



## استراتيجيات استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الجزائرية

براهيمي آسية<sup>1</sup>، ثابت اول وسيلة<sup>2</sup>، عينوس رضوان<sup>3</sup>

1- جامعة تلمسان، مخبر LARMHO  
[asia\\_b@yahoo.com](mailto:asia_b@yahoo.com)

2- جامعة تلمسان، مخبر LARMHO  
[tabet\\_wassila@yahoo.fr](mailto:tabet_wassila@yahoo.fr)

3- جامعة الجزائر 3، مخبر MECAS  
[redwan875@yahoo.com](mailto:redwan875@yahoo.com)

### الملخص -

في ظل التطورات التي تشهدها الساحة العالمية، وتعاضم المنافسة بين المؤسسات ورغبتها في تحقيق البقاء، أصبح لزاما على هذه الأخيرة امتلاك نوعية خاصة من الموارد البشرية، فقد أصبحت قوة الاقتصاد اليوم تقاس بنوعية الموارد البشرية وكفاءاتها وحسن استغلالها، من هنا تأتي الأهمية التي توليها المؤسسات الاقتصادية لاستقطاب وجذب أصحاب العقول الكفوة، وتسخير الامكانيات للمحافظة عليها وتنميتها. في هذا المقال سأحاول التطرق الى أهم أساليب وطرق استقطاب الكفاءات البشرية المستخدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية.

### الكلمات المفتاحية -

استقطاب الكفاءات، تسيير الكفاءات، نظام الأجور، سمعة المؤسسة، ثقافة المؤسسة.

## The Strategies Of Attract Competencies In The Economic Institution: The Empirical Study Of Algerian Institutions

### 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 Career Development Does Not Affect The Operation Of The Polarization Of Competencies. The Rest Of The Factors (The Wage System, The Institution Cultural, The Institution Reputation) Affecting The Maintenance Of Competencies. In Addition, The Worker's Competency Formation And Motivation Have An Effect On The Maintaining Competencies Process In Algeria Companies.

### Keyword –

Attract Competencies, Management Of Competencies, Wage System, Reputation, Enterprise Culture.

### مقدمة -

لعل أهم ما ميز التغيرات والتحويلات الاقتصادية التي شهدتها القرن الحادي والعشرين هو تنامي الاهتمام بالموارد البشرية واعتباره المفتاح السحري في المنظمات الحديثة، فوجود الانسان المفكر والعالم في مجتمعه يشكل عامل قوة وعنصرا مهما 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.

إن الندرة في هذه النوعية من الموارد البشرية في سوق العمل دفع بالمؤسسات الى إعطاء أهمية كبيرة لنشاط الاستقطاب، والذي احتل مكانة بارزة في ممارسات الموارد البشرية، ذلك لأنه وسيلة لتحفيز وترغيب هذا النوع من المهارات البشرية

للتقدم وطلب العمل في المؤسسة. غير ان الحصول على هذه الكفاءات لوحدها لا يكفي، لأننا نحتاج التعلم في كيفية استثمار الكفاءات والمحافظة عليها، فوجودها بحد ذاتها لا يؤدي الى النتائج المطلوبة، ما لم يتم التعامل معها بالطرق التي تمكن من توظيفها على النحو الأمثل مما سبق يمكن صياغة الاشكالية التالية:

ما هي أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لاستقطاب الكفاءات؟

سأحاول الاجابة على هذه الاشكالية عبر العناصر التالية:

❖ الإطار المفاهيمي للكفاءات.

❖ أساليب استقطاب الكفاءات البشرية.

❖ الدراسة التطبيقية.

✓ فرضيات الدراسة:

ف1: يؤثر نظام الأجور على عملية استقطاب الكفاءات و التي تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية

ف2: يؤثر التطوير الوظيفي على عملية استقطاب الكفاءات و التي تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية

ف3: تؤثر ثقافة المؤسسة على عملية استقطاب الكفاءات و التي تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية

ف4: تؤثر سمعة المؤسسة على عملية استقطاب الكفاءات و التي تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية

✓ أهداف البحث:

لتحقيق هناك عدد من الأهداف الرئيسية المراد تحقيقها من هذه الدراسة وهي:

❖ محاولة التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة باستقطاب الكفاءات وتسهيل

الضوء على أهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

❖ التعرف على واقع الشركة الجزائرية وقدرتها على باستقطاب الكفاءات اللازمة والحفاظ عليها.

