

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

عنوان المذكرة:

دور آليات تسيير الموارد البشرية في تحسين كفاءة العنصر البشري
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة سيدي لخضر

من إعداد الطالب(ة):

بجاوي شريفة

أعضاء لجنة المناقشة:

| الصفة | الاسم واللقب | الرتبة | عن جامعة |
|--------|---------------|----------------|---------------|
| رئيسا | حجار آسيا | أستاذ مساعد أ | جامعة مستغانم |
| مقررا | بن حليلة خيرة | أستاذة مساعد أ | جامعة مستغانم |
| مناقشا | برواين شهرزاد | أستاذ مساعد أ | جامعة مستغانم |

كلمة شكر وتقدير

الله بسم و الحمد لله و السلام على رسول الله، و على اله و أصحابه أجمعين و من اتبعه أجمعين إلى يوم الدين
لقد خلق الله الإنسان وجعله خليفة في الأرض و كرمه بالعقل و حثه على طلب العلم و المعرفة عقدة و سلوكا
فالشكر الله على القرآن علما، و الفضل لرسولنا الكريم على طلب العلم داعيا إن العلم من غيات رسالته
فقال "إنما بعثت معلما" صلى الله عليه وسلم أما بعد :

فان كانت كلمة نسوقها إلى دفتي هذا البحث فهي الأستاذة المحترمة و الفاضلة "بن حليلة خيرة" التي تشجمت
عناء الإشراف على هذه المذكرة المتواضعة والتي سندتني بنصائحها وإرشاداتها و توجيهاتها القيمة التي لم تبخل بها
علينا.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة سيدي لخضر الذين ساعدونا في بحثنا و
قدموا لنا يد العون في تربصنا حفظهم الله وجزاهما لف خير .

وشكرا

الاهداء

الله الرحمن الرحيم بسم

إننا في هذه الحياة على اغلب ندين لكثير من الناس أقرباء كانوا أو أصدقاء بكثير من خدمات و لعل اصغر شيء يمكننا فعله من اجلهم هو شكره ، و ابتدئ بشكره الله عزوجل الذي رزقني العقل و حسن التوكل سبحانه و تعالى وعلى نعمه الكثير التي رزقني إياها و إلى من انارلي درب العلم و المعرفة و حرص عليا منذ الصغر و اجتهد في تربيتي و اعتناء بي والدا يا الحابين القارين إلى قلبي أرجو لكما دوام الصحة و العافية ، و إلى أخي وأختي العزيزتين و إلى كل أفراد عائلتي و بأخص إلى ابن احي العزيز الكتكوت "حكيم" .

و إلى أخواتي اللواتي لم تلدهن أمي ، إلى من تحلو بالإخاء و تميزو بالوفاء و العطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت برفقتهم دربا الحياة الحلوى و الحزينة إلى من سرت معهم طريق الخير و النجاح إلى من عرفة أن أجدهم و علموني إلا أضيعهم صديقاتي الكرام التي أتمن لهم كل الخير في مشوارهم الدراسي و المستقبلي ،

إلى كل الأساتذة الذين اشرفوا على تعليمي من الابتدائي إلى الجامعي أرجو من المولى عزوجل أن يجمعني و إياكم في جنانه الواسع .

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 13 | عملية التسيير الموارد البشرية | 1 |
| 16 | مراحل عملية التوظيف | 2 |
| 40 | متطلبات الكفاءات البشرية | 3 |
| 42 | ابعاد متطلبات الكفاءة البشرية | 4 |
| 45 | توضيح خطوات التكوين لتدريب الكفاءة البشرية | 5 |
| 53 | الهيكل التنظيمي للوكالة | 6 |
| 69 | مفهوم العام للكفاءات | 7 |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 37 | نموذج يربط بين الكفاءة و العلاقة الوظيفية | 1 |
| 38 | مجالات الكفاءات المكتسبة | 2 |
| 71 | برنامج تنمية المواد البشرية في بنك بدر | 3 |

الفهرس

المقدمة العامة

الجانب النظري

الفصل الأول : علاقة آليات تسيير الموارد البشرية كفاءة العنصر البشري .

مقدمة الفصل الأول .

المبحث الأول : عموميات حول تسيير الموارد البشرية .

المبحث الثاني : تسيير الكفاءات البشرية .

خاتمة الفصل الأول .

الجانب التطبيقي

الفصل الثاني : دراسة حالة بنك بدر بسيدي لخضر.

مقدمة الفصل الثاني .

المبحث الأول : نظرة عامة عن بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

المبحث الثاني : دراسة حالة تسيير الكفاءات في بنك بدر .

خاتمة الفصل الثاني .

الخاتمة العامة .

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| | الإهداء |
| | كلمة شكر و تقدير |
| | الفهرس |
| أ . ج | المقدمة العامة |
| | الجانب النظري |
| | الفصل الأول : علاقة آليات تسيير الموارد البشرية بتحسين كفاءة العنصر البشري |
| 07 | مقدمة الفصل الأول |
| 08 | المبحث الأول : عموميات حول تسيير الموارد البشرية |
| 08 | المطلب الأول : التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية و مفهوما |
| 14 | المطلب الثاني : أهمية تسيير الموارد البشرية |
| | المطلب الثالث : آليات تسيير الموارد البشرية |
| 29 | المبحث الثاني : تسيير الكفاءات البشرية |
| 29 | المطلب الأول : مفهوم و خصائص الكفاءات البشرية و أنواعها |
| 40 | المطلب الثاني : متطلبات الكفاءات البشرية و تنميتها |
| 47 | المطلب الثالث : علاقة تنمية كفاءات الأفراد بنشاطات إدارة الموارد البشرية |
| 50 | خاتمة الفصل الأول |
| | الجانب التطبيقي |
| | الفصل الثاني : دراسة حالة بنك بدر بسيدي لخضر |
| 51 | مقدمة الفصل الثاني |
| 52 | المبحث الأول : نظرة عامة حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية |
| 52 | المطلب الأول : تقديم بنك بدر |
| 53 | المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي لبنك بدر |

| | |
|---------|---|
| 59 | المطلب الثالث : أهداف و مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) |
| 61 | المبحث الثاني : دراسة حالة تسيير الكفاءات في بنك بدر |
| 61 | المطلب الأول : سياسة التوظيف و الاختيار في بنك بدر |
| 69 | المطلب الثاني : أساليب تسيير الكفاءات في بنك بدر |
| 72 | المطلب الثالث : تنمية الكفاءات البشرية في بنك بدر |
| 78 | خاتمة الفصل الثاني |
| 80 . 79 | الخاتمة العامة |
| | قائمة المراجع |
| | قائمة الأشكال |
| | قائمة الجداول |
| | الملاحق |

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالمتغيرات نتيجة للتحويلات و التطورات التي تشهدها مختلف المجالات الاجتماعية،الاقتصادية، السياسية و حتى الثقافية..... الخ .

و لعل أهم ما يميز هذه التغيرات و التحويلات التي أحدثتها الثورة المعرفية التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة هو تطور الفكر الإداري العالمي الذي يمكن وصفه .

بالنقلة الفكرية التي أوجدت بناءً فكرياً إدارياً جديداً تحولت على إثره المفاهيم الإدارية من مبادئ جامدة إلى مجموعة من المفاهيم المرنة و المتغيرة باستمرار .

و لقد كان للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم و تقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراً بالغاً على المفاهيم و تطبيقات إدارة الموارد البشرية بل وعلى تسيير المؤسسات في حدة ذاتها .

و لقد تزايد دور المعرفة في السنوات الأخيرة باعتبارها محركاً للإنتاج و دافعاً للتنمية في جميع أوجه النشاط البشري حيث ساهمت في التحول من اقتصاد يعتمد على عناصر تقليدية (الأرض ، المال ، العمل) إلى اقتصاد عالمي جديد ألا و هو اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على الرأسمالية الفكرية ، المعرفة و على التنافس من خلال الكفاءات البشرية ، فالإقتصاد ليس بناء المصانع، و إنشاء بنوك و توزيع حصص في السوق بل انه و قبل كل استثمار في العنصر البشري الماهر الذي هو بؤرة التنافس بين المنظمات ، فلم يعد ينظر إلى العنصر البشري على انه مجرد يد عاملة بل أصبح الاهتمام كله منصب على العقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة ، الإبداع والابتكار و التي يمثل محور ارتكاز أي عمل تطوري ، فجل اهتمامات المؤسسات الحديثة هو كيف يمكننا تفعيل و استغلال و تسيير كفاءات ، المؤهلات و المعارف يكفينا إن تتصور نتيجة و نتيجة و ضع إمكانيات مالية ، و تكنولوجيا أكبر

دولة متقدمة تحت تصرف أشخاص لا يملكون أية كفاءة أو قدرة تمكنهم من استخدامها و إدارتها و النتيجة المتوقعة هي انخفاض مستويات الإنتاج لسوء استخدام هذه الإمكانيات .

ففي عصرنا هذا أصبح للعنصر البشري الذي يتميز بالكفاءة و الخبرة و التجربة قيمة عالية ، تسعى المنظمات ليس فقط لامتلاكه انما لعدم التفريط فيه و التدريب المستمر له بهدف رفع قدراته الابداعية و الابتكارية و من ثمة الاستفادة من مكنوناته من معارف ، قدرات و خبرات و استقلالها بالقدر الذي يمكنها من قيادة عجلة الانتاج و النماء و بفضلها ترتقي المؤسسات ، تتطور ، تستمر و تحقق التميز و هذا بالرغم من المنافسة الشرسة التي فرضتها عليها التحولات التي يشهدها العالم من خلال التوجه نحو اقتصاد المعرفة ، و بحثنا عن نتائج التي ستجنيها المؤسسات من خلال استغلال المعارف الموجودة في تسيير الكفاءات البشرية .

الإشكالية :

ا نتيجة للتحولات الجديدة التي تطرحها العولمة والتطور التكنولوجي بكل جوانبه ، أصبح تأقلم المصارف و الموارد البشرية ضرورة ملحة في بيئة تتميز بكثرة التقلبات و إشتداد حدة المنافسة ، و من أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ذلك ، التغير في أساليب العمل و إعادة تأهيل الموارد البشرية و ذلك بإتباع عدة مناهج و طرق مساعدة لرفع قدرتها على التحكم في التكنولوجيات الحديثة ، و نجد أن الإستثمار في رأس المال البشري و في تسيير الكفاءات بعد محركا مفتاحيا لتحقيق النمو و تدعيم القدرة على المنافسة و هو ما يساعد المنشآت في نهاية المطاف على تحقيق غايتها في الإستمرارية و البقاء .

لكي تتخذ المؤسسة قراراتها أساسا فهي تعتمد على الكفاءات المتوفرة لديها و قبل إتخاذها يجب التمعن في جميع الكفاءات التي يمكن إكتسابها و المخاطر التي تنتج عنها لاسيما عوامل عدم التحفيز و سوء التنظيم .

و من خلال ما سبق يقودنا التفكير الى طرح الإشكالية :

كيف تساهم آليات تسيير الموارد البشرية في تحسين كفاءة العنصر البشري ؟

و الإجابة على إشكالية البحث ارتأينا وضع :

الفرضيات التالية :

1- ان العنصر البشري اساسي في كل تنظيم مهما كان نوعه او الغرض من انشاءه و هو ضروري أكثر بالنسبة للبنوك اذ يمثل راس مالها الدائم .

2 - كل موارد المنظمة قابلة للتناقص و التقادم ، و التقليد الا العقول المفكرة فهي فهي تتزايد و تتحدد باستمرار بفضل آليات تسييرها .

أهمية البحث :

تتجلى أهمية البحث في طرح اشكالية مهمة في قطاع الاعمال المتعلقة بالمنظمة التي اصبحت تعيش على ضغط التنافس من اجل البقاء ، خلال الكفاءات المحققة للتميز و طرق تسييرها .

اهداف البحث :

- اعطاء نظرة و مفهوم شامل لادارة الموارد البشرية .

- محاولة ايجاد مكانة و علاقة الاصول البشرية بالكفاءات .

- محاولة كشف عن حقيقة الاسباب للاهمية التي يوليها الباحثين للموارد البشرية و كيفية تسيير كفاءتها .

المنهج المتبع :

قصد الاحاطة بمختلف جوانب الموضوع و الاجابة على الاشكالية البحث و اختيار صحة الفرضيات تقوم الدراسة على استخدام المنهج الوصفي و المنهج التحليلي ، لعرض التحليل مختلف ابعاد الموضوع و الوصول الى النتائج المتوخاة من البحث .

صعوبة البحث :

من المشاكل التي اعترضتنا اثناء انجاز هذا البحث بالاضافة الى الظروف الخاصة نورد بعضها فيما يلي :

- صعوبة الحصول و جمع المعلومات في الوكالة نظرا لسرية الملفات التي تعد من اسرار المهنة .

- قلة المراجع باللغة العربية ، لذلك استعنا بالملتقيات و المذكرات التي تعد كبديل موثق من صدقه .

هيكل البحث :

للاجابية على الاشكالية ارتأينا ان نهيكل هذا البحث الى جانبين احدهما نظري و الاخر تطبيقي

- الجانب النظري :



جاء على شكل فصل يتفرع بدوره الى مبحثين تناولنا في هما الخطوات التالية :

الفصل الاول : يشمل علاقة تسيير الموارد البشرية بتحسين كفاءة العنصر البشري حيث يتناول المبحث الاول
عموميات حول تسيير الموارد البشرية.

اما المبحث الثاني فتطرقنا الى ماهية تسيير الكفاءة البشرية .

- الجانب التطبيقي :

الفصل الثاني خصص لدراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكالة سيدي لخضر .

مقدمة الفصل الأول :

تعتبر الموارد البشرية من الأساسيات المؤثرة في حياة المؤسسة بغض النظر عن الموارد المالية و المعنوية ، كما انها تعتبر من اهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الكثير من الكتاب و المفكرين في مجال ادارة الاعمال و التي تعالج مواضيع تتعلق باهم عنصر من العناصر الانتاج ، العنصر البشري، و انطلاقا من هذا المضمون تبرز اهمية تسيير الموارد في المؤسسات و تعيينهم على اسس سليمة التي من خلالها يتم انتقاء الفرد المناسب للوظيفة المناسبة، و ذلك الفرد ذو كفاءة التي تعتبر من الإشكاليات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية .

و عليه سنتطرق في هذا الفصل الى مفهوم تسيير الموارد البشرية و الكفاءات من خلال ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين :

المبحث الأول : عموميات حول تسيير الموارد البشرية .

المبحث الثاني : ماهية تسيير الكفاءات البشرية .

المبحث الأول : عموميات حول تسيير الموارد البشرية .

مع التوسع والتطور الكبير الذي شاهده المؤسسات الاقتصادية في مجال إدارة وتسيير المؤسسة أو فيما يتعلق بمعالجة جوانبها المختلفة التقنية المتعلقة بعملية الإنتاج البحث التطوري لتسيير الجودة .

المطلب الأول : التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية ومفهومها .

الفرع الأول : التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية .

عرفت وظيفة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تطور ملحوظا دائما ولهذا فان المفهوم الحديث لوظيفة الموارد البشرية لم تستقر إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على العنصر البشري وهو يمارس العمل¹:

1 . قبل الثورة الصناعية :

تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حتى كانت معظم السلع تصنع في المصانع الصغيرة أو في بيت صاحب العمل ، ولو نظرنا إلى أبعد من ذلك .

أ . نظام العبودية :

وفيه اعتبر العامل من ممتلكات صاحبه ويبيعه ويشتره لشأنه كل السلع فلا حقوق قانونية أو إنسانية له.

ب . نظام الصناعة اليدوية :

¹ وعي هاشم ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية دار النهضة الجامعية ، القاهرة ، 1978 ، ص 06 .

وفي هذه المرحلة برزت فئة تملك الخبرة والمهارة وبدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكفاف يسمح للعامل وعائلته بالكفاف .

ج . نظام الوظائف :

وبه شكلت كل الصناعة طائفة لها قانونها بوضع شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم ويشمل نظام الطوائف احتكار للصناعة أو الحرفة .

2 / مرحلة الثورة الصناعية :

ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات والاختراعات وظهور الآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر حتى تواجه أرباب العمل مهنة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة يضاف إلى ذلك أن قسوة العمال كانت ضعيفة في سوق العمل فافتقر العاملون إلى الأمان فيما أصبح للآلة الدور الرئيسي في الإنتاج وبعد ذلك برزت النقابات في منتصف القرن التاسع عشر للدفاع عن مصالح العمال مستخدمة سلاح الإضراب من أخطار أرباب العمال للجوء لمفاوضتهم عن طريق المفاوضة الجماعية أخذت النقابات للتطور تنظيمياً .

3 / الحرب العالمية الثانية :

لقد أفرزت هذه الحرب العالمية الأولى ولكنها ركزت على العناية بالإنسان والذي هو محور الإنتاج وبالتالي أوجب العناية بتسيير الموارد البشرية ويمكن تقسيم مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية إلى ثلاثة مراحل وهي مرحلة التكوين

ومرحلة النمو وأخيرا مرحلة النضج وقد أتت كل مرحلة من هذه المراحل تدريجيا وبرامج أكثر رقيا وتعقيدا أو شمولا لتسيير الموارد البشرية .

أ . مرحلة التكوين :

تتعلق سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين فقبل سنة 1900 وبالرغم من حالات تمت فيها الاستعانة بإحصائيات في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عمليات التعيين وتحديد مستويات الأداء الصناعي والتدريب وأيضا الصحبة إلا أن عدد هؤلاء الإحصائيات كان قليلا لا يتعدى بضعة عشرات على مستوى الصناعة الأمريكية بأسرها، ونجد أنه في أواخر القرن التاسع عشر صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع البيئة الأساسية لتنمية برامج حضت بقبول عام لتسيير الموارد البشرية ولكن لتنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العلمي وعموما يمكن وصف الأنشطة التي تتعلق بتسيير الموارد البشرية قبل عام 1900 م بأنها عشوائية وغير منظمة .¹

ب . مرحلة النضج :

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1946، التزام الحكومة الفدرالية بتوفير فرص عمل ملائمة ويعتبر التوسع الكبير النطاق للتدخل الحكومي في البرامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية في كل المنظمات الخاصة الرئيسية لمرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا .

¹ محمد إبراهيم ، إدارة الأفراد ، رؤية من الهيئة المعرفية ، كلية التجارة ، ص 10 .

إن الزيادة المستمرة في التشريعات التي صدرت على المستوى الفدرالي أو مستوى الولاية خلال الأربعين سنة الماضية

كان لها أكبر أثر في تقليد حرية إدارة المنظمات العالمية وبالتالي زيادة نموها والتوسع المستمر في استخدام أسلوب المفاوضة الجماعية خلال الطور الأخير من مرحلة النمو السابقة والتي كان لها أثر كبير في السلطات غدارة المنظمات نجد أن السياسات الحكومية خلال مرحلة النضج قد أثرت تأثيرا كبيرا .

الفرع الثاني : مفهوم تسيير الموارد البشرية :

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد للإدارة لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما الوجهة التقليدية والحديثة وأن نشاط الأفراد يشتمل على نواحي تنفيذية .

أما من ناحية أخرى أصحاب وجهة النظر الحديثة أي إدارة الأفراد تعتبر احدى الوظائف الأساسية في المنشأة .

ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الانتاج، التموين ، التسويق ، التمويل ،) وذلك لأهمية العنصر الانساني وتأثيره على الكفاية الانتاجية لمؤسسة ، وقد يكون من المفيد في المقام أن تستعرض بعض تعريفات ادارة الأفراد من جهة نظر الكاتب المهتمين بها .

يعرف فراش " French " ادارة الأفراد بأنها عملية اختيار واستخدام تنمية وتعويض الموارد البشرية .

ويرى الدكتور مهدي حسين زويلف أن " تسيير الموارد البشرية هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد

اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والتنوعية التي تخدم أغراضها وترغبهم في البقاء بخدمتها وجعلهم يبذلون أكثر

" قدر ممكن من طاقتهم و جهودهم لاجحاحها و تحقيق اهدافها 1. اما Peretti.GM يعرف تسيير الموارد البشرية " على انه " مجموعة من الاجراءات و القرارات و السياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات و التاهيل المعارف القدرات المطلوبة تحفيزها و تطوير امكانيات للتمكين من القيام بالنشاط أو بالوظائف وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطويرها " 2

يتضح من التعريفات السابقة ان ادارة الافراد تمثل احدى الوظائف الهامة في المنشآت التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة و لكي يتحقق ذلك فهناك عدد من الانشطة الرئيسية التي تؤديها و اهمها :

- تكوين قوى عامة و مستقرة ذات كفاءة .
- صيانة و تدريب تنمية القوى العاملة .
- توفير الرعاية الصحية و الاجتماعية للعاملين .

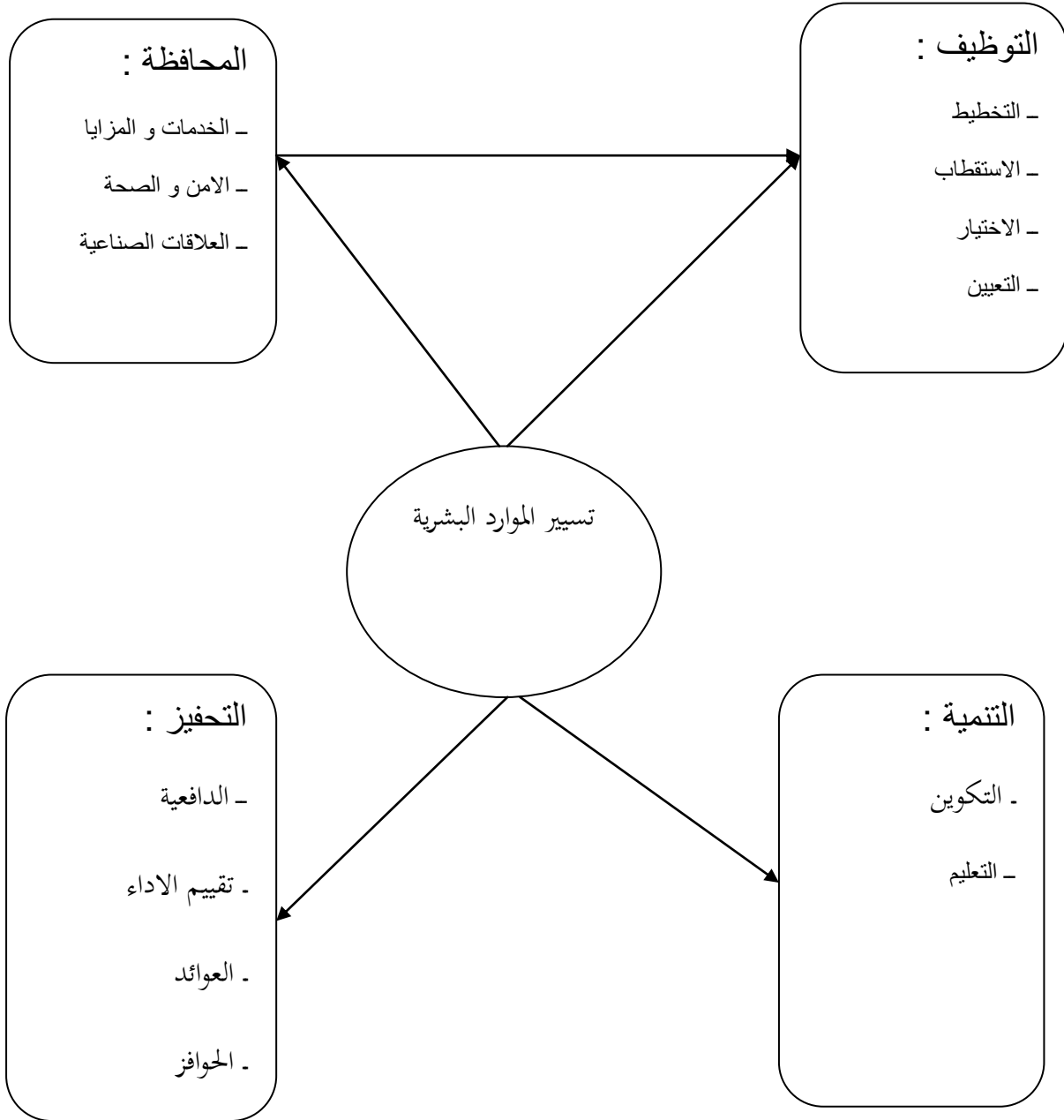
1

صلاح الدين محمد عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع ، القاهرة 2000 ،ص 16 .

2

صلاح الدين محمد عبد الباقي ،ادارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص 16

الشكل رقم (01) عملية تسيير الموارد البشرية



المصدر : محمد سعيد سلطان ، ادارة الموارد البشرية لبنان، بيروت الدار الجامعية ، 1993 ، ص 37 .

المطلب الثاني : أهمية تسيير الموارد البشرية

تؤدي ادارة الموارد البشرية دورا انتشاري وهذا من خلال مدير الادارة الذي يقوم بتقديم الثورة ويقوم بتقديم المعلومات سواء على المستوى التنازلي أو التصاعدي فيقوم بالنصائح للمديرين التنفيذيين وذلك لأجل تشخيص أو تقديم الحلول للمشاكل فيقوم المدير بتقديم الاقتراحات والحلول وللعامل الحق في إبداء رأيه وقبول هذه الحلول فكل مدير مسئول عن تنفيذ خطط وأعمال معينة في إدارته ، فدور إدارة الموارد البشرية يكون هنا دور استشاري كما تقوم بدور تنفيذي كتطبيق الدراسات في مجال الموارد البشرية وذلك من حيث الإحصائيات تسجيل العمال وتقديم الخدمات الطبية ، الخدمات الاجتماعية والثقافية ، ان ادارة الموارد البشرية تقوم بدور الرقابة على الأعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية وذلك في مدى تطبيق سياسة التوظيف وسياسات أخرى خاصة بالعمل ومراقبة تجاوزات المديرين ومخالفاتهم للتعليمات وتتم هذه الرقابة بفضل طلب البيانات الخاصة من الإدارة الأخرى ويتم تحليل هذه البيانات واستخلاص الانحرافات واعطاء اقتراحات¹ في ادارة الموارد البشرية تعتبر إدارة استشارية متخصصة ويتم ذلك عن طريق تكوين المديرين وتمكينهم من اكتساب خبرات ومن جهة أخرى فان الهيكل التنظيمي هو الاطار العام الذي يحدد توزيع الأدوات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد ويعتبر المنسق بين علاقات الموارد البشرية التي ترمي الى عدة أهداف منها :

- 1 . تكوين قوة عاملة مستقرة ذات كفاءة عالية تسعى الى انتشار قدراتها العقلية التقنية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات .
- 2 . تكوين الأفراد بالمنشآت والمحافظة على مستوى معين من المهارة ، القدرة والكفاءة الحقيقية التي تطمئنالمستوى الفنياالتكنولوجي العام ، اكتساب مهارات وبحوث متطورة .

1

مهدي حسين زوليف ، ادارة الافراد من تطور كمي و العلاقات الانسانية ، دار مجدلاني ، عمان 1993 ، ص 06 .

المطلب الثالث : آليات تسيير الموارد البشرية .

سياسة الموارد البشرية تتجلى فيما يلي : سياسة التوظيف وسياسة الأجور والتكوين سوف نتطرق اليها فيما يلي :

الفرع الأول : سياسة التوظيف .

1 . تعريف التوظيف :

يعتبر التوظيف مرحلة جد هامة ضمن عملية تسيير الموارد البشرية اذ أن القرارات الناتجة عن هذه المرحلة هي حاسمة ، حيث أن ادخال أي فرد جديد ضمن المؤسسة يؤدي الى تغيير التوازن الذي يكون قد وصلت اليه : المصلحة ، الورشة ، المديرية ... الخ، وكل خطأ في هذه العملية يكون مكلفا ومؤثرا على مناخ العمل ، وقد يؤدي الى جملة من النتائج السلبية أهمها سلوك الرفض من الجماعة اتجاه الفرد الجديد ، وعلى هذا الأساس يعامل التوظيف كما تعامل الاستثمارات .

ويمكن تعريف التوظيف بأنه تلك العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من توفير الموارد البشرية الضرورية لمنصب العمل الشاغر والتي يشترط فيها التأهيل اللازم ، وذلك باللجوء الى التوظيف الخارجي أو الداخلي .

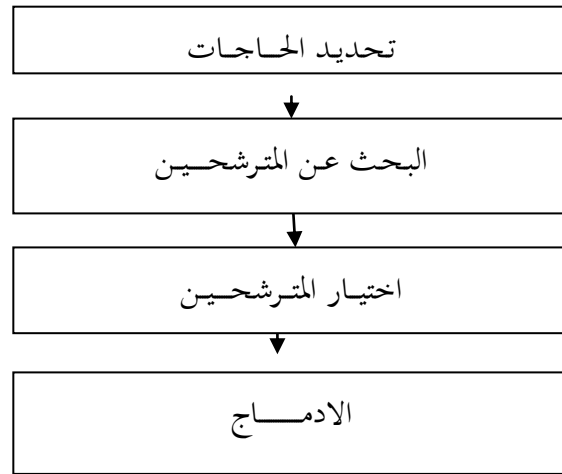
من التعريف يظهر أن الهدف من التوظيف هو إيجاد الفرد المناسب لشغل المنصب الشاغر على أن الإشكالية المطروحة بالنسبة للتوظيف هي ضمان التوافق بين احتياجات التشغيل وقدرات الفرد¹

¹ د اسماعيل حجازي - أ - معالم سعاد ، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى 2003 م ، ص 33.

2. مراحل التوظيف :

ان فهم التوظيف يتطلب معرفة مراحل المختلفة ، على أن نتطرق الى مصادره والطرق المستخدمة فيه ضمن هذه المراحل والتي يبينها الشكل الموالي :

الشكل رقم (02) : مراحل عملية التوظيف



المصدر : Jear marie peretti : ressources humaines et gestion de personnl , ednbvcxnvuiber paris

. , 2002 , p 76

أ (تحديد الحاجات¹ :

ان الشروع في عملية التوظيف يبدأ من الحاجة الى تغطية المنصب الشاغر والتي يعبر عنها من خلال طلب التوظيف المقدم من قبل المسؤول المباشر للمنصب محتويا على المعلومات التالية :

. مستوى التأهيل اللازم .

¹ - د :اسماعيل حجازي ، نفس المرجع السابق ، ص 34.

. مستوى الأجر و تاريخ مدة الاحتياج .

ب) البحث عن المترشحين :

في هذه الخطوة تتوفر لدى المؤسسة خيارات ،اما اللجوء الى التوظيف الداخلي أو التوظيف الخارجي غير أن كل خيار له ايجابياته وسلبياته .

ج)انتقاء المترشحين :

من خلال هذه المرحلة تتمكن البيئة المكلفة بالتوظيف من تحديد المرشح الأنسب للمنصب وذلك مروراً بالخطوات التالية :

. الفرز الأولي للمترشحين :

بالاعتماد على المعلومات المستخلصة من رسائل ومناهج السيرة الذاتية المرسلة من طرف المترشحين يتم استبعاد الجزء الغير المطابق للخصائص المطلوبة بشكل واضح .

. الاستثمارات :

ان حجم المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة من الملفات ليست كافية للاختيار النهائي للأفراد المطلوبين ، ولتتمكن من ذلك تلجأ المؤسسات الى تقنية الاستثمارات التي تعد أكثر التقنيات استخداماً .

. المقابلة :

ان تحليل مناهج السيرة الذاتية والاستمارات لا يكفي لاختيار المرشح بل يجب القيام بمقابلة مع الأطراف المعنية وذلك لتحقيق

هدفين :

. اعلام المرشح عن المؤسسة ، المنصب وخصائصه .

. السماح للمرشح بالتعبير بشكل أحسن عن خبرته وتصوره لمستقبله داخل المؤسسة .

. الاختبارات: ترجع أهمية المرور الى استخدام الاختبارات بأنواعها :

اختبارات القدرات ، المعارف ، الشخصية الى :

. تحديد نقاط الضعف التي يمكن أن تشكل عائق للمرشح اتجاه المنصب .

. ترتيب قدرات المرشحين .

د . الادمج : تتشكل مراحل عملية ادمج الأفراد الذين تم اختيارهم لشغل المناصب الشاغرة عموما من ثلاث مراحل وهي .:

مرحلة الاعلام ، وفيها يخصص الموظف الجديد وقتا طويلا لجمع المعلومات حول العمل ورفقائه .

. مرحلة تعلم المهنة ،وتبدأ بالممارسة للعمل الذي وظيف من أجله لتنتهي حين اختفاء الأخطاء

. مرحلة العطاء الشخصي والتي أساسها المرحلة السابقة أين يتمكن الفرد من اثراء معارفه حولالعمل ، المؤسسة والتي يكون على

استعداد بعد ذلك لاضافة أفكار جديدة¹

1 د:اسماعيل حجازي ،معالم سعاد - تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات : دار اسامة لنشر و الطبع اردن عمان،الطبعة،الاولى 2013 ص 38 . 39 .

الفرع الثاني : سياسة التكوين :

1 . تعريف التكوين :

في إطار تسيير الموارد البشرية يعد التكوين المجال الذي يعنى الكثير من الوسائل ويفترض أن يحقق الكثير من المتطلبات أيضا ، فهو من سبل تحقيق القابلية للتشغيل بالنسبة للفرد والتنافسية بالنسبة للمؤسسة ، والتكوين بشكل عام يعني التعلم أو تطوير المهارات أو الارتقاء الى المستوى المطلوب ، ويمكن تعريفه بأنه تلك البرامج المعدة لتسهيل التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية .

2 . أهداف التكوين :

يمكن الأخذ بعين الاعتبار نوعين من الأهداف ذات بعد استراتيجي والأخرى ذات البعد التكتيكي .

أ . الأهداف ذات البعد الاستراتيجي :

. على مستوى المستخدم :

يهدف التكوين الى مساعدة الأجر في تحسينه اذا أشار العديد من الاقتصاديين على حاجة الأجير الى تقدير الذات ومسايرة الوقت هذا خاصة بعد اشباع حاجاته المتعلقة بالبدن من الامن والانتماء فهو يتطلع الى أن يكون فخورا بما يفعله .

. على مستوى المنظمة :

يهدف التكوين الى :

. تكييف الفرد مع متطلبات المحيط دائم التغير .

. تمييزه بالسلوك الحسن في العمل وتحسين نوعية شغله وتقلص التكاليف المتعلقة به .

. تطوير علاقات الفرد داخل المنظمة من أجل تحسين الجو الاجتماعي هناك .

. اشتراك المستخدم في برنامج توسع وتطوير المؤسسة هذا بالنسبة للأهداف ذات البعد الاستراتيجي أما بالنسبة

للأهداف الأخرى .

ب . الأهداف ذات البعد التكتيكي :

أعتبرت هذه الأهداف ذات البعد التكتيكي لأنه يراد الحصول عليها من أجل بلوغ الأهداف ذات البعد

الاستراتيجي وتمثل في التكوين من أجل الترقية والتكوين من أجل تنويع اليد العاملة .

. التكوين من أجل الترقية :

أن أغلب الاقتصاديين يرون أن التكوين يرمي دائماً الى الترقية سواء كانت وظيفة أو على الأقل الاجتماعية مما

يؤدي بالضرورة الى التشكيل الاستراتيجي يلجأ مسؤولو المؤسسة الى ترقية خاصة يجلب انخراط المستخدمين في

مشروع المنظمة حتى يكون الاهتمام به ايجابيا

. التكوين من أجل تنويع اليد العاملة :

يهدف التكوين في هذا الاطار الى جعل المستخدم متنوع الأشغال سواء على منصب المحول اليه أو على مستوى المناصب الأخرى ذلك ما ينفع الفرد بالدرجة الأولى وهذا بتنمية قدرته في السوق العمل المنظمة بالدرجة الثانية من خلال التقليل من التكاليف ولكن التكوين بحد ذاته لا يمكن أن يتواجد في أي منظمة بدون سياسة يعتمد عليها المختصون لتنظيم مراحل تسهل من تطبيق هذه السياسة التي تطرقنا اليها من قبل .

3. أهمية التكوين :

تتمثل أهمية التكوين في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية :

أ . بالنسبة للمنظمة :

. زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي .

. المساعدة في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة .

. تطوير أساليب القيادة والترشيد القرارات الادارية .

. زيادة فاعلية الاتصالات والاستثمارات الداخلية .

ب . بالنسبة للعاملين :

. يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها .

. يطور الواقعية للأداء .

. يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد .

ج . بالنسبة للتطوير العلاقات الانسانية :

. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين .

. تطوير امكانية الأفراد لقبول التكليف مع التغييرات الحاصلة .

. توثيق العلاقة بين الادارة والأفراد العاملين .

4 . مبادئ التكوين :

تتمثل مبادئه فيما يلي :

. أن يكون هدف واضح ومحدد وقابل للتطبيق .

. أن يكون شاملا لجميع فئات الموظفين .

. اختيار المتدربين بشكل دقيق .

. احتواء البرنامج التدريبي على الممارسات العملية .

. تشجيع مدرين على التعلم من بعضهم البعض .

. مواكبة التطور العلمي والفني .

5. أنواع التكوين :

• التكوين وفقا لعدد المتدربين :

• التكوين الفردي .

• التكوين الجماعي .

• التكوين وفقا للمكان : . التكوين في موقع العمل .

• التكوين خارج موقع العمل .

• التكوين وفقا لوقت التنفيذ : . التكوين قبل الخدمة .

• التكوين بعد الخدمة .

• التكوين وفقا للهدف : . تكوين المهارات .

• تكوين السلوك .

• التكوين بغرض تطوير معلومات الفرد في موضوع معين¹ .

¹ - علي محمد رابعة ، ادارة الموارد البشرية ، تخصص النظم ، المعلومات الادارية ، دار الصفراء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص 23.

الفرع الثالث : سياسة الأجور .

يمكن تعريف الأجر على أنه هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل بمقابل تنفيذ ما يكلفه به وفقا للاتفاق

الذي يتم بينهما ، وفي الاطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل وبعبارة أخرى :¹
ويمكن تبويب الأجور في ثلاثة مكونات وهي :

1 . الأجر النقدي :

يتكون الأجر النقدي من جزأين ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل .

1 . أ . الأجر الثابت : يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المشروع حسب طبيعة العمل الذي يؤديه ، فالعمال المؤقتين الذين يؤدون عملا مؤقتا ثم تنتهي علاقتهم بالمنشأة .

1/ ب . الأجر المتحرك : تدفع المنشأة لعمالها علاوة على الأجر الثابت مبالغ اضافية ، ومن أمثلة ذلك :

. الأجر التشجيعي الذي يقدم للعامل نتيجة زيادة في الانتاجية .

. المكافأة التشجيعية التي ترتبط بالأعمال المبتكرة التي يحققها العمل .

. البدلات التي تدفع للعامل نتيجة لتحميل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة العمل

¹. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للطبع والنشر ، طبعة 2001 ، ص 194.

1 / ج . الاقتطاعات الشهرية : يستقطع من دخل العامل جزء من دخله النقدي كقسط للتأمينات الاجتماعية

وكذلك الاقتطاعات نتيجة الغيابات .

. المزايا العينية : تتحمل المنشأة تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقدم للعاملين مثال ذلك تكاليف الملابس اذا

فرضت ظروف العمل ارتداء زي معين مثل الزي الخاص بعمال الخدمات بالفنادق وشركات الطيران .

. التأمينات الاجتماعية : تفرض بعض التشريعات العمالية أن يساهم رب العمل شهريا تمثل بنسبة ، ويشترك

العامل بنسب مئوية للتأمينات الاجتماعية .

- الدور الذي تلعبه الأجرور : تلعب معدلات الأجرور دورا هاما في توزيع الموارد البشرية وفي استغلالها بأحسن شكل

ممكن لنظام الأجر أن يجلب الأفراد الى أعمال معينة إذا كانت الأجرور مرتفعة نسبيا عن الأجرور في الأعمال

الأخرى ، كما يمكن اشجيع الانتقال من مكان الى آخر لايجاب فوارق في اجور التي يتقاضاها الأفراد للقيام

بأعمال معينة هناك مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية لسياسة الأجرور ،

وتوضح فيما يلي :¹

. الاعتبارات الاقتصادية يتحدد الأجر ظروف العرض والطلب ويتولى سوق العمل ويحدد الأسعار لهذه الخدمة

ويلعب دورا هاما في المجتمع يحصلون على دخولهم مقابل بيع خدمات عملهم .

¹ jean renne edighoffer prenaiss de gestion d'entre pris << édition Nathan >> 1996 , p 65 .

الاعتبارات الاجتماعية :

ينظر كل فرد الى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمز للمركز الأدبي الذي يشغله بالإضافة كونه وسيلة لشراء احتياجاته وهذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد .

الاعتبارات النفسية :

تعتبر الأجور وسيلة لاشباع الحاجات النفسية حيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فانه الى المدى الذي تستطيع فيه الأجور اشباع الحاجات .

الاعتبارات الأخلاقية :

ليس هناك خلاف في الرأي على أنه يجب أن تكون المكافآت فليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة ومن هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي تدفع أصحاب العمل المكافأة مقابلها .

- الخطوات الرئيسية لإعداد هيكل الأجر و نظم الأجور التشجيعية :

الخطوة الأولى : تحديد عدد الدرجات أو فآت الوظائف

يطلق أيضا على هذه الخطوة هيكل الوظائف ، وهذا الهيكل هو عبارة عن عديد من الدرجات (8 درجات) وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف ويتم ذلك تمهيد لتسعير كل درجة (وبالتالي كل الوظائف الدرجة في الدرجة الأولى) تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدا .

الخطوة الثانية : تحديد الأجور للدرجات (تسعر الدرجات) .

يتم في هذه الخطوة تسعير درجة وتحديد بداية الأجر ونهاية لكل درجة .

الخطوة الثالثة : تحديد هيكل الأجور الجديد (ادارة نظام الأجور) .

وهناك يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل اسلوب دفع الأجر والزيادة العامة بناءً على استقصاء ودراسة الأجور

السائدة ، وتحديد العلاوات والزيادة الخاصة للتكيف مع نفقات المعيشة وازضافة درجة جديدة نظم عدة وظائف

تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف ومعالجة المشاكل التي تطرأ على نظام الأجور¹

نظم الأجور التشجيعية والمزايا العينية والخدمات :

. نظام الدفع أساس الوقت (الأجر الزمني) :

بموجب هذا المعيار يتقاضى الفرد أجره أو راتبه على أساس وحدة التي يقضيها في عمله الرسمي داخل المنظمة

كالساعة أو اليوم أو الشهر أو السنة ولا يتغير الرواتب أو الأجور لتغيير كمية الانتاج وينصح باستخدام هذا

المعيار في الحالات التالية :

. صعوبة تحديد كمية انتاج الفرد

. عدم امكانية تحديد مدى مساهمة الفرد في العمل الانتاجي .

¹ احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للطبع و النشر ، الطبعة الثانية 2001 ، ص 160 .

- . عندما تكون المواد مرتفعة القيمة الأجهزة المستخدمة دقيقة وحساسة بحيث يكون عرضة للتلف اذا اشتغلت بسرعة وفوق طاقتها لزيادة كمية الانتاج ليعود بالنفع على الفرد على شكل الأجور ورواتب أكبر .
- . عندما تكون الجودة مهمة بغض النظر عن الوقت المستنفذ في العمل .
- . ويتميز دفع الرواتب والأجور على أساس الزمن والمزايا التالية :
- . سهل التطبيق اذ لايتطلب استخدامه عمليات حسابية كثيرة .
- . يزيد من أوامر التعاون بين العاملين ولا يثير الغيرة في نفوس بعضهم لأنه يعامل الجميع معاملة واحدة على أساس الزمن وبالتالي لايستطيع أن يحصل بعضهم على الأجر نتيجة مزايدة الإنتاجية .
- . يتضمن هذا النظام دخلا ثابتا للعاملين لا يتغير بتغيير إنتاجيتهم وهذا لديهم شعور بالراحة والاطمئنان النفسي¹

¹ احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للطبع و النشر ، الطبعة 2001 ، ص 162 / 163

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية

تكتسب الكفاءات عن طريق عملية التكوين الموجه أو الممارسة و لا يكفي أن يقول الانسان أنه كفاء حيث ان للكفاءة جهة خفية فالظاهرة منها متكونة من القدرات و المعارف و الطباع و الدور الاجتماعي اما الخفي منها يتمثل في الاوصاف المعنوية و القيم و الجزء من المعارف، كما يمثل تسيير الكفاءات احد الاقطاب المهمة في تنمية و تطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد و سنحاول في هذا المبحث اعطاء الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات و اهم مجالاته .

المطلب الاول : مفهوم و خصائص الكفاءات البشرية و انواعها

الفرع الاول : تعريف الكفاءة

. لقد وردت العديد من التعاريف بهذا الصدد وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال فمن اقدمها نذكر تعريف عالم اللسانيات "شومسكي" بان الدراية هي اساس الكفاءة حيث تمثل مزجا تطويريا من التجارب ،القيم ، المعلومات والخبرات التي تشكل بدورها اطار لتقييم وادماج تجارب ومعلومات جديدة ، اذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة ، هذه الاخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة ، وأما من جهة نظر استراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها : " مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق ، فالكفاءات الاساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة " .

ويمكن تعريف الكفاءة حسب الزاوية التي ينظر اليها .

. فالكفاءة من جهة نظر العمال :

" هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ كما تعرف الكفاءة على انها هي القدرات على انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في اطار النشاط " ¹

. اما الكفاءة من وجهة نظر الادارة :

" فهي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد الازمة لنجاز الاهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام " .

بمعنى انها القدرة على اداء الاشياء بطريقة صحيحة ومن ثمة فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة ²

. كما تعرف الكفاءة الادارية على انها : انجاز المهام الادارية للكفاءة

. فالادارة الجيدة هي التي تملك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ³

1 الملئقى الدولى الثابت حول تسيير المؤسسات .كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، نوفمبر 2005 .

2 ثابت عبد الرحمان ، ادريس ، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية ، دار الجامعة الاسكندرية ، 2002 ص145 .

3 محمد عبد الحسن ال فرج الطائي ، نظام المعلومات الادارية المتقدمة . دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004 .

الفرع الثاني : خصائص الكفاءات البشرية

. ان اعتبار الكفاءات البشرية موردا هاما بالنسبة للمؤسسات ، كذلك يجعلها تتصف بجماعة من الخصائص والمتمثلة فيما يلي :

. مساهمة المورد في خلق القيمة للمؤسسة : فالطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم ، تجعل مساهمتها في خلق القيمة المتباينة فمثلا بقدر ما نجد ان المستخدمين كانوا اكفاء بقدر ما كان اداءهم جيدا ، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة المنتج او الخدمة .

. ان تكون الموارد نادرة : اي ان يكون فريدا او مميذا ضمن المنافسين الحاليين او المحتملين للمؤسسة .

. يجب ان يكون المورد غير قابل للتقليد : ان اهم ما يصعب امكانية التقليد للموارد والكفاءات مايلي :

1 . طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير ادائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة .

2 . صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة او فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة .

2 . صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد

الاجتماعي للعلاقات .

4 . عدم قابلية المورد للتبديل : اي عدم امكانية استبداله بمورد مماثل له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة .¹

الفرع الثالث : انواع الكفاءات البشرية :

من الابحاث حول موضوع الكفاءة نجد ابحاث "mc/clelland" الذي وجد بخص الانماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير احسن للاداء اثناء العمل ، واعتبارها تتوزع على خمس فئات او ابعاد حيث منها ما توصف بالكفاءات الاساسية والاخرى تندرج فيما يسمى بالكفاءات التفاضلية وتمثل في الاتي :

أ) . الكفاءات الاساسية : حيث كل الافراد في حاجة اليها حتى يكون فعالين في اعمالهم ، ويمكن لهذه الكفاءات ان تكسب عن طريق التكون والتطوير وهي :

. المعارف "Qnowldges" وهي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين كالتسويق ، البيع ، الموارد البشرية .

. المؤهلات " abilities" اي التثبيت السلوكي عن خبرة ما مثل : المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد او ورشة بطريقة منطقية .

¹ . بخرية سمالي ، احمد بلال ، الامة الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية ، مداخلة في الملقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات

البشرية ، جامعة ورقلة 9 ، 10 مارس 2004 ، ص 157 ، 158.

ب) . الكفاءات التفاضلية : حيث تسمح بالتمييز بين اصحاب الاداء المرتفع والاداء المتوسط وتشمل :

1 . ادراك الذات : وتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات :

2 . صفات العبقرية : اي الخصائص العامة التي تقود الى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة والمبادرة ...

3 . الدوافع : هي القوى الداخلية المتواترة التي تنشئ عنها السلوكيات فنظرا لاختلاف وتباين مفاهيم الكفاءات

حددت مجموعة او جملة من الانواع حسب تصنيفات مختلفة باختلاف الاستعمالات والمعايير المتمثلة فيما يلي :

1 . تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية : تحتاج كل منظمة لاداء مهامها على احسن وجه الى 03 انواع

من الكفاءات وهي :

أ) . الكفاءات الفكرية او التصورية : وتشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تدخلات مختلف

الوظائف ، والقدرة على ادراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره .

ب) . الكفاءات الانسانية او العلاقاتية :

وهي ترتجم القدرة على الفهم ما يريده الآخرون او يقولونه .

ت) الكفاءات التقنية : تفترض الامام والتحكم في معارف خصوصية تدرج ضمن نطاق التخصص وبعبارة

اوضح تتضمن قدرة الفهم والاستعمال الامثل لمسار اجراء او تقنية معينة ، مثل انجاز او اجراء تدقيق للحسابات

المالية .

2 . تصنيف الكفاءات من حيث مدى مزاولتها للمهام المختلفة :

ونميز نوعين من الكفاءات وهما :

أ) . الكفاءات الخصوصية : هي الكفاءات التقنية اللازمة في اطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى مع هذا المنصب لانجاز المهام المنوطة بها .

ب) . الكفاءات المشتركة : هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لانجاز انواع الكثير من المهام وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل .

3 . تصنيف الكفاءات حسب سعة ومستوى الحيازة : وقد تم تصنيفها الى فردية وجماعية لانه تميز له اهميته الفكرية والعملية ولا سيما عندما يتعلق الامر باعداد وتصميم البرامج التكوينية وهي على النحو التالي :¹

أ) الكفاءات الفردية : وهي تعبر عن كل فرد من افراد المؤسسة والمقصود بها اخذ المبادرة الفردية وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والاحداث التي تواجه ضمن الوضعيات المهنية .²

¹ . الحبيب ثابتي ، الجلالي بن عبو ، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية بالجزائر ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، تخصص ادارة اعمال ، جامعة الجزائر 2007 /

2008 ص 110 . 111 .

² . مداخلة في المنتدى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 22 / 23 / 2012 ، ص 09 .

ب) الكفاءات الجماعية : تنشئ هذه الكفاءات من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول الى النتائج المحددة وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية لان على اساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها او انسجامها.¹

كذلك الكفاءات الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية التي تتسم بالتعاون والتآزر بينها.²

4). تصنيف الكفاءات من حيث الدور وتنقسم الى :

أ) الكفاءات المحورية : هي حزمة المهارات والقدرات التي تمكن المؤسسة من تقديم منفعة حقيقية للزبون.³

كذلك تظهر الكفاءات المحورية نتيجة نسق تعلم جماعي للمنظمة خاصة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج والإدماج لمختلف الانماط التكنولوجية.⁴

ب . الكفاءات الإستراتيجية : "les compétences stratégiques" فالكفاءة لا تعد ذات طابع

1 . مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 22 / 23 / 2012 ، ص 10 .

2 . عاشور إبراهيم ، غري حمزة غري ، نحو الرفع من الكفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 22 / 23 / 2012 ، ص 06 .

3 . مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 22 / 23 / 2012 ،

4 . منصور كمال ، منصور إلهام ، مساهمة القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 22 / 23 / 2012 ،

إستراتيجي ، ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من 03 أنواع وهي :

1 - الموارد المادية : (المعدات ، التكنولوجيا ، المباني) .

3 - الموارد البشرية : (القدرات ، المهارات ، المعرفة ، اللياقة)¹ .

4 - الموارد التنظيمية : (الهيكل ، الرقابة ، نظام التنسيق) .

- أما بالنسبة "prahalad et Hamel" اعتبر الكفاءات الإستراتيجية ، كفاءات أساسية أو كفاءات مركزية ، وهي توليفة من المهارات ، و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة للمنتج النهائي ، في شكل تعلم ضمن المؤسسة² .

ت - الكفاءات التنظيمية : لهذه الكفاءات تسميات مختلفة منها : الكفاءات المميزة ، الكفاءات الأساسية ، الكفاءات الديناميكية ، الكفاءات الجوهرية ، الكفاءات الأصلية ، و كذلك بكفاءات المؤسسة...وهي كفاءات تتعلق ببيئة الأعمال و التغيرات الحاصلة فيها³ .

1 . يخضبه سملاي ، أحمد بلال مرجع سابق ،ص 140 .

2 . منصوري كمال ، منصوري إلهام ،مرجع سابق ، ص 54 .

3 . مداخلة في المنتدى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 22 / 23 / 2012 .،

فمنظمات الأعمال في ظل التغير الحاصل في بيئتها ، إيجاد مرونة كبيرة في التعامل مع هذه التغيرات ، و التقليل من الإجراءات الرسمية بغية فسح المجال للأفراد لإبراز إبداعاتهم ، وزيادة تطور كفاءاتها الفردية و الجماعية ، هذا الأمر يسمح بزيادة قدرة هذه المنظمات على التكيف في بيئتها .¹

- وقد اقترح " atqinor "النموذج التالي ، الذي يربط بين نوع الكفاءة و العلاقة الوظيفية ، موضح في الشكل أدناه .

جدول رقم (01) : نموذج يربط بين الكفاءة و العلاقة الوظيفية .

| نوع الكفاءة | علاقة العمل |
|-----------------|--------------------|
| كفاءات أساسية | عقد غير محدد المدة |
| كفاءات ثانوية | مناولة |
| كفاءات غير مهمة | عقد مؤقت |

- تصنيف الكفاءات حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية وتميزها نوعين من الكفاءات هما :

ث - الكفاءات المكتسبة : كذلك تسمى بالكفاءات المتاحة ، وهي تلك التي يحوزها الأفراد في الزمن " T " و

تقضيها طبيعة العمل و نوعية المنتج ، الخدمة الحاليين ، وهذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد

و متطلبات الوظيفة و بعبارة أخرى يطرح هذا النوع من الكفاءات مسألة درجة الانسجام بين دور الفاعل

¹ . يخضيه سمالي ، أحمد بلال (مرجع سابق) ، ص 141 .

ومكانته التنظيمية .¹

وفي إطار الكفاءات المكتسبة هناك جدول يوضح مجالات (ميادين) لها ، وهو كالتالي :

الجدول رقم (02) : مجالات الكفاءات المكتسبة .

| الإستقبال | اكتشاف العطل (الخلل) | التفكير المنطقي |
|-----------|----------------------|-----------------|
| التحليل | الوثائق | المنهج |
| الشراء | التطور | التسويق |
| الإدارة | الصيانة | النوعية |
| التموين | التعلم | البحث العلمي |
| المكاتب | الإنتاج | التصليح |
| الاتصالات | تسيير الأفراد | العناية |
| المحاسبة | تسيير الموارد | البيع |
| الرقابة | التسيير المالي | إلخ..... إلخ |

.Benjamin chamina de. Op .cit .p253

1 - الحبيب ثابتي ، الجيلالي بن عمو ، مرجع سابق ، ص 130 .

ج - الكفاءات اللازمة مستقبلا : يؤدي أي تغير في مسارات الإنتاج أو تصميم الهيكل التنظيمي (إدخال

تكنولوجيا جديدة ، إحداث فروع جديدة ، إدخال أي تعديلات نوعية) إلى ضرورة إعادة النظر في

المؤهلات و الكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ، ومدى مطابقتها المتغيرات ، وحينها تكون المنظمة أمام عدة

بدائل (حلول) أما برمجة العمليات التكوينية أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي ، و خلاصة القول أن تجديد

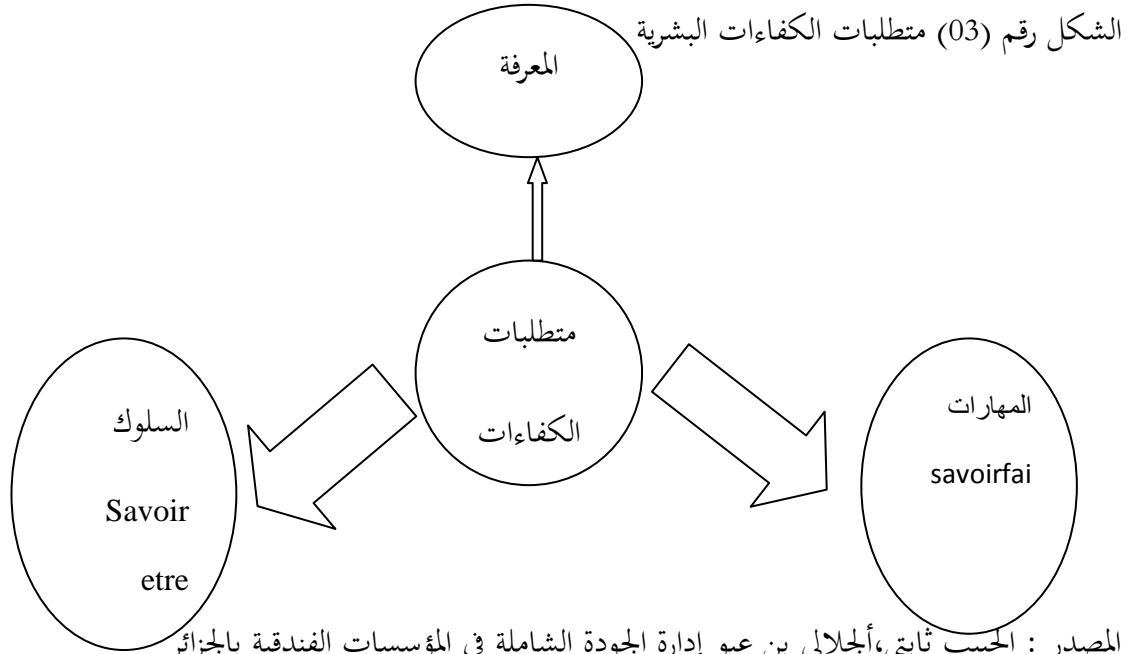
الكفاءات المكتسبة حاليا يتطلب الاهتمام بالفرد ، بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبليا على

المؤسسة .

المطلب الثاني : متطلبات الكفاءات البشرية و تنميتها

الفرع الأول :متطلبات الكفاءات البشرية : هناك ثلاث عناصر أساسية تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة

، وهي تعد متطلبات ضرورية لوجود كفاءات وهي ممثلة في الشكل التالي :



المصدر : الحبيب ثابتي،أجلالي بن عبو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية بالجزائر

أطروحة دكتوراه غير منشورة،تخصص إدارة أعمال،جامعة الجزائر 2007 / 2008 ،ص 117 .

- ومنه نستخلص أن الكفاءة واجب لا يمكن فصله عن تغيير التنظيم للمؤسسة وبالتالي الكفاءة تركيب من المعرفة

، المهارة و السلوك التي قد تظهر من خلال تمارين عمل في واقعية نشاط معين (محدد) .

ونعرف هذه العناصر الثلاثة كما يلي :

- تعريف المعرفة "Savoir" : تتمثل المعرفة في الهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة

بقيادة نشاط، و إنجاز أعمالها في سياق خصوصي، عبر تفسيرات جزئية، مختلفة و متناقضة فيما بعضها.¹

- ولقد عرف " بوتر دروكر " المعرفة بأنها تعتبر المورد الاقتصادي الأساسي، و المورد المسيطر و الوحيد، الذي يعطي

ميزة التنافسية.²

- تعريف المهارات "Savoir faire" : المهارات هي مجموعة القدرات الفكرية و الجسدية للفرد أو المجموعة، و

التي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.³

1

. الحبيب ثابتي، أوجلالي بن عبو ، المرجع السابق ، ص 117 .

2

. الدوري الطيب، حلموس الأمين، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية ، تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة 22 / 23 / 2 / 2012 .

3

. زيان عاشور، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات المهارة ، دراسة حالة مستشفى الشهيد عاشور مالك بالجزائر، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص تسيير الموارد

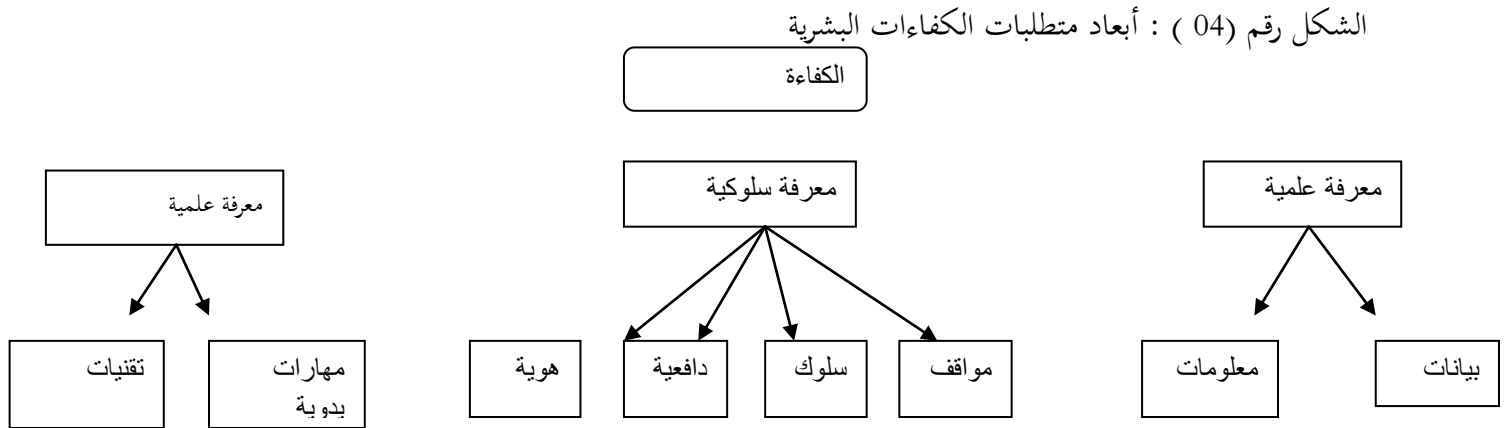
البشرية، جامعة محمد يخضر، الجزائر، 2010 / 2011 ص 03 .

- وعرفت كذلك على أنها مزيج لمعارف .وممارسات و سلوكيات، وخبرات تمارس في غطار معين،لذا على المؤسسة تحديدها و تقييمها و تطويرها .¹

- تعريف السلوك " Savoir être " : السلوك هو ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية و اللاشعورية ،

و النظرة المكتسبة،أو الوراثة و المتعلمة، أو العوامل الاجتماعية أو الاقتصادية و الحالة الصحية و ما إلى ذلك .

ومنه نستنتج : أن لمتطلبات الكفاءات البشرية أبعاد وهي موضحة في الشكل التالي :



المصدر : مهديد فاطمة الزهراء،أمال قبائلي،دور تطور الكفاءات و تنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز

بالمؤسسة الاقتصادية مداخل في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ،

جامعة بسكرة 2012/ 23 /22،ص 06 .

الفرع الثاني : تنمية الكفاءات البشرية

- مع تطور المفهوم الجديد لاقتصاد ، أصبح الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات متزايدة ، ونظرا لسهولة التحكم في هذه الموارد بالمؤسسات ، يمكن تطوير كفاءتها البشرية من خلال تنميتها .

- مفهوم تنمية الكفاءات البشرية : هناك عدة مفاهيم لتنمية الكفاءات البشرية ، نذكر أهمها ما يلي :

تعريف 01 : هي الإجراءات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية قاعدة كفاءاتها بعبارة أخرى تنمية الكفاءات هي ذلك

المزيج من الطرق و الوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشأة¹.

تعريف 02 : كذلك تعرف تنمية الكفاءات على أنها تزويد الأفراد بالقدرات و المهارات التي تحتاجها المؤسسة في

المستقبل ، فهي تركز على العمل الحالي للموظف ، و العمل الذي يشغله في المستقبل ، فهي تركز على العمل

الحالي للموظف ، العمل الذي يشغله في المستقبل ، و يكون نطاق التنمية في كل مجموعة العمل².

. أهم العناصر الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية يمكن أن نتطرق إليها باختصار كالتالي :

تكوين الكفاءات البشرية : يعتبر التكوين الدرجة الأولى للحصول على الكفاءات فهو يحتل أهمية قصوى في

عملية التنمية ، لذلك يعد عنصر أساسي يمكن تعريف التكوين على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد.

1

. مهديد فاطمة الزهراء ، آمال قبايلي ، مرجع سابق ، ص 06 .

2

مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات ، جامعة ورقلة 21 / 22 / 2010 .

بمجموعة من المعلومات و المهارات، التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم .

أنواع التكوين : هناك عدة تقسيمات لأنواع التكوين وهي كالتالي :

- أنواع التكوين وفقا للأفراد المتدربين و ينقسم إلى :

1. التكوين الفردي .

2. التكوين الجماعي .

أنواع التكوين وفقا للمكان الذي يتم فيه التدريب و يأخذ الأشكال التالية :

1. التكوين في موقع العمل .

2. التكوين بمعرفة جهة خارجية .¹

أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف و يندرج إلى :

1. التكوين بتوجيه الموظف الجديد .

2. التكوين أثناء العمل .

3. التكوين بغرض تحديد المعرفة و المهارة .

4. التكوين بغرض الترقية و النقل .²

أنواع التكوين حسب نوع الوظيفة و يأخذ الأشكال التالية :

1. التكوين الشخصي .

¹ . منال طلعت محمود ، أساسيات في علوم الإدارة ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، مصر 2003 ، ص 223 / ص 226 .

² . ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر الطبعة الأولى 2001 ، ص 323 .

2. التكوين المهني و التقني .

3. التكوين الإداري أو التقني .

خطوات التكوين : و تمر عملية التكوين عبر خطوات وهي :

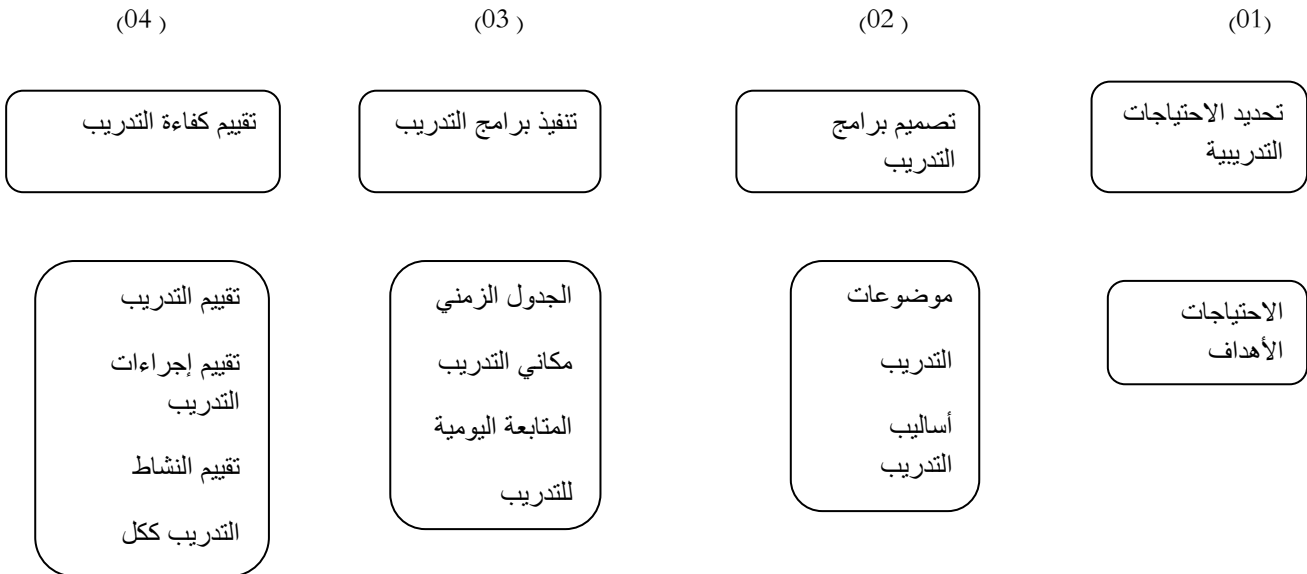
1. تحديد الاحتياجات التدريبية .

2. تصميم برنامج التدريب .

3. تنفيذ برنامج التدريب .

4. تقييم كفاءة التدريب ¹.

الشكل رقم (05) : يمكن أن نوضح خطوات التكوين لتدريب الكفاءة البشرية كالتالي ²:



المصدر : ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ، 1999 ص 320.

¹ ماهر أحمد ، مرجع سابق ، ص 324 .

² ماهر أحمد ، مرجع سابق ، ص 320 .

تحفيز الكفاءات البشرية : الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد ، لحثهم على أداء العمل معين .

- أنواع الحوافز : هناك عدة تصنيفات لأنواع الحوافز ، وهي :

1. الحوافز المادية و المعنوية .

2. الحوافز السلبية و الإيجابية .

3. الحوافز الفردية و الجماعية .

اتصال الكفاءات البشرية : الاتصال هو عملية توصيل المعلومات ، أي نقل المعلومات و المشاركة في الأفراد و الآراء ، و الحقائق بشكل يضمن فهم الملتقى لجميع المعلومات المستلمة ، كما تدور في ذهن المرسل .¹

الاتصال هو عبارة عن تبادل المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر .²

أنواع الاتصالات : و تنقسم إلى ما يلي :

1. الاتصالات الرسمية .

2. الاتصال الهابط (من الأعلى إلى الأسفل)

3. الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى)

4. الاتصال الأفقي³ .

¹ . طلعت محمود منال (مرجع سابق) ، ص 254 / 263 / 285 .

² . الحنفي عبد الغفار ، أبو قحف عبد السلام ، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال ، دار الجامعة الإسكندرية ، مصر 2004 / 2005 ، ص 510 .

³ . طلعت محمود منال مرجع سابق ، ص 173 / 174 .

المطلب الثالث : علاقة تنمية كفاءات الأفراد بنشاطات إدارة الموارد البشرية .

- ترتبط عملية تنمية كفاءات الأفراد بالعديد من النشاطات التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية والتي نذكر منها النشاطات الخمسة الرئيسية¹ .

اولا : علاقتها بتخطيط الموارد البشرية

امام التحديات التي تواجه المؤسسة عموما وادارة الموارد البشرية خصوصا ،فقط اصبح مفروض على هذه الاخيرة في ضل تناقص اليد المؤهلة في سوق العمل ان تسعى لسد النقص والاحتياجات المتزايدة لمواردها البشرية عن طريق اعتمادها على مخططات تعني بهذه العملية واخذها في الحسبان ، حيث اصبحت من الاولويات التي توليها ادارة الموارد البشرية اهمية اثناء هيكلتها لنشاطات التدريب والتنمية .

ثانيا : علاقتها بتحليل المناصب وتقييم المردودية

تكمن العلاقة بين تحليل المناصب وتقييم المردودية وبين كفاءات الافراد، في ان الاولى تساهم في تحديد حجم النقص الذي يعانیه الافراد (لسد ذلك النقص بتنمية كفاءتهم) ، فهي تنير الطريق نحو المعرفة افضل التغييرات الموجودة لدى الافراد من جهة وتساعد في اكتشاف اخرى مما يسمح باعادة توزيع المهام وحتى توجيه الافراد نحو مناصب مختلف عن تلك التي كانوا يعملون بها لتكون ملائمة بهم .

ثالثا : علاقتها بالتوظيف والاختيار

تكمن العلاقة في شقين ، فعندما تحتاج المؤسسة الى كفاءات جديدة فان لديها خياران الاول ان تقوم بعملية التوظيف من خارج المؤسسة لافراد ذوي كفاءات الجيدة ، والثاني ان تقوم بتنمية كفاءات الافراد الحاليين لاكتساب كفاءات المطلوبة ، في الخيار الاول يؤثر على الافراد الحاليين بحرمانهم من فرص الترقية وبالمقابل فقد

1

Shimonl . Dolanet autres. Opcit . p308

يكون بمثابة تحفيز لهم لابرار كفاءاتهم وتنميتها ذاتيا

وتجدر الاشارة فيما يخص هذا الخيار بانه يحمل المؤسسة نفاقات جديدة ويعتبر مكلف في بعض الاحيان .

اما الخيار الثاني والذي تلجأ اليه معظم المؤسسات فهو تنمية كفاءات الافراد الحاليين ، فهي بذلك تساهم في :

. توفير مجال اكبر لفرض الترقية .

. تقليص الوقت اللازم لتدريب الافراد الجدد (خاصة جانب الثقافة التنظيمية)

. ايجاد جو من المنافسة الايجابية بين الافراد .

. المرونة في العمل خاصة اذا كان الافراد يتمتعون بكفاءات متعددة وكذلك بسرعة الانتقال من وظيفة لاخرى

والتعامل المتعدد لابعاد من المشاكل .

رابعا : علاقتها بادارة المسار المهني

تساهم عملية تنمية الكفاءات الافراد مساهمة فاعلة في اثناء المسار المهني للافراد ، فهي وعن طريق تحقيقها

لاهدافها تساعد في تخفيض معدل دوران العمال ، وبالتالي يصبح هؤلاء قادرين على اكتساب مهارات جديدة

تعطيهم الفرصة للنمو والتطور والترقي .

واضافة الى مساهمتها الاولى ، فادارة المسار المهني تعتبر جزءا متكاملا من ادارة التنبا بالمناصب والكفاءات ، فهي

تساهم بطريقة مباشرة في عملية البحث عن التوازن بين احتياجاتها وطموحات افرادها حيث تمدها بالمعلومات

الخاصة بمسار الافراد المهني والتي عن طريقها تضع ادارتها المسار المهني مخططات لكل من الكفاءات المتوفرة

والمطلوبة¹

1 Eme tirage éditions dorganisations. paris .France .1996.p163.
gean .marie pereti.TouDRH.4

خامسا : علاقتها بالمكافأة

يعتبر عنصر المكافأة بمثابة العامل المحفز للأفراد كي يهتم أكثر بتحسين مردوديتهم ، وليس هذا فحسب بل تلعب المكافأة دورا هاما ليس فقط لضمان مشاركة الأفراد في برنامج تنمية الكفاءات بل حتى في أن تحتفظ بالأفراد الأكفاء من إنتقالهم إلى المنافسين تحت تأثير نفس العامل و هو الكافأة .

خاتمة الفصل الأول :

من خلال ما تم التطرق إليه نستنتج إن رفع الكفاءة البشرية في المؤسسة يمثل محور اهتمام غالبية المؤسسات إذ انه يتضمن التفوق الدائم و المستمر للمؤسسة و تحسين أدائها مقارنة لما كانت عليه و بالتالي يمكن القول ان ان للكفاءة في المؤسسة دور كبير في التسيير الجيد لها لانها تساعد على الوصول الى اتخاذ القرار المناسب كما تساهم في زيادة الانتاج الامؤسسة و كفاءات الموارد البشرية .

مقدمة الفصل الثاني :

تعد الموارد البشرية في الوقت الحاضر اهم العوامل التي يعتمد عليها نجاح اية بنك ، مهما كان موقعها فهي المحرك الرئيسي الذي يساعد على زيادة استثماراتها ، و الانتاج على اقتصاد السوق و ذلك من خلال الكفاءات البشرية و الموارد العالية عن طريق عملية التكوين الموجهة او الممارسة ، و لا يكفي ان يقوم العامل ان كفاء لان للكفاءة جهة الظاهر منها متكون من القدرات و المعارف و الطبايع و الدور الاجتماعي ، اما الخفي منها يتمثل في الأوصاف المعنوية و القيم و الجزء من المعارف .

من خلال ما درسناه في القسم النظري قمنا باسقاطه على حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية و ذلك بتقسيم

هذا الفصل الى مبحثين :

المبحث الاول : نظرة عامة حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

المبحث الثاني : دراسة حالة تسيير الكفاءات في بنك بدر.

الفصل الثاني: دراسة حالة بنك بدر

المبحث الأول : نظرة عامة حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية

المطلب الأول : تقديم بنك الفلاحة و التنمية

أكد الميثاق الوطني على الأهمية الإستراتيجية للفلاحة الجزائرية و نظرا للطاقات الكامنة الموجودة في البلاد فيما يخص الموارد الفلاحة و مؤهلاتها من مناخ و تربة و غير ذلك مما يساهم في تنميتها و نظرا للضرورة تبنى الحاجيات الوطنية للمنتجات الغذائية فإن الفلاحة تكتسب أهمية كبرى و تطورها أحد الأولويات التي تتركز أكثر دلالة من أي تعبير هدا و إضافة إلى الخدمات البنكية الأخرى المعتادة .

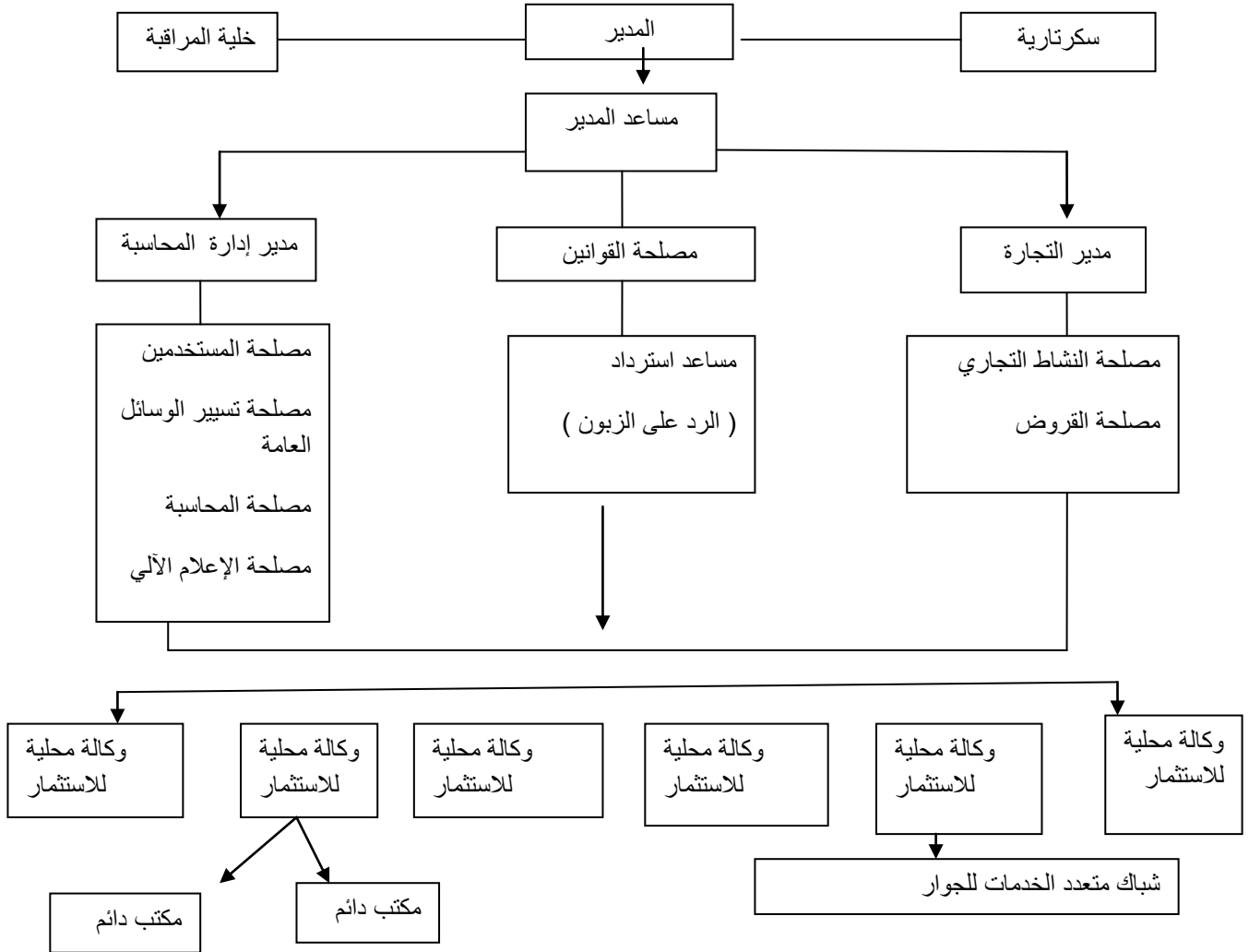
هو بنك عمومي أنشأ بموجب المرسوم الرئاسي رقم 82/106 المؤرخ في 17 جمادى الأولى 1402 الموافق ل13 مارس 1982، و الذي عدل بمرسوم 84 - 85 المؤرخ في 30 أفريل 1985، وهو عبارة عن شركة مساهمة (شخصية معنوية) ذات رأسمال قدره 330000000000 دج، الكائن مقرها الرئيسي ب 17 شارع العقيد عميروش بالجزائر العاصمة حيث يتمتع بالإستقلال المالي و يعد تاجرا مع الغير، بدأ البنك **BADR** ب 140 وكالة متنازل له عنها طرف **BNA** ليضم في الوقت الراهن 292 وكالة و 41 مديرية جهوية و 7 مديريات عامة و هذه الكثافة في زيادة و تطور مستمر وفق استراتيجية من شأنها جعل البنك الأشمل على المستوى الوطني و نظرا للأهمية الشبكية و أهمية تشكيلها و هدفها صنف البنك **BADR** من طرف قاموس مجلة البنوك

BANKERS AL Manach الطبعة 2001 المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية و المرتبة 668 في الترتيب العالمي بين

4100 بنك مصنف .

المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للبنك بدر BADR

الشكل رقم (06) : الهيكل التنظيمي للوكالة



المصدر : وثائق داخلية للوكالة .

- يتكون الهيكل التنظيمي لفرع مستغانم ل BADR

المدير : فهو مسؤول الوحيد و المتخذ داخل البنك

سكرتارية : وهي علاقة مباشرة مع المدير حيث تقوم بتدوين المواعيد الرد على المكالمات الهاتفية، استقبال زوار المدير .

خلفية المراقبة : و في هذه الخلية يتم مراقبة جميع الداخل و الخارج سواء العمال أو غير العمال .

مساعد المدير : و هو يعتبر الوسيط بين المدير و المديرات و المصالح .

المديرات :

- مديرية التجارة : و هي التي يتم فيها العمل التجاري و تضمن كل من مصلحتين النشاط التجاري و القروض .

- مديرية إدارة المحاسبة : يجمع فيها كل من المصالح المستخدمين، تسيير الوسائل العامة لمصلحة المحاسبة، مصلحة

الإعلام الآلي .

المصالح :

أ - مصلحة النشاط التجاري : يتم على مستوى هذه المصلحة مالية شراء و بيع الأسهم و القروض للزبون .

ب - تقوم بمنح الزبون قروض الاستثمار في مشروع ما مثلا : تربية الدواجن

ت - مصلحة المستخدمين : تهتم بقضايا الموظفين سواء من الأجور، غيابات، عطل مرضية، حوادث العمل

ث - مصلحة تسيير الوسائل العامة : تسيير هذه المصلحة الوسائل العامة الموجودة بالبنك، مثل آلات الحاسوب .

ج - مصلحة المحاسبة : تشرف على العمليات المحاسبية و المالية و ميزانيات أعمال نهاية السنة .

ح - مصلحة الإعلام الآلي : تقوم بوضع نظام المعلومات و التسيير المحاسبي له بواسطة الحاسوب .

خ - مصلحة القوانين : يتم إتخاذ الإجراءات و القوانين اللازمة على الزبون الذي يأخذ قرض من البنك و لهده

المصلحة مساعدة الرد على الزبون في حالة عدم تسديد المبلغ المرهون لديه .

وكالة محلية للاستثمار : إنها تركيبة الاستثمار التي هي علاقة مباشرة مع الزبون

. يتكون الهيكل التنظيمي لفرع مستغانم **BADR**:

مدير : فهو المسؤول الوحيد والمتخذ داخل البنك

سكرتارية : وهي علاقة مباشرة عن مدير حيث تقوم للتدوين المواعيد الرد على المكالمات الهاتفية . استقبال زوار

المدير

. خلية المراقبة : وفي هذه الخلية يتم مراقبة جميع الداخل والخارج سواء العمال او غير العمال .

. مساعد المدير : وهو يعتبر الوسيط بين المدير والمديريات .

المديريات :

. مديرية التجارة : وهي التي يتم فيها العمل التجاري وتضمن كل من مصلحتين النشاط التجاري والقروض .

مديرية ادارة المحاسبة : يجمع فيها كل من المصالح المستخدمين وتسير الوسائل العامة لمصلحة المحاسبة ، مصلحة

الاعلام الالي .

المصالح :

- (أ) . مصلحة النشاط التجاري : يتم على مستوى هذه المصلحة مالية شراء وبيع الاسهم والقروض للزبون .
- (ب) مصلحة القروض : تقوم بمنح الزبون قروض الاستثمار في مشروع ما مثلا : تربية الدواجن .
- (ت) مصلحة المستخدمين : تهتم بقضايا الموظفين سواء من الاجور ، غيابات ، عطل مرضية ، حوادث العمل
- (ث) مصلحة تسيير الوسائل العامة : تسيير هذه المصلحة الوسائل العامة الموجودة بالبنك ، مثل : آلات الحاسوب .
- (ج) مصلحة المحاسبة : تشرف على العمليات المحاسبية والمالية وميزانيات اعمال نهاية السنة .
- (ح) مصلحة الاعلام الالي : تقوم بوضع نظام المعلومات والتسيير المحاسبي له بواسطة الحاسوب .
- (خ) مصلحة القوانين : يتم اتخاذ الاجراءات و القوانين اللازمة على الزبون الذي يأخذ قرض من البنك و لهذه المصلحة مساعدة الرد على الزبون في حالة عدم تسديد المبلغ المرهون لديه .
- وكالة محلية للاستثمار: أنها تركيبة الاستثمار التي هي في علاقة مباشرة مع الزبائن دورها هو خدمة الزبائن عن طريق جميع الاستثمار (فتح حسابات) توزيع القروض كذلك مختلف المنتوجات (الخدمات) التي تصفها في متناول علاقته .

. تعريف مصلحة المستخدمين : وهي المصلحة الاكثر أهمية في التنظيم الهيكلي للوحدة بحيث تهتم بالأجور وتسجيل الغيابات والساعات الاضافية والعطل المرضية ، حوادث العمل وتسجيل العمال بالضمان

الاجتماعي والتعاونية ، ويقوم بهذه الوظيفة المسير الاداري للمستخدمين له كمهمة تنظيم ووضع في العمل التسيير الاداري للموظفين في دور سياسة البنك .

. مهام مصلحة المستخدمين :

1. تدرس الملفات الإدارية للموظفين (مجموعة جهوية للاستثمارات ووكالات متصلة)
2. تحضير وتسيير عقود العمل .
3. تحضير وتسيير الأجرة باحترام التشريع وقانون الاتفاق الجماعي لعقود العمل والقرارات الجماعية والفردية تعود إلى مدة العمل .
4. إعادة إحصاء العمال .
5. توقيع على عقد مختلف التصريحات الاجتماعية وتنظيم القوانين التي تنجم عنها .
6. تسيير مخططات العطل السنوية للمجموعة الجهوية للاستثمار والوكالات المتصلة بها .
7. تنجز القوائم والسجلات القانونية وتضمن اجر المكلفين اجتماعيا باحترام المواعيد ونظم إتمامهم (إكمالهم)
8. تحضير وتتابع الرصيد السنوي للموارد البشرية .
9. تأخذ لوحدة القيادة للموظفين المجموعة الجهوية للاستثمار (**G.R.E**)

10 . تنجز اجهزة الموظفين المتصلة بمختلف التنظيرات الجهوية للمركز الجهوي للمعلومات (GRAIM)

11 . تمثل المجموعة الجهوية للاستثمار (G.R.E) والوكالة المتصلة بمفتشية والخدمات الاجتماعية .

. بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة سيدي لخضر :

عدد العمال 22 موظف منهم العمال المؤقتين و18 دائمين .

. تقسيم المهام بوكالة BADR بسيدي لخضر :

. الإدارة :

المدير : مهمته التوجيه ، التنشيط ، المراقبة ، تنسيق نشاطات الفرع ، تقسيم العمل بين مختلف المصالح

ويسهر على التنفيذ الجيد للسياسة المقررة من طرف المؤسسة .

السكرتارية (أمانة المدير) : تقوم هذه الأخيرة على تنظيم وظائف المسئول

. مكاتب الواجهة :

قطب المعاملات : يتكون من المشرف عليه ، لبنك الواقف هو شباك عملية السحب الصندوق الرئيسي (

إيداع الأموال) محاسبة المدفوعات .

قطب العملاء : يتكون من المشرف للاستقبال والتوجيه ، مكلف بالزبائن (أي مؤسسة تتعامل مع كل

العمليات او زيارة ميدانية التعامل مع الأفراد فقط) ، التامين المصرفي الخدمة المصرفية الالكترونية .

. مكاتب الخلفية :

وفيها المشرف عليها يقوم بالتوجيه ، وظيفة الائتمان والقروض (دراسة ملفات مصلحة القراض) ، وظيفة التحويلات والتعويضات ، وظيفة التجارة الخارجية ، وظيفة القانون والدعوات والتحصيل (متابعة الاعتماد الممنوحة) ووظيفة الرقابة والمحاسبة (انجاز ومتابعة ميزانية الوكالة ، السهر على تطبيق نظام المحاسبة البنكية ، السهر على حسابات الزبائن ، تقديم الإرشادات الضرورية للمستخدمين ، تصحيح الأخطاء الملحوظة في المجال المحاسبي، مراقبة تحقيق الأهداف المسطرة من طرف مديرية الوكالة و المديرية العامة)
ومنه فالعلاقة التي تربط بين مصالح الوكالة هي علاقة تكاملية ولا يأخذ تداخل المصالح لوجود قرار تنظيم المؤسسة يحدد مهام كل قائم على مصلحة .

المطلب الثالث : أهداف و مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)

إن بنك و التنمية الريفية له أهداف عديدة و مهام متعددة المتمثلة فيما يلي :

أ - أهداف بنك بدر (BADR):

1 - توسيع و تنوع المجالات داخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة .

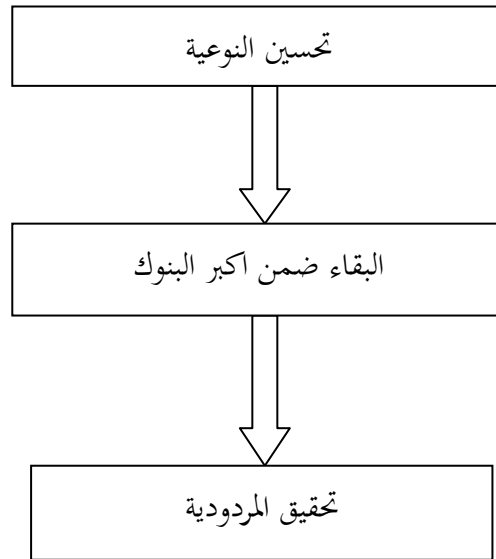
2 - تحسين نوعية و جودة الخدمات .

3 - تحسين العلاقات مع العملاء .

4 - الحصول على أكبر حصة من السوق .

- 5 - تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربح .
- 6 - خلق الديناميكية للخرينة سواء كانت بالدينار أو بالعملة الصعبة .
- 7- تحسين الإنتاج على مستوى عمليات المعالجة الصعبة .
- 8 - تحسين إنتاج على مستوى عمليات المعالجة .
- 9 - الرفع من الموارد بأحسن قيمة و جعله يتمتع بمروددية القروض الإنتاجية ذات صيغة متنوعة في احترام قواعد الحيطه و الحذر .

وفق هذه العمليات يمكن رسم مخطط حسب أهمية الأهداف :



ب - مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

وفق القوانين و القواعد المعمول بها في مجال المصرفي فان بنك بدر مكلف بقيام المهام التالية :

- 1 - تنفيذ جميع العمليات المصرفية للاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين و التنظيمات جاري بها العمل .
- 2 - تنمية الموارد و استخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار و الاستثمار .
- 3 - إنتاج خدمات مصرفية جديدة مع تطور المنتجات و الخدمات القائمة .
- 4 - تطوير شبكته و معاملاته .
- 5 - تقسيم السوق المصرفية و النقدية أكثر من ذوي المهن الحرة (تجار المؤسسة الصغيرة و المتوسطة) .
- 6 - استفادة من التطورات العامة في مجال العمل المصرفي .

المبحث الثاني : دراسة حالة تسيير الكفاءات في بنك بدر

لدراسة كفاءة العنصر البشري في البنك بدر قد قمنا بمقابلة بعض العمال و التحاور معهم توصلنا إلى بعض النتائج :

المطلب الأول : سياسة توظيف و إختيار الكفاءات في بنك بدر

اولا : انواع التوظيف في البنك :

هناك نوعين من التوظيف :

1. التوظيف الخارجي : أي مرشحين خارج البنك ، فبعد الاعلان المتمثل في ارسال تقرير الى ANEM هذه

الاحيرة هي التي ترسل المرشحين بعد ما كانوا قد وضعوا ملفاتهم لديها ، والملف الاداري يتضمن كل من :

. شهادة الميلاد .

. بطاقة السوابق العدلية .

. شهادة (دبلوم) .

. شهادة عائلية (للمتزوج) ، فردية (للاعزب)

. الجنسية .

. شهادة طبية .

. شهادة الخدمة الوطنية .

. بطاقة الاقامة .

. الصورة .

BULLTINS DE MAIND CEUFRE .

بعد جمع كل ملفات وفرزها تقوم مصلحة الموظفين بإرسال المرشحين المقبولين وذلك من أجل امتحانهم إذ يختلف الامتحان من وظيفة لآخرى حسب المصالح المعنية مثل مصلحة الشؤون القانونية يجب أن يكون المترشح متخرج من كلية الحقوق ، مصلحة المحاسبة ، مصلحة المستخدمين

2- التوظيف الداخلي :

2.1- الترقية : يوجد نوعين من الترقية :

- أ- الترقية في الدرجات : تتم الترقية عموماً على حسب الأقدمية في العمل إضافة إلى كفاءة العامل .
- ب- الترقية في الأجر : يقوم البنك كل السنة بتقييم العمال عن طريق التنقيط حسب مردوديتهم

point de Bonifications individuel على حسب تلك النقاط تتم الزيادة في الأجر ، و تختلف من موظف لآخر حسب كفاءته و اجتهاده .

أما الموظف الجديد (خريج الجامعة) تمنح له عادة 545 نقطة وكل سنة يحصل على علامات تضاف إلى نقاطه الأصلية وهذا حسب مردودية مما ينتج عن ذلك ترقية في الأجر .

2.2- التنقل الوظيفي :

ينقل الموظف من مكان عمله إلى مكان آخر بطلب منه و ذلك لعدم ملائمة الظروف المحيطة به كالبعد الجغرافي أو حدوث مشاكل في مقر عمله مع رئيسه أو زملائه أو وقوع ظروف مفاجئة كرحيله بصفة عامة أي ظروف تتطلب التنقل ، حيث يجب عليه أن يقدم طلب إلى المؤسسة و هي التي في الأخير تقبل أو ترفض الطلب المقدم .

ج - إعلان عن الوظائف الشاغرة: عند وجود مناصب شاغرة يرسل بنك الفلاحة و التنمية الريفية تقرير رسالة
. ANEM

هذه الأخيرة تقوم باختيار للمرشحين كتابي و شفهي (المقابلة teste de collection) الذي يتم على مستوى مصلحة المستخدمين و هذا الاختيار يكون على حسب التخصص (قانون محاسبة، تسيير.....) كملاحظة المدير هو الذي يضع أسئلة الاختيارات ، و هذا بعد ما يقدم المترشح طلب مع الملف الإداري المطلوب و المترشح الذي ينجح في كلا الاختبارين يشغل منصب مكلف بالدراسات التقنية .

د - مراحل التوظيف في البنك :

المرحلة الاولى :

| | |
|-----------------------|-----------------|
| وضع الطلبات | التحضير للتوظيف |
| تحليل الطلبات | |
| توظيف و تعريف للوظيفة | |

المرحلة الثانية :

| | |
|------------------------------|-------------------|
| استقطاب | البحث عن المرشحين |
| إختيار طريق للبحث | |
| البحث عن المترشحين الخارجيين | |

المرحلة الثالثة :

| | |
|---------|--------------------|
| أول فرز | فرز الترشيحات تريص |
| تريص | |
| اختبار | |

المرحلة الرابعة :

| | |
|------------------|-------------------|
| التعبير عن الطلب | استبدال المقبولين |
| تحليل الطلب | |
| التعريف بالوظيفة | |
| التعيين النهائي | |

هذا المخطط يصف بشكل عام وضعية و كيفية التوظيف في البنوك، و يتم كل سنة الاستقطاب الشباب المتخرجين في شتى الاختصاصات عن طريق الامتحانات و الاختبارات .

د - توظيف الوظائف :توظيف الوظيفة هو إعطاء نظرة عامة عن واجبات و مسؤوليات الموظف اتجاهها ، فنجاح التوظيف او الترقية بتوقف على مدى فعالية التوظيف ، يجب إعطاء معلومات كاملة و هادفة و يجب أن تكون واقعية ، هذا يعطينا توصيف معمق للوظيفة ،فتوصيف الوظيفة يمنح هامش معرفة للبنك متمثل ف

- تحديد الاحتياجات الفردية .

- توظيف و انتقاء المرشحين .

- تقدير كفاءات الأفراد .

- تكوين الأفراد .

- إعداد مخططات الخبرة .

- تحديد العقوبات و المكافآت .

- تنظيم البنك .

- تحسين ظروف العمل .

يجب أن تكون الطرق المتبعة في التوظيف تتماشى مع الأهداف المسطرة، واهم الطرق المستعملة من طرف البنك :

الملاحظة ، المقابلة ، استقصاء .

يجب في عملية توظيف و تحليل الوظائف احترام مبدئين :

- ما يقوم به على الواقع (للوظيفة كما هي الاسم كما يجب أن يكون) .

- للمهام (وليس للعامل) .

و التحليل يجب أن يجيب على إشكاليتين :

- معرفة الغرض من الوظيفة .

- وصف مكونات الوظيفة (المعدات ، تنظيمها ، محيطها) .

1. الملاحظة : و تتم عن طريق مجموعة من المتخصصين ، و تكون على مقر العمل و تتم مراقبة و ملاحظة المهام مباشرة لتسجيل

دوران العمل و لديها مزايا و عيوبها .

مزايا و عيوب طريقة الملاحظة :

| المزايا | العيوب |
|--|---|
| <p>- تتم عن طريق ملاحظتين من داخل البنك .</p> <p>- تجانس و ملائمة لتعليمات و تحليلات الملاحظين</p> | <p>- تتطلب الكثير من الوقت .</p> <p>- متعلقة فقط بالوظائف الروتينية .</p> <p>- تحاليل الافراد على الملاحظين .</p> <p>- غياب بعض العناصر فقط العام الملم بها .</p> |

2. المقابلة : و تتضمن المقابلة المعلومات التالية :

أ - إثبات للعمل و العامل :

- الاسم و اللقب

- العمل

- الوحدة

- العمر

- الدرجات و نقاطه

ب - المهام :

- ماذا يقول كل يوم ؟

- مع من ؟

- بماذا (المعدات) ؟

- من يقرر ؟

- من يقود ؟

ت - العلاقات :

- علاقة العمل مع الموظفين

- تسلسلية

3 - الاستقصاء :

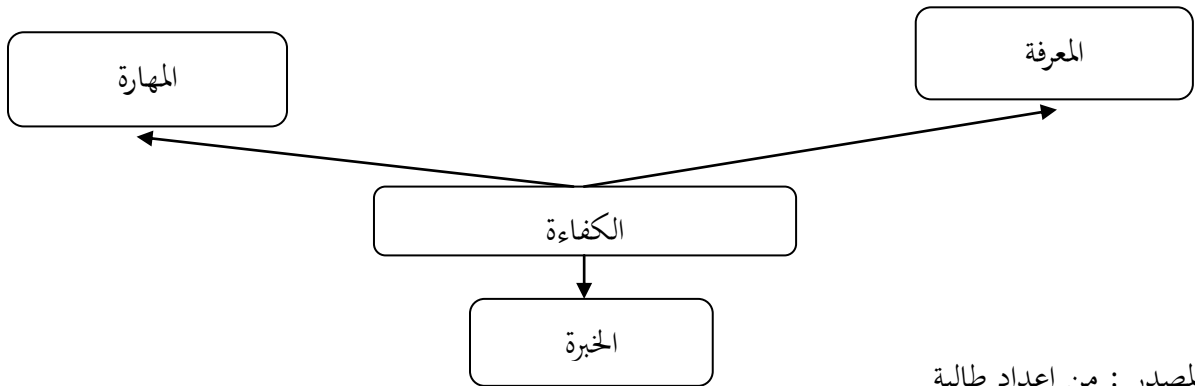
بحيث يقوم العمال بملء استمارة الاستقصاء المتعلقة بالوظيفة و تكون هذه الطريقة مكلفة في حين أنها فعالة .

المطلب الثاني : أساليب تسيير الكفاءات في بنك BADR

من أهم النتائج المستخلصة من الجانب النظري ، أن للكفاءات تعاريف عديدة ومن أهمها تعريف المجموعة الفرنسية Medef على أنها " تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد ، و تتم ملاحظتهما خلال العمل الميداني ، و الذي يعطي لها صفة القبول ، و تقع على المؤسسة مسؤولية تحديدها و تطويرها " .¹ وهذا كله حاولنا ملامسته في

الدراسة الميدانية للبنك

الشكل رقم (07) : مفهوم العام للكفاءة



المصدر : من إعداد طالبة

1

رحيم حسين ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 07 فيفري 2005 ، جامعة محمد بخضر بسكرة ، ص 182 .

1 - المعرفة : نقصد بالمعرفة بمجموع العلوم التي اكتسبها عمال البنك خارج البنك (شهادات تعليمية)

و السؤال المطروح على بعض عمال البنك الذي جاء فيه ما يلي :

كيف تصف مستواك التعليمي ؟

فالبعض أجابوا بممتاز و جيد و البعض متوسط و ضعيف و من خلال هذا اطلعنا على كيفية استقطاب العمال في البنك حيث وجدنا أن البنك يتولى اهتماما كبيرا باستقطاب موارد بشرية التي تتمتع بالمعرفة الكافية فمعظم عمال البنك يحملون شهادات عليا .

2 - المهارة : نقصد بها مدى استغلال عمال البنك لمجموع المهام التي تطلب منهم وفي هذا السياق قمنا بطرح

السؤال على نفس العمال الذي جاء الشكل التالي :

كيف تصف مهارتك في تنفيذ الاعمال التي توكل اليك ؟

أجابوا بعضهم على وصف مهارتهم في تنفيذ الاعمال التي توكل اليهم بممتازة و جيدة، متوسطة، ضعيفة . و لكن كانت نسبة ممتازة و جيدة نسبة كبيرة جدا على متوسطة و ضعيفة لان عمال البنك يشعرون أنهم يكتسبون المهارة الكافية التي تخولهم لتنفيذ مهامهم و أعمالهم بسرعة .

3 - الخبرة : هي الحالة المستقرة التي يمشي عليها البنك عموما و المحافظة على اليد البشرية التي يملكها ، كل هذا

ساهم في أن يترصد عمال البنك لفترة زمنية كافية تجعلهم يتمتعون بالخبرة الكافية .

- لاحظنا أن حفاظ البنك على الموارد البشرية المستقطبة ، و تزويدهم بمجمع المعارف و المهارات اللازمة لفترة

طويلة أكسب معظمهم الخبرة المطلوبة و التي يحتاج إليها البنك و لتحقيق درجة عالية من الكفاءة على مستوى البنك ، وضع البنك برنامج لتنمية الموارد البشرية ، و مجموعة من الضوابط لتحقيق المعرفة ، المهارة ، و الخبرة .

و يمكن إدراجها في الجدول التالي :

الجدول رقم (03) : برنامج تنمية الموارد البشرية في بنك BADR

| الشروط | ابعاد الكفاءة |
|--|---------------|
| استقطاب أفراد يحملون شهادات عليا في التخصصات المطلوبة . | المعرفة |
| إخضاع الأفراد المستقطبين إلى تكوين قبلي قصير المدى . وفي حالة عدم نجاح ذلك التكوين عند تأدية مهامهم فعليا يخضعون لتكوين بعيد قصير المدى . | المهارة |
| تلعب الفترة الزمنية التي يقضيها العامل داخل البنك مع تأدية مهامه على أكمل وجه ، عاملا رئيسيا لتحديد مدى خبرته . | الخبرة |

المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال هذا الجدول وما لمسناه في البنك و جدنا أن البنك أنه يتمتع كل إطاراته بمسؤوليات تعليمية مختلفة تتراوح من المستوى المتوسط إلى الجامعي ، و تتمتع الإطارات البنك كذلك بالخبرة و أقدميه كبيرة التي لا تفوق 12 سنة ، و يعتمد البنك على عدة معايير لجذب أفضل الكفاءة من خلال توظيفها للعمال الذين لهم شهادات عليا ، الخبرة . مؤهل علمي ، جملة من المعارف التي يجب توفرها في العامل وكذلك القدرات و المهارات التي يجب التمتع بها .

المطلب الثالث : تنمية الكفاءات البشرية في بنك BADR

1 - التكوين : يعتبر التكوين المهني في بنك وسيلة لتطوير المعارف النظرية و التطبيقية اللازمة لاحتياجات ، حيث يضم البنك ثلاث أنواع من التكوين :

1.1 - التكوين المتخصص : اكتساب العامل أو العامل المستقبلي لمؤهلات تتناسب مع منصب الشغل محدد .

1.2 - التطوير المهني : هذا النوع من التكوين يتم بالتكيف الدائم للعامل في البنك مع التطورات التقنية و التكنولوجية في مجاله .

1.3 - الرسكلة : لشغل منصب تختلف وظائفه عن المنصب الحالي لكن في نفس المستوى التكوين من خلال

الملتقيات ، الأيام الدراسية أو في مدارس التكوين المتخصصة في هذا المجال ، مثلا نجد أن هذا البنك قام مؤخرا بتكوين إطارات المحاسبة فيها على المخطط المحاسبي الجديد بالمعايير العالمية .

أهداف تكوين العمال : من الأسباب التي دفعت البنك إلى تكوين عماله ما يلي :

- تنمية المعارف ، الكفاءات و المهارات : يحتاج البنك إلى تطوير طاقات أفراد على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم .
- رفع مستوى إنتاجية و مرودية البنك : حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية البنك .
- الاقتصاد في تكاليف و تقليل المخاطر : فالتكوين يؤدي في المدى الطويل إلى الضبط بالتقليل من الأخطاء .
- رفع مستوى جودة منتجات و خدمات البنك : حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة .
- تحسين فعالية أساليب العمل : ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات و الأساليب العلمية المختلفة .
- رفع مستوى أداء العامل و إرضاءه و ثقته و اعترافه بالبنك .
- تسهيل التكيف مع التغيرات و تحسين بيئة العمل .
- توجيه العمال الجدد و إدراجهم في البنك .
- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات و تحسين الاتصالات بين الإدارات .
- 2 - التدريب : هو عملية ديناميكية مستمرة، و في إحدى الوسائل الأساسية في البنك الذي يهدف إلى، إحداث تغيرات مقصودة في الفرد من حيث المعارف و الاتجاهات و المهارات و الخبرات بما يمكنه من أن تكون فعالية و أكثر إنتاجية .

2.1 - أهداف التدريب : يهدف التدريب إلى :

- اكتساب المعرفة التي تتناول الجوانب الكلية للعمل و هي تجعل متنوعا لأهداف عمله في إطار السياسة العامة .
- تحسين الفرد على تنمية و تطوير المهارة في العمل الذي يؤديه و هذا بتمكينه من ممارسة الأساليب و النظم المحددة في العمل على أساس تجريبي يعينه في انتقاء ما هو أمثل لمختلف مواقف العمل .
- يمنح الحرب فرصة استكشاف جوانب النقص والقصور في اتجاهاته وميوله ويحفز لتنمية قيم و اتجاهات إيجابية.
- تنمية الوعي بأهمية التجديد و الابتكار للتفاعل مع المتغيرات و التحولات المتعددة في جميع ميادين الحياة العصرية .

2.2 - خطوات التدريب: تتم عملية التدريب داخل البنك خلال أربع مراحل و هي :

- أ - تحديد الاحتياجات التدريبية: تحدد المهارات المطلوبة و رفعها لدى الأفراد إدارة معينة و التي يتم تفصيلها بين مجموعة الأهداف المطلوبة.

وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات و زيادة في المعارف و تطوير المهارات في مجالات ووظيفة محددة.

- ب - تصميم برنامج التدريب : و الذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المساعدات التدريبية و كجزء من تصميم برنامج التدريب و يجب تجريب المدربين في البرامج ، و كذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب .

ج - تنفيذ برامج التدريب : و التي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد جدول تنفيذ البرامج (مواعيد ، الحسابات ، الراحة ...) ، كما تتضمن كذلك تحديد مكان التدريب ، إعادة تجهيزاته و المتابعة اليومية لإجراء تنفيذ البرنامج و ذلك خطوة خطوة .

د - تقييم كفاءة التدريب : و يتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرامج ، كما لا يجب أن ننسى أن نجمع نتائج التقدير في كل البرامج قد يعني محاولة البنك تقييم التدريب ككل

3 - التحفيز : من خلال تربصنا في البنك لاحظنا أن جميع طرق التحفيز مستعملة غير أن بعضها غير رسمي، ففيها يخص التحفيز المالي فإن البنك يعتمد على منح المرد ودية الجماعية و ذلك عند تحقيق البنك لنتائج تفوق توقعاته أو منح المرد ودية الفردية تمنح هذه الأخيرة عند إتمام أي فرد أعماله قيل أجلها المحدد، و القيام بعمل ذو كفاءة عالية يحسن صورة البنك، كما كان الحال بالنسبة لرئيس المحاسبة التي تمت مكافأته نتيجة للنظرة الإيجابية التي أعطاها للبنك لدى محافظ الحسابات .

أما التحفيز المعنوي فيعتبره البنك مثلا يقتدي به في تحفيز عماله خاصة مع شخصية قائدها الذي لا يعترف إلا بالعامل ، فكل من أدى عملا معين يتم الاعتراف به كما أنه يمنح رخصة استثنائية للعمال الذين لديهم ظروف خاصة ، كما حدث في إحدى الايطارات السامية ، أن موظفة مرض زوجها مؤخرا فأعطى لها المدير إذن الخروج في الوقت الذين تريده و هو ما جعل المعنية بالأمر تبدي سعادة كبيرة نتيجة لهذا الفعل .

4 - الأجر : الأجر تحدد وفقا للوحدة التابعة للبنك و ذلك حسب طبيعة منصب العامل ومن طرف مدير المصلحة و تتمثل أهمية الأجر على مستوى العامل بأنها وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة سواء كانت

احتياجات أساسية لمعيشته و بقائه أو بشعوره بالأمان أو الاندماج في العلاقات الاجتماعية أو اعتبارها وسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المؤسسة التي يعمل فيها أو كوسيلة يقيس لها تقديره و احترامه لذاته .

أهداف الأجور :

- استقطاب العمالة المناسبة بعروض مالية تمثل مشبعت لحاجتهم .
- المساهمة في توفير إيجابية ناحية العمل ، الرضا الوظيفي ، لإبعاد الشكاوي ولا الغياب و الحوادث و تقليل معدلات ترك العمل .
- الربط بين مستوى الأداء و مستويات الأجور و صولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين .
- أحكام الرقابة على تكاليف الأداء من خلال تحديد مستويات الأجور وفقا للمستويات التنظيمية و بدايات و نهايات مستوى الأجر في المستوى الوظيفي .
- نستخلص من كل هذا أنه للأجر أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية :
- الأجر هو وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل فيها و التي تعود بالنفع على البنك .
- الأجر هو وسيلة لإبقاء أفضل الكفاءات العاملة حاليا في البنك .
- الأجر هو المقابل العادل للعمل و هو وسيلة لإشباع العدالة بين العاملين .
- 5- الترقية : تتمثل الترقية في الارتقاء في الهيكل التنظيمي في البنك و تتم هذه العملية حسب الاحتياجات

و الإمكانيات و سلوك العامل من خلال هذه العملية تضمن المؤسسة أجرا أعلى للمعني حسب وظيفته الجديدة كما تتم هذه العملية وفقا للإجراءات و القوانين بناء على التقارير التي تصل إلى المدير حول سلوكيات العامل و مؤهلاته وإذا كان البنك في حاجة له في مستوى أعلى يتخذ مدير البنك قرار الترقية و يوجه هذا القرار لمصلحة المستخدمين أولا و ذلك حتى تقوم بالإجراءات اللازمة لتنقله إلى منصب الجديد ثم يطبق القرار في مصلحة المعنية وهناك عدة أنواع للانتقالات العمال ، فإذا كان الذي يثبت جدارته بالترقية يصعد في درجته ، فقد يكون العكس إذا أثبت محدوديته ، فيتم تنزيله ، أو قد يكون ذلك نتيجة لسوء سلوكه أو طريقة لعقابه و يوجد أيضا نقل للوظائف الأخرى تتلاءم مع إمكانياته أو لتحضيره لتلقيه منصب أعلى ، فقط يضطر البنك للنقل المؤقت للعامل نتيجة مرضه أو عطلة أحد العمال الأخيرة .

خاتمة الفصل الثاني :

بعد التعرف على وضع البنك وواقع تسيