الثالثة، و رفض فرضية العدم الأساسية الثالثة بمعنى: يوجد بناء لبعض الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية التي تشغل مناصب لها مهام يتطلب انجازها العمل الجماعي.

المؤسسات العمومية لها كفاءات و المعبر عنها بالتعاون و الاستقلالية ، فمن خلال الدراسة الميدانية لاحظنا أن جميع الأعمال تتم بصورة جماعية تحت إشراف مسئول مباشر لهم، يتبادلون النصائح و الاستشارات و هذا من الطرق التي تساعد على التعلم و تطوير الكفاءات، و على ظهور كفاءات جماعية في المؤسسة، و هذا حسب الباحث (1994 G.Koeig) الذي اعتبرها من طرق التعلم التنظيمي.

هناك نوع من الاستقلالية و المبادرة *autonomie et initiative* للعمال و هو شرط أساسي لاعتماد منهج للكفاءة، لا تستطيع المؤسسة الحكم على امتلاكها لكفاءة إلا من خلال الأوضاع المهنية التي يكون فيها و قدرته على إيجاد الحلول للحالات غير متوقعة، و هذا حسب الباحث (زاريفيان 1999) و هذا يتطلب تنظيم مرن من طرف المؤسسة بمنح الصلاحيات للعمال و إعطاءهم استقلالية، و هذا غير موجود في المؤسسات العمومية بل هناك مهام متكررة و تعود العمال عليها فالإدارة متأكدة من تحكمهم فيها، و هذه ليست الاستقلالية التي تكلم عنها الباحثين في موضوع الكفاءة.

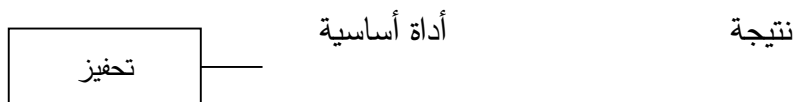
اختبار الفرضية الرابعة:

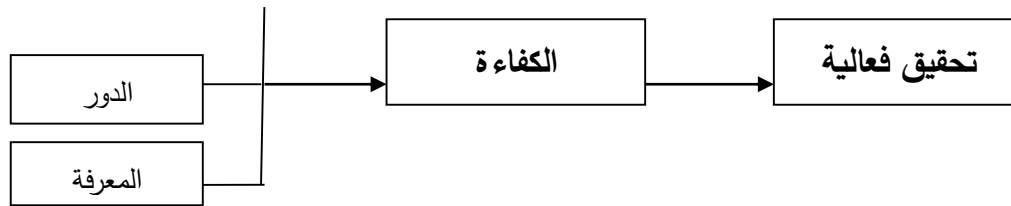
الفرضية العدم الأساسية الرابعة: تحقيق فعالية اجتماعية في المؤسسات العمومية مرتبط ببناء قاعدة من الكفاءات البشرية. $H0: B=0$

الفرضية البديلة الأساسية الرابعة: تحقيق فعالية اجتماعية في المؤسسات العمومية غير مرتبط ببناء قاعدة من الكفاءات البشرية. $H1: B=1$

لاختبار هذه الفرضية قمنا بوضع ثلاثة متغيرات وهي: الرضا الوظيفي، دوران العمل، الغيابات. نلاحظ من خلال نموذج القياس وجود علاقة بين المتغيرين التابعين بناء الكفاءات و الفعالية الاجتماعية بمعامل انحدار يساوي 0,277 و معامل التحديد يساوي 0,060 و هي علاقة ضعيفة أي بنسبة 6٪، و عليه سيتم قبول الفرضية العدم الأساسية الرابعة، و من خلال النموذج أيضا تظهر لنا غياب علاقة بين تسيير الكفاءات و الفعالية الاجتماعية (معامل انحدار سلبي - 0,109)، لأنه يجب توفر متغير وسيط و هو الكفاءة حتى تتحقق الفعالية الاجتماعية للمؤسسة و هذا ما توصلنا إليه من خلال الدراسة وما بينته النمذجة الهيكلية. حسب Duboi هناك علاقة بين الكفاءة و تحقيق فعالية، و يعرف الكفاءة على أنها قدرات الأجير للقيام بمهام عمله من أجل تحقيق مخرجات ذات جودة مع احترام القواعد الداخلية للمنظمة و الخارجية للبيئة، و يضع الشكل الموالي لشرح هذه العلاقة:

الشكل رقم 71: تحقيق الفعالية الاجتماعية حسب الباحث Duboi





Source: Tülay BOZKURT , « management by competencies », Istanbul, 2011,p.15,site visité le:10-01-2015,disponible sur: managementbycompetenciestulaybozkurt-110329032120-phpapp02.pdf

من خلال هذا الشكل يتضح صدق ما نقول على أن الفعالية تتحقق بواسطة الكفاءة، هي موجودة في المؤسسات العمومية بسبب فرض نظام رقابي صارم فيما يتعلق بالغيابات، عدم وجود فرص عمل في مؤسسات أخرى مما يجعل العامل مجبرا على البقاء ما يفسر انخفاض لدوران العمل، أما الرضا الوظيفي فهو منخفض و يمكن تفسيره بذات الأسباب السابقة كما أن المؤسسات العمومية لا تعتمد على الفعالية الاجتماعية و في بعض المؤسسات لا تعطى أهمية في تحقيق الفعالية الكلية للمؤسسة بل تعتمد على العوامل المالية و المادية أكثر، و هذا كله يمكن تفسيره إلى أن المؤسسات لا تعرف ضغطا و حركية في محيط اقتصادها و السبب يعود إلى الاعتماد على الاستيراد وعدم تنشيط للإنتاج المحلي مما يؤدي إلى غياب منافسة شديدة ، فلو كان العكس لبحثت عن كيفية مواجهتها واكتساب ميزة تنافسية وهنا تظهر أهمية تحقيق فعالية اجتماعية و الاهتمام بالكفاءات البشرية.

خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة طبيعة ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات العمومية، و مدى الأهمية التي توليها المؤسسة لتطوير و تنمية أفرادها، إلى جانب قياس درجة تحقيق الفعالية الاجتماعية للمؤسسة. و هذا بغية إبراز العلاقات المتواجدة بين نظام تسيير الموارد البشرية على أساس بناء الكفاءات، و تأثيرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية للمؤسسات. قمنا بإعداد استبيان موجه لموظفي المؤسسات العمومية عددها 06، تم توزيع 400 استمارة على عينة البحث مختارة على أساس طريقة الحصص quotas و تم استرجاع منها 376. اعتمدنا في المعالجة الإحصائية للبيانات المجمع على برنامج spss18 لترميز عبارات الاستبيان و برنامج sphinx لتفريغ محتويات الاستبيانات المجمع. كما استعملنا النمذجة بمعادلات هيكلية. و توصلنا إلى النتائج الرئيسية التالية:

- تقوم المؤسسات العمومية بتطبيق عمليات تكوينية من أجل تنمية مواردها البشرية، و لكن هناك نقص في جودة برامج التكوين، و عدد الدورات التكوينية التي يستفيد منها العمال.

- عدم وجود رضا عن الأجور الممنوحة للأفراد، نقص واضح في تطبيق نظام للتعويضات على أساس الكفاءة.
 - المؤسسات العمومية لها كفاءات و المعبر عنها بالتعاون الموجود بين العمال في انجاز مهام وظائفهم، ونوع من الاستقلالية.
 - لا توجد علاقة بين الفعالية الاجتماعية في المؤسسات العمومية، و ممارسات تسيير الكفاءات. بناءا على نتائج الدراسة و للإجابة على إشكالية البحث نقترح الآتي:
 - التوظيف يجب أن يكون على أساس احتياجات المؤسسة و تبعا لإستراتيجيتها العامة ، مع الأخذ في الحسبان التغير الذي سيطر على الوظائف.
 - الاهتمام الجدي لعمليات التكوين و أن يكون داعما لبناء كفاءات تحتاجها المؤسسة لنشاطها الحالي المستقبلي.
 - ربط نتائج التقييم بقرارات تتعلق إما بالتكوين ، الترقية ، التحويل أو بمنح حوافز أو تغييرات ايجابية في بيئة العمل.
 - محاولة تحسين أجور الأفراد إلا أن هذه تعتبر معادلة بطرفين الأول إستراتيجية المؤسسة و الثاني سياسات الدولة واعتماد تعويضات على أساس الكفاءة و تفعيل التقييم الجماعي للعمل حتى تكون منافسة بين العمال على تقديم أحسن أداء.
 - إتباع أشكال تنظيمية تكون أكثر مرونة، لتشجيع العمال على المشاركة و إبداء الرأي.
- إن الواقع الاقتصادي الجزائري كغيره من اقتصاديات الدول سوف يتعرض إلى تحولات تأثر على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات، هذه الأخيرة مجبرة على تطبيق تسيير للكفاءات يساعدها على مواجهة هذه التقلبات، و كبداية تطبيق نموذج لتسيير الكفاءات العادي ³⁴ Modèle de normalisation الذي يضمن تكامل في سلوك الأفراد على أساس معايير مقبولة و منتجة للقيمة في المؤسسة، فهي تساهم في زيادة تجانس ثقافة داخلية و التي تشجع إدخال السلوك الجماعي التشاركي المنتج للقيمة، و هذا يعني ضرورة اهتمام المؤسسات بالموارد البشري باعطاءه كل ما يحتاجه ابتداء من الوظيفة ثم الأجر ثم التنمية و التطوير إلى ظروف العمل المناسبة و المحفزة، و هنا تكون المؤسسات قد حضرت الأرضية للقيام بانتهاج نموذج الكفاءات.

³⁴ Nathalie DELOBBE, Patrick GILBERT et Martine BOUDELAIRE, " Gérer Des Compétences : Une Instrumentation En Contexte Modélisation Fondée Sur L'étude De Cas », Département Des Relations Industrielles, Université LAVAL, ISSN 0034-RI/IR, volume 69, n° 1, hiver 2014, pp.38-39

قائمة المراجع:

1. BRILMAN J, "l'entreprise réinventée", éd. d'organisation, 1995.
2. BESUCCO Nathalie, TALLAD Michèle, « L'encadrement collectif de la gestion des compétence : un nouvel enjeu pour la négociation de branche », sociologie du travail, n°1.123.142, Elsevier, Paris.
3. BOZKURT Tülay , « management by competencies », Istanbul, 2011, p.15, site visité le: 10-01-2015, disponible sur: managementbycompetenciestulaybozkurt-110329032120-phpapp02.pdf
4. CNPF, Actes Journées Internationales De Formation : Objectif Compétences, Tome 8.
5. Cohen E, « dictionnaire de gestion », casbah Edition, Alger, 1998.
6. DAYAN Armand, « Manuel de gestion. volume 1", éditions Ellipse/AUF, Paris, 1999.
7. DEJOUX Cécile, « la compétence au cœur du succès de votre entreprise », édition d'organisation , Paris , 2000.
8. DEJOUX Cécile, « gestion des compétences et GPES » , 2^{ème} édition, Paris, 2013.
9. LECOEUR Elisabeth, « Gestion des compétences (la guide pratique) », 1^{er} édition de Boeck, 2008.
10. DELOBBE Nathalie, GILBERT Patrick et BOUDELAIRE Martine, " Gérer Des Compétences : Une Instrumentation En Contexte Modélisation Fondée Sur L'étude De Cas », Département Des Relations Industrielles, Université LAVAL, ISSN 0034-RI/IR, volume 69, n° 1, hiver 2014
11. HEGE U., PALOMINO F., SCHWIENBACHER A., , "Venture capital performance: the disparity between Europe and the United States", RICAFA Working Paper n° 001, 2006
12. HUBEN G.P., « Organizational Learning: The Contributing processes And The Literatures", In Organizational Science, vol.2N1. February 1991.
13. JAIN A., KINI O, "Does the presence of venture capitalists improve the survival profile of IPO firms?", Journal of Business Finance & Accounting, Vol.27, Issue 9&10, pp. 1139-1176, 2000.
14. KOENIG G, « L'apprentissage Organisationnel : Repérage Des Lieux », In Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1994.
15. L'expérience professionnelle : définitions et enjeux , [economix .fr/pdf/colloques/2007-AES/bailly.pdf](http://economix.fr/pdf/colloques/2007-AES/bailly.pdf)
16. LETHIELLUX Laetitia, " l'essentiel de la Gestion des Ressources humaines" , Gualino , éditeur EJA. Paris , 2006 .
17. LE BOTERF Guy, « Construire Les Compétences Individuelles Et Collectives », 2^e Ed : Edition D'organisation , 2001 .
18. POMMET Sophie et RAINELLI Michel, « Capital-investissement et performances des firmes : le cas de la France », Vie & sciences de l'entreprise, 2012/1 N° 190, p. 30-45. DOI : 10.3917/vse.190.0030.
19. RENAUDIN Catherine, Fiche de lecture de livre Gestion des compétences et knowledge Management (on ligne) site visité le : 09.12.2014 disponible sur : www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/gestioncompetences.doc
20. Storey D. J., Tether B. S., "New technology-based firms in the European Union: an introduction", Research Policy, Vol. 26, Issue 9, 1998.
21. ST-ONGE Sylvie, HAINES y victor, KLARSFELD Alain, « La Rémunération Basée Sur Les Compétences –Déterminants Et Incidences », Vol 59 , N°4, RI/IR , 2004 .

22. STONG Sylvie, « Relever Les Défis De Gestion Des Ressources Humaines », Gâtant Mourine , Canada , 2001.
23. TCHANKAM J. P. “Performance Comparée Des Entreprises Publiques Et Privées: Une Etude Empirique”, Cahier De Recherche, LAREMA, 2000.
24. WOOD Donna, « Corporate Social Performance Revisited » ,Academy Of Management Review, 1991.
25. ZARIFIAN Philipe., « l'émergence du modèle de la compétence, in : les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines, l'après taylorisme, Economica, Paris, 1988.
26. ZARIFIAN Philipe, « objectif compétence : pour une nouvelle logique » , Edition liaison , Paris , 1990.
27. ZARIFIAN Philipe, « objectif compétence :pour une nouvelle logique », Rueil-Malmaison, Édition liaisons, coll .entreprise et carrières, 1999.
28. محمد سعيد سلطان، "السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)", دار زهران للنشر، عمان، 1997.