❖ معرفة الطرق والوسائل التي تعتمد عليها المشاريع الاقتصادية الجزائرية لاستقطاب الكفاءات  
الطريقة المختارة: ✓

للإجابة على الدراسة الإشكالية، وإثبات الفرضيات الصالحة اخترنا الطرق الوصفية والتحليلية لأنه يمكن جمع وتحليل البيانات واستخلاص النتائج.  
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 وأهم أنواعها.

1- مفهوم الكفاءات:

حتى تتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معه ومن هذه المفاهيم نذكر: (1)  
❖ المهارة: محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ، من خلال استعدادات وراثية، والكفاءات الحركية تعني خصوصاً الاتقان وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية، وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الاتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، ومع الانجازات الفنية وأيضاً مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريباً.  
❖ القدرة: إمكانية النجاح وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، والقدرة قد تتمثل في بعض الانجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلاً يمكن للمتعلم ان يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية، كل هذه الانجازات المختلفة مظهرياً، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.

❖ الاستعداد: قدرة ممكنة أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع يتمكن الفرد من انجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية، والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه

التنبؤ بالقدرة في المستقبل، والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة.

❖ الانجاز: ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد، وهو بهذا المعنى يقترب نوعا ما بمفهوم الاستعداد والقدرة في مفهومهما السابق. وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنها بذلك تشير الى امكانيات الفرد المتعددة في الانجاز.

❖ السلوك: السلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط الانسان، وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.

- لقد وردت عدة تعاريف فيما يخص الكفاءة باعتبارها من المصطلحات الحديثة التي أدخلت الى قاموس الادارة نذكر منها:

- تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية "AFNOR" الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل الى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط<sup>(2)</sup>.

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

- تعريف "BOYRS LE" الكفاءات تمثل القوائم أو البيانات التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات"<sup>(4)</sup>.

- هناك أيضا من عرفها على أنها: "القدرة على استخدام المعارف، المهارات والسلوكيات في حالة التنفيذ"<sup>(5)</sup> ويدعم ذلك بالشكل التالي:

كما تم تعريفها على أنها "القدرة على التعبئة بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محددة من أجل تحقيق نتائج محددة مسبقا "<sup>(6)</sup>

## 2- أنواع الكفاءات:

اختلف الباحثون من حيث تصنيفهم للكفاءات وذلك راجع لاختلاف المعايير المتبعة، إلا أن أبرز هذه التصنيفات وأكثرها شيوعاً التصنيف وفقاً لثلاث مستويات هي: المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، المستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، وأخيراً المستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية والتي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية أو الاستراتيجية.

2-1 الكفاءات الفردية. وهي تعبر عن كفاءة كل فرد من أفراد المؤسسة حيث هناك عدة تعاريف حول الكفاءات الفردية نذكر منها:

تعريف "ALIAN MEIJMANT" الكفاءات هي: " معارف علمية مقبولة في نشاط معين كما تعرف بأنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن (مهام معينة ومحددة) ، فالمعارف التي يمتلكها الفرد هي حوصلة للمعارف المكتسبة بالتكوين والتعلم والمعارف في العمل كالخبرات والممارسات"

حسب DEJOUX CELILE فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة .... وفي هذا الإطار تقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها: (7)

- الكفاءة تمتلك ميزة عملية - الكفاءة هي أساس العمل - الكفاءة هي عملية بناء مستمرة.

- الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية - الكفاءة هي مكون اجتماعي - الكفاءة تسجل ضمن عملية التعلم.

- الكفاءة تمتلك وجهاً خفياً - الكفاءة ذات منفعة اقتصادية.

- وهناك من يرى أن الكفاءات الفردية "هي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة" (8).

2-2 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.

حسب BOTERF LE (2000) "الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحفيز عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرف التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً"<sup>(9)</sup>.

2- 3- الكفاءات التنظيمية: وتسمى أيضاً بالكفاءات الاستراتيجية أو الكفاءات الأساسية ويمكن تعريفها بأنها "توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية للقيمة المضافة للمنتج النهائي"  
ثانياً: أساليب استقطاب الكفاءات البشرية:

عرفت السنوات الأخيرة زيادة اهتمام المنظمات العملية الحديثة باستقطاب الكفاءات والتي تعد أحد وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك نظراً لأهمية المورد البشري الذي أصبح يشكل مصدراً أساسياً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إلا أنه من الصعب وضع آلية ومعايير موحدة لاستقطاب وجذب الكفاءات البشرية.

#### 1- تعريف الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب بأنه عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل في المنظمة<sup>(10)</sup>.

#### 2- نظريات الاستقطاب:

هناك ثلاث نظريات تحكم سلوك الباحث عن العمل وهذه النظريات هي:<sup>(11)</sup>

2- 1- نظرية العنصر الموضوعي: وفقاً لهذه النظرية فإن الباحث عن العمل يوازن بين اختياره للعمل في المؤسسة أو أخرى بين ظروف العمل المادية من رواتب وتأمينات وفرص التقدم والظروف الاجتماعية

2- 2- نظرية الاتصال الحرج: وفقاً لهذه النظرية فإنه ليس لدى الباحثين عن العمل في واقع الأمر فرصة للمقارنة بين ما توفره جهات العمل من مزايا

لضيق الوقت لديهم ولرغبتهم السريعة في تأمين العمل، لذلك فإنهم يقررون العمل في مؤسسة دون أخرى وفقا لانطباعاتهم من خلال احتكاكهم السريع مع من يتولون شؤون اختيار الموظفين ومن تلك الانطباعات سلوك الشخص المقابل واجراءات المقابلة وما يلاحظون من تسهيلات وما الى ذلك من مظاهر سريعة.

2- 3- نظرية العنصر الشخصي: تفسر هذه النظرية عملية استقرار رأي الباحث عن العمل حول عمله من جهة معينة على امور غير موضوعية وهي حصيلة تفاعل فكر الباحث عن عمل من جهة العمل، وصفاته الذاتية وبالتالي لا يقرر الأمر على أسس موضوعية، ومهما كان تفسير قرار الباحث عن العمل فإن هناك عوامل تحد من قدرة الجهات الباحثة عن العمل على الاختيار الموضوعي للعاملين ومن هذه العوامل:

- العوامل السائدة في المجتمع عن الجهة الباحثة عن العمل.
- طبيعة الوظيفة المعلن عنها ومدى جاذبيتها.
- سياسات المؤسسة في مجال شؤون العاملين ومن ذلك ما تتيحه من فرص للعاملين للترقية في الوظائف.
- ضغوط نقابات العمل ومدى تدخلها في شؤون العاملين.

### 3- أساليب استقطاب وحذب الكفاءات:

من أكثر الأساليب والطرق المستخدمة لجذب الكفاءات ما يلي:

- نظام الأجور
- التطوير الوظيفي.
- سمعة المؤسسة.
- ثقافة المؤسسة.

3- 1- الأجر: بالرغم من تطور علم الادارة الا أن سياسة الأجور بقيت محورا رئيسيا في ادارة المؤسسات، كون الفرد لا يقرر التضحية بفترات راحته الا إذا كان المقابل مغري ويعوضه عن هذه التضحية.

3- 1- 1- تعريف الأجر: هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل تنفيذ ما كلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل<sup>(12)</sup>.



ويتكون الأجر من مجموع التعويضات التي يتلقاها الأجير مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، وتنقسم هذه التعويضات الى تعويضات مالية وأخرى غير مالية، والتعويضات المالية تنقسم بدورها الى مباشرة وغير مباشرة أما التعويضات غير المالية فتتمثل في المزايا الوظيفية والظروف المادية والنفسية والاجتماعية للعمل.

وبصفة عامة نستطيع ان نقول ان مكونات الأجر تتمثل في:

- الأجر القاعدي: اي الراتب الاساس ويشكل القسط الثابت والمقرر بموجب اسس وقوانين تسري على المنظمات حيث يحدد الراتب الأدنى المطبق على كل المهن والقطاعات

- ملحقات الأجر: وتتمثل في العلاوات الدورية، المكافآت التشجيعية، المنح الخاصة، المشاركة في الأرباح، الترقية.

- الحوافز غير المالية: المتمثلة في مختلف المزايا التي قد يحصل عليها العامل مثل: خدمات السكن، النقل، خدمات التغذية، منافع الرعاية الصحية، خطط الدفع المضمون.

- المزايا غير الأجرية: وتتمثل في أنظمة التقاعد المضافة والحماية الاجتماعية وغيرها.

3- 1- 2- تصميم هيكل الأجور: يتم بناء هيكل الأجور اعتمادا على عملية تقييم الوظائف أي تحديد القيمة النسبية لمختلف الوظائف بالمؤسسة، ويتعرض هذا التقييم الى الوظائف لا لشاغلها وهي بمثابة المرحلة التمهيديّة في تصميم هيكل الأجور التي يتم بموجبها عملية المقارنة لمضمون كل وظيفة نظرا للاختلاف في الواجبات والمسؤوليات وحتى الظروف الممارسة فيها وبناء على ذلك تحدد قيمة وأهمية كل وظيفة بما يضمن أجور عادلة كونها مسندة الى قيمة الوظيفة لا للاعتبارات الشخصية<sup>(13)</sup> وتكفل هذه المرحلة بأساسين هما:

أ- تقييم الوظائف: يبدأ نظام تقييم الوظيفة بمرحلة تحليل الوظائف والتي بموجبها يتم تحديد وصف خاص بالوظيفة من حيث المسؤوليات والواجبات والمهام، ووصف خاص بمن يشغلها من حيث المؤهلات (المهارات، القدرات، المعارف) المطلوبة. وبانتهاء مرحلة التحليل تبدأ المرحلة الثانية المسماة بتقييم الوظائف

ويقصد بها تحديد قيمة الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى، أي تحديد القيمة المادية النسبية لكل وظيفة، فالمقصود هنا دراسة الوظائف والأعمال ووضع مستويات مالية لها وليس تحديد واجباتها ومسؤولياتها وتسعى ادارة الموارد البشرية من وراء القيام بتقييم الوظائف تحقيق الآتي:

1- العدالة في الأجور والرواتب عن طريق وضع أسس ثابتة لتحقيقها.  
2- المساواة في تحديد الرواتب والأجور للوظائف المتماثلة في الواجبات والمسؤوليات.

3- تحقيق الكفاية للعاملين عن طريق تحقيق التوازن بين كمية الأجر الذي يستلمه الفرد والالتزامات الضرورية التي يواجهها في حياته.

ب- تحديد أجر كل فئة: أخذا بعين الاعتبار مستوى الأجر السائد في المؤسسات المتشابهة، مستوى المعيشة والقوانين الحكومية، وغيرها من العوامل يتم تحديد أجر كل فئة والوظائف التي تشتمل عليها بهدف ضمان هيكل سليم للأجور.

3- 1- 3- نظم الأجور المعتمدة على الكفاءة: إن هذه النظم في الدفع تختلف عن النظم التقليدية لدفع الأجور، ذلك أن معدلات الأجر هنا لا ترتبط بالواجبات والمسؤوليات والمهارات الوظيفية إنما ترتبط بدرجة توافر القدرات المطلوبة فيمن يشغل الوظيفة، إنما تبنى مع مستوى الكفاءة والتميز في العمل. وفيما يلي نتناول بعض النقاط الفرعية في هذا العنصر<sup>(14)</sup>.

أ- مفهوم نظام الأجر على أساس الكفاءة: هو النظام الذي من خلاله تقوم المنظمة بمنح معدلات الأجر الى 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.

ب- مفهوم الكفاءة: هنا مفهوم الكفاءة يعكس الخصائص الموجودة في الموظف بما فيها المهارة والمعرفة والسلوك والتي تمكنه من أداء عمله بكفاءة وتميز نظام الددع على أساس الكفاءة يحقق مزايا عديدة منها

- يرتبط بالأداء الاستراتيجي للمنظمة في الأجل الطويل.

- إن المهارات والمعارف والقدرات القابلة للقياس وهذا يعكس لب أو قلب ادارة الأداء.

- إن هذه الطريقة تشجع الأفراد في المنظمة على التحفيز الذاتي وتنظيم العمل حول فرق وجماعات العمل، وهذا ما يشجع الأفراد على التطوير والتعلم التنظيمي وفي الواقع العلمي يمكن تطبيق طريقة الأجر على أساس الكفاءة من خلال:

- الأجر على أساس المعرفة: يكافئ الافراد على التعلم التنظيمي.
- الأجر على أساس المهارة: يكافئ الأفراد على التطوير التنظيمي.
- نظام أجر الكفاءات يعتمد على أساس الكفاءات التي يمتلكها الشخص بغض النظر عن استعمالها الفعلي.

### 3-2- تطوير المسار الوظيفي:

إن المنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم فرص التطوير الوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر في جذب وعاء أكبر من المرشحين للعمل والمؤهلين من ذوي المهارة والكفاءة العالية.

3-2-1- تعريف تطوير المسار الوظيفي: "هو النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وادارة المسار التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تطوير الوظيفة في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى، وهناك مدخلان لعملية تطوير المسار الوظيفي هما: المدخل الفردي (تخطيط المسار) والمدخل التنظيمي (ادارة المسار)"<sup>(15)</sup>.

كما يمكن تعريفه بأنه: "عبارة عن عملية نظامية أو هي الجهود النظامية التي تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص تحقيقها من جهة أخرى "

3-2-2- خطوات تطوير المسار الوظيفي: يرى STOREY WALTER

أن هناك حقيقتين مهمتين لعملية تطوير المسار، الأولى أن العمل الفردي للموظف هو أنه يخطط مساره بطريقة شخصية مرضية ومنتجة، الثانية وترتبط بأنشطة المنظمة إذ أنها تختار، تعين وتنمي العاملين بفعالية وذلك لتوفير أرضية قاعدة من الأشخاص المؤهلين لمقابلة احتياجات المنظمة، إذن فإن تطوير المسار يشمل وظيفتين هما تخطيط المسار وهي عملية فردية وادارة المسار وهي عملية مؤسسية

أ- تخطيط المسار: ويتألف من تلك الأنشطة التي يكون فيها الفرد منهمكا في تكوين خياراته مثل المهنة، المنظمة، التعيين في وظيفة وتطوير الذات وتقييم الذات، وتقييم فرص المسار المتاحة.

ب- ادارة المسار: وتشير الى أنشطة موارد بشرية معينة مثل التدوير، التقلب الوظيفي، التقييم، الاستشارة، التدريب والتعلم وهي عملية مستمرة من أجل تحقيق التكامل بين مصالح الفرد وقابليته مع الفرص التنظيمية المتاحة.

### 3-3 سمعة المؤسسة:

إن سمعة المنظمة وما تتسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية غالبا ما تحقق عنصر السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية والاعزاء.

3-3-1 تعريفها: سمعة المؤسسة تعني ببساطة "الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المؤسسات المختلفة وقد تتكون على الأدلة والوثائق أو على الاشاعات والأقوال غير الموثوقة، ولكنها في نهاية الأمر تمثل واقعا صادقا من وجهة نظر من يحملونها في رؤوسهم.

3-3-2 دور العلاقات العامة في تعزيز سمعة المؤسسة: إن العلاقات العامة توجد الثقة والتفاهم المتبادل بين المؤسسات المختلفة والجماهير المتعاملة معها، وهي تهدف من ذلك الى اقامة سمعة طيبة للمؤسسة من ناحية وللحفاظ على العلاقات الطيبة واستمرار التعامل مع تلك الجماهير من ناحية أخرى. الصورة المشرقة للمؤسسة هي التي تخلق المناخ المناسب لإقبال الجمهور على التعاون معها وجذب أفضل العناصر للعمل فيها وسعادة العاملين بالانتماء اليها<sup>(16)</sup>.

### 3-4 ثقافة المؤسسة:

3-4-1 تعريفها: نقدم التعريف الذي وضعه SCHEIN والذي يعد أكثر شمولاً حيث عرفها "على أنها مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وادراكها وفهمها"<sup>(17)</sup>

3- 4- 2- مؤشرات الثقافة الناجحة: كما أشارت النظرية "Z" لصاحبه " وليام أوشي " أن الذين يعيشون في بيئة عمل متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي يكونون أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل. إن جوهر الثقافة الراسخة هو التركيز على أهمية العنصر البشري، فثقافة المؤسسة التي تضع في حساباتها الجانب الاجتماعي والنفسي للعمال تقترب أكثر من غيرها في استقطاب وجذب أفضل الكفاءات البشرية.

### 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 استبيانه 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 بوعريريج، مستغانم، باتنة. من كلا القطاعين العام والخاص وقد حاولنا التركيز على كبرى المؤسسات في مختلف النشاطات.

## 2. حدود الدراسة

المجال المكاني: تم اختيار تسعة ولايات لإجراء الدراسة الميدانية وهي: تلمسان، الجزائر العاصمة، وهران، عين تموشنت، سيدي بلعباس، مستغانم، سطيف، باتنة، برج بوعريريج. 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.

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 شهرا.

### 3. اختبار فرضيات الدراسة لعينة مكونة من 100 المؤسسة:

قمنا باستخدام برنامج SPSS v 24 في عملية التحليل لللائمة هذا البرنامج لدراسة الحالية وللائمته لحجم العينة كما اخترنا الطريقة التي استخدمها (بن حبيب. ع وعينوس. ر 2016) في عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الجدول رقم (01): البيانات العامة حول المؤسسات المستهدفة

المتغيرات الشخصية	التكرارات
الجنس	ذكر 86
	أنثى 14
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل 10
	حاصل على شهادة BAC 3
	حاصل على شهادة ليسانس 60
الملكية	دراسات عليا 27
	مؤسسة عمومية 59
	مؤسسة خاصة 41
الوظيفة	مؤسسة مختلطة 0
	مدير عام 37
	مدير تنفيذي 31
خبرة المؤسسة في مجال النشاط	مدير الموارد البشرية 32
	أقل من 5 سنوات 9
	من 5 إلى 10 سنوات 18
	من 10 إلى 15 سنة 19
عدد عمال المؤسسة	15 سنة فما فوق 54
	أقل من 250 53
	أكثر من 249 47

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 يدل 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 كانت كما يلي:

يعتبر الاجر التطوير الوظيفي ثقافة المؤسسة سمعة المؤسسة من الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية لاستقطاب الكفاءات  
نتائج الفرضية الأولى كانت كما يلي:

1 معامل التحديد (R-square):

الجدول رقم (03): معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل

النموذج	معامل (R)	الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطا المعياري المقدر
01	a0.779	0.607	0.590	0.29898	

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

يظهر الجدول أعلاه معامل الارتباط بين المتغيرات الذي قدر بـ (0.779) وهي تمثل نسبة (59%) من المستجوبين التي حددها معامل التحديد.

## 2 تحليل التباين ANOVA

## الجدول رقم (04): تحليل التباين ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P
العلاقة (1)	13.100	4	3.275	36.636	0.000
الخطأ	8.492	96	0.089		
الإجمالي	21.592	100			

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

نلاحظ من الجدول أعلاه معنوية التأثير المتبادل بين نظام الاجور، التطوير الوظيفي، ثقافة المؤسسة، سمعة المؤسسة واستقطاب الكفاءات، لأن القيمة (P) كانت معنوية (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي فإن الفرضية الأولى: يعتبر الاجر التطوير الوظيفي ثقافة المؤسسة سمعة المؤسسة من الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية لاستقطاب الكفاءات، مقبولة.

## 3 معاملات الانحدار المتعدد

## الجدول رقم (05): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدد

الفرضيات	المعاملات	معاملات الانحدار	قيمة T	قيمة P
-	B0 (الثابت)	0.421	2.687	0.009
H1	نظام الاجور (x1)	0.338	6.521	0.000
H2	التطوير الوظيفي (x2)	0.068	1.031	0.305
H3	ثقافة المؤسسة (x3)	0.171	2.789	0.006
H4	سمعة المؤسسة (x4)	0.166	1.868	0.065

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

من جدول معاملات الانحدار لتأثير ضغط الوقت نستنتج العلاقة الخطية

التالية:

$$.y = 0.421 + 0.338x_1 + 0.171x_3 + 0.166x_4$$



### **الفرضية 01:** يؤثر نظام الأجور على عملية استقطاب الكفاءات و التي

تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ ان قيمة تأثير نظام الأجور على عملية استقطاب الكفاءات تساوي (0.338) وهي أكبر من قيمة التأثير المعنوي المقدره ب (0.15) كما ان قيم  $T$  و  $P$  معنوية.

وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية

### **الفرضية 02:** يؤثر التطوير الوظيفي على عملية استقطاب الكفاءات و

التي تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية

على ضوء النتائج أعلاه، يظهر أن عامل التطوير الوظيفي لا يؤثر على عملية استقطاب الكفاءات في المؤسسة الجزائرية، حيث تظهر قيمة  $T$  و  $P$  لعامل التطوير الوظيفي اقل من مستوى المعنوية المقدره على التوالي (0.05) و(1.96).

وبالتالي نرفض هذه الفرضية

### **الفرضية 03:** تؤثر ثقافة المؤسسة على عملية استقطاب الكفاءات و التي

تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية

نلاحظ أيضا ان ثقافة المؤسسة هي الأخرى لها تأثير على عملية استقطاب الكفاءات، اذ تساوي (0.171) وهي أكبر من قيمة التأثير المعنوي المقدره ب (0.15) كما ان قيم  $T$  و  $P$  معنوية.

وبالتالي يمكننا قبول هذه الفرضية

### **الفرضية 04:** تؤثر سمعة المؤسسة على عملية استقطاب الكفاءات و التي

تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية

بالنسبة لعامل سمعة المؤسسة هي الأخرى لها تأثير على عملية استقطاب الكفاءات، اذ تساوي (0.166) وهي أكبر من قيمة التأثير المعنوي المقدره ب (0.15) إلا ان قيم  $T$  و  $P$  معنوية اقل من مستوى المعنوية المقدره على التوالي (0.05) و(1.96) الا ان بعض الباحثين (Weiber, R., & Mühlhaus, D)

حددوا القيمة أدنى ل  $T$  و  $P$  ب (0.10) و(1.64)

كل هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية القائلة بأنّ الاجر التطوير الوظيفي ثقافة المؤسسة سمعة المؤسسة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية لاستقطاب الكفاءات.

#### الخاتمة -

إن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة هو العامل البشري ، أي نشاطهم و قدراتهم الفعالة ، أما باقي الأشياء فيمكن أن تشتري أو تتعلم أو تنقل ، فالكفاءات البشرية تعتبر كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة و مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، من هنا تأتي أهمية استقطاب الكفاءات كأحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية أي البحث عن و جذب وعاء من الأفراد المؤهلين و الأكفاء لشغل الوظائف داخل المنظمة ، و في ظل اشتداد المنافسة على الكفاءات و العمالة الماهرة فالمسيرون اليوم يتفننون في استخدام كل اساليب الاغراء لاجتذاب الكوادر المتميزة، 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 المحافظة عليها و ضمان استمراريتها بالعمل لصالح المؤسسة حتى مع توفر اغراءات أكبر في سوق العمل. اذ يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلنا اليها فيما يلي: نظام الأجور(0.338)، ثقافة المؤسسة (0.171) وسمعة المؤسسة (0.166) تعتبر من أهم الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لاستقطاب الكفاءات. كما ان التطوير الوظيفي (0.068) لا يعتبر من الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لاستقطاب الكفاءات.

## قائمة المراجع -

- <sup>1</sup> مصنوعة أحمد "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول- «، يومي 03/04/ديسمبر 2012 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- <sup>2</sup> ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية " مؤسسة الثقافة الجامعية الاسكندرية الطبعة الأولى 2009 ص112.
- <sup>3</sup> LOU VAN BEIRENDONCK, Management des compétences, Edition de Boeck Université Bruxelles ,2004 p16.
- <sup>4</sup> LEVY LEBOYER, la gestion des compétences, les éditions d'organisation paris 1996 p42
- <sup>5</sup> ALAIN LABRUFFE, mesure des compétences Edition afnor, Saint-Denis le pain 2003 p 5.
- <sup>6</sup> PHILIPPE LORINO, méthodes et pratiques des performances, Edition d'organisation 3<sup>eme</sup> Edition, paris 2003 p67.
- <sup>7</sup> كمال منصور، سماح صولح "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، العدد 07- جوان - 2010 ص52
- <sup>8</sup> Claire Bayou, manager les compétences, Edition liaison, paris 2003p34.
- <sup>9</sup> براهيم عاشوري، حمزة غربي "نحو الرفح من ادارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات"، الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات يومي 22/23 فيفري 2012، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- <sup>10</sup> زهير عبد الرحيم "مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية"، دار الراوية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى عمان 2011 ص.61
- <sup>11</sup> نوري منير "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 ص.176
- <sup>12</sup> Edition BERNARD Roman ,batir une stratégie de rémunération, 2<sup>eme</sup> dunod,parid,2010 p6.
- <sup>13</sup> جمال الدين محمد مرسى " الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الاسكندرية، الدار الجامعية 2003 ص 5010./509
- <sup>14</sup> سيد محمد جاد الرب "ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية" ديوان المطبوعات الجامعية 2009/2008 ص287./289

<sup>15</sup> صلاح الدين الهيتي "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين- دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 20، العدد الثاني 2004 ص 34.

<sup>16</sup> فاطمة عبد الكاظم الربيعي " برامج العلاقات العامة واستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة" مجلة الباحث الإعلامي، جامعة بغداد العدد 08 مارس 2010 ص 174.

<sup>17</sup> شتاتحة عائشة "ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار" الملتقى العلمي الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية أيام 15/14 أبريل 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط