

## الموارد البشرية وآلية الاستثمار في كفاءتها داخل المؤسسة الجزائرية

هارون نورة

عبد النور موسى

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

### ملخص

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف نظريا على أهمية تبني المؤسسة المعاصرة لإستراتيجية واضحة في عملية إدارة وتسيير مواردها المختلفة في مقدمتها الموارد البشرية، باعتبار هذه الأخيرة بؤرة التنافس بين المؤسسات والركيزة الأساسية للنهوض ومواكبة شتى التطورات والتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية والداخلية وهذا من خلال التكوين كإستراتيجية لإعداد الكفاءات والمهارات التي تتطلبها تحديات العولمة والتنافسية والتي تفرضها الرهانات المعاصرة على المؤسسة الجزائرية، حيث تمت الإشارة إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية وكذا الكفاءات المهنية بالإضافة إلى أنواع الكفاءات ومفهوم التكوين، ليلبيها الإشارة على التكوين كإستراتيجية للاستثمار فيها من خلال إعداد برامج تخدم المؤسسة في وقتها الراهن والمستقبل مع مراعاة مختلف التحديات.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، الكفاءة المهنية، التكوين، استراتيجيات التكوين.

### Résumé

Cet article vise à identifier l'importance des nouvelles stratégies adoptées par l'organisation dans la gestion en général, et la gestion de ses différentes ressources, notamment humaines, en particulier. Car ces ressources représentent la pierre angulaire du progrès de l'organisation. C'est à travers la formation comme stratégie de préparation des compétences requises par les enjeux de la globalisation et de la compétitivité imposées par les défis actuels sur l'organisation algérienne, que se sont référés divers concepts liés aux ressources humaines et aux compétences professionnelles.

**Mots-clés :** Ressources humaines, Compétences professionnelles, Composition, Stratégies de formation.

## مقدمة

**في ظل** التغيرات الراهنة، فإن تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات الاقتصادية لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد، سواءً مادية وفنية ومالية وبشرية وتنظيمية وإنما تتحدد الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة المؤسسات على الاستثمار في مواردها البشرية لأنها موارد ذات طاقة قابلة للتجديد من خلال تنمية قدراتها وكفاءاتها المهنية، هذا ما يكسبها مزايا تنافسية يمكن من خلالها مواجهة تحديات البيئة الخارجية التي تتميز بعدم الاستقرار من خلال التغيرات المتسارعة نتيجة العولمة والتطور التكنولوجي الهائل الذي مس جميع ميادين الحياة، وعليه أصبح المورد البشري مورداً استراتيجياً- لتدارك المؤسسات هذه التحولات ومتطلبات التكيف معها، وعليه أصبح التكوين إستراتيجية ملحة في تنمية قدرات وكفاءات الموارد البشرية بهدف اكتساب مهارات متنوعة وحديثة لتلبية متطلبات سوق ذات الطابع الكوني ومواجهة حاجاته المستقبلية في ظل التغيرات التي أفرزتها العولمة، لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة يساهم في تقوية نقاط القوة بالمؤسسة ومحاولة الحد من جوانب ضعفها، كما يساهم في استغلال الفرص البيئية ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها وعليه نطرح الإشكال التالي:

ما هي الأسس والركائز الإستراتيجية التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية في عملية تكوين وتنمية مواردها البشرية من أجل تكوين كفاءات تتماشى مع متطلبات المنافسة العالمية ؟

### أولاً: مفهوم الموارد البشرية:

يعتبر هذا المصطلح حديثاً نسبياً بعدما كان شار إليه بمصطلح الأفراد ونتيجة لعدم مجاراته للتطورات والتغيرات السريعة التي عرفتها المؤسسات، تم استبداله بمفهوم أوسع هو الموارد البشرية؛ وكانت سنة 1990 التحول من المصطلح القديم إلى الجديد الذي تم من طرف الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد ليتماشى مع تطور دور وظيفة إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات. (راوية حسن 1999: ص15)

✓ وتعرف الموارد البشرية على "أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات". (حسن إبراهيم بلوط 2002: ص17)

✓ عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات واتجاهات وقيم واعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة ". (حامد أحمد رمضان بدر 1994: ص22)

ويعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا؛ وارتبط هذا المفهوم بمفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لاعتبار أن المورد البشري له بعد استراتيجي داخل المؤسسات، بدلا من اعتبارها عامل من عوامل الإنتاج كرأس المال والمواد الخام والآلات والمعدات.... وعليه إدارة الموارد البشرية تلعب دورا فعالا داخل المؤسسة من أجل توفير وتنمية كفاءات عالية الجودة قادرة على منافسة كفاءات محلية وعالمية وذلك من خلال انجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والخاصة التي تندرج تحت الأهداف العامة من أجل إحداث نوع من التوازن واكتساب ثقة وولاء هذه الكفاءات للمؤسسة.

### ثانيا: مفهوم الكفاءة المهنية:

يمكن تعريفها علي أنها " الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و اندفاعهم للعمل وعليه فالمنظمات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدي أفرادها ضمن الإطار المعنوي وتسعي إلي استثمار طاقاتها المادية فقط، فان هذا يؤدي إلي تعطيل طاقات المنظمة وخفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل أمثل. (خليل محمد وآخرون 2000: ص331).

### ثالثا: أنواع الكفاءات: (سملالي يحضيه 2004: ص127)

تصنف الكفاءات إلى:

1- الكفاءات الفردية و الجماعية: مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد.

- المثابرة و القدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.

- القدرة على التعلم السريع و التحكم في التقنيات التكنولوجية.

- توظيف المواهب، التعامل الايجابي مع المرؤوسين.

كما يمكن للمؤسسة إن تتوفر على كفاءة فردية باعتماد معايير وأسس موضعية في عملية التوظيف بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

بينما نعتبر الكفاءات الجماعية احد مجالات اهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تآزر وتعاون الكفاءات الفردية، ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم و تبادل المعلومات والتعاون و معالجة الصراعات.

**2- الكفاءات الإستراتيجية:** إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لان كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك" في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد وإنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل.

- وبعبارة أخرى فان الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية و آليات تنسيق معينة.

ويمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية من ثلاث أنواع للموارد فهي:

- الموارد المادية ( المعدات، التكنولوجيا، المباني...الخ.

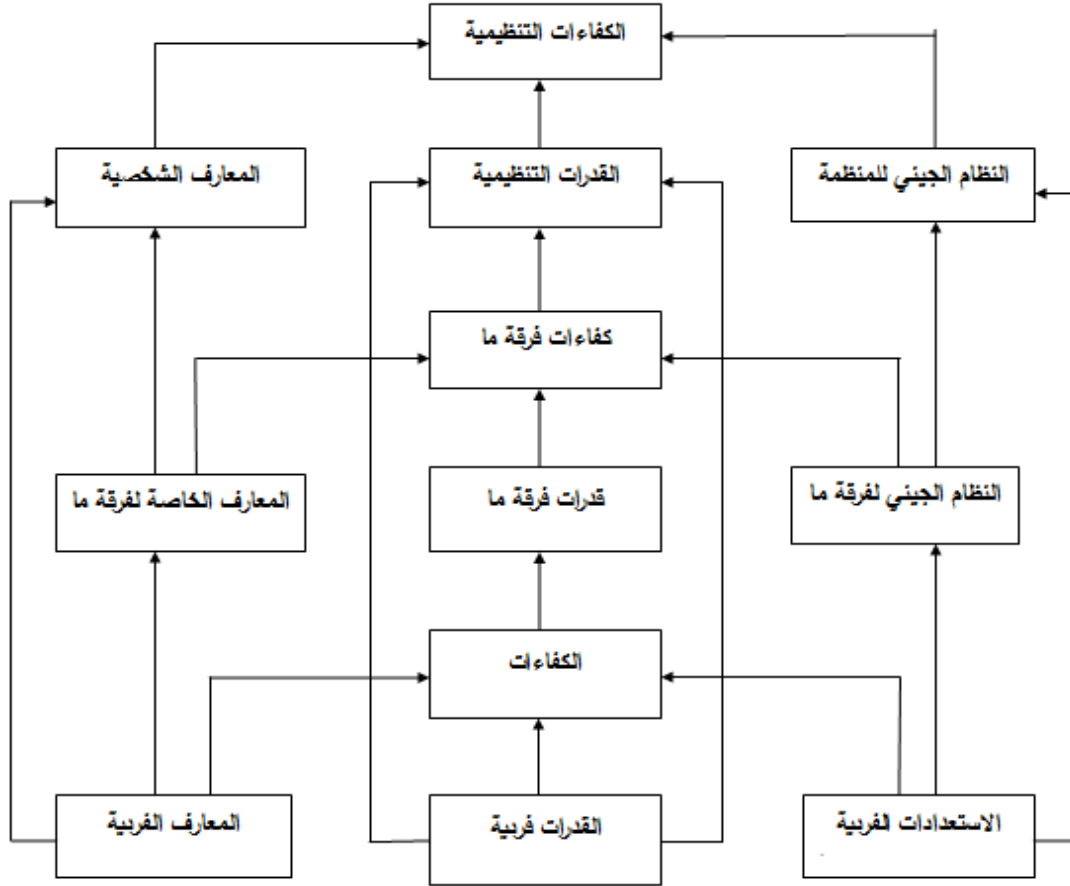
- الموارد البشرية (القدرات، المهارات، والمعرفة، ...الخ)

- الموارد التنظيمية ( الهيكل، و الرقابة،...الخ)

**3- الكفاءات التنظيمية:** ترتبط كفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة

للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وأن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع و تطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية لان المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في

المستويات الثلاثة لمفهوم الكفاءة عند O. Nordhaug:



نقلا عن: هاملي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2011/2010، ص80.

**المعارف:** معلومات خاصة بالموضوع أو المجال.

**القدرات:** الاستعدادات الخاصة التي تسمح بإتمام المهمة ما.

**النظام الجيني للمؤسسة:** يتمثل في الفرص والحدود الجهوية للمنظمة انطلاقاً من تطورها والتي تبقى مرتبطة بمعارف وكفاءات المؤسسة.

**الاستعدادات:** المواهب التبعية التي يمكن أن تكون مستعملة في العمل، والتي تشكل بدورها أساس تطور المعارف وقدراته.

من خلال هذا الشكل يظهر جلياً أن ارتباط الكفاءات الفردية المشكلة من المعارف والقدرات والاستعدادات الفردية، يمكن أن يؤول إلى قدرات جماعية. ويمكن حتى لترابط هاذين الصنفين من الكفاءات فردية كانت وجماعية التحول إلى كفاءات تنظيمية. (هاملي عبد القادر 2011: ص81)

## الموارد البشرية وآلية الاستثمار في كفاءتها داخل المؤسسة الجزائرية

### تصنيفات الكفاءات

التصورية	الاجتماعية	الوظيفية	الرائد
المهارات التصورية: التفكير العام التعرف على الحالات المعقدة الابتكار الوعي بالتغيير التقييم	المهارات البشرية : فرق العمل التعاون المشترك التصميم الذاتية التعاطف والاتصال	المهارات التقنية: المعرفة الخبيرة المعرفة الخاصة القدرة الوظيفية الأدوات التقنية	R.Katz (1974)
المهارات الوظيفية العليا: المسؤولية عن المواد المهارات التقنية المستقلة عن الجانب الوظيفي		المهارات الوظيفية: معرفة كيف تعمل الأشياء الخبرة في مجال معين	Dahrendorf.R (1956)
/	التفكير المنظم	مهارات الرقابة على العمليات الاجتماعية	Jerseich.W (1981)
التفكير المنظم دعم هذه المفكرة باستخدام الشبكات الاجتماعية	تبسيط المواعيد وضع الأهداف تطوير الإستراتيجية التخطيط	البناء الشبكي: تطوير العلاقات الداخلية والخارجية قيادة المرؤوسين	Kotter.J.P (1982)
الإدارة الوعي الخارجي	اتخاذ القرار فهم اللوائح والأنظمة	الاتصالات . الإشراف الموارد البشرية	Thornton G.C & Byham.W.C (1982)
المعرفة الإدارية: تطوير الإستراتيجية والأهداف الإبداع المرونة والمراقبة	المعرفة التكاملية: تحليل المعلومات فرق العمل القيادة العلاقات الشخصية	المهارات المعرفية: المعرفة الخاصة بمجال معين المعرفة الوظيفية	Szilagyi, A. D & Schweiger D.M (1984)
الكفاءات المتكاملة: التصنيف التنظيم التوفيق المسؤولية القيادة اتخاذ القرار	الكفاءات المتكاملة: العمليات المتغيرة حل المشكلات استقلالية العمل التكيف	الكفاءات الاجتماعية: داخل الفرد: الصاسة، التكيف خارج الفرد: العدل الصلح روح الفريق	Bunk G.P (1994)

المنهجية: فهم العمليات الأساسية حل المشكلات	النظامية: فهم التعقيدات وللتداخلات والحركية	الإرادية والقدرة في الذات القدرة على التعاون تطوير النظام الاجتماعي	الفترة المتطرفة لخلق سلسلة القيمة المعرفة الخاصة	Thommen J.P 1995
الكفاءات الإدارية: المؤهلات لتصورية المؤهلات المنهجية	الكفاءات الإبداعية: الابتكار التفكير الأصالة حل المشكلات	الكفاءات الاجتماعية: التقييم الذاتي مهارات الاتصال مهارات التعاون والتداخل ليقظة حل الصراع	المؤهلات الوظيفية: المؤهلات الوظيفية المؤهلات التقنية مؤهلات خاصة بالمهام	Gerig.V (1998)
المؤهلات المنهجية: الطرائق المخصصة في العمل مهارات اتخاذ الابتكار التقني	المؤهلات التصورية: التفكير المعقد التفكير الاستراتيجي التعامل مع المجهول توجيه المستقبل	المؤهلات الاجتماعية: القيم الإيجابية القيم القيادية	المؤهلات الوظيفية: معرفة لكيف (المهام) خبرة العمل المبادأة في التعلم	G.Runivald.W (2000)
الكفاءات التشغيلية اتخاذ القرار الحركية المخاطرة	الكفاءات المنهجية مهارات التطيل المهارات التصورية	الكفاءات الاجتماعية: طريقة العمل القدرة الاتصالية القدرة على العمل الجماعي	الكفاءات الوظيفية: المهارات الوظيفية معرفة التكيف الخبرة المعرفة الخاصة بالمنظمة	Salomo. S (2001)
الكفاءات المنهجية: الهيكلية الأولويات تقاسم المهام إدارة الوقت	الكفاءات الذاتية: رعاية واحتضان التغيير المسؤولية التخطيط التقدم	المهارات الاجتماعية: التشجيع الدعم التعاضدي الفهم المحيط الإيجابي لمسؤولية التعاضدية	المهارات الوظيفية: المعارف الخاصة بـ: المنظمة الإجراءات الآلات العلاقات	Kauffeld.S & Grote (2002)

غلا عن: أبو القاسم حمدي: التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، أطروحة دكتورا في إدارة

الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2013/2012 ص 171، 172.



#### رابعاً: مفهوم التكوين:

وردت تعاريف كثيرة و متنوعة للتكوين من مختلف الباحثين والدارسين في هذا المجال و ذلك لاختلاف خلفياتهم الثقافية وخبراتهم العملية، ولكن جلها يصب في جوانب محددة له. كما أن مفهوم التدريب لا يختلف عن مدلول التكوين. فالتدريب يستعمل في المشرق العربي وهو ترجمة لكلمة **Training**، أما التكوين يستعمل في المغرب العربي وهو ترجمة لكلمة **Formation** وهناك من يرى أن الفرق بينهما في أن التكوين يشتمل على جانب نظري وتطبيقي، أما التدريب فيشتمل على الجانب التطبيقي فقط.

ومن بين التعاريف الواردة ما يلي:

يعرف التكوين على أنه " النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية وذلك على أسس علمية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفاعليته". (علي محمد ربابعة 2003 ص:53)

وهو كذلك " عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في جملة، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالياً أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير". (سعيد بن يمينة 2015:ص92)

**خامساً: التكوين كإستراتيجية تنتهجها المؤسسات للاستثمار في كفاءات مواردها البشرية في ظل الرهانات المعاصرة:**

في خضم التحولات والتغيرات الأساسية العالمية والاقتصادية وغيرها بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المؤسسات المعاصرة حيث تبينت إدارة الموارد البشرية الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسات، الأمر الذي أوجد احتياجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية ذات كفاءات عالية تتفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية والعالمية في الأسواق الخارجية التي بدأت المؤسسات تتجه إليها بقوة، والقدرة على العمل في مناخ مختلف ومتغير ذو طابع كوني. لذلك تسعى هذه المؤسسات من خلال إستراتيجية التكوين المستمر إلى تطوير مهارات مواردها البشرية لاكتساب المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة، ومن ثم اكتساب القدرات التنافسية التي تساهم في استقرارها واستمرارها في بيئة تنافسية ذات تغيرات متسارعة الوتيرة نتيجة إفرزات ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية.

وعليه يعد التكوين ذو بعد استراتيجي واستثماري في طاقات الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث يهدف هذا المدخل الاستراتيجي إلى المطابقة بين ما هو متاح (الإمكانيات المتوفرة داخل المؤسسة) وما هو متوقع؛ بمعنى انه من خلال عملية التكوين يمكن الاستثمار في كفاءات الموارد البشرية لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

مع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف أنواعها نتيجة العولمة وانفتاح السوق العالمية، زاد الاهتمام والتأكيد على الدور الاستراتيجي للتكوين في جعل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والابتكار لمسايرة الكفاءات العالمية وإنتاج منتجات ذي الجودة العالية محليا ودوليا. وعليه تركز إستراتيجية التكوين على الاستمرارية التي تقوم على تعلم المستجدات سواء من الناحية الفكرية أو التقنية أو الادائية والإنتاجية وحتى التسييرية بشكل دائم، لإستعاب هذه التغييرات ووضعها موضع التطبيق الفعلي أي الذي يقوم على الجانب الميداني الواقعي المعاصر، لذلك تحاول المؤسسات المعاصرة إلى انتهاج إستراتيجية التكوين كإستراتيجية استثمارية أي تستثمر في الكفاءات الموجودة داخلها دون اللجوء إلى كفاءات خارج المؤسسة، وتنميتها تنمية مستمرة ذات اتجاهات جديدة ومعاصرة في مجال تخصصها تماشيا مع كل تغير يحدث في البيئة التنافسية ذات خاصية التذبذب والاضطرابات والتغيرات المتسارعة والمنافسة الشديدة. وعليه يمكن للمؤسسة أن تحقق عدة أهداف من خلال هذه الإستراتيجية؛ ومن بينها الأهداف التالية:

- ✓ رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية في العمل يؤدي إلى رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية، كما تساهم في تقديم منتج عالي الجودة يؤدي إلى توسيع حصة المؤسسة في السوق التنافسية وبالتالي ضمان بقاء استقرارها واستمرارها.
- ✓ تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية، وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة في مجال عملها.
- ✓ تكيف الموارد البشرية مع التغييرات التي تحدثها المؤسسة والتكيف معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.
- ✓ جعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف مختلفة ومتنوعة حاضرا ومستقبلا، مما يخلق لديها مرونة عالية في الأداء.

✓ ضمان استقرار العمل الإنتاجي في المؤسسة، فالموارد البشرية المكونة بشكل جيد يكون بإمكانها الاستمرار في الأداء بكفاءة وتحقيق الإنتاج المطلوب.

توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر وإصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة والكفاءة، فالشخص المكون جيدا يمكن أن يحمي نفسه جيدا من هذه المخاطر. (عمر وصفي عقيلي 2004: ص ص 439- 440).

### الخاتمة

إن تحديات المنافسة الاقتصادية اليوم تستمد قوتها من العنصر البشري القادر على الإبداع الابتكار والاختراع باستمرار؛ فالرهان الحقيقي لأي مؤسسة يتمثل في مدى قدرتها على الاستثمار في مواردها البشرية والاستفادة منها، هذا ما دفع المؤسسات المعاصرة بالتوجه إلى إستراتيجية الاستثمار في المورد البشري، وتعزيز كفاءته المهنية، خاصة من خلال عملية التكوين، فهي عملية ذات فاعلية من خلال العمل على التقدير والعناية اللازمة لأعمالهم المنجزة وتصحيحها وتجديدها وتطويرها باستمرار، مما يدفعهم إلى الالتزام وتحسين الأداء وزيادة الإحساس بروح الولاء والانتماء للمؤسسة وإعلاء من قيمها في السوق العالمية. مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية من المؤسسات المنافسة، حيث يسمح لها المورد البشري ذو الكفاءة العالية بخلق القيمة والتميز المستمر والمستديم، تمكنها من مواجهة التغيرات والتكيف مع المستجدات البيئية وتفعيلها لصالحها.

### قائمة المراجع

1. راوية حسن (1999): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
2. حسن إبراهيم بلوط (2002): إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، ط1.
3. حامد أحمد رمضان بدر (1994): إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط2.

4. خليل محمد و آخرون (2000): نظرية المنظمة, دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن.
5. سملاي يحضيه (2004): أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية, أطروحة دكتوراه، غير منشورة.
6. هاملي عبد القادر(2011): وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة تلمسان.
7. علي محمد ربابعة (2003): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان.
8. سعيد بن يمينة (2015): تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
9. عمر وصفي عقيلي(2004): إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط1.