

دور تسيير المسار المهني في تنمية الكفاءات البشرية في الإدارات العمومية

The Role Of Running The Professional Track In The Development Of

Human Competencies In Public Administrations

براف يزيد\*<sup>1</sup>، د. عامر بشير<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة البليدة 2 لونسي على -الجزائر ، yazidbadr@yahoo.com

<sup>2</sup> جامعة البليدة 2 لونسي علي-الجزائر ، bameur@outlook.fr

تاريخ الاستلام: تاريخ القبول: تاريخ النشر:

2019-06-07 2019-10-30 2019-12-25

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى ابراز مساهمة تسيير المسار المهني ودوره في تحسين وتنمية الكفاءات البشرية في الإدارات العمومية، وذلك من خلال التعرف على مفهوم ومراحل تسيير المسار المهني في الإدارة العمومية، ودراسة العلاقة بين تسيير المسار المهني ومتطلباته ودوره في تنمية الكفاءات البشرية، حيث أصبحت تنمية الكفاءات البشرية ضرورة حتمية لمواجهة التحديات وعامل مهم لتحسين وتطوير الإدارة العمومية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: المسار المهني، تنمية الكفاءات، الإدارة العمومية، الأداء الوظيفي.

**Abstract:**

This study aims to highlight the contribution of the career path and its role in the improvement and development of human competencies in the public administrations, through the identification of the concept and stages of the operation of the career path in the public administration, and study the relationship between the management of the career path and its requirements and its role in the development Human competencies, where the development of human competencies has become an imperative to meet the challenges and an important factor for the improvement and development of public administration and to improve the level of functionality

**Keywords :** career path, competency development, public administration, job performance

<sup>1</sup> الباحث المرسل: براف يزيد الايميل: yazidbadr@yahoo.com

## المقدمة:

إن التحديات التي عرفتها الإدارة كشفت عن متغيرات هامة مست جميع المستويات خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشري والتكنولوجيا الرقمية اللذان يعتبران العاملان المهمان والعنصران الأساسيان اللذان تعتمد عليهما الإدارة العمومية الحديثة في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، ونتيجة لهذه المتغيرات الحالية ومن أجل التكيف معها والاستجابة للمتغيرات المستقبلية. فقد اتجهت الإدارة إلى تبني مفاهيم جديدة في تسيير هذا المورد والاستفادة من مهارته وقدراته وتنميته وصقله و تثمينه، وأن تحقيق التفوق مرتبط بمدى فعالية تسيير المسار المهني بدءاً من التوظيف والذي يجب أن يقوم على أسس وقواعد تنظيمية وقانونية وصولاً على التقاعد، وهذا لما له من أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة والموظف.

إن عملية تسيير المسار المهني لها إثر كبير في شخصية الموظف وفي حياته الحاضرة والمستقبلية، باعتبارها عملية مهمة ومصيرية تحدد مساره المهني وترسم له معالم النجاح والتفوق أو الفشل في الحياة المهنية، يعتبر مصطلح المسار المهني أو الوظيفي من المصطلحات الحديثة في مجال ادارة الموارد البشرية، والذي له دور مهم في رفع الأداء وتحقيق رضا المواطن لأنه يعتمد على تنمية الكفاءات القادرة على الإبداع والتطوير واكتساب المعرفة والمهارة، وهناك دور لكل من الإدارة والموظف في تسيير المسار المهني وتخطيطه، فالإدارة تقوم بإعداد وتخطيط المسار المهني والموظف يطور وينمي قدراته وطموحاته وفق احتياجات الإدارة الحالية والمستقبلية.

وانطلاقاً من هذه المقدمة فإن الإشكالية التي يعالجها موضوعنا يمكن صياغتها على النحو التالي: كيف يساهم تسيير المسار المهني في تنمية الكفاءات البشرية في الإدارات العمومية؟  
الفرضيات:

- المسار المهني هو مجموعة الوظائف والمهام التي يشغلها الموظف طيلة مسيرة حياته العملية؛
  - تعتمد الإدارة العمومية على أساليب واستراتيجيات لتنمية وتطوير كفاءاتها البشرية؛
  - للمسار المهني دور مهم في تنمية الكفاءات البشرية في الإدارة العمومية؛
- أدوات الدراسة: تتمثل أدوات الدراسة في المراجع المستعملة في هذا المقال وقد اعتمدنا على كتب ومقالات واطروحات دكتوراه بالإضافة الى مذكرات الماجستير وكذلك على الامر الرئاسي 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

## أهداف الدراسة:

نسعى من خلال بحثنا هذا لتحقيق الأهداف الأتية:

- التعرف على مفهوم واجراءات المسار المهني؛

- التعرف على مفهوم واستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية؛

- إبراز أهمية تنمية الكفاءات في الإدارة العمومية؛

- التعرف على مدى مساهمة تسيير المسار المهني في تحقيق رضا الموظف وأثره في على مستوى الأداء؛

منهج الدراسة:

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكالتنا وفهمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز أهم المحاور الأساسية، والجزئية محاول بذلك توضيح مفهوم تسيير المسار المهني وأجراءاته ومراحله، ومساهمته في تنمية الكفاءات البشرية في الإدارات العمومية، من خلال الأداء الوظيفي.

ومحاولة للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بتقسيم البحث الى ثلاثة محاور رئيسية:

- المحور الأول: إجراءات تسيير المسار المهني في الإدارات العمومية.

- المحور الثاني: استراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في الإدارات العمومية.

- المحور الثالث: مساهمة تسيير المسار المهني في تنمية الكفاءات البشرية في الإدارات العمومية.

المحور الأول: إجراءات تسيير المسار المهني في الإدارات العمومية

اولا-المسار المهني:

من المفاهيم والمصطلحات التي ظهرت ضمن الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مصطلح المسار المهني، وهو مرتبط بالفرد وحركته في ممارسة الوظيفة واتقانه للمهام الموكلة اليه واكتساب الخبرة منذ توظيفه إلى غاية انتهاء هذا المسار سواء بالتقاعد أو بالاستقالة أو بالوفاة.

1-تعريف المسار المهني: المسار المهني هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية<sup>1</sup>.

فالمسار المهني هو المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يندرج فيها موظفو المنظمة أو يتنقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها<sup>2</sup>. وفي ضوء ما تقدم ينبغي على المديرين أن يتفهموا عملية رسم المسار المهني والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من مراحل حياتهم العملية<sup>3</sup>.

كما يطلق على المسار المهني دورة الحياة المهنية وهي ذات علاقة مباشرة بتخطيط المسار المهني، حيث يقوم هذا التخطيط على أساس مفهوم ونتائج مراحل هذه الدورة، وهذه الأخيرة هي

عبارة عن مجموعة المراحل التي يمر بها المورد البشري من لحظة تعيينه إلى حين إحالته على التقاعد<sup>4</sup>

2- خصائص المسار المهني: رسم المسار المهني لكل فرد هي مسؤولية الشخص إذا أنه يقوم برسم المسار المهني الذي من خلاله يرى مستقبله المهني ويجب أن يقترن ذلك بالصفات والمهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهله لذلك ، كما تقع على الفرد مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يتقدم لشغلها، و يقوم المسار المهني على أساس مسؤولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق مؤهلاته وتهيئة مناخ العمل لاستثمار قدرات ومهارات ومواهب الأفراد، ويستلزم تحقيق ذلك التخطيط الجيد للمسار المهني من المنظمة و ممارسة مجموعة من الأعمال التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والانضمام إلى العمل والتدريب بالإضافة إلى التطوير والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وقرارات الإشراف والانتداب ، وغيرها من مجالات حركة التوظيف و العمل من خلال النظم وتكافل جهود الفرد والمنظمة على تحقيق الانسجام والتوافق بين اتجاهات وقدرات و صفات الفرد وتوقعاته واحتياجات المنظمة وأهدافها بالإضافة إلى وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة المهنية للفرد ، بحيث يوجد هناك ترابط موضوعي للمستقبل المهني للفرد مع خطط المنظمة ، و مع وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة بين الفرد (الموظف) والإدارة من جهة ومن جهة ثانية وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار ، يقع على الفرد عبء الإسهام في تطوير ذاته، وتنمية قدراته وتطوير معارفه وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته ، بطريقة تساعد المنظمة على القيام بدورها في توفير الوظيفة المناسبة لاستثمار قدرات ومهارات وخصائص الفرد ، و التخطيط الفعال للمسار المهني يساهم في تقليل احتمالات حدوث الصراعات في العمل، وما يترتب عليها من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمنظمة<sup>5</sup>.

### 3- أهمية المسار المهني.

يعتبر المسار المهني شكل من أشكال الاهتمام بالموارد البشرية، حيث تظهر أهميته فيما يلي<sup>6</sup>:

-ضمان توفير الكفاءات المتميزة مستقبلاً؛

-تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة؛

-مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد ؛

-تشجيع تنوع الثقافات؛

-تحسين سمعة المؤسسة؛

-تجنب تقادم المهارات.

#### 4-مراحل المسار المهني:

لقد اتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته المهنية هي<sup>7</sup>:  
أ-مرحلة الاستكشاف: يحاول الأفراد في هذه المرحلة تحديد نوعية الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم الشخصية والقيم الذاتية تفصيلات العمل وغيرها ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف والأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم فإنهم قد يبدؤون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف؛

ب-مرحلة التأسيس: بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة يكون قد اكتسب المورد البشري خلالها مهارات ومعارف متنوعة ورسم مساره المهني في ضوء تقييم إمكانياته التي حددت في مرحلة الاستكشاف وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع المورد البشري على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيواصل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة؛

ج-مرحلة الحفاظ: يهتم المورد البشري في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ويملك الأفراد في هذه الحالة رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة؛

د-مرحلة الانفصال الوظيفي: هي المرحلة الأخيرة في المسار المهني، وتعتبر من أصعب المراحل خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والتقدير والسلطة، وبعد عقود من الإنجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد وفي هذه المرحلة يحاول المورد البشري الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة الغير الوظيفية. بل قد يقرر المورد البشري إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري، كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين التحاق بوظائف أخرى ليست متماثلة لنوعيات الوظائف السابقة.

#### ثانيا -تنمية المسار المهني:

العنصران الأساسيات المرتبطان بتنمية المسار المهني هما:

### 1- إدارة المسار المهني:

وذلك من خلال نسج طموحات الفرد واحتياجات الإدارة في برامج رسمية لاكتساب القدرات (تنمية الموارد البشرية)، وتوزيع الموارد (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تحديد المسارات الوظيفية)، ومراجعة الإنجازات (الاستشارة والتقييم)، ومكافأة الأداء (التعويض).<sup>8</sup>

### 2- تخطيط المسار المهني:

تعددت تعاريف التي تناولت تخطيط المسار المهني حيث هناك من عرفه على أنه: «إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل»<sup>9</sup>. كما عرف بأنه: «تصميم هيكل وظيفي للعاملين يستطيعون من خلاله النمو وظيفيا داخل المنظمة»<sup>10</sup>. ويعد تخطيط المسار المهني الحجر الأساسي في بناء استراتيجية المسار المهني وأحد المفاتيح الأساسية لضمان نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهداف كل من المورد البشري والمنظمة<sup>11</sup>.

### 3- أهمية تخطيط المسار المهني:

ان عملية تخطيط المسار المهني لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد والإدارة معا ، وذلك نظرا للنتائج التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار المهني ، بحيث انه يساعد على ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا ، كما انه يساعد أيضا على صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية، ويزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة ، والتكيف مع التطورات الراهنة ، كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية ، ومقابلة الطموحات الوظيفية للكفاءات، و الذي ينتج عنه زيادة تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار المهني عن طريق اتاحة الفرص المناسبة في الوظائف ، وهو الأمر الذي يؤدي الى تشجيع تنوع الثقافات والحد من إحباط الكفاءات وبناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة ، و التي من شأنها تحقق أهدافهم وخططهم، و تساعد برامج تخطيط المسار المهني الفعال في اكساب الكفاءات مهارات جديدة والتكيف معها ، وذلك عن طريق تحسين قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها ، لأن سبب تحسين صورة و سمعة المؤسسة هو ادراك الكفاءات أن منظماتهم تعني بمستقبلهم المهني ، وهناك جهود لتخطيط وتنمية المسار المهني تمكن من ابراز إمكانات الكفاءات وتشجيعهم على ذلك من خلال حركات الترقية والنقل،

وتقليل تكلفة العمالة لان الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار المهني عائد عليها<sup>12</sup>.

#### أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

إن عملية تخطيط المسار المهني هي عملية استراتيجية تهدف الى إثارة اهتمام و تحدي الموارد البشرية نحو اقتناص الفرص المتاحة للترقية و التقدم الوظيفي و مواجهة التحديات ، و إيجاد الدافعية لدى الأفراد نحو الوصول للأهداف، و اكتساب مهارات جديدة و علاقات متميزة مع الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين، وهذا لاكتساب المعرفة التنظيمية و الوظيفية و بناء رؤية استراتيجية للمنظمة نحو الكشف عن المسارات المهنية المتاحة و المحتملة أمام الموارد البشرية العاملة فيها، بالإضافة الى ربط تخطيط المسارات المهنية بتخطيط الموارد البشرية، وهذا عن طريق الاستخدام الأمثل لأنشطة و برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة مثل الاختيار و التعيين و النقل و الترقية و تصميم و تحليل الوظائف ، و الحفاظ على المورد البشري خاصة ذوي المهارات والخبرات، و هي استراتيجية تسعى جميع المنظمات للوصول إليها<sup>13</sup>.

#### ثالثا - مفهوم تسيير المسار المهني:

تسيير المسار المهني هو تحديد تقدم الفرد من وظيفة الى اخرى، مع مراعاة حاجيات واهداف المؤسسة من جهة، و مهارة و قدرة الفرد و تطلعاته من جهة اخرى<sup>14</sup>.

#### رابعا- مراحل تسيير المسار المهني:

في إطار الصعوبات التي تواجهها معظم الإدارات العمومية في تطبيق الأساليب الحديثة للتسيير وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات المستمرة في مختلف المجالات، وفي ظل بيئة تسودها المنافسة حيث يكون الاعتماد على تسيير المسار المهني والتخطيط له أمرا ضروريا وحتى لضمان البقاء والاستمرارية و سنوضح المراحل التي على أساسها يتحدد المسار الوظيفي لكل فرد في المؤسسة:

1-التوظيف: ان التوظيف حسب نص المادة 74 يخضع بالأساس الى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، وهو قبل هذا مبدأ دستوري، فالمساواة بين افراد المجتمع في الحقوق والواجبات امر وجوبي، ومن ثمة استمدت هذه المادة<sup>15</sup>.

2-التربص: يعين كل مترشح تمخّ توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص<sup>16</sup>.

3-التسيير الاداري للمسار المهني للموظف: يتعين على الإدارة تكوين ملف إداري لكل موظف<sup>17</sup>.

4-تقييم الموظف: ان تقييم نشاط الموظف من حيث ادائه لمهامه في رتبته الإدارية امر وجوبي، وهذا ما اكدته المادة 97 من الأمر، وهذا لتثمين جهده بالاعتماد على معايير مهنية ترتبط

بالأساس على مؤهلاته في الأداء والإنجاز، على ان يكون هذا التقييم دوري ومستمر خلال مساره المهني<sup>18</sup>.

5-التكوين: تعين على الدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة.<sup>19</sup>

6-الترقية في الدرجات والترقية في الرتب: عرفت المادة 106 الترقية هي الانتقال من درجة إلى الدرجة اعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تُحدد عن طريق التنظيم، اما الترقية في الرتب فعرفتها المادة 107 على انها تقدم الموظف خلال مساره المهني من رتبة لأخرى اعلى من الأولى في نفس السلك او سلك اعلى مباشرة.<sup>20</sup>

7-الأوسمة الشرفية والمكافآت: يمكن الموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يستفيد من أوسمة شرفية و/أو مكافآت، بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة.<sup>21</sup>

8-الاستقالة: هي تعبير الموظف الصريح عن ارادته في قطع العلاقة الوظيفية مع الإدارة بصفة نهائية، وهي حق له، وللاستقالة شرطين أساسيين، التعبير الإداري عن طريق طلب مكتوب، وقبول هذا الطلب من طرف الإدارة، حيث يرسل الموظف طلبه الى السلطة التي لها صلاحية التعيين عن طريق السلم الإداري، ويتعين عليه أداء الواجبات المرتبطة بمهامه الى غاية صدور قرار عن هذه السلطة.<sup>22</sup>

9-العزل او الفصل: هو عملية استبعاد نهائية بسبب مخالفات وسلوكيات مادية ملموسة غير مرغوب فيها من العامل، مما يضر بالصالح العام للمنظمة، وهو قرار يتخذه المسؤول.<sup>23</sup>

10-التقاعد: هو توقف الفرد عن العمل في المنشأة بسبب كبر سنه أي بلوغه سن التقاعد الذي تحدده القوانين او الأنظمة<sup>24</sup>، وتشكل الإحالة على التقاعد مؤشرا مهما للإدارة في تسيير مواردها البشرية ، حيث ان توفر الإدارة على جداول مسبقة بنسب ونوع ومؤهلات الأفراد وتواريخ الإحالة على التقاعد يسمح بتوقع الاحتياجات و التخطيط للاستجابة لهل قبل الوقوع في حالة العجز، ضف الى ذلك ان التقاعد يسمح للموظف بالاستفادة من معاش للتقاعد تقدر قيمته حسب عدد السنوات التي قضاها الفرد في الوظيفة العمومية و الاشتراكات التي يضعها تشريع التقاعد على كل من رب العمل(الإدارة) و الموظف وبالنسبة المئوية المستحقة من الراتب مقابل كل سنة اشتراك.<sup>25</sup>

يعتبر تسيير المسار المهني الركيزة الأساسية التي جاء بها الأمر 03-06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية باعتباره محطة هامة في مسار عصرنة وتحديث الإدارة العمومية وتنمية مواردها البشرية، اذ يعد الأمر 03-06



المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية محطة اصلاحية هامة احدثت تغيرات مهمة جدا لا سيما التي عرفتها الإدارة العمومية وهو مجموعة من المبادئ والقواعد الأساسية التي تعمل على تنظيم وتسيير مختلف مراحل المسار المهني للموظف بدءا من توظيفه مروراً بترقيته وتقييمه ونظام تأديبه مع تحديد حقوقه وواجباته وانتهاء علاقة عمله بتقاعدته، فقد ثمن القانون الأساسي الموظف واعتبره العنصر الأساسي في تطوير الخدمة العمومية وجودتها من خلال اتباع اساليب عصرية في تسييره وتكوينه وترقيته الى مستوى اعلى.

**المحور الثاني: استراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في الإدارات العمومية**  
سنحاول اولاً توضيح مفهوم الكفاءة.

**أولاً-تعريف مصطلح الكفاءات:**

نقدم مجموعة من التعريفات التالية:

يعتبر مصطلح الكفاءات من المصطلحات الحديثة التي أُدخلت إلى قاموس الإدارة، وبالتالي فإن مفهومها لازال مستعصياً على الغالبية من رجال الإدارة، باعتباره مفهوم معقد، وقد تعددت التعاريف في هذا المجال<sup>26</sup>.

**التعريف الأول:** «هي عبارة عن مزيج من المعرفة الضمنية، والصريحة لسلوكيات والمهارات التي تعطى لشخص ما إمكانية أداء مهمته أو وظيفته بفعالية»<sup>27</sup>.

**التعريف الثاني:** «الكفاءة تنشأ من مجموعة معارف، وخبرات وتراكم ممارسات أثناء أداء وظيفة معينة خلال مسار مهني معين، وهي تولد لدى أصحابها إرشادا في الرأي والقرار وجودة العمل والأداء»<sup>28</sup>.

**التعريف الثالث:** «هي مجموع ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية، ومعارف علمية، وبعد سلوكي معبأة أو قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن»<sup>29</sup>.

ان مفهوم الكفاءة عموماً يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فعلى المسير تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي الا اذا كانت متغيراً ضروريا لتكييف المؤسسة مع محيطها<sup>30</sup>.

وتشمل الكفاءة مجموعة المعارف والمهارات المتاحة في مختلف مستويات التنظيم، ولا يخفى أن الكفاءات اليوم أضحت تشكل الميزة التنافسية الأكثر حسماً ما بين المؤسسات، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق<sup>31</sup>.

وبناء على التعاريف السابقة نستخلص بأن الكفاءة هي مجموع من المعارف والخبرات والقدرات بما فيها المهارات العلمية والسلوكية والمكتسبة، من خلال مساره المهني، وعليه فإن الكفاءة هي نتاج ثلاثة عناصر أساسية هي المعرفة والخبرة والمهارة.

### ثانيا -أنواع الكفاءات:

يمكن تمييز أنواع الكفاءات الآتية:

1-الكفاءات الفردية: يمكن تعريفها على انها مجموعة من المعارف والمعارف العملية تتطور نتيجة ممارسة الأفراد للأنشطة المختلفة، وعليه فإن هذا النوع من الكفاءات يكتسب بالتكوين والممارسة والتجربة، ويمكن ملاحظتها أثناء الوضعية المهنية بحيث أن الكفاءة الفردية يؤخذ بها دائما في إطار موقف معين، تنطلق من مجموعة خصائص للسماح للفرد بالتأقلم، بمعنى لا يمكن تقييم والحكم على كفاءة فرد معين بصورة عفوية، بل أن ذلك يتم في إطار وظيفة أين يمكن ملاحظته وتقييمه استنادا إلى صفات وخصائص معينة متعلقة بمنصب عمل معين<sup>32</sup>.

2-الكفاءة الجماعية: تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية. ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات. وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية، وتوظيف النتائج<sup>33</sup>.

وحسب O.NORDHAUG، فإن الكفاءات الجماعية تمثل حلقة وصل بين المعارف، القدرات والاستعدادات التي يملكها افراد المجموعة، وبعبارة أخرى تمثل الكفاءة الجماعية حصيلة للكفاءات الفردية المتزايدة من أثر جماعي متحصل عليها من الحركة الجماعية للمساهمين<sup>34</sup>.

الكفاءات التنظيمية: الكفاءات التنظيمية هي تلك الروتينيات التنظيمية التي تنتج عن مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة وعن حالات التفاعل بين التكنولوجيات وعمليات التعلم الجماعي، والمراحل التنظيمية، وبالتالي فهي ليست بديلة للموارد، بل تسهل من تنميتها وتراكمها ونشرها على مستوى المؤسسة<sup>35</sup>، وعرفت كذلك على أنها: «قدرة المؤسسة على مزج الموارد الموجودة والاستفادة منها من أجل سير أعمالها وتوليد قيمة مضافة»<sup>36</sup>.

رابعا-الكفاءة الاستراتيجية: إن مفهوم الكفاءة عموما يعتبر من الإشكالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فعلى المدير(المسير) تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتخطيط ان أمكن التسويات او التصحيحات

الواجب القيام بها، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع محيطها<sup>37</sup>.

ثالثا-تسيير الكفاءات :

تسيير الكفاءات عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين<sup>38</sup> يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحت في التكامل العمودي عن كيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة نظرتها وكذا استراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكييف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة لتحقيق هذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة<sup>39</sup>.

رابعا-تنمية الكفاءات

لقد تعددت التعريف حول تنمية الكفاءات:

لقد عرف (Robert L.Mathis et John Jackson) تنمية الكفاءات بأنها، عملية تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية على إنجاز مهام متعددة، وزيادة مواهبها بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالها الحالية. وهذا يحسن القدرة التنافسية للمنظمة، ويجعلها قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة بها<sup>40</sup>.

ويقصد أيضا بتنمية الكفاءات " مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة ونجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تطوير معارفهم ومهاراتهم واستعداداتهم واتجاهاتهم"<sup>41</sup>.

وعليه يمكن القول ان تنمية الكفاءات هي مجموعة من العمليات والانشطة التي تعمل على تحسين وتطوير مهارات وكفاءات الأفراد، وضمان حسن تكييفهم مع متغيرات البيئة، واستغلال القدرات التي يمتلكها الموظف وتنميتها لأنها تعتبر مصدر بقاء واستمرار المؤسسة.

خامسا-اهمية تنمية الكفاءات:

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر، أصبحت عملية تنمية الكفاءات تشكل أهمية بالغة و ضرورية لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة وسد الثغرات وتدارك النقائص المعرفية وهذا في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة تنظيم عميقة للأنظمة الاقتصادية، كل

هذه العوامل أدت بالمؤسسة إلى أن تولي اهتماما كبيرا بتنمية كفاءاتها لأنها مصدر بقائها، كما أن عملية تنمية الكفاءات تندرج تحت نشاطات إدارة الموارد البشرية، و تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم، وتعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للأفراد تجاه مؤسستهم، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلّة الصراعات والنزاعات ، وكذلك تساعد في حدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد نتيجة بث الثقة، وتحسيسهم بمدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف كفيلة بإحداث ذلك، بالإضافة الى مساهمتها في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا ومستقبلا ، و تعتبر عملية التنمية هذه أداة لتعزيز عملية اكتساب ميزة تنافسية، كما انها تحتاج أغلب المؤسسات اليوم إلى الحصول على مستوى عالي في الاداء و جودة في منتجاتها وخدماتها، إذن لعملية تنمية الكفاءات هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك<sup>42</sup>.

ولتفعيل تنمية الكفاءات يتطلب ما يلي<sup>43</sup>:

1-المساهمة التنظيمية: تتمثل في فعالية أساليب تسيير وتنمية الكفاءات من طرف المؤسسة، عن طريق نظام الانتفاع المشترك بالنتائج، أساليب المكافأة، أساليب الحيازة، وأساليب تطوير المسار الوظيفي، وهي من بين أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، إذاً المساهمة التنظيمية تتمثل في الاستغلال الفعال للكفاءات؛

2-المساهمة الفردية: ترتبط بإرادة وقدرة الأفراد في تطوير قدراتهم ومهاراتهم ذاتيا، وهذا نتيجة للشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان المهني، ببذل الجهود لتحسين الأداء، فالفرد بمبادرته الخاصة يمكنه إثراء كفاءات المؤسسة من خلال ما يملكه من تعليم، تكوين، وخبرة مهنية عالية القيمة، فمستوى الكفاءات في المؤسسة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية للمؤسسة، بل يحدد أيضا بالمساهمة الفردية للموارد البشرية.

سادسا-مجالات تنمية الكفاءات: بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر قوة المؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن العنصر البشري بحاجة إلى تسيير ومراقبة دورية، كما هو بحاجة إلى وصلل معارفه ومهاراته من خلال عمليات التنمية وتتمثل في<sup>44</sup>:

1-إعداد مواصفات الكفاءات: توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة...الخ؛

2-تقييم الكفاءات: يمثل تقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي

تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... الخ؛

3- تطوير الكفاءات: تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد: التكوين المرتكز على الكفاءات؛

4- تحفيز الكفاءات: توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.

سادسا- أساليب تنمية الكفاءات البشرية.

في ضل التغيرات والتطورات المتسارعة-المعرفة والتكنولوجيا-، ونظرا للأهمية البالغة للمورد البشري، فقد أصبحت تنمية الكفاءات البشرية امر ضروري وحتى لمواكبة هذه التغيرات والتكيف معها، بغية تحسين المهارات والمعارف والقدرات، وعليه فالإدارة العمومية تستوجب عليها القيام بأساليب واستراتيجيات لتنمية وتطوير هذه الكفاءات أهمها:

1- التوظيف والاستقطاب: هو خلال مجموعة من الإجراءات للحصول على الأفراد المؤهلين والمناسبين لشغل المناصب الشاغرة وذلك باختيار أحسنهم<sup>45</sup>. و تكمن العلاقة في شقين، فعندما تحتاج المؤسسة إلى كفاءات جديدة فإن لديها خياران الأول أن تقوم بعملية التوظيف من خارج المؤسسة لأفراد ذوي كفاءات جيدة، والثاني أن تقوم بتنمية كفاءات الأفراد الحاليين لاكتساب الكفاءات المطلوبة، فالخيار الأول يؤثر على الأفراد الحاليين بحرمانهم من فرص الترقية وبالمقابل فقد يكون بمثابة تحفيز لهم لإبراز كفاءاتهم وتنميتها ذاتيا، وتجدر الإشارة فيما يخص

هذا الخيار بأنه يحمل المؤسسة نفقات جديدة ويعتبر مكلف في بعض الأحيان، أما الخيار الثاني والذي تلجأ إليه معظم المؤسسات فهو تنمية كفاءات الأفراد الحاليين؛ فهي بذلك تساهم في توفير مجال أكبر لفرص الترقية و تقليص الوقت اللازم لتدريب الأفراد الجدد و المرونة في العمل خاصة إذا كان الأفراد يتمتعون بكفاءات متعددة وكذلك بسرعة الانتقال من وظيفة لأخرى<sup>46</sup>.

**2-التمكين:** تستعمل الإدارة التمكين بغرض إظهار القدرات والطاقات الكامنة لدى أفرادها العاملين، فبمنحهم الصلاحيات لتأدية مهامهم فهي بذلك تحررهم من الضغوطات، وتعطيهم كافة الحريات للتصرف وأداء أعمالهم الموكلة لهم، وهو يعبر في جوهره عن مدى ثقة الإدارة بأفرادها؛

**3-الترقية:** نظام الترقية يساهم في تنمية الكفاءات وتطوير المهارات والمعارف، وهي عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب الترقية عادة زيادة في المزايا المادية والمعنوية والتي يتلقها الموظف أو كلاهما معا، وتعتبر مكافأة للموظف النشيط الكفء<sup>47</sup>. والترقية بمراحلها المختلفة هي اسلوب تسمح بالمحافظة على الأفراد الأكفاء وتنميتهم، كما أنها محفز أيضا لاستقطاب أفضل الكفاءات الخارجية للعمل بالمؤسسة.

**4-المسار المهني:** إن المسار المهني هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يتدرج فيها العامل من خلال ترقيته أو تنقله لأعمال أخرى خلال عمره المهني في المؤسسة. حيث يتم تخطيط وتسيير المسارات المهنية للعاملين بغرض تطوير وتنمية كفاءاتهم، فهو إذا عملية يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الأفراد بميولهم المهني وقيمتهم ونقاط قوتهم وضعفهم. ويمكن القول ان التخطيط الجيد للمسار المهني وربطه بالكفاءات يضمن توفير كفاءات مميزة بصفة مستمرة، ويجنب المؤسسة تقادمها، ويكون ذلك من خلال الترقية أو النقل<sup>48</sup>.

**5-المكافآت:** يعتبر نظام المكافآت من الوسائل الفعالة لتنمية الكفاءات، فالمكافآت هي كل ما يحصل عليه الفرد العامل من أجر أساسي وامتيازات مالية أخرى، منذ دخوله إلى المؤسسة إلى غاية انتهاء علاقته بها، فهي عبارة عن حوافز مالية مقابل تقديم مستوى عالي من الأداء في عمله. بعد أن كانت أنظمة المكافآت ترتبط بالوظيفة، أصبحت تربط بالكفاءات وتطورها، خاصة مع تغير صبغ العمل التي أصبحت أكثر مرونة<sup>49</sup>.

**6-الاتصال:** الهدف من توفير الاتصال الإداري الفعال، هو تنمية وتحفيز الافكار الابداعية والكفاءات ويجاد الحلول الابتكارية للمشاكل التي تواجهها المنظمات بشكل عام، فالمعلومات التي تتدفق يوميا في التنظيم لها أثر مهم في تنمية الاتجاهات الابداعية بين الموظفين، وذلك بما تحمله من افكار ومعارف يجب الاستفادة منها في تحقيق اهداف المنظمة واهداف الموظفين أنفسهم.

7-التعليم: هو أسلوب من أساليب تنمية الكفاءات وهو القدرة على اكتساب معارف ومهارات واتجاهات جديدة في عمله. بحيث يتخذ الوسائل والأساليب ما يجعله دائما على راس كل التطورات الجديدة و التكيف معها في ميدانه ولا يكون ذلك على مستوى فردي فحسب، بل عليه ان يزاوج بين التعليم المستمر الفردي و التعليم التنظيمي المستمر، و ان يسهم اسهاما جادا في تطوير ادارته وضمنان ارتقاءها<sup>50</sup>.

8-دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية: هي مجموعة من الإجراءات الفنية والتكنولوجية والهندسية والتي تنطوي على جمع وتصنيف وترتيب المعلومات وتحليلها للحصول على معرفة تستخدم في انجاز العمليات والوصول إلى مستويات أداء أعلى و الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو إدارة الأصول التنظيمية مثل راس المال الفكري، معارف ومهارات المستخدمين...، وهي تستند على فكرة أساسية مفادها ان أكثر موارد المؤسسة قيمة هي معارف افرادها، و ان تحقيقها لأفضل أداء يعتمد بدرجة كبيرة على الكيفية التي يعمل بها الأفراد على تكوين وتوليد المعارف، و تخزين وتنظيم المعارف<sup>51</sup>.

9-التكوين والتدريب: يعرف التكوين بأنه: "عملية منظمة ومستمرة والتي يمكن من خلالها نقل المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة للمتكون<sup>52</sup>.

لقد وضع المشرع الجزائري مجموعة من القوانين بخصوص تكوين العنصر البشري في الإدارة العمومية، وهذا ما جاء في الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ولا سيما المادة 104 منه، والذي اكدا على الزامية التكوين الدوري والدائم للموظف في الإدارة وهذا من اجل تحسين المستوى وتجديد للمعلومات وتأهيله وترقيته الى درجة اعلى.

إن التدريب هو نشاط موجه لرفع مستوى المهارات والمعارف والخبرات، وتعديل سلوكهم وتصرفاتهم، كما يسمح بتدريب الكفاءات باكتشاف مواطن الخلل والنقص في الكفاءات، مما يستلزم العمل على تطويرها وتنميتها بالتدريب، كما أن الوظائف نفسها معرضة للتغيير، وحتى الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم المهني، لذا يستوجب التدريب للتحكم فيها. ولضمان الاستفادة من نتائج التدريب في تنمية الكفاءات يجب أن تكون كعملية مستمرة ومتغيرة ومتجددة بغرض ملاحقة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل كما يجب أن يكون شامل لجميع العاملين فيها وتلبي احتياجاتها في الأجل القصير والطويل<sup>53</sup>.

اما عن انواع التكوين في الإدارات العمومية فهو ينقسم بدوره الى التكوين المتخصص، والتكوين التحضيري اثناء فترة التريص والتكوين اثناء العمل، والتكوين قبل الترقية والتكوين بعد الإدماج.

وما يمكن أن نستخلصه من خلال عرضنا لأساليب تنمية الكفاءات البشرية، هو أن كل اسلوب من هذه الأساليب سواء كان التأهيل او التعليم او التكوين له أثر في تطوير وتحسين وترقية الإدارة العمومية، وهذا لماله من نتائج ملموسة في الميدان والتكيف مع المتغيرات المتسارعة، فقد أصبح مصير الإدارة العمومية مرهون بنمط تسييرها وإدارتها، فالتسيير الأنجح يكون نتيجة الاهتمام بتنمية المورد البشري، والذي يعتبر الركيزة الأساسية في ترقية الإدارة العمومية وجودة خدماتها.

فقد شهدت في الآونة الأخيرة تغيرات كثيرة في مختلف الإدارات العمومية، وهذا بالاهتمام والتركيز على البرامج التكوينية وتنظيمها في تسيير المورد البشري، وهذا الأمر الذي جعل من الإدارة العمومية تضع مخططات التكوين والتسيير وتجديد المعلومات وتحسين المستوى ووضع مخططات التسيير على المدى المتوسط والبعيد، معتمدة في ذلك على الأساليب الحديثة في التكوين والتأهيل والسعي دائما لترقية موظفي الإدارة العمومية وتحقيق الفعالية ورفع الكفاءة وتحسين ادائهم واكتسابهم للمهارة والمعارف.

فأساليب تنمية الكفاءة وخاصة منها التكوين تجعل من الإدارة العمومية تمتلك حلولا وبدائل للمشاكل المتوقعة وتكيفها مع التطورات الراهنة، فال مورد البشري يعتبر قوة الإدارة و اساس ترقيتها وهذا وفق اساليب وبرامج تكوينية جيدة مسطرة وفق الاحتياجات والتطورات وهذا قصد ضمان تأهيله وترقيته المهنية خلال مساره المهني والوصول الى تنظيم اداري منظم يقوم على اسس واستراتيجية محكمة من اجل النهوض بالإدارات العمومية وترقيتها.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن هناك عناصر أساسية ومهمة تساهم في تنمية الكفاءات والتي من خلالها ترسم الادارة معالم نجاحها وضمان استمرارها، وهذا من خلال مدى فعالية التخطيط الفعال وتسيير الجيد للمسار المهني، بدءا من التوظيف إلى غاية التقاعد وما يتخلله من ترقيات وتحفيزات تشعر الموظف بالانتماء والرغبة ببذل جهد أكبر والمساهمة في تحقيق الاهداف وصنع القرار ورفع من الأداء.

المحور الثالث: مساهمة تسيير المسار المهني في تنمية الكفاءات البشرية في الإدارات العمومية



للمسار المهني دور مهم في الإدارات العمومية، وهذا لانعكاسه الإيجابي على الأداء الوظيفي للأفراد، والتسيير الفعال للمسار المهني وصيانتته والحفاظ عليه هو بمثابة هدف استراتيجي لتنمية وتطوير الكفاءات، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أعلى درجات كفاءة العنصر البشري مع تحقيق التميز والإبداع والابتكار لهذا العنصر، فالأداء الوظيفي هو نتيجة للاستغلال الجيد لعنصر المورد البشري.

#### أولاً- مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة.<sup>54</sup>

#### ثانياً- عناصر الأداء الوظيفي:

إن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها ما يلي<sup>55</sup>:

1- زيادة القدرات المعرفية: ويقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، فكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف؛

2- متطلبات العمل (الوظيفة): ويقصد بها المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف؛

3- بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية؛

4- الكفاءة والفعالية: الكفاءة هي العلاقة بين وسائل الإنتاج المستعملة والنتائج المحصلة، وتعرف الكفاءة على أنها إنجاز الأعمال بطريقة اقتصادية تضمن الوصول للأهداف المرتقب تحقيقها، بينما الفعالية هي تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يتمكن من الوصول للأهداف ويحققها في الآجال المحددة، تشير الفعالية إلى درجة تحقيق أو الوصول إلى الأهداف مهما كانت الوسائل المستخدمة.

#### ثالثاً- تأثير تسيير المسار المهني على الأداء الوظيفي:

ترتكز علاقة تسيير المسار المهني بالأداء الوظيفي على متغيرات وهي كالتالي:<sup>56</sup>

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة (الخبرة المهنية): وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛

2-نوعية العمل والجهد المبذول: ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛  
3-الانضباط: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

#### رابعاً-اثار التسيير الفعال للمسار المهني على الفرد والمنظمة:

هناك اثار للتسيير الفعال للمسار المهني سواء على الفرد او المنظمة وتتمثل هذه الأثار فيما يلي:

##### 1-اثار تسيير المسار المهني على الفرد:

يعمل التسيير الفعال للمسار المهني على تحقيق التكامل بين قدرات ومهارة وكفاءة الفرد، واحتياجات الإدارة العمومية ويتمثل هذا التسيير الفعال في<sup>57</sup>:  
-انضباط الموظف: إذا استطاعت الإدارة ان تكتسب ثقة الموظف في عدالة النظام الإداري المطبق في تسيير مساره المهني وتتعامل معه على أحسن وجه وتساعدته في تحقق اهدافه وطموحاته، فيشعر بالراحة والطمأنينة والولاء اتجاه الإدارة، فيترجم ذلك في شكل انضباط وهو الالتزام والوعي بالقوانين والأنظمة المعمول بها داخل الإدارة؛  
-الرضا عن العمل: وهو الشعور بالراحة النفسية في بيئة العمل وفي العلاقة مع الرؤساء والزملاء، كما يدل الرضا على توافق الفرد مع وظيفته؛  
-الرغبة في العمل: تستعمل الإدارة اساليب مختلفة لإغراء عاملها كالأجر والحوافز والترقية، وهذا من اجل رفع الأداء وخلق دافع للعمل، ينعكس أثره على انتاجية الفرد او تصرفاته ببذل جهد أكبر في العمل للحصول على هذه الامتيازات.

الرضا هو شعور داخلي يحس به الموظف، وارتفاع درجة رضا الموظف يؤدي الى ارتفاع مستوى طموحاته ورغبته في اداء وظيفته وانضباطه وانخفاض نسبة غيابه، فالانضباط في الوظيفة معناه توفر عنصر السلوك والذي يعتبر عنصر اساسي من عناصر تحقيق الكفاءة.

##### 2-اثار تسيير المسار المهني على الإدارة العمومية:

ان الغاية الأساسية من وجود تسيير فعال للمسار المهني في الإدارة العمومية هو الحصول على موظفين ذات كفاءة ومهارة عالية وتحقيق اداء متميز، وهذا ما يؤثر ايجابيا على اداء الإدارة العمومية ويتمثل هذا التأثير في<sup>58</sup>:

ان ما يهتم به التسيير الفعال للمسار المهني في الإدارة هو الحصول على الموظفين الأكفاء والاهتمام بهم وتسيير مساهمهم، كما يعمل على خلق بيئة عمل ملائمة ومغرية بمختلف التجهيزات والمزايا التي تجعله يفجر كل طاقاته في العمل بترك اثار مباشرة على اداء هذه المؤسسة، ومن بين هذه الأثار ما يلي:

-ارضاء المواطنين: تستطيع ان تقيس الإدارة العمومية مدى نجاحها من خلال الاستجابة المتفوقة لاحتياجات المواطنين؛

-تحقيق الانتماء للإدارة: ان تسيير المسار المهني العقلاني يجعل العامل أكثر ولاء وانتماء للإدارة خاصة إذا وفرت هذه الأخيرة مناخا عائليا في اوساط العاملين تنبعث من خلاله روح الاندماج والتعاون والاشتراك في العمل فيما بينهم؛

-تحسين الأداء الوظيفي: كما ان الضمانات التي تمنحها الإدارة للموظف كالتعويضات المالية في حالة المرض، الشيخوخة وحوادث العمل من شأنها ان تجعل الموظف يطمئن على مستقبله ويسخر تفكيره نحو تطوير الإدارة من خلال تحسين الأداء والقيام بمهامه على أحسن وجه واستمراره في العمل؛

-التحكم في مدخلات الإدارة: يقوم العنصر البشري في الإدارة بتحويل واستغلال مدخلاتها من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية قصد ترشيد النفقات وتخفيض الأعباء واحداث التوازن بين المتطلبات والاحتياجات أي الشخص المناسب في المكان المناسب وبالتالي فان حسن تسيير المسار المهني للعامل تجعله يتقن عمله بجدية واخلاص مما ينعكس هذا على الرفع من القدرات التنافسية للمنظمة.

-علاقة تمكين الموظفين بالأداء: فالسعي الدائم لتجنيد قدرات الأفراد وكسب ثقتهم وولائهم هو ما يجعل الأداء الاجتماعي للإدارة يتحسن ، وبالتالي ممارسة المسؤولية الاجتماعية، بشكل افضل ، ويتحقق ذلك بالاهتمام المتزايد بالجانب الإبداعي للعاملين ثم الإدارة بالمشاركة وبتسيير الكفاءات وتطبيق مبدا تفويض السلطة ، والمشاركة بالمعلومات المتعلقة بالجانب المالي او التشغيلي او الأداء ، مما يساعد العاملين على فهم معنى عملهم وتنمية احساسهم بكفاءتهم وقدرتهم على اداء مهامهم ما يشعروهم ان لديهم تأثيرا على ادارتهم ، وقد وجد Spreitzer وآخرون ان للكفاءة والتأثير درجة ارتباط عالية جدا مع فاعلية الإدارة ، بينما يشكل الإحساس بمعنى العمل افضل الطرق لوصول العاملين للرضا الوظيفي ، ويتحقق رضا العاملين من خلال ايمان العامل بان الإدارة تشكل قيمة معنوية ومادية له ، فالحصول على مكافاة تتناسب مع

الجهد الذي يقدمه ، وتتلاءم مع الاحتياجات المعيشية له سوف ينعكس على زيادة معدل الاستقرار الوظيفي ، وبالتالي وتحسين مستويات الرضا على العمل في الإدارة.<sup>59</sup>

ان الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة هو حصلة استثمار حقيقي من قبل الإدارة لقدرات ومهارات ومعارف ودافعية الموظفين داخل الإدارة وخارجها، ومما لا شك فيه ان مستوى الأداء للموظفين وللإدارة على حد سواء يمثل مقياسا حقيقيا لمدى نجاح ادارة الموارد البشرية بالإدارة ومدى سلامة برامجها المستخدمة نحو تحقيق ميزة تنافسية قوية راسخة تركز على الابتكار والإبداع في الأداء، وتؤدي في النهاية الى تحقيق اهداف الإدارة والموظفين معا، والحفاظ على مكتسبات وممتلكات وموارد الإدارة.<sup>60</sup>

ان ارتقاء أي إدارة مرهون بتطور العنصر البشري وتطوير أدائه ويتوقف هذا على درجة رضا الموظف وهو ذلك الشعور بالانتماء والرغبة في العمل، بحيث تتكون له حصلة معرفية ومعلومات وافكار، وهذا الأمر الذي يؤثر في سلوكه من حيث التزامه وكيفية تعاملاته وغيابه او تأخره، فالموظف الغير راضي عن وظيفته ينتج عنه سوء التكيف وعدم الرغبة في العمل. ان توفر الرضا لدى الموظف والرغبة في العمل يؤدي الى ارتفاع مستوى أداءه، فهناك علاقة طردية بين رضا الموظف ومستوى ادائه، فكلما زادت درجات الرضا لدى الموظف كلما ارتفعت معدلات الأداء لديه.

فكلما زادت معرفة وخبرة وتجربة وكفاءة الموظف زادت الحاجة الى إيجاد طرق أفضل وأساليب جديدة، وهذا سيؤثر على سلوكه ويدفعه الى الالتزام والانضباط في وظيفته، وبالتالي شعوره بالرضا الوظيفي والذي يعتبر عاملا أساسيا في نمو وتطور الموظف وبالتالي نمو الإدارة وارتقاؤها.

### الخاتمة:

ان تحقيق جودة في العمل الإداري، يتطلب تنمية للكفاءات البشرية بصفة مستمرة وهذا لاكتساب المهارة والفاعلية والقدرة على الإبداع والتكيف مع التحديات، حيث يعد المسار المهني أداة لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية وتحسين أدائهم ورفع مستواهم.

اضحى تسيير وتخطيط المسار المهني من بين الخيارات الاستراتيجية لأي ادارة ولا سيما الإدارة العمومية، وهذا من اجل تطويرها وترقيتها، ويعد الاستثمار في المورد البشري في ضل هذه التحديات الراهنة من اولويات الإدارة، لذا أصبح من الضروري الاهتمام أكثر بالموظف وتنميته وترقيته وتحسين مستواه وهذا للتكيف ومواجهة التحديات والتطورات التكنولوجية والمعرفية.

ان لتسيير المسار المهني أهمية كبيرة بالنسبة للموظف والإدارة العمومية ، وهذا لما له من أثر في تنمية وترقية الكفاءات البشرية، ولذلك تسعى الإدارة دائما وبصفة دورية الى تطوير وتنمية هذه الكفاءات عن طريق وضع استراتيجيات واساليب تسمح بتحقيق ذلك بصفة منسجمة ومتكاملة ومستمرة، لأن تنمية هذه الكفاءات اساس نجاحها وترقيتها وضمان استمرارها، فالتسيير الفعال للمسار المهني وصيانتته والحفاظ عليه هو بمثابة هدف استراتيجي لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية وهذا ما ينعكس ايجابا على الأداء الوظيفي للموظف والإدارة على حد سواء.

ومن خلال بحثنا توصلنا الى النتائج التالية:

- تسيير المسار المهني يلعب دورا اساسيا في تنمية الكفاءات البشرية ابتداء من اول شغله للوظيفة إلى غاية الإحالة على التقاعد؛
- المسار المهني للموظف يعبر عن سلسلة متعاقبة من المراحل الوظيفية؛
- يؤثر المسار المهني في تحديد نوع الأسلوب المعتمد في تنمية الكفاءات البشرية من خلال اكتساب الخبرات والتجارب؛
- هناك علاقة بين المسار المهني واساليب تنمية الكفاءة، بحيث لا يمكن للموظف أن يتكيف مع وظيفته دون هذه الأساليب؛
- يتم اختيار الموظف بناء على الكفاءة؛
- يتضمن تسيير المسار المهني في الإدارة العمومية الاستغلال الأمثل للعنصر البشري؛
- يتضمن تسيير المسار المهني في الإدارة العمومية استغلال مهارة وكفاءة الموظف؛
- تسيير المسار المهني يسمح بمعرفة وتحديد إمكانية الموظف؛
- تشجيع الموظف على الإبداع واستغلال استقطاب المورد البشري المطلوب؛
- يساعد تسيير المسار المهني في التقليل من معدل مؤهلاته؛
- يساعد تسيير المسار المهني في دوران العمل؛
- توفير الإمكانيات اللازمة لتدعيم تنمية الكفاءات البشرية من خلال حسن الاستغلال؛
- الاهتمام أكثر بأساليب تنمية الكفاءات ودورها في تطوير المسار المهني للموظف؛
- تعزيز مجال التكوين والتأهيل والتعليم، بما يخدم تسيير المسار المهني؛
- منح الترقية والتحفيزات للموظف في الوقت المناسب ينعكس ايجابا على الأداء الوظيفي؛
- يجب ان تضع الإدارة العمومية برامج ودورات تأهيلية وتكوينية بشكل دائم بغية تجديد المعلومات واحداث الإبداع من اجل تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي؛

-رضا الموظف عن الوظيفة الموكلة اليه، والمناسبة لقدراته وكفاءته عامل مهم يجهله في استعداد دائم مما يحفزه على الاجتهاد أكثر والبحث عن تحقيق طموحاته وطموحات الإدارة؛

- <sup>1</sup> حلبي حسين الحكيم، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني للاستثمارات والتدريب، الشارقة، 21-23 أفريل، دولة الامارات 2003، ص.8.
- <sup>2</sup> عمروصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 546.
- <sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002، ص276.
- <sup>4</sup> عمروصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 558.
- <sup>5</sup> فاطمة بن عابد و عيساني نور الدين، إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد: 07، العدد: 29، مارس 2018، ص234.
- <sup>6</sup> سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، 2015/2014، ص 67.
- <sup>7</sup> فاطمة بن عابد و عيساني نور الدينمرجع سبق ذكره، ص246.
- <sup>8</sup> عماد الدين مصطفى، نموذج تطور المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية، المؤتمر العربي الثاني  
الاستشارات والتدريب، الشارقة – دولة الإمارات العربية المتحدة، 21 و 23 افريل 2003، ص 271.
- <sup>9</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، لإسكندرية، 2007، ص 374.
- <sup>10</sup> محمد أحمد عبد البني، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم باسترون موزعون، الأردن، 2010، ص13.
- <sup>11</sup> زبارنانو، مدى ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف1، 2017/2018، ص62.
- <sup>12</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002، ص378.
- <sup>13</sup> زبارنانو، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، جامعة سطيف 1، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد02، ديسمبر 2017، ص102.
- <sup>14</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص179.
- <sup>15</sup> دمان ذبيح عاشور، شرح القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (احكام الأمر الرئاسي 03/06 المؤرخ في 2006/07/15)، دار الهدى للطباعة والنشر، الطبعة 2010، عين مليلة، ص29.
- <sup>16</sup> المادة 83 من احكام الأمر الرئاسي 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن قانون الوظيفة العمومية
- <sup>17</sup> المادة 93، مرجع سابق.
- <sup>18</sup> دمان ذبيح عاشور، مرجع سبق ذكره، ص34.
- <sup>19</sup> المادة 104، مرجع سبق ذكره.

- <sup>20</sup> دمان ذبيح عاشور، مرجع سبق ذكره، ص36.
- <sup>21</sup> المادة 113، مرجع سبق ذكره.
- <sup>22</sup> حامدي نور الدين، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل احكام الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 15، 2012، ص 180.
- <sup>23</sup> بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص179.
- <sup>24</sup> بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص198.
- <sup>25</sup> حامدي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 180.
- <sup>26</sup> سحنوني محمد، تنمية الكفاءات داخل المؤسسة جامعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 04، جوان 2017، ص 124.
- <sup>27</sup> غبشي عبد العالي، تطوير نموذج لتسيير الكفاءات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، سبتمبر 2018، ص 325.
- <sup>28</sup> حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، دفاثر السياسة والقانون، العدد الرابع عشر، جانفي 2016، ص331
- <sup>29</sup> Jean marie petit, dictionnaire des ressource humaines, 5 Edition, Vuibert, 2008, p66.
- <sup>30</sup> طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وادارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة في إطار ملتقى دولي حول "راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص05.
- <sup>31</sup> حيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، فيفري 2005، ص 12.
- <sup>32</sup> بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2001/2012، ص52.
- <sup>33</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص139.
- <sup>34</sup> هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد-تلمسان، 2010/2011، ص 76.



<sup>35</sup> كشاط انيس، إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، 2006، ص 51.

<sup>36</sup> Anne Dietrich, Le Management Des Compétences, Vuibert, Paris, 2008, P.3.

<sup>37</sup> الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، يومي 09 و10 مارس 2004، ص 206.

<sup>38</sup> بوجمل أحمد، Performance des ressources humaines، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 02.

<sup>39</sup> سماح صوالح وكمال منصور، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07، 2010، ص 55.

<sup>40</sup> حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2017/1، 2018، ص 43.

<sup>41</sup> Shimon L.Dolan, Et Autres, La Gestion Des Ressources Humaines (Tendance, Enjeux Et Pratiques Actuelles), 3eme Edition, Edition Village Mondiale, Canada, 2002, P307.

<sup>42</sup> ابو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص 57.

<sup>43</sup> سملاي يحيضيه، مرجع سبق ذكره، 149.

<sup>44</sup> مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة في إطار ملتقى دولي حول "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول" كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 03 و04 ديسمبر 2012، ص 09.

<sup>45</sup> صبيحة عبد اللاوي، سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوف بن خدة، 2009، ص 12.

<sup>46</sup> ابو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>47</sup> فاطمة بن عابد و عيساني نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 249.

<sup>48</sup> مقدود وهيبه و قهواجي أمينة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2-لونيسي علي، 2018، ص 09.

<sup>49</sup> مقدود وهيبه و قهواجي أمينة، مرجع سابق، ص 09.

- <sup>50</sup> غانم هاجرة، مساهمة ادارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص 17.
- <sup>51</sup> بوازيدوسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 66.
- <sup>52</sup> عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، اطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان، 2014/2015، ص 63.
- <sup>53</sup> حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 13
- <sup>54</sup> نادر حامد عبد الرازق أبو شرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، 2010، ص 17.
- <sup>55</sup> رانيا جاسر علي ابو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، فلسطين، 2015، ص 57.
- <sup>56</sup> عماد منصور أحمد حلاوة، غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم ادارة اعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص 57.
- <sup>57</sup> بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 178.
- <sup>58</sup> بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 179.
- <sup>59</sup> دراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن احمد-وهران 2، 2016، ص 67.
- <sup>60</sup> خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم ادارة اعمال، جامعة قناة السويس -مصر 2014، ص 03.