

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université BADJI MOKHTAR – ANNABA  
Faculté des Lettres et Sciences Humaines  
Et Sociales

جامعة باجي مختار – عنابة  
كلية الآداب والعلوم الانسانية  
والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

التخصص: تنمية و تسيير الموارد البشرية  
أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم

إدارة الموارد البشرية و تسيير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية.  
دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

مدير الأطروحة الأستاذ الدكتور: بوالشرش  
نور الدين

إعداد الطالبة : محامدية إيمان

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
جامعة باجي مختار – عنابة	رئيساً	أستاذ محاضر أ	د. زيتوني عائشة بية
جامعة باجي مختار – عنابة	مشرفاً ومقرراً	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوالشرش نورالدين
جامعة قاصدي مرباح – ورقلة	عضواً	أستاذ محاضر أ	د. بوسحلة إيناس
جامعة 20 اوت 1955 – سكيكدة	عضواً	أستاذ محاضر أ	د. مامنية سامية
جامعة الشادلي بن جديد – الطارف	عضواً	أستاذ محاضر أ	د. بن حمزة حورية

2023 – 2022

## شكر وعرّفان

بداية، أحمّدك يا رب وأشكرك، وفقتني في إنجاز هذا العمل.

يطيب لي وقد وفقتني الله تعالى إلى إتمام هذا البحث، أن أتقدم بأسمى تحيات العرفان والتقدير إلى الأستاذ الدكتور **بوالشرش نورالدين** للرعاية العلمية الصادقة والتوجيه الراشد لي، إبتداء من إختيار موضوع الدراسة وتسجيله، حتى إتمام العمل ومراجعتة في صورته النهائية، للمرة الثانية له مني جزيل الشكر وخالص الدعاء لله عز وجل أن يتقبل منه هذا الجهد ويجعله في ميزان حسناته.

كما أتقدم بكامل شكري وتقديري إلى كل أعضاء لجنة المناقشة كلا بإسمه لتفضلهم بالموافقة على الاشتراك في لجنة المناقشة، والحكم على الرسالة وذلك بالرغم من كثرة مسؤولياتهم ومشاغلمهم.

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة</b>	
05	تمهيد
06	أولا. الإشكالية
12	ثانيا: اسباب و مبررات اختيار الموضوع .
13	ثالثا: أهداف الدراسة .
14	رابعا: مفاهيم الدراسة .
25	خامسا: الدراسات السابقة .
47	سادسا : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.
48	خلاصة
<b>الفصل الثاني: المداخل النظرية التي تناولت إدارة الموارد البشرية</b>	
50	تمهيد
51	أولا- النظريات الكلاسيكية .
52	1- النظرية البيروقراطية.
54	2- نظرية الإدارة العلمية .
56	3- نظرية التكوين الإداري.
58	ثانيا : النظريات النيوكلاسيكية .
59	1- نظرية العلاقات الإنسانية.
61	2- نظرية الفلسفة الإدارية.
63	3- نظرية الحاجات لـ"ماسلو".

65	4- نظرية العاملين لـ "هرزبرغ".
68	ثالثا: النظريات الحديثة.
68	1- النظرية البنائية الوظيفية.
74	2- نظرية اتخاذ القرار.
75	3- نظرية الدافعية.
76	4- النظرية الموقفية.
80	5- نظرية (Z.J.A)
80	خلاصة
<b>الفصل الثالث: البناء النظري لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.</b>	
87	تمهيد
87	أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
93	ثانياً: أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.
97	ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية.
98	رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية.
99	خامساً: دور إدارة الموارد البشرية.
100	سادساً: وظائف إدارة الموارد البشرية.
	خلاصة.
<b>الفصل الرابع: سوسيولوجية تسيير الكفاءات في المؤسسة.</b>	
123	تمهيد:
124	أولاً: ماهية الكفاءات .
127	ثانياً: أبعاد الكفاءات .
128	ثالثاً: خصائص الكفاءات.
128	رابعاً: عوامل ظهور الكفاءات .
130	خامساً: تصنيف الكفاءات.
135	سادساً: المقاربات النظرية للكفاءات.

138	سابعا: مراحل تسيير الكفاءات.
146	ثامنا : الاساليب و العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات.
147	تاسعا: أهمية الكفاءات على مستوى ادارة الموارد البشرية
150	خلاصة.
<b>الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية للدراسة.</b>	
153	تمهيد
153	أولا : المنهج المستخدم في الدراسة .
154	ثانيا: مجالات الدراسة.
155	1. المجال المكاني.
161	2. المجال الزمني.
162	3. المجال البشري.
162	ثالثا: مجتمع البحث و عينة الدراسة.
164	رابعا: أدوات جمع البيانات.
164	1. الملاحظة .
165	2. الاستمارة .
166	3. المقابلة.
167	خلاصة
<b>الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة</b>	
170	أولا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالدراسة.
178	ثانيا: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالمحور الأول .
197	ثالثا: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني.
218	رابعا: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثالث.
235	خامسا : نتائج الدراسة.
241	خاتمة
244	قائمة المصادر والمراجع

257	الملخص
266	الملاحق.

## فهرس الجداول

الرقم	الجداول	الصفحة
01	يوضح اتوزيع أفراد العينة وفق متغير لجنس .	170
02	يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير السن.	172
03	يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي .	173
04	يوضح توزيع أفراد العينة وفق نوع المنصب.	174
05	يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الأقدمية في العمل.	175
06	يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الأجر	176
07	يوضح طريقة التوظيف بالمؤسسة	178
08	يوضح أسس التوظيف في المؤسسة.	179
09	يوضح اجراء المقابلة الشخصية عند التوظيف .	180
10	يوضح اجراء اختبارات التوظيف .	182
11	يوضح المسؤول عن تعريف العامل بواجباته.	183
12	يوضح علاقة قرار التوظيف بأداء الفرد.	185
13	يوضح توافق المؤهلات العلمية مع الوظيفة.	186
14	يوضح علاقة إدارة الموارد البشرية بالعمال.	187
15	مكافأة العامل عند اجتهاده.	189
16	يوضح رقابة و متابعة أداء العامل بالمؤسسة .	190
17	يوضح وجود خلافات بين ادارة الموارد البشرية و العمال .	191
18	يوضح اهتمام ادارة الموارد البشرية بأفكار وأراء العمال.	193
19	تشجيع المؤسسة للعمال الذين يرغبون في مواصلة تعليمهم .	194
20	يوضح اهتمام المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي.	195
21	يوضح اهتمام المؤسسة بتطوير العلاقات بين العمال في المؤسسة.	196

197	يوضح الاستفادة من التكوين.	22
199	يوضح مدة التكوين .	23
201	يوضح الفائدة من التكوين.	24
202	كيفية الاستفادة من التكوين.	25
204	يوضح الهدف من البرامج التكوينية .	26
205	يوضح العلاقة بين المنصب و المعارف التكنولوجية .	27
207	يوضح توافق العمل مع القدرات المهنية و العلمية .	28
208	يبين تقييم الأداء في المؤسسة .	29
209	يوضح أسس تقييم الأداء.	30
211	يوضح المسؤول عن تقييم العمال .	31
212	يوضح مدى اسناد بعض الأعمال لاختبار كفاءة العامل.	32
213	يوضح الترقية و أسسها بالمؤسسة.	33
214	يوضح علاقة العلاوات بالأداء .	34
216	يوضح رضا العامل عن الأجر الذي يتقاضاه.	35
217	توفير المناخ المناسب للإبداع.	36
218	يوضح التعامل مع صعوبات العمل.	37
219	يوضح مستوى تطور الأداء.	38
220	يوضح الرضا عن أسلوب التسيير المتبع في المؤسسة.	39
221	المشاركة في اتخاذ القرارات .	40
223	يوضح اعلان المؤسسة لمعايير تقييم أداء العامل .	41
224	يوضح تقديم العمال لخدمة خارج مهام المؤسسة.	42
225	يوضح اكتساب الخبرة خلال العمل في المؤسسة.	43
226	يوضح اهتمام المؤسسة بالكفاءات.	44
227	يوضح تطوير المؤسسة لأساليب الإدارة .	45
229	يوضح شعور العامل بالاستقرار الوظيفي.	46
230	يوضح التقويم الذاتي للمهارات في العمل.	47
232	يوضح مدى الرضا عن العلاوات مقارنة بالمنصب.	48

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
21	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة.	01
64	هرم ماسلو لتدرج الحاجات.	02
124	يوضح اقطاب الكفاءات	03
126	يوضح الكفاءات كمحور تمرکز أنشطة الموارد البشرية .	04

## مقدمة

تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، لكن التحديات الراهنة التي تفرض نفسها على بيئة العمل استوجبت إحداث تغييرات لمواكبتها ،ذلك لأن أي منظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها فهبي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية.

وتعتبر ادارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التغييرات وهذا لأنها من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثنم مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم ويقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة . إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المُتَوَقَّع. على مدى كفاءة، و قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب و الحوافز و التقويم و كل ما له صلة بالعنصر البشري. هذا الأخير الذي اصطلح عليه مؤخرًا بالكفاءات وأصبحت المؤسسات تعطيها أهمية كبيرة و تسعى دوما لتطويرها نحو الأحسن و ذلك ما يساهم في تنمية المؤسسات و يزيد من التنافس فيما بينهم .

وللاقترب أكثر من العلاقة بين ادارة الموارد البشرية و تسيير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية ، قمنا بتقسيم

دراستنا إلى ستة فصول جاءت كما يلي:

- **الفصل الأول:** وقد خصصناه الإطار النظري والتصوري للدراسة من خلال التطرق إلى أهمية الموضوع

ومبررات إختياره، وكذلك الأهداف المرجوة من خلالها، وهذا بطرح الإشكالية والتي توجت بطرح الاسئلة

الفرعية الخاصة بها و الإجابة عليها بالرفض أو القبول في نهاية الدراسة كما تم التطرق إلى المفاهيم المركزية للدراسة والمتمثلة في مفهوم الادارة الموارد البشرية ، و مفهوم تسيير الكفاءات المؤسسة ، كما تطرقنا إلى عدة دراسات سابقة لها علاقة بمتغيري الدراسة الحالية منها محلية و عربية و اجنبية .

**الفصل الثاني:** وتعرضنا فيه لأهم النظريات والإتجاهات التي تناولت موضوع ادارة الموارد البشرية ، بداية بالنظريات الكلاسيكية التي نظرت إلى التنظيم على أنه نسق مغلق يتسم بهيكل تنظيمي طويل، و رقابة صارمة من خلال إعتداد مبدأ تقسيم العمل ومبدأ الحركة والزمن والتخصص الوظيفي والإلتزام بالقواعد البيروقراطية وبالتالي التركيز على الضبط الصارم في تحقيق الكفاية الإنتاجية والحوافز المادية لتشجيع العامل على زيادة أدائه وتحقيق الرضا و شملت هذه النظريات: " النظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري.

وبعدها النظريات النيوكلاسيكية شملت حركة العلاقات الإنسانية ونظريات الفلسفة الإدارية إضافة إلى نظريات الحاجات لـ: "ماسلو" و نظرية ذات العاملين لـ: "هرزبرغ" .

و النظريات الحديثة وتمثلت في كل من البنائية الوظيفية، نظرية إتخاذ القرار، نظرية الدافعية، نظرية (A.Z.J) والنظرية الموقفية (الشرطية).

**الفصل الثالث :** و خصناه لدراسة مفهوم ادارة الموارد البشرية من حيث التطور التاريخي و اسباب الاهتمام بها، اهميتها، اهدافها ، وظائفها و التحديات التي تواجهها في ظل الظروف الراهنة .

**الفصل الرابع :** و تناولنا فيه مفهوم تسيير الكفاءات وهذا من خلال التطرق لماهيته و أبعاده و خصائصه و عوامل ظهور الكفاءات و تصنيفها و كذلك المقاربات النظرية للكفاءات و الأساليب المساهمة في تطويرها و كذلك متطلبات تسيير و مراحل تسيير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية .

أما **الفصل الخامس** والذي عنوانه بالإجراءات الدراسة الميدانية، حيث تم التطرق إلى مجالات الدراسة من خلال المجال البشري، المجال المكاني والمجال الزمني، كما تم التطرق إلى منهج الدراسة الذي تم الإستعانة به لمقاربة هذا الموضوع، كذلك نموذج الدراسة المقترح، ثم التطرق إلى التقنيات والأدوات المستخدمة في الدراسة من خلال الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، السجلات والوثائق، وتطرقنا إلى طريقة التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة، كما تطرقنا إلى عينة الدراسة الراهنة و كيفية اختيارها وخصائصها.

**الفصل السادس :** و هو الفصل الخاص بعرض نتائج الدراسة الميدانية و تبويبها وتحليلها و مناقشة نتائج الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها و مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع. و في الأخير التوصل للنتائج العامة.

## الفصل الأول: الإطار النظري و التصوري للدراسة .

تمهيد
أولاً. الإشكالية
ثانياً: اسباب و مبررات اختيار الموضوع .
ثالثاً: أهداف الدراسة .
رابعاً: مفاهيم الدراسة .
خامساً: الدراسات السابقة .
سادساً : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.
خلاصة

### تمهيد

صفة العلمية هي ميزة يتم اطلاقها على العلوم التي تستوفي جملة من الشروط التي يجب أن تطبقها ومن هذه الشروط توفر المنهج ، وعلم الاجتماع اكتسب هذه الصفة لتوفر العديد من المناهج العلمية التي تتنوع و تختلف حسب طبيعة الموضوع و يعتبر هذا الفصل الجوهر الذي سيعطي تصورا واضحا لما نريد البحث فيه حيث يهدف إلى التعريف بموضوع الدراسة ، من حيث طبيعة المشكلة التي نبحثها بأبعادها المعرفية والمنهجية، والأهمية التي تحتلها على الصعيدين العلمي والاجتماعي الواقعي والمبررات الذاتية والموضوعية التي أدت إلى إختيارها، والأهداف التي يتسعى إلى تحقيقها، مع الإشارة إلى المفاهيم الأساسية التي تعتبر مفاهيمه ترصن في ضوءها الدراسة ، إضافة إلى المدخل السوسيولوجي و الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع ، والتي سيتم في ضوءها تحليل وتفسير النتائج المتوصل اليها .

## أولا - الإشكالية:

لا شك أن موضوع تسيير الكفاءات أصبح يشكل مطلباً ضرورياً في ظل المؤسسات المعاصرة والحقيقة أن هذا المطلب له ما يبرره من الناحية التنظيمية، فالواقع الحالي للمؤسسات يتميز بنوع من الديناميكية والتغير، الأمر الذي سيؤدي حتماً إلى إعادة النظر بشكل مستمر ودائم في منظومة التسيير داخل هذه المؤسسات، وما دام واقع المؤسسة في الوقت الراهن أصبح يؤكد على ضرورة وجود كفاءات، فإن إدارة الموارد البشرية ومن هذا المنطلق لها المسؤولية في محاولة إيجاد وتطوير مثل هذه الكفاءات، وذلك من خلال كل الوظائف التي تضطلع بها في تسييرها للأفراد.

لقد بدأت الإهتمام بالعنصر البشري كأداة ووسيلة إستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة. مما أدى بكثير من الباحثين والمختصين في مختلف المجالات الإدارية والاقتصادية والنفسية والإجتماعية إلى دراسته من خلال مختلف الأدبيات والدراسات النظرية التي طرحت للنقاش والبحث عن الآليات والميكانيزمات التي تطور من كفاءاته؛ من منطلق أنه يعد بالنسبة للمؤسسة ضميرها وقلبها النابض، ولا يمكن أن تستغني عنه وعن مهاراته وإبداعاته، الأمر الذي جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لتحقيق رفاهية العامل وحماية حقوقه بهدف الوصول إلى رضا عالي، وولاء مستمر، وتحسين المردودية من خلال مجموعة من السياسات والبرامج واللوائح والقوانين والقواعد الرسمية والغير الرسمية لضبط سلوكياته وتوجيهه بما يخدم مصالح المؤسسة ومصالحه، وأيضاً للمحافظة على مكانة المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية ما بين المؤسسات المنافسة الأخرى. إضافة لذلك فإن الإدارة الجديدة للموارد البشرية في القرن الجديد أُلقيت على عاتقها عدة مسؤوليات منها: تطور نظام الإختيار والمسار المهني للعاملين حتى تختار العاملين، ليس فقط على الأساس المهني والمؤهل العلمي، ولكن أيضاً حسب شخصياتهم وقيمهم وتوجهاتهم، وتطوير نظم التعيين من خلال وضع العامل المناسب في المكان

المناسب وفي الوقت المناسب، فربما لن يكون العامل ثابتاً في مكان تنظيمي واحد وإنما يكون حيث تصلح مهاراته وتستغل قدراته أحسن، والعبارة ليست بالموقع التنظيمي للعامل ولكن بالمكان الذي يستطيع أن يقدم فيه أحسن عطاء، لذلك سيختفي التنظيم الهرمي التقليدي ليحل محله التنظيم المصفوفي والأفقي والدائري والمعرفي. هذه المعطيات الجديدة تؤدي بالضرورة إلى تطوير نظم قيادة الأفراد لأن العاملين المبتكرين يحتاجون إلى قادة مبتكرين، والعاملين ذوي الدوافع العالية يحتاجون إلى قادة طموحين وأن العاملين الذين تتوفر فيهم قيم صالحة واتجاهات صحية يلزمهم قادة على نفس الشاكلة. لأن العمال هم الذين يتحكمون في نوعيتها، وهم الذين يوزعون التخصصات المالية، ويضعون الإستراتيجيات الشاملة للمؤسسة، ومن هنا فإن نجاحها يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوة العاملة فيها وعلى أداء هذه القوى.

من أجل الإلمام بكل ما يحيط بإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة إرتأينا أن ندرس هذه الأمور التي لها صلة مباشرة بالموارد البشرية وإدارتها وتنميتها من خلال دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تجسيد منطق تسيير الكفاءات بالمؤسسة الجزائرية بشكل عام والمؤسسة المينائية بسكيكدة بشكل خاص في ضوء مجموعة من الأدبيات النظرية المتناولة والدراسات الميدانية والواقعية التي تبناها باحثين سابقاً. حيث تعتمد إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات على عملية التخطيط والاستراتيجية المعتمدة، ثم سياسات التنظيم والرقابة التنظيمية وما تحتويه من برامج وقواعد وسياسات تتعلق بعمليات التوظيف والتدريب وتقييم الوظائف والأداء لتقديم الأجر والراتب المناسب من أجل دفع العاملين للعمل أكثر بتحفيظهم ودراسة مسارهم الوظيفي ونهاية الخدمة فيما بعد (التقاعد)، وحتى تتجح المؤسسة يجب عليها معرفة القيم السائدة وتوفير مناخ تنظيمي مناسب، وحتى تواكب المؤسسة التطورات الحاصلة يجب عليها إدراج بعض الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية وغيرها.

ولهذا فهي تمثل ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة والتطبيقات التي تمارس لأجل إدارة العنصر البشري الموجود بطريقة فعالة وإيجابية، وبما يؤدي إلى تحقيق مصلحة المؤسسة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع ككل، وترتبط أنشطة ووظائف الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المؤسسة المختلفة. فهي الجزء الأساسي في المؤسسة التي من مهامها البحث عن العاملين وتخطيط الإحتياجات البشرية، ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور أو المرتبات. ويرى آخرون بأن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة في بناء مجموعة من العمليات التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوظيف ورقابة العاملين فيها، وعليه فإدارة الموارد البشرية لا يمكن أن تخرج عن بعض العناصر والوظائف التي أوجدت من أجلها وذلك مهما اختلفت وجهات النظر، وعلى هذا الأساس فإن إدارة الموارد البشرية وجدت أصلا لتهتم بالعنصر البشري وبذلك تقوم بعمليتين متتاليتين تخص العامل من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، فالأولى هي قبل التوظيف والثانية بعد التوظيف. فبعد التوظيف تقوم إدارة الموارد البشرية بالبحث والإستقطاب عن العناصر اللازمة والتي تتناسب مع تخطيط وأهداف المؤسسة، وبعدها تقوم بالإختيار والمفاضلة والتعيين والتدريب والتأهيل والترقية وتقديم الخدمات الإجتماعية وتحدد مع العامل المسار المهني وهي بذلك في عملية مستمرة تهدف دوما إلى تنمية وتطوير العامل مما يعود عليه وعلى المؤسسة.<sup>1</sup> زد على ذلك فإن العمليات التنظيمية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لا تكفي وحدها لتحقيق رسالة المؤسسة وتحقيق النمو والاستمرارية، والبقاء، لابد أن تضاف إليها عنصر أو معيار الكفاءة فهو ليس بمصطلح جديدا من حيث الاستعمال، ولم يعط له

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط01، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 153.

تعريف محدد شأنه في ذلك شأن مفاهيم العلوم الاجتماعية الأخرى، وهنا يمكن الإشارة إلى هرم إدارة الكفاءات وما يصاحبها من مفاهيم ذات الصلة ويتكون من ثلاثة مستويات، وهي:

المستوى الأول: تسيير الكفاءات وهو مستوى وصفي للحالة الراهنة وما تحتوي عليه، وهذه العملية تشرف عليها إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم بوضع فهرس للكفاءات المكتسبة بالنسبة للمؤسسة والكفاءات المرغوب فيها من أجل الوصول إلى عملية التناسق بين الوظائف والموارد البشرية، أما المستوى الثاني: إدارة الكفاءات وهي تنفيذ تسيير الكفاءات التي تم الحديث عنها في تسيير الكفاءات من أجل تحسين الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف المسطرة.

بينما المستوى الثالث: الإدارة بالكفاءات وهنا يضع المدير العام بمساعد إدارة الموارد البشرية في المقام الأول في البحث والتخطيط الإستراتيجي للكفاءات.

لهذا تعتبر الكفاءة حسب بعض الأدبيات النظرية أنها معرفة معمقة ومعروفة تمكن صاحبها من حق الحكم واتخاذ القرارات في مجالات معينة. فهي مرتبطة بالقدرة أو السلطة وليس المعرفة، ومن ناحية أخرى فإن الإنسان الكفاء هو ذلك الإنسان الذي يعرف الإجابة ويتجاوز مع متطلبات الوضعيات المختلفة حيث يبرز ويطبق ما يزر به من معارف ومهارات.<sup>1</sup>

إضافة إلى ما سبق فإن المنطق التايلوري الذي يطبع إلى حد كبير واقع مؤسساتنا يقوم أصلا على فكرة التأهيل للمنصب، والحقيقة أن هذه الثنائية قد أصبحت تعيق إلى حد كبير الكثير من المؤسسات، فالمنصب في الخطاب النظري والإمبريقي يشير إلى المهام والأنشطة والحركات الجزئية

<sup>1</sup> نور الدين حاروش ، مرجع سابق ، ص 222-223

التي يقوم بها العامل وهي كلها مسائل وقضايا مسطرة مسبقا أي أن كل منصب له ما يقابله في المدونة التنظيمية، المرتبطة هي الأخرى بالمنظومة القانونية التي تحكم هذا المنصب، وهو أمر يعيق إلى حد كبير فكرة المبادأة والمبادرة عند الموارد البشرية. لأن الفرد سيقوم بمتطلبات المنصب وفق ما هو موجود بالمدونة، ولكن منطق التسيير بالكفاءات لا يقوم على هذا التصور بل يعني التعامل مع المعارف الموجودة عند الأفراد والجماعات المشكلة للتنظيم.

وهذا يعني ضمنا إعادة النظر في بيروقراطية التنظيم القائم على فكرة تحديد الأدوار والمهام والمسؤوليات لأن هذا المنطق يتناقض بشكل صريح مع فكرة التسيير بالكفاءة.

ومن هنا يبدو جليا أن إشكالية هذا البحث تسعى إلى مسايرة التحولات التي عرفتها المنظومة التنظيمية وبالتالي محاولة الكشف عن مدى إسهام إدارة الموارد البشرية في إحلال سياسة الكفاءات في المؤسسة.

ومن جهة أخرى فهناك من الدارسين أشار إلى وجود علاقات ممكنة بين الكفاءات الفردية والتنظيمية وأثرها على إدارة الموارد البشرية، وهو ما نسعى لتحقيقه في هذه الدراسة الراهنة. حيث من الممكن أن ينمو المورد البشري في المؤسسات من الناحية العددية أي - وضع الأعداد المناسبة من العاملين المناسبين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لكي يعملوا كمؤسسة - ولكن الأهم هو كيف يمكن أن ينمو العمال ويتطوروا سواء فرديا أو جماعيا من حيث قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم وإبداعاتهم وتقاسمهم للمعلومات.

وبالتالي من بين القضايا التي طرحت للنقاش هي دراسة طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتسيير الكفاءات بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية

في أية مؤسسة هو إيجاد وتوفير قوة عمل مستقرة منتجة فعالة قادرة على العمل وراغبة فيه، حيث إعتبرت إدارة الموارد البشرية مصلحة وهيئة إستراتيجية تسهم في تحقيق التوافق بين العامل والوظيفة والشهادة، وبالتالي تحصل على مردودية وولاء عالي للمؤسسة.

وتأسيسا على ما سبق، فإنّ الدّراسة الرّاهنة تحاول تشخيص الممارسة الفعلية لسياسات إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تجسيد منطق تسيير الكفاءات لدى العاملين في مجال ذي خصوصية متميّزة وهو المؤسسة المينائية بسكيكدة.

ومن خلال ما تقدّم يمكن تجسيد معالم الإشكالية في تساؤل مركزي وثلاثة تساؤلات فرعية:

**كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تجسيد مبدأ تسيير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية؟**

### الأسئلة الفرعية:

1- ما مدى أهمية " إدارة الموارد البشرية " كنمط في التسيير " في المؤسسات الجزائرية؟ .

( يهدف هذا السؤال إلى توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية كجهاز تسيير في الإدارة )

2- ما مدى أهمية " تسيير الكفاءات " كطريقة تفكير وتسيير " في المؤسسات الجزائرية؟

( يهدف هذا السؤال إلى توضيح " تسيير الكفاءات " كنمط في التسيير الإداري ) ؟

3- إلى أي مدى يمكن أن تحقق عملية " تسيير الكفاءات " أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

الجزائرية ؟

**ثانيا - أسباب ومبررات إختيار الموضوع:**

لكل دراسة أسباب تدفع الباحث إلى دراستها ويكون اختياره لها ناتجا عن رغبته في الوصول إلى نتائج معينة ومن بين الأسباب التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع ما يلي:

- موضوع الدراسة تابع من ملاحظتنا، حيث أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل محورا هاما تركز عليه المؤسسة في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية الحديثة (الانفتاح على الأسواق العالمية العولمة، المنافسة بين المؤسسات) .

- قناعتنا الخاصة بالدور الذي تتطوي عليه الكفاءات البشرية في الفكر الاستراتيجي وكونها مدخل أساسي في أي نشاط سواء إداري أو إقتصادي ، إضافة الى رغبتنا في الوقوف على واقع الاهتمام بالموارد البشري الكفاء داخل المؤسسة.

- محاولة معرفة المكانة التي وصلت إليها، إدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا، والأبعاد والاستراتيجيات التي إتخذتها، في استعمال الطرق والأساليب الحديثة في الإدارة والتسيير لمواردها البشرية.

- محاولة تحليل طبيعة تسيير الكفاءات داخل المؤسسات، والممارسات أو الأعمال التي تقدمها إدارة الموارد البشرية من أجل الارتقاء بمعارف ومهارات العامل.

### ثالثا-أهداف الدراسة:

من بين الأهداف التي تريد الوصول إليها الدراسة ما يلي:

- التعرف على أهم الوظائف والعمليات الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وعلى كيفية تسييرها، خاصة وأنها تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وهذا من خلال الإرتقاء بالكفاءات العاملة بالمؤسسة.

- محاولة الوصول لمدى إهتمام المؤسسة بالعنصر البشري لديها، وإعطائه العناية والاهتمام في تدميته وتطويره والرفع من أدائه وفعالته في العمل والاستراتيجية المتبعة نحوه.
- محاولة كشف التطبيق العملي لإدارة الموارد البشرية لمبدأ تسيير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة التعرف على التحديات التي تواجه عملية تسيير الكفاءات في المؤسسة.

### رابعاً- مفاهيم الدراسة:

#### 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

ورد مفهوم إدارة الموارد البشرية في كثير من الكتب الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، ولقد اختلف المؤلفون في تحديده، وهذا الاختلاف ظهر في تعريفاتهم له، حيث نجد أن التعاريف المقدمة مربوطة بالاتجاه الذي ينتمي إليه كل مؤلف أو كاتب، فنجد منهم من اهتم بالبعد الإداري لهذا المفهوم، في حين نجد بعضاً آخر اهتم بالجوانب الاجتماعية والاقتصادية... الخ، كما ذهب آخرون في تعريفهم لهذا المفهوم إلى التصور الذي يجب أن يكون عليه في الواقع، وهم بهذا حددوا له صورة مثالية نابعة من إدراكاتهم ووجهات نظرهم.

بالإضافة إلى هذا فإن البعض من المهتمين بإدارة الموارد البشرية عرفوها من منطلق خبراتهم الشخصية وما تعلموه منها، وبما أن هذه الخبرات محدودة في أغلب الأحيان فإن تعريفاتهم كانت عاجزة عن التعبير الحقيقي للمضمون الأساسي الذي ينطوي عليه المفهوم الحقيقي لإدارة الموارد البشرية، ومن جهة نجد أن هناك من عرفها بتعريفات تميزت بالاتساع والشمولية حتى فقدت بعضاً من أبعادها الأساسية.

و فيمايلي سنعرض اهم التعريفات لمفهوم إدارة الموارد البشرية.

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها.<sup>1</sup> وما نلاحظه هنا هو ان الباحث يرى بان ادارة الموارد البشرية، في محاولتها للوصول لأهدافها يجب ان تراعي التكامل بين احتياجات المؤسسة وحاجات الأفراد. وهذا بطبيعة الحال لا يتحقق إلا بإتباعها لاستراتيجية محكمة في تطبيق عملياتها.

وتعرف أيضا بأنها: العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة إدارة وإنتاجية المؤسسة، والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء يؤدون عملا للمنظمة.<sup>2</sup> نلاحظ ان هذا التعريف ركز على الجانب الاداري لهذه الأخيرة، و ركز على العمليات الأساسية التي تساعد على زيادة الانتاجية ، و تحسين أداء المورد البشري و تطويره من المدير إلى العامل البسيط في المنظمة .

وعرف "معهد إدارة الأفراد" في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها: ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة.<sup>3</sup> ويتضح هنا ان ادارة الموارد البشرية قد كلفت بمهمة الإهتمام بالجانب الانساني و العلاقات الانسانية بين العمال داخل المنظمة باعتبارها اساس نجاح هذه الأخيرة.

<sup>1</sup> طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية المفتوحة ، الدانمارك ، دس ن، ص4.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دط، دار عالم، الأردن، 2008، ص14.

<sup>3</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2 ، دار العبيكان، الرياض، 2007، ص22.

وتعرف أيضا بأنها: الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها مما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.<sup>1</sup>

ويظهر هنا الإهتمام بالموارد البشري وتطويره و تحفيزه، كما يعتبره عاملاً أساسياً يساعد المؤسسة في الوصول لأهدافها المرجوة بطريقة فعالة.

ويعرفها **Chruden شريدان وشيرمان Sherman**: أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب اتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعة الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رؤى ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فاعلية.<sup>2</sup> وهنا يتضح دور ادارة الموارد البشرية في احداث التكامل بين الإدارات الأخرى، حيث يعمل مديرها على توجيه مديري الفروع الأخرى من المؤسسة، وتقديم النصائح والرأى التي تساعدهم في التحكم الجيد في العمل و التعامل مع عمال المؤسسة.

كذلك تعرف: بأنها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة، وحتى ساعة انتهاء خدمتها و عملها فيها.<sup>3</sup> وهنا نتضح مسؤولية إدارة الموارد البشرية في

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ، ص16.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص29.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة المورد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط1، دار وائل، الأردن، 2005، ص13.

ضرورة إهتمامها بالموارد البشري، و بكل الأمور المتعلقة به في العمل منذ بداية توظيفه في المؤسسة حتى النهاية أي الإهتمام بالمسار الوظيفي للعامل.

**وتعرف أيضا بأنها:** وظيفة تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لتلبية إحتياجات المنظمة، ثم تدريب وتنمية هذه المهارات باستمرار وأيضا مكافأة الأفراد مكافأة عادلة تتفق مع المجهودات التي تبذل ثم تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمنظمة ومنع حدوث أي تضارب بينهما.<sup>1</sup> و هنا نجد أنها لم تقتصر فقط على المورد البشري و إنما تدريب و تطوير مهاراته بما يتماشى و إحتياجات المنظمة، كما انها تعمل في مقابل ذلك على تحفيز الفرد و تشجيعه مما يؤدي إلى خلق التكامل بين أفراد المؤسسة .

**ويعرفها راندل مكيث بأنها "** ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن عدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية مما يحقق مصلحة المنظمة، ومصلحة العاملين، ومصلحة المجتمع، وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة "<sup>2</sup>.

**ويرى راندل:** بأنها تهتم بإدارة المورد البشري بطريقة فعالة ، كما انها تراعي فقط في ذلك مصلحة المؤسسة و العاملين ، بل تتعدى ذلك لتحقيق مصلحة المجتمع ، كما انها تتأثر بشكل مباشر بسياسة و استراتيجية المنظمة.

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص56.

<sup>2</sup>محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الوراق ، عمان، 2010، ص18.

## المفهوم الاجرائي لادارة الموارد البشرية :

واحدة من أهمّ العمليّات الإداريّة في المنظّمة، حيث إنّها تهتمّ بالعنصر البشريّ الذي يُنفّذ أنشطتها، ومشاريعها جميعها، كما أنّ لهذا العنصر دوراً رئيسياً في تحقيق أهدافها، علماً بأنّها عمليّة تنظيميّة تُعنى بالأمر التي لها علاقة بالأفراد العاملين في المنظّمة، كاختيارهم، وتعيينهم، وتدريبهم، وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل، بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى التي تترتّب على حياتهم.

## 2- مفهوم الكفاءات:

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوماً متعدد الأوجه اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، مما جعل وضع تعريف محدد له أمر اختلف فيه الباحثون، كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشراً مهم للموارد غير الملموسة، وفيما يلي سنتناول مفهوم الكفاءات من وجهات نظر مختلفة.

و يعد "نعوم تشاومسكي" من الأوائل الذين تطرقوا لمفهوم الكفاءة في نظريته اللغوية" النظرية التوليدية التحويلية" فالتوليد عنده عبارة عن مجموع القواعد التي تعمل من خلال عدد من المفردات على توليد عدد غير محدد من الجمل، أما التحويل فيعني تطبيق مجموعة من قواعد الحذف، الاستبدال، والإضافة وتغيير المواقع على الجمل الأصلية للحصول على عدد غير منته من الجمل، وفي هذا الصدد شدد تشومسكي على التمييز بين الكفاءة اللغوية *compétence* والأداء الكلامي *performance* فالكفاءة تعني نظام اللغة الكلي في الأذهان، أما الأداء الكلامي فيعني طريقة تنفيذ

الفرد واستعماله للغة وبالتالي فالكفاءة تجسيد كامل لنظام اللغة، أو " هي قدرة القارئ على صناعة اللغة؛ أما الأداء الكلامي فهو مجموع الجمل التي ينطقها الافراد<sup>1</sup>. هذا من الجانب اللغوي.

أما على مستوى المنظمة فقد بدأ هذا المصطلح يظهر جليا بداية الثمانينات من القرن الماضي في سياق التطور وزيادة عولمة الأسواق التي حتمت على المنظمة المزيد من اليقظة.<sup>2</sup> وأصبح الفرد مطالبا أكثر بالتكيف مع البيئة الخارجية الجديدة بل أصبحت منظمته تطالبه بإيجاد حلول للمشكلات القائمة، ثم توالت المساهمات الفكرية في هذا الصدد، ففي واقع الأدبيات الأمريكية لا يوجد إجماع على هذا المفهوم، رغم وجود عدة نماذج إلا أنها تبدوا متناقضة وغير كافية وسنعمد على أعمال " Lawler 1994 و " Shippagan 1999 " من أجل إعطاء التعريف التالي: الكفاءات هي "خصائص كامنة وعميقة يمتلكها الفرد، تبشر بسلوك العامل في مختلف الحالات، وتترجم عن طريق خصاله الملاحظة والقابلة للقياس، والتي تقود إلى أداء عالي<sup>3</sup>"

كما عرفها : **G.Boterf** على أنها " القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة، تكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حدري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، اطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2018\*2019، ص9.

<sup>2</sup> Cécile De Joux, **les compétences au coeur de l 'entreprise**, édition d'Organisation, Paris,2001,p316

<sup>3</sup> Said Ahmed Benraoune, **le management des ressources Humaines : étude des concepts, approche et outils développés par les entreprises américaines**, office des publications Universitaires, Alger, 2010, P 52

<sup>4</sup> Phillipe Lorino, **Méthodes et pratique de la performance**, éd organisation, Paris, 2000, P 85.

أما المجموعة الفرنسية المهنية للكفاءة فعرفت على أنها: "تركيبية من المعارف والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يمنحها صفة القبول، ويرجع للمنظمة مهام تحديدها وتقويمها وتطويرها.<sup>1</sup>

أما " **Balande et Bouvier** " فقد أشار إلى أن الكفاءات مورد أساسي واستراتيجي يساهم في خلق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.

لقد تطور مفهوم الكفاءة كثيرا في العقدين الأخيرين، حيث أصبح من الصعب حصر تعريف محدد له، لكن يمكن القول أنه يرتبط بوضعيات العمل، أي أنه لا يمكن التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، كما أن أغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة هي المعارف (savoirs) والمعارف العملية (savoirs faire) ومعارف التحلي أو المعارف السلوكية أو التنظيمية (savoirs-etre) وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

عرفتها لجنة دراسية مختصة بعلم النفس الإدراكي بأنها: "درجة الاستعداد للتعلم و الأداء الحسن في حالة معينة أو مجال خاص، كما أن أي شيء يساعد في نيل الهدف هو كفاءة.<sup>2</sup>

وما يلاحظ هنا في التعريف هو التركيز على عنصرين هامين ألا وهما الاستعداد والأداء الحسن وفي الأخير تحقيق الهدف أي أن الكفاءة هنا تمر بثلاث مراحل حسب ما ذكر و تحقيق الهدف هو اخر مرحلة في تكوين الكفاءة.

<sup>1</sup> لشلال عائشة، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية-دراسة حالة المؤسسة الاسمنت بني صاف،

مداخلة في المنتدى الدولي حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 23 / 22 فيفري 2012، ص. 3

<sup>2</sup> هاشم فوزي، التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري و مفهوم الكفاءات : التشخيص أم التصميم، بحوث اقتصادية عربية، العدد 44، 43، صيف خريف 2008، ص42.

وتعرف الكفاءة أيضا على أنها: خواص ضمنية تشير إلى طرق للتصرف أو التفكير تتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة. أي بمعنى أن الكفاءة : هي الانماج الوظيفي للمعارف savoir و المعارف الفعلية و المعارف الوجدانية، savoir etre و معارف الوجدانية المستقبلية savoir devenir و تمكنه التكيف مع المحيط عند مواجهته لعدد من الوضعيات قصد حل المشكلة.<sup>1</sup>

وتعرف الكفاءة: على أنها قدرة الفرد على المبادرة وتحمل المسؤولية، في المواقف والأوضاع المهنية التي يواجهها أثناء العمل، كما أنها تعتمد أيضا على الفهم العملي للحالات التي تواجهها في العمل والذي يبني على المعرفة المكتسبة، كما أن تعدد المواقف والحالات يزيد من مستوى كفاءة الفرد.<sup>2</sup>

ويعرفها لويس دينوا: " louis dinwa الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال" وتعرفها الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية " AFNOR": الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.<sup>3</sup>

ويعرفها ماكلياند maclelland : على أنها الخصائص المرتبطة بالأداء الناجح.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء بوكرمه، حدي اسماعيل ، تنمية الكفاءات وفق وضعيات التعلم (وضعية مشكل، وضعية ادماج، وضعية التقويم)، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، عدد خاص، ص488

<sup>2</sup>Damien brochier ,la gestion de compétences :acteurs et pratique, édition economica , paris, 2002, P20

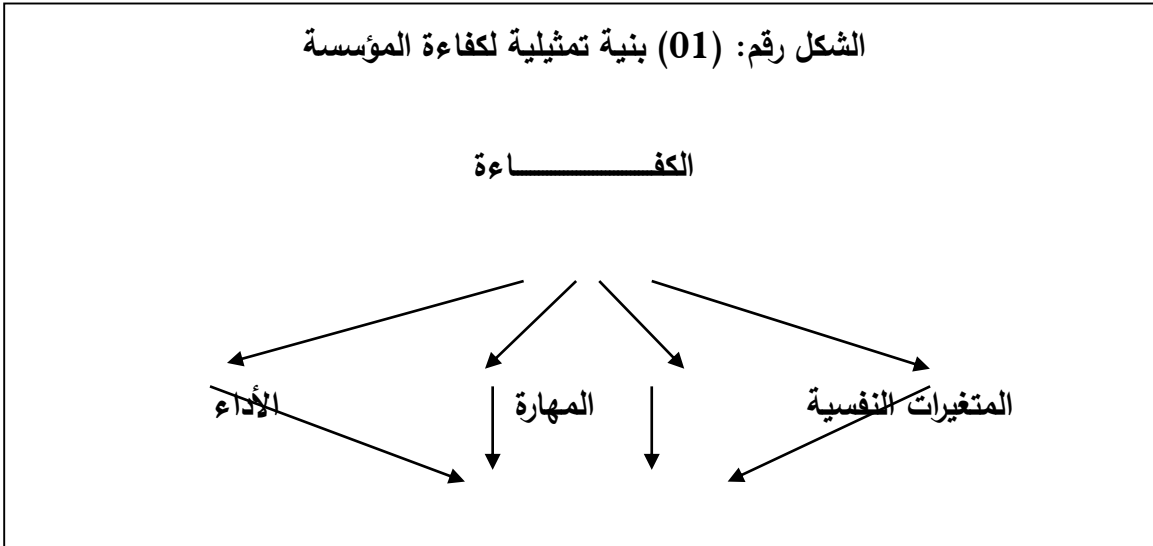
<sup>3</sup> رفاس حنان واخرون ، أهمية إدارة وتطوير كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة دراسة ميدانية المستشفى -

الجامعي عبد القادر حساني سيدي بلعباس، المجلة الجزائرية للموارد البشرية المجلد4 ، العدد2، 2019، ص105

<sup>4</sup> زوان منير الشيخ، حضير كاظم محمود، ادارة المواهب و الكفاءات البشرية، ط1، دار زمزم، الأردن، 2013، ص75.

الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات، كما في الأداء، الكفاءة مقدرة اجتماعية... إلتزام يأتي من الفرد... الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة علمية، معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال، أي مجال الكفاءات.<sup>1</sup>

وتعرف بأنها " القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي) في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.<sup>2</sup>



**Sources** : Lou Van Beirendonck, Tous Compétents : Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, Edition de Boeck, Belgique, 2006. p.34.

<sup>1</sup> Bernard Galambaud, Si La GRH était de la gestion, édition liaisons, Paris, 2002 ,p202

<sup>2</sup>Luc Boyer ,Noel Equilbey, Organisation :Théories et application, éditions d'organisation, paris,2003,p246

وحسب (Caird 1992) يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات

الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين، ويدعم ذلك بالشكل التالي:<sup>1</sup>

والكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف

محضر مسبقا حيث يعرف " p.Gilbert و M.Parlier الكفاءات بأنها "مجاميع المعارف، قدرات

العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما."<sup>2</sup>

ومما سبق يتضح أن هناك إشارة ضمنية أو صريحة إلى أن الكفاءة هي توليفة من المعارف أو الموارد

المتمثلة في:

أ- **المعارف النظرية:** وتوافق مجموع مهيكلي من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار

مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص.

ب- **المعارف العملية (الممارسات):** هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو

أهداف معروفة مسبقا، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة،

وتتكون المعارف العملية بالتجربة.

ج- **معارف التحلي (السلوكية):** وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في

وسط مهني معين وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز.....، حيث تتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة

<sup>1</sup>Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et compétence collective , www.chaire-compétences ;pdf (26/12/2006°

<sup>2</sup>Cellile Degoux , Les compétences au cœur de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2001, p141 .

للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن من القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال.

وحسب **LE BOTERF** هناك أبعاد مختلفة لتحديد أو حصر مفهوم الكفاءة من خلال التصورات التالية:

- تصور الكفاءة يجب أن يرتبط بتطور سياق أو حالات العمل.
- تصور الكفاءة يجب أن يأخذ البعدين الفردي والجماعي للكفاءة.
- يجب أن يأخذ في الحسبان ضرورة اعتبار الكفاءة ليس فقط كاستعداد للتصرف لكن أيضا كعملية.
- تصور الكفاءة يسمح بالتفكير في مصطلح التنسيق وليس فقط الجمع أو الإضافة.
- تصور الكفاءة يسمح بملاحظة ومعالجة الفرق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الحقيقية.
- تصور الكفاءة يدعو إلى المسؤولية المشتركة.
- تصور يجعل من تقييم الكفاءات ممكنا.<sup>1</sup>

وبناء على التعاريف السابقة نستشف بأن الكفاءة تنشأ من مجموع المعارف والخبرات من بين أهم تعريفات الكفاءة وأشملها تعريف (Boyatzis) بوياتزيس الذي جاء فيه أن الكفاءة هي : "خاصية، أساسية يتميز فيها الشخص عن غيره من الأشخاص، وينتج عنها تحقيق أداء وظيفي فعال او عالي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منصورى كمال، وسماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 4 ، العدد 01، 2010، ص51.

<sup>2</sup> Derek Torington and Laura Hall, **Human resource management**, 4eme edition, Pearson education, England, 1998, p.416

نلاحظ أن بوياتزيس ربط الكفاءة بالنتائج المحققة، والمتمثلة في الفعالية والأداء، وتشمل الكفاءة حسب هذا التعريف جميع الخصائص التي تتميز بها الموارد البشرية، بشرط أن تساهم هذه الخصائص في تحسين مستوى الأداء وتحقيق الفعالية عند إنجاز المهام الوظيفية.

يمثل مفهوم الكفاءة في المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر.

### المفهوم الاجرائي لتسيير الكفاءات:

هي تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها، وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل، والمحفزات الضرورية لبقائها، ودفعها نحو بدل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة.

### خامسا: الدراسات السابقة:

#### 1-الدراسات العربية

#### أالدراسات العربية

#### الدراسة الأولى :

راشد بن مسلط بن عبد الله الشريف، تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في منظمات

الأعمال السعودية (دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة)، المملكة العربية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى مايلي :

1-توصيف الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية للتعرف على الأسلوب الممارس حاليا من قبل

إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية في مواجهة التحديات.

2-التعريف بأهم التحديات المعاصرة، الأدوار الحديثة وانعكاساتها على دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية، وتوضيح كيفية إدارة هذه التحديات المتغيرة والمتسارعة بأسلوب إداري وفكري حديث .

3- التعرف على آراء مدراء إدارة الموارد البشرية في مدى تطبيق الأدوار الحديثة ( الدور الاستراتيجي والميزة التنافسية وفريق العمل والثقافة التنظيمية ومشاركة الأفراد والتعلم التنظيمي ) في مواجهة التحديات، وفيما إذا كان تطبيقاً جزئياً أو شاملاً.

4-التعرف على العلاقة بين وجهات نظر مدراء إدارة الموارد البشرية حول تطبيق الأدوار الحديثة في منظماتهم وبين المتغيرات الشخصية والوظيفية.

5-المساهمة في تقديم توصيات تساعد إدارات الموارد البشرية في مواجهه التحديات

ولتحقيق هذه الأهداف صيغت تساؤلات الدراسة كما يلي:

\*ما مدى تطبيق الوظائف الرئيسية التقليدية لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال التجارية

السعودية ؟ وما هي أكثر الوظائف تطبيقاً؟

\* ما مدى تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال التجارية

السعودية ؟ وماهي أكثر الأدوار تطبيقاً ؟

\* هل هناك علاقة للعوامل الشخصية والوظيفية لمدراء إدارات الموارد البشرية في تطبيق

الأدوار الحديثة في منظماتهم؟

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدم الباحث أسلوب العينة المقصودة، والمتمثلين في مدراء إدارات المارد البشرية البشرية في المنظمات التجارية الكبرى بمحافظة جدة والتي بلغ حجمها 107 مديرا.

لذا تم توزيع 107 استبانة على مدراء الموارد البشرية في تلك المنظمات، وتم استرداد 88 استبانة أي مانسبته 83 بالمائة، منها 12 استبانة غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي . وبناء على ذلك بلغت عدد الاستبانات الصالحة لأغراض التحليل الإحصائي 72 استبانة أي نسبة 81 بالمائة من اجمالي الاستبانات الموزعة وهي تمثل نسبة جيدة جدا ومقبولة لأغراض البحث العلمي.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تواجه إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال تحديات كثيرة مع دخول الألفية الثالثة كالعولمة والتقنيات المتقدمة وتقليص المنظمات ومتطلبات المهارات المتغيرة وإدارة الجودة الشاملة -أن ما يبذل حاليا في غالبية ادارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية من جهود في مواجهة التحديات يتم بالأسلوب التقليدي ( إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الموظفين)، إذ أشارت النتائج إلى أن :

\* المنظمات تركز على الوظائف والممارسات الروتينية التقليدية مثل ( الاختيار والتعيين والأجور والحوافز والترقية والنقل وتقييم الأداء والتدريب ) ، وتغفل وظائف التخطيط للموارد البشرية وتصنيف الوظائف والتصميم للهيكل التنظيمية وهي التي تعد من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، فقد كانت قيم المتوسطات الحسابية لوظائف الاختيار والتعيين والأجور والحوافز

والترقية والنقل وتقييم الأداء والتدريب اكبر من 4,22 وهي تعد قيمة مرتفعة في التطبيق مقارنة بوظائف التخطيط والتوصيف والتصميم والتي كانت قيم متوسطاتها الحسابية أقل من 2,21

\* أشارت النتائج إلى أن الممارسات الحديثة الدور الاستراتيجي، الميزة التنافسية، فريق العمل، الثقافة التنظيمية، مشاركة الافراد، التعلم التنظيمي (المطبقة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال التجاريةالسعودية مطبقة بشكل منخفض إذ بلغت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي في الممارسات الحديثة المطبقة 2,65.

\* كشفت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة (مدراء إدارات الموارد البشرية) نحو تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المتغيرات المستقلة الشخصية والوظيفية (كالعمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة وعددالدورات التدريبية ومسمى الإدارة المناط بها مهام المدراء الأصغر عمرا، وأن المدراء الحاصلين على المؤهلات العلمية مثل الدبلوم والثانوية أو اقل هم الأكثر مقاومة للتطبيق من المدراء الحاصلين على المؤهلات العلمية العالية كالجامعة أو العليا،

وأظهرت الدراسة أيضا أنه كلما زادت مدة الخدمة للمدراء كلما كانت درجة المقاومة للتطبيق أكثر، وكلما زدت فترة التدريب كلما كانت درجة التطبيق للممارسات الحديثة أكثر. وأن لمسمى الإدارة المناط بها مهام العناصر البشرية دورا هاما في تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

الدراسة الثانية:

سحر محمد فوطه ومحي الدين القطب، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية" سلسلة العلوم الانسانية"، المجلد الخامس عشر، العدد الأول.2013.

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق ثمانية من مرسات إدارة الموارد البشرية تمثلت في (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة وتقييم الأداء، التعويضات والمنافع، التمكين، إدارة علاقات العاملين ) وأثرها على أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ( التعلم والنمو )متمثلا بأداء العاملين، تحسين العمليات الداخلية، الكفاءات والقدرات، الإبداع والابتكار) .وتكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية العاملة في الأردن، وقد تم اختيار البنوك الستة الأقدم والأكثر عراقة في تقديم الخدمات المصرفية في السوق الأردني اعتمادا على تاريخ التأسيس أما وحدة التحليل فقد تمثلت بمديري الوظائف والفروع العاملين في هذه المصارف في مدينة عمان، حيث تم اختيار عينة تكونت من 20 مديرا من كل مصرف . وقد قام الباحثان بتوزيع 120 استبانة، تم استرجاع 112 استبانة منها كان منها 108 صالحة للتحليل الإحصائي وبمعدل استجابة بلغ 93 % .

أظهرت نتائج اختبار للفرضية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات والمتعلقة بمدى تطبيق

المصارف الثمانية لممارسات إدارة مواردها البشرية أن جميعها يتم تطبيقها، وانسجمت هذه النتيجة مع نتائج التحليل الإحصائي الوصفي، التي بينت أنها تمارس جميعها ولكن بدرجات متفاوتة، حيث كان أعلاها إدارة وتقييم الأداء بمتوسط حسابي بلغ 4.01 ليليه التحليل

الوظيفي بمتوسط حسابي 3.98 مما يؤكد على أن جميع المصارف المبحوثة تقوم بوضع وصف وظيفي ومحددات وظيفية واضحة لكل وظيفة ولديها أنظمة دورية لتقييم وإدارة الأداء.

\* أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية المبحوثة وعناصر المتغير التابع ( التعلم والنمو ) الآتية: أداء العاملين، تحسين العمليات الداخلية، الكفاءات والقدرات، وعلاقة متوسطة مع الإبداع والابتكار.

\* كما أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثانية وما تفرع عنها من فرضيات، ومن خلال الاعتماد على

قيم مستوى الدلالة المعنوية لكل متغير وقيمتي المحسوبة والجدولية للمتغيرات مايلي:

\* وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف الأردنية باستثناء التحليل الوظيفي، حيث تبين أنه لم يكن له أثر على جميع عناصر المتغير التابع ( تعلم ونمو العاملين ) في المصارف المبحوثة.

\* عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة وتقييم الأداء على تحسين العمليات الداخلية،

والإبداع والابتكار. وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية أيضا للتعويضات والمنافع على

الإبداع والابتكار.

\* أظهرت نتائج القيم المعيارية Beta أن الأثر الأعلى على تعلم ونمو العاملين بأبعاده الأربعة

كان للتدريب والتطوير.

ب \*الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى:

الدراسة الأولى: Sabrina Loufrani-Fedida 2006

لقد حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة حصر المفاهيم الخاصة بكل من إدارة الكفاءات، منظمة المشاريع، دراسة العلاقة بين هذين المفهومين، ومن ثم معرفة كيف تقوم المؤسسات بإدارة كفاءاتها ومشاريعها بطريقة فعالة في أربعة مؤسسات ناشطة في قطاعات مختلفة تمثلت في ( IBM ، HEWLETTPACKARD ، TEMEX ، ARKOPHARMA ) من خلال المقابلة الفردية كمصدر لجمع المعلومات حيث أجريت 64 مقابلة نصف مباشرة بغية أخذ نظرة شاملة على الظاهرة المدروسة .من أهم النتائج المتوصل إليها :

هو أن تطوير كل من الكفاءات والمشاريع يتطلب التكامل بين الأبعاد التالية ( إدارة المعارف، الموارد البشرية، الإستراتيجية)، وبهذا فقد أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بهذه الأبعاد من أجل إدارة جيدة للكفاءات، ولقد أظهرت من جهة، أهمية تعزيز تحليل المهارات الفردية، الجماعية والتنظيمية والحاجة إلى دمج المجالات النظرية الأخرى للإدارة، وهي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في فهم إدارة الكفاءات في المؤسسات.

الدراسة الثانية :

Martine le Boulaire, Didier Retour Cerag 2008

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين تسيير الكفاءات، الإستراتيجية وأداء المؤسسة والتعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من أجل التسيير الفعال للكفاءات والوصول إلى الأداء الجيد.

من أجل الإجابة على الإشكالية قام الباحثان بدراسة أكثر من 20 مؤسسة فرنسية والقيام بمقابلات مع مصلحة الموارد البشرية لكل مؤسسة. من النتائج التي توصل إليها هو أنه يجب على إدارة الموارد البشرية أن تستثمر في المجالات الإدارية والتنظيمية ( تطوير الكفاءات من خلال التعاون بين مختلف المسؤولين، نقل المعارف والمهارات وإدراج مختلف أنواع التعلم) ومجال اختيار المشاريع ووظيفتها من أجل رفع أداء تسيير الكفاءات، وبهذا فقد أوصى الباحثان بأنه يجب على إدارة الموارد البشرية زيادة نفوذها في اختيار المواقع الإستراتيجية مع التركيز بصفة خاصة على تحليل المهارات الجماعية و الرئيسية للمؤسسة.<sup>1</sup>

M'barek Ezzedine, Développement des compétences et mobilité professionnelle externe, Thèse de doctorat en sciences de gestion,

Institut supérieur de gestion, Université de Tunis, Tunisie, 2007

ركز صاحب هذا البحث على أثر التغيرات التكنولوجية والتنظيمية في سوق العمل، وحاجة المنظمات إلى تنمية كفاءاتها للتكيف مع هذه التغيرات، وذلك في ظل الحرية الاقتصادية والانفتاح على السوق، حيث تزداد المنافسة على امتلاك أفضل الكفاءات بشتى الأساليب،

<sup>1</sup> قميور عبد الرؤوف، رقي نديرة، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي ( دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية)، المجلة الجزائرية للموارد البشرية المجلد 2، العدد 2، 2017.

خاصة مع عدم وجود قوانين تلزم الموارد البشرية بالعمل بمنظمتها مدى الحياة، وهي الاشكالية التي حاول الباحث حلها من خلال دراسته لدور التدريب وتنمية الكفاءات في زيادة الحركة الوظيفية بصفة عامة والخارجية منها بصفة خاصة. وقد توصل إلى النتائج التالية :

\* أهمية تنمية الكفاءات في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية وولائها التنظيمي.

\* مساهمة تنمية الكفاءات في التقليل من الحركة الوظيفية الخارجية.

\* استفادة الموارد البشرية من امتيازات مادية ومعنوية جراء تنمية كفاءاتها.

### الدراسة الثالثة:

Branka Zolak Poljašević, Saša Petković, (2013), Human Resource Small and Medium-Sized Enterprises: Conceptual Management in Framework, facta Universitatisseries:Economics and Organization Vol.

10, No 3

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو تحليل الاحتمالات والمعوقات لتطبيق بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الأساسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. يبدأ التحليل بفرضية أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الأساسية مثل تخطيط الموارد البشرية، والاختيار، التدريب والتطوير، واستبقاء الموظفين، له تأثير طويل المدى على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. والغرض من هذه الورقة هو تطوير نماذج مفاهيمية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة الحجم، استنادا إلى معرفة أهمية وخصائص إدارة الموارد البشرية والقيود المفروضة عليها في هذه المؤسسات.

قامت الباحثة باستعراض مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة واستنتجت أن معظم الأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية في المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة تعالجها باعتبارها متجانسة وفريدة من نوعها، رغم أنه عند وضع نماذج لإدارة الموارد البشرية لا بد من الإشارة إلى أن هذا النهج غير صحيح، بسبب الاختلافات الكبيرة في عدد العاملين ما بين الصغرى والمتوسطة الحجم، ولكن أيضا بسبب خصوصية المؤسسات الصغيرة والصغيرة، كمحدودية الموارد في المراحل المبكرة من المؤسسات، وكذلك الهيكل التنظيمي الصغير والبسيط، وعليه فمن المتوقع أن أصحاب الأعمال يقومون بأداء جميع وظائف الإدارة الرئيسية، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية في هذه المراحل. ثم تظهر المشكلة عادة عندما يبدأ نمو وتنمية المشاريع، لتتجاوز المهارات الإدارية أصحابها، ويصبح من الضروري تفويض بعض المهام الإدارية، أو إذا استمرت المؤسسة في النمو سيكون من الضروري التفكير في إنشاء قسم الموارد البشرية. وفقا لما سبق ذكره، اقترحت الباحثة نموذجين لإدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة.

أولهما بسيط، ومناسب لتطبيقه في المشاريع التي لا يتعدى عدد العاملين 50 عاملا، والثاني أكثر تعقيدا وأكثر ملاءمة بكثير للاستخدام في المؤسسات متوسطة الحجم، لأن هذا النموذج يقترح تبادل أنشطة الموارد البشرية بين الملاك والمتخصصين في مجال الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية المنشأة حديثا. وعلاوة على ذلك، يقترح النموذج الثاني أنشطة الموارد البشرية بالمقارنة مع النموذج الأول، وهو أمر ضروري نظرا لوجود عدد أكبر من الموظفين.

الدراسات المحلية :

الدراسة الأولى:

دراسة الباحث : حسين يرقى، موسومة ب: " استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، حالة مؤسسة سوناطراك ، دراسة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ، 2007.

وجاءت هذه الدراسة لتبين أهمية استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة ،حيث دارت اشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

\* ماهي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجديدة؟

و تفرعت من هذه الاشكالية الاسئلة الفرعية التالية:

\* ما طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؟

\* كيف تتأكد المؤسسة الاقتصادية من ان القرارات الاقتصادية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية هي قرارات صحيحة و ذات جدوى متميزة؟

\* كيف تسهم تنمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية؟

\* كيف تتحقق الكفاءة و الفعالية لنظام تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؟

\* ما أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية؟

\* ما طبيعة سياسات الموارد البشرية لمؤسسة سوناتراك ، و ما مدى فعاليتها في المحافظة على مواردها البشرية المؤهلة، و الكفاءة في ظل المنافسة الشديدة؟

\* ما هي الاستراتيجيات المتبعة في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة سوناتراك، و ما مدى نجاعتها و فعاليتها في تحسين أداء المؤسسة في ظل المتغيرات الجديدة؟

و من أجل دراسة اشكالية الدراسة الاجابة على تساؤلاتها و تحليل ابعادها اعتمد الباحث في اسقاطه للدراسة النظرية على واقع المؤسسة. على تقنية دراسة الحالة التي طبقها على مؤسسة سوناتراك ، و لتطبيق هذه التقنية اعتمد على ادوات البحث المتمثلة في كل من المقابلة الشخصية التي تم اجراؤها مع الأطراف المرتبطة بالموضوع، كما اعتمد على تحليل التقارير و الاحصائيات التي تم الحصول عليها من المؤسسة وتوصل الى النتائج التالية :

\* أصبحت إدارة الموارد البشرية المتغيرة الرئيسة التي تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد الإستراتيجيات من طرف المؤسسات، وأصبحت من أهم عناصر الميزة التنافسية وذلك من خلال الأداء الجيد للأفراد العاملين، لذلك أصبحت المؤسسات تبحث عن أنجع السبل لتفعيل وتطوير هذا المورد الاستراتيجي.

\* من بين أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية هو إهمال دور العنصر البشري . ولن يتحقق النجاح للمؤسسات إلا بالاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية.

\* اقتصر مفهوم تنمية الموارد البشرية في السابق على إمداد الإنسان بالمعارف والمهارات المطلوبة لتأدية عمله بصورة فاعلة ولكن مع التغيرات العالمية أصبح التركيز على بناء الفرد

الفعال في إطار متغيرات كثيرة مثل العولمة والتقدم التكنولوجي والمعلوماتي وتغير مضمون الأهداف و الأنماط الإدارية في المؤسسة.

\* إن تنمية الموارد البشرية في المرحلة المعاصرة أصبحت ضرورة حياة لأي مؤسسة من المؤسسات، طالما أنها تحرص أن تحفظ وجودها في المستقبل، لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركياتها مع التطورات المتسارعة حولها، وبخاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية والثقافية، إلا إذا أدركت أهمية تنمية الموارد البشرية ووظيفتها الأساسية في ذلك.

\* إن تنمية الموارد البشرية نشاط هادف ينبغي أن يتم التعامل بشأنه بالجدية المناسبة مع أهميته في بناء وتعظيم كفاءة الموارد البشرية.

\* إن تنمية الموارد البشرية نشاط علمي تستند إلى أسس ومناهج مقننة وتستخدم تقنيات متطورة.

\* إن تنمية الموارد البشرية مهمة تسييرية استراتيجية تنطلق في تكامل مع استراتيجيات المؤسسة.

### الدراسة الثانية:

السعيد بن يمينة: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العامل - دراسة ميدانية بشركة أوراسكوم للإنشاءات مسيلة، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007-2008 .

و تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء حول الموارد البشرية و دورها في التنمية في الجزائر من خلال التطرق لتجربة بعض الشركات الاستثمارية في هذا المجال و هي شركة أوراسكوم للإسمنت

بمسئلة. فكانت انطلاقة البحث للتعرف على اهتمامات المؤسسات الاستثمارية الأجنبية، و هي مؤسسات قائمة على التنافس و تسعى إلى تحقيق النجاح و التأقلم مع البيئة الجديدة، معرفة مدى إهتمامها بالموارد البشرية من حيث تطويرها و تميتها و مدى تأثير ذلك على سلوك العامل، و من هنا طرح الباحث الإشكال التالي:

\* ما هي الأسس و الإجراءات التي يتم من خلالها إختيار الأفراد ( التوظيف) و تنمية قدراتهم وكفاءاتهم ( التكوين ) و السياسة المعتمدة لتشجيعهم و تحفيزهم و أثر ذلك على سلوك العاملين من حيث تصرفاتهم و القيم التي يحملونها، وما مدى إندماجهم في المؤسسة ؟

إضافة إلى بعض التساؤلات الفرعية متمثلة في:

\* هل تعتمد المؤسسة أسس عقلانية و إجراءات قانونية في إختيار و توظيف الأفراد؟ هل التكوين في المؤسسة يستجيب لمتطلبات المنصب و ينمي قدرات الأفراد و معارفهم؟

\* ما هي أنواع التكوين التي تعتمدها المؤسسة؟

\* ما أثر تسيير الموارد البشرية على سلوك العمال داخل الشركة؟ ما هي القيم التي يحملها الأفراد داخل المؤسسة، و ما هي الإجراءات التي يلجأ إليها العمال عند حدوث منازعات؟ و قد استخدم الباحث للوصول لاهدافه منهج دراسة الحالة بغرض الوصول إلى نتائج تخص مؤسسة أوراسكوم و لا تعني المؤسسات الأخرى و اعتمد على العينة الطبقية بلغ مجموعها 144 مبحوث من مجتمع كلي يبلغ 721 عامل، و هي مقسمة لثلاث طبقات تمثل فئة الإطارات، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ، ، و يهدف الوصول إلى نتائج موضوعية استخدم الباحث تقنيات

تدعيمية كالملاحظة، المقابلة و السجلات والوثائق، في حين أن الاستبيان كان التقنية الأساسية للبحث. وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج منها:

\* أن طرق التوظيف في هذه المؤسسة تتنوع بين الرسمية منها و غير الرسمية، ويتم التعيين وفقا لمقابلة تتم مع المرشحين و الإدارة، كما أن الحصة الكبرى من التوظيف ظفر بها عمال منطقة تواجد الشركة، كما أن أغلب التكوينات تتم داخل الوطن و هي مخصصة أكثر لفئة أعوان التنفيذ، كما وجد أن المؤسسة لا تعتمد على ترقية أفرادها حيث أن الأغلبية لم تستفد من الترقية، في حين أن المؤسسة تقدم أجورا عالية لعمالها مقارنة بالمؤسسات الأخرى ، أما من حيث القيم فيعتبر أغلبية أفراد العينة أن العمل يعتبر واجبا و يقومون بإتقانه، وعند التعرض للمشاكل يلجأ العمال الأجانب لحلها بالطرق الرسمية،

\* كما أن نسبة تغيب العمال قليلة جدا نظرا لقربهم من مكان عملهم و خاصة الأجانب منهم.

\* توجد علاقة طردية بين الرضا عن وسائل الحماية و الفئة السوسيو مهنية، أما المنازعات فتحل بطرق قانونية و قضائية منها من كان لصالح المؤسسة و أغلبها لصالح العمال خاصة عندما يتعلق الأمر بالتسريح.

### الدراسة الثالثة :

دراسة الباحثة " عيشاوي وهيبة" ، الموسومة بـ : الرهان المستقبلي لفعالية الإطار ، دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سوناتراك، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2011.

وقد سلطت الباحثة الضوء على إدارة الموارد البشرية ، و خاصة الاطارات باعتبارها الفئة الأكثر تأهيلا في المؤسسة و بالتالي بإمكانها تقلد مناصب قيادية و تسييرية، و قد طرحت اشكالية الدراسة ضمن السؤال المحوري التالي:

\* ماهي الاستراتيجية المطبقة من قبل مؤسسة سوناطراك لتسيير اطاراتها و الحفاظ على كفاءتها لضمان بقائها ، استقرارها و منافستها؟

وقد انبثقت تحته التساؤلات الفرعية التالية و هي:

\* ماهي الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة لتحفيز اطاراتها و ادماجها و الحفاظ عليها، و ماهو موقف الاطارات منها؟

\* الى أي مدى وصلت المؤسسة في التطابق بين كفاءات اطاراتها و متطلبات مناصبها؟

\* هل هناك سياسة عقلانية للمؤسسة في تقييم و تكوين اطاراتها؟

\* هل الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة تسمح بتحقيق اهدافها من جهة و اهداف اطاراتها من جهة أخرى؟

كما صاغت الباحثة انطلاقا من تساؤلاتها فرضيات الدراسة حيث جاءت الفرضية العامة على النحو التالي:

اعتماد مؤسسة سوناطراك على استراتيجية موضوعية و مضبوطة في تسيير مواردها البشرية يؤدي إلى الحفاظ عليها و رفع كفاءتها و اقترحت الفرضيات الجزئية التالية.

توفر ظروف العمل الملائمة ( مادية و معنوية) يؤدي إلى فعالية عمل الاطارات.

اعتماد مؤسسة سوناطراك على مناهج موضوعية في تقسيم إطاراتها ، يؤدي إلى استفادتها من أحسن الكفاءات.

تبنى المؤسسة لمناهج علمية في التكوين يزيد من تحفيز الاطاراتفي عملهم.

استخدام معايير عقلانية في الترقية يعزز من رضا الاطارات عن مؤسستهم و تحقيق طموحاتهم. و للوصول إلى نتائج واقعية و علمية اختارت الباحثة المنهج الكمي الاحصائي و الذي يعتمد على جمع البيانات و التي لا تنتهي إلا بعد فرزها و تحليلها وتفسيرها و تحليل هاته الأخيرة استعانت بالمنهج الكيفي ولقد اعتمدت في جمعها للبيانات على كل من المقابلة و الملاحظة و اعتمدت بشكل رئيسي في جمعها للبيانات على الاستبيان و بما أن أي دراسة تحتاج إلى مجتمع بحث، الذي عادة ما يكون كبيرا، و هذا ما استدعى اختيار عينة من هذا المجتمع تسهل عليه دراسة الموضوع و الوصول الى نتائج سليمة و قد اعتمدت الباحثة على العينة الطبقية العشوائية باعتبار المجتمع المدروس غير متجانس، حيث يتكون من فئات مهنية مختلفة من الاطارات حيث توجد فيه فئة الإطارات المتوسطة و فئة المهندسين ، كما تقسم هذه الفئات إلى ذكور و اناث.

و بعد جمع البيانات و تحليلها احصائيا توصلت الباحثة للنتائج التالية:

\*ان المؤسسة تولي أهمية بالغة لاطاراتها و يظهر ذلك من خلال توظيفها ، حيث يتم الالتحاق بالعمل بها عن طريق الاعلان في الجرائد و في كل الفروع التابعة لها. مما يضمن الشفافية على عملية التوظيف ، كما وجدت أن التوصيات موجودة لكن بدرجة ضعيفة وقد مست معارف و أقارب العاملين.

\*اعتمدت معايير توظيف الاطارات الجديدة باختلاف أصنافها على المسابقة خاصة في السنوات الاخيرة، اضافة إلى معيار الاختبار المهني و قد مس الاطارات التي تمتلك خبرة و تتمتع بأقدمية معتبرة.

\*تبنى المؤسسة سياسة خاصة في التكفل بموظفيها الجدد، حيث كان تكفل المؤسسة بجميع أصناف إطاراتها بادماجهم في عملهم و ملاءمتهم و تكييفهم مع مناصبهم و متطلباتها و قد كان اندماج الاطارات سهلا خاصة من تكفل بهم مسؤولهم المباشر لأنه في علاقة يومية و دائمة معهم يشرف عليهم و يوجههم في تنفيذ مهامهم،و كانت العلاقة بين الاطار و زملائه و مشرفيهم جيدة، وهذا ما يبين حرص المؤسسة على تبنى سياسة الحوار و الاتصال مع اطاراتها.

\* كما وجدت الباحثة ان علاقة الاطار بالادارة تتناسب طرديا مع السن حيث تزداد و تتحسن بكون سن الاطار الذي يلزم الكثير من الاحترام بين الطرفين.

\* تعتمد المؤسسة في تحفيزها لاطاراتها على برمجة مختلف التربصات التكوينية و التي خصت كل الاطارات، و تتم وفقا لطلب المسؤول،و طلباتهم الشخصية ، و كانت في ميادين حساسة للمؤسسة.

### الدراسة الرابعة :

دراسة الباحثة "مشغوني منى" الموسومة ب: الموسومة ب "تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر،دراسة دكتوراه ، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2013.

و لقد درست الباحثة الموضوع انطلاقا مما وصل إليه العالم الآن في توجيهه الإيديولوجي نحو تنافسية و تميز أداء المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة خاصة جعل منها حتمية التحول نحو التسيير الإستراتيجي لموارد و أصول المؤسسة، و خاصة التسيير الإستراتيجي لموارد و الكفاءات البشرية كنظام فرعي للتسيير الإستراتيجي الذي يساهم في نجاح الإستراتيجيات التنافسية و عليه طرحت الباحثة إشكالياتها بالتساؤل المركزي التالي:

إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات و تنمية القدرات البشرية في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر؟

و لمعالجة إشكالية دراستها و قامت الباحثة بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

\* ما هي أهم السياسات و البرامج المعتمدة في الجزائر لدعم و تأهيل قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟ ما مدى مساهمة ذلك في تحسين مؤشرات الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

\* من بين الإسهامات النظرية حول الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات، هل يمكن اعتماد مقارنة تسمح بتحديد عوامل و مداخل الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات؟

\* هل يمكن اعتبار الموارد الداخلية و الكفاءات مصدرا للميزة التنافسية؟ و هل يمكن بلورة مقارنة نظرية تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا للميزة التنافسية؟

\* كيف يساهم التسيير الإستراتيجي لرأس المال البشري و الفكري في خلق القيمة و تحسين الأداء التنافسي المتميز للمؤسسة؟ و هل يمكن اعتبار التسيير بالكفاءات كأسلوب و منهج تسييري و إداري حديث مدخل من مداخل الأداء التنافسي المتميز؟

\* ما هو واقع تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر؟ و هل هناك علاقة بين عناصر القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الأداء التنافسي المتميز في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر؟

و لأجل معالجة الموضوع اعتمدت الباحثة على المنهج الاستقرائي لهدف اختيار صحة الفرضيات المقترحة، في تحليلها للأداء المتميز و دوره في الميزة التنافسية في تعزيز ذلك و هذا من خلال تحليل و توضيح أهم المقاربات المفسرة لها و بعدها انتقلت إلى تبني تسيير الكفاءات كلسفة إدارية حديثة في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، اعتمدت في دراستها التطبيقية للموضوع على المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمت مزيجا من أدوات الإحصاء الوصفي و التحليل الإحصائي المتعدد الأبعاد لتبيان أثر تسيير الكفاءات على الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و بعد تحليل النتائج المتحصل عليها توصلت الباحثة للنتائج التالية و أهمها ما يلي:

\* ساهمت الجزائر في تفعيل و تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بعض القطاعات، من خلال انتهاج مجموعة من البرامج و الخطط التنموية.

\* تعتبر الموارد البشرية و الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة الميزة التنافسية، و يمكن وضع إطار نظري يسمح بتفسير العلاقة بين الكفاءات البشرية لمورد أساسي في المؤسسة و القدرات التنافسية لها.

\* يساهم التسيير الفعال للكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في زيادة قدرة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة على خلق القيمة و زيادة الحصة السوقية و تحسين أدائها، و هذا بسبب الموقع المتميز للموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة

\* إن البرامج و السياسات المتبناة من طرف الجزائر لتأهيل منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبررها فعلا الظروف الاقتصادية و المالية البينية، إلى جانب استفادة الجزائر من تجارب نظيراتها من الدول النامية في أساليب تأهيل و ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

\* يتمثل رأس المال الفكري في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية و التنظيمية التي تمكنهم من إنتاج فكار جديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية و تعظيم نقاط قوتها، و جعلها في موقع يمكنها من اقتناص

\* يعد تحليل نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية التي تعتبر مدخل لتحقيق الموارد البشرية و الكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات و المعرفة و الجودة، افرز ثلاث نماذج حديثة رئيسية تجعل من الكفاءات مصدرا أساسيا لميزة التنافسية أولها نموذج تسيير المعارف و ثانيها نموذج تسيير الكفاءات و الثالث نموذج تسيير الجودة الشاملة.

تشكل الكفاءات البشرية موردا أساسيا في المؤسسة من خلال مساهمته الفعالة في رفع المهارة و تحسين الأداء كما أنها ذات أهمية بالغة...لها دور في الإبداع و الاختراع داخل المؤسسة.

#### الدراسة الخامسة :

دراسة الباحثة "فايزة بوراس" ، الموسومة بـ " إدارة الموارد البشرية و دورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات" - دراسة حالة مجمع صيدال- أطروحة دكتوراه ، كلية علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015.

و لقد دارت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: ما مدي مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بمجمع صيدال؟

و انبثقت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

\* ما أهمية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للكفاءات؟

\* ما مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات؟

\* ما واقع إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال؟

\* هل يهتم مجمع صيدال بتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات؟

\* هل توجد علاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بمجمع

صيدال؟

و اعتمدت الباحثة لمعالجة التساؤلات المطروحة على إشكالية البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

\*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال عند مستوى معنوية 5%

و من أجل الوصول إلى اهداف البحث و الإجابة على الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي و للوصول إلى المعرفة الدقيقة و المفصلة حول دور إدارة الموارد البشرية اعتمدت الباحثة على استمارة استبيان وزعت على عينة قصدية شملت 130مبحوثا و بعد تفريغ البيانات بالطرق الإحصائية توصلت الباحثة للنتائج التالية:

\*وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل الوظيفي و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

\* وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات و هو مؤشر ايجابي للدراسة، حيث يتم استخدامه كأساس في تحديد نوعية الكفاءات الواجب استقطابها و تعيينها بحيث تكون هذه الخطط واضحة و أن يتم مشاركة الإطارات في إعدادها و العمل على توجيه الجهود لبناء خطط مستقبلية للموارد البشرية

\* لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاختيار و التعيين و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات و هذا النقص توظيف كفاءات جديدة بالمجمع.

\* لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

\* وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، حيث تتم عملية التقييم بناء على أسس و معايير معتمدة على الكفاءة و من خلال الالتزام الدوري لأداء الموظف ثم يتم ربط نتائج هذا التقييم مع التقدم الوظيفي.

\* يعتمد المجمع على الترقية للحصول على الكفاءات داخل المجمع لشغل المناصب الشاغرة و هذا ما يفوت عليه فرصة الحصول على مصادر خارجية بخبرات مختلفة نظرا لتوفره على كل أنواع الكفاءات الضرورية لإتمام مهامه.

\* وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

#### سادسا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لبعض الدراسات المحلية و العربية و الأجنبية ذات العلاقة بمتغيري الدراسة ألا و هما إدارة الموارد البشرية وتسيير الكفاءات في المؤسسة. و رغم قلة الدراسات العربية و الأجنبية التي تناولت المتغيرين معا إلا أننا استفدنا من بعض الدراسات التي عرضناها و التي تناولت ممارسات و تطبيقات إدارة الموارد البؤوية و أداء العنصر البشري بالمؤسسة. حيث خدمت موضوع بحثنا في كثير من النقاط و بينت لنا عدة تصورات نظرية منها ما ساعدنا في بناء خطة بحثنا النهائية. كذلك قدمت لنا بعض الجوانب عن بعض المفاهيم و خاصة مفهوم الكفاءات الذي أصبح حديث الساعة في عدة مجالات و ركزنا فيها على الجانب التسييري و الإداري .

كما أن أهداف هذه الدراسات جاءت موافقة إلى حد ما لأهداف دراستنا خصوصا فيما يتعلق في قدرة إدارة الموارد البشرية على مواكبة عمليات التحول ، و تطبيقها لمراحل تسيير الكفاءات و المعارف و كيفية تثمينها.

كما توافقت مع دراستنا من خلال التركيز على العمليات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في التسيير من استقطاب و اختيار و توظيف ، تكوين.....الخ .

### خلاصة :

لقد حاولنا في هذا الفصل، التطرق الي أهم المراحل التي تتطلبها أية دراسة سوسيولوجية، أولها بناء إشكالية الدراسة وتحديد أبعادها ومبررات إختيارها، مرورا بأهميتها والأهداف العلمية المرجوة منها، وصولا إلى تحديد المفاهيم الأساسية، والمفاهيم الإجرائية كما قمنا بالتطرق لأهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع منها العربية و الأجنبية و المحلية و كذلك أوجه الاستفادة منها في دراستنا .

## الفصل الثانى : المداخل النظرية التى تناولت إدارة الموارد البشرية

تمهيد
أولاً- النظريات الكلاسيكية .
1- النظرية البيروقراطية.
2- نظرية الإدارة العلمية .
3- نظرية التكوين الإداري.
ثانياً : النظريات النيوكلاسيكية .
1- نظرية العلاقات الإنسانية.
2- نظرية الفلسفة الإدارية.
3- نظرية الحاجات لـ"ماسلو".
4- نظرية العاملين لـ "هرزبرغ".
ثالثاً: النظريات الحديثة.
1- النظرية البنائية الوظيفية.
2- نظرية اتخاذ القرار.
3- نظرية الدافعية.
4- النظرية الموقفية.
5- نظرية (Z.J.A)
خلاصة

## تمهيد:

لقد تعددت الإتجاهات والمداخل النظرية التي تعرضت إلى موضوع إدارة الموارد البشرية، كما حاز هذا الموضوع على اهتمام مختلف الأنساق المعرفية بإعتباره يشكل ركيزة ومحور عملية التنظيم في هذا السياق برزت مقاربات نظرية تناولت بالدراسة والتحليل المنهجي والإمبريقي هذا المفهوم. وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا الفصل التعرض ومحاولة مقارنتها بموضوع الدراسة الراهنة على إعتبار أن كل نظرية تعالج جوانب محددة من البناء التنظيمي. إلا أنه يمكن تصنيفها في الدراسة الراهنة وفق ظهورها التاريخي وتسلسلها الزمني في معالجة الظاهرة البحثية، وهذا التصنيف يعتبر إجراء منهجيا لوضع الحدود بين المراحل المختلفة لتطور نظرية التنظيم ومعالجة موضوع إدارة الموارد البشرية.

بدأ بالنظريات الكلاسيكية التي نظرت إلى التنظيم على أنه نسق مغلق يتسم بهيكل تنظيمي طويل، و رقابة صارمة من خلال إعتقاد مبدأ تقسيم العمل ومبدأ الحركة والزمن والتخصص الوظيفي والإلتزام بالقواعد البيروقراطية وبالتالي التركيز على الضبط الصارم في تحقيق الكفاية الإنتاجية والحوافز المادية لتشجيع العامل على زيادة أدائه وتحقيق الرضا و شملت هذه النظريات: " النظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري".

تلتها بعد ذلك النظريات النيوكلاسيكية التي شملت حركة العلاقات الإنسانية ونظريات الفلسفة الإدارية إضافة إلى نظريات الحاجات لـ: "ماسلو" و نظرية ذات العاملين لـ: "هرزبرغ" والتي اهتمت بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمال، حيث اعتمدت الإشراف الديمقراطي في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال الرقابة المرنة والإتصال المفتوح وإهتمت بالحوافز المعنوية لتشجيع العامل.

بعدها جاءت النظريات الحديثة التي نظرت إلى التنظيم على أنه نسق مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة، فاعتمدت القيادة الديمقراطية في تحقيق استقرار العامل ورفع روحه المعنوية ومن أهم هذه النظريات الحديثة نجد البنائية الوظيفية، نظرية إتخاذ القرار، نظرية الدافعية، نظرية (A.Z.J) والنظرية الموقفية (الشرطية).

ومن أجل الإقترب أكثر من مضمون هذه النظريات (المدارس النظرية) في علاقاتها بالمشكلة البحثية التي تدور حول إدارة الموارد البشرية وتسيير الكفاءات و نحاول تناولها كما يلي.

### أولاً: النظريات الكلاسيكية:

لقد ظهرت هذه النظريات كإتجاه فكري يشتمل مجموعة الآراء والنتائج الفكرية، التي حصل عليها المهتمون بالعمل الإداري في الفترة الزمنية الممتدة بين العقد الأخير من القرن التاسع عشر، والعقد الثاني من القرن التالي، حيث كانت الثورة الصناعية في بدايتها فخلقت بذلك ظروفًا جديدة في قانون العرض والطلب.

لهذا بدأ أصحاب هذا الإتجاه بالمناداة بضرورة الإهتمام بإدارة الموارد البشرية وهذا لزيادة معدل الأداء بالمنظمات عن طريق التركيز على أفضل طريقة للعمل والإنجاز، وتحديد طرق توزيع الأجور، وتخطيط مكان المصنع وكيفية الرقابة على الإنتاج...، إضافة إلى التركيز على تقسيم العمل والتخصص والكفاءة الإنتاجية، وفيما يلي عرض لأهم النظريات الكلاسيكية ذات الإرتباط الوثيق بموضوع إدارة الموارد البشرية:

1- النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين وتعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنتسب إلى "ماكس فيبر"، الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي، مبرزاً أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية، وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء.<sup>1</sup>

وقد وضع بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد، لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة، ولقد ركز من خلاله على الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق، من خلال اعتباره للتنظيم على أنه نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيماً هرمياً يمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات وهي:<sup>2</sup>

– المستوى الأول: ويتمثل في الإدارة العليا والسلطة المركزية ومهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم والسياسات.

– المستوى الثاني: ويتمثل في الإدارة التنفيذية، ومهمتها وضع الخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف والإشراف على عملياتها التنفيذية ومراقبتها وتسليم التقارير للسلطة العليا.

– المستوى الثالث: وهو الإدارة الدنيا، مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية.<sup>3</sup>

واستناداً على هذا فإن هذا البناء يتضمن سلسلة تحدد التوزيع الرسمي للسلطة بما يضمن رقابة المستويات الأعلى للمستويات الأدنى وهذه السلسلة تحدد للفرد من هو رئيسه المباشر الذي يشرف على مراقبة أدائه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> – علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص28.

<sup>2</sup> – المرجع نفسه، ص29.

<sup>3</sup> – علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص29.

كما ركز "فيبر" على ضرورة تحديد وكتابة القواعد والإجراءات الرسمية التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات والكفيلة بفرض نظام ثابت يخضع له أعضاء المؤسسة كافة.<sup>2</sup> كما يرى أيضا أن تقسيم العمل أمرا ضروريا لإمكانية تخصص العاملين في أجزاء معينة لزيادة الخبرة، والتطبيق السليم بما يتلاءم ومصحة العمل ومما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى الأداء وإكتساب المهارة.<sup>3</sup>

ومن خلال هذا يتضح أن البيروقراطية عند "فيبر" تسعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها بشكل منظم ومحدد معتمدة في ذلك على التسلسل الهرمي للسلطة والضبط الصارم المبني على الرشد والعقلانية مما يتطلب استخدام وسائل وأساليب دقيقة لتحقيق زيادة الأهداف.<sup>4</sup>

## 2- نظرية الإدارة العلمية:

نشأت وتطورت هذه النظرية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، أين شهدت تطورا كبيرا خاصة في المجال الإقتصادي نتيجة للنهضة الصناعية. مما نتج عن هذا التطور جملة من المشاكل كتدني مستوى الإنتاج وتذبذبه، وتفاقم اللامبالاة والإسراف وغيرها من المشاكل كنتيجة لانعدام الخبرة والتدريب بالعمل الصناعي لدى العمال، إذ كانوا هم الذين يحددون بأنفسهم مستويات الإنتاج التي تناسبهم.<sup>5</sup>

وهذا ما لفت أنظار عدد من الرجال وعلى رأسهم "فريدريك تايلور" والذي يعد رائد نظرية الإدارة العلمية التي قامت على عدد من المبادئ للوصول إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية باعتمادها الأسلوب

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص 67.

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 86.

<sup>3</sup> - بيان هاني حرب: مدخل إلى إدارة الأعمال، دار العلمية للنشر، الأردن، 2000، ص 62.

<sup>4</sup> - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 29.

<sup>5</sup> - علي عبد الرزاق الجلبي: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الأزريطة، 1999، ص 248.

العلمي في إختيار العمال والطريقة العملية في سير عملية العمل. من خلال تطبيقها لمبدأ "الحركة والزمن" والذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن.

واعتمد في الوصول إلى هذا على الرقابة اللصيقة والضبط الصارم وهذا بتضييق نطاق الإشراف وجعله على أساس رجل لرجل، بمعنى أن لكل رجل شخصا يشرف عليه ويراقب أدائه.<sup>1</sup>

لهذا حاول "تاييلور" تقسيم العمل إلى نوعين إداري وتنفيذي حيث يكون التخطيط والرقابة من إختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ وبهذا يكون كل مشرف وعامل مسؤول على وظيفة واحدة ذات واجبات محددة.<sup>2</sup>

ويرى "تاييلور" أن العداء الدائم بين أصحاب العمل والعمال أساسه هو الشعور باستغلال الإدارة لهم وتقديم حوافز محدودة، لهذا قدم طريقة جديدة للدفع وهي نظام المعدل المتمايز والذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه للعمل.<sup>3</sup>

أي كلما زاد عدد الوحدات المنتجة في المعدل المعياري زاد معها الأجر وهذا لا يتحقق في نظره إلا في ظل ظروف فيزيقية معينة حيث اهتم بالإضاءة والتهوية والرطوبة وغيرها والتي في ظلها يكون العامل مرتاحا و قادرا على أداء عمله بأحسن طريقة.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> - أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 17.

<sup>3</sup> - محمد فريد الصحن وآخرون: مرجع سابق، ص 49.

<sup>4</sup> - علي عبد الرزاق الجليبي: مرجع سابق، ص 48.

إضافة إلى هذا ركز "تاييلور" على مبدأ التعاون الذي اعتبره السبيل الناجح لحل التناقضات بين العمال والإدارة، إذ بدلا من التصارع على اقتسام ناتج العمل المحدد أرباح وأجور يتم التعاون بين الجميع لزيادة الإنتاج والقضاء على الإسراف، ومن خلال هذا يركز على ضرورة إقناع الطرفين على التعامل معا وتبادل المساعدات للقضاء على الخصومات أو الإحتكاكات التي تحدث بينهما، إذ أن ذلك هو الذي يمكن من زيادة الفائض الذي يحققه المشروع.

مما يترتب عليه زيادة الأجور المدفوعة للعمال من ناحية وزيادة ما يتحصل عليه أصحاب الأعمال من أرباح من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

ومما سبق يمكن القول أن "تاييلور" اعتبر إنسان مجرد آلة لتنفيذ مهام معينة في أوقات محددة وتحت رقابة صارمة، وأن هذا الإنسان لا يدفعه إلى العمل سوى الخوف والطمع ويسعى للمنافسة للحصول على أجر أكبر وأنه إذا ما توفرت ل الظروف الفيزيائية المساعدة فهذا يسلبه الحق من التذمر والشكوى، لهذا ففي نظريته الأجر والظروف الفيزيائية يمثلان الحافز المادي لوحيد القادر على دفع الإنسان للعمل فبتوفرهما يزداد رضاه عن العمل و يتحسن أدائه.

### -3- نظرية التكوين الإداري:

جاءت هذه النظرية في فكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية من حيث التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم، والإهتمام بمظاهر الأداء المادي أو الفيزيولوجي للعمال.<sup>2</sup> ومن جهة أخرى فقد استكملت بعض النقائص التي جاءت بها "التاييلورية"، حيث إهتم "تاييلور" وأتباعه بترشيد سلوك

<sup>1</sup> - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص139.

<sup>2</sup> - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص71.

العمال في الأقسام غير الإنتاجية، لكن إهتمامهم هذا كان قاصرا فقط على المشكلات الفنية والإجرائية وأساليب المراقبة دون أن يتناول وظائف الإدارة العليا.

ويعتبر دارسو نظرية الإدارة بصفة عامة " هنري فايول" كمؤسس لنظرية الإدارة الكلاسيكية، ولا يرجع هذا إلى أنه أول من بحث في السلوك الإداري ولكن كونه أول من صنفه بطريقة منهجية.

فقد اعتقد أن الممارسة الإدارية الصحيحة تقع في أنماط معينة يمكن تحديدها وتحليلها ومن هذه الرؤية الأساسية استنبط مخطط تعليم متماسكة للإدارة، بدأ فيه بتقسيم وظائف التنظيم إلى ستة أنشطة يعتمد كل منها على الآخرين وهي: الأنشطة الفنية، الأنشطة التجارية، المالية، المحاسبية، الإدارية.

وقد انصب التركيز الأول لـ "فايول" على المجموعة الأخيرة من الأنشطة لأنه كان يرى بأنها أكثر الجوانب إهمالا وقد حدد للإدارة خمس وظائف وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه (الأمر)، التنسيق، الرقابة.<sup>1</sup> وقد صاغ "فايول" أربعة عشرة مبدأ في الإدارة وهي الأهم في نظره، ولقد نادى بتطبيقها في أي منشأة أعمال بشيء من المرونة والتي تتلاءم مع كل منشأة، فهي ليست جامدة بل متغيرة بحسب ما تقتضيه شروط العمل ورأى بأن تطبيق هذه المبادئ يساهم بدرجة كبيرة في رفع الكفاءة الإنتاجية.<sup>2</sup>

كما إهتم "فايول" بعملية الرقابة واعتبرها وظيفة هامة من وظائف الإدارة والتي تتجسد عن طريق عملية الإشراف حيث أوضح بأنه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له وما على العامل إلا الإلتزام بالقواعد والقوانين البيروقراطية للتنظيم المحددة لعمله في مستوى معين، كما ألح على ضرورة تلقي الفرد للأوامر في عمله من جهة واحدة وهذا ما ينص عليه مبدأ وحدة الأمر، كما أن كل مرؤوس لا يستطيع الإتصال بأي مستوى إلا عبر المرور برئيسه

<sup>1</sup> - محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992، ص 65.

<sup>2</sup> - بيان هاني حرب: مرجع السابق، ص 68.

المباشر، والرئيس لا يستطيع الإتصال في إتجاه أدنى إلا عبر رؤساء الأشخاص الذين يريد الإتصال بهم في حالة ما لم يكونوا من مرؤوسيه المباشرين وهذا حسب مبدأ التسلسل الهرمي.

كما نادى "فايول" بمبدأ تحديد نطاق الإشراف واعتبر نطاق الإشراف النموذج لا يزيد فيه عدد العمال الذين يشرف عليهم رئيسا واحدا إشرافا مباشرا عن عدد معين، ويمكن أن يكون هذا العدد بين (20-30) فردا بالنسبة لمستوى الإدارة المباشرة كخط الإشراف أو السلطة الأولى بالنسبة لموظفي الإنتاج، أما بالنسبة للإدارة العليا فإن المدير يكون قادرا على الإشراف والتعامل مع خمسة أو ستة من المشرفين والرؤساء " الإدارة التنفيذية".<sup>1</sup> وبهذا يكون "فايول" قد ركز على الإشراف الضيق وبرر هذا بتسهيل قيام المشرف بمراقبة مرؤوسيه باستمرار بغية تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي بلوغ أكبر قدر من الأداء الجيد للموظفين.

### ثانيا : النظريات النيوكلاسيكية:

لقد جاءت هذه النظريات كرد فعل للنظريات الكلاسيكية، التي ركزت إهتمامها على التنظيم وأفراده من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد، في حين ركزت النظريات النيوكلاسيكية على العوامل الإجتماعية والنفسية للأفراد آخذة بعين الإعتبار أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم، وقد أدرجنا تحت ضوءها عدد من النظريات أهمها:

#### -1- نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد نشأت نظرية العلاقات الإنسانية منذ العقود الأولى للقرن العشرين، في ظروف تعدد الواقع

الأول

<sup>1</sup>- محي الدين الأزهرى : الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة، ص35.

لظهورها وتطورها في دراسة التنظيمات الصناعية والإنتاجية.<sup>1</sup> حيث جاءت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي تناولت التنظيم من خلال الجوانب الرسمية وعوامل الرشد الكاملة، وهذا ما رفضته العلاقات الإنسانية ووضعت بدلاً منه مبدأ الرشد المحدود، الذي يأخذ بعين الاعتبار القيود المادية والطبقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من إشباع لحاجاته.<sup>2</sup>

وكان هدف هذه الحركة هو الوصول إلى بعض المبادئ والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية، كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه، الإضرابات، الغيابات، وعدم ضمان ولاء العمال... إلخ.<sup>3</sup>

وتقوم هذه النظرية على أفكار " إلتون مايو" الذي وجه اهتماماته للعنصر البشري واعتبر أهم العناصر في المؤسسة التي تعمل على ضمان بقائها واستمرارها.

وقد أكد "إلتون مايو" وزملاءه من خلال التجارب التي قام بها في مصانع "هاوثورن" التابعة لشركة "وسترن إلكتريك" على بعض الأفكار والمبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي.<sup>4</sup>، وهذا من خلال إكتشاف أهمية العلاقات الإجتماعية في زيادة الأداء والإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة والإلتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل.

<sup>1</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمان: علم إجتماع الصناعي النشأة والتطورات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص105.

<sup>2</sup> - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص90.

<sup>3</sup> - السيد الحسيني: النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، ط2، دار المعارف للنشر، القاهرة، 1977، ص135.

<sup>4</sup> - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص90.

لهذا فقد أكد أنصار هذه النظرية على ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة والإهتمام بالإتصالات بين أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي، وكسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل.<sup>1</sup>

كما نادى أنصار هذه النظرية بضرورة تحفيز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والإجتماعية، وهذا لأن الحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد كالحوافز المادية تماما.

بالإضافة إلى هذا فقد ركزت أيضا على ضرورة خلق إتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات، وهذا من خلال مشاركة العاملين وإتباع الأسلوب الديمقراطي.<sup>2</sup>، ومعنى هذا أن الرقابة داخل المنظمة لا تكون صارمة ولا لصيقة، بل يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف، هذا الأخير الذي يجب أن يتمتع بقدرات ومهارات إجتماعية بنفس القدر الذي يتمتع فيه بمهارات فنية في العمل.

وهذا لأن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم، إذ أنها تشبع حاجاتهم للإحترام والتقدير وإثبات الذات وتجعلهم يشعرون بالرضا فيتوجهون إلى زيادة أدائهم في العمل الذي يظهر من خلال زيادة الإنتاج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 95

<sup>2</sup> - حسن حريم : إدارة المنظمات، ط1، مكتبة حامد ، عمان، 2003، ص26.

<sup>3</sup> - سعيد يس عامر وعلي عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، ط2 ،مركز وايد سرفيس، القاهرة ، 1988،ص19.

2- نظرية الفلسفة الإدارية:

يعتبر "دوجلاس ماكريجور" من أبرز أنصار هذه الحركة الإنسانية من خلال نظرية الفلسفة الإدارية والتي قامت على أساس إفتراضي رئيسي وهو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة، أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بطابع معين.<sup>1</sup> أي أن سلوك المشرف مع المرؤوسين يتحدد وفقا لتصور هذا الأخير.

ولقد جاءت هذه النظرية كرد فعل على المبادئ التي نادى بها النظريات الكلاسيكية، التي نادى بوحدة الأمر، التخصص الوظيفي، الهيكل الهرمي للتنظيم وتحديد نطاق الإشراف والسلطة وأعتبرتها مبادئ ثابتة لا تقبل أي نقاش، حيث شبهها بعض روادها بالقوانين الطبيعية.

ومن بين أهم ما نادى به هذه النظرية هو إعتبارها أن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم، وهذا ما إعترض عليه "ماكريجور" الذي يرى أن السلطة واحدة من أنواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الإنساني، فهناك مثلا عمليات الإجبار المباشر كوسيلة للتأثير على السلوك وأساليب الإغراء المختلفة.

وبناء على هذا قدم "ماكريجور" نموذجين أطلق عليهما نظرية (X) التي تمثل الفكر الكلاسيكي في التوجيه والتحكم، ونظرية (Y) والتي يؤمن بها والتي تصور تأثره بحركة العلاقات الإنسانية.<sup>2</sup>

وسنعرض فيما يلي أهم الإفتراضات التي قامت عليها كل من النظريتين:

<sup>1</sup> - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص100.

<sup>2</sup> - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص102.

✚ الإفتراضات التي قامت عليها النظرية (X):

- إن الإنسان بطبيعته كسول، لا يميل إلى العمل.<sup>1</sup>
- يتوجب على الإدارة إجبار العمال على العمل ومراقبته بشكل دقيق، وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل.
- يكره العمال تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة و بشكل تفصيلي.
- يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنيا من الطموح.<sup>2</sup>

✚ الإفتراضات التي قامت عليها نظرية (Y):

- الأفراد يميلون بطبعهم إلى العمل متى توفرت لهم الظروف الملائمة لذلك.
- إيجاد الدافع على العمل لدى الأفراد لا يجب أن يقتصر على إشباع الحاجات العضوية والأمنية ولكن يجب أن يمتد إلى الحاجات الإجتماعية وتقدير الذات.
- الفرد بطبيعته يميل إلى التقدم وتحمل المسؤولية والإستعداد لتوجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية متى توافرت الظروف المناسبة لذلك.
- يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية أخلاقية، ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين.

<sup>1</sup>- محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج للنشر، عمان، 2006، ص88.

<sup>2</sup>- محمد قاسم القربوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص88.

وبناء على هذه الافتراضات الإيجابية لـ "ماركيجور" حول الإنسان فهو يرى أن من الأفضل أن يستند سلوك المديرين ونمط إشرافهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان وأن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية، ولهذا يمكن إرجاع دعوات الإدارة بالمشاركة، وإعادة تصميم الوظائف، تنمية العلاقات الإيجابية في العمل لجهوده في هذا المجال.<sup>1</sup>

### 3- نظريات الحاجات لـ "إبراهام ماسلو":

تعتبر نظرية "سلم الحاجات"، التي وضعت من قبل "إبراهام ماسلو" من أكثر النظريات التحفيز شيوعا وقدرته على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته من خلال البحث عن الدوافع التي تحفز الإنسان للعمل.<sup>2</sup> معتمدا في هذا على مبدئين أساسيين يسمى الأول بمبدأ النقص أو العجز في إشباع الحاجة: والقائل أن الأفراد يسعون دائما في سد حاجات حرموا منها ومن تم هم يعملون محفزين للحصول عليها وإشباعها بسهولة فلا علاقة لها بأي سلوك تحفيزي يذكر.

أما المبدأ الثاني هو التقدم الحاجاتي: والقائل أن الحاجة يجب إشباعها في مستوى معين بعد إنهاء إشباع المستوى الحاجاتي، الذي سبق مستواها لأن حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد ولهذا فقد صنفا "ماسلو" هذه الحاجات الإنسانية في خمس فئات:<sup>3</sup>

\* **الحاجات الجسمية "الфизиولوجية"**: وتمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان وإستمراره على قيد الحياة كالطعام والماء والهواء... والحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 89.

<sup>2</sup> - سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة فيها، دار مجدلاوي، عمان، 2004، ص 236.

<sup>3</sup> - حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 93.

\* **الحاجة إلى الأمن والسلامة:** وتتضمن حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية كذلك الحماية من الأخطار الإقتصادية والمتعلقة بضمان إستمرارية العمل للفرد لضمان إستمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

\* **الحاجة إلى الإنتماء:** حيث يرغب الفرد لأن يشعر بأنه عضو في الجماعة التي ينتمي إليها وأن هناك نوعا من التفاعل الوجداني بينه وبين أفراد جماعته يعطي ويأخذ وهي تعتبر أولى الحاجات الإجتماعية للفرد والحد الفاصل بين الحاجات التي تسبقها والتي تليها هذا ويلاحظ أن سيادة الروح المعنوية الطيبة وأنماط القيادة والإشراف الحسنة وأنظمة إدارية تهتم بنظم الإقتراحات... وغيرها، يمكنها أن تؤثر على إشباع هذه الحاجات.

\* **الحاجة إلى الإحترام:** يحتاج الإنسان إلى الشعور بالثقة والمركز الإجتماعي كذا يحتاج أن يشعر بقيمته وكفاءته من ناحية شخصية وإلى رؤية ذلك الإحترام والإعتراف في عيون الآخرين، كما يحتاج إلى إحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة هذا وتلعب الجوائز والألقاب البراقة دورا هاما في إشباع الحاجات.

\* **الحاجة إلى تقدير الذات:** يحتاج الإنسان إلى أن يشعر بأهميته وبوجوده عضوا قويا محترما بالغ الأهمية والتأثير في جماعته، وأنه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته ويشعر كذلك بأن له رسالة في الحياة وهو في ذلك يسعى إلى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهاراته وقدراته وهو يطور من مقدرته الإبداعية والإبتكارية بالكل الذي يحقق إنجازا عاليا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص90.



شكل رقم (2) - هرم ماسلو في تدرج الحاجات

✓المصدر - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص.169

#### 4- نظرية ذات العاملين لـ"هرزبرغ":

لقد ظهرت على يد "فريدريك هرزبرغ" وزملاؤه سنة 1959، حيث قام بإجراء دراسة شاملة لمائتين من المحاسبين والمهندسين في مدينة "بترسبرج" عن طريق المقابلات الإستطلاعية، وهذا لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يمارسونها، من خلال البحث عن الأوقات التي يشعرون فيها بالسعادة أثناء العمل والرضا التام، والأوقات التي يشعرون فيها بعدم السعادة أو عدم الرضا عن أعمالهم، وقد جاء أن المشاعر الحسنة (المرضية) ذات علاقة بالعمل نفسه أما المشاعر السيئة (غير المرضية) تتعلق ببيئة العمل كسياسة الإدارة والإشراف...إلخ.

ولهذا فقد قدم "هرزبرغ" نوعين من العوامل المؤثرة في العمل<sup>1</sup> وهي:

عوامل الصيانة أو الوقاية: ويؤدي عدم تواجدها أو توافرها إلى حالات عدم الرضا بينما وجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وإنما ليمنع حالات عدم الرضا بينما وجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وإنما يمنع حالات عدم الرضا وتضم هذه العوامل:

- سياسة الشركة وإدارتها.

- الإشراف الفني والشخصي في العمل.

- العلاقات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين.

- نوعية ظروف العمل.

- الأجور والرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل.

- عوامل حافزة: ومرتبطة بالعمل، إذا وجدت فإنها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا والحفز عند

الأفراد، وعدم توافرها لا يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا وهي:

- الإنجاز في العمل.

- الإعتراف نتيجة الإنجازات في العمل.

- طبيعة العمل ومحتواه.

- المسؤولية لإنجاز العمل.

<sup>1</sup>- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص159.

- التقدم والترقي في العمل بالإضافة إلى تنمية القدرات العمل عند الفرد.<sup>1</sup>

ونستنتج مما سبق أن العوامل الحافزة في نظرية "هرزبرغ" مركزة حول العمل نفسه بمعنى أنها تتعلق بماهية العمل وأداء الفرد للعمل، وتحتل مسؤولياته والإعتراف الذي يحصل عليه، من خلال تأديته للعمل، بينما عوامل الصيانة ليست عائدة إلى جوهر العمل وإنما تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل وهذا من خلال مراقبة المشرف وطبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ولهذا نجد أن الرقابة تأتي ضمن العوامل الصحية.

وإذا حاولنا مقارنة نظرية "هرزبرغ" بنظرية "ماسلو" فإنه يمكن تصنيف العوامل التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الثلاثة الأولى عند "ماسلو" هي عوامل الصيانة عند "هرزبرغ" بينما العوامل التي تؤدي إلى الحاجات الرابعة والخامسة عند "ماسلو"، هي نفسها العوامل الحافزة بنظرية "هرزبرغ".

وبالرغم من أن هذه النظرية تعتبر نقطة بداية مهمة في دراسة التحفيز الإنساني إلا أنها تعرضت لعدة انتقادات وأهمها الإنتقاد العائد إلى طبيعة العينة التي استخدمها "هرزبرغ" في أبحاثه، بحيث إقتصرت على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية، لأن بعض الدراسات اللاحقة لأبحاثه وجدت بأن بعض عوامل الصيانة والوقاية عند "هرزبرغ" كانت عوامل حافزة لفئات أخرى من الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 239.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 240.

### ثالثاً: النظريات الحديثة:

لقد أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدولة الغربية بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور نظريات جديدة في الإدارة، شكلت مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور كل من المدارس الكلاسيكية، والنيوكلاسيكية في دراسة التنظيم.<sup>1</sup> وهذا بغية التحكم في مكونات التنظيم، لتحقيق الكفاءة وتوحيد جهود العاملين، وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات.

#### 1- البنائية الوظيفية:

غطى الباحثون الذين إتخذوا من تحليل السمات البنائية والعمليات الإجتماعية التي تميز المؤسسات موضوعاً لدراساتهم العديد من الجوانب التي أغفلتها الجهود الكلاسيكية.<sup>2</sup> وكانت النظرية البيروقراطية نقطة إنطلاق لهذه النظريات، حيث جاءت لمواجهة النقص الذي كانت تعاني منه هذه النظرية، ومن رواد هذه النظرية نجد.<sup>3</sup> "تالكوت بارسونز" ونظريته النسق الإجتماعي، "روبرت ميرتون" والمعوقات الوظيفية، "سلزنيك" وتفويض السلطة، "جولدنر" والقواعد البيروقراطية. وفيما يلي نتعرض لأهم المراكز التي قامت عليها هذه النظريات

<sup>1</sup> - سعاد نائف البرنوطي: مرجع سابق، ص 161.

<sup>2</sup> - علي عبد الرزاق الجليبي، مرجع سابق، ص 160.

<sup>3</sup> - محمد عبد الله عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 334.

## 1-1 النسق الإجتماعي:

يعتبر رائد البنائية الوظيفية "بارسونز" ودراساته التي أسهمت في نظرية التنظيم من الرواد الأوائل لهذه النظرية، والذي من الأصعب إدراك آرائه ووجهة نظره في التنظيم دون العودة لنسقه الفكري، حيث أسقط وطبق نظريته الشهيرة المتمثلة في النسق الإجتماعي في دراسة التنظيم.

وقد قدم في هذا الإطار نموذجا لحالة التوازن في التنظيمات.<sup>1</sup>، حيث إنطلق في تحليله للتنظيم بوصفه نسق إجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... إلخ، وأن هذا التنظيم يعود بدوره نسقا فرعيا، يدخل في إطار نسق إجتماعي أكبر واشمل كالمجتمع، ثم حلل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية، مؤكدا التوجيهات القيمة السائدة في التنظيمات المختلفة، ولقد أوضح "بارسونز" أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح لأهداف هذا الأخير طابعا شيوعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر وهو المجتمع لتحقيقها.<sup>2</sup>

ولهذا نادى بضرورة توفر القيم في الأنساق الثقافية، فتناول التغيير الإجتماعي، حيث أجرى مقارنة بين المجتمع والمؤسسة والظواهر الثقافية الأخرى، إذ يرى أن للتغيرات التكنولوجية أثر سلبي على المؤسسات وهنا يتدخل نسق القيمة ضروريا لتحقيق الإستقرار والتوازن والتكيف.<sup>3</sup>

كما ركز أيضا على إتخاذ القرار واعتبرها أداة لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان توازنها واستقرارها وقسمها إلى قدرات سياسية ترتبط بالوظائف الأساسية بالمؤسسة، وقرارات توزيعية توزع المسؤوليات

<sup>1</sup> - السيد محمد الحسيني، مرجع سابق، ص76.

<sup>2</sup> - فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2000، ص20.

<sup>3</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمان: علم إجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص134.

بين الأشخاص والأنساق الفرعية، في حين تحافظ قرارات التنسيق على تكامل المؤسسة من خلال المحافظة على التعاون الذي يتحقق عن طريق تقديم الحوافز و المكافآت.<sup>1</sup>

ويرى "پارسونز" أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق إذا ما أراد البقاء إن يواجهها، إثنان منهما وطابع آلي ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته وهما:

- تحقيق الهدف: ويتمثل في حشد الموارد من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

- المواءمة: وهي مشكلة تدبير كل الموارد البشرية، والمادية لتحقيق أهداف التنظيم.

أما المطلبان الآخران فهما: التكامل والكمون: ويعبران عن الظروف الداخلية للنسق حيث يشير التكامل إلى العلاقات بين الوحدات وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية.

ويشير الكمون إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق

الأكبر.<sup>1</sup>

### 2-1 الوظيفة واللاوظيفية:

إن الإسهام الذي قدمه "ميرتون" في دراسة التنظيم جاء كرد فعل لنظرية "فيبر" البيروقراطية التي اهتمت وركزت على الجانب الرسمي للتنظيم ممن إشراف دقيق، ورقابة صارمة على سلوكيات الأفراد وتطبيق القواعد البيروقراطية حرفيا، وقد كان " ميرتون" مهمتها في الأصل بتطوير وتنقيح ما اصطلح عليه بالنظرية متوسطة المدى، ولقد عرض وجهة نظره هذه في مقال نشره سنة 1940 بعنوان "البناء

<sup>1</sup> - سعد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 231 .

البيروقراطي والشخصية"<sup>1</sup>، و لقد أثار "ميرتون" فكرة أساسية مفادها أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة ثم يعممون هذه الإستجابة وهذا ما يؤدي لحدوث نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها ثم أكد على أن التغيير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي.

لهذا أكد "ميرتون" على ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية في التنظيم وهذا من أجل ثبات السلوك بداخله، وهذا لا يتحقق إلا بتوفر إجراءات مقننة ذات طابع نظامي مع متابعة تنفيذها، وينتج عن كل هذا ثلاث نتائج هي:

- تناقض العلاقات الشخصية.

- زيادة إستجاب أعضاء التنظيم لقواعده.

- استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في إتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

كما استخدم " ميرتون " مفاهيم أساسية في تحليلاته تتمثل في الوظائف الكامنة بدل الوظائف الظاهرة، وكذلك البدائل الوظيفية، وتناول ظاهرة " جهود السلوك الإنساني " الذي يرى أنه ناتج عن الرقابة الصارمة التي تفرضها الإدارة على العمال حيث تأخذ هذه الرقابة شكل المراجعة والتفتيش للتأكد من مطابقة الواقع للإجراءات المحددة والتقليل من مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - السيد محمد الحسيني، مرجع سابق، ص50.

<sup>2</sup> - فاروق مداس: مرجع سابق، ص 23-24.

<sup>3</sup> - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص40.

3-1 تفويض السلطة:

بينما ركز "ميرتون" على القواعد والتعليمات لتحقيق أكبر قدر من الرقابة، فقد اهتم "سلزنيك" بتفويض السلطة إلا أن كلاهما يسعى إلى إظهار كيف أن التركيز على الرقابة واستخدام أساليب رقابية حازمة يؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم، هذه الأخيرة التي يري كل "ميرتون" و"سلزنيك" على أنها تنشأ من المشاكل المتعلقة بوجود علاقات إنسانية متداخلة في التنظيم البيروقراطي، وبهذه دورها أغفلها "ماكس فيبر" في نموذج المثالي.

ويرى "سلزنيك" أن طلب الإدارة العليا بإحكام الرقابة على التنظيم يتطلب تفويض السلطة وهذا ما يؤدي على تدريب الأفراد الذين فوضت لهم السلطة على أعمال متخصصة وهذا التركيز هم على عدد أقل من المشاكل واكتسابهم خبرة في مجال عمل محدود مما يساعد على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم وبين الإنجازات الفعلية<sup>1</sup>.

وبالتالي يسعى كل قسم إلى تحقيق مصلحة فتطغى المصلحة الخاصة على العامة إضافة إلى أن زيادة الشخص وكفاءة الأفراد في مجالات عمل محددة يؤدي إلى انخفاض معدل النقل والتغير في الأفراد نظرا لما اكتسبوه من خبرة في أعمالهم كل هذه العوامل تؤدي إلى زيادة ووضوح التفرقة بين الأهداف الأجزاء التنظيمي المختلفة من جهة وبينها وبين أهداف التنظيم المتكامل من جهة أخرى، وهذا ما يؤدي إلى نشأة الصراع بين أهداف الأجزاء ويصبح مستوى القرارات التي تتخذ داخل التنظيم

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 42

معتمد بصفة عامة على اعتبارات الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أو جزء، وهذا ما يؤثر سلباً على الأهداف العامة للتنظيم<sup>1</sup>.

#### 4-1 القواعد البيروقراطية:

لقد حاول "جولدنر" صياغة وصنع إطار نظري بسيط لدراسة التنظيمات وذلك ما أوضحه بصورة جلية في مؤلفه المعروف بـ "أنماط البيروقراطية في الصناعة" فالمتعمن جيداً في أفكار "جولدنر" يلاحظ تأثره بأفكار "ميرتون" و "سلزنيك" حيث نلمس تأثره بـ "ميرتون" بتناول القواعد البيروقراطية التي يصدرها الجهاز الإداري وتأكيداً بأنه كلما كانت هذه القواعد واضحة ودقيقة كلما قلت علاقات السلطة وكان الإتصال سهل وسريع، ويزيد ولاء وتقرب أعضاء الجماعة له<sup>2</sup> وهذا ما يؤدي إلى انخفاض علاقات القوة الذي يترتب عليه ميل أعضاء الجماعة وقبولهم سلطة ونفوذ المشرفين بحكم مراكزهم وطبيعة عملهم، وهذا ما يؤدي إلى تقليل حدة الصراع والتوتر، وكل هذا يتمثل في النتائج المتوقعة<sup>3</sup>.

ومن ناحية أخرى تظهر النتائج غير المتوقعة لأن تحديد القواعد العامة لعضو التنظيم ما هو مطلوب منه كحد أدنى يؤدي إلى انخفاض الأداء إذا ما كان هناك ضعف في تقبل الأفراد لأهداف التنظيم العامة، وفي حالة حدوث هذا يزيد داخل التنظيم تدقيق الإشراف والرقابة والقواعد العامة وهذا ما يجعل علاقات القوة أكثر وضوحاً ويولد هذا لدى أعضاء الجماعة شعوراً بأنهم موضع سيطرة

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 43.

<sup>2</sup> - السيد محمد الحسيني: مرجع سابق، ص 92.

<sup>3</sup> - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 46.

واستغلال المستويات العليا، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض الأداء أكثر وظهور الصراع الداخلي واختلال توازي التنظيم<sup>1</sup>.

### 2- نظرية إتخاذ القرار:

يعتبر "هربرت سيمون" من الناقدين للإفترضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي إنطلقت من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط إتخاذ القرارات، ويرى أن الحديث عن العقلانية أمر غير واقعي، لأن العقلانية الكاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها، حي تقتضي العقلانية أن يحيط المدير بكافة الظروف المحيط بالمشكلة أو بالقرارات المطلوب إتخاذه وبكافة البدائل الممكن اتخاذاها للتعامل مع المشكلة وتقديم وتحليل مزايا ونقائص كل بديل حتى الوصول إلى إتخاذ القرار الأمثل<sup>2</sup>. صفات هذا المدير ما يطلق عليه "سيمون" "الرجل الإداري" الذي جاء به كبديل لـ "الرجل الإقتصادي" الذي قدمته النظريات الكلاسيكية.

ومن هذا المنطلق عرف "سيمون" التنظيم على أنه "هيكل مركب من الإتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أي ضرورة اتصال الأفراد بعضهم البعض وإنشاء علاقات بينهم من أجل التحكم أكثر في عملية اتخاذا القرار<sup>3</sup>.

كما يعتقد أن طبيعة التنظيم الهرمي تقتضي أن ينقسم أعضاء التنظيم إلى فئتين: المنفذين وهم الذين يتولون الأداء الفعلي للأعمال وتنفيذ القرارات ويمثلون المستويات الدنيا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 47.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 90.

<sup>3</sup> - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 184.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 186.

أما الفئة الثانية: متخذي القرارات ويمثلون المستويات الإدارية الأعلى وبناء على هذا فإن تقسيم العمل يكون على أساس رأسي وهرم السلطة يندرج من القمة إلى القاعدة.<sup>1</sup>

### 3- نظرية الدافعية:

يعتبر "رئيس ليكيرت" مؤسس هذه النظرية، حيث قدم إسهاما جديدا لنظرية التنظيم مجسدا في النظريات المعدلة أو ما يعرف بنظرية الدافعية وذلك من خلال اهتمامه بالبناء الرسمي في التنظيم، وعرفت بالمعدلة لأنها اعتمدت على تعديل الأسس التي قامت عليها من خلال التراث النظري الذي سبقها، وتستند هذه النظرية إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، ويؤكد تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية على عمله وفعاليته داخل التنظيم.<sup>2</sup> حيث ركز "ليكيرت" على أهمية الدافعية التي تجاهلتها النظريات الكلاسيكية في تحقيق أهداف التنظيم، ويحدد العوامل الدافعة للعمل بين عوامل اقتصادية وأخرى ذاتية كالرغبة في الإنجاز والتقدم وعوامل متعلقة بالأمن، وعوامل مرتبطة بالتجديد والإبتكار. زيادة على ذلك فإن "ليكيرت" التنظيم على أنه تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه، كما أن له خصائص أساسية وأنشطة محددة.<sup>3</sup>

كما اهتم بدراسة أثر الجماعة في السلوك الإنساني في التنظيم واعتبر الجماعة هي وحدة التنظيم الأساسية، والتي أثبتتها من خلال دراساته التي أكد فيها أن الفرد الذي يتصف بالولاء والاندماج في العمل يكون أكثر استعدادا لقبول أهداف وقرارات الجماعة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 480

<sup>2</sup> - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 137.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 138-139.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 142-143.

كما أوضح أن نجاح التنظيم يتوقف على نوع وأسلوب الإشراف، ورأى ضرورة تغيير نمط الإشراف الذي يركز على الإنتاج إلى نمط إشراف يركز على العاملين، والذي أطلق عليه "القيادة الديمقراطية" أو "الإنسانية" القائمة على ترك حرية التصرف للأفراد بعد تحديد الأهداف العامة، أي الإهتمام بالأفراد وحل مشكلاتهم وتنمية روح الفريق بينهم، حيث يتسم جو العمل بنوع من التحفيز بتأكيد الدوافع الإجتماعية والذاتية، وتهيئة السبل لتأكيد مشاعر الفرد بالعزة والقيم الشخصية واعتبار الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر نجاح التنظيم أو فشله<sup>1</sup>، فإذا كانت علاقات العمل تعاونية ومؤيدة للفرد كان تأثيرها إيجابيا على السلوك والكفاءة، أما إذا كانت العلاقات تنافسية (صراعية) فإن ذلك يقلل من فاعلية وكفاءة التنظيم.<sup>2</sup>

#### 4- النظرية الموقفية (الشرطية):

ترى هذه النظرية أنه لا توجد مبادئ أو قواعد أو نظريات في مجال الإدارة قابلة للتطبيق في جميع الظروف والمواقف، وإنما يحتاج كل موقف إلى مبادئ و قواعد أو نظريات تتفق مع طبيعته. حيث ينظر هذا الإتجاه إلى القيادة بوصفها نوعية ونسبية ومرتبطة بالموقف الخاص الذي تظهر فيه، فالفرد الذي يكون قائدا في موقف ما قد لا يكون بالضرورة قائد في موقف آخر، وترى هذه النظرية أن القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت الظروف في المواقف الإجتماعية لإستخدام إمكانياته القيادية<sup>3</sup>، فالجانب

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 145-146.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 147.

<sup>3</sup> - محمد سيد فهمي وعبد الحميد عطية: طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الجديد، الإسكندرية، ص 114.

الأساسي في هذه النظرية هو القائد، الجماعة، والموقف، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه.<sup>1</sup>

وتقوم هذه النظرية على عدد من الإفتراضات وهي:

- ضرورة إدراك أو فهم ظروف المنظمة الحقيقية.

- اختيار الأساليب الإدارية الأكثر ملاءمة لهذه الظروف أو الموقف.

- الكفاءة في تنفيذ هذه الأساليب.

ومن رواد هذه النظرية نجد إسهامات كل من:

"جون ويدورد": التي صنفت الصناعات حسب نظام الإنتاج المتبع إلى ثلاث مجموعات وهي:

- مصانع الإنتاج الصغيرة (تنتج سلعة واحدة أو عدد محدود من السلع).

- مصانع الإنتاج الكبيرة (من حيث التشكيلة أو الكمية).

-مصانع تتبع أسلوب إنتاج العمليات وبشكل أوتوماتيكي.

حيث أوضحت "جوان" أن هناك إرتباطا بين كل نوع من هذه الأنواع من الصناعات وبين

النمط التنظيمي المتبع فيها، كما أن هناك علاقة بين الفاعلية التنظيمية ودرجة التوافق بين التكنولوجيا

والهيكل التنظيمي وبين حجم التكاليف الإدارية والتكنولوجية المستعملة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- موسى الجوزي: التطوير التنظيمي(أساليب و مفاهيم حديثة )، ط1، دار وائل للنشر،عمان،2003، ص537.

<sup>2</sup>- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 132-133

أما "تشارلز بيرو": فقد اهتم بدراسة أثر التكنولوجيا على الهياكل التنظيمية فنظر إلى التكنولوجيا على أنها تعني المعرفة وليس الآلة وقسم التكنولوجيا وفقا لهذا الأساس إلى أربعة أنواع وربطها بنمط الهيكل التنظيمي حسب الجدول التالي:

جدول (1): خصائص النظرية الموقفية

نوع التكنولوجيا	درجة الرسمية	درجة المركزية	نطاق الإشراف	التنسيق و الرقابة
روتينية	متدنية	عالية	كبير	التخطيط والإجراءات
هندسية	متدنية	عالية	متوسط	الصارمة
حرفية	متوسطة	متدنية	ما بين متوسط	التقارير
غير روتينية	متدنية	متدنية	وكبير	الاجتماعات والتدريب
			متدنية	الاجتماعات ومعايير
				الجماعة

حيث يعني بالتكنولوجيا الروتينية التي ليس فيها أعمالا استثنائية ومتنوعة إنما مهام سهلة الحل، إما التكنولوجيا غير الروتينية فتتصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها. في حين تتعامل التكنولوجيا الهندسية الحرفية مع قضايا متنوعة وغير متكررة كثيرا، أما التكنولوجيا الهندسية فتتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة والتي يجب التعامل معها بطريقة عقلانية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 134.

في حين تركزت إسهامات بيرن وستولكر في التعرف على اثر البيئة على نمط الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة المتبع، وكان المقياس الذي تم اختياره في التعرف على مدى التغيير في البيئة هو نسبة التغيير في التكنولوجيا المستعملة وفي الأسواق التي يتم التعامل فيها، وقد توصلت تلك الإسهامات إلى أن الهياكل التنظيمية التي تتناسب والبيئات الديناميكية تختلف عن تلك الهياكل الموجودة في البيئات المستقرة فالمنظمات القادرة على التعامل مع البيئات الديناميكية هي التنظيمات العضوية أما التنظيمات ذات الطبيعة الميكانيكية فهي أكثر تناسبا مع البيئات المستقرة. أما إسهامات مارثن ايفانز فقد تركزت أساسا فقد تركزت أساسا على إظهار دور القائد أثناء تأديته لدوره في المنظمة حيث أوضحت أن القادة يتبعون في العادة أساليب متنوعة تتير الطريق أمام المرؤوسين وتجعل الوصول إلى أهدافهم أمرا سهلا ومن هذه الأساليب:

- تحديد المهارات والأدوار المطلوبة من كل فرد بوضوح.
- إزالة أي عقبات قد تكون في سبيل الشخص وتمنعه من أن يعمل بكفاءة. وتوضح هذه النظرية فكرة دافعية الفرد التي تعتمد على ما يتوقعه من مكافآت وعلى مقدار جاذبية هذه المكافآت بالنسبة له. كما تركز على القائد كمصدر رئيس لإعطاء الأفراد هذه المكافآت، فكلما كان القائد واضحا فيما يتعلق بالأهداف وطرق الوصول إليها كلما ساعد ذلك المرؤوسين على القيام بما يتوقعه منهم.
- لذلك فان هذه النظرية ترى بان أسلوب القيادة المفضل في ظرف ما إنما يعتمد على عنصرين أساسيين هما:

- المرؤوسون: الذين ينظرون إلى تصرف القائد على انه مقبول إلا إذا كان هذا التصرف يعد مصدرا حاليا ومستقبلا لإشباع حاجة ما لديهم.

- المهمة: كلما كانت المهمة غير واضحة كلما تقبل المرؤوسون تصرفات القائد بغية التعرف على الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف، وكلما كانت المهمة واضحة ومحددة فإن المرؤوسين ينظرون إلى تدخلات القائد على أنها إفراط في مراقبتهم وبالتالي أن يكونوا راضين عنها\*1\*.

### 5- نظرية (Z, J, A):

#### نظرية A:

يتصف هذا النمط من الإدارة بممارسة رقابة صارمة على الموظفين من خلال تنظيم هيكلية محكم، ويعتمد هذا التنظيم على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل بشكل دقيق، كما يتميز بحركة سريعة للموظفين للعمل في منظمات مختلفة سعياً للحصول على رواتب ومزايا عمل أفضل ويعتمد هذا النموذج على الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات، أما عملية تقييم الأداء فتكون بطريقة رسمية، تركز على الأداء وحده ولا تتسم بالشخصية وذلك لصعوبة تعرف الرؤساء على المرؤوسين بشكل كاف بسبب ضخامة التنظيمات، وتتم عملية التقييم مرة سنوياً، ونظراً لكل هذه الظروف المحيطة بالعمل فإن فرصة تنمية الالتزام والانتماء للعمل وتكوين الصداقات في العمل تكون قليلة<sup>1</sup>.

ومن بين الافتراضات الأساسية التي تعتمد عليها هذه النظرية ما يلي:

- التوظيف قصير المدى بما يتيح للموظف حرية الانتقال بين المنظمات المختلفة.

- المسؤولية الفردية.

- الرقابة الرسمية الصريحة.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 296.

- المسار الوظيفي المتخصص.

- الاهتمام الجزئي بالموظف مما يضعف من الدافعية تجاه المنظمات.

- الوظيفة محدودة زمنياً<sup>1</sup>.

### 🚩 نظرية J:

وتقوم هذه النظرية على منطوق أساسي وهو أن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج<sup>2</sup> حيث تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية تنشئة اجتماعية يتم من خلالها تلقين وغرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين، أما حركة الموظفين تتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية إلى أخرى وهذا داخل التنظيم وليس خارجه<sup>3</sup> ليس هذا فقط وإنما تستند النظرية إلى عدة افتراضات وهي:

- الإنتاج والثقة توأمان لا يفترقان، فيجب أن يكون هناك إيماناً كاملاً بقدرته كل فرد على حسن تقدير الأمور والعمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف الدقيق من قبل الرئيس.

- توصيف العاملين مدى الحياة، فالعامل الذي يتم تعيينه في منظمة ما يبقى فيها لحين بلوغه سن التقاعد<sup>4</sup> وهذا راجع للبيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعيش فيها العامل الياباني، فالمنظمة التي يعمل بها هذا العامل تعتبر بالنسبة له هي المرجعية الاجتماعية والكيان الذي يشعر بانتمائه الدائم له

---

<sup>1</sup>- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 296.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 140.

<sup>3</sup>- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 297.

<sup>4</sup>- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 140.

فهو في الأخير مرتبط بصلات متشعبة في المنظمة حيث تشمل بالنسبة له المجتمع الصغير الذي يعيش فيه ويمارس نشاطاته الفكرية والعملية الاجتماعية من خلاله<sup>1</sup>.

- تقويم العاملين الجدد من قبل عدة مشرفين خلال الفترة الأولى لعملهم التي تنتهي خلال 10 سنوات، ثم يتم بعد هذا تقويمهم بشكل رسمي من قبل احد المسؤولين حيث يمكن أن تكون الترقية إلى وظيفة أعلى.

- تشجيع تكوين علاقات الدعم الاجتماعي للعاملين الأمر الذي يتيح للعاملين التحدث والتعبير عن آرائهم ويتيح في نفس الوقت للرئيس إمكانية التجاوب بشيء من التعاطف مع مرؤوسيه.

- الاهتمام بالعمل الجماعي التعاوني فتقسيم العمل في هذه المنظمات يعتمد على الجماعة في توزيع المهام والصلاحيات، ويشجع الفرد على بذل أفضل الجهود للوصول إلى أحسن النتائج، وبالتالي تحمل المسؤولية الجماعية عن الأداء الجماعي.

- تتم عملية صنع القرار بالطريقة التي تشجع الآخرين على الابتكار<sup>2</sup> حيث يساهم جميع المديرين بعد اطلاعهم على القرار بإعطاء رأيهم، لهذا فهم مسؤولون عن تنفيذ القرار بشكل عملي، لهذا فالمسؤولية جماعية، ويحاسب الجميع على أي تقصير في العمل<sup>3</sup>.

- تميز العلاقات التنظيمية بالرقّة والتهديب والحدق والمهارة وهذا يمكن المشرف من خلال التنسيق الفعال من تنظيم فرق العمل القادرة على تحقيق الحد الأقصى من الفعالية.

---

<sup>1</sup>- بيان هاني حرب، مرجع سابق، ص82.

<sup>2</sup>- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص143.

<sup>3</sup>- بيان هاني حرب، مرجع سابق، ص83.

- الاستعانة بحلقات الجودة وهي عبارة عن جماعات صغيرة من العاملين تجتمع بانتظام يوميا لتحديد وتحلل وتقتراح حلول ملائمة لمشاكل فنية وإدارية في مجال عملها.

- العمل على تطوير الحياة الوظيفية للعمال من خلال تنمية مهاراتهم الفنية والإحساس بالمسؤولية تجاه منظماتهم.

- عدم التخصص في المهنة الواحدة أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة في الجهاز الإداري.<sup>1</sup>

- عملية الرقابة تتم بشكل غير رسمي وتعطي أهمية كبيرة لقدرة ورغبات الموظف في التعاون مع الزملاء إضافة إلى التباعد في الفترات التي يتم فيها التقييم والتي لا يتم فيها التقييم، وبهذا تكون التنظيمات اليابانية قد أولت اهتمام كبير لرفاهية الموظف وتعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في التنظيم.<sup>2</sup>

### نظرية Z:

خارج اليابان ابتكر ويليام أوشي هذه النظرية والتي جاءت بعد "ل" نظرا لعدم إمكانية تطبيق نظرية دراسة مقارنة بين الأساليب الإدارية اليابانية والأمريكية، هذه النظرية التي تطلق على نطاق واسع في اليابان والشركات العاملة في الولايات المتحدة وكذلك الشركات الأمريكية التي تعمل في اليابان أو التي لها فروع<sup>3</sup> و تعتبر هذه النظرية تطويعا للنموذج الياباني في الإدارة للبيئة الأمريكية حيث تتم عملية التقييم مرة أو مرتين سنويا، ويتم التركيز فيها على الأداء أكثر منه على العلاقات

<sup>1</sup>- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص143.

<sup>2</sup>- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص297.

<sup>3</sup>- نادر محمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2002، ص386-387.

غير الرسمية<sup>1</sup> كما يتم الاعتماد على العمل الجماعي في اتخاذ القرارات وتستند هذه النظرية على جملة من الافتراضات أهمها:

- التوظيف طويل المدى.
- جماعية اتخاذ القرار.
- المسؤولية الفردية.
- التقييم البطيء والترقية البطيئة.
- القياس الرسمي وغير الرسمي \*الصريح والضمني\*.
- المسار الوظيفي المتخصص نسبياً.
- الاهتمام الشمولي بالموظف وأسرته.
- عدم اللجوء إلى التقييم الدوري<sup>2</sup>\*1\*.

---

<sup>1</sup>- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 297-298.

<sup>2</sup>- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 145-146.

شكل -2- النماذج الإدارية لدى الشركات الأمريكية واليابانية

النموذج الياباني	النموذج المزيج المعدل	النموذج الأمريكي
TYPE j	TYPE Z	TYPE A
*توظيف مدى الحياة.	*توظيف طويل المدى	*توظيف قصير المدى.
* قرارات بالإجماع.	*قرارات بالأجماع.	*قرارات فردية.
* مسؤولية جماعية.	*مسؤولية فردية.	* مسؤولية فردية.
* تباطؤ في التقييم و الترقية.	*تباطؤ في التقييم و الترقية.	*سرعة تقييم والترقية.
*رقابة غير رسمية (متعارف عليها).	*رقابة غير رسمية و بمقاييس متعارف عليها.	*رقابة رسمية.
*مسار مهني غير متخصص.	*مسار مهني إعتدالي/ تخصصي.	*مسار مهني متخصص.
*إنتباه كلي للأفراد.		*انتباه مجزأ للأفراد.

✓ المصدر: حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار

النهضة العربية، لبنان، 2005، ص112.

## الفصل الثالث: البناء النظري لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
ثانياً: أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.
ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية.
رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية.
خامساً: دور إدارة الموارد البشرية.
سادساً: وظائف إدارة الموارد البشرية.
خلاصة.

**تمهيد:**

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين و جعل منهم الذكر و الأنثى الغني و الفقير و جعلهم شعوب و قبائل ليتعارفوا . إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع إن يعيش بمفرده بمنء عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر و يؤثر في الآخرين و لعل هذه هي البداية تكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءً بالأسرة نلاحظ إن الوالدين يمثلون الإدارة و الأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شؤونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة اكبر منها تمثلت بالعائلة و القبيلة و من ثم المجتمع بتكتلاته و مؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت و تفاعلت مع هذا العنصر و ركزت عليه بصورته العلمية و بحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته و إعماله في بيئة العمل حيث توالت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري و تكوين تركيبه في المنظمات واطلق عليه فيما بعد بالموارد البشري و هو ما ركزت عليه معظم المؤسسات و سعت لتنميته ، و هذا ما سنتناول في هذا الفصل الخاص بإدارة الموارد البشرية .

**أولاً- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:**

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة العديد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الفرد بالمؤسسة.

وسنقوم فيما يلي بعرض التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية على شكل مراحل أو حقبات زمنية متتالية منذ قيام الثورة الصناعية وحتى مطلع الألفية الثالثة من نهاية القرن العشرين حتى

بدايات القرن الواحد و العشرين على اعتبار أن هذه المراحل هي أهم محطات تطور ادارة الموارد البشرية .

### ✓ المرحلة الأولى - ظهور الثورة الصناعية:

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيامها كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة ، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة.

وعند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى إدارة الموارد البشرية لكن كانت صيحات من لآخر في البلدان الصناعية كأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تنادي بضرورة الإهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية.

ففي بريطانيا مثلا وبسبب الضغط الحكومي، وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع والإهتمام بالعمال من قبل أصحاب العمل، قبل قلة منهم بتحمل المسؤولية وتحسين ظروف العمال في منظماتهم، وإعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين الأوضاع العاملين في مصانعهم، تماشيا مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل.

وفي عام 1890 ظهر في الدول الصناعية ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية مفهوم " تحقيق الرفاهية الصناعية" وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك، من

أجل تحسين ظروف العمل المادي الصحي داخل المصانع، وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال.<sup>1</sup>

### ✓ المرحلة الثانية- ظهور حركة الإدارة العلمية:

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور" في أمريكا الذي أطلق عليه آنذاك تسمية أبو الإدارة العلمية ، و"هنري فايول" في فرنسا. لقد قدم تايلور أفكارا جديدة حول دراسة العمل، وظهر بمفهوم دراسة الحركة والزمن بهدف اختصار الحركات الزائدة في أداء الفرد لعمله، بغية رفع مستوى إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المؤسسة، وزيادة الأجر الذي يتقاضاه، وبمجرد أن قدم "تايلور" أفكاره، قام رجال الأعمال بالترحيب بها وتطبيقها بلهفة شديدة، ووجدوا فيها وسيلة جيدة لزيادة الإنتاج، وخفض التكاليف، وزيادة أرباحهم و غالوا في تطبيقها، وقد أصبح العامل بموجب هذه الأفكار يعمل كآلة، حيث حددت له حركات نمطية يجب أن يلتزم بها خلال تأديته لعمله، دون مراعاة لتعبه وحاجاته النفسية، وهذا ما أدى إلى تزايد نقمة العمال على الإدارة، ومعرضة النقابات العمالية لهاته الأفكار، معتبرة ذلك إستغلال لجهود العاملين وطمسا لإنسانيتهم عند ذلك بدأ الصراع بين العمال الذين تمثلهم نقاباتهم من جهة وبين رجال الأعمال وأصحاب الشركات، ولعل أشهر الصراعات التي عرفت آنذاك هي إضراب أحد مصانع الأسلحة التابعة للأسطول الامريكي، الأمر الذي دعا الكونغرس الأمريكي آنذاك لتشكيل لجنة

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص.24.

تقصي الحقائق عن نظام وأفكار تاييلور، وغيره من النظم في مجال الإدارة العلمية في إدارة المصانع، وذلك سنة 1912. وقد أتاحت اللجنة آنذاك لتاييلور المدافعة عن أفكاره، حيث افتتح دفاعه بأن أفكاره التي تقدم بها ما هي إلا ثورة فكرية لتوفير التكلفة وتقسيم العمل، ودراسة الهدر المستنفذ في العمل الإنتاجي، وذلك لمصلحة الطرفين العمال وأصحاب المشاريع، من خلال رفع مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتخفيف حدة الصراع ما بين الطرفين.

وهذه الضغوط أبرزت ما يسمى بإدارة الأفراد التي أصبحت تسمى فيما بعد بإدارة الموارد البشرية والتي استخدمت كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين.<sup>1</sup>

### ✓ المرحلة الثالثة - ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

بعد اندلاع نيران الحرب العالمية الأولى، وما صاحبها من ندرة في اليد العاملة، مما أدى إلى تزايد الإهتمام في كيفية إعداد العمالة المتوفرة بشكل جيد للأعمال الإنتاجية، ورفع مستوى أدائها، ودراسة أسباب الإجهاد والقلق، واستخدام اختبارات الذكاء والكفاءة في اختيار العمالة، هذا الوضع أدى الوضع أدى إلى تزايد إهتمام إدارة المنشأة بهذا الموضوعات، واستمر هذا الوضع على هذا الحال إلى أن ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي كان أبرز روادها "ماري فوليت"، و"التون مايو"، هذه المدرسة نادى بأن الإنسان ليس آلة صماء يمكن تشغيلها حسب ما نشاء،<sup>2</sup> لأن الأفراد عبارة عن موارد ثمينة لا بد من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية، وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص19.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص20.

المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل، إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية، لأن إشباع حاجات العمال غاية لا تدرك، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها مع أهداف المنظمة، كما تجاهلت هذه الحركة التنظيم الرسمي وتأثيره على إنتاجية الموظف وعطائه، فنوع البناء التنظيمي وأسلوب تصميم الوظائف وأنظمة العمل وقواعده تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين. كما لم تدرك مدرسة العلاقات الإنسانية فقط. فعطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أمور عديدة إضافة إلى ما سبق، كطرق تقييم الأداء، وتخطيط النمو والتقدم الوظيفي للعاملين، وطرق الاختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة.

ونتيجة لهذه المآخذ لم تعد فلسفة العلاقات الإنسانية مهيمنة على التفكير الإداري منذ بداية 1970 ولم تعد الملجأ الذي تلجأ إليه الإدارة لتزيد من الإنتاجية وتحقيق الولاء للمنظمة. ولكن هذه لا يعني أن الإدارة يجب أن تهمل العلاقات الإنسانية في موقع العمل وإنما لا بد لها أن تطور الكثير من الأنظمة الخاصة بطرق العمل وأساليب تقييم الأداء وطرق الاختيار والتعيين وتصميم الوظائف إذا كان الهدف هو الوصول إلى التميز في عالم اليوم.<sup>1</sup>

### ✓ المرحلة الرابعة - نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين:

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط3، عالم الكتب، عمان، 2009،

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي:

- ظهور العولمة.
- شدة المنافسة العالمية.
- الطلب المتزايد على الجودة من قبل العملاء.
- تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.
- تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.
- الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.
- ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.....

إن جميع هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل على سبيل الحصر فيما يلي:

- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برعاية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعد.
- أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين.

- بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.
- زيادة الإهتمام بإدارة الموارد البشرية وإبلاءها اهتمام أكثر من ذي قبل.
- التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
- زيادة الإهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة مثل ما آل إليه التغير البيئي سواء في إطار الجوانب الإقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.....إلخ من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية<sup>1</sup>.

ثانياً: أسباب الإهتمام بإدارة الموارد البشرية:

كان للتحول الكبير في ادراك المنظمات الحديثة لأهمية العنصر البشري أثر كبير في أن يعتبره أحد الأسلحة الاستراتيجية، في صراع المنظمات من أجل البقاء و النمو، لذا فاسباب الإهتمام بادارة الموارد البشرية هي:

1- احتياجات العاملين المتعددة و المتجددة:

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة، عمان، 2010، ص23.

حيث أن الأفراد يتوقعون من منظماتهم تلبية حاجاتهم الشخصية من خلال المجالات التالية: رعاية الأطفال، الاجازات ، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية.....ز وغيرها من الخدمات الإجتماعية و الترفيهية التي تجعل الفرد دائما يحس باهتمام المؤسسة .

لذلك فعلى مديري الموارد البشرية الحد من التعارض و الإسراف بين متطلبات المنظمة و المتطلبات الخاصة و الأسرية بحيث لا تغطي تلك الحاجات الشخصية على حاجات المنظمة،في الوقت ذاته لا يؤدي تقليص و تقليل هذه الخدمات على ولاء و انتماء العاملين.

## 2- تشابك المهام الادارية:

أدى ظهور المنافسة الأجنبية أو التطور التكنولوجي الواسع و ثورة المعلومات، والإبتكار و التطوير و عدم الإستقرار البيئي.....كل ذلك أدى إلى تعقد دور مدير إدارة الموارد البشرية و المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تصميم البرامج اللازمة لاستقطاب و جذب الكفاءات و المهارات و القدرات المتميزو تنميتها.

## 3- تعقد مفهوم الوظائف و متطلبات الأداء:

بعد زوال الفواصل بين الوظائف و ظهور فرق و جماعات العمل التي تضم أفرادا مختلفين من أقسام مختلفة اتسمت الوظيفة في المنظمة الحديثة بالتعقد و زيادة المهارات اللازمة لممارستها..... لذا زاد دور إدارة الموارد البشرية في تقييم و تنفيذ البرامج و السياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه المتطلبات و المتغيرات.

## 4- شدة المنافسة:

فتحرير التجارة و فلسفة التخصصية و التطور المستمر في الانتاجية و نظم العمل. تطلب ذلك تحسين نوعية الموارد البشرية.<sup>1</sup>

#### 5- التدخل الحكومي:

القوانين و التشريعات المعاصرة و التي تطالب المنظمات باستخدام و جذب أفضل الموارد و كذا التشريعات اللازمة لتحديد الأجور و ساعات العمل و الأمن و العلاقات و غيرها. و المنظمة التي تفشل في تطبيق تلك التشريعات تخضع لعقوبات رادعة.

#### 6- التطور في نظم معلومات الموارد البشرية:

كان لابد من تطوير أنظمة آلية للتواصل إلى افضل سياسات في الأجور ، الحوافز ، ساعات العمل، الانتاج، الخدمات، المستويات التنظيمية و غيرها.... لذا كان هناك حاجة ماسة إلى بناء قواعد معلومات متطورة للغاية لتزويد مديري الموارد البشرية بمعلومات شاملة و سريعة عن إعداد الخطط الاستراتيجية للعماللة و أنشطتها الأخرى.

#### 7- ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية:

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر، الاردن، 2011.ص24.

وذلك لتحقيق التناسق و العدالة و الموضوعية في السلوك و الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري من تعيين، تدريب، حوافز ، ترقية، تقييم الأداء، و إدارة الموارد البشرية هي المحور الأساس في تصميم تلك السياسات و البرامج من أجل ولاء و إلتناء العاملين للمنظمة.

#### 8- ارتفاع تكلفة تشغيل العنصر البشري:

زيادة قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري و أيضا التكاليف المصاحبة للتغلب على مشكلات العنصر البشري و متطلباته..... يؤدي كل ذلك إلى تحمل المنشأة عبئا كبيرا للتعامل مع بعض الظواهر الأخرى مثل : الغياب و التأمين الصحي و العلاج و الإجازات و انخفاض الإنتاجية.....الخ

#### 9- الإتجاهات العالمية المعاصرة:

فالتطورات العالمية السريعة و المتلاحقة ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية و إدارة الموارد البشرية و من هذه الإتجاهات:

- إدارة التغيير و مدى استيعاب الأفراد لها
- القدرة التنافسية للسوق العالمية.
- فلسفة الجودة الشاملة.
- القيم الثقافية للمنظمة المعاصرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص25

## ثالثاً - أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز. وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة "بيتر داركر" بهذا الصدد أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الإهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم (بالميزة التنافسية للمؤسسات).

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات فيما يلي:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الإحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.<sup>1</sup>

وأهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية:

- اكتشاف أهمية العنصر البشري.
- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.

▪ ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

#### رابعاً - أهداف إدارة الموارد البشرية:

##### ❖ الأهداف التنظيمية:

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أداؤهم، ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصه، لذلك فقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة.

##### ❖ الأهداف الوظيفية:

لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد. إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والإستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على أكمل وجه.

##### ❖ الأهداف الإجتماعية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الإجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والإحتياجات والتحديات الاجتماعية. ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

##### ❖ الأهداف الشخصية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وزيادة همهم للعمل والإنتاج. إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لاشك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

#### خامسا: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة :

أ- دور استشاري: يعمل مدير إدارة الموارد البشرية على تقديم النصح و المشورة للإدارة العليا في المؤسسة في كافة المجالات المتعلقة بالأفراد، كما يقدم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في المؤسسة و تساعدهم على علاج المشاكل التي تخص العاملين و عمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط، أي أنها لا تملك سلطة اتخاذ أي قرار يتعلق بمشاكل العاملين، فدورها ينحصر فقط في تقديم اقتراحات وحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الأفراد في الإدارات الأخرى، التي يكون لها حق رفض أو قبول هذه الإقتراحات.

**الدور التنفيذي :** تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأعمال التنفيذية كإعداد السياسات الخاصة بالقوى العاملة ، الاحتفاظ بسجلات العاملين، تقديم الخدمات الطبية و الإجتماعية للعاملين كما تقوم إدارة الموارد البشرية بدر رقابي عل أعمال الإدارات الأخرى الخاصة بالأفراد، و ذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالعاملين.

<sup>1</sup>- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الريفة، عمان، 2009، ص16.

و عليه فإن إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة استشارية في علاقتها مع الإدارات الأخرى بالإضافة إلى السلطة التنفيذية التي تتم مزاولتها داخل هذه الإدارة، و لا يمكن أن تقوم بوظيفتها على الوجه الأكمل إلا إذا كانت تابعة أو تحت إشراف الإدارة العليا مباشرة و أن يتم التنسيق و التعاون المستمر بينها و بين الإدارات في المؤسسة.<sup>1</sup>

الدور الوظيفي: و يتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية ووحدة معاملة العاملين بالإدارات المختلفة.

**الدور المشارك في صنع القرارات الاستراتيجية :** بالإضافة إلى الأدوار السابقة الذكر تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية و مدى قوة و تأثير هذا الدور يتطلب تدعيم الإدارة العليا، المهارات و المعلومات، إعادة النظر في الهيكل التنظيمي و تحقيق التكامل بين المراجع الخاصة بالموارد البشرية.

### سادسا: وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتأثر وتتطور وظيفة الموارد البشرية بحسب محيطها الاقتصادي والاجتماعي وتنظيم عملها في كل المؤسسات.

فالوظائف والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويعود ذلك لأسباب عديدة من بينها: حجم النشاط وطبيعة عمل المؤسسة والفكر والقيم السائدة لدى المؤسسة.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2001، ص ص 47-48

ومن أجل تحقيق أهدافها تقوم بعد وظائف:

### 1- وظيفة التخطيط للموارد البشرية:

وتعتبر من أبرز الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة ويهدف إلى معالجة مشاكل العمال الحالية و  
المحتملة التي تشكل أهمية حاسمة للمنظمة مهما كان حجمها و مجال إختصاصها. إذ أن المقصود  
بتخطيط الموارد البشرية هو ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمنظمة و الوقت و  
المكان المناسبين للنهوض بالأعمال التي يطلب أداؤها في الحاضر و المستقبل.

كما يعرف التخطيط للموارد البشرية بكونه التنبؤ و الرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث  
النوع و الكم و مدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان و الزمان و التخصيص.

و تقوم عملية تخطيط القوى العاملة على الأنشطة التالية:

- تحديد أنواع و نوعيات الموظفين المطلوبين. و هذا من خلال عملية التحليل و البحث عن نقائص  
المؤسسة في مجال اليد العاملة من حيث الكفاءة و التخصص.
- الاعداد لتتمة و تطوير مهارات قدرات الموظفين الحاليين في ضوء احتياجات المنظمة الحالية و  
المستقبلية. وهذا من خلال دورات التدريب التي تنظمها المؤسسة لتحسين و تطوير معارف و  
قدرات العمال مما يؤدي لخلق روح التنافس و الابداع بين العمال.
- العمل على تحقيق الإنسجام بين طبيعة العمل و متطلبات أدائه و بين سياسات الاستقطاب و  
الاختيار و التعيين لتحقيق أفضل أداء ممكن و ربط ذلك كله مع الحوافز و الأجور.

- تطبيق مقولة الرجل المناسب في المكان المناسب، من خلال وضع و تبني سياسة سليمة للنقل و الترقية أفقيا و عموديا بحركة فعالة و منسجمة، ومتوازنة.<sup>1</sup>

### خطوات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة:

وتتضمن خمسة خطوات فرعية هي :

اولا . التحليل: و يركز على تحليل مخزون المنظمة من المهارات و قوة العمل و حجم الاستخدام،اي التركيبة الخالية و المستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوءها الأجور، عدد الوظائف، و تحديد مستويات الانتاجية الحالية و المستقبلية و هيكل المنظمة الحالي و المتوقع و هيكل وظائفها.

ثانيا: تقدير الطلب على القوى العاملة:

أي التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية و مسألة تقدير الطلب على القوى العاملة و التنبؤ بدقة عن حجمها يعتمد على التقديرات لمعدلات النمو الإقتصادي في مختلف القطاعات الرئيسية و النشاطات الفرعية، و احتياجاتها من مختلف فئات العاملين و تخصصاتهم.<sup>2</sup>

ثالثا : التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:

أي تقدير القوى العاملة المتوقع دخولها سوق العمل، او ما يشار إليه بعرض قوى العمل . حيث يتوقف الأمر على الافراد العاملين في مختلف الوظائف و القطاعات، ومخرجات الأجهزة التعليمية و التدريبية، و على الخارجين من سوق العمل بسبب الوفيات أو التقاعد أو العجز أو الهجرة، و يمكن للدراسات المتخصصة أن تكون تفصيلية تتناول مختلف قوى العمل من حيث تخصصاتها و مهاراتها،

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الاردن، 2013، ص ص76،75.

<sup>2</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر ، 2010 ، ص ص131،130.

و تعرف القوى العاملة بأنها النسبة من السكان المدنيين في سن معين و العاملين بأجور، أو العاطلين رغم إرادتهم عن العمل، و من هنا يميز الدارسون بين المفهوم الأعم و الأشمل و هو مفهوم القوى البشرية الذي ينطوي تحته قطاع العاملين و العاطلين عن العمل و الخارجين عن قوى العمل كالسجناء و المرضى و الأطفال و العجزة.

رابعاً: الموازنة بين العرض و الطلب على القوى العاملة:

أي القيام بالمقارنة بين المعروض و المطلوب من قوى العمل و معرفة الفجوة و نمط توزيعها من حيث انواع الكفاءات و التخصصات المطلوبة.ومعالجة الخلل في التوازن بين العرض و الطلب من خلال تأهيل و تدريب العاملين و تحسين كفاءة المؤسسات التعليمية. بحيث يكون هناك ربطاً بين ما يتعلمه الأفراد و فرص العمل المستقبلية و التلاؤم و التكيف مع احتياجات المجتمع عن طريق برامج التعليم المستمر و المتابعة و التقييم للمستجدات الطارئة أو للعوامل التي لم يتنبأ بها المخططون ، أوجاءت مغايرة لتقديراتهم بشكل او بآخر .

بعد استكمال اجراءات تحديد الموارد البشرية المطلوبة وعرضها لابد من تحليل المعلومات و التوفيق بين كل من جانبي العرض و الطلب و نادرا ما يكون الطلب المنتبأ به مساوياً للعرض، فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى و في كلتا الحالتين لابد من اتخاذ الاجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز، و من بين أهم السياسات التي تعتمد عليها المنظمات في معالجة الفائض هي التوقف عن التوظيف، أو تسريح العمال أو التشجيع على ترك العمل في المنظمة أو التشجيع على التقاعد المبكر .

أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في سد العجز في الموارد البشرية فهي إجراء التعيينات الجديدة، أو التنويع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين لممارسة مهام اضافية، أو

ترقية العاملين إلى مواقع أعلى أو إجراء التنقلات بين الوظائف المختلفة مع إعداد و تهيئة برامج تدريبية مناسبة أو استخدام عاملين بموجب عقود وقتية.

خامسا: وضع الأهداف:

تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط و التي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات ادارة الموارد البشرية ، فاذا كانت اهدافها التوسع في التوظيف وذلك لأن استراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي للمنظمة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كان توجه المنظمة نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فيفترض في التخطيط ان يستهدف البناء النوعي المهاري و المعرفي لقوة العمل في المنظمة.<sup>1</sup>

## 2- وظيفة تحليل العمل

تعتبر هذه العملية من أهم العمليات التي تقوم عليها ادارة الموارد البشرية، و بذلك فهي الحجر الأساس الذي تقوم عليه باقي الوظائف الأخرى من إختيار و تعيين و تقييم للوظائف للأداء و تحديد الأجور و التدريب و التطوير وغيرها.

حيث تبدأ بجمع الحقائق و المعلومات عن التنظيم الإداري القائم والوظائف نفسها لا عن شاغليها. و بهذا يجب الإحاطة بميزانية الوظائف وبالتنظيم القائم و بمكونات كل وظيفة. حيث سيتم الاعتماد على هذه المعلومات في عملية تقييم الوظائف.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 131، 130

وعند جمع المعلومات عن التنظيم الإداري القائم يراعي ضرورة التعرف على التقسيمات الرئيسية و الفرعية للتنظيم و خطوط السلطة و الاتصال ، و اختصاصات كل تقسيم تنظيمي. كذلك يجب التعرف على اجراءات العمل داخل التنظيم. و الإجراءات و القوانين و اللوائح المتبعة التي تحكم العمل ، و مواقع هذه الوظائف في البناء التنظيمي ، حيث يتحدد نطاق اشرافها و الإشراف الواقع عليها.<sup>1</sup>

و تقوم عملية التحليل الوظيفي في المؤسسة على عدة خطوات أهمها:

- تفحص و مراجعة المؤسسة و أنواع الوظائف و معرفة مدى توافق كل وظيفة
- تحديد الأسلوب المستخدم في جمع المعلومات في عملية التحليل الوظيفي .
- شرح و تحديد أبعاد التحليل الوظيفي للإدارة و العاملين بحيث لا يكون هناك خوف من عملية التحليل.

- تحديد أنواع المعلومات و البيانات المطلوب الحصول عليها.
- اختيار الوظائف لعمل التحليل. نجمع البيانات باستخدام طرق تحليل فعالة و معروفة.
- تحضير الوصف الوظيفي.
- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نادر محمد ابو الشيخة، إدارة الموارد البشرية: اطار نظري و حالات عملية، ط1، دار صفاء، الأردن، 2010، ص74.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اسامة ، الأردن، 2011، ص26

و تعتمد عملية التحليل الوظيفي في جمعها للبيانات على عدة طرق منها: المقابلة ، الاستبيانات ، الملاحظة ، و عن طريق أيضا سجلات الأداء، كما تستطيع أيضا الرجوع لبعض تحليلات بعض الشركات الأخرى لوظائف مماثلة.

### 3- توصيف الوظائف:

تمثل هذه العملية الخطوة الثالثة في عملية تحليل الوظائف و قد عرف التوصيف الوظيفي بأنه وصف مكتوب بشكل متكامل عن الوظيفة و ما تحويه من واجبات و مسؤوليات و ظروف عمل و الأدوات المستخدمة فيها من قبل الفرد، و قد يحضر أو يجهز هذا التوصيف مدير إدارة الموارد البشرية أو خبير تقويم الوظائف. كما قد يعهد بهذه المهمة لمستشار خارجي. و القائم على هذه العملية يجب عليه اعطاء التوصيف الدقيق للوظيفة على أساس أنه أقدر من غيره في هذه المهمة، بحكم احتكاكه المباشر بالعاملين و الموظفين. و معرفته بتفاصيل كل وظيفة.

كما أن عملية توصيف الوظائف ليست بالفكرة الحديثة، فقد كان قبل هذا صاحب العمل يقوم بتوصيف الوظيفة في ذاكرته، و معرفة كل ما تتطلبه من خبرات و ما فيها من مسؤوليات، و لكن اختلف الأمر في الحقبة الأخيرة حيث أصبحت هذه العملية عملية فنية أساسها التحليل الدقيق للوظيفة ، وكتابة مواصفات كل وظيفة على حدى والاحتفاظ بها في سجل خاص يمكن الرجوع اليه وقت الحاجة.

و قد استحدثت طرق التوصيف الحديثة نظرا لظهور الثورة الصناعية . و كبر المشروعات الصناعية و التجارية، و تعدد الوظائف و الأعمال، وعدم استطاعة شخص واحد الإلمام بجميع مسؤوليات وواجبات و طبيعة كل وظيفة.

كما أن المعلومات في هذا الشأن يمكن أن نقسمها إلى قسمين : قسم خاص بطبيعة العمل و قسم خاص بمواصفات الفرد الذي يصلح لأداء هذه الوظيفة.<sup>1</sup>

و تتمثل أهداف التوصيف فيمايلي :

- اختيار الفرد المناسب: حيث تسعى عملية التوصيف الى تحديد سمات و القدرات الواجب توافرها ليمارس وظيفته بفاعلية ، و بذلك تركز إدارة الموارد البشرية على اختيار الفرد الذي تتوافر فيه السمات و الخصائص المطلوبة.

- وضع برامج تدريبية سليمة:

تواجه المؤسسة عند وضعها للبرامج التدريبية مشكلتين أساسيتين هما تحديد المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها و أسلوب التدريب المناسب.ويظهر هنا دور كل من التحليل و التوصيف في حل المشكلتين السابقتين،حيث يبين المهارات و الكفاءات التي ينبغي على الفرد أن يكتسبها من التكوين الذي سيتلقاه.كما تبين كل منها طبيعة و نوع العمل مما يساعد على جدولة التكوين و تحديد وقته.

<sup>1</sup> انس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص60

وهذا بالنسبة للعمال الذين سيتم نقلهم و ترقيةهم أيضا، حيث يبين تحليل و توصيف الوظيفة القديمة و الوظيفة الجديدة الفجوة التدريبية التي تتطلبها هذه الأخيرة.

- وضع الأسس السليمة للنقل و الترقية:

تساعد عملية التوصيف في وضع الأسس الصحيحة و الموضوعية لعملية النقل و الترقية، حيث أنها تعمل على توضيح مهارات و قدرات كل وظيفة و بذلك التمييز بين الوظائف التي تتشابه خصائصها الإنسانية.

- رسم سياسة عادلة للأجور:

حيث يساعد التحليل و التوصيف على تقويم الوظائف المختلفة، إذ أنها تحدد الأهمية النسبية لكل منها و قيمتها بالنسبة للمنظمة. مما يمكن من وضع سياسة واضحة للأجور ، حيث تمنح للوظائف المتساوية في القيمة و المسؤولية أجورا متساوية ويزيد الأجر بزيادة الأهمية النسبية للوظيفة و قيمتها.<sup>1</sup>

- تحسين نظم العمل:

بمأن عملية التوصيف تعمل على وصف الوظيفة بصورة كاملة، و خطوات انجازها و التسلسل الذي تنجز من خلاله هذه الخطوات . فهذا ما يساعد على تبسيط الاجراءات أو حذف البعض من الخطوات الجزئية غير المنتجة التي لا تساهم في الوصول إلى الغرض من الوظيفة.فبذلك

<sup>1</sup> كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2000، ص ص 55.56.

يعمل المسير لإدارة الموارد البشرية على دمج البعض من الخطوات و هذا ما يساعد في تخفيض التكاليف و تحسين الأداء.

تحسين بيئة العمل:

تعمل عملية التوصيف على توضيح الشروط اللازم توافرها في بيئة العمل و الظروف البيئية المناسبة ، و التي تساعد العامل في انجاز مهامه على أكمل وجه.

إن الهدف المباشر لتقييم الوظائف هو تحقيق نوع من التناسق الداخلي والخارجي في الرواتب وتحقيق العدالة، ويعني التناسق الداخلي أن الوظائف ذات القيمة الأعلى تحصل على فئات رواتب أعلى من الوظائف الأقل قيمة داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

#### 4- وظيفة استقطاب الموارد البشرية:

الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المستقبلية في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضونها، إذ تهتم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية، وذلك لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

و اما من حيث مصادر الاستقطاب فيمكن تصنيفها إلى مجموعتين:

المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في العاملين بالمنظمة، حيث يمكن حصرها في مصدرين

- الترقية عن طرق نقل الفرد من وظيفة محددة الى وظيفة أخرى ذات مستوى اداري أعلى، و يجب التأكيد هنا على ضرورة وجود معايير موضوعية وأسس عادلة للترقية.
- النقل و الذي يعبر عن نقل الفرد من وظيفة لأخرى بنفس المستوى الإداري في ذات الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى ، و قد يكون النقل بناءا على طلب الموظف نفسه أو بناءا على رغبة إدارة المنظمة و مصلحة العمل.

و لعملية اللجوء إلى المصادر الداخلية مزايا أهمها:

- دراية الموظف بظروف المنظمة و سياساتها و منتجاتها.
- توفر معلومات مؤكدة عن ما يتمتع به العاملون من قدرات و مهارات.
- امكانية التنسيق بشكل أفضل مع الموظفين الآخرين.
- أقل تكلفة من حيث الجهد و المال و الوقت.
- رفع معنويات العاملين لفتح مجال الترقية أمامهم.<sup>1</sup>

ولكن ما يعاب عليها ، هو ظهور روح الصراع داخل المؤسسة و هذا من أجل الترقية و تقلد المناصب الأعلى بالمؤسسة، و كما انها لا تعطي فرصة للتعرف على الكفاءات الجديدة الموجودة في الخارج مما يبعث روح التجديد بالمؤسسة و يقضي أيضا على الروتين و يمنح فرصة لتعرف العمال على وجوه جديدة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> حسين حريم وآخرون ، أساسيات الإدارة، دار الحامد ، الأردن، 1998، ص245.

## المصادر الخارجية:

قد يكون من الضروري للنشأة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان للمنشأة من إكتفاء ذاتي لشغل المناصب الفارغة، إلا أنه لا بد من اللجوء إلى مصادر أخرى ذات كفاءة خاصة.

وتعتبر هاته الأخيرة مصادر خارجة عن سوق العمل، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية حيث تعمل المؤسسة، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية، حيث تعمل المؤسسة، و قد تمتد لتشمل السوق القومية على مستوى الدولة، و يتوقف سعي المؤسسة في البحث عن احتياجاتها في سوق العمل على عدة عوامل منها:

- نوع و أهمية الوظيفة المطلوب شغلها.
  - امكانية توفر التخصصات في سوق العمل.
  - مدى السرعة المطلوبة لشغل بعض الوظائف ، مثال ذلك خلو بعض الوظائف فجأة.
  - مدى رغبة إدارة المؤسسة في تزويد المؤسسة بأفكار ووجهات نظر جديدة .
- و من بين أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسات للحصول على احتياجاتها من العاملين مايلي :

مكاتب العمل الحكومية:

هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل و هذه المكاتب تكون حلقة وصل بين المؤسسات و طالبي العمل ، حيث يقوم حاملي الشهادات بجميع انواعهم التسجيل في هذه المكاتب ، حتى يتم اعلامهم في حالة وجود طلب في تخصصاتهم و هذه المكاتب ما تعرف عندنا بالوكالات الوطنية للتشغيل مثلا <sup>1</sup>.

- الإعلانات في الصحف و المجلات المحلية و العربية و الأجنبية.
- النقابات العمالية، حيث أن الكثير من النقابات تشترط أن لا تتم أية عملية تعيين لأعضائها إلا من خلالها.
- المؤسسات التعليمية كالجامعات و المعاهد المتخصصة.
- معارف العاملين بالمنظمة، و خاصة في حالة البحث عن بعض التخصصات أو المهارات النادرة.<sup>2</sup>

### 5- وظيفة الاختيار والتعيين:

تهدف الإدارة إلى تحقيق معدلات متزايدة من الكفاءات الانتاجية، وتمثل وظيفة الإختيار أحد أهم أركان عملية التوظيف، و تشكل عنصرا مهما في تنمية الموارد البشرية، اذ تحدد الخطة أنواع ، و أعداد الموارد البشرية اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة.

و تسعى عملية الإختيار للتفريق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث صلاحيتهم. لأداء عمل معين، وهذا بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة. و بين مؤهلات و خصائص الفرد المتقدم للعمل، كما أن هذه العملية لا تقتصر فقط على الموازنة بين

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 121.

<sup>2</sup> حسن حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص 246.

ما ذكرناه و لكن تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص و متطلبات هذه الوظيفة بين مايلي:

مواصفات الشخص:

- تأهيل علمي من حيث النوع و المستوى
- خبرة عملية من حيث مجالها و عدد سنواتها.
- مهارات شخصية يدوية أو ذهنية.
- مواصفات شخصية تشمل هوايات ، سن ، نوع.

متطلبات الوظيفة:

- أداء واجبات معينة.
- تحمل مسؤولية معينة.
- ممارسة سلطات محددة.
- تحديد ظروف العمل.<sup>1</sup>

لذلك يجب على المنظمة ان تكون دقيقة في إعدادها لمضمون التحليل الوظيفي ، كما يتعين على المنظمة قبل اتخاذ قرار الاختيار أن تدقق في خطط الموارد البشرية. إذ تطراً أحيانا بعض المستجدات البيئية أو التغيرات التي تفرض إعادة النظر في الخطط التي وضعت قبل فترة زمنية معينة، كما يجب على المنظمة أن تدقق في نتائج عملية الإسـتقطاب فنتائج التحليل

<sup>1</sup> طاهر محمد الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري، الأردن، 2011، صص 65.64.

الوظيفي و خطط الموارد البشرية، وكلها تمثل المدخلات الأساسية التي يجب أن تدرس و تهيأ لإتخاذ قرار الإختيار.

أما التعيين فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه بمسؤولياته ومهامه، أنظمة العمل وغيرها وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها.

### 6- وظيفة تكوين وتدريب الموارد البشرية:

يقصد بعمليات التدريب والتكوين مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتم بهدف تطوير أو تغيير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والقدرة على التكيف مع أساليب وطرق العمل الجديدة:

إذ يعتبر التكوين وظيفة أساسية لأنه من خلاله يتم تأهيل ورفع قدرات العمال بطريقة مستمرة، ويؤدي إلى تحسين نوعية العمل وزيادة المعارف و فعالية الاتصال للعمال.<sup>1</sup>

وحتى تؤدي برامج التكوين الفعالية ينبغي أن تبنى على أسس علمية و منهجية وهذا يتطلب وضع مخطط محكم، يحتوي على الأفراد المراد تكوينهم، ونوعية برنامج التكوين المصمم ثم متابعة العملية

<sup>1</sup>– Bernard martory, Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines (pilotage social et performance)**, Dunod 4<sup>eme</sup> édition, Paris, 2001, P80.

التكوينية كذلك أصبح للتدريب في المؤسسة نشاطا رئيسيا ويمثل جزءا هاما في تكاليف الموارد البشرية، إذ تؤدي وظيفة التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد للمؤسسة:<sup>1</sup>

- زيادة الإنتاجية.

- رفع معنويات الموارد البشرية بالمؤسسة.

- التخفيض من حوادث العمل.

- الحفاظ على استمرارية التنظيم واستقراره.

نعني بهذا أن لوظيفة التكوين والتدريب أهمية ودور كبيرين للمؤسسة إذ يعتبر بمثابة الاستثمار المستقبلي في تكوين أفراد أكفاء ذو كفاءة وفعالية يستطيعون تحقيق الأهداف والإستراتيجية للمؤسسة.

### 7- وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية:

تحاول هذه الوظيفة تحليل أداء الموارد البشرية، وفكرة تقييم الأداء في العمل عبارة عن توضيح للمعايير والمقاييس المطبقة في عملية التقييم،<sup>2</sup> وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها وتحديد نقاط الضعف لمواجهتها، وتقييم الأداء نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم، وتتركز مسؤولية المديرين التنفيذيين في إعطاء معلومات عن أداء مرؤوسيه،<sup>3</sup> و تبرز أهمية التقييم من خلال تحقيقه للمزايا التالية:

<sup>1</sup>- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص346.

<sup>2</sup>-Christian Tahon, Evaluation des performances des systèmes de production, Lavoisier, Paris, 2003, P21.

<sup>3</sup>- خالد الهيتمي، عبد الرحيم مطر، المرجع السابق، ص 199.

- تحقيق نوع من العدالة الداخلية و الخارجية في الأجور التي تدفعها المؤسسة، حيث تكمن العدالة الداخلية في محاولة التفرقة في الأجور التي يتقاضاها ذوي المستوى الأدنى و الأعلى، أما العدالة الخارجية فتتمثل في تناسب و تكافؤ أجور الوظائف في مؤسسة مع أجور الوظائف المماثلة في مؤسسات اخرى.
- عملية التقييم الموضوعية و الدقيقة هي عامل من عوامل تحسين مستوى الرضا النفسي، و زيادة الرغبة في العمل و دعم روح الإنتماء..
- تعتمد عملية التقييم على كل من عمليتي توصيف و تحليل الوظائف في تحديد عوامل الوظيفة، لذا فإنه و بدوره يزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة لها للقيام بوظائف الإختيار و التدريب و الترقية.<sup>1</sup>
- ولهذا فإن عملية التقييم في عملها تعتمد على عدة معايير أهمها:
- التعليم: مستوى الأهلية والكفاءة المطلوبة
- الخبرة: سنوات الخبرة مضافة لمستوى التعليم
- التعقيد. درجة وضوح مهام الوظيفة و تتبع التعليمات و الاشارات .
- نطاق العمل: مدى اشراف الوظيفة على الوظائف الأخرى
- حل المشكلات: و يبين مستوى اعطاء الأحكام و المبادرات و التحليلات التي من شأنها ايجاد حلول للمشاكل.
- الإشراف المستلم: مدى تلقي الوظيفة للإشراف و التوجيه.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، ادارة الموارد البشرية من منظور تنموي - تكنولوجي-عولمي، ط1، مكتبة المجمع العربي،الأردن، 2014،ص214.

- تأثير القرارات: مدى التأثير في القرارات النمطية.
  - التواصل والعلاقات: درجة التواصل والعلاقات مع الناس و الموظفين داخل المؤسسة.
  - الصلاحيات (التفويض): درجة الصلاحيات الممنوحة للغير من الدراسات الدنيا.<sup>1</sup>
- و بغض النظر عن هذه المعايير التي تعتمد على عملية تقييم الأداء إلا أنها تواجه كذلك مجموعة من الصعوبات ، إذ أن عملية التقييم لا تعتمد فقط على أساس الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأصبح دور عملية التقييم بسيطاً، إلا أن حالياً معظم عمليات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء منها:
- تحيز المقيم لأحد العوامل التي يفضلها: إذ قد يعطي المقيم قيمة لأحدى العوامل التي يقيّمها دون الأخرى فإذا كان المقيم يركز على عامل "الأمانة" مثلاً فإنه يعطي الفرد الأمين أكبر الدرجات و بذلك تزيد عدد درجاته.
  - التأثير بسلوك الأفراد و التحيزات الشخصية قبيل فترة التقييم:
- ان عملية التقييم يجب ان تكون على فترات زمنية، فقد تكون سنة مثلاً إلا أن ما يحدث هو تأثير المشرف بسلوك الأفراد في الفترات الأخيرة قبيل عملية التقييم فقد يكون أداء الفرد أنذاك في الفترات الأخيرة مرتفعاً ، مع أنه قد يكون ر

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج، الأردن، 2014، ص178.

فنظام تقييم الأداء يكون وفق أهداف معينة تسعى إلى الوصول إليها أية مؤسسة، وذلك وفق

عناصر تستند إليها منها:

- تحديد معايير الإنجاز.
- قياس الإنجاز الفعلي.
- مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير.
- مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين.
- القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق ذكره فإن وظيفة تقييم الأداء تمثل أساسا موضوعيا في زيادة فعالية تخطيط

للموارد البشرية، كذلك تعمل إدارة الموارد البشرية على تقويم سياسة الاختيار والتعيين، وتصبح ملزمة

بإعادة النظر في طريقة تصميم البرامج التكوينية والتدريبية ومتابعة كذلك أنظمة الحوافز والأجور،

حتى ترجع بالكفاءات والفعالية للأداء الجيد بالمؤسسة.

<sup>1</sup>-أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 237.

## 8- وظيفة تحفيز الموارد البشرية:

إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد و إستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم، و تقوم إدارة الموارد البشرية بهذه الوظيفة لما لها من أهمية بالغة في ما تتركه من التعبير عن الرضا في نفوس العمال، فالاهتمام بالحوافز في المؤسسة مؤشرا مميذا على درجة فعاليتها.<sup>1</sup>

فامتلاك المؤسسة لقوى بشرية محفزة يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن نظيرتها، وتقع مسؤولية تحفيز الموارد البشرية، على كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، في تصميم نظام الحوافز وحساب مستحقاتها.

إذ أن أهم أساس لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، إلا أنه توجد أسس أخرى في منحها كالجهود المبذولة أو المهارة أو الأقدمية، فالحوافز هنا تمنح على حسب النشاط الذي تقوم به المؤسسة. كما أن هناك عدة زوايا يمكن أن تصنف من خلالها الحوافز .

فنجد الحوافز المادية و الحوافز المعنوية:

فالحوافز المادية يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع الحاجات المادية للعامل بحصوله على مقابل للعمل الذي قام به وكنتيجة للأداء المتميز في العمل،

<sup>1</sup> - كمال بربر، المرجع السابق، ص 114.

والحوافز المعنوية فيقصد بها تلك الحوافز من التقدير وزيادة الروح المعنوية والدفع والمساندة جراء العمل المتفوق والحصول على ترقية في الوظيفة وتوسيع الصلاحيات أو خلق حب العمل والولاء للمؤسسة.

#### الحوافز الفردية و الجماعية:<sup>1</sup>

والحوافز الجماعية هي التي تقدم للجماعة ما دامت أهداف المؤسسة رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة و مدى تعاونهم . و الحافز الجماعية لها تأثيرها بالمقارنة مع الحوافز الفردية . و لا تعني الحوافز الجماعية اعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته.

#### شروط نجاح وظيفة التحفيز:

هناك شروط اساسية لابد للإدارات من أخذها بعين الاعتبار إن أرادت الاستفادة من الحوافز في نجاح العملية الإنتاجية و زيادة مردودها و هي:

- ان ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا. إذ لابد أن تحدد مسار الحوافز بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين و المنظمة معا. و هذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين و المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سامع عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر، الأردن، 2011، ص300.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص301.

- أن نخلق صلة وثيقة بين الحافز و الهدف. إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادفا لتحقيق رغباته.
- لا بد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم به الحوافز و خاصة تلك الحافز المادية التي لا بد أن تكون الذي تستخدم فيه الحوافز و خاصة الحافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة و متفاوتة.
- أن تضمن استمرارية الحوافز وذلك يخلق الشعور بالطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية المنظمة بأشباع تلك الحاجات و ضمان ذلك في المستقبل.
- أن يتصف توزيع الحوافز بالعدالة و المساواة بين العاملين بالمؤسسة.
- أن تتناسب الحوافز طرديا مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد و تقديم المزيد من الجهود و تشجيع العاملين على الإبداع و الابتكار.
- المشاركة: مشاركة العامل في وضع نظام الحوافز قد يزيد من اقتناعهم به و تحمسهم له و العمل على المحافظة عليه.<sup>1</sup>
- تدريب المشرفين: لا بد من تدريب مختلف المشرفين و المسؤولين ، و ذلك لأجل تسطيح برنامج حوافز فعال.

يعني هذا أن على إدارة الموارد البشرية أن تتوع من الحوافز الممنوحة ودرجة فعاليتها تقاس بقدرتها على إشباع حاجات ورغبات الأفراد وبالتالي تضمن المؤسسة فعالية وإنتاجية عالية.

<sup>1</sup> احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، دار المعارف، الاسكندرية، 2004، ص253.

## الفصل الرابع : سوسيولوجية تسيير الكفاءات في المؤسسة.

تمهيد
أولاً: ماهية الكفاءات .
ثانياً: أبعاد الكفاءات .
ثالثاً: خصائص الكفاءات.
رابعاً: عوامل ظهور الكفاءات .
خامساً: تصنيف الكفاءات.
سادساً: المقاربات النظرية للكفاءات.
سابعاً: مراحل تسيير الكفاءات.
ثامناً : الاساليب و العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات.
تاسعاً: أهمية الكفاءات على مستوى ادارة الموارد البشرية .
خلاصة.

## تمهيد:

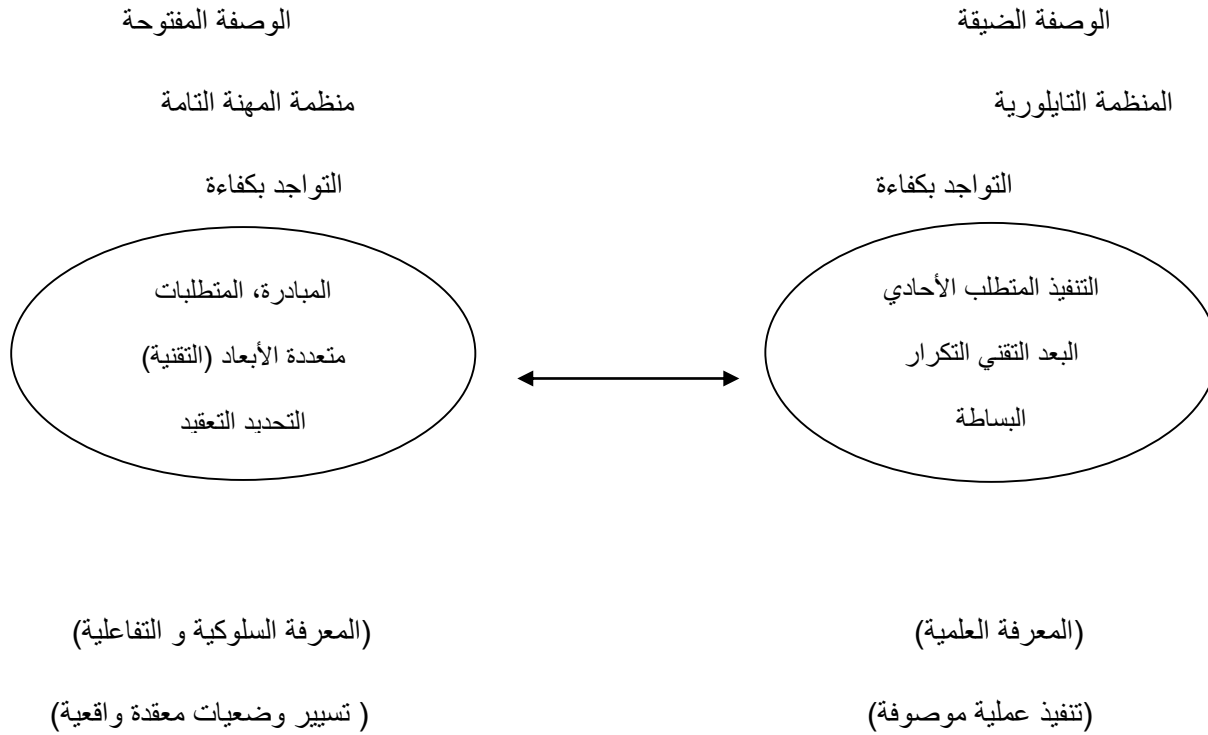
بعد استعراضنا لأهم التطورات التي مر بها مفهوم إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، انطلاقاً من مفهومها البسيط، وصولاً إلى المفهوم القائم على الكفاءة، حيث أدرك القائمون على إدارة المنظمات أن نجاح هذه الأخيرة مرتبط بالدرجة الأولى بمدى كفاءة مواردها البشرية، وقدرتها على استخدام هذه الكفاءات على أكمل وجه، الأمر الذي وضعهم أمام تحدي كبير يتمثل في كيفية التحكم في الكفاءات، وبالتالي الحفاظ على أعلى مستوياتها، لمواكبة التطورات التي تشهدها البيئة الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية للمنظمة، والتي انعكست مباشرة على متطلبات الوظائف، ومنها على مهام الموارد البشرية بالمنظمات. من هذا المنطلق ظهر توجه إداري جديد يقوم على أساس إدارة كفاءات الموارد البشرية وصيانتها وتنميتها باستمرار. قمنا في هذا الفصل بتسليط الضوء على عملية تسيير الكفاءات البشرية، باعتبارها من أهم الأنشطة التي تضطلع بها وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الحديثة، كما رأينا في الفصل السابق، وذلك من خلال التطرق إلى: مفهوم الكفاءة، تسيير الكفاءات، خصائصها، أبعادها، أنواعها، أهم المقاربات النظرية، أساليب تطويرها.....الخ

أولا : ماهية الكفاءات:

1- تعريف الكفاءة :

عرفها GUY LE Boterf بأنها مؤشر يتحرك بين قطبين :قطب يمثل أوضاع عمل تتسم بالتكرار، الروتين، البساطة، التنفيذ الحرفي الأوامر و التعليمات المتشددة و الصارمة و قطب يمثل أوضاع عمل تتميز بالتعقيد،الابتكار،الأخذ بالمبادرة و التعليمات المفتوحة<sup>1</sup> كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل (4): يوضح اقطاب الكفاءة



Source : Guy LE BOTERF, « Construire Les Compétences Individuelles Et Collectives (La Compétence n'est Plus Ce Qu'elle Etait) », 3 éme édition, édition

d'organisation,2000 , 2001, 2004 , p 65

<sup>1</sup> Guy LE BOTERF, « Construire Les Compétences Individuelles Et Collectives », 2 Ed : Edition D'organisation , 2001 , P P 53-54 .

تعريف (Zarifian) (2110) حيث اعتبرها: "هي أخذ الفرد بالمبادرة و تحمله المسؤولية عند مواجهته أوضاع مهنية و ظروف مختلفة"<sup>1</sup>... فالكفاءة هي براعة معايشرة الأوضاع التي تعتمد على المعارف المكتسبة و المحولة مع الاستناد إلى صرامة أكبر عندما يزداد تنوع الأوضاع..<sup>2</sup>

## 2- تعريف تسيير الكفاءات

يعرف كمقاربة حديثة في التسيير الإداري بأنه: "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وبهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن"<sup>3</sup>. فهذا التعريف يشير إلى دور إدارة المؤسسة في تسيير كفاءات موظفيها من خلال مختلف الأنشطة والبرامج التدريبية و التحفيزية لتعظيم وترقية الكفاءات الفردية و الجماعية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة. كما يعرف على أنه: "مجموعة من النشاطات الموجهة نحو تطوير كفاءات الأفراد وفريق العمل، بهدف تنفيذ المهام ورفع أداء الأفراد". فتسيير أو إدارة الكفاءات عملية تفاعلية تتضمن ثلاث أهداف هي:

- 1- الإهتمام بمنطق الكفاءة كإجراء تسييري تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة لاستراتيجيتها وتكيفها مع البيئة المحيطة وتحقيقاً لأهدافها.
- 2- تطوير المعارف والمهارات الفردية والجماعية وتمثينها بمنظمة العمل.
- 3- البحث المستمر للمنظمة لتعظيم كفاءاتها<sup>4</sup>.

إن هذا التعريف أشار إلى بعدين أساسيين ضمن مفهوم الكفاءة هما: التركيز على الكفاءة

<sup>1</sup> Phillipe ZARIFIAN, « objectif compétence : pour une nouvelle logique », Edition liaison , paris , 1990, p 70

<sup>2</sup> Phillipe ZARIFIAN, op.cit, p 74

<sup>3</sup> كمال منصوري وسماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مرجع سابق، ص55

<sup>4</sup> حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار و تسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، دفاثر السياسة والقانون، العدد 14، الجزائر، 2016، ص334.

باعتبارها فلسفة للمؤسسة وإجراء تسييريا في كافة فعاليتها ووظائفها أي أن الكفاءة هي المحدد و

المعيار الأساسي في الانتقاء و التقييم و التوظيف والتحفيز والمكافأة.

وضرورة تكيف هذه الكفاءات مع متطلبات البيئة المحيطة، ثم العمل على تنمية هذه الكفاءات وتعظيمها

بصفة مستمرة.

إن تحقيق تسيير كفاءات ناجحة مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحث في

التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، من حيث نظرتها وكذا

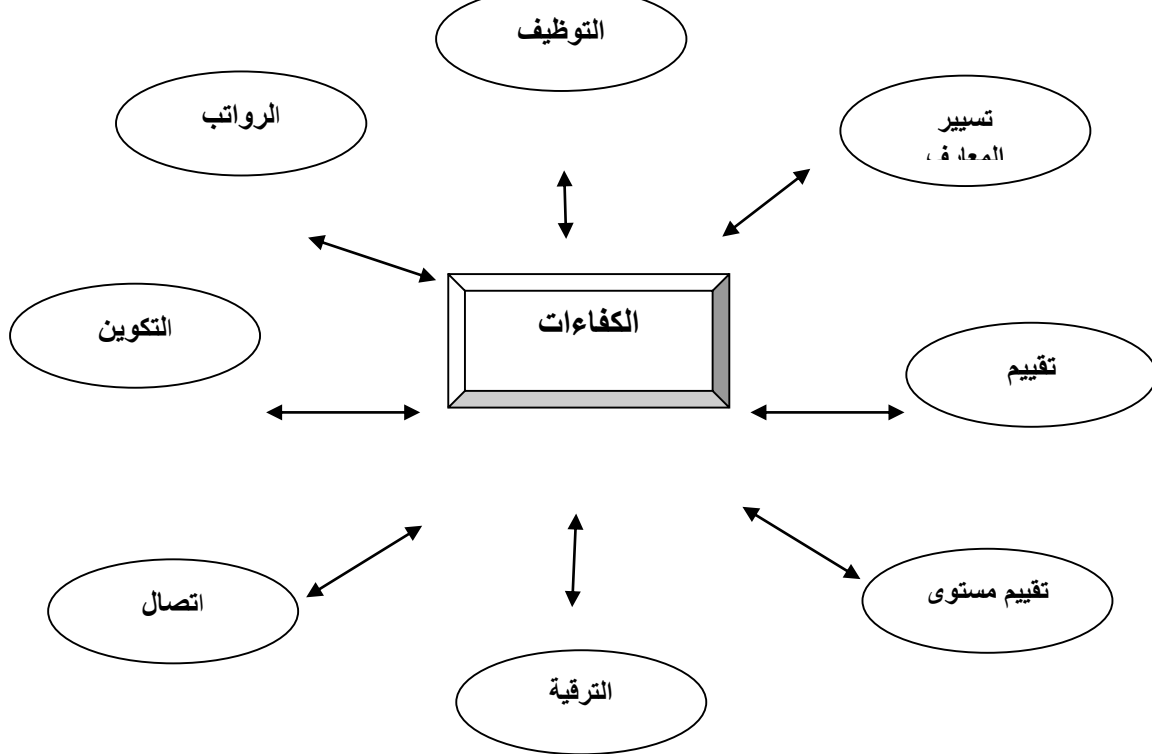
استراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق

مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد

البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير

الموارد البشرية متمركزة حول الكفاءة<sup>1</sup>.

الشكل رقم ( 4 ):الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



<sup>1</sup>كمال منصور و سماح صولح، المرجع نفسه، ص55.

Le management des 'Source : Lou Van Beirendonck, Tous compétents

compétences dans l'entreprise. Belgique, 2006, p33

فمفهوم تسيير الكفاءات يتمحور حول حسن إدارة واستغلال أي منظمة لكفاءاتها بدءا من عملية إنشاء وتكوين وتنمية هذه الكفاءات إلى غاية المحافظة عليها واستثمارها، أي أن تكون الكفاءة هي الثقافة السائدة و الحاكمة على كل القرارات التي تخص تسيير الموارد البشرية ، وذلك بانتهاج استراتيجية تستهدف تعظيم أصول المنظمة وتأسيس قدرات تنافسية واستقطاب العملاء.

**ثانيا: أبعاد الكفاءات :**

حدد « TOMAS DURAND » ثلاثة أبعاد أصلية للكفاءة تتمثل فيمايلي:

### 1- المعرفة: Le savoir

تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وانجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تجنيد تفسيرات مختلفة، جزئية ومتناقضة في بعضها.

### 2- الممارسة أو التطبيق: Le Savoir-faire

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

### 3- السلوك أو المواقف : Le Savoir- être

التي تبدو أنها أهملت في المنظور المرتكز على الموارد وكذلك في نظرية الكفاءات الحديثة الظهور بالرغم من أن مسألة السلوك وكذلك الهوية والإرادة تمثل بالنسبة لنا مظهرا أساسيا لقدرة الفرد أو المنظمة

على انجاز أي شيئاً أي مظهراً أساسياً لكفاءتهما ولذلك نعتبر المنظمة الأكثر تحفيزاً تكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية.<sup>1</sup>

### ثالثاً: خصائص الكفاءات:

تتمتع الكفاءات بمجموعة من الخصائص وهي:

أ - الكفاءة ذات غاية: حيث أنه يتم توظيف معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفوفاً إن استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

ب - صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: وذلك بتفاعل العناصر المكونة لها في حلقة مفرغة من المعارف والدرابات.

ت - هي مفهوم مجرد: لا يمكن رؤيته، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.

ث - مكتسبة: من خلال التدريب الموجه.<sup>2</sup>

### رابعاً: عوامل ظهور الكفاءات

يعود ظهور تاريخ الكفاءة ضمن نموذج تسيير الموارد البشرية إلى الثمانينات، حيث برزت اشكالية في التنظيم العلمي للمدرسة العلمية للتنظيم المختص في الانتاج و تقسيم العمل في المهام البسيطة، ناهيك عن ظهور الزبون و الذي اصطلح بـ" الزبون المالك"، مما أدت بالمؤسسات إلى إعادة النظر في أدائها و اعتماد اسلوب جديد يركز على الكفاءة و المهارة، و التي لا بد من توفرها في العامل لدى المؤسسة.

<sup>1</sup>تابتي الحبيب و بن عبو الجبالي "تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2009 ص، ص 117 - 118:

<sup>2</sup>مهدي فاطمة ز، قبائلي امال، دور تطوير وتنمية المهارات في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة بسكرة، فيفري 2012، ص4.

وضمن هذا الإطار، سوف نتطرق إلى أهم العوامل الاقتصادية و الاجتماعية التي ساهمت في ولادة مفهوم الكفاءة.<sup>1</sup>

**1- عصر العولمة:** ظهرت العولمة<sup>2</sup> في نهاية القرن العشرين بشكل مختلف عن أية نماذج عالمية ظهرت من قبل، اذ شهد العالم أشكالاً من العلاقات الدولية، مثل التبادل الاقتصادي العالمي و اعتماد الدول على بعضها اقتصادياً، كذا تفاعل و تداخل الثقافات الغربية مع المحلية ممتزجة مع أنشطة وممارسات اقتصادية ما يظهر صورة العولمة. فالعولمة هي امتداد لاقتصاد السوق في العمل، و إزالة الحدود و الحواجز بين الدول في وجه بيئة الاعمال، وهي على نحو متزايد. ولمواجهة المنافسة الشديدة و الاستراتيجيات الجديدة في الأعمال التجارية، لابد من التخلي عن النموذج التaylorي، لتلبية احتياجات العمل المعاصرة. و بالتالي من الضروري تغيير في قدرات و ذهنيات العامل كذا طريقة تفكيره من أجل تحفيزه على اتخاذ المسؤولية و الاستقلالية و القدرة على الابتكار. وبرزت الكفاءة كمفهوم للقضاء تدريجياً على نظام من اجل تلبية و تحقيق احتياجات المؤسسة من كفاءة و قدرة تنافسية.

**2- التطور التكنولوجي:** ان التطور التكنولوجي الحاصل في نظام وظائف المؤسسة، أدى إلى تعقيد العمليات و النظم الآلية في العمل، ناهيك عن ولادة المعلوماتية التي كان لها تأثير بالغ في بيئة العمل داخل المؤسسة. هذا من جهة ، و من جهة أخرى تتطلب سلامة و موثوقية الانتاج فهم أكثر وإتقان في مجال النشاط . ولمواجهة الأحداث غير المتوقعة، يتطلب المرونة من الموظفين و الكفاءات، إضافة إلى أن العمل لايمكن أن يكون موحد وتوجيهي بل يتطلب اندماج الكفاءات حول الأحداث التي لا يكمن التنبؤ بها. و في هذا السياق

<sup>1</sup> Mohamed GHAYATE, **La démarche compétences**, Mastère Management des Ressources Humaines nos publiai, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises - Casa , Euro Arabe Management School-Grenade , 1116, p10

<sup>2</sup>من الضروري أن نفرق بين العولمة كعملية و العولمة كمفهوم، فالعولمة كعملية تعرف بانها عملية اختصار الوقت و المسافة بين الأفراد و المجتمعات و الدول. أي هي عملية انضغاط العالم و تعميق رؤيته ككل. اما العولمة كمفهوم هي تطبيق ايدولوجية السوق من خلال مجموعة متناسقة من الأنشطة التي تنظم و تدبر عالم الأعمال نقلاً عن: مهندس محمد جمال الكفاي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007، ص ص 15-16.

يضيف (Philippe Zarifian) على أن "الكفاءة هي عبارة عن عنصر أساسي في النظام الجديد، من أجل وضع و تنفيذ استراتيجية صناعية ضمن شروط الجودة و الابتكار". و بناءا عليه ظهر منطق الكفاءات، كمفهوم يشجع المبادرة و التنبؤ و تحمل المسؤولية و التعاون بين الأفراد.

**3- البيئة الاقتصادية:** تشهد البيئة الاقتصادية تحولات و تغيرات كبيرة لا يمكن التنبؤ بها، و التحدي الذي تواجهه المؤسسة هو التحول من الانتاج الكمي إلى تطوير المنتجات و التخصص في الانتاج، لتمييز و مواجهة المنافسة في السوق المعولم. كذا زيادة التبادل التجاري، و قصر دورة حياة الأعمال و التكنولوجيا، و التقادم السريع ن لدورة حياة المنتجات، تتطلب مرونة أكثر في نظام التسيير و الادارة ، و القدرة على تكيف وسائل الإنتاج. هذه المتطلبات تفرض على المؤسسة أن تأخذ الكفاءات كعنصر فعال في إدارة و تسيير العمل، للتكيف مع الأحداث العشوائية و البيئة غير المؤكدة.

### خامسا : تصنيف الكفاءات:

#### 1- حسب الملكية:

ترتبط الكفاءات ارتباطا مباشرا بالفرد ، و هو ما يجعل الكثيرين يلجؤون إلى تقسيم الكفاءات إلى فردية اي التي يملكها الفرد أو أنها جماعية أي تلك التي يملكها أكثر من فرد واحد داخل المؤسسة . دون تحديد لطبيعة الجماعة .

ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري تحديد المفاهيم داخل هذا الإطار لأن داخل المؤسسة توجد الكثير من الجماعات سواء تعلق الأمر بالجماعات الرسمية و غير الرسمية . وهذا معناه أن الكفاءات توصف بالجماعية كلما كانت هناك جماعة هذا من جهة، ومن جهة أخرى للمؤسسة كفاءاتها أيضا أي تلك المتشكلة

من مجموع الكفاءات الجماعية، و التي نسميها الكفاءات التنظيمية ، لذلك يمكن أن نقسم الكفاءات حسب ملكيتها إلى : كفاءات فردية، كفاءات جماعية وكفاءات تنظيمية.

### 1-1 الكفاءات الفردية :

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والإستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الإجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها .وعبر عنها MEDEF بأنها "توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات

والسلوكات المزولة في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها "

فالكفاءة الفردية ترتبط بسلوكات ومهارات وأداء العامل في محيطه الوظيفي وتتضمن أيضا

ثقافته الإجتماعية وإدراكاته ومواقفه المختلفة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تلاحظ وتكتشف هذه

الكفاءات ونقوم بتقويمها وتنميتها وتوجيهها وفق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

يمكن أن توصف من خلال ملفات السلوكات الممارسة في إطار نشاطات معينة.

- تعرف من خلال تحليل السلوكات و تشخيصها يسمح بمعرفة الفرد لما يمكن أن

يقدمه لتحقيق المهام الموكلة إليه.كما أن ملكيتها تعود للأفراد.

<sup>1</sup>حزر الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار و تسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، دفاثر السياسة والقانون، العدد 14، الجزائر، 2016، ص334.

1-2 الكفاءات التنظيمية:

فبالنسبة للمهارات التنظيمية يشير G LE BOTERF بأن قيمة رأس مال مهارات مؤسسة معينة ليس فقط ناتجا للجمع البسيط للمهارات الفردية بل من خلال المزيج النوعي، لأن هذا المزج هو ما يصعب نقله من طرف المنافسين. و مايميز المهارات التنظيمية عن المهارات الفردية مايلي:

- تمثل من خلال قائمة الموارد و الإستطلاعات المنظمة الممكن ترجمتها إلى أداءات تجارية.
- تعرف من خلال استخدام طرق تحليل السوق و تقسيم مشاريع المؤسسة.
- تشخيصها يمكن من تحديد أجزاء السوق التي تكون فيها المؤسسة تنافسية في المدى الطويل و المدى القصير.

- رغم أنها تطور جماعيا إلا أنها ملك للمؤسسة.<sup>1</sup>

مقارنة الكفاءات الفردية بالكفاءات التنظيمية:

الكفاءات الفردية	الكفاءات التنظيمية
يمكن ان توصف من خلال ملفات السلوكات الممارسة في اطار نشاطات معينة.	تمثل من خلال قائمة الموارد و الاستطلاعات المنظمة الممكن ترجمتها إلى أداءات تجارية.
تعرف من خلال تحليل السلوكات.	تعرف من خلال استخدام طرق تحليل السوق و تقسيم مشاريع المؤسسة.

<sup>1</sup>اسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، دارأسامة، الأردن، 2013. ص93.

<p>تشخيصها يمكن من تحديد أجزاء السوق التي تكون فيها المؤسسة تنافسية في المدى الطويل و المدى القصير.</p>	<p>تشخيصها يسمح بمعرفة الفرد لما يمكن أن يقدمه لتحقيق المهام الموكلة إليه.</p>
<p>رغم انها تطور جماعيا إلا انها ملك للمؤسسة.</p>	<p>ملكيتها تعود للفرد.</p>

### 1-3 الكفاءات الجماعية :

وتعرف على أنها "تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخلٍ بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد بلتسمح بتطورها وتراكمها.<sup>1</sup>

فأساس بناء الكفاءة الجماعية إذن هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها والتي يمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاث أنواع من الشروط والمتمثلة أساسا في :معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، والرغبة في التعاون، فإذا استثمرنا في هذه الأقطاب الثلاثة بطريقة متلاحمة فإننا سنضاعف من حظوظ تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء الفريق كما أنها تساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية.

فالكفاءات الجماعية تعبر عن انصهار وتفاعل الكفاءات الفردية في قالب تنظيمي موحد من خلال دمج وتعاون وتواصل العمال وتبادل مهاراتهم، وهذا يتوقف على طبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمة وقدرته

<sup>1</sup>حباينة محمد، " دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية). "رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر3 كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011 - 2012ص44.

على تنمية شبكة الاتصالات التفاعلية بين الموظفين ودور القيادة في تشجيع فرق العمل وروح الفريق ووضع الأنظمة التحفيزية على أساس الأداء الجماعي، أي أنها تشجع أداء الأعمال جماعيا لا فرديا وهذا ما يخلق الإنسجام والقوة التنظيمية التي هي أساس تكوين الكفاءات الجماعية.

## 2- حسب النوعية المهنية:

### 2-1 الكفاءات الفكرية أو التصورية:

تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف و القدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره: السياسية ، الإجتماعية ، الإقتصادية..... حيث أن هذه التصورات تمنح الإطار أسلوبا خاصا في فهم و صياغة التوجهات التنموية للمؤسسة و أهدافها الاستراتيجية على وجه الخصوص.

و تفترض هذه القدرات بدورها حياة الشخص مجموعة مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال . و فرة المعارف و المؤهلات الذهنية تمكنه من فهم و استيعاب الأفكار المجردة ، و يمكن تجسيدها بعدة طرق : اقتراح منتجات جديدة، الدخول في السوق الدولية، ادخال اليات عمل جديدة.....

### 2-2 الكفاءات الانسانية أو العلاقاتية:

تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية باعتباره عضوا في المؤسسة.و بذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد و بعلاقته بمسؤوليه.نظرائه و معاونيه. و تترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه بلغة الحال أو المقال.و من خلال ذلك يرى ماهي التعديلات الواجب ادخالها على العلاقات الانسانية السلطوية و الوظيفية معا.

## 2-3 الكفاءات التقنية:

تفترض الإلمام و التحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص. و بعبارة أكثر وضوحا تتضمن القدرة على الفهم و الاستعمال الأمثل لمسار، اجراء أو تقنية معينه وتترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي، كقيام المدقق بإجراء تدقيق في الحسابات المالية. أو كقيام الجراح بإجراء عملية جراحية.<sup>1</sup>

## سادسا: المقاربات النظرية للكفاءات:

### 1- المقاربة التسييرية:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف و الخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة.

،فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة (LE SAVOIR) والمهارة

(LE SAVOIR FAIRE) وحسن التصرف (LE SAVOIR ETRE)

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات، للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية

وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل

أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل

أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة (le pouvoir d'agir)

التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة. إن الكفاءات كمنظومة متكاملة ، ( vouloir d'agir )

<sup>1</sup>ثابثي الحبيب، بن عبو الجبالي، المرجع السابق، ص123.

على الفعل تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية) أفراد ومجموعات (بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، و الإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية<sup>1</sup>.

## 2-المقاربة العملية:

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا.وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها .

إن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدره حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.<sup>2</sup>

## 3- المقاربة الاستراتيجية:

وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات الميزة التنافسية من خلال انجاز المشاريع و تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية و العملية و التنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

<sup>1</sup>سملالي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص142.

<sup>2</sup> المرجع نفسه،ص142.

4-المقاربة السلوكية:<sup>1</sup>

توصف الكفاءات في ظل هذه المقاربة تبعا للخصائص الشخصية الإطار حدد كل من MC

CLLELLAND et Mc Ber احدى عشرة من الكفاءات الأساسية :

- 1- المبادرة.
- 2- المواظبة و الثبات .
- 3- الإبداع.
- 4- التخطيط للمنظمة.
- 5- الفكر النقدي التحليلي .
- 6- مراقبة الذات.
- 7- القيادة و القدرة على التحكم.
- 8- الإقناع.
- 9- الثقة بالنفس.
- 10- العلاقات البينية.
- 11- الإهتمام بالآخرين.

و تمتاز هذه المقاربة بالخروج عن الإستثناء القائم و المتمثل في نموذج الشخصية المرتكز على العوامل

الخمسة والذي يسمى بـ big five :

- 1- الرؤية المتسعة أي مستوى الاهتمام المخصص للمحيط الخارجي.

<sup>1</sup> اسماعيل حجازي، معالم سعاد، نفس المرجع السابق، ص99.

- 2- الوعي.
- 3- التوازن العاطفي.
- 4- الانفتاح الفكري.
- 5- الوعي بالآخرين.

ان هذه المقاربة تقابل إرادة في البحث عن أمثلية التعيين في التشغيل و الحركية الداخلية. فالفكرة ترتكز حول الخصائص الذاتية للفرد، استطاعته وحول الامكانيات التي يعرضها في الحركية الداخلية، كما أن هذه المقاربة لا تحث عن الاجابة عن حاجات الفرد فيما يخص تطور دراياته العملية المتعلقة بمهنته.

إذ أن العمل الحقيقي يبقى بمثابة علبة سوداء للموارد البشرية ،و تطوير الاحترافية يبقى مرتبط بمبادرة الأفراد المعنيين.

#### سابعا: مراحل تسيير الكفاءات:

لا يصبح تسيير الكفاءات حقيقة إلا إذا اتبع بالتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة ما أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين التقييم الدوري للفرد و تكوينه و بين ترقيته، حيث نجد في تسيير الكفاءات المرونة و القدرة على التأقلم و تطوير قابلية الشغل لدى الأفراد،و لهذا نقول ان تسيير الكفاءات ليس تصور فقط، وانما أداة تطبيق و طريقة تفكير و أسلوب تسيير لا ينجزآن لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة استراتيجية المؤسسة، وتتمثل أهم مراحل تسيير الكفاءات البشرية في:توظيف الكفاءات و تطويرها و تقييمها.

#### 1- توظيف الكفاءات: يمثل اعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الاولى لتوظيف

الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق،حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها(المطلوبة) من

أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف و هذا ما نسميه تحليل الكفاءات، و يمكن للمؤسسة أن تتخذ استراتيجية التسيير الداخلي أو الخارجي عند توظيف الكفاءات.<sup>1</sup>

- التسيير الداخلي للكفاءات: و الهدف منه هو المحافظة على الأفراد ذوي الكفاءات و القدرات حيث يصبح هؤلاء أكثر استقرارا وولاء و أقل حركة، و نجد هذه الاستراتيجية في حالة قلة اليد العاملة و في قطاعات النشاط الأقل عرضة لتطوير الموارد حيث تنطق من فكرة أن كل فرد يمكن أن يطور كفاءاته انطلاقا من منصب عمله، لكن الواقع يوضح أنه حينما يحدث تغيير مفاجئ في ميدان العمل لا يمكن لهذا الفرد أن يستمر، ويكون على المؤسسة مهمة البحث على كفاءات جديدة، و ضرورة استبعاد الافراد الذين ليس لديهم القدرة الكافية للتحكم في الوضع المهني الجديد.

- التسيير الخارجي للكفاءات: إذا لم تتوفر المؤسسة على الكفاءات الضرورية تلجأ إلى سوق العمل لتبحث عن كفاءات جديدة، و نجد مثل هذه الاستراتيجية في قطاعات النشاطات التي تعرف بطء في عمليات الانتاج أو القطاعات التي تعرف تطورا كبيرا في التكنولوجيا، أو فائضا في اليد العاملة، حيث تنطلق من فكرة ان كل ما تحتاجه المؤسسة من كفاءاتها موجودة بالضرورة في سوق العمل، لكن هذه الإستراتيجية تعرف بعضا من المشاكل في الكفاءات الجديدة و التي تهتم المؤسسة أكثر بتوظيفها لا تستطيع التكيف مع ضرورات العمل، حيث المسيرون لا يهتمون بتكوين هذه الكفاءات الجديدة أو التسيير التقديري للكفاءات إذا تكون إما في حالة قلة اليد العاملة الكفؤة أو في حالة فائض في اليد العاملة غير العملية.

<sup>1</sup>شوشان سهام، يحيواوي نعيمة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز (دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة)،مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، جامعة عاشور بن زيان، الجلفة،ص315.

2- تطوير الكفاءات: يمكن تعريفه على أنه عملية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث

للكفاءات بالمؤسسة، و تطوير مهاراتها الحالية و اكسابها أخرى جديدة و متنوعة، و تعديل اتجاهاتها السلوكية للافضل بهدف التأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة، و تفرض على المؤسسة تبنيها و التكيف معها.<sup>1</sup>

ان تطوير الكفاءات البشرية عملية صعبة و معقدة تتطلب تضافر الجهود بالمؤسسة لاستغلال معارف و مهارات و سلوكيات الأفراد على نحو صحيح، من خلال الاستعانة بالعديد من الآليات و الأساليب التي تتبناها إدارة الموارد البشرية لتنمية الكفاءات البشرية و من أهمها :إدارة المعرفة،التكوين، التحفيز، و تطوير فرق العمل.<sup>2</sup>

3- تقييم الكفاءات : يعتبر تقييم الأفراد مرحلة أساسية في العلاقة بين المؤسسة و العاملين

بها و يمكن ان يكون الفرصة لتجنب الأزمات التي من الممكن حدوثها، فالتقييم في الحقيقة يلعب دورا مهما في تسيير المسار المهني و تأجير العمال، و يعتمد على عمليات التقييم الدورية في تحفيز و توجيه العمل، و في تطوير الجوانب الشخصية للأفراد، كفاءاتهم و مهاراتهم، و هي تسمح ايضا للمؤسسات من تبرير القرارات و النشاطات في مجال الموارد البشرية (التحويل، الترقية،...الخ)

وتعرف عملية تقييم الكفاءات: بأنها العملية التي يتم من خلالها تقييم مختلف القدرات الموضوعية في وضعيات العمل و المتمثلة في المعارف الممنهجة أو التقنية، المعارف العملية، الخبرات و مختلف السلوكات و التصرفات للفرد أثناء أدائه للعمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Lou Van Beirendonck ,Tous compétents :la Management des Compétences dans l'entreprise,édition Boeck, Belgique,2006,p34 .

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، ط1، دار وائل ، عمان ، 2005، ص437.

<sup>3</sup> Guide Pratique, Évaluer la qualité et performance, édition La Documentation Française, 2006, p206.

ثامنا :الأساليب و العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات :

### 1-أساليب تطوير الكفاءات

من بين أهم أساليب تنمية و تطوير الكفاءات مايلي :

#### 1-1 -1 التكوين المرتكز على الكفاءات :

هذا النوع من التكوين بهدف إلى إكساب سلوكيات خاصة وقد يعتمد على تقنيات المقابلة و تحليل المشاكل و المرونة و الادارة المتمركزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين و مشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات. حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة مثل ( القدرة على القرار) أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة فمثلا يحاول البعض الآخر تطوير المرونة في التعامل .<sup>1</sup>

ففي القديم كان المدرب يظهر كخبير يقدم النصائح و الإقتراحات ويقدم الدروس و التعليمات و كذا المساعدة ويشجع و يحفز الأفراد لايجاد الحلول بأنفسهم كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة و يرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدبرو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات و يحاولون فهم العلاقات الداخلية و تحفيزهم على التعلم.

و يلعب التكوين دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات ، ويمكن النظر إلى ذلك من خلال الأهداف التي

يسعى إلى تحقيقها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مشغوني منى،تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر،2013، ص272 .  
<sup>2</sup>براق محمد و راجح بن الشايب،تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة،مداخلة ضمن ملتقى وطني حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،مارس 2004 .

أ- **أهداف بيداغوجية:** وتتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكتسبها المتعلمون وتمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد. ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها أو تطوير الوعي.

ب- **أهداف الكفاءات:** وتشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتعلمون من المزج وتجديد الموارد (المعارف، الدراية...) والتي اكتسبها من التكوين، وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط.

ج- **أهداف التأثير:** وتتمثل في تأثيرات التكوين على أداء المؤسسة، ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات مثل مؤشر الفضلات، مؤشر الجودة، آجال الإجابة، أو مؤشر نجاح المشروع.

وبدون الخوض في سياسات التكوين بالمؤسسات، فإن ذلك يتعلق بكل مؤسسة ووضعيتها، والأهداف التي ترغب من الوصول إليها، وفي كل الحالات فإن هذه السياسات تهدف إلى زيادة الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية .

1-2- **التحفيز:** هو عملية البحث عن العوامل الخارجية المحركة للفرد والدافعة له لاتخاذ سلوك معين أو تغيير مساره وكتعريف شامل يمكن أن نقول أن التحفيز هو مجموعة المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرين في إطار ما، بهدف التأثير على القوة الداخلية للفرد (الدافعية) لتوجيه سلوكيات الموارد البشرية باتجاهات معينة تخدم المصالح المشتركة للموارد البشرية والمؤسسة.

ومما سبق يمكننا القول أن التحفيز هو مجموعة العوامل التي تعمل على تأثير في سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته وتختلف أنواع الحوافز حسب طبيعة الحافز من معنوي أو مادي، وحسب الأثر من إيجابي أو سلبي، وحسب المستفيد من فردي أو جماعي، وكذا حسب موقع الحافز مزن مباشرة أو غير مباشرة.

1-3- **إدارة المعرفة:** حسب Drucker القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية وتعتبر المعرفة مزيج بين الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العامل والمؤسسة.

وانطلاقاً من هذا فإن تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في المنظمة الحديثة من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الحديثة في تطوير الكفاءات.

**1-4- مساهمة التكنولوجيات الحديثة والاتصال في تطوير الكفاءات:** تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنهما مختلف أنواع الاكتشافات والمنتجات والاختراعات التي تأثرت بظهور تكنولوجيا الحواسيب، والاتصالات الحديثة والتي تتعامل مع شتى أنواع المعلومات من حيث جمعها، تحليلها، تنظيمها، وتخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة والمتاحة. أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال تستخدم من طرف المنظمات في مجالات عدة وذلك من خلال استعمالها الداخلية والخارجية التي تساهم في تطوير المعرفة عن طريق التجدد المستمر للمعلومات والموارد مما يؤدي إلى تطوير الكفاءات بكونها تسمح بمواكبة شروط المنافسة الجديدة التي تفرضها التغيرات البيئية<sup>1</sup>.

### 1-5- وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة:

فيما سبق كانت الأجور تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصاً مستقرة، كما أن الأجور كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكلية المنظمات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، و في نهاية الأمر نلاحظ أن تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات و مساهمتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن من الطبيعي أن ترتبط الأجور ليس فقط بتقدم خدمات، لكن أيضاً بالكفاءات وتطورها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>رفاس حنان و آخرون، أهمية إدارة و تطوير كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة -دراسة ميدانية بمستشفى الجامعي عبد القادر حساني سيدي بلعباس، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد 2، الجزائر، 2019، ص 108-109.

<sup>2</sup> Celile Dejoux : Les Compétences Au Cœur De L'entreprise, éditions D'organisation, Paris, 2001, p.129.

إن السياسة الأجرية المتوازنة يجب أن تتأسس على مبدأ العدالة داخليا أكثر من خارجيا، وأن تأخذ في عين الاعتبار الاحتمالات و الحدود الضريبية، و عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الأجر الفردية تتلخص في الوظيفة أو الدور، القدرة على تقديم خدمات من الفرد، كفاءات الفرد، سوق العمل، قيم وثقافة المنظمة.<sup>1</sup>

هذه العوامل يجب أن تتكامل في نظام متوازن من أجل المنظمة أكثر منه من أجل الأفراد، كما أن الشفافية عنصر مهم في نظام الأجر وكل الأجزاء المعنية يجب أن تعرف بوضوح كيف تؤثر العوامل المؤثرة على أجرهم النهائي، والتوازن الجيد بين هذه العوامل يجذب الأفراد ويحقق رضاهم ويسمح بتحفيز سلوكهم الذي يساهم في صلاح المنظمة.

ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات و سياسة أجرية متوافقة ومؤسسة على

العوامل السابقة الذكر، ويتوقع إرفاق الكفاءات في:

-الأجر القاعدي؛

-الجزء المتغير من الأجر(العلاوة، تعويضات الأعمال الإضافية ... ؛)

-الميزات المحتملة( تأمينات، سيارة الوظيفة، ... ؛)

-احتمالات التطوير، ومرونة ظروف العمل، ... الخ.

وهناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الأجر على أساس الكفاءات<sup>2</sup> Lou Van ) :

( Beirendonck, 2006 )

-أعضاء الإدارة يجب أن تكون لديهم نظرة مشتركة مقنعة بشأن هيكل النظام الجديد؛

-قاعدة تأييد كافية، لكن أيضا الإطارات مسؤولين عن تطبيق النظام بطريقة احترافية؛

<sup>1</sup> Ibid, p.144.

<sup>2</sup> Lou Van Beirendonck, **Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise**, édition de boeck, Belgique, 2006, p.147.

- مواصفات كفاءات واضحة؛

- أنظمة متوافقة من أجل تقييم الكفاءات وسياسة واضحة من أجل تأطير وتطوير الكفاءات؛

- إمكانية تطوير الأفراد أفقياً في مهنتهم وليس فقط عمودياً واكتشاف طرق مختلفة؛

- إرادة المنظمة في وضع نظام أجور معين في العمل؛

- وجود نظام احترافي للتقييم وإدارة الكفاءات.

وفي الأخير يمكننا القول أن أنظمة الأجور المعروفة يمكن أن تكون حسب الأنواع التالية:

- الأجور حسب المعارف

- الأجور حسب المؤهلات

- الأجور حسب تعدد المؤهلات Multi-habilitées

- أو الأجور حسب الكفاءة

وتعكس هذه النماذج أساساً تطورا يحدد النجاعة، وما تعتبره المؤسسات أجراً مهماً، وفيما يتعلق بالأجور

حسب الكفاءة فإنها ترتبط بما يلي:

- المؤهلات المعيار لوحيدي؛

- الأجر مرتبط بقدرة التحكم في المؤهلات؛

- الزيادة في الأجور تركز على تبين الكفاءة؛

- الأجور في حالة تغيير المنصب؛

- حظوظ الترقية كبيرة؛

- مخطط الأجور يشجع على الحركية الأفقية.<sup>1</sup>

## 2- العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات

ترتبط عملية تطوير الكفاءات، بالقدرة على بناء الكفاءات الفردية من خلال جلب وإدماج الكفاءات ذات الجودة والأداء المتميز، وتطوير الخبرات ( عن طريق التعلم، التكوين الفردي والجماعي، تسيير المعرفة، تسيير الجودة... الخ )، بالإضافة إلى تسهيل ظهور القدرات والمهارات الجديدة، ويمكن توضيح أهم العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات في الجدول التالي:

الجدول رقم 1:العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات المؤسسة

الكفاءات الفردية	المؤسسة	
الرغبة في بذل المجهودات	تخطيط الموارد البشرية و الكفاءات	المهام
الرضا عن ظروف العمل	التوصيف	
الاحساس بالمسؤولية و الاندماج في المجموعة	الاستقطاب و التوظيف	
مؤهلات مصادق عليها	تطوير المسار الوظيفي	
المناخ الملائم لعلاقات العمل	التدريب و التأهيل	
تعدد الشهادات	أساليب الحيازة او التملك	

<sup>1</sup>براق محمد و رايح بن الشايب، مرجع سابق،ص246.

التعليم و التكوين و الخبرة المهنية	الاشتراك في النتائج	
تنوع القدرات و المهارات	المكافأة و الترقية	

المصدر :سملالي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص148.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تفعيل تطوير الكفاءات يتطلب ما يلي:

● **المساهمة التنظيمية:** تتمثل في فعالية أساليب تسيير وتطوير الكفاءات من طرف المؤسسة، عن طريق نظام الانتفاع المشترك بالنتائج، أساليب المكافأة، أساليب الحيازة، وأساليب تطوير المسار الوظيفي، وهي من بني أساليب إذ المساهمة التنظيمية تتمثل في الاستغلال الفعال للكفاءات؛ التسيير التخصصي بتعبئة الكفاءات،

● **المساهمة الفردية:** ترتبط بإرادة وقدرة الافراد في تطوير قدراتهم ومهاراتهم ذاتيا، وهذا نتيجة للشعور بالمسؤولية لتحقيق الألمان الوظيفي، ببذل الجهودات لتحسين الأداء، فالفرد بمبادرته واخلاصه يمكنه إثراء كفاءات المؤسسة من خلال ما يملكه من تعليم، تكوين، وخبرة مهنية عالية القيمة، فمستوى الكفاءات في المؤسسة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية.

#### 4-2-متطلبات تسيير الكفاءات :

كما رأينا من قبل فإن عملية صناعة وتأسيس الكفاءات ثم تسييرها يتطلب جملة من المعطيات والخطوات لتوليد رأس المال المعرفي (Le savoir) وتوفير ظروف الأداء الجيد وكيفية إسقاط المعارف ميدانيا (Le savoir-faire)، مع حسن التصرف (Savoir-etre)، القدرة على الأداء (Le pouvoir d'agir)، لدى

الموظفين من خلال توفير بيئة عمل محفزة، ومرغبة في الأداء ( Vouloir d'agir ) وهذا يرجع إلى نوعية برامج التحفيز ونمط القيادة وخلق الدافعية والفعالية التنظيمية<sup>1</sup>. وبناء عليه، يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية إدارة وتنمية هذه الكفاءات والعقول البشرية وذلك من خلال توفير المقومات والركائز التالية:

**التدريب والتطوير المستمر:** إن المنظمات اليوم تبحث عن المعرفة والمعلومات بصورة أكبر وذلك من خلال التدريب والتعليم والتعلم المستمر، ومن خلال تطوير وتخطيط المسار المهني ورصد الميزانيات المخصصة لذلك.

المشاركة: وتتضمن العديد من الجوانب:

- أ - ينبغي على إدارة المنظمة أن تشارك العقول البشرية في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم وأيضاً تحديد مصادر الحصول عليها وأن تتيح لهم الاستفادة بالمعارف والمعلومات المتاحة لهم.
- ب - ينبغي جعل الأفراد المتميزين جزءاً من المنظمة بدلاً من إجبارهم على العمل فيها وذلك من خلال

إعطائهم الحرية في التفكير والرأي والعمل وإدارة هؤلاء الأفراد بكفاءة للحصول على مخرجات فعالة.

ت - مشاركة العقول المتميزة في الأرباح والعوائد الناتجة من ثمار تفكيرهم وابتكاراتهم المتميزة، لذا يجب ربط نظم المكافآت بالقدرة على الإبداع والإبتكار.

ث - مشاركة الأفراد المتميزين في حل المشكلات واتخاذ القرارات الهامة والاستراتيجية.

<sup>1</sup>احمد حرز الله المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة ، دفاثر السياسة و القانون، العدد14، 2016، الجزائر، ص338،

### 3-قيادة الإبداع والإبتكار: إن إدارة العقول والخبرات البشرية تحتاج إلى حساسية شديدة لذلك فهم

يحتاجون لأنماط قيادية ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية والقدرة على معالجة الأمور الخطيرة

والمواقف الحرجة.<sup>1</sup>

إن عملية تسيير الكفاءات هي مهمة بالغة الخطورة والأهمية ولكي تنمو وتعظم لا بد من ترسيخ

قيم وثقافة تنظيمية أساسية بين الموظفين تشجعهم على: الإبداع وطرح الآراء والنقد والتواصل والعمل

الجماعي، وهذا ما تضطلع به إدارة الموارد البشرية من خلال وضع استراتيجية فعالة تستهدف تنمية الكفاءات

وروح الإبداع لدى الموظفين.

### تاسعا: أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

و يمكن ان نلخص أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية في :<sup>2</sup>

- تغيير انماط التوظيف بتغيير النظرة للأفراد من مجرد عمال دائمين إل توظيف أفراد ذوا كفاءات.
- الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق.
- احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت تركز في إدارتها على الكفاءة و ليس على الفرد و المنصب، حيث فرضت التغيرات و التحولات الجديدة الحاصلة تبني ثقافة جديدة في التوظيف و الاستقطاب تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الافراد.

<sup>1</sup>بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات.الجزائر، مركز الكتاب الأكاديمي،2010،ص244  
<sup>2</sup>عبيود زيتوني ، دور ادارة الموارد البشرية في تسيير الكفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية  
 ولانسانية ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2020.ص187.<sup>2</sup>

- تعتمد ادارة الموارد البشرية في غالب الأمر عند تحرير و تنظيم أعمالها كالعطل ، و الترفيات ودراسة المسار المهني، و الأجور و المزايا.....الخ على تكنولوجيا حديثة وفق ما تعمل كل المؤسسات ، مما فرض على ادارة الموارد البشرية اعطاء أهمية كبيرة للكفاءات لتغطية الاحتياج الدائم و المتزايد للعمل.

#### خلاصة :

وبهذا و بعد التعرض لجميع العناصر التي توضح مفهوم الكفاءة بجميع تفاصيله و أهميتها يبدو جليا أن تسيير الكفاءات اصبح مطلبا أساسيا تسعى جميع المؤسسات لتطبيقه، من خلال ممارسات ادارة الموارد البشرية . وتسعى المؤسسات الحديثة لتطوير و تنمية الموارد البشرية و هذا لمواكبة جميع التطورات الحاصلة في جميع الميادين مما يزيد من القدرات التنافسية لديها,

## الفصل الخامس : الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد
أولا : المنهج المستخدم في الدراسة .
ثانيا: مجالات الدراسة.
1. المجال المكاني.
2. المجال الزمني.
3. المجال البشري.
ثالثا: مجتمع البحث و عينة الدراسة.
رابعا: أدوات جمع البيانات.
1. الملاحظة .
2. الاستمارة .
3. المقابلة.
خلاصة

تمهيد.

اولا- المنهج المستخدم في الدراسة

ثانيا - مجالات الدراسة

1-المجال المكاني.

2-المجال البشري.

3-المجال الزمني.

ثالثا-مجتمع البحث وعينة الدراسة

رابعا - أدوات جمع البيانات الميدانية:

1- الملاحظة

2- استمارة

3-المقابلة

خلاصة

## تمهيد :

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب الميداني من الدراسة الراهنة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة الراهنة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وقد تناولنا في هذا الفصل المعنون بالإطار المنهجي والميداني للدراسة الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الراهنة والمتمثلة في عناصر متفق عليها لدى جميع الباحثين والدارسين وتتمثل في: المنهج المستخدم ، ثم إطار الدراسة أو مجالاتها بمستوياتها الثلاثة (مكاني، بشري، زمني) ، وكذا تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه، وأيضا عينة الدراسة وكيفية اختيارها بالإضافة إلى بناء وتطبيق بعض أدوات جمع البيانات وكذلك وضع نموذج خاص بالدراسة. بالإضافة إلى محاولة الباحثة توظيف بعض العناصر في هذا الفصل حسب ما يلائم ويخدم طبيعة الموضوع الدراسة.

## أولا - المنهج المستخدم في الدراسة:

إن أي دراسة علمية بغض النظر عن طبيعتها والموضوع الذي تدور حوله تخضع لمجموعة من المعايير والتقنيات التي يحاول من خلالها الباحث الوصول إلى الحقائق والبيانات الموضوعية المطلوب جمعها ، وأول أساس تنطلق منه الدراسة العلمية هو اختيار المنهج الذي تتم بموجبه المعالجة الميدانية للمشكلة البحثية، ونظرا إلى أن المناهج تختلف باختلاف المواضيع فإن طبيعة الدراسة من حيث تشابكها وعلاقتها الترابطية في سياقها الاجتماعي الزمت الاعتماد على المنهج الوصفي على اعتبار انه يمكننا من وصف تأثير المتغير مستقل باخر تابع وذلك من خلال عن جمع أوصاف ومعلومات دقيقة كما توجد فعلا في الواقع، ولا يقتصر المنهج الوصفي عند كثير من العلماء على الوصف فقط بل يتعدى إلى تحديد العلاقة ومقداره أو محاولة إكتشاف الأسباب الكامنة وراء الظاهرة.

كما يعرف أيضا على أنه "وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضع مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة إرتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى".<sup>1</sup>

ومن بين أساليبه التي وظفت في الدراسة الراهنة هو المسح بالعينة، حيث يقوم على التجميع المنظم للبيانات والمعلومات الأولية اللازمة عن ظاهرة أو حدث ما لتزويد الإدارة، لإتخاذ قرارها بعد فهم وتحليل سلوك المجتمعات وأن ما يميز هذا أسلوب هي إمكانية جمع كمية كبيرة للمعلومات عن ظاهرة أو حدث، ولقد تم استخدامنا لهذا المنهج من خلال جمع أكبر قدر ممكن للمعلومات والحقائق عن العلاقة بين ادارة الموارد البشرية و تسيير الكفاءات بمؤسسة المينائية لسكيكدة وذلك من خلال الوقوف على اهم الخصائص التي ساهمت في وجودها الذي يعكس الصورة الداخلية للمؤسسة، وأيضا محاولة الكشف عن علاقة التأثير والتأثر بينإدارة الموارد البشرية و تسيير الكفاءات في المؤسسة، إضافة إلى ذلك مكننا هذا المنهج من محاولة تحليل وتفسير هذه العلاقة معتمدين في ذلك على عدة تقنيات منها الملاحظة والاستبيان، هذا التحليل كان الهدف منه هو وصف العلاقة بين المتغيرين كما هي في الواقع.

## ثانيا : مجالات الدراسة

يقصد بمجالات الدراسة تحديد الأطر المكانية والزمانية وكذا البشرية التي سيتم فيها اجراء الدراسة، ويعد تحديد المجالات الثلاثة ضرورة منهجية في جانبها الميداني، لأنها تمثل مدخلا للدراسة الامبريقية، اضاقا إلى ذلك نجد أن مرحلة تعميم النتائج تتطلب الامام الكامل بالمجالات، فالتعميم مع أنه مرتبط ارتباط وثيق

<sup>1</sup> نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسن رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص

بطريقة اختيار العينة ومدى تمثيلها للمجتمع، الا أنه يتحدد بمجالات الدراسة المكانية والزمانية مما يضيف عليه طابع الدقة.

**1-المجال المكاني:** لكل بحث سوسيلوجي حيز جغرافيا يتم فيه وبالنسبة للدراسة الحالية أجريت بمؤسسة المينائية بسكيدة، وهي مؤسسة تأسست بمرسوم وزاري 82 / 284 المؤرخ في 14 أوت 1982، تحتل المرتبة الثانية وطنيا، تحتوي (13) ولاية من الشرق والجنوب الشرقي للوطن، وتعدّ من بين الموانئ المهمّة في تنظيم وتسيير قطاع الموانئ من أجل المساهمة في التنمية الإقتصادية المبرمجة في إطار المخطط الوطني، الهادف إلى زيادة حركة المبادلات التجارية ضمن أحسن الظروف الإقتصادية.<sup>2</sup>

وقد تم اختيارنا لهذه المؤسسة لأنها تعتبر الأرضية المناسبة لدراسة موضوع الجودة الشاملة وعلاقتها بعملية تغيير الثقافة التنظيمية، من منطلق أنها تساهم بشكل فعّال في تنمية المجتمع المحلي السكيدي من خلال توفير مناصب الشغل، والمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة التي تساهم بتمويل عدد كبير من الجمعيات المحلية وتشكيل هوية جماعية مميزة<sup>3</sup>.

تقع المؤسسة المينائية جغرافيا بين خطي عرض شمال 36.53.20 و طول شرق 06.54.30

تقدّر المساحة التجارية لها ب المساحة الداخلية: 198631 م<sup>2</sup> . المساحة الخارجية: 298094 م<sup>2</sup>.

أما بالنسبة للحدود المينائية، يقع الميناء القديم في الكوة الواقعة بين جزيرة سييري جينا ورأس فلفة 3 كلم شرق سطورة.

<sup>2</sup> - وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

<sup>3</sup> - أنظر في منشورات الديوان الوطني للسياحة أو الديوان المحلي للسياحة الذي يشرف على جانب من نشاطاته السيد الوالي ومنها "سكيدة فنون و معالم".

- محمي الميناء القديم شمالا بالمكسرة الكبيرة المتجدرة شرقا على طرف سكيكدة، ليصل في إتجاه نوعا ما متباعد عن الساحل شرقا بكتلة سكيكدة وغربا برصيف القصر الأخضر ليترك ممر دخول مستقل بحوالي 130 متر عرض.

بينما الميناء الجديد، مختصّ بنقل الهيدروكربورات، يحدّ شمالا بالمكسرة الأساسية (1875 مترا) وشرقاً بمكسرة ثانوية (650 مترا)، وعلى المكسرة الأساسية نجد 3 أرصفة عائمة بترولية (P1,P2,P3) بقدرة إستيعاب 50000 طن و 100000 طن على التوالي، على المكسرة الثانوية نجد المركز 1 مختص Binz iniques والمركز 5 للبتان والبروبان، ثلاث موانئ صيد سطورة والمرسى والقلّ بسعة تحوي حظيرة قوارب ومراكب صيد والمهن الصغيرة، ويستطيع ميناء القلّ إستقبال سفن سلع بطول 95 متر في الرّصيف التجاري (110متر) وبسد مائي ب 10 متر.

وبالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة فقد فسمة إلى عدة مديريات هي

\* **المديرية العامة:** إنّها العمود الفقري للمؤسسة من الناحية الإدارية والتسييرية، إختصار (DG) تضم (38) عاملا منهم (29) دائمون، و (09) متعاقدون، تتكون من

- السكرتارية العامة لمكتب التنظيم - مسؤول النوعية

- الأمن الداخلي للمؤسسة - خلية التدقيق

- مساعد المدير العام - خلية النظافة والأمن

ومن بين المهام المنوطة بها تنسيق ومراقبة جميع أعمال المؤسسة، تحديد الوضع العام للمؤسسة، بالإضافة إلى التوجيه والإرشاد فيما يخص الوضع الإداري والتسييرية والقانوني للمؤسسة.

2- مديرية الشحن، الإستغلال والتفريغ: تعتبر من أكبر المديريات من حيث عدد العمّال، وكذا النّشاطات، فهي المكلفة بالعمل على الميدان. تضم (726) عاملا، منهم (346) دائمون، (380) متعاقدين ومن بين مهامها ما يلي:

- تنسيق ومراقبة العمليات المتعلقة بالشحن والتفريغ.

- تقديم إمكانيات وآلات للبواخر والمتعاملين الإقتصاديّين.

- التسيير التجاري للهياكل القاعدية والتجهيزات المتخصصة بالمجال العمومي للمؤسسة.

- متابعة حركة البضائع.

- تحصيل المعلومات الإحصائية.

- الإستقبال البحري وإرساء البضاعة.

تجدر الإشارة إلى أنّ هذه المديرية تتكون من ثلاثة أقسام:

3- مديرية قيادة الميناء: هي عصب أمن المؤسسة، وسلامة محيطها الداخلي والخارجي. تضم (194)

عاملا، منهم (162) دائما و (32) متعاقدا، تقوم هذه المديرية بعدة مهام منها:

- الإشراف على قيادة وأمن الميناء.

- التنسيق مع المصالح الأمنية الأخرى للمؤسسة كشرطة الحدود البحرية وحرس السواحل.

- ضمان سلامة المسطحات المائية والتجهيزات البحرية.

- السهر على الحفاظ على أمن الأشخاص والممتلكات.

تضم مديرية قيادة الميناء ثلاثة أقسام:

- قسم الشرطة والأمن للميناء القديم ANCIENT PORT

- قسم الشرطة والأمن للميناء الجديد NOUVEAU PORT

- قسم المساعدة على الرسو.

4- مديرية الصيانة: تعتبر من أهم المديريات، خصوصا أنها تقوم بوظيفة صيانة العتاد. وتضم (94)

عاملا، منهم (65) دائما و (23) متعاقدا، ومن وظائفها:

- صيانة وحفظ المعدات والتجهيزات.

- صيانة ممتلكات الميناء.

- تموين وتسيير المخزون.

تتكون هذه المديرية من 06 مصالح:

- مصلحة الطرق والتوصيف (التنظيم).

- مصلحة صيانة الرافعات.

- مصلحة الشراء من السوق المحلي.

- مصلحة الشراء من السوق الخارجي.

- مصلحة صيانة العتاد الأرضي.

- مصلحة تسيير المخازن.

5- مديرية الأشغال: تضم هذه المديرية (57) عاملا، من بينهم (33) دائمين، و(24) متعاقدين. ومن المهام المنوطة بها:

- ترتيب الأشغال المتعلقة بالميدان العام للميناء.

- تنظيف وحماية الميدان البحري.

- متابعة تنفيذ أشغال البنى التحتية والفوقية للميناء.

تتكون هذه المديرية من ثلاثة مصالح كما يلي:

- مصلحة المحافظة على الأملاك.

- مصلحة المنشآت البحرية.

- مصلحة المنشآت الجديدة.

6- مديرية السحب البحري: تتكون من (186) عاملا، منهم (173) دائمين، و(13) كتعاقدين، ومن مهام هذه المديرية القيام بالأعمال التالية:

- الصيانة البحرية.

- برمجة العمليات البحرية لتسهيل عملية التسويق.

- المحافظة على العتاد وإستغلاله أحسن إستغلال.

- تهيئة سفن السحب لتسهيل الحركة.

تتكون هذه المديرية من ثلاثة مصالح :

- مصلحة إستغلال العتاد.

- المصلحة اللوجيستكية والبرمجة.

- مصلحة الصيانة البحرية.

7- مديرية المالية والمحاسبة: تعتبر هذه المديرية الشريان المالي للمؤسسة، وهي المجال الحيوي المحرك لها. تتكون من (38) عاملا، منهم (25) دائمين و(13) متعاقدين. تقوم بما يلي:

- تسيير وضبط العمليات المالية والمحاسبة للمؤسسة.

تتكون من قسمين: قسم المالية. - قسم المحاسبة.

مع العلم أنّ كلّ قسم يتضمن مصالح وفروع كل له دوره ووظيفته ومجاله الخاص.

8- مديرية الدراسات، التسويق والإتصال: تتكون هذه المديرية من (21) عاملا كلهم إطارات، منهم (16) دائمين، و(05) متعاقدين، تهتم بمجال:

- الدراسات الخاصة بنشاط المؤسسة.

- مراقبة التسيير والتسويق.

- القيام بعمليات الإتصال والإعلام الآلي

9- مديرية الإدارة العامة: تتكون هذه المديرية من (135) عامل، منهم (90) عامل دائمون و(45) متعاقدين، تشرف على المهام الإدارية المتعلقة بنشاط المؤسسة، وتسيير المستخدمين والتكوين، والشؤون القانونية، وكلّ ما له علاقة بالأعمال العامة للمؤسسة، وتضم 05 أقسام ومجموعة مصالح وفروع:

\* قسم الموارد البشرية:

\* قسم الوسائل العامة:

\* قسم التكوين.

\* قسم الشؤون القانونية:

\* قسم الخدمات الإجتماعية:

**2-المجال الزمني:** أجريت هذه الدراسة خلال السنوات . وقد قسمت على مرحلتين هما: **المرحلة الأولى:**

استغرقت هذه المرحلة ما يقارب سبع سنوات بدأت بعملية القراءة حول الموضوع من جهة، والقيام بزيارات استكشافية للمؤسسة من جهة ثانية، وكان الهدف من هذه القراءات والزيارات المتتالية بناء موضوع الدراسة، فخلال هذه الفترة قمنا بتحديد الإطار النظري للدراسة، حيث تطرقنا فيها إلى البناء العام للموضوع من بناء الإشكالية وصياغة الفرضيات، تحديد مفاهيم الدراسة، وتحديد متغيرات الدراسة كلا على حدى في فصول خاصة بهم ثم محاولة الربط بين المتغيرين من اجل الكشف عن علاقة التأثير والتأثر بالإضافة إلى التعرف على خصائص العمال والمؤسسة من اجل تحديد عينة الدراسة، تحديد المنهج المستخدم، وكذا الأداة التي سنعتمد عليها في جمع البيانات.

**المرحلة الثانية:** استغرقت ما أيضا، وهي مرحلة النزول إلى الميدان في هذه المرحلة كانت لنا زيارات رسمية للمؤسسة سمحت لنا بتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها كسب ثقة العمال والمسؤولين، الامر الذي سمح لنا بتحكيم الاستمارة الأولية والتي تم تغيير الكثير من الأسئلة فيها بعد التحكيم، ثم النزول الفعلي للميدان بالاستمارة النهائية، حيث دام توزيعها ما يقارب شهر و كانت في نهاية سنة 2018 لنشر بعد استرجاعها مباشرة في تحليل البيانات وتفسيرها.

**3-المجال البشري:** يعتبر تحديد موضوع البحث بدقة امرا ضروريا، وهذا من خلال ضبط حدود المجتمع الذي نريد اجراء البحث فيه، وانطلاقا من طبيعة هذه الدراسة وخصوصيتها في ميدان علم الاجتماع ، ونظرا لتناولها موضوع ادارة المارد البشرية فقد تم اختيار الفئة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع وهم عمال مؤسسة المينائية بسكيكدة حيث قدر عددهم ب2003 عامل مقسمين بين 8 مديريات مثلما يوضحه الجدول ادناه .

### ثالثا : مجتمع البحث وعينة الدراسة

إن اختيار العينة من مجتمع البحث عملية معقدة، لان الباحث غالبا ما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة خاصة إذا كانت نتائج الدراسة بالعينة تغنيه عن الدراسة الشاملة بما يمكنه من اقتصار الوقت والجهد، وبما ان الاختيار الجيد للعينة ينعكس إيجابيا على صحة نتائج البحث فقد كان اختيارنا للعينة مبني على أساس أخذ الفئة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع وهم عمال مؤسسة المينائية بسكيكدة حيث تم الاتصال بهم مباشرة عن طريق رئيس المصلحة.

ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة بمؤسسة المينائية بسكيكدة المقدر ب(2003) عاملا في شهر جانفي 2017، فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية الحصصية قدرت ب 278 مفردة ،حيث تم اختيارها وفق أسس منهجية وذلك باستخدام معادلة ن- المصححة، وهي معادلة تستخدم في حالة معرفة حجم المجتمع، وبمعلوماتية الانحراف المعياري للمتغيرات الرئيسية محل الدراسة لهذا المجتمع، أو بمعلوماتية الانحراف المعياري لعينة مأخوذة من هذا المجتمع. والجدول الأول يبين حجم العينة المختارة.

### المعادلة ن - المصححة:

$$N = n \left( \frac{z^2 \sigma^2}{\alpha} \right)$$

$$n = \frac{N}{\left( \frac{z^2 \sigma^2}{\alpha} + 1 \right)}$$

$$N = \text{حجم العينة}$$

$$n = \text{حجم المجتمع}$$

$$z = \text{الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية (وهي 1,96 عند مستوى 0,05)}$$

$$\sigma = \text{الانحراف المعياري}$$

$$\alpha = \text{مستوى المعنوية الذي اعتمد عليه الباحث (مثلا 0,05)}$$

$$n^- \text{ المصححة} = \frac{N}{N + 1}$$

$$n : N + 1$$

التطبيق:

$$322 \text{ مفردة} = \frac{2(0,5)^2 + 2(1,96)^2 + 2003}{2(0,5)^2 + 2(1,96)^2 + 2003} = N$$

$$2(0,5)^2 + 2(1,96)^2 + 2003$$

$$278 \text{ مفردة} = \frac{322}{(2003 : 322) + 1} = -n$$

$$(2003 : 322) + 1$$

حجم العينة	العدد	العينة الفئات
65	1301	اطارات
28	560	اعوان التحكم
5	102	اعوان التنفيذ
2	40	فئات اخرى
100	2003	المجموع

#### رابعاً : أدوات جمع البيانات الميدانية

-**الملاحظة:** تعتبر الملاحظة وسيلة من وسائل جمع البيانات وتعتمد أساساً على حواس الباحث وقدرته في ترجمة التفاعلات التي تحدث بين الافراد، فهي أداة استكشافية، كما تتميز عن غيرها من التقنيات بأنها الأكثر صعوبة، لأنها تعتمد على مهارات الباحث في فهم أفعال الافراد وتصرفاتهم في المواقف الاجتماعية بشتى أنواعها.

لقد تم الاستعانة بهذه الأداة خلال كل فترات الدراسة، بدأ بالزيارات الاستكشافية في بداية الدراسة لمؤسسة الميناء لسكيدة ، فمن خلال تتبعنا للملاح العامة لموضوع دراستنا والمتمثل .....، سمحت لنا

هذه الاداة بتكوين تصور مؤقت عن هذه العلاقة وتمييز ابعادها ، كما مكنتنا من استخراج بعض مؤشرات الدراسة، الامر الذي سهل علينا صياغة أسئلة الاستمارة، حيث لفتت انتباهنا إلى العديد من الأسئلة التي لم تكن مبرمجة بالاستمارة، أي انها نبهتنا إلى مؤشرات لم تكن موجودة في اطارنا النظري، كما أن المعلومات والمعطيات الأولية التي جمعناها من خلال الملاحظة ساهمت كثيرا في تحديد الخصائص التي قمنا على أساسها بعملية المعاينة .

## 2-الاستمارة

إن استخدامنا للاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة كان بغرض الوصول إلى بيانات لم نستطع الوصول اليها بأدوات أخرى، وقد اخذت منها جهدا كبيرا ووقتا كبيرا في اعدادها حتى تكون أداة فعالة وناجعة في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات ومؤشرات الدراسة وأيضا لنتمكن من تفرغها وتبويبها.

لقد شرعنا في بناء الاستمارة الأولية في أوائل شهر فيفري سنة 2018.تضمنت ما يقارب 75 سؤالا قمنا بأجراء اختبار لها في الميدان، او ما يسمى تحكيمها مع مجموعة من افراد العينة لاكتشاف مدى صلاحيتها وشموليتها لمؤشرات الدراسة ، ونتج عن ذلك اكتشاف بعض الأخطاء في صياغة الأسئلة، وعدم وضوحها للمبحوثين ، فضلا عن طول اسئلتها وتكرارها في بعض المحاور ، ومن ثم فقد تم إعادة تنسيقها وترتيب اسئلتها من حيث أولوياتها، وذلك بحذف بعض الأسئلة ، واطافة أسئلة أخرى، وإعادة صياغة بعض الأسئلة الأخرى بما يتناسب وخصائص العينة ، وقد تم اعداد الاستمارة في صورتها النهائية في اوائل شهر مارس متضمنة 48 سؤالا شاملة لجميع متغيرات الدراسة ومؤشراتها، وبعدها تم النزول الفعلي بها إلى الميدان في أواخر شهر مارس ودام توزيعها ما يقارب الشهرين وقد تنوعت اسئلتها بين الأسئلة المغلقة، الاسئلة نصف المغلقة ببدائل ، اسئلة مفتوحة اردنا من خلالها التعرف على اراء المبحوثين دون توجيه ،وقد تضمنت الاستمارة اربع محاور هي

المحور الأول تعلق بالبيانات الشخصية للمبحوث

المحور الثاني تعلق بأهمية إدارة الموارد البشرية كطريقة تفكير في المؤسسة.

المحور الثاني و مفاده أهمية تسيير الكفاءات كنمط تسيير في المؤسسة.

المحور الثالث تناول مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها من خلال تسييرها للكفاءات

### 3-المقابلة :

يعرف ما كوبي المقابلة بأنها "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو اشخاص آخرين، بالإضافة إلى حصوله على بعض البيانات الموضوعية الأخرى" (4) وبالتالي فالمقابلة هي العلاقة والتفاعل القائم بين الباحث والمبحوث وجها لوجه، تجعل منها أداة ديناميكية وحوارية تفتح عملية تفاعل وتسمح ببناء الثقة المتبادلة والالتقاء بين الباحث والمبحوث، فهي أداة فهم، يتم بناءها من خلال المعاني والقيم التي يحملها المبحوث انطلاقا من ابعاد ومؤشرات الدراسة، وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلة المقننة كأداة لجمع البيانات.

أجريت المقابلة مع مجموعة من العمال والمسؤولين في المؤسسة ، وقد مكنتنا هذه الأداة من الكشف عن

<sup>4</sup> غريب سيد احمد: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 1998، ص.292

وقد تمت صياغة اسئلتها انطلاقا من الأفكار الأساسية لإشكالية الدراسة، وكانت كل الأسئلة مفتوحة بهدف الحصول على المعلومات المطلوبة نظرا لما تتمتع به هذه الأداة من المرونة في التعامل مع موضوع الدراسة وقد راعينا في طرح الأسئلة الدقة والوضوح والتدرج المنطقي، وقد تم تطبيقها على فترات زمنية مختلفة.

### خلاصة :

إن عرض الخطوات المنهجية السابقة كتقنية ضرورية، يعد مسألة مهمة، تتطلب تحديد مجموعة من المعطيات الميدانية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وعليه تم الاعتماد على هذه المعطيات ابتداء من تحديد المنهج المستخدم في الدراسة مبررين سبب إختياره وكيفية توظيفه، إضافة إلى التطرق إلى مجالات الدراسة التي أجريت بها الدراسة ( المجال المكاني والزمني والبشري) ، ثم توضيح نوع العينة الكيفية التي تم بها إختيارها ، إلى جانب ذلك عمدنا إلى اختيار التقنيات المناسبة لجمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة كاداة أساسية والملاحظة والمقابلة كادوات مساعدة .

## الفصل السادس :تحليل و تفسير نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالدراسة.
ثانياً: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالمحور الأول .
ثالثاً: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني.
رابعاً: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثالث.
خامساً : نتائج الدراسة.

## تمهيد:

تعد عملية تفريغ وتفسير البيانات الميدانية وتحليلها وفق محاور الدراسة من بين أهم الركائز الأساسية في البحث العلمي السوسولوجي الذي يمكن الباحث من وضع بصمته الخاصة لدراسة العلاقة بين متغيرات الموضوع المتمثل في إدارة الموارد البشرية ، وهذا بالإعتماد على مجموعة من الأدوات المنهجية المساعدة في ذلك، وعلى هذا الأساس نسعى من خلال هذا الفصل التطرق إلى تفريغ وتفسير البيانات الميدانية المتحصل عليها. حيث أنه من خلال إعتادنا على هذين أداتين تبين أن المعطيات الميدانية المتحصل عليها تنطوي على مجموعة من العلاقات المتداخلة والمتشابكة مما أدى بنا إلى التعامل معها ضمن فصل شامل لهما في ضوء تساؤلات الدراسة .

وبالموازاة مع ذلك تم عرض المعطيات الميدانية في شكل جداول إحصائية وأشكال بيانية، مع قراءتها وتفسيرها بالإعتماد على ما تم تقديمه في الجانب النظري وما تم طرحه من إشكال أجابت عنه .

اولا : عرض و تحليل البيانات :

الجدول(1): يوضح الجنس.

النسبة%	التكرارات	الجنس / العينة
68,8%	172	ذكر
31,2%	78	أنثى
100%	250	المجموع

تبين نتائج الجدول أن 172 عاملا أي ما يقابل نسبة 68.6 % من المبحوثين ذكور. في ما يقابل 78 من المبحوثين هم اناث اي ما يعادل 31.2% من افراد العينة .

و الجدير بالملاحظة أن هذا الفارق يرجع حسب ما أقرت به عينة الدراسة حسب طبيعة العمل الممارس في المؤسسة المينائية بسكيكدة المتمثل بالدرجة أولى في المجال التقني والتجاري، والتي تتطلب توظيف وإستقطاب الذكور خاصة فيما يتعلق ببعض المهام المتعلقة بالصيانة والتجهيز ونقل البضائع والشحن والتفريغ، القيادة البحرية والسحب البحري...إلخ، أما بالنسبة للإناث فنجد معظمهن يشغلن المناصب الإدارية في باقي المديریات بالمؤسسة كالإدارة العامة مثلا.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن المؤسسة المينائية بسكيكدة مؤسسة خدماتية بدرجة أولى مما يستدعي العمل لساعات إضافية والمناوبات الليلية والنزول إلى الميدان في أي لحظة، وأيضا تتطلب الجهد الفكري والعضلي معا .

ونظرا لطبيعة المداومة من الساعة الثامنة (08) صباحا إلى الساعة الرابعة (16.00) مساء وأحيانا العمل ليلا، قد يصعب من إمكانية توظيف نساء بالمؤسسة خصوصا وأن مدينة سكيكدة تعرف بتحفظها في عمل النساء بمثل هذه المؤسسات العمومية الإقتصادية، حيث تقع على عاتقها مسؤوليات والتزامات أسرية

كثيرة مثل تربية الأطفال مما تتسبب في كثير من الأحيان بأضرار وخسائر مادية كثيرة على مستوى عملها كالتأخر في العمل يؤدي إلى التأخير عن أداء أدوارها المهنية الصعبة والمعقدة، ضف إلى ذلك أن الكثيرات من تتسبب في تعطيل الأعمال بسبب عطل الأمومة. لذلك فمهامها تقتصر بالمؤسسة على مهام الكاتبة بالمكتب أو الأرشيف وغيرها من المهام التي لا تتسبب في تعطيل مصالحها، إلا أن هذا لا ينفي وجود بعض المساهمات من طرف بعض النساء العازبات اللواتي يعملن بشكل مستمر في الميدان إلى جانب الرجال خاصة في مديرية الشحن والتفريغ ومديرية الأشغال، وكن يشكلن منافسا قويا لهم بالرغم من كونهن نساء، إلا أنهم يسعون لتحقيق رسالة المؤسسة وهذا ما أكده لنا تصريح بعض ذكور المؤسسة مما أكسبهن مكانة واحترام وكذلك طبيعة الشهادة التي تحملنها تؤهلن لذلك .

وهذا هو سبب سيطرة الذكور في المؤسسة على النساء، حسب ما أفرت به عينة الدراسة، خصوصا وقد رويت لنا أحداثا وقعت خصوصا في ظروف طبيعية قاسية مما أدت إلى وقوع مشكلات تنظيمية خاصة المتعلقة بتوفير الخدمات لإرساء البواخر القادمة من موانئ أخرى مما تتطلب تدخلا فوريا مع توفر الجهد العضلي خصوصا في حالة هبوب الرياح والعواصف والأمطار مما يتطلب قوة الصبر والتحمل والمواجهة مما يستدعي وجود العنصر الذكوري الفعال لحلها من أجل المحافظة على مبادئ والمعايير التي تسعى إليها المؤسسة من خلال شهادات الجودة الشاملة المتحصل عليها التي تدعو إلى الدقة في العمل والسرعة في تقديم الخدمات وإتقانها، وبأقل التكاليف والابتعاد عن وقوع في الأخطاء والتسبب في الخسائر المادية والبشرية للمؤسسة والزبائن المتعاملون معها. والشكل التالي يوضح ذلك:

الجدول (2): يوضح السن.

النسبة %	التكرارات	السن / العينة
4,4%	11	أقل من 25 سنة
38%	95	من 25 الى 34
43,2%	108	من 35 الى 44
12%	30	من 45 الى 54
2,4%	6	من 55 فما فوق
100%	250	المجموع

تبين نتائج الجدول ان نسبة 43.4% من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 35 الى 44 سنة و هي أكبر نسبة و نسبة 38 % من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 25 لى 34 و هذا ما يبين ان أكثر نسبة من العمال تمثل فئة الشباب وأقل نسبة هي 2.4 % مثلتها فئة لعمال الذين تتراوح أعمارهم من 55 سنة فما فوق .

هذا ما يبين أن العمال يحالون على التقاعد مباشرة عند وصول السن القانونية، كما ان المؤسسة تعتمد على فتح أبواب التوظيف باستمرار. وتعتمد أساسا على توظيف الطاقات الشابة و هذا بما يتوافق و طبيعة العمل و التخصص. كما ان طريقة التوظيف عن طريق العقود تعتمد دائما على توظيف الفئات الشابة وهذا لتثبيتها بعد سنوات من الخبرة. وتشتراط في بعض الحالات ان لا يتجاوز سن المترشح عمر معين فاحسانا يحدد ب 35 سنة كحد اقصى .

الجدول (3): يوضح المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	العينة	التكرارات	% النسبة
ابتدائي	1	1	0,4%
متوسط	11	11	4,4%
ثانوي	60	60	24%
جامعي	178	178	71,2%
المجموع	250	250	100%

يتضح من خلال الجدول ان نسبة 71.2% المبحوثين اي ما يعادل 178 فردا ذو مستوى جامعي ،و 24 % أي ما يعادل 60مبحوثا ذوو مستوى ثانوي ،و 4.4% اي ما يعادل 11 مبحوثا ذو مستوى متوسط ،

وفرد واحد مستوى ابتدائي ،وهنا يتضح ان المؤسسة تعتمد في توظيفها على المستوى العلمي والكفاءات العلمية التي تتواءم و طبيعة العمل خاصة و أن نوعية المهام والأنشطة الممارسة في المؤسسة تتطلب تخصص وظيفي محدد، مما يساعد على الإستيعاب الجيد لمتطلبات العمل الذي أصبح يعتمد على التكنولوجيا و الأدوات المتطورة. و بالتالي التمكن من أداء الأعمال بالطريقة المطلوبة، و استغلال معلوماتهم و معارفهم التي اكتسبوها خلال مشوارهم العلمي في الميدان .و من خلال مقابلاتنا مع مجموعة من العمال اتضح جليا مستواهم العلمي العالي من خلال معاملتهم و المعلومات التي قدموها لنا و احاطتهم بجميع جوانب العمل.اضافة لذلك تشجيعهم للبحث العلمي و حسن استقبالهم للمتريصين و الباحثين في مختلف المجالات.

الجدول (4): يوضح نوع المنصب.

المنصب الحالي	العينة	التكرارات	% النسبة
إطار	172	68,8%	
عون تحكم	63	25,2%	
عون تنفيذ	15	6%	
المجموع	250	100%	

يشير الجدول إلى أن العمال يتوزعون حسب المناصب التي يشغلونها إلى 172 إطار أي ما يقابل 68.8 % من إجمالي الباحثين و68 عون تحكم أي يعادل 25.5 % و 15 عون تنفيذ أي ما يقابل 6% من إجمالي العمال وهذا ما بين أن أكبر فئة هي فئة الإطارات. وهذا ما أثبتته أيضا الجدول السابق الخاص بالمستوى التعليمي حيث أن أغلب أفراد الباحثين ذوي مستوى جامعي و ثانوي .

و هذا راجع للأهمية التي تكتسبها المؤسسة بالنسبة للاقتصاد الوطني و موقعها الحساس، لأن طبيعة الأعمال المنجزة في المؤسسة المينائية تحتاج أفراد ذوي كفاءة وذوو قدرات عالية، لديهم قدرة على التركيز و أداء المهام بصورة جدية لتفادي الأخطاء المهنية التي قد تكلف المؤسسة خسائر مادية و بشرية في بعض الاحيان، و ينطبق هذا حتى على أعوان التنفيذ الذين يمثلون فئة هامة و مميزة بالمؤسسة وهذا لأن معظم أعمالهم تتمركز في الميدان وخاصة في مصالح الصيانة والميكانيك و السحب البحري وغيرها ..الخ. واي خلل في هذه الانشطة يؤثر على النشاط العام للمؤسسة.

الجدول (5): يوضح الأقدمية في العمل

الاقدمية في العمل العينة	التكرارات	% النسبة
أقل من 5 سنوات	64	25,6%
من 5 الى 9	78	31,2%
من 10 الى 14	49	19,6%
من 15 الى 19	25	10%
من 20 الى 24	16	6,4%
أكثر من 24	18	7,2%
المجموع	250	100%

يوضح الجدول أن 78 مبحوثاً أي مايقابل 31.5% من مجموع العينة تتراوح أقدميتهم في العمل من 5 إلى 9 سنوات، و 64 مبحوثاً أي مايعادل 25.6% سنوات عملهم في المؤسسة أقل من 5 سنوات، و 49 مبحوثاً أي مايعادل 19.6 % تتراوح مدة عملهم من 15 إلى 19 سنة، و 18 مبحوثاً أي مايعادل 7.2% مدة عملهم فوق 25 سنة، أما نسبة 6.4 % فتمثل عدد العمال الذين تتراوح مدة عملهم من 20 إلى 24 سنة.

وما يلاحظ هو أن معظم العمال بالمؤسسة تم توظيفهم حديثاً، وهذا نظراً لإحالة عدد كبير من عمال المؤسسة على التقاعد، و فق افواج متتالية خاصة و أن المؤسسة المينائية في مدينة سكيكدة تأسست منذ سنة 1982، حيث أن المؤسسة كانت تفتح أبواب التوظيف بعد خروج العمال للتقاعد و يتم بذلك توظيف الفئات الشابة ، أي أن المؤسسة تفتح أبواب التوظيف بصفة مستمرة، وهذا لتوفير الفرصة أمام العديد من المتخرجين من

الجامعات ومعاهد التكوين. كما أن أغلبية العمال عموماً لديهم خبرة معتبرة وهذا ما يساعد على تنمية الانتماء و الإرتباط بين مستويات التنظيم، كما تمكن العامل من اكتساب المعايير و القيم التي ينتمي إليها. حيث أن استقرار العامل في مؤسسته له تأثير إيجابي على استقراره الوظيفي و زيادة مهاراته و تطوير معارفه في العمل. كما أن المؤسسة تستعين بذوو الخبرة العالية وتستشيرهم خاصة في بعض القرارات الهامة. و من خلال مقابلاتنا مع المبحوثين و الاطارات الموجودة في المؤسسة أقرروا لنا بأنهم أحياناً و في بعض المواقف يستدعون بعض الأفراد المتقاعدين ذوو الخبرة و الكفاءة لحل بعض المشاكل خاصة ما يتعلق بالميكانيك و غيرها.

الجدول (6): يوضح الأجر

الأجر	العينة	التكرارات	% النسبة
أقل من 40001	18	7,2%	
من 40001 الى 60000	117	46,8%	
من 60001 الى 80000	86	34,4%	
من 80001 الى 100000	24	9,6%	
أكثر من 100000	5	2%	
المجموع	250	100%	

يوضح الجدول أن عدد المبحوثين الذين يتقاضون أجراً يتراوح ما بين 4000 إلى 60000 دج هي 117 أي ما يعادل 46.8 % ونسبة المبحوثين الذين يتقاضون أجراً من 60000 إلى 80000 هم 86 مبحوثاً، أي ما يعادل 34.4%، أما نسبة العمال الذين يتقاضون أجراً يتراوح ما بين 80000 إلى 100000 هم 24 مبحوثاً، أي

مايعادل 9.6 % أما بالنسبة للفئة التي تتقاضى من 20000 إلى 40000 فهي تمثل 18 مبحوثاً أي مايعادل 7.2 % ، أما فئة المبحوثين التي تتقاضى من 10001 فما فوق 5 مبحوثين أي مايعادل 2 %.

و ما يلاحظ هنا هو أن مستويات الأجر متوسطة الى حسنة مقارنة مع مؤسسات وطنية أخرى ، كما أن مستوى الأجر يتغير بتغير المنصب وكذلك بحسب الشهادة و الأقدمية في العمل، ما يجعل المؤسسة نقطة استقطاب من طرف الأفراد من جهة. و يحفز العاملين داخل المؤسسة من جهة أخرى .و هذا ما لاحظناه في حواراتنا مع العمال حيث أن معظمهم يبدون رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه. اي ان الاجر يسد معظم حاجيات العمال .أما بالنسبة للفئة التي تتقاضى 10000 فما فوق فهي فئة عقود ما قبل التشغيل الذين اصبحت المؤسسة توظف أقلية منهم داخل المؤسسة في انتظار ادماجهم في المناصب الخاصة بهم.

تحليل البيانات الخاصة بالمحور الأول

المحور الاول : أهمية إدارة الموارد البشرية كطريقة تفكير في المؤسسة

الجدول(7):يوضح طريقة التوظيف بالمؤسسة .

ما هي الطريقة التي وظفت بها في المؤسسة العينة	التكرارات	% النسبة
مسابقة	47	18,8%
توظيف بالعقد	131	52,4%
بواسطة معاهد تعليمية أو جامعية	9	3,6%
اتصالات شخصية	61	24,4%
أخرى تذكر	2	0,8%
المجموع	250	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أي 131 فرداً مايعادل 52.4% من أفراد العينة موظفين عن طريق العقد وتليهم نسبة 61 مبحوثاً أي مايعادل 24.4% من أفراد العينة وظفوا في المؤسسة عن طريق اتصالات شخصية، و 47 مبحوثاً أي مايقابل 18.8% وظفوا عن طريق المسابقات و 3.6% وظفوا عن طريق معاهد تعليمية وجامعية و مبحوثين فقط وظفوا بطرق أخرى لم يذكروها.

وهنا يتضح أن الأغلبية موظفين عن طريق العقود وهذا راجع إلى أن المؤسسة تضع العمال في فترات تدريبية أولاً في بداية مسارهم و هذا لمتابعتهم و مراقبة أدائهم، وبعد مرور فترة معينة يتم تثبيتهم بشكل دائم في

المؤسسة. ومن جانب آخر فإن هذا النوع من التوظيف يحمي المؤسسة في حالة تعرضها للأزمات الاقتصادية و يقلل من التبعات المالية في حال تسريح العمال.

و ما نلاحظه أيضا من خلال الجدول أن نسبة 24.4% وظفت عن طريق اتصالات شخصية، وهي نسبة معتبرة. وما استنتجناه من خلال مقابلاتنا أن المؤسسة تعمل بمبدأ الأولوية في التوظيف لأبناء العمال الذين يملكون شهادات تتواءم و طبيعة نشاط المؤسسة. حيث انه بمجرد احالة بعض العمال على التقاعد يتم توظيف ابنائهم في مناصبهم الشاغرة . و هذه الفئة التي تمثل أيضا ما اعتبره العمال بالتوظيف عن طريق العلاقات الشخصية.

وبالنسبة للفئة التي تصرح بتوظيفها عن طريق معاهد تعليمية فقد اتضح لنا أن المؤسسة المينائية تعقد بعض الاتفاقيات مع بعض المعاهد و مراكز التكوين المهني لتوظيف بعض المتفوقين في التخصصات التي تناسبها و تحتاج لها في الميدان خاصة.

الجدول(8):يوضح أسس التوظيف في المؤسسة.

على أي أساس كان توظيفك العينة	التكرارات	% النسبة
على أساس الشهادة	193	77,2%
على أساس الاختبار	51	20,4%
أخرى تذكر	6	2,4%
المجموع	250	100%

يوضح الجدول أن أغلبية أفراد العينة أي 193 فرداً أي مايقابل 77.2% وظفوا في المؤسسة على أساس الشهادة. و 51 مبحوثاً أي مايعادل 20.4 % وظفوا على أساس الاختبار ، و 2,4%وظفوا على أسس أخرى وهذا مايبين أن المؤسسة تعطي اهتماما كبيراً للشهادات والتخصصات التي يحتاجونها بالمؤسسة المينائية.فالإعتماد على الشهادة يبين أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة حريصة على مبدأ التخصص في العمل ووصف الوظائف بدقة ، وهذا لأنها مطلب أساسي و مهم تعتمد عليه المؤسسات الحديثة و ذلك حتى تتعرف جيداً عن مجمل و مختلف الأعمال التي يمكن للعامل المختار شغلها.

كذلك فإن الشهادة تثبت أن للمورد البشري معلومات و لو نظرية أو عامة حول طبيعة العمل الذي سوف يشغله بهذه المؤسسة وهذا ما صرح به مسؤول ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة حيث أكد لنا أن المؤسسة تختار أفرادها وفق ما تقتضيه التحولات الإقتصادية الراهنة و بذلك فإن كل من يتقدم للعمل يقدم الشهادات التي يمتلكها وتدرس من قبل الادارة فيما إذا كانت تتوافق و نوع العمل.

كما أن نسبة 20,4% تقر بأنها وظفت على اساس الاختبار اي تم اجتياز امتحان و هذا خاصة بالنسبة لأعوان التنفيذ و الذين يشغلون مناصب عمل ميدانية اي تعتمد على الجانب التطبيقي و هذا ما يستدعي اختبارهم ميدانيا او مهنياً.

الجدول (9): يوضح إجراء المقابلة الشخصية عند التوظيف.

الإحتمالات	العينة	التكرارات	% النسبة
نعم	118	47,2%	
لا	132	52,8%	
المجموع	250	100%	

تبين نتائج الجدول أن نسبة 52.8% من العمال المبحوثين تقر بأنها لم تجر مقابلة أثناء طلبهم للتوظيف، وفي المقابل نسبة لا تقل عنها كثيراً أي نسبة 47.2% تقر بأنها أجرت مسابقة قبل توظيفها وهذا مايبين أن المؤسسة تستخدم أسلوب المقابلات مع الأفراد الموظفين عن طريق الشهادة وعلى أساس الاختبار أما الأفراد الموظفين عن طريق العقد وعن طريق اتصالات شخصية لا يخضعون للمقابلات.

و من المعلوم أن إجراء المقابلة من الأدبيات الهامة في عملية التوظيف ،حيث تسمح للمؤسسة بالتعرف على العامل الجديد تساعد في تقييم الأفراد المتقدمين للعمل ، و هذا من خلال التحوار معهم والتركيز على النقاط الواجب توافرها في العامل. فهناك بعض الوظائف مثلا تفرض اختيار أفراد نشطين و متحمسين قادرين على مواجهة عكس بعض الأعمال الأخرى التي يكون تعامل العامل فيها مع الآلات أكثر من العمال.

وما نلاحظه أيضا من خلال النتائج أن نسبة 52.8% تصرح بأنهم لم يجروا مقابلات عند التوظيف و هذا راجع إلى أن عملية التوظيف المباشر أحيانا لا تستدعي مقابلة الأفراد حيث تكون عن طريق دراسة الملفات الخاصة بالمرشحين . و يتم اختيار الفرد الملائم وفق معايير محددة مسبقا من طرف مصلحة إدارة الموارد البشرية و بعض المصالح الأخرى. خاصة و أننا أشرنا في الجداول السابقة ان المؤسسة تعتمد على التوظيف بالعقد فتستدعي المعنيين لمباشرة اعمالهم بعد امضائهم لعقود مؤقتة و تضعهم تحت المراقبة

و بعد مدة معينة من تقييمها لأدائهم تتم عملية تثبيثهم بصفة دائمة في المؤسسة.

أما بالنسبة لباقي المحوثين و نسبتهم 47.2% و الذين صرحوا بأنهم أجروا مسابقات قبل التوظيف ، فهم يمثلون النسبة التي وظفت عن طريق المسابقات التي تعلنها المؤسسة من وقت لآخر ، و هذا حسب إحتياجات المؤسسة. و وحسب نوعية الوظائف ، حيث أن بعض المهام تحتاج للدقة في إختيار الأفراد ذوو القدرة و الكفاءة . خاصة تلك المناصب الحساسة التي يجب تفادي الأخطاء المهنية فيها يشترط في المتحصل عليها شروط و مواصفات معينة.

الجدول(10): يوضح إجراء إختبارات التوظيف .

% النسبة		التكرارات		الإحتمالات	
				العينة	
%44,8	%35,6	112	89	إختبارات أداء	نعم
	%8,4		21	إختبارات ذكاء	
	%0,8		2	إختبارات أخرى أذكرها	
%55,2		138		لا	
%100		250		المجموع	

يتضح من خلال النتائج أن 138 عاملا بنسبة 55.2% صرحوا بأنهم لم يجروا إختبارات توظيف،

و 112 عاملا بنسبة 44.8% أفروا أنهم أجروا إختبارات تباينت بين إختبارات الأداء بنسبة 35.6% و إختبارات الذكاء بنسبة 8.4%. ويرجع هذا إلى أن هناك بعض الوظائف في المؤسسة لا تستدعي إجراء إختبارات أداء أو ذكاء، خاصة المهام السهلة و الواضحة التي يستطيع أي عامل القيام بها بدون خضوعه للتجريب، أو تلك التي يمكنه التمكن منها مع الممارسة و خاصة تلك الخاصة بالجانب الإداري أو المعاملات

الادارية التي تحتاج في بعض الأحيان للتركيز فقط. و تعتمد اكثر على الجانب المعلوماتي المكتسب خلال المشوار التعليمي للفرد .

بينما توجد بعض الوظائف تستلزم إجراء مقابلات و إختبارات ذكاء وأداء و خاصة الوظائف الحساسة في المؤسسة و المهام التقنية و التي تتطلب معرفة تكنولوجية ودقة لذلك يخضع العامل فيها لإختبار الأداء و الذكاء معا حتى يثبت جدارته و امكانياته فيتم بعدها اختياره للمنصب المطلوب.و يتعلق الأمر هنا بالأفراد الذين سيتعاملون مع بعض الالات الحديثة و المهمة بالمؤسسة .

الجدول(11): المسؤول عن تعريف العامل بواجبات الوظيفة:

% النسبة		التكرارات		الإحتمالات	
				العينة	
%84	%67,2	210	168	المسؤول المباشر	
	%4,4		11	مندوب خاص	
	%11,6		29	بعض الزملاء	
	%0,8		2	وسائل أخرى اذكرها	
%16		40		لا	
%100		250		المجموع	

يشير الجدول إلى نسبة %84 أي مايقابل 210 مبحثاً مايمثل أغلبية المبحوثين تقر بأنها تم تعريفهم بواجبات وظيفتهم وظروف عملهم بالمؤسسة عند بداية توظيفهم، ونسبة 16 % أي مايعادل 40 عاملا يقرون بأنه لم يتم تعريفهم بواجبات وظيفتهم .

وهنا نجد أن المؤسسة وإدارة الموارد البشرية تحرص على تعريف العامل بمهامه وتصف له واجباته بدقة وهذا ما أثبتته مقابلاتنا مع المسؤولين حيث بينوا لنا أنهم العمال يخضعون لدورات تكوينية وتدريبية خاصة بالمهام والمنصب الذي سيشغلونه ، وفي نفس الوقت يبين الجدول أن أغلبية العمال يتم تعريفهم بواجبات وظيفتهم عن طريق مسؤولهم المباشر و هذا بنسبة 67,2% والباقي يقرون بأن هذا يتم عن طريق بعض الزملاء بنسبة 11,6% أو مندوب خاص بنسبة 4,4%.

تختلف الأهمية التي توليها المؤسسات للموارد البشرية، فهناك من يولي أهمية كبيرة لهذا

العنصر و هناك العكس، لذا يختلف التعامل مع هذه الموارد من مؤسسة إلى أخرى، فمع التطور

العلمي و التكنولوجي أصبح لا بد من الاهتمام بالعنصر البشري لأنه الركيزة الأساسية في أي مؤسسة

من أجل الإستثمار الجيد في الموارد الأخرى كالمالية و التقنية، فكلما اهتمت المؤسسة بمواردها البشرية زاد ذلك من تطورها و استمرارها و بقاءها في المنافسة.

ويتضح من خلال النتائج التنظيم الجيد للمؤسسة ، و حرصها على الاهتمام بالموارد البشري(العامل) الجديد من طرف مسؤوله المباشر في العمل و هذا لضمان الدقة و لتفادي بعض الأخطاء في العمل.

كما أن هذه الطريقة تسهل من اندماج العامل الجديد بسرعة في العمل ، واحساسه بالاستقرار و الإنتماء للمؤسسة. كما أن تعامله مع مسؤوله المباشر يزيد من ثقته في نفسه، و يساعده في ايجاد إجابات سريعة لبعض التساؤلات الخاصة بنظام و سيرورة العمل في المؤسسة. وهذا ما يخلق نوع من العلاقات الانسانية و التضامن العضوي داخل العمل .

وهذا ما يتوافق مع دراسة عيشاوي وهيبية من حيث أنها توصلت في دراستها إلى أن تبني المؤسسة سياسة خاصة في التكفل بموظفيها الجدد، حيث كان تكفل المؤسسة بجميع أصناف إطاراتها بادماجهم في عملهم و ملاءمتهم و تكييفهم مع مناصبهم و متطلباتها مما جعل اندماج الاطارات سهلا خاصة من تكفل بهم مسؤولهم

المباشر لأنه في علاقة يومية و دائمة معهم، يشرف عليهم و يوجههم في تنفيذ مهامهم،و كانت العلاقة بين الاطار و زملائه و مشرفيهم جيدة، وهذا ما يبين حرص المؤسسة على تبني سياسة الحوار و الاتصال مع عمالها و السعي دائما لكسب ثقتهم

الجدول(12): علاقة قرار التوظيف بأداء الفرد.

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات / العينة
68,8%	172	نعم
31,2%	78	لا
100%	250	المجموع

يوضح الجدول أن نسبة 68.8% يقرون بأن قرار توظيفهم يتوقف على أدائهم أثناء فترة التدريب الأولى أي الفترة التي يتم فيها تعريفهم بالوظيفة التي يشغلونها. ونسبة 31.2% يصرحون بأن قرار توظيفهم في المؤسسة لا يعتمد على أدائهم أثناء فترة التدريب وهذا يرجع أيضاً لطبيعة العمل والتخصص الذي يشغلونه أي أن هناك بعض الأعمال والمهام لا تحتاج بطبيعتها لفترة تكوين وتدريب وتقويم خاصة المهام السهلة والخالية من المسؤولية.

و نلاحظ هنا أن أغلبية قرارات التوظيف ترتبط بأداء العامل في فترة تدريبه . وهذا ما أكده بعض المسؤولين حيث أن العديد من العمال الموظفين بالعقد تم توظيفهم و حصولهم على منصب دائم في المؤسسة، وهذا لأنهم أثبتوا قدرتهم و جدارتهم في المنصب الموكل لهم.

كما صرح لنا البعض انه تم رفض العديد خلال فترة تدريبهم و خاصة العامل الذي يبدي عدم التزامه في العمل و عدم إنجازه في الآجال المحددة ، خاصة و أن العمل في المؤسسة المينائية يتطلب القيام ببعض الأمور بدقة

و في وقتها المحدد و هذا راجع للمعاملات الدولية . فأى تأخير في مهمة يؤثر بشكل مباشر في جميع المهام الأخرى.

الجدول(13):توافق المؤهلات العلمية مع الوظيفة

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات / العينة
77,6%	194	نعم
22,4%	56	لا
100%	250	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 77.5% من المبحوثين أي مايعادل 194 مبحوث يقرون بأن مؤهلاتهم العلمية تتوافق مع وظيفتهم التي يشغلونها ونسبة 22.4% أي مايقابل 56 مبحوث يقرون بأن وظيفتهم لا تتوافق مع المؤهلات العلمية التي يملكونها.

إن المؤسسة تسعى إلى جلب أحسن العناصر ذوي الكفاءة و المستوى الدراسي العالي و التخصص الملائم لمتطلبات الوظيفة الشاغرة التي تسعى لشغلها بمورد بشري مناسب يكون على مستوى المسؤولية التي أوكلت إليه، لأن الإختيار السليم للعناصر أو الموارد البشرية يؤدي إلى استقرار المؤسسة و تطورها، لذا فمن المهم أن يكون الشخص الذي يتولى المناصب الشاغرة في المؤسسة يتناسب تخصصه الدراسي و المنصب الذي يشغله و أن يكون تخصص أو مستواه الدراسي أعلى فهذا يزيد من ربح المؤسسة لأنه يعود بالفائدة لها.

لا سيما وان مبدأ التخصص في العمل له تأثير مباشر على معدلات أداء الفرد وكذلك يساعد على التقدم في العمل باعتباره يساعد على تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل، وهذا ماأكده المبحوثين من خلال استجوابنا لهم حيث أكد لنا البعض أن توافق مؤهلاتهم مع الوظيفة يجنبهم الوقوع في الأخطاء أيضا.وهذا مايقبل من

حوادث العمل خاصة وأن بعض الأعمال في المؤسسة المينائية تعرض العامل للخطر، وخاصة في الجانب التنفيذي. كما أن توافق مؤهلات العامل العلمية مع وظيفته يزيد من إبداع العامل في عمله، و زيادة سقف المهارات لديه. و يزيد كذلك في الرغبة في العمل أكثر.

الجدول(14):علاقة إدارة الموارد البشرية بالعمال.

النسبة %		التكرارات		الإحتمالات	
				العينة	
%67,6	%15,6	169	39	تغاضيها عن بعض الأخطاء	نعم
	%11,6		29	التقرب من العمال في المناسبات	
	%29,2		73	مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل	
	%11,2		28	اطلاكم بجديد المؤسسة	
%32,4		81		لا	
%100		250		المجموع	

يوضح الجدول المبين أعلاه أن 67.6 % من المبحوثين أي مايعادل 169 فرداً يقرون أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تسعى إلى تحسين علاقتها بالعمال بينما 32.4% أي 81 مبحوثاً يقرون أن إدارة الموارد البشرية لاتسعى لتحقيق علاقتها بالعمال، وهذا مايبين سعى المؤسسة على الاهتمام بمصلحة العمال والاهتمام بهم كما أن المؤسسة تعتمد على تطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية .

و لقد تباينت اجابات المبحوثين الذين أجابوا بالإيجاب في الأوجه التي يتبين من خلالها تحسين ادارة الموارد البشرية لعلاقتها بالعمال ، حيث أجابت نسبة 29,2% بأن إدارة الموارد البشرية تسعى لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل مع العمال، و نسبة 15,6 % أجابت بأن ذلك يظهر من خلال تغاضيها عن بعض الأخطاء. و نسبة

11,6% أقرت بأن ذلك يظهر من خلال التقرب من العمال في المناسبات ، و أخيرا 11,2% ترى بأن تقرب إدارة الموارد البشرية من العامل يظهر من خلال إطلاع العامل بكل ما هو جديد في المؤسسة .

و ما نستشفه هنا هو أن إدارة الموارد البشرية تسعى لتحسين علاقتها بالعمال على أوجه مختلفة و بطرق متعددة و هذا ما يجعلها على قرب من العامل . كما أن هذا ما يزيد من روح الإنتماء و الولاء للمؤسسة. و إدارة الموارد البشرية تشكل حلقة وصل ما بين الإدارة و العامل. وهذا لأنها الجهاز الذي يستكلف بعملية استقطاب و توظيف العمال و الإشراف عليهم بعد التوظيف إضافة إلى السماع لإنشغالاتهم و حل مشاكلهم. و بالنسبة للفئة التي ترى أن ادارة الموارد البشرية لا تسعى لتحقيق علاقتها بالعمال فهي الفئة المتخصصة بالأعمال التنفيذية و الميدانية في المؤسسة، و نرى هنا أن علاقتهم بعيدة نوعا ما عن الجهاز الإداري للمؤسسة ولا يجتمعون كثيرا مع العمال الاداريين غلا في الإجتماعات و هذا ما يقلل من الادمج أحيانا.

الجدول(15):مكافأة العامل عند إجهاده.

النسبة %		التكرارات		الإحتمالات	
				العينة	
27,6%	16,4%	69	41	الشكر و التقدير	
	2,4%		6	إشراكك في اتخاذ القرار	
	2%		5	مكافأة رمزية	
	6,8%		17	مكافأة مادية	
72,4%		181		لا	
100%		250		المجموع	

نريد من خلال الجدول الخامس عشر والشكل المبين أعلاه أن نوضح ونفهم ما إذا كانت المؤسسة تعمل على تحفيز العمال في حالة اجتهادهم في العمل أم لا. وهذا من خلال تقديم المكافآت وتبين من الجدول أن 151 مبحوثاً أي مايعادل 72.4 % أجابوا بالسلب و 69 فرداً أي مايعادل 27.6% اجابو بنعم بيذا أن هذا الموقف كذلك انحل بشكل متفاوت وذلك تبعاً للاحتتمالات التي يتعين الرد بالإيجاب:

فجاءت إجابة 41 عاملاً بنسبة 59.4 % على أن المكافآت تكون في صورة شكر وتقدير.

أجاب 17 عامل بنسبة 24.6% بأن المكافآت تكون مادية وأجاب 6 عمال أي مايعادل 8.7% بأن المكافأة تكون من خلال اشتراكهم في اتخاذ القرارات أي أن إدارة المؤسسة تكافئ بعض العمال عند قيامهم بأعمال أكثر وعند اجتهادهم بإشراكهم في قرارات المؤسسة وهذا كتحفيز معنوي يزيد من عطاء العامل كما يحين ويعزز روح الولاء والانتماء للمؤسسة.

أجاب 5 عمال أي مايعادل 7.2 % من المكافآت تكون رمزية وهذا من خلال تكريمهم في الاحتفالات أو المناسبات وغيرها.

ويتبين هنا بأن المؤسسة تعتبر أن اجتهاد العمال من مستلزمات العمل ، واجبات العامل لذلك لا تتمنه أحياناً بشكل مادي و لكن ما سجلناه بعد مقابلتنا مع رؤساء المصالح و المسؤولين هو أن مكافأة العامل أحياناً تظهر من خلال تقييمه الجيد في الأداء عند وضع نقاط التقييم الشهري أو السنوي كما تظهر أيضاً من خلال استفادة العمال المجتهدين و الجادين من بعض الامتيازات و الترقيات.

كما أن نظام المؤسسة حسب مقابلتنا مع المسؤولين يخضع لنظام عام للمكافآت و التي تتمح للعمال دورياً بعد تقييمهم و هنا يمكن للمسؤول تقييم أداء العامل و مكافأته عند اجتهاده و هذا بمنحه درجة تقييم جيدة.

الجدول (16): رقابة و متابعة أداء العامل بالمؤسسة.

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات العينة
55,6%	139	نعم
36,8%	92	أحيانا
7,6%	19	لا
100%	250	المجموع

من قراءتنا للجدول رقم (18) والذي يوضح مدى رقابة و متابعة أداء العمال في المؤسسة ، جاءت إجابة 139 عاملا أي نسبة 55.6 % بنعم ، بمعنى أنا إدارة المؤسسة تعمل على رقابة و متابعة أداء العمال ، وإجابة 92 عاملا بنسبة 36.8 % بأحيانا أي أن المؤسسة لا تتابع و تراقب أداء العمال بصفة دائمة و مستمرة و جاءت إجابة 19 عاملا بنسبة 7.6 % بالسلب.

ومن هنا يتضح أن المؤسسة تهتم بأداء العمال و تعمل دائما على متابعته وهذا مايساعد في تحسين مستوى العمل و اكتساب العامل للكفاءات من خلال الأداء الجيد. كما أن الرقابة و المتابعة تؤدي إلى الانضباط في العمل و تجعل المشرف أو المسؤول على دراية تامة بما يحدث داخل المؤسسة بالإضافة إلى توطيد العلاقة بينهم و خلق نوع من التعاون و تخفيف الصراعات داخل العمل . و المراقبة المستمرة ايضا تساعد المشرف في عملية تقييم الأداء التي تتوقف عليها أمور أخرى في مصلحة العامل كالحوافز و المكافآت و الترقية وغيرها و بهذا فان المتابعة المستمرة تؤدي إلى الموضوعية في التقييم و عدم التحيز. وهذا هو الهدف الأساسي لكل مؤسسة .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن إدارة المؤسسة أحيانا ما تراقب العمال فالأمر هنا يتعلق بالعمال الذين يمارسون مهام عادية و روتينية و لاتستدعي المراقبة الدائمة . كما أنها لا تؤثر كثيرا في سيرورة عمل المؤسسة.

الجدول(17):وجود خلافات بين إدارة الموارد البشرية و العمال.

النسبة %		التكرارات		الإحتمالات	
%24,4	%5,6	61	14	الأجر	نعم
	%6,4		16	العلاوات	
	%8,4		21	الترقية	
	%1,2		3	تقصيرك في انجاز المهام	
	%2		5	سوء المعاملة	
	%0,8		2	اخرى تذكر	
%75,6		189		لا	
%100		250		المجموع	

من خلال قراءتنا للمعطيات الخاصة بالجدول المبين أعلاه والخاصة بعلاقة العمال بمصلحة إدارة الموارد البشرية تبين 189 عاملا أي مايقابل 75.6% أقررو بأنه لم تنشأ بينهم وبين إدارة الموارد البشرية خلافات، و 61 عاملا أي مايقابل 24.4% أقررو بأن هناك خلافات بينهم وبين مصلحة إدارة الموارد البشرية.

وقد كانت جل أسباب خلافاتهم حسب ماصرحوا به تدور حول الترقية بنسبة 34.4 %، العلاوات بنسبة 26.2% والأجر بنسبة 23%. أي أنهم كانوا يقعون في خلافات مع إدارة الموارد البشرية في حال تأخر ترقيةهم أو عدم تحصلهم على علاوات مقابل العمل وكذلك بالنسبة للأجور.

ويبدو جليا هنا أن إدارة المؤسسة تسعى دائما لتكوين علاقة سلمية مع العمال وهذا مايتضح من خلال نقص الخلافات بين العمال ومصالح الإدارة. وحسب آراء معظمهم من خلال مقابلتنا فإن المؤسسة تركز على تطبيق مبدأ المساواة والتكافؤ بين العمال كما تعمل على تجسيد مبدأ العلاقات الإنسانية في العمل.

حيث يقر معظمهم ان مسؤول إدارة الموارد البشرية يهتم بانشغالات العمال و يستشير كذلك ذواو الأقدمية و الخبرة في بعض الأمور الخاصة بالعمل ، و هذا ما لاحظناه كذلك أثناء تواجدها في المؤسسة حيث ابدى معنا نوعا من المسؤولية و الانضباط و كذلك قدم لنا عدة تفسيرات لبعض الأسئلة التي تم طرحها عليهم .

و هنا يتضح دور و أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة حيث أنها تسعى دائما لتحقيق الإستقرار داخل المؤسسة . و هذا ما تؤكدُه أيضا نتائج الجدول (14).

**الجدول(18):اهتمام إدارة الموارد البشرية بأفكار و آراء العمال.**

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات العينة
16,8%	42	نعم
48,8%	122	أحيانا
34,4%	86	لا
100%	250	المجموع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول يتضح أن 122 عاملاً أي 48.8 % أجابوا بأن إدارة الموارد البشرية أحياناً مانتهم بأفكار وأراء العمال وأجاب 86 عاملاً بنسبة 34.4 % بالسلب أي أن الإدارة لا تهتم بأرائهم وأفكارهم ، وأجاب 42 عاملاً بنسبة 16.8 % بأن الإدارة تهتم بأفكارهم وأرائهم وتأخذها بعين الاعتبار. ويتبين هنا وحسب ما صرح به العمال من خلال محاورتنا معهم أن إدارة الموارد البشرية تستشير عدد من العمال وتحاول أن تتقرب منهم ولكن هذا ليس بصورة مستمرة ودائمة أي من فترة إلى أخرى أما بالنسبة للأفكار فهي تأخذ بالفكر الصواب لاتخاذ القرار وهذا أمر طبيعي ، أي ليست كل الأراء تستطيع الأخذ بها وتبنيها. كما أن إدارة الموارد البشرية لا تفتح باب التشاور و الحوار لجميع القضايا في المؤسسة، فهناك ما يتطلب التشاور و الأخذ بأراء العمال، كما ان هناك بعض القضايا لا تستدعي الإجماع و التشاور من أجلها . و هذا ما يتبين كم خلال اجابات العمال كما أن الإدارة تعين فئات معينة من حين لآخر حتى تشركها في أرائها و تشركها أيضا في إتخاذ القرار.

الجدول(19): تشجيع المؤسسة للعمال الذي يرغبون في مواصلة تعليمهم وتحسين مستواهم

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات / العينة
64,8%	162	نعم
35,2%	88	لا
100%	250	المجموع

يتبين من خلال قراءتنا للجدول أن 162 عاملاً أي نسبة 64,8 % يقرون بأن المؤسسة تشجعهم على مواصلة تعليمهم 88 عاملاً بنسبة 35,2 % كانت إجاباتهم بالسلب أي أن المؤسسة لا تشجع العمال على مواصلة تعليمهم ، وهي نسبة قليلة مقارنة بالأغلبية .

ويظهر هنا تحفيز المؤسسة للعمال من خلال السماح لهم بمزاولة دراستهم الجامعية والدراسات العليا وهذا حسب ما صرح به معظم العمال حيث أنهم يستفيدون أحيانا من ساعات وأحيانا أخرى من أيام خاصة لمزاولة دراستهم الجامعية و هنا يظهر حرص المؤسسة على تكوين أفراد ذوي شهادات عالية ، كما أنها تسعى لتطوير معارفهم و خبراتهم التي تشكل عنصراً هاماً في تطوير كفاءة الأفراد أي أنها تحرص دائماً على تكوين مورد بشري ذو كفاءة عالية . من خلال التكوين والتطوير وغيرها.

و بهذا تكون المؤسسة قد كونت رأسمال بشري تعتمد عليه في تطوير المؤسسة ، و يساعدها في مواكبة التطور الحاصل فالمؤسسة محل الدراسة قد تحصلت على شهادة ايزو ISO 9001 في جانفي 2004. و الذي تستخدمه لأغراض تأكيد الجودة الخارجية ( تصميم، تطوير الخدمة) و الداخلية ( القدرة على تقديم الخدمات بالمواصفات المطلوبة لإرضاء الزبون.

وهذا ما يشجع المؤسسة على تطوير خدماتها للمحافظة على مكانتها و تطويرها. و لا يتحقق هذا إلا بتطوير كفاءتها من العمال الذين يرغبون في تحسين مستواهم في جميع النواحي.

الجدول(20): يوضح اهتمام المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي :

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات / العينة
81,2%	203	نعم
18,8%	47	لا
100%	250	المجموع

يتبين من خلال قراءتنا للمعطيات أن 203 عامل أي نسبة 81,2 % صرحوا بأن المؤسسة مهتمة بمواكبة التطور التكنولوجي. بينما 47 عامل أي نسبة 18,8 % صرحوا أن المؤسسة غير مهتمة بمواكبة التطور التكنولوجي.

ويتضح هنا أن المؤسسة تولى التطور التكنولوجي اهتماما كثيراً، وهذا مالمسناه من خلال زيارتنا حيث أنها تسعى لتجهيز هياكل المؤسسة بأحسن المعدات. كما أن طبيعة النشاط الممارس تستدعي ذلك أيضا التكنولوجي لتسهيل المهام على العمال و ضمان الدقة في الانجاز و هذا في وقت محدد ووجيز .

فتوفير المؤسسة مثلا للانترنت والانترانت في المؤسسة يسهل التعاملات الداخلية فيما بين العمال كما يسهل المعاملات الخارجية مع العملاء ، خاصة و أن المعاملات الدولية تستدعي ذلك .

كما أن مواكبة المؤسسة للتطور التكنولوجي حتى من الناحية الأمنية يوفر الإستقرار داخل المؤسسة خاصة فيما يخص النقل البحري الدولي . و يعطي المؤسسة سمعة حسنة داخل و خارج الوطن.

وهذا يظهر من خلال استعماله لأجهزة مراقبة على أعلى مستوى تجديدها من حين لآخر حتى تضمن استمرارية العمل بنفس المستوى أو أحسن.

الجدول(21): اهتمام المؤسسة بتطوير العلاقات بين العمال في المؤسسة:

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات العينة
15,2%	38	دائماً
23,6%	59	غالباً
43,2%	108	أحياناً
18%	45	نادراً
100%	250	المجموع

من خلال ما يوضحه الجدول يتبين أن 108 عامل أي نسبة 43,2 % صرحوا أن المؤسسة أحياناً ماتهتم بتطوير العلاقات بين العمال في المؤسسة و39 عامل أي 23,6 % . صرحوا بأنه غالباً ماتهتم المؤسسة بتطوير العلاقات بين العمال و45 عاملاً أي 18% صرحوا بأنه نادراً ماتهتم إدارة الموارد البشرية بتطوير العلاقات بين العمال و38 عامل أي 15,2 % صرحوا بأن المؤسسة تهتم دائماً بتطوير العلاقات بين العمال.

ومن هنا يتبين أن المؤسسة تسعى لتطوير العلاقات بين العمال وهذا من خلال توفير الجو المناسب للعمل ، والاهتمام بهم كما أن المؤسسة عادة ما تنظم بعض الرحلات في العطل تكن جماعية هذا ما يعزز العلاقات بين العمال داخل و خارج العمل . ويزيد من روح الإلتناء و الولاء للمؤسسة .

كما أن المؤسسة تنظم بعض الاحتفالات في بعض المناسبات و هي فرصة أيضاً تساعد في تطوير العلاقات بين العمال في مختلف الهياكل الخاصة بالمؤسسة . و هذا ما يبين تجسيد مبدأ العلاقات الإنسانية.

المحور الثاني : أهمية تسيير الكفاءات كنمط تسيير في المؤسسة

الجدول(22):الاستفادة من التكوين بالمؤسسة

النسبة %		التكرارات		الإحتمالات	
%76,4	%15,2	191	38	مرة	نعم
	%15,2		38	مرتان	
	%15,2		38	3 مرات	
	%30,8		77	4 مرات فما فوق	
%23,6		59		لا	
%100		250		المجموع	

يتبين من خلال الجدول المبين أعلاه أن 191 عاملا أي ما يقابل 76.4% أجابو بأنهم إستفادو من التكوين بالمؤسسة ، و لكن عدد مرات التكوين اختلفت من عامل لآخر حيث أن 30.8% أجابوا بأنهم إستفادو أكثر من 4 مرات من التكوين و نسبة 15.2% أجابت بمرة، و 15.2% أجابت مرتان ، ونفس النسبة كذلك أجابت 3 مرات. كما نلاحظ أن 59 عاملا أجابوا بأنهم لم يتلقوا تكوين .

و ما يلاحظ هنا أن أغلبية العمال قد استفادوا من دورات تدريبية بالمؤسسة و لعدة مرات و هذا يرجع لنوع النشاط الممارس من طرف العمال فهناك بعض الأنشطة تتطلب تكوين مستمر و متواصل للعامل ، عكس بعض الأنشطة الأخرى .كما أن نسبة العمال الذين لم يتلقوا تكويننا تمثل أحيانا العمال الجدد في المؤسسة و الذين مازالو في فترة التريص.

ف نجد أن المؤسسة قد حرصت على تكوّن كل العمال باختلاف فئاتهم ، و هذا لأجل تسهيل إدماجهم في مناصب عملهم ، و تطوير قدراتهم و مهاراتهم ، و كيفهم مع الظروف الراهنة و ما تتطلبه من إدخال تقنيات و معايير جديدة ، والذي يضمنه التكوّن النوعي و المدروس المخصص لذلك، خاصة و أن التكوّن يهدف إلى تكيف العمال مع التغيرات المهنية و ظروف العمل تسيير ترفيتهم الاجتماعية "، و كل هذا يدخل في إطار الرفع من نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، و بالتالي التسريع في وثيرة العمل و رفع مردوديته ، و تحقيق أفضل النتائج التي تضمن استمرار المؤسسة و تحقيق أهدافها فالنمو و الازدهار ، و هذا ما يعود إيجاباً على الكفاءات التي تحقق طموحاتها المختلفة في ظل هذا النمو..

و هذا ما يبين اتباع المؤسسة لسياسة خاصة فيما يخص الاهتمام بكفاءاتها ، و ما يخص تكوينهم و هذا لإدراكها للدور الأساسي للتكوّن و الذي يعتبر " أداة حساسة لتقييم الكفاءات الانسانية ، ذلك بتحضير الرجال لمتطلبات الغد بدون نسيان حاجاتهم الخاصة ، كما يعتبر أداة استثمار و ذلك من أجل مساندة التطور التكنولوجي و التحضير للمنصب الجديد.

" فالمؤسسة تولي أهمية بالغة لعملية التكوّن لجميع العمال ، و ذلك منذ توظيفهم و خاصة الموظفين حديثاً حيث أنها تعتبره كتكوّن إضافي للتعليم الذي تلقوه في الجامعات ، لأنه يسمح لهم بالتكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة .

و هذا ما أكدته تصريحات العمال فإن التكوّن قد يكون داخل أو خارج الوطن خاصة بالنسبة للعمال المختصين في القيادة البحرية وغيرها.

الجدول (23):مدة التكوين

النسبة %		التكرارات		الإحتمالات العينة	
%76,4	%50,8	191	127	أقل من اسبوع	نعم
	%8,4		21	من 7 ايام حتى 14 يوم	
	%2,8		7	من 15 يوم الى 29 يوم	
	%14,4		36	شهر فما فوق	
%23,6		59		لا	
%100		250		المجموع	

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن 127 عاملا بنسبة 50.8% أجابو بأن مدة تكوينهم كانت أقل من أسبوع، و 36 عاملا بنسبة 14.4% أجابو بأن مدة تكوينهم كانت شهر فما فوق و 8.4% أجابوا بأن مدة التكوين كانت من أسبوع إلى 14 يوم. و 2.8% أجابوا بأن مدة تكوينهم كانت من 15 إلى 29 يوما، و ما نلاحظه هنا أن مدة التكوين المتوسطة هي أقل من أسبوع في أغلب الأحيان ، و هذا يرجع الى نوع التكوين و طبيعته . فتكاليف التكوين تزيد بزيادة عدد الأيام لذلك فالمؤسسة تضع نظاما خاصا، تستطيع من خلاله تحقيق الهدف من التكوين في مدة وجيزة. حتى لا يؤثر تغيب العمال عن مناصبهم في سيرورة العمل . كما نجد في بعض تصريحات العمال أن هناك من استفادوا من تكوين خارج الوطن و لمدة عامين و أكثر حيث أن التكوينات التي تعتبر ميادينها حساسة و إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة قد كانت تكوينات طويلة المدى خاصة في يتعلق بالقيادة البحرية ميكانيك و صيانة السفن و كذلك تتطلب دورات تدريبية من آخر سواء

داخل المؤسسة أو خارجها. كما أن التكوّينات القصيرة المدى قد مست التخصصات الأخرى و التي كانت بغرض توسيع وتجديد المعارف و كانت تتم أكثر عن طريق ملتقيات ، ومؤتمرات و أيام دراسية قصد اعلام العمال باختلاف أصنافهم بآخر التطورات و النتائج التي توصلت إليها الأبحاث العلمية و تجارب المؤسسات العالمية المختلفة ، و قد مست عدة مجالات في المؤسسة المينائية .

نستنتج أن المؤسسة تهتم بتكوّين و تنمية وتطوير عمالها بمختلف فئاتهم ، و ذلك بتكوّينهم في تخصصات ثلاث مناصبهم و ترفع من كفاءاتهم و تؤهلهم و تساعدهم على أداء مهامهم على أكمل وجه و يتم ذلك وفقا و طبقا للمدة الزمنية التي تفرضها متطلبات كل تكوّين ، و يتم ذلك وفق نوعين ، تكوّين طويل المدى و تكوّين آخر قصير المدى و لكل نوع من التكوّين أهدافه وأعراضه الخاصة ، وفق متطلبات المؤسسة فالتكوّين طويل المدى هو الذي تتجاوز مدته أو تزيد عن ستة أشهر ، حيث أنه موجه لتخصصات ذات أهمية بالغة و دقيقة في المؤسسة ، و التي تعتبر من التخصصات الاستراتيجية التي تساهم في تنمية المؤسسة ، أما التكوّين القصير المدى ، فتتراوح مدته بين أسبوع وشهرين على الأكثر ، حث أنه موجه بصفة اكبر لتلبية متطلبات المناصب و تحسن أداء العمال باختلاف أصنافهم، و مساعدتهم لتسهيل عملهم واندماجهم خاصة مع متطلبات المهام. التي تفرضها استراتيجية العمل و سيرورته ، ويتم كل ذلك وفق محددات عقود التكوّين المعمول بها بالمؤسسة، و التي سطرته هذه الأخيرة تبعا لترتيبات أهمية و أولوية النشاطات بها.

اما بالنسبة للعمال الذين صرحوا بأنهم لم يتلقوا تكوين في المؤسسة، فمعظمهم يمثلون فئة العمال غير الدائمين أو الموظفين وفق عقود ما قبل التشغيل، الغير معنيين بالتكوّين. كما ن هناك بعض الفئات من الأنشطة لا تحتاج و لا تستدعي أي تكوين لأنها أعمال رتيبية و عادية و غير حساسة بالنسبة للمؤسس

الجدول(24):الفائدة من التكوين .

النسبة %		التكرارات		الإحتمالات		العينة
%76,4	%58,4	191	146	تحسين كفاءتك		
	%0,8		2	ترقيت لمنصب اعلى		
	%17,2		43	حسننت من أدائك		
%23,6		59		لا		
%100		250		المجموع		

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن 146 عاملا أي نسبة 58,4% يؤكدون أن استفادتهم من التكوين الذي حصلوا عليه كانت من خلال تحسين كفاءتهم في العمل.

و 43 عاملا ما يقابل نسبة 17,2% أجابوا بأن إستفادتهم من التكوين كانت من خلال تحسينهم للأداء في العمل. و عاملين فقط أجابوا أن ما استفادوه من التكوين هو الترقية لمنصب أعلى.

من خلال هذا التصنيف لفوائد التكوين في نظر العمال بجميع أصنافهم نستنتج أن أغلبية أراء العمال تتفق و تتوحد فيم يخص أن التكوين يرفع و يحسن من كفاءتهم ، كما أن مبدأ تسيير الكفاءات يعتمد بالأساس على عملية التكوين لأنها الدعامة الرئيسي لنمو المؤسسة و تطورها.و هذا ماينعكس إيجابا على طريقة أدائهم لعملهم، كما ينعكس أيضا متطلبات مناصبهم بجميع اصنافها إدارية أو تسييرية كانت أو تقنية ، لأن عملية التكوين تتيح له فرصة و إمكانية اكتساب مهارات جديدة أو صقل معارفه السابقة ، و هذا ما يؤدي إلى تحقيق مردودية عالية في العمل و تحسين أداء العامل مما يرفع من درجة رضا المؤسسة عن كامل عمالها، و بهذا

تسعى لتحفيزهم أكثر و مكافأتهم بمختلف الوسائل و الإمكانيات المتاحة لها ، و هذا ما يحسن علاقة الإطار بمؤسسته ،ويقوي اعتزاز المؤسسة عمالها و كفاءاتها الكفأة من جهة ، و فخر العامل بانتمائه لهذه المؤسسة من جهة أخرى.

الجدول(25):كيفية الإستفادة من التكوين.

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات / العينة
28,8%	72	طلب
2,4%	6	مسابقة داخلية
6,4%	16	الكفاءة
3,2%	8	الأقدمية
59,2%	148	اقتراح من طرف المسؤول
100%	250	المجموع

من خلال قراءتنا للمعطيات الإحصائية يتبين أن 148 عاملا بنسبة 59,2% أقروا أن استفادتهم من التكوين كانت عن طريق اقتراح من المسؤول ، و72 عاملا بنسبة 28,8 % يقرون أن استفادتهم من التكوين كانت عن طريق طلب يقدم للإدارة و16 عاملاً بنسبة 6,4 % يصرحون بأن الإستفادة من التكوين تكون على أساس الكفاءة، وباقي الإجابات تباينت ما بين الأقدمية بنسبة 3,2 % ومسابقة داخلية بنسبة 3,2 %.

وما نستنتجه من قراءتنا للجدول أن الإستفادة من التكوين تكون عن طريق اقتراح مسؤول الإدارة بنسبة أكثر، وهذا ما أكدده لنا المسؤولون من خلال مقابلاتنا معهم، حيث وضحو لنا الأمر أي التكوين يكون بحسب

الحاجة وتحسين التخصصات المهمة في المؤسسة .حيث توجد بعض المهام والأعمال في المؤسسة تتطلب تكويناً وتدريباً دورياً بعكس بعض المهام التي لا تحتاج إلى تدريب بصور مستمرة وهذا حسب طبيعة نشاط المؤسسة المينائية.

كما نلاحظ أيضاً أن المؤسسة أيضاً تعتمد طريقة الطلب في الاستفادة من التكوين أي أن العامل يقدم طلباً للمؤسسة للاستفادة من التكوين . و بعدها تقوم إدارة المؤسسة بدراسة ملفات العمال حسب الأحقية و الأفضلية في الاستفادة من التكوين ثم يتم الفصل في الأمر ووضع قائمة معينة و يعلم الأفراد المعنيين بذلك . و هذا ما يحقق مبدأ المساواة في الاستفادة من مزايا المؤسسة . و يقضي كذلك على المحسوبية والذاتية في تسيير المؤسسة. مما يضمن تحسين الأداء و تنمية المؤسسة و تحقيق الرضا الوظيفي.

و في بعض الأحيان تلجأ المؤسسة للمسابقة الداخلية للالتحاق بالتكوين و هذا عندما يتكافئ العال في درجة الاستحقاق ،و تعجز الإدارة عن عملية الفرز تعلن بذلك مسابقة يلتحق بها العمال المؤهلين لهذا النوع و خاصة إذا تعلق الأمر بالتكوين طويل المدى للخارج . و هذه الطريقة تؤدي إلى تساوي الفؤص بين الكفاءات العاملة بالمؤسسة.

الجدول(26): الهدف من البرامج التكوينية.

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات العينة
59,2%	139	تطوير معارف العمال
19,6%	49	تحقيق اهداف المؤسسة
4,8%	12	تبادل الخبرات و المعارف بين العاملين في نفس التنظيم
16,8%	42	تزويد العاملين بأحدث أساليب العمل
3,2%	8	الترقية لمنصب أعلى
100%	250	المجموع

يبين الجدول أعلاه و المتعلق بأهداف التكوين . بأن 139 عاملا أي نسبة 55.6% يجيبون بأن التكوين يساعد في تطوير معارف العمال. و 49 عاملا أي نسبة 19.6% يرون بأن التكوين يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. و 16.8% يجيبون بأن عملية التكوين تساعد في تزويد العاملين بأحدث أساليب العمل.

و كما هو ملاحظ فإن نتائج الجدول المبين أعلاه تؤكد نتائج الجدول 24 حيث أن عملية التكوين تساعد في تطوير الكفاءات و معارف العمال .

و 4.8% من المبحوثين يتفقون على أن عملية التكوين تساعد في نقل الخبرات و الأفكار بين العاملين . و هذا من خلال احتكاكهم و مناقشتهم لبعض الأمور المتعلقة بالعمل في فترات التكوين.

كما أن العديد من العمال يصرح بأنه تعلم مهارات كثيرة من زملائه في العمل أثناء التكوين ، حيث أن هذا الأخير يفتح المجال للعمال لطرح بعض الأسئلة الخاصة بنشاطاتهم.

وأخيرا نجد أن نسبة 3,2% من المبحوثين يصرحون بأن الغرض من التكوين هو الترقية لمنصب أعلى.

ومن هنا نلاحظ حرص المبحوثين في المؤسسة على تطوير ذاتهم و معارفهم، على حساب مصالحهم من ترقية و مردودية و غيرها و هذا ما يدل على روح الإنتماء التي استطاعت المؤسسة ان تغرسها في العامل و هذا يرجع لطريقة التسيير التي تتبعها إدارة المؤسسة المينائية من حيث إتاحة الفرص لجميع العمال و العمل بمبدأ تكافؤ الفرص لتطويرهم كما ان تحسين معارف العمال يدخل ضمن تكين عنصر الكفاءات و الذي يمثل المتغير الثاني لدراستنا حيث أن الكفاءة تتكون من معارف نظرية، و معارف سلوكية و كذلك معارف عملية كل هذه العناصر تسعى المؤسسة المينائية لتحسينها و تطويرها من خلال الدورات التدريبية و التكوينية التي تمنحها للعامل.

و هذا ما توافق و دراسة الباحثة **Sabrina Loufrani-Fedida 2006** حيث توصلت إلى

أن تطوير كل من الكفاءات والمشاريع يتطلب التكامل بين الأبعاد التالية ( إدارة المعارف، الموارد البشرية، الإستراتيجية)، وبهذا فقد أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بهذه الأبعاد من أجل إدارة جيدة للكفاءات، ولقد أظهرت من جهة، أهمية تعزيز تحليل المهارات الفردية، الجماعية والتنظيمية والحاجة إلى دمج المجالات النظرية الأخرى للإدارة، وهي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في فهم إدارة الكفاءات في المؤسسات.

الجدول (27): المنصب و المعارف التكنولوجية.

النسبة %		التكرارات		الإحتمالات	
				العينة	
%52,8	%35,6	132	89	نعم	نعم
	%17,2		43	لا	
%47,2		118		لا	
%100		250		المجموع	

يتبين لنا من خلال البيانات المقدمة أن 132 عاملاً بنسبة 52,8 % يصرحون بأن منصب عملهم يتطلب معرفة تكنولوجية عالية بينما 118 عاملاً بنسبة 47,2 % يقرون بأن منصب عملهم لا يتطلب معرفة تكنولوجية عالية.

أي أن عدد الأفراد ينقسم بالتساوي تقريباً وهذا يرجع لطبيعة العمل الممارس من بين العاملين حيث أن هناك بعض الأعمال تتطلب معرفة تكنولوجية وتستدعي استخدام بعض الآلات والماكينات على درجة من التطور خاصة عمال الميدان وكيفية نقل السلع وغيرها حسب طبيعة المؤسسة.

فالمؤسسة المينائية مختصة في نقل السلع وكذلك المسافرين بحراً حيث أن هناك بعض أجهزة المراقبة تستدعي معرفة عالية . وهذا ما توضح من خلال إجابات الأفراد الذين أجابوا بالإيجاب فعند سؤالهم ما إذا كانوا قد تلقوا تكويناً يتوافق ومنصبهم .

كما أجابت نسبة 67,4 % منهم و 32,6 % من العمال أجابو بالسلب ، أي أن معظمهم تلقوا تكويننا يتوافق ومحتوى العمل وهذا مايبين أن إدارة الموارد البشرية أو إدارة المؤسسة حريصة على مواكبة سير التطورات وتوفير التدريبات اللازمة وفق حاجات العمل .مما يساعد في تطوير ومعارف ومكتسبات العمال وهذا ما يؤثر إيجابا في نسبة الأداء.كما أن المؤسسة تسعى دائما لمواكبة التطور التكنولوجي في جميع المجالات الخاصة بها من مراقبة و نقل بحري ونقل للبضائع وغيرها من النشاطات الهامة.وبذلك فالمؤسسة تعمل دائما على تدريب العمال على جميع الأجهزة الحديثة و الجديدة وهذا لتجنب أخطاء و حوادث العمل. بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تستدعي مهندسي الكمبيوتر في حال تزويد الشبكة المعلوماتية للمؤسسة ببعض البرامج الالكترونية(logiciels) الجديدة التي تسهل العمل خاصة في المعاملات التجارية و تنظيم الرحلات البحرية المبرمجة فهي تعلم المختصين بذلك و تهئى جميع الفروع المعنية.

الجدول(28):توافق العمل مع القدرات المهنية و العلمية

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات العينة
80,4%	201	نعم
19,6%	49	لا
100%	250	المجموع

نستخلص من هذا الجدول أن نسبة 80 % من المبحوثين ترى بأن الأعمال الموكلة إليهم تتناسب وقدراتهم العلمية والمهنية ونسبة 19.6% ترى أن الأعمال الموكلة إليهم لا تتناسب مع قدراتهم العلمية والتكنولوجية. ومن خلال النسبة الثانية نلاحظ أن هناك خلا طفيفا في توزيع الوظائف في المؤسسة من حيث توافق القدرات المهنية و العلمية.

ويتضح من خلال الإجابات أن عملية التوظيف في المؤسسة تعتمد على تحليل الوظيفة والحرص على التخصص في العمل .حيث أن توافق المهام لتخصص الفرد أمر هام وضروري يساهم في زيادة نسبة التحكم في العمل. و هذا ما كان واضحا من خلال مقابلاتنا مع العمال و المسؤولين في المؤسسة. حيث ان بعض المهام المتخصصة لايمكن إسنادها لأي كان .و يشترط فيها الدراية العلمية و العملية خاصة بالنسبة للنشاطات الحساسة التي إذا كلف بها أي عامل في غير تخصصه ستكلف المؤسسة الميئاثية خسائر مادية و بشرية في بعض الأحيان التي تؤدي إلى وقوع حوادث عمل غير متخصصة.

لذلك فعند غياب أحد العمال الذين يتقلدون بعض المناصب الحساسة فالإدارة هي التي تتكفل بوضع الشخص البديل له تلك الفترة و الذي لا يؤثر على سيرورة العمل.

أما بالنسبة لبعض الانشطة العادية فالعمال ينيبون عن بعضهم في حال الغياب و هذا بحكم خبرتهم و احتكاكهم مع بعضهم البعض فذلك يزيد من فهم و استيعاب العمل.

اما بالنسبة للفئة القليلة التي أجابت بعدم توافق العمل المسند اليهم مع المنصب الذي يشغلونه فهي تمثل البعض من المتعاقدين بصيغة ما قبل التشغيل و الذين لم يتم دمجهم بعض إضافة إلى أن هناك بعض العمال الذين يلاحظون أن مستواهم العلمي و العملي أعلى بكثير من المنصب الذي يشغلونه و يريدون تقديم الأكثر للمؤسسة خاصة الفئة الموظفة حديثا و التي تكون على درجة كبيرة من الحماس و حب للعمل و تحاول التجديد و تبحث دائما لى الأحسن.

الجدول (29):تقييم الأداء في المؤسسة

النسبة%		التكرارات		الإحتمالات	
%77,6	%66,4	194	166	مرة	نعم
	%9,6		24	مرتان	
	%1,6		4	3 مرات	
%22,4		56		لا	
%100		250		المجموع	

من خلال البيانات الموضحة في الجدول يتبين أن 194 مبحوثا بنسبة %77,6 أجابوا أنهم يخضعون لعملية تقييم الأداء في المؤسسة ، و 56 مبحوثا بنسبة %22,4 أجابوا بانهم لا يخضعون لعملية تقييم الأداء في المؤسسة.

كما أن إجابات الأفراد الذين أجابوا بالإيجاب تباينت حول عدد مرات التقييم حيث أجابت نسبة %66,4 بأن عملية التقييم تكون مرة في كل شهر ، و أجابت نسبة %9,6 بأن عملية التقييم مرتان في السنة، و أجابت نسبة %1,6 بأن عملية التقييم تكون ثلاث مرات في السنة.

و ما نلاحظه هنا من خلال الجدول أن عملية تقييم الأداء تختلف باختلاف النشاطات في المؤسسة . فالعاملين في الإدارة و الأنشطة الإدارية على دراية بأن عملية التقييم تكون دورية كل شهر.

وهذا ما يؤكد أن المؤسسة حريصة على متابعة عمالها حيث أن عملية تقييم الأداء الدورية تساعد في تقييم مهارات الافراد من خلال تطورها و تحسينها، كما تجعل الفرد حريص على عمله من ناحية الإنجاز و الإتقان. أما بالنسبة للفئة التي أجابت بأن عملية التقييم تتم ثلاث مرات أو مرتان فهي الفئة التي تمارس نشاطات ميدانية حيث نجد أن

الجدول(30):أسس تقييم الأداء

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات / العينة
20%	50	السلوك
66%	165	الأداء
14%	35	الانضباط
100%	250	المجموع

يبين الجدول الموضح أعلاه و الذي يتعلق بالأسس التي تتم من خلالها عملية تقييم الأداء أن

165 مبحوثا أي بنسبة 66% أجابوا بأن عملية تقييم الأداء تعتمد على الأداء بالدرجة الأولى.

و 50 مبحوثا بنسبة 20% أجابوا بأن تقييم الأداء يكون على أساس السلوك. و أخيرا أجاب 35 عاملا بنسبة

14% بأن عملية تقييم الأداء تكون على أساس الانضباط .

و من هنا نستنتج أن عملية التقييم تعتمد بالدرجة الأولى على الأداء، أي على كيفية انجاز العمل و مدى

اتقانه و المدة التي يستغرقها العامل في أدائه لواجباته و هذا حسب ما صرح به أغلبية العمال في محادثاتنا

معهم. كما أن المؤسسة تعتمد كذلك على السلوك و الانضباط في عملية التقييم ، و هذا شيء رئيسي فانضباط

العامل يعبر عن رغبته في العمل و كذلك تحلي بروح المسؤولية و يتجلى الانضباط في انخفاض مستوى الغيابات المتكررة ، عدم التأخر عن العمل ، الالتزام باللوائح التنظيمية و القانونية.....

و حسب وسيلة حمداوي فان عملية تقييم الاداء تهدف إلى تحقيق عدة أهداف أهمها :

- معرفة الكفاءات و الكشف عن المعارف و المهارات .
- تسهيل اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي.
- تحديد الأهداف و المشاريع المستقبلية للمؤسسة.
- تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تقييم نظام التوظيف لان نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم للوظيفة والعكس صحيح.

#### الجدول(31):المسؤول عن التقييم

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات العينة
88,8%	222	المسؤول المباشر
2,4%	6	مسؤول الموارد البشرية
8,8%	22	مدير المؤسسة
100%	250	المجموع

يبين الجدول التالي اجابات المبحوثين حول المسؤول عن عملية التقييم في المؤسسة، حيث تبين الاجابات

أن 222 مبحوثا بنسبة 88,8% لأجابوا بأن المسؤول عن عملية التقييم هو المسؤول المباشر.

و22 مبحوث بنسبة 8,8%أجابوا بأن المسؤول عن تقييم العاملين هو مدير المؤسسة.و6 مبحوثين بنسبة

2,4% أجابوا بأن المسؤول عن عملية التقييم هو مسؤول الموارد البشرية.

و يتضح هنا من اجابات المبحوثين أن المسؤول عن عملية التقييم هو المسؤول المباشر للعامل في جميع المصالح الخاصة بالمؤسسة المينائية و هذا راجع لقرب هذا الأخير من العاملين و هو في احتكاك مستمر معهم ، وفي حوار دائم معهم حول مجريات العمل وكيفية أدائه فبالتالي نجد أن المسؤول المباشر يقوم بمراقبة هذا العامل و يسجل كل تحركاته و طريقة أدائه لمهامه ، و يقوم بتسجيل كل الملاحظات الخاصة وفقا للمعايير المحددة مسبقا للتقييم مثلا كطر يقّة عمل الإطار و كفاءة أدائه للمهام الموكلة إليه ، التغيب عن العمل ، المواظبة في العمل ، سلوكه مع زملائه و مع مسؤوله المباشر ، مدى تحكمه و اتقانه للعمل و غيرها من المعايير .....اضافة لهذا يقوم المسؤول بتسجيل كل الملاحظات عن الموظفين حديثا من العمال حتى يساعده ذلك على وضع تقييم شامل له و في كفاءته و مدى تأهله لتقلد بعض المناصب الشاغرة في المؤسسة.خاصة وأن الموظفين الجدد تكن لديهم درجة من الحماس و حب للعمل و الرغبة في التجديد و الإبداع و التقييم المباشر للعمل يساعد على اكتشاف الكفاءات في وقت مبكر .مما يساهم في الاستفادة من هذه الكفاءات و أفكارها و الاعتماد عليها في تنمية و تطوير المؤسسة.

أما بالنسبة لرؤساء المصالح و بعض الذين يتقلدون مناصب سامية في المؤسسة يتم تقييمهم من طرف المدير و مسؤول الموارد البشرية و هذا لقلّة عددهم و هنا يعتبر بدوره المدير العام أو مسؤول إدارة الموارد البشرية هو المسؤول المبار لهذه الفئة و هذا وفق للتسلسل الهرمي للسلطة ووفقا كذلك للهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية.

الجدول(32): اسناد بعض الأعمال لاختبار كفاءة العامل .

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات العينة
5,2%	13	نعم
43,6%	109	أحيانا
51,2%	128	لا
100%	250	المجموع

يبين الجدول الموضح أعلاه إسناد الإدارة للعمال بعض الأعمال من أجل إختبار كفاءاتهم .حيث أجاب 128 عاملا بنسبة 51,2% لا تسند لهم أعمال صعبة من حين لآخر .

وأجاب 109 عاملا بنسبة 43,6% أن الإدارة أحيانا ما تسند لهم أعمالا صعبة لاختبار كفاءتهم.

و أجاب 13 عاملا بنسبة 5,2% بأن الإدارة تسند لهم بعض الأعمال غير المتعلقة بهم .

و ما نلاحظه من خلال النتائج المبينة أمامنا أن الأعمال محددة في المؤسسة وأن الإدارة لاتوكل المهام إلا لأصحابها إلا في حالة غياب بعض العمال . أو انشغالهم [أمور أخرى تتعلق بالعمل. و هذا لسيرورة عمل المؤسسة و ضمان إستقرارها. كما أن تكليف العامل ببعض الأعمال من حين لآخر يقضي على الملل، و يخلق روح الإنتماء داخل العمل. و يكسب العمال مهارات مختلفة . إلا أن هذا يكون بصورة مستمرة و إلا اعطى نتائج عكسية . فهدف المؤسسة في إسناد بعض الأعمال لبعض العمال يدخل كذلك ضمن تقييمها للعامل و كذلك اختبار كفاءته و صيره في العمل أو أحيانا يكون ذلك من أجل ترقيته لمنصب أعلى فيتم بذلك تدريبه بصورة غير مباشرة ومسبقة و هذا ما وضحه لنا بعض المسؤولين أثناء مقابلاتنا معهم .

وكذلك أكده الباحث حسين يرقى في دراسته حيث توصل إلى أن تنمية الموارد البشرية في المرحلة المعاصرة أصبحت ضرورة حياة لأي مؤسسة من المؤسسات، طالما أنها تحرص أن تحفظ وجودها في المستقبل، لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركياتها مع التطورات المتسارعة حولها، وبخاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية والثقافية .

الجدول(33): الترقية و أسسها بالمؤسسة .

النسبة %		التكرارات		الإحتمالات	
				العينة	
%43,2	%18	108	45	الأقدمية	نعم
	%18,4		46	الكفاءة المهنية	
	%0,8		2	التكوين	
	%2,4		6	الشهادة	
	%3,6		9	المحابة	
%56,8		142		لا	
%100		250		المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 43.2% من المبحوثين صرحوا بأنه تم ترقيتهم في المؤسسة المينائية منذ بداية عملهم، و نسبة 56,8% صرحا بأنه لم يتم ترقيتهم و عند سؤالهم حول معايير الترقية أو المحكات التي يعتمد عليها فتباينت البدائل بالنسبة للذين أجابوا بالإيجاب حيث يرى 46 عاملا اي بنسبة 18,4% ان الترقية تقوم على أساس الكفاءة المهنية، و نفس النسبة تقريبا أي 18% ترى أن اساس الترقية هي الأقدمية و أجاب عاملين بأن الترقية كانت بعد التكوين و 6 عمال يرون أن اساس ترقيتهم هي الشهادة و 9 عمال صرحوا بأن المحابة هي أساس الترقية .

كما صرحت نسبة 56,8% من العمال اي ما يقابل 142 عاملا بانه لم تتم ترقيتهم بعد و هذا مايبين أن المؤسسة تعتمد في الترقية على مقاييس معينة و هذا ما أكدته اجابات العمال حيث تعتمد على الأقدمية في العمل و التي تعتبر محك تعتمد عليه معظم المؤسسات، و في المقابل تعتمد على الكفاءة و الجدارة و الإبداع حيث يقيم العامل على مستوى أدائه وبحسب الدرجات تتم عملية الترقية .

و بالنسبة للعمال الذين لم تتم ترقيتهم ففتباين النسبة بين العمال الموظفين حديثا وكذلك العمال الموظفين وفق عقود ما قبل التشغيل و الذين التحقوا بالمؤسسة في السنوات الأخيرة و هذه الفئة لا تتم ترقيتها إلا بعد ادماجهم في المؤسسة كموظفين دائمين.

ويبين من خلال الجدول الموضح أعلاه أن المؤسسة تعتمد على

الجدول(34):العلاوات و الأداء

النسبة%	التكرارات	الإحتمالات العينة
54,4%	136	نعم
45,6%	114	لا
100%	250	المجموع

يبين الجدول الموضح أعلاه أن 136 عاملا بنسبة 54,4 أجابوا أن العلاوات التي يتحصلون عليها تتوافق مع مستوى أدائهم. و أجاب 114 عاملا بنسبة 45,4 بأن العلاوات لا تتماشى مع مستوى أدائهم.

و من هنا يتبين أن نصف أفراد العينة يبينون رضاهم عن العلاوات التي يتقاضونها كما أنها تتماشى مع مستوى أدائهم. و هذا ما يبين أن الإدارة المؤسسة تتبع تقييم موضوعي يعتمد على معايير صحيحة في ترتيب علاوات العاملين.

و الفئة الثانية من العاملين ترى بأن الأعمال الموكلة لهم لا تتماشى مع العلاوات الممنوحة.

و من خلال مقابلاتنا مع العمال و بعض المسؤولين اتضح المؤسسة بتقديم حوافز مادية للعمال مكافأة على جهودهم في العملية الإنتاجية من خلال توزيع جزء من أرباحها السنوية على العمال. ضف إلى ذلك ضرورة تنظيم المؤسسة للقاءات أو الحفلات الودية ما بين العمال والإدارة لتبني طقوس جماعية لخلق علاقات بينهم ومنه يتوطد الشعور بالتعاون فيما بينهم والعكس صحيح. فأحيانا يقوي الشعور بإستعلاء الإدارة خاصة فئة الإطارات على فئة عمال التحكم والتنفيذ مما يزيد من إعتقاد العمال أن الإداريون لا يعاملون كبشر لهم أحاسيس ومشاعر قد يدفع بالعامل إلى اللامبالاة والإهمال ومحاولة الإنتقام من الإدارة كالسرقة والإختلاس وغيرها من مظاهر الفساد الإداري. وأيضا إن المشاركة في العمل تؤدي إلى إبراز المواهب والقدرات والإمكانات التي يتمتع بها الأفراد وتستفيد منها المؤسسة، ومحاولة الحصول على مكانة أمام الزملاء والرؤساء أي كسب الإحترام والتقدير من الآخرين.

والجدير بالذكر، إن تلبية حاجات إجتماعية نابعة من روح الفريق مثل الصداقة وتقوية روابط الأفراد فيما بينهم تؤدي إلى تدعيم عنصر الإلتزام لدى العامل إتجاه المؤسسة من خلال المشاركة في تحقيق الأهداف والقرارات وإخلاصه في خدمتها وتنفيذ القرارات التي كان أحد الأطراف الصانعة فيها. ولكن لا ننسى أن للمشاركة يجب أن للعامل حاجات ذاتية مثل التقدير والترقية فهناك من يطمح للوصول إلى مستويات عليا وبالتالي مشاركته قد تكون من إكتشافه وقد تكون طريقا للحصول على ترقية والوصول إلى منصب أعلى.

الجدول (35): رضا العامل عن الأجر الذي يتقاضاه

النسبة %		التكرارات		العينة	الإحتمالات
%47,2	%28,8	118	72	لأنه أقل من مستوى المجهودات التي تبذلها	لا
	%3,6		9	لأنه لا يسد حاجاتك في الحياة	
	%14,8		37	لأن مستواك العلمي لا يتوافق وقيمة الأجر	
%52,8		132		نعم	
%100		250		المجموع	

من خلال الجدول الذي يتعلق برضا العامل عن الأجر الّذي يتقاضاه يتضح أن 132 عاملا بنسبة

52,8% من العمال يبينون بأنهم راضين عن الأجر الذي يتقاضونه. بينما 118 عاملا بنسبة 47,2% أجابوا بأنهم غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه مقابل العمل الذي يؤديه في المؤسسة. و تباينت إجاباتهم حول السبب حيث أجاب نسبة 2% على أن نسبة الأجر الذي يتقاضونه أقل من مستوى المجهودات التي يقومون بها. و 14,8% تجيب بأن مستواهم العلمي لا يتوافق و قيمة الأجر الذي يتقاضونه. وأخيرا تجيب نسبة 3,6% عدم رضاهم عن الأجر و هذا لأنه لا يسد حاجاتهم اليومية.

ونستنتج من خلال النتائج أن الإجابات تتباين بالتقريب بين من هو راض على الأجر و بين من هو غير راض فالفئة الراضية هي الفئة التي تتقاضى راتب عالي .

المحور الرابع: مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها من خلال تسييرها للكفاءات

الجدول(36):توفير المناخ المناسب للإبداع

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات العينة
12,4%	31	نعم
41,6%	104	أحيانا
46%	115	لا
100%	250	المجموع

تبين نتائج الجدول الخاصة بإجابات العمال حول ما إذا كانت المؤسسة توفر المناخ الخاص للإبداع . بأن 115 عاملا ما يقابل نسبة 46% يجيبون بأن المؤسسة لا توفر مناخا ملائما للإبداع و التفكير في خلق طرق عمل جديدة . و 104 عاملا بنسبة 41,6% اجابوا أن المؤسسة أحيانا ما توفر المناخ الخاص لعملية الإبداع .وأجابت نسبة 12,4% بأن المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع و الذي يساعد في اقتراح طرق عمل جديدة.والإبداع في العمل هو تجاوز الطرق التقليدية في التفكير و تطوير أفكار أو أساليب أو أشياء جديدة، ومبتكرة، وغير عادية و هذا بالاستفادة من المعارف و الكفاءات المكتسبة التي تكوّنت وتطوّرت من التجارب المختلفة أثناء العمل .و حسب اراء المبحوثين فإن المناخ المناسب لخلق روح الابداع هو محيط العمل الذي يتسم بالتشجيع و الأخذ بالأفكار المفيدة في العمل . كما أن العمل بروح الفريق و إشراك العمال في بعض القرارات يزيد من احساسهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة .وحتى لقاءاتهم الدورية في الاجتماعات الرسمية أو حتى المناسبات غيرالرسمية التي تقيمها المؤسسة تزيد من احتكاك العمال ببعضهم البعض و مناقشة الأمور العالقة في العمل و تبادل الآراء يساعد في الوصول إلى قرارات سديدة كما يساهم في اكتشاف

بعض المواهب و الكفاءات الخفية داخل المؤسسة و يعطيها فرصة للظهور و الاستفادة من قدراتها سواء كانت إدارية أو مهنية.

الجدول(37):التعامل مع صعوبات العمل.

النسبة%	التكرارات	الإحتمالات العينة
44,4%	111	تحاول إيجاد الحل بمفردك
22,4%	56	تستعين بأحد الزملاء في العمل
32,4%	81	تلجأ لمسؤولك المباشر
0,8%	2	تتصل بمصلحة الموارد البشرية
100%	250	المجموع

تبين نتائج الجدول الموضح أعلاه أن 111 عاملا بنسبة 44,4% يجيبون بأنهم عند مواجهة الصعوبات يحاولون إيجاد الحل بمفردهم. و 81 عاملا بنسبة 32,4% يجيبون بأنهم يلجؤون للمسؤول المباشر، و يجب 56 عاملا بنسبة 22,4% بانهم يستعينون بأحد الزملاء، و يجب عاملان فقط بانهم يتصلون بمصلحة إدارة الموارد البشرية.

وبتضح هنا أن معظم العمال يعتمدون على أنفسهم في إيجاد الحلول أو يلجؤون للمسؤول المباشر

في إيجاد حلول لمشاكلهم . و هذا ما يساعد العامل أكثر في الاستفادة من أخطائه و التعلم منها ، واكتساب مهارات في عمله من خلال الأخطاء التي يقع فيها.

كما أن اللجوء للمسؤول المباشر يبين مدى الثقة و العلاقة الوطيدة الموجودة بين العاملين و المسؤولين في المؤسسة. حيث أن اللجوء للمسؤول المباشر هو أقرب حل ، لأنه على دراية تامة بالمهام الموكلة لكل عامل و هو المسؤول الأول عن سير العمل في كل تخصصه الذي بترأسه.

أما بالنسبة لمصلحة إدارة الموارد البشرية و كما أجاب العديد من العمال في مقابلاتنا معهم أن لجوءهم لها يكون في الحالات الصعبة و التي يعجز فيها العامل و المسؤول المباشر.ومما نلاحظه من خلال الجدول هو أن اغلبية المبحوثين يقررون بأنهم في حال واجهتهم صعوبات يحاولون ايجاد الحلول بمفردهم و هذا خاصة فيما يخص الامور التقنية التي تستدعي حلول عاجلة و في حال تعسرت الأمر يلجؤون إلى المسؤول المباشر على العمل الذي يكون على دراية تامة بتفاصيل العمل .كما يتم الاستعانة بالزملاء خاصة إذا كانوا في نفس التخصص أو الاستعانة بمن لديهم الخبرة في الميدان أكثر فكما أخبرنا المبحوثين فإن هناك العديد من الصعوبات و المشاكل التقنية التي يتم حلها حتى دون علم الإدارة أو المسؤولين و هذا لان هناك بعض العوائق أصبحت إلى حد ما روتينية اعتادوا عليها و على حلها فيما بينهم .و هذا ما يؤكد ايضا ما توصلنا إليه في النتائج السابقة وهي روح التعاون السائدة في المؤسسة المينائية محل الدراسة.

الجدول(38):تقييم مستوى تطور الأداء

النسبة%	التكرارات	الإحتمالات العينة
61,2%	153	في تطور مستمر
33,6%	84	متوسط
5,2%	13	في تراجع
100%	250	المجموع

يبين الجدول الموضح و الخاص بتقييم العمل لأدائه في المؤسسة أن 153 مبحوثا أي ما يعادل 61,2% يقرون بأنهم في تطور مستمر ، و 84 مبحوثا أي ما يقابل 33,6% يقرون أن مستوى أدائهم متوسط و 13 مبحوث أي ما يقابل 5,2% يقرون أن مستوى أدائهم في تراجع . و يبدو جليا هنا من خلال النتائج ان أغلبية المبحوثين يرون بأن أدائهم يتحسن و في تطور دائم و هذا دليل على أن الدورات التكوينية و التريصات التي يستفيد منها أغلب العمال حسب النتائج السابقة . فعمليات التكوين و التدريب تزيد من كفاءة و قدرة العامل كما تجعله يتحكم في عمله أكثر مما يزيد من مستوى الثقة بالنفس لدى العامل و حبه و اهتمامه بالعمل أكثر .

الجدول(39):الرضا عن أسلوب التسيير المتبع في المؤسسة

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات العينة
52%	130	نعم
18%	45	نوعا ما
30%	75	لا
100%	250	المجموع

يبين الجدول الموضح أعلاه أن 130 عاملا بنسبة 52% يجيبون بأنهم راضين عن الأسلوب المتبع في التسيير بالمؤسسة. و 75 عاملا يجيبون بأنهم غير راضين عن الأسلوب المتبع في التسيير بالمؤسسة و 45 عاملا بنسبة 18% يجيبون بأنهم راضين نوعا ما عن أسلوب التسيير بالمؤسسة.

و يلاحظ هنا أن المؤسسة في تسييرها تتبع الرقابة المستمرة و المرنة في آن واحد ، حيث لاحظنا هذا من ناحية الإشراف في العمل حيث أن المسؤول المباشر هو الذي يشرف عن العمل وعن تقييم أداء العاملين كذلك .

و كما أن معظم العمال يبذلون تعاونهم و تأزرهم في العمل من المسؤول إلى العامل البسيط . خاصة و أن أكثر نسبة من العمال تمثلها الفئات الشابة لذلك نجدهم أكثر تفهما و أكثر إيجابية في التعامل.حيث تظهر عليهم مظاهر الحماس و حب العمل. خاصة و أن المؤسسة تعمل على تطبيق مبدأ تسيير الكفاءات وهذا ما تؤكد عليه الباحثة مشغوني منى في دراستها حيث تؤكد على أن التسيير الفعال للكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يساهم في زيادة قدرة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة على خلق القيمة و زيادة الحصة السوقية و تحسين أدائها، و هذا بسبب الموقع المتميز للموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة.

و هذا ما تسعى أيضا المؤسسة المينائية محل الدراسة التوصل اليه في الواقع حيث يعتبر هدفا من أهدافها.

الجدول(40):المشاركة في اتخاذ القرارات.

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات العينة
18,8%	47	لا
40,4%	101	أحيانا
40,8%	102	نعم
100%	250	المجموع

يتبين من خلال الجدول المقابل و الخاص برأي العمال حول ما إذا كانت المؤسسة تسمح لهم بإبداء رأيهم و التناقش في أمور العمل أن 102 عاملا ما يقابل 40,4% يجيبون أن المؤسسة تسمح لهم بإبداء رأيهم و مناقشة بعض الأمور الخاصة بالمؤسسة. و 101 عاملا بنسبة 40,4 % يجيبون أن المؤسسة أحيانا ما تسمح لهم بإبداء رأيهم و مناقشة بعض الأمور الخاصة بالعمل.

كما أن 47 عاملاً بنسبة 18,8% يجيبون أن المؤسسة لاتسمح لهم بإبداء رأيهم و مناقشة بعض الأمور الخاصة بالعمل .و هذا ما يبين أن المؤسسة تعمل بمبدأ التشاور لإتخاذ القرار الصائب في العمل ، حيث أن المشرفين على العمل بنتشاورون مع العمال في الأمور الهامة و خاصة العمال ذوو الأقدمية في المؤسسة و الذين يملكون خبرة و هذا ما أثبتته مقابلاتنا مع العمال حيث أكد لنا العديد من العمال الكبار في السن و ذوو الأقدمية .حيث قالوا أن:" المسؤول يتصل بنا عند حدوث أي مشكلة وهذا بحكم خبرتنا في الميدان و أقدمتنا في المؤسسة و عبر أحدهم قائلاً انا اعتبر هذه المؤسسة بمثابة بيتي الثاني فأنا أقضي أغلب يومي هنا و أعرف كل صغيرة و كبيرة عن هذه المؤسسة لذلك عند حدوث أي طارئ يتصل بنا المسؤولون."

حيث بررت لنا الفئة التي أجابت ب (نعم) أن هناك مشاركة فعالة وقوية من طرف العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة وذلك لإيجاد الحلول في أقرب وقت ممكن، فعند إستشارة مثلا القاعدة فهو أمر ضروري وهذا لما تكتسي هذه القاعدة من المعلومات المطلوبة خاصة أنها تبرز بشكل مباشر وأكثر في المجال التقني من الجانب الإداري أي كل ما يتعلق بالشحن والتفريغ والسحب البحري وقيادة الميناء. ضف إلى ذلك، فأوجه المشاركة تكون في تسطير السياسة العامة والشاملة للمؤسسة والأهداف العامة ووضع خطط عمل لتحقيق الأهداف، وكذا المشاركة في تحسين أداء وتطوير المؤسسة من منطلق إذا كان العامل مسؤولاً عن تحقيق هدف معين يجب أن يشارك في تحديده. في حين، فقد أشارت نسبة 40,8% بعدم وجود مشاركة في إتخاذ القرارات ، وهذا راجع حسب تصورهم لأن مجالها محدد فقط في الجانب التقني والتجاري ولا يسمح بتقديم الإقتراحات والأفكار الغير البناءة، وكذا ترجع حسب طبيعة نوعية القرارات المتخذة في مجال صلاحيات مع تميزهم في مديرية الشحن والتفريغ بخبرة ومستوى علمي يؤهلهم لذلك دون الإستعانة بالآخرين.

وعليه يمكن القول أن مجالات المشاركة في إتخاذ القرارات تتعلق بالجانب التقني والتجاري لما له من دور وأثر كبير ومهم في تحقيق التحسين المستمر في جودة خدماتها المتنوعة وذلك من خلال رفع من مردودية عمالها وتفعيل أدائهم التنظيمي ومنه تحسين صورة وسمعة المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.

الجدول(41):إعلان المؤسسة لمعايير تقييم الأداء للعمال.

النسبة%		التكرارات		الإحتمالات	
				العينة	
%40,4	%18,4	101	46	المواظبة	نعم
	%9,6		24	الانضباط والالتزام بالمواعيد	
	%8		20	الكفاءة	
	%0,8		2	الابتكار والإبداع	
	%0,8		2	الحفاظ على مواعيد العمل	
	%2		5	الالتزام بتعليمات المسؤول المباشر	
	%0,8		2	القدرة على أداء المهام	
%59,6		149		لا	
%100		250		المجموع	

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول الموضح أعلاه أن 149 عاملا بنسبة %59,6 أقرروا أن المؤسسة لا تعلن عن معايير تقييم الأداء للعمال. كما أن 101 عاملا بنسبة %40,4 أقرروا أن المؤسسة تعلن عن معايير تقييم الأداء مسبقا.

و تباينت الإجابات الإيجابية حول معرفتهم بالمعايير حيث ترى نسبة 18,4% أن معيار التقييم هو المواظبة. و 9,6% ترى أن معيار التقييم هو الإنضباط و الإلتزام بالمواعيد و نسبة 8% ترى أن معيار التقييم هو الكفاءة في العمل ،و تباينت النسب الأخرى ما بين الإلتزام بتعليمات المسؤول المباشر و القدرة على أداء المهام.

و ما نلاحظه هنا هو أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ليسوا على علم بمعايير تقييم الأداء مع أن تحديدها من المبادئ الضرورية ، و هنا يلاحظ اهمال الجانب الإعلاني في المؤسسة . كما أن العديد من العمال أيضا لا يهتمون بقراءة اللوائح التنظيمية المعلنة و التي تشرح مهام العمال و كيفية تقييم العمل.وخاصة الفئة التقنية البعيدة عن الادارة وهذا ما نلاحظه ايضا في معظم المؤسسات حيث نرى ان اغلبية العمال يهملون الاطلاع على اللوائح القانونية و التنظيمية للمؤسسة و هذا ما يجعلهم غير مطلعين على اسس تقييم الاداء في المؤسسة.

الجدول(42): تقديم العمال لخدمة خارج مهام المؤسسة

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات / العينة
36,4%	91	نعم
63,6%	159	لا
100%	250	المجموع

يتضح من الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن 159 عاملا بنسبة 63,6% أجابوا أنهم لم يقدموا خدمة للمؤسسة خارج مهامهم، و 91 عاملا بنسبة 36,4% من العمال أجابوا أنهم قدموا خدمة للمؤسسة خارج

مهامهم ، و حسب ما أقرت به هذه النسبة أن المهام التي قاموا بها كانت في إطار خدمات إضافية تضمن السير الحسن لعمل المؤسسة.

حيث أكدت هذه الفئة من خلال إجاباتهم أنهم يقدمون تلك الخدمات بدون طلب من المسؤول أحيانا فنظرا لحرصهم على المؤسسة فإنهم يتدخلون وقت الحاجة بدون أس طلب .

أما الفئة الثانية التي لم تقدم أعمال للمؤسسة خالرج مهامها فهي الفئة الملتزمة بمهامها فقط و لا تقدم مهام إضافية خارج أوقات عملها. أواخرج المهام المسؤولة عنها حتى لا تتحمل مسؤولية الأخطاء المحتملة .

فهناك العديد من العمال ممن لا يملك الجرأة و لا الإرادة للقيام بأعمال أخرى عكس الفئة النشيطة و المتحمسة التي تتدفع وتسال و تقدم مهام دون أن تحاسب عليها.

الجدول(43):اكتساب الخبرة خلال العمل في المؤسسة.

النسبة %		التكرارات		الإحتمالات	
				العينة	
%90,8	%26,8	227	67	قدمت خدمات نوعية	نعم
	%40,8		102	التكيف مع مختلف المستجدات	
	%23,2		58	كيفية التعامل مع الأفراد	
%9,2		23		لا	
%100		250		المجموع	

تبين نتائج الجدول الموضح أعلاه أن 227 عاملا بنسبة %90,8 أجابت أنها اكتسبت خبرة خلال عملها بالمؤسسة . و 23 عاملا بنسبة بنسبة %9,2 أجابت بأنها لم تكتسب خبرة من عملها في المؤسسة.

كما تباينت و اختلفت إجابات الأفراد الذين إكتسبوا خبرة في المؤسسة حول أوجه إستفادتهم من هذه الأخيرة حيث أجاب 40,8% بأنهم تعلموا كيفية التكيف مع المستجدات .

وأجاب 26,8% بانهم من خلال خبرتهم تعلموا تقديم خدمات نوعية للمؤسسة،و أخيرا أجابت نسبة 23,2% أنهم تعلموا كيفية التعامل مع الأفراد .كما ان الاغلبية بنسبة 40,8% بان اكتسابهم للخبرة في المؤسسة ساعدهم على التكيف مع المستجدات و هذا ما يؤكد أن المؤسسة في تسييرها حريصة على تنمية الكفاءات و المهارات لدى العمال و هذا من خلال الدورات التكوينية التي تنظمها بصفة مستمرة و هذا ما اكدته نتائج الجدول رقم 22 ،الذي يبين ان نسبة كبيرة من العمال استفادوا من التكوين سواء طويل أو قصير المدى.بالإضافة لها فالخبرة في العمل تكتسب أيضا من خلال احتكاك و تعاون العمال مع بعضهم مما يؤدي إلى إكتساب معارف و قدرات جديدة و هذا ما يساعد في رفع كفاءة العامل مما يؤدي إلى تقديم خدمات نوعية للمؤسسة، و يخلق روح الحماس و الإبداع لدى العامل. اضافة إلى هذا فإن الخبرة تدخل ضمن تكوين الكفاءات فلا تتكون و لا تتطور كفاءة العامل إلا باكتسابه لخبرات متنوعة و هذا ما تسعى إليه المؤسسة المينائية جاهدة حيث تسعى لتطبيق تسيير الكفاءات الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الذي يضمن الجودة الشاملة بجميع مقاييسها .

الجدول(44):إهتمام المؤسسة بالكفاءات.

النسبة%	التكرارات	الإحتمالات العينة
52,8%	132	نعم
47,2%	118	لا
100%	250	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن 132 عاملا بنسبة 52,8% يقرون بأن المؤسسة تهتم بعنصر الكفاءات. و 118 عاملا بنسبة 47,2% أجابو أن المؤسسة لا تهتم بالكفاءات .

و يتضح هنا من خلال الاجابات أن المؤسسة المينائية تهتم بالكفاءات في المؤسسة و يبدو هذا جليا من خلال الحوافز و العلاوات التي تقدمها عند قيام العامل بنشاطات اضافية . بالإضافة إلى تنظيم دورات تكوينية معتمدة في ذلك على مسابقات داخلية و النجاح فيها يكون على أساس الكفاءة و التفوق. حيث أكد لنا العمال هذا حيث تضع المؤسسة صندوق خاص بالاقترحات يتم فيه وضع كل آراء و إضافات العمال بالنسبة لطريقة العمل أو حتى أسلوب التسيير و كذلك حتى بعض الأمور التقنية. و تجمع المؤسسة الإقتراحات و تدرسها كما يستدعى العامل صاحب الفكرة الجديدة و المفيدة و يناقش في الموضوع المقترح و يتم تطبيقه في الواقع و يكافئ العامل صاحب الفكرة المفيدة . و هذا ما يشجع باقي العمال على إبداء آرائهم و اقتراحاتهم ويزيد من روح العمل الجماعي و المشاركة و يحقق الانتماء و الرضا الوظيفي.

الجدول(45):تطوير المؤسسة لأساليب الإدارة

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات / العينة
60,8%	152	نعم
39,2%	98	لا
100%	250	المجموع

يبين الجدول الموضح أعلاه أن 152 عاملا بنسبة 60,8% يقرون بأن المؤسسة تعتمد على تطوير أساليبها في الإدارة ، بينما يجيب 98 عاملا بنسبة 39,2% بأن المؤسسة لا تعمل على تطوير أساليبها في الإدارة.

و يتضح هنا جليا أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تسعى إلى مواكبة كل تطور يتعلق بالموضوع والإهتمام بمواردها البشرية بإعتبارهم الرأسمال الأساسي لجميع أنشطتها ومهامها التي تأمل من خلاله تحقيق الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية، وذلك بالتخلي عن بعض الأساليب التقليدية في الإدارة مثل المركزية الشديدة والفردية في إتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات. وفي نفس الوقت البحث عن الأساليب البديلة التي تتضمن مفاهيم حديثة كالتفويض في السلطة والتمكين والديمقراطية والقيادة التشاركية وتسيير الكفاءات . بالإضافة إلى أن المؤسسة أصبحت في الوقت الراهن تتوجه إلى تبني سياسة تكوين فرق العمل التي إرتبطت بإجراءات الجودة الشاملة التي عن طريقها يمكن تغيير القيم التنظيمية لدى العاملين دون الإخلال بالأهداف التنظيمية والأنشطة الإدارية والتقنية والتجارية ومحاولة المحافظة على الولاء والإلتزام التنظيمي عن طريق القوانين والتعليمات والقرارات المتخذة من أجل حماية المستقبل المهني والمصيري للمؤسسة. وذلك على إعتبار أن سياسة فرق العمل تساهم في تطوير أنظمتها وتحسين أدائها وخلق جو أسري منسجم ومتعاون ومتناسق ومتماسك، كما توفر المرونة التنظيمية في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها العاملون وتفسح المجال أمامهم للإبداع والمبادرة والمشاركة من أجل تحقيق الميزة التنافسية. صف إلى ذلك، من بين أهم الأسباب المؤدية للإهتمام بسياسة تأسيس فرق العمل في المؤسسة وتكريس كل الموارد المادية من أجل إنجاحها هو نتيجة التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية للعاملين من ناحية القيم والفلسفات والأعراف والسلوكيات.... وظهور التنوع في اليد العاملة والتقنيات الحديثة. و هنا يتبين أن المؤسسة حريصة على مواكبة التطور من ناحية الألات و كذلك من ناحية التسيير ، و هذا هو الهدف من تسيير الكفاءات حيث تهدف المؤسسة من خلاله إلى تطوير العاملين،و تحفيزهم لضمان فاعليتهم و تحسين انتاج و مردودية المؤسسة. كما ان مبدأ التطوير يدخل ضمن مبادئ إدارة الموارد البشرية و تسيير الكفاءات.

و هذا ما تؤكدته دراسة الباحثين: Martine le Boulaire, Didier Retour Cerag حيث توصلنا إلى أنه يجب على إدارة الموارد البشرية أن تستثمر في المجالات الإدارية والتنظيمية ( تطوير الكفاءات من خلال التعاون بين مختلف المسؤولين، نقل المعارف والمهارات وإدراج مختلف أنواع التعلم) ومجال اختيار المشاريع ووظيفتها من أجل رفع أداء تسيير الكفاءات، وبهذا فقد أوصى الباحثان بأنه يجب على إدارة الموارد البشرية زيادة نفوذها في اختيار المواقع الإستراتيجية مع التركيز بصفة خاصة على تحليل المهارات الجماعية و الرئيسية للمؤسسة.

الجدول(46): شعور العامل بالإستقرار الوظيفي

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات / العينة
63,6%	159	نعم
36,4%	91	لا
100%	250	المجموع

تؤكد النتائج الإحصائية المبينة أمامنا أن 159 عاملا بنسبة 63,6% يجيبون بأنهم يشعرون بالإستقرار الوظيفي في المؤسسة . و هذا أمر إيجابي حيث أن ضمان الإستقرار الوظيفي من الأمور التي يستصعب الوصول إليها. فالإستقرار الوظيفي هو الإحساس بالرضا و الأمان الوظيفي و الذي يدفع الموظف إلى البقاء و الإستمرار في العمل لدى المؤسسة و هو اختيار طوعي و إرادي ، كما أنه نتاج للعديد من العوامل و الإجراءات التي تتخذها المؤسسة بهدف الاستبقاء و الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء بها و الذين يعتبرون السبب الجوهرية في تحقيق أهدافها.و من أهم هذه العوامل هو التعويض المادي في صورته العديدة من رواتب و

مكافآت و زيادات و غيرها و الذي في مجمله يجب أن ينافس مستوى التعويض السائد في المؤسسات الأخرى. و التي تعمل في نفس مستوى النشاط .

أيضا الحصول على التدريب و التطوير المهني المناسب وفق خطة منهجية معتمدة . ويعني أيضا أن المؤسسة تعتمد في المكافآت و الترقيات على مبدأ الكفاءة و على التقييم الدقيق للعمال . و هذا ما يؤكد ما لمسناه منذ البداية من الإجابات السابقة حيث أن حسن التسيير و التحفيز و مستوى الأجر من العوامل التي تؤثر في الاستقرار . و هذا ما توفره المؤسسة المينائية محل الدراسة .

أما بالنسبة للعاملين الذين أجابوا أنهم لا يشعرون بالإستقرار الوظيفي فهي الفئة التي لا يزال مستوى أجرها لا يرضيها ، أو العاملين الذين يعملون خارج ميدان تخصصهم.

الجدول(47):التقويم الذاتي للمهارات في العمل.

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات العينة
79,6%	199	نعم
20,4%	51	لا
100%	250	المجموع

تبين نتائج الجدول الموضح أعلاه أ، 199 عاملا بنسبة 79,6% يجيبون بأنهم يقومون بالتقويم الذاتي لمهاراتهم في العمل، بينما يجيب 51 عاملا بنسبة 20,4% بأنهم لا يقومون مهاراتهم في العمل .

و التقييم الذاتي هو واحدٌ من أفضل الطرق التي تؤدي إلى دمج الموظف في عملية مراقبة الأداء وفي عملية وضع الأهداف على صعيد العمل وعلى الصعيد المهني، وتضمن عملية التقييم الذاتي أن يكون الموظف مستعداً لعملية التخطيط لتطور الأداء الخاص به أو للقاءات التقييم التي يعقدها مع مديره، كما أنه يمثل فرصةً ثمينةً للموظفين للتفكير بشكلٍ جدي في مستوى أداءهم ومساهماتهم.

و بطبيعة الحال فإن الفرد يحتاج خلال عمله إلى من يرشده و بوجهه، و يقيم أعماله و يقومها و لذلك لابد من وجود مراجعة لكل عمل نقوم به بأنفسنا أو قام به آخرون.

كما أن أبسط مفهوم للتقييم الذاتي هو أن يقوم الشخص الذي أدى عملاً ما بمراجعة ذاته بعد إنهاء ذلك العمل ليرى مدى تحقيقه للأهداف المرجوة من العمل و ماهي المخرجات و المنتجات التي خرج بها و ماهي الصعوبات التي واجهته و كيف يتغلب عليها ، و مامدى تأثيرها في جودة العمل و إتقانه؟ و كيف يمكن الإستفادة من هذه العملية ليكون العمل أنجح في المستقبل بمجهودات أقل .

وقوع العامل في الأخطاء و هذا ما يساعد أيضا في التقليل من حوادث العمل بالمؤسسة.و بهذا تتكون لنا كفاءات فاعلة نستطيع الاعتماد عليها في تطور المؤسسة.

الجدول(48): يوضح مدى الرضا عن العلاوات مقارنة بنوع المنصب

المجموع	هل العلاوات التي تتقاضاها في المؤسسة تتناسب مع مستوى أدائك		الإحتمالات	
	لا	نعم	العينة	
172 68,8%	86 75,4%	86 63,2%	إطار	المنصب الحالي
63 25,2%	22 19,3%	41 30,1%	عون تحكم	
15 6%	6 5,3%	9 6,6%	عون تنفيذ	
250 100%	114 100%	136 100%	المجموع	

تبين النتائج الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن 86 إطار بنسبة 63,2 % أجابوا بأنهم راضين عن العلاوات التي يتقاضونها. و 86 إطارا بنسبة 75,4 % يجيبون بأنهم غير راضين عن العلاوات التي يتقاضونها.

كما نلاحظ أن 41 عون تحكم بنسبة 30,1 % راضين عن العلاوات التي يتقاضونها مقابل 22 بنسبة

19,3% غير راضين عن العلاوات التي يتقاضونها. و 9 من أعوان التنفيذ بنسبة 6,6% يبدون رضاهم عن العلاوات التي يتقاضونها مقابل 6 بنسبة 5,3% يبدون عدم رضاهم عن العلاوات المقدمة من طرف المؤسسة.

و يبدو واضحا من خلال النتائج أن نسبة الإطارات و أعوان التحكم هي أكثر النسب رضا عن العلاوات المقدمة في المؤسسة. و هذا لكونهم حاملين لشهادات الجامعية و شهادات تقني سامي في بعض التخصصات حيث أن نظام العلاوات يرتبط أيضا بالشهادة و الأقدمية في العمل كذلك. لذلك فدوي الشهادات العالية يتحصلون على علاوات أعلى كما أن الأقدمية في العمل أيضا تحتسب . و حسب إجابات المبحوثين فان المؤسسة تقدم أيضا بعض التحفيزات المادية مثل التأمينات الصحية و بعض التعويضات و الإعانات التي تقدمها المؤسسة في بعض المناسبات كالأعياد الدينية و الوطنية وكما نعرفه فإن العلاوات تعتبر من أهم الحوافز المادية التي تزيد من الرغبة في العمل و تعزز الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة . و هذا خاصة مع الظروف الإجتماعية و الاقتصادية التي نعيشها في السنوات الأخيرة و ارتفاع مستوى المعيشة وزيادة متطلبات الحياة . مع العلم أن أغلبية العاملين في المؤسسة أرياب أسر و متزوجين أي ذوا مسؤولية و الدعم المادي بالنسبة لهم له تأثير كبير.

و الشئ الملفت للانتباه في الجدول هو أن أغلبية الفئة التي أجابت بعدم رضاها على العلاوات هي فئة الإطارات حيث ترى أن العلاوات التي تحصل عليها لا تتوافق وشهاداتهم العلمية المتحصل عليها و عند استفسارنا عن هذا الأمر اتضح أن العلاوات لا تعتمد فقط عن الشهادة بل حتى الأقدمية في العمل فالإطارات الموظفة حديثا تختلف علاواتها عن الأقدم . وهذا حسب السلم المعمول به في المؤسسة المينائية. إضافة إلى أن هناك العديد من الإطارات حسب ما رايناه لم يتم تثبيثهم في العمل أي لا يزالوا قيد الملاحظة والتقييم هنا تختلف علاوات الموظفين الدائمين على المؤقتين و هذا أمر عادي تتعامل به معظم المؤسسات . في المقابل

وجد أن فئة عمال التنفيذ لم تعبر عن عدم رضاها على العلاوات بنسبة كبيرة و هذا لإقتناعهم بأن العلاوات التي يتقاضونها تتماشى و شهاداتهم و الاعمال التي يؤديونها حيث أن متويات الأجور في المؤسسة المينائية ليست بالمتدنية اي تكفي لسد حاجيات الحياة بالنسبة للموظفين الدائمين بالمؤسسة.

الجدول(49):يوضح علاقة المنصب وعلاقته بمستوى تطور الأداء

المجموع	كيف تقيم مستوى تطور أدائك لعملك			الإحتمالات العينة	
	في تراجع	متوسط	في تطور مستمر		
172 100,0%	4 2,3%	64 37,2%	104 60,5%	إطار عون تحكم عون تنفيذ المجموع	المنصب الحالي
63 100,0%	8 12,7%	19 30,2%	36 57,1%		
15 100,0%	1 6,7%	1 6,7%	13 86,7%		
250 %100,0	13 %5,2	84 %33,6	153 %61,2		

تبين نتائج الجدول الموضح و المتعلق بتقييم مستوى الأداء مقارنة بنوع العمل أن :

61,2% من المبحوثين يقرون بتحسين مستوى أدائهم في العمل ، و تمثل فئة الإطارات أكبر فئة بنسبة 60,5% يقرون بأن مستوى أدائهم في تطور مستمر و هذا ما يوضح حرص هذه الفئة على التطوير والتنمية من مستوى أدائها بصفة مستمرة .

- 5,2% من المبحوثين يقرون بأن مستوى تطور أدائهم في تراجع و هي نسبة قليلة جدا مقارنة بالنسبة التي تقر بأن مستوى أدائها في تطور مستمر و متوسط وحسب مقابلاتنا مع المبحوثين و المسؤولين هي الفئة التي تشرف على التقاعد حيث يصبح العديد منهم غير راض على مستوى أدائه خاصة بعد تحكهم في العمل الذي يمارسونه. فالإنسان يسعى دوما لتطوير نفسه و ببلوغه مرحلة معينة تصبح المعارف المكتسبة لديه روتينية و يسعى دائما لتطويرها للقضاء على الملل و الروتين الذي يقلل من نسبة الحماس . و هذا ما تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال إعداد برامج تكوين وخرجات ميدانية تكوينية لفائدة العمال في المؤسسة باختلاف أصنافهم و مستوياتهم .
- و ما يتضح من خلال الجدول كذلك هو أن نوع المنصب له علاقة كبيرة بتقييم العامل لأدائه حيث أن فئة الإطارات من أكثر الفئات حرصا على مراقبة مستواها و هنا يظهر سعيها لتطوير كفاءاتها العلمية و العملية في العمل و الحرص على التجديد و الإبداع في العمل .

### خامسا: نتائج الدراسة :

#### المحور الأول :أهمية إدارة الموارد البشرية كطريقة تفكير في المؤسسة .

للإجابة على التساؤل الاول و الذي كان كما يلي : ما مدى أهمية " إدارة الموارد البشرية " ك " نمط في التسيير " في المؤسسات الجزائرية توصلنا إلى الآتي :

- ان المؤسسة تعتمد في توظيفها للعمال على أساس الشهادة و هذا بنسبة 77.2% ثم يليها التوظيف على أساس الإختبار بنسبة 20.4 %

- ان أغلبية العمال يتم تعريفهم بواجبات وظيفتهم عن طريق مسؤولهم المباشر و هذا بنسبة 67,2% . وهذا ما يبين حرص إدارة المؤسسة على أن تكون قريبة من العامل هذا لضمان التحكم في العمل و عدم الوقوع في الأخطاء المهنية.
- ان قرار التوظيف النهائي في المؤسسة المينائية يعتمد على الفترة التدريبية التي يخضع لها العامل ، حيث يتم تقييم أداء العامل خلال تلك الفترة ثم يأتي بعدها القرار النهائي للتوظيف و هذا ما أكدته آراء المبحوثين بنسبة 68,8% .
- يؤكد 77,6% من المبحوثين على توافق مؤهلاتهم العلمية مع الوظيفة التي يشغلونها ، و هذا ما يعزز مبدأ التخصص في العمل الذي فالإختيار السليم للعناصر و الموارد البشرية يؤدي إلى استقرار المؤسسة و تطورها.
- تسعى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على تحسين علاقتها بالعمال و هذا ما أكده المبحوثون بنسبة 67.6% . و هذا ما يبين حرص المؤسسة على تطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية في العمل و كذلك الاهتمام بمصلحة العمال .
- ان إدارة المؤسسة تحرص على رقابة و متابعة أداء العمال بشكل مستمر و هذا ما صرح به العمال بنسبة 55.6% ، وهذا ما يساعد في تحسين مستوى العمل واكتساب العامل للكفاءات من خلال الأداء الجيد. كما أن الرقابة والمتابعة تؤدي إلى الانضباط في العمل وتجعل المشرف أو المسؤول على دراية تامة بما يحدث داخل المؤسسة بالإضافة إلى توطيد العلاقة بينهم و خلق نوع من التعاون و تخفيف الصراعات داخل العمل .

- إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تسعى دائما لتكوين علاقة سليمة مع العمال وهذا مايتضح من خلال نقص الخلافات بين العمال ومصالح الإدارة. وحسب آراء معظمهم من خلال مقابلتنا فإن المؤسسة تركز على تطبيق مبدأ المساواة والتكافؤ بين العمال كما تعمل على تجسيد مبدأ العلاقات الإنسانية في العمل. وهذا ما أكدته اجابات المبحوثين حيث اجابت نسبة 75,6% بعد وجود مشاكل و خلافات مع إدارة الموارد البشرية و هذا ما يعتبر تأكيداً للنثائ السابقة.

- تشجع المؤسسة المينائية محل الدراسة العمال على مواصلة تعليمهم و تحسين مستواهم من خلال السماح لهم بمزاولة دراستهم الجامعية والدراسات العليا وهذا حسب ماصرح به 64,8% من اجمالي المبحوثين. حيث أنهم يستفيدون أحيانا من ساعات وأحيانا أخرى من أيام خاصة لمزاولة دراستهم الجامعية و هنا يظهر حرص المؤسسة على تكوين أفراد ذوي شهادات عالية.

- أن المؤسسة تولي التطور التكنولوجي اهتماما كثيراً. و هذا من خلال إهتمامها بتجهيز المؤسسة المينائية بتجهيزات حديثة تتماشى و التطور التكنولوجي، و تسهل عليهم بعض الأعمال خاصة فيما يخص الجانب الرقابي و الأمني .

و بهذه النتائج المتوصل إليها توصلنا للإجابة على التساؤل الأول أن لإدارة الموارد البشرية كمنط تسيير في المؤسسة المينائية بصفة خاصة و الجزائرية بصفة عامة أهمية بالغة حيث تساعد على تحقيق التوازن و التجانس في العمل بين أفراد المؤسسة .كذلك العمل على إستقرار العمل واستمراريته مما يؤدي لتنمية المهارات الخاصة بجميع الموظفين تعزيز انتمائهم لها.

المحور الثاني : أهمية تسيير الكفاءات كمنظ تسيير في المؤسسة.

للإجابة على التساؤل الثاني و الذي مفاده : ما مدى أهمية " تسيير الكفاءات " كطريقة تفكير و تسيير " في المؤسسات الجزائرية توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

-اعطاء المؤسسة المينائية أهمية كبيرة للتكوين والتريص لعمالها ، وذلك من أجل

التكيف مع الوضعيات المهنية الجديدة ، وإكتساب المعارف والخبرات ،حيث إستفادة أغلبية

العينة بنسبة تقدر ب76,4% من تريصات طويلة و قصيرة المدى و هذا لعد مرات داخل و خارج

الوطن وهذا حسب تخصصات الوظيفة التي يشغلونها و هذا ما يبين اهتمام المؤسسة المينائية

بتطويرها للكفاءات العاملة بالمؤسسة. و الاستفادة من التكويني في الغالب تكون باقتراح من المسؤول

المباشر وهذا ما أكدته نسبة 59,2% من العينة.

-تساهم عملية التكوين في تطوير معارف العمال و هذا ما أكدته نسبة 59,2% من افراد العينة و

هذا هو الهدف الأسمى لتسيير الكفاءات داخل أي مؤسسة.

-يخضع العمال لتقييم الأداء في المؤسسة المينائية وهذا بحسب الوظيفة التي يشغلونها و هناك من

الوظائف التي تقيم مرة دوريا و هناك من يقيم لعدة مرات و عملية تقييم الأداء تعتمد على تقييم

الأداء نفسه و هذا ما أكدته نسبة 66% من أفراد العينة وهذا ما يحفز العامل لتركيزه أكثر في

المهام التي يقوم بها ، كما يسعى دائما لتطوير من مهاراته.

-تسند عملية تقييم الأداء في المؤسسة المينائية للمسؤول المباشر بنسبة 88,8% وهذا ما يجعل

عملية التقييم دقيقة و موضوعية أكثر بعيدة عن كل الاعتبارات الأخرى . كما أن السؤل المباشر

هو الأكثر دراية بمواصفات العمل و أجزاءه ولهذا فإن جميع ملاحظاته ستكون في محلها.

-تعتمد الترقية في المؤسسة المينائية على أساسين مهمين ألا و هما الأقدمية و الكفاءة المهنية و هما محوران اساسيان و موضوعيان في عملية الترقية، بعيدان عن كل الأسس الذاتية الأخرى و هذا ما بينته نتائج الدراسة.

- العلاوات الممنوحة في المؤسسة المينائية تتماشى و مستوى الأداء المبذول من طرف العمال في المؤسسة المينائية و هذا بنسبة %54,4 . وهنا يتبين تقييم الجيد للكفاءة و الأداء المميز و هذا ما يحفز العامل و يزيد من رغبته في العمل .

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن المؤسسة المينائية تهتم بتسيير الكفاءات كنمظ تسيير في المؤسسة و هذا من خلال تركيزها على توظيف الكفاءات و كذلك العمل على تنميتها و تطويرها من خلال البرامج التكوينية المعتمدة داخل و خارج الوطن . كما أنها تعتمد على تحفيز العمال من حين لآخر عن طريق العلاوات و الهدايا المقدمة في المناسبات .

### المحور الثالث: مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها من خلال تسييرها للكفاءات.

للإجابة على التساؤل الثالث الذي مفاده ما مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها من خلال تسييرها للكفاءات توصلنا للنتائج التالية:

- اسلوب الإدارة المتبع في المؤسسة يرضي اغلب عمال المؤسسة وبنسبة 61 %

المؤسسة في تسييرها تتبع الرقابة المستمرة و المرنة في آن واحد ، حيث لاحظنا هذا من ناحية الإشراف في العمل حيث أن المسؤول المباشر هو الذي يشرف عن العمل وعن تقييم أداء العاملين كذلك.وهذا ما يسعى اليه تسيير الكفاءات في المؤسسة .

- المشاركة في اتخاذ القرارات من بين اهم المبادئ التي تعتمد عليها المؤسسة المينائية وهذا ما أكدته نسب اجابات المبحوثين حيث أن نسبة 61,2% من المبحوثين يقرون بذلك . و المشاركة في اتخاذ القرارات تعبر عن ثقة المؤسسات في الكفاءات العاملة بها مما يساهم أيضا في رفع الروح المعنوية للعامل وتحقيق الانتماء الوظيفي.
- يؤكد المبحوثين على اكتسابهم خبرات في المؤسسة و هذا بنسبة 90,8% من اجمالي المبحوثين وهذا ما ساعدهم على تقديم خدمات نوعية بالمؤسسة و التكيف مع مختلف المستجدات في العمل و كيفية التعامل مع الأفراد وهذا ما تسعى اليه المؤسسة من خلال تسييرها للكفاءات في المؤسسة.
- تهتم المؤسسة المينائية بالكفاءات العاملة بها و هذا ما اكدته نسبة 52,8% و يبدو جليا من خلال تنظيم دورات تكوين و تدريب داخل و خارج الوطن و قصيرة و طويلة المدى بالإضافة لتشجيع العمال على استكمال دراساتهم العليا في الجامعات وهذا ما يساهم في تطويلا و تنمية الكفاءات العاملة بالمؤسسة.
- تطبق المؤسسة سياسة التقويم الذاتي للمهارات و تعتبر من السياسات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة بحيث تجعل من العامل على يقظة تامة كما تحيي الضمير المهني للعامل و التقويم الذاتي كذلك يزيد من جودة الخدمات حيث يسعى العامل في جميع الاحيان لتطوير ذاته.
- تسعى المؤسسة المينائية دائما لتطوير اساليب الإدارة و هذا ما أكدته نسبة 60,8% و هذا من خلال الاعتماد على الطرق الحديثة كتسيير الكفاءات و إدارة الجودة الشاملة و غيرها بالإضافة الى مواكبة التطورات التكنولوجية و تزويد المؤسسة المينائية بجميع الوسائل الحديثة و هذا في جميع المصالح الاساسية.

- استطاعت المؤسسة المينائية تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة و هذا ما أقره 63,6% من مجموع المبحوثين و تحقيق الاستقرار الوظيفي معناه تحقيق الرضا و الانتماء و التوازن داخل المؤسسة و القضاء على المشاكل و الاحتجاجات و العداوة داخل بيئة العمل.
- و بتحقيق المؤسسة للاستقرار داخل المؤسسة نستطيع القول هنا أن إدارة الموارد البشرية قد حققت أهدافها من خلال اعتمادها على تسيير الكفاءات في المؤسسة. هذا من خلال تطبيقها لممارسات و عمليات إدارة الموارد البشرية .

## خاتمة :

لقد أصبح المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردودها و كفاءتها الإنتاجية و تكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة و القادر على الابتكار و التجديد ، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية و مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية و التوجه إلى الاهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة ، و نجد أن أهم سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي : الأجور و الحوافز ، التكوين ، تخطيط القوى العاملة ، تصميم و تحليل العمل ، سياسة الاختيار و الاستقطاب ..... هذه السياسات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و مهامها ، لذلك يجب عليها كسب و تنمية و الحفاظ على هذا المورد فالمؤسسات الناجحة هي التي تتكيف و تتحول و تتجدد باستمرار، وهذا ما يقتضي في نفس الوقت تطورا مستمرا و سريعا و عميقا في مناهج التسيير و مناهج التنظيم و التحولات الكبرى للمؤسسات تستدعي مجهودا معتبرا و دائما، لا يقتصر دورها على تحسين النتيجة المالية فقط، و إنما ترقية الإنسان في العمل جزء من المهام يتوجب على المؤسسات الاضطلاع بها و هذا مايسعى اليه تسيير الكفاءات بطريقة شاملة من تكوين، ترقية و نظام مكافآت ناجح.

فالمؤسسة عليها أن تكتسب خبرات و مهارات لإعادة تنظيم ذاتها و تغيير منتوجها و خدماتها و تحاول أن تعدل و تطور فيها لأن المحيط الحركي و الديناميكي فيه تغيرات و إن لم تتجدد مصيرها الفناء، فهي لها دورة حياة تولد و تمر بعدة مراحل كالإنسان و كل مرحلة تستدعي خصائص و أبعاد التي تجعلها قادرة على التأثير أكثر مما تتأثر لأنها نظام فرعي من نظام أوسع .

و من خلال المعالجة النظرية و اتي تناولنا فيها لموضوع ادارة الموارد البشرية و تسيير الكفاءات بداية من اشكالية الدراسة و عرض اهم المفاهيم الخاصة بالدراسة و تناولنا الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع و

مرورا باهم النظريات الي تناولت موضوع ادارة البشرية و اعتمدنا في ذلك التسلسل الزمني من كلاسيكية الى حديثة و كذلك تناولنا أهم النظريات التي تناولت موضوع تسيير الكفاءات ، وبعدها تم عرض بعض العناصر الخاصة بالمفهومين و هذا في كل من الفصل الثالث و الرابع.

و بعد الانتهاء من الجانب النظري تناولت الدراسة الميدانية عرض أهم النتائج التي توصلنا اليه بعد النزول للميدان الا و هو المؤسسة المينائية لسكيدة و توصلنا الى النتائج التالية:

- تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة كمنط تسيير في المؤسسة وهذا من خلال اهتمامها بجميع العمليات الادارية، بداية باستقطاب الموظفين عن طريق الاعلانات و بعدها اختيارهم و هذا بتنظيم مسابقات داخلية وخارجية في على أساس الشهادة أو على أساس الاختبار ليتم بعدها اختيار الكفاءات الملائمة للمنصب بما في ذلك التخصص العلمي و المهني للعامل.و يتم بعدها مرافقة العامل و الاشراف عليه ثم تقييم أدائه .

كما تسعى ادارة الموارد البشرية لتحسين علاقتها بالعمال داخل المؤسسة و هذا من خلال اشراكهم في بعض القرارات الهامة بالمؤسسة و هذا ما يزيد من الروح المعنوية للعامل ويعزز من انتمائه للمؤسسة التي يعمل بها.

- تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها عن طريق تسيير الكفاءات و هذا من خلال اهتمامها بالكفاءات العاملة في المؤسسة ،و تنظيمها لدورات تكوينية داخل و خارج الوطن طويلة قصيرة المدى ، بالإضافة إلى تشجيع العمال على تحسين مستواهم مما يساهم في تنمية المهارات . بهذا تظهر مهمة إدارة الموارد البشرية أوسع مما نتوقع، فهي زيادة عن كونها تسهر على السير البشري و الاجتماعي للمؤسسة، عليها التعاون مع مختلف أطراف المؤسسة و التوفيق بين مصالحها مع المحافظة بشكل دائم على قيم و أنظمة المؤسسة، و مراعية مصالح عمالها باستمرار

- كما تسعى المؤسسة لتطوير أساليبها في الإدارة و هذا باعتمادها على الطرق الحديثة في التسيير  
كتسييرها للكفاءات و إدارة الجودة الشاملة.

## قائمة المراجع المعتمدة:

### الكتب باللغة العربية

- 1- السيد الحسيني: النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف للنشر، القاهرة، ط2، 1977 .
- 2- احمد حرز الله: المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، دفاثر السياسة والقانون، العدد14، الجزائر، 2016.
- 3- اسماعيل حجازي، معالم سعاد: تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة، الأردن، ط1، 2013.
- 4- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، دار قباء، القاهرة، 2001.
- 5- احمد ماهر: ادارة الموارد البشرية، دار المعارف، الاسكندرية، 2004.
- 6- انس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2011.
- 7- بوحنية قوي: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2010.
- 8- بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان، ط1، 2009.
- 9- بيان هاني حرب: مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية للنشر، الأردن، 2000.
- 10- ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي: "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة،" مؤسسة- الثقافة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2009.
- 11- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 .
- 12- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان: ط1، 2005 .
- 13- حسن حريم: إدارة المنظمات، ط1، مكتبة الحامد، عمان، ط1، 2003 .
- 14- حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد، الأردن، 1998.
- 15- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، ط3، 2010.

- 16- زوان منير الشيخ، خضير كاظم محمود: ادارة المواهب والكفاءات البشرية، دار زمزم، الأردن، ط1، 2013.
- 17- سعيد ياسين عامر وعلي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس، القاهرة، ط2، 1988.
- 18- سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الاردن، ط1، 2011.
- 19- سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة فيها، دار مجدلاوي، عمان، 2004.
- 20- سعد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 21- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 22- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
- 23- طارق علي جماز: إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك، دون سنة نشر.
- 24- طاهر محمود الكلالدة: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دط، دار عالم، الأردن، 2008.
- 25- طاهر محمد الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري، الأردن، 2011.
- 26- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 27- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- 28- علي عبد الرزاق الجليبي: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 1999.
- 29- عبد الله محمد عبد الرحمان: علم إجتماع الصناعي النشأة والتطورات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
- 30- عبد الله محمد عبد الرحمان: علم إجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1994.
- 31- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، ط1، دار وائل، عمان، 2005.
- 32- غريب سيد احمد: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 1998.

- 33-فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2000.
- 34-فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اسامة، الأردن، 2011.
- 35-كامل بربر: ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2000.
- 36-محمد جمال الكفافي: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007.
- 37-مصطفى يوسف كافي: ادارة الموارد البشرية من منظور تنموي - تكنولوجي-عولمي، مكتبة المجمع العربي، الأردن، ط1، 2014.
- 38-مجيد الكرخي: ادارة الموارد البشرية، دار المناهج، الأردن، ط1، 2014 .
- 39-مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب، عمان، ط3، 2009.
- 40-محمد سيد فهمي وعبد الحميد عطية: طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الجديد، الإسكندرية، .
- 41-موسى الجوزي: التطوير التنظيمي(أساليب و مفاهيم حديثة )، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2003
- 42-محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر، عمان، ط1، 2006.
- 43-محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006.
- 44-محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 45-محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992
- 46-محي الدين الأزهري : الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة، بدون سنة
- 47-محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
- 48-مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 49-محمد زويد العتيبي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الوراق، عمان، 2010.

50-محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل، دار العبيكان، الرياض، ط2، 2007.

51-نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الاردن، 2013.

52-نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2010 .

53-نادر محمد ابو الشيخة: ادارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، ط1، دار صفاء، الأردن، 2010.

54-ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.

55-نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011.

56-نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسن رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.

### الكتب باللغة الأجنبية

58-Bernard Galambaud, **Si La GRH était de la gestion**, édition liasons,Paris, 2002 .

59- Bernard martory, Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines (pilotage social et performance)**, Dunod 4<sup>eme</sup> édition, Paris, 2001

60-Damien brochier ,la gestion de compétences :acteurs et pratique, édition economica , paris, 2002,

61-Derek Torington and Laura Hall, **Human resource management**, 4eme edition, Pearson education, England,1998.

62-Cécile De Joux, **les compétences au coeur de l 'entreprise**, édition d'Organisation, Paris,2001

- 63–Cellile Degoux , **Les compétences au cœur de l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, 2001,
- 64–Christian Tahon, Evaluation des performances des systèmes de production, Lovoisier, Paris, 2003
- 65–Cellile Dejoux : Les Compétences Au Cœur De L'entreprise, éditions D'organisation, Paris, 2001,.
- 66–Guide Pratique, Évaluer la qualité et performance, édition La Documentation Française, 2006,
- 67–Guy LE BOTERF, « Construire Les Compétences Individuelles Et Collectives », 2 Ed : Edition D'organisation , 2001 .
- 68–Luc Boyer ,Noel Equilbey, **Organisation :Théories et application**, éditions d'organisation, paris, 2003,
- 69–Lou Van Beirendonck, **Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise**, édition de boeck, Belgique, 2006,
- 70–Mohamed GHAYATE, **La démarche compétences**, Mastère Management des Ressources Humaines, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises – Casa , Euro Arabe Management
- 72–Phillipe ZARIFIAN, « objectif compétence : pour une nouvelle logique » , Edition liaison , paris , 1990.
- 73–Phillipe Lorino, **Méthodes et pratique de la performance**, éd organisation, Paris, 2000, P 85.
- 74–Roland Foucher, Normand Petterson ,Abdlhadi Naji, Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et compétence collective , [www .chaire-compétences ;pdf](http://www.chaire-compétences.pdf) (26/12/2006°

75-Said Ahmed Benraoune, **le management des ressources Humaines : étude des concepts, approche et outils développés par les entreprises américaines**, office des publications Universitaires, Alger, 2010, P 52

### مجلات ومقالات

76- حرز الله محمد لخضر: المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار و تسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، دفاتر السياسة والقانون، العدد 14، الجزائر، 2016،

77 -رفاس حنان و آخرون: اهمية إدارة و تطوير كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة -دراسة ميدانية بمستشفى الجامعي عبد القادر حساني سيدي بلعباس، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد 2، الجزائر، 2019

78- شوشان سهام، يحيوي نعيمة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز (دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة)، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية ،جامعة عاشور بن زيان، الجلفة.

79- فاطمة الزهراء بوكرمة، حدي اسماعيل ، تنمية الكفاءات وفق وضعيات التعلم (وضعية مشكل، وضعية ادماج، وضعية التقويم)، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، عدد خاص.

80- لشلاش عائشة، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية -دراسة حالة المؤسسة الاسمنت بني صاف، مداخلة في الملتقى الدولي حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 23 / 22 فيفري. 2012

81- منصور كمال، وسماح صولح: تسيير الكفاءات :الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى .مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجل 4 ، العدد 01، 2010.

82- مهديد فاطمة الزهراء، قبايلي امال: دور تطوير وتنمية المهارات في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة بسكرة، فيفري 2012.

-يونس قرواط و اخرون: تطوير الكفاءات البشرية و المزايا الناجمة عنها (التدريب و التعلم كألية لتطوير الكفاءات

83-هاشم فوزي: التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري و مفهوم الكفاءات : التشخيص أم التصميم، بحوث اقتصادية عربية، العدد 44،43 ، خريف2008.

## رسائل الدكتوراه

84-السعيد بن يمينة: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العامل- دراسة ميدانية بشركة أوراسكوم للإتشاءات مسيلة، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007-2008 .

85- خدري توفيق: تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة ،اطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2018\*2019

86-سملاي يحضية: اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2002.

87-مسغوني منى: تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص272 .

## منشورات

- أنظر في منشورات الديوان الوطني للسياحة أو الديوان المحلي للسياحة الذي يشرف على جانب من نشاطاته السيد الوالي ومنها "سكيدة فنون ومعالم».

## ملخص الدراسة :

يعد المورد البشري من اهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات و هذا لتمتعه بالعقل و القدرة على الابداع و التفكير ، و من أجل هذا زاد اهتمام الادارة الحديثة بهذا الأخير ، مما دفعها للاستثمار في طاقته و توظيف ممتلكاته الذهنية و الفكرية و الابداعية. وعليه تم الانتقال و التحول من الاهتمام التقليدي الذي كان يعرف بتسيير شؤون العاملين إلى مفهوم أكثر تطوراً و اتساعاً ليشمل إدارة الموارد البشرية ، بأبعادها الادارية و السلوكية لزيادة الاستفادة من طاقاتها و وضعها في الاطار التنظيمي الصحيح.

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية من خلال كل الوظائف التي تتطلع بها لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار بعد الكفاءة في تسييرها للوظائف والأفراد. حيث بدأت الإهتمام بالعنصر البشري كأداة ووسيلة إستراتيجية لتحقيق أهدافها، مما أدى بكثير من الباحثين والمختصين في مختلف المجالات الإدارية والإجتماعية والنفسية والإقتصادية إلى دراسته من خلال مختلف الأدبيات والدراسات النظرية التي طرحت للنقاش والبحث عن السبب الرئيسي في وجود ونشأة المؤسسات؛ من منطلق أنه يعد بالنسبة للمؤسسة ضميرها وقلبها النابض ولا يمكن أن تستغني عنه وعن مهاراته وإبداعاته. لذلك فإدارة الموارد البشرية تسعى لتحقيق رفاهية العامل وحماية حقوقه بهدف الوصول إلى رضا عالي وولاء مستمر وتحسين المردودية من خلال مجموعة من السياسات والبرامج واللوائح والقوانين والقواعد الرسمية والغير الرسمية لضبط سلوكياته وتوجيهه بما يخدم مصالح المؤسسة ومصالحه. وأيضاً للمحافظة على مكانة المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية ما بين المؤسسات المنافسة الأخرى. إضافة لذلك فإن الإدارة الجديدة للموارد البشرية في القرن الجديد أقيمت على عاتقها عدة مسؤوليات منها: تطور نظام الإختيار والمسار المهني للعاملين و تطوير الكفاءات و الاستثمار فيها.

و لقد جاءت دراستنا للاجابة على التساؤل المحوري التالي :

**كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تجسيد مبدأ تسيير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية؟**

و انبثقت تحته الأسئلة الفرعية:

1-ما مدى أهمية " إدارة الموارد البشرية " كنمط في التسيير " في المؤسسات الجزائرية؟ .

2-ما مدى أهمية " تسيير الكفاءات " كطريقة تفكير وتسيير " في المؤسسات الجزائرية؟

3-إلى أي مدى يمكن أن تحقق عملية " تسيير الكفاءات " أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

الجزائرية؟

و للإجابة على هذه التساؤلات و جب علينا بعد الدراسة النظرية النزول للميدان و اجراء الدراسة الميدانية

والتي توصلنا من خلالها للنتج التالية :

- تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة كنمط تسيير في المؤسسة وهذا من خلال اهتمامها بجميع

العمليات الادارية، بداية باستقطاب الموظفين عن طريق الاعلانات و بعدها اختيارهم و هذا بتنظيم

مسابقات داخلية وخارجية في على أساس الشهادة أو على أساس الاختبار ليتم بعدها اختيار

الكفاءات الملائمة للمنصب بما في ذلك التخصص العلمي و المهني للعامل.و يتم بعدها مرافقة

العامل و الاشراف عليه ثم تقييم أدائه .

- كما تسعى ادارة الموارد البشرية لتحسين علاقتها بالعمال داخل المؤسسة و هذا من خلال اشراكهم

في بعض القرارات الهامة بالمؤسسة و هذا ما يزيد من الروح المعنوية للعامل ويعزز من انتمائه

للمؤسسة التي يعمل بها.

- تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها عن طريق تسيير الكفاءات و هذا من خلال اهتمامها

بالكفاءات العاملة في المؤسسة ،و تنظيمها لدورات تكوينية داخل و خارج الوطن طويلة قصيرة

المدى ، بالإضافة إلى تشجيع العمال على تحسين مستواهم مما يساهم في تنمية المهارات . بهذا

تظهر مهمة إدارة الموارد البشرية أوسع مما تتوقع، فهي زيادة عن كونها تسهر على السير البشري

و الاجتماعي للمؤسسة، عليها التعاون مع مختلف أطراف المؤسسة و التوفيق بينمصالحتها مع المحافظة بشكل دائم على قيم و أنظمة المؤسسة، و مراعية مصالح عمالها باستمرار كما تسعى المؤسسة لتطوير اساليبها في الإدارة و هذا باعتمادها على الطرق الحديثة في التسيير كتسييرها للكفاءات و ادارة الجودة الشاملة.

- اصبح تسيير الكفاءات يشكل مطلباً ضرورياً في ظل المؤسسات المعاصرة، والحقيقة أن هذا الدور له ما يبرره من الناحية التنظيمية، فالواقع الحالي للمؤسسات يتميز بنوع من الديناميكية والتغير. وهذا الأخير سيؤدي حتماً إلى إعادة النظر بشكل مستمر ودائم في منظومة التسيير داخل هذه المؤسسات.

## Summary :

The human resource is one of the most important pillars that institutions rely on, due to its enjoyment of the mind and the ability to be creative and thinking, and for this reason, the modern administration has increased its interest in the latter, which prompted it to invest in its energy and employ its mental, intellectual and creative properties. Accordingly, the transition was made from the traditional concern, which was known as the management of personnel affairs, to a more advanced and extensive concept to include human resources management, with its administrative and behavioral dimensions, to increase the utilization of its energies and place it in the correct organizational framework.

Accordingly, human resource management, through all the jobs that it undertakes, must take into account the efficiency in its management of jobs and individuals. Where it began to pay attention to the human element as a tool and a strategic means to achieve its goals, which led many researchers and specialists in various administrative, social, psychological and economic fields to study it through various literature and theoretical studies that were presented for discussion and search for the main reason for the existence and emergence of institutions; On the grounds that for the institution it is its conscience and its beating heart, and it cannot do without him, his skills and his creativity.

Our study came to answer the following central question:

How does human resource management contribute to embodying the principle of competency management in the Algerian institution?

Below are the sub-questions:

1- What is the importance of "human resource management" as a management pattern in Algerian institutions?

2- What is the importance of "competency management" as a way of thinking and managing" in Algerian institutions?

3- To what extent can the "competency management" process achieve the objectives of human resources management in the Algerian institution?

In order to answer these questions, we must, after the theoretical study, go to the field and conduct the field study, through which we reached the following conclusions:

\_ The human resource management acquires great importance as a management style in the organization, and this is through its interest in all administrative processes, beginning with attracting employees through advertisements and then selecting them, and this is by organizing internal and external competitions on the basis of certification or on the basis of testing, so that the appropriate --\_

competencies for the position are selected, including: That is the scientific and professional specialization of the worker. After that, the worker is accompanied and supervised, and his performance is evaluated.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة -

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

## استمارة استبيان

الموضوع: تعبئة استمارة

تحية طيبة أما بعد،

تعالج هذه الاستبانة مسألة إدارة الموارد البشرية و تسيير الكفاءات في مؤسستكم من أجل التعرف على ما يخص هذه المسألة من عوائق وتقديم النصح من أجل القضاء على هذه العوائق.

وعليه نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بموضوعية ودقة، و إذ نشكر تعاونكم معنا ونؤكد لكم التزامنا بالاحتفاظ بسرية المعلومات الواردة فيها و التي لن تستخدم

## المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن : أقل من 25  من 25-34  من 35-44  من 45-54  من 55 فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- المنصب الحالي : .....
- 5- الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9  من 10 إلى 14  من 15 إلى 19   
من 20 إلى 24  24 فما فوق
- 6- الأجر: .....

## المحور الثاني : أهمية ادارة الموارد البشرية كنمط تسيير بالمؤسسة

- 7- ما هي الطريقة التي وظفت بها في المؤسسة؟  
مسابقة  توظيف بال عقد  بواسطة معاهد تعليمية أو جامعية  اتصالات شخصية   
أخرى تذكر.....
- 8- على أي أساس كان توظيفك؟  
على أساس الشهادة  على أساس الاختبار   
أخرى تذكر.....
- 9- هل اشترطت المؤسسة ضرورة اجراء مقابلة عند طلب الوظيفة؟  
نعم  لا
- 10- هل أجريت اختبارات عند طلب الوظيفة:  
نعم  لا   
في حالة الإجابة بـ نعم : أي الأنواع التي خضعت لها  
اختبارات أداء  اختبارات ذكاء  اختبارات أخرى أذكرها.....
- 11- هل تم تعريفك بواجبات وظيفتك و ظروف عملك بالمؤسسة عند بداية توظيفك ؟  
نعم  لا   
في حالة الإجابة بـ نعم من أشرف على ذلك ؟  
رئيسك المباشر  مندوب خاص  بعض الزملاء   
وسائل أخرى اذكرها.....
- 12- هل يعتمد قرار التوظيف في مؤسستكم على أداء الفرد اثناء فترة التدريب الاولى؟

نعم  لا

13- هل مؤهلاتك العلمية تتوافق مع الوظيفة الحالية؟ نعم  لا

14- هل تسعى إدارة الموارد البشرية في مؤسستكم إلى تحسين علاقتها بالعمال؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ نعم هل يظهر ذلك من خلال:

تغاضيها عن بعض الأخطاء  التقرب من العمال في المناسبات

مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل  اطلاعكم بجديد المؤسسة

15- هل سبق و أن قدمت لك إدارة المؤسسة مكافأة عن اجتهادك في العمل؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ نعم كيف ذلك:

الشكر و التقدير  إشراكك في اتخاذ القرار  مكافأة رمزية  مكافأة مادية

16- هل تعمل إدارة المؤسسة على رقابة و متابعة أداء العمال ؟

نعم  لا  أحيانا

17- هل سبق و نشأ بينك و بين مصلحة ادارة الموارد البشرية خلاف؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ نعم ما سبب هذا الخلاف:

الأجر  العلاوات  الترقية  تقصيرك في انجاز المهام

سوء المعاملة  الخدمات الاجتماعية  اخرى تذكر.....

18- هل تهتم إدارة الموارد البشرية بأفكار و آراء العمال و تأخذها بعين الاعتبار؟

نعم  لا  أحيانا

19- هل تشجع المؤسسة العمال الذين يرغبون في مواصلة تعليمهم و تحسين مستواهم؟

نعم  لا

20- هل تهتم مؤسستكم بمواكبة التطور التكنولوجي ؟

نعم  لا

21- تهتم مؤسستكم بتطوير العلاقات بين العمال في المؤسسة؟

دائماً  غالباً  أحياناً  نادراً

المحور الثالث : أهمية تسيير الكفاءات كمنظ تسيير بالمؤسسة

22- هل تلقيت تكويناً بالمؤسسة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ نعم

كم من مرة .....

23- كم كانت المدة .....

24 - ماذا استفدت من التكوين؟

تحسين كفاءتك  ترقية لمنصب أعلى  حسنت من أدائك

25- على أي أساس تكون الاستفادة من التكوين في مؤسستكم؟

طلب  مسابقة داخلية  الكفاءة  الأقدمية  اقتراح من طرف المسؤول

26- ما الهدف حسب رأيك من البرامج التكوينية المتاحة في مؤسستكم؟

تطوير معارف العمال  تحقيق أهداف المؤسسة  تبادل الخبرات و المعارف بين العاملين في

نفس التنظيم  تزويد العاملين بأحدث أساليب العمل  الترقية لمنصب أعلى

27- هل منصب عملك يتطلب معرفة تكنولوجية عالية ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ نعم هل تلقيت تكويناً يتماشى مع منصب عملك الحالي ؟

نعم  لا

28- هل تتناسب الأعمال الموكلة اليك مع قدراتك العلمية و المهنية؟

نعم  لا

29- هل تخضع لتقييم الأداء داخل مؤسستكم؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ نعم :

كم من مرة يتم تقييمك خلال العام .....

30- ما هي المعايير التي تقوم على أساسها عملية التقييم في المؤسسة:

السلوك  الأداء  الانضباط

أخرى تذكر: .....

31- من الذي يشرف على عملية التقييم في مؤسستكم؟

المسؤول المباشر  مسؤول الموارد البشرية  مدير المؤسسة

أخرى تذكر: .....

32- هل تسند لك الإدارة أعمال صعبة من أجل اختبار كفاءتك و مواهبك؟

نعم  لا  احيانا

في حالة الاجابة بنعم اعط مثلا عن هذه الأعمال .....

.....

.....

33- هل لديك علم بشروط الترقية داخل المؤسسة؟

نعم  لا

34- هل تم ترقيةك ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ نعم :على أي أساس تتم عملية الترقية في مؤسستكم:

الأقدمية  الكفاءة المهنية  التكوين  الشهادة  المحاباة

35- هل العلاوات التي تتقاضاها في المؤسسة تتناسب مع مستوى أدائك؟

نعم  لا

36- هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بلا لماذا:

لأنه أقل من مستوى المجهودات التي تبذلها  لأنه لا يسد حاجاتك في الحياة

لأن مستواك العلمي لا يتوافق و قيمة الأجر

المحور الرابع: مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها من خلال تسييرها للكفاءات

37- هل توفر لك شركتك المناخ المناسب للإبداع والتفكير في خلق طرق عمل جديدة؟

نعم  لا  أحيانا

في حالة الإجابة بـ نعم كيف ذلك:.....

38- عند مواجهتك لصعوبات أو مشاكل في العمل كيف تتعامل معها؟

تحاول إيجاد الحل بمفردك  تستعين بأحد الزملاء في العمل

تلجأ لمسؤولك المباشر  تتصل بمصلحة الموارد البشرية

أخرى تذكر.....

39- كيف تقيم مستوى تطور أدائك لعملك؟

في تطور مستمر  متوسط  في تراجع

40- هل أنت راض على أسلوب التسيير المتبع في مؤسستكم؟

نعم  لا  نوعا ما

41- هل تسمح لكم إدارة المؤسسة بإبداء رأيكم و مناقشة بعض الأمور الخاصة بالمؤسسة؟

نعم  لا  أحيانا

42- هل تعلن المؤسسة لعاملها المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مسبقا؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ نعم، ما هي هذه المعايير:

المواظبة  الانضباط والالتزام بالمواعيد  الكفاءة  الابتكار والإبداع

الحفاظ على مواعيد العمل  الالتزام بتعليمات المسؤول المباشر  القدرة على أداء المهام

الاخلاق المهنية

43- هل سبق و أن قدمت لمؤسستك خدمة خارج إطار المهام الخاصة بوظيفتك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ نعم: أعط مثال عن ذلك.....

44- هل اكتسبت خبرة خلال عمالك بالمؤسسة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ نعم ما أوجه استفادتك من هذه الخبرة؟

قدمت خدمات نوعية  التكيف مع مختلف المستجدات  كيفية التعامل مع الأفراد   
أخرى تذكر.....

45- حسب رأيك هل تهتم المؤسسة بعنصر الكفاءات في التوظيف؟

نعم  لا

46- هل تسعى مؤسستكم لتطوير أساليبها في الإدارة ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ نعم اشرح ذلك.....

47- هل تحس بالاستقرار الوظيفي داخل مؤسستكم؟

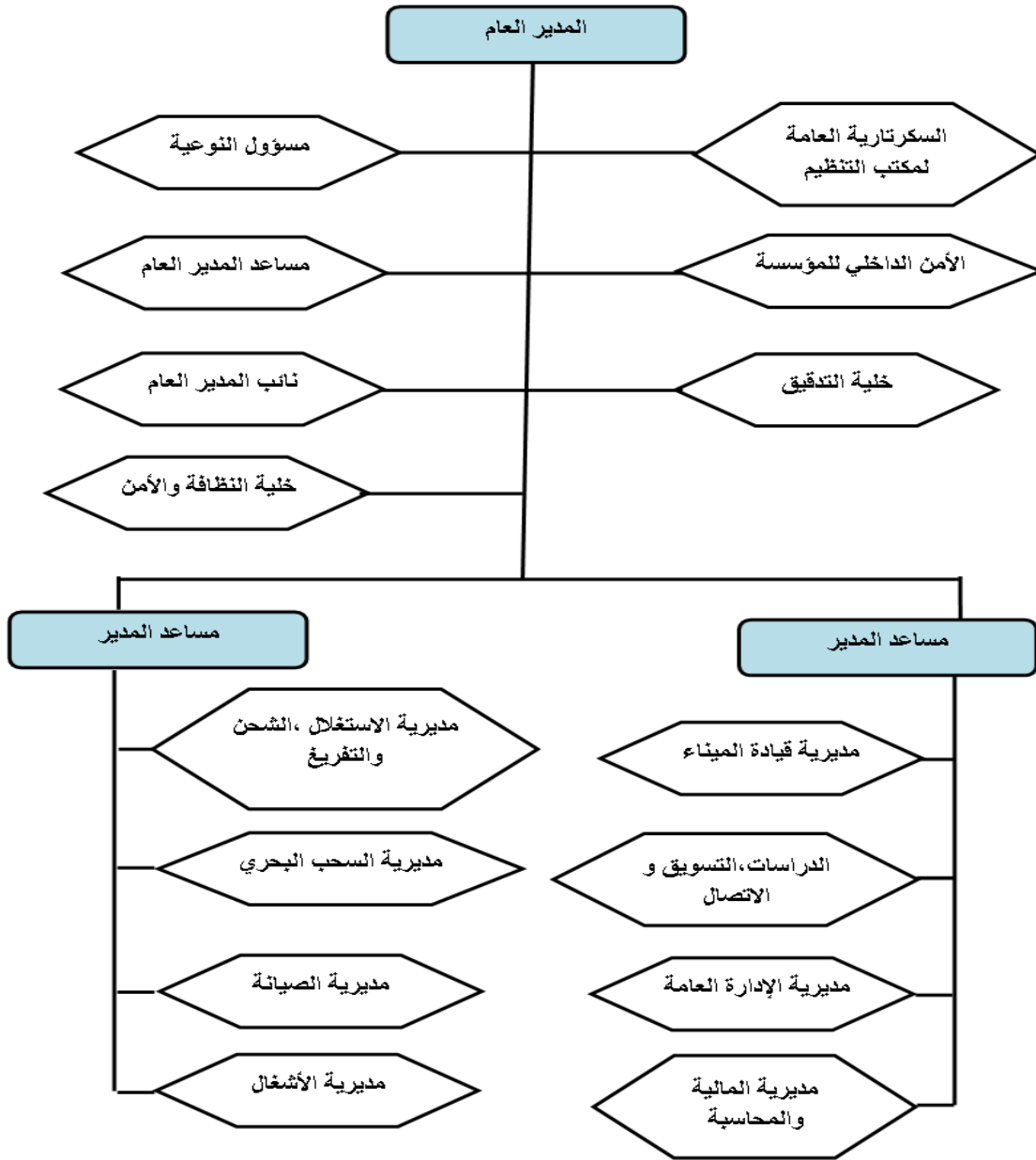
نعم  لا

في حالة الاجابة بلا : ما السبب

48- هل تقوم بالتقويم الذاتي لمهاراتك في العمل؟

نعم  لا

الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمؤسسة المينائية بسكيكدة:



المصدر - (الإدارة العامة للمؤسسة المينائية بسكيكدة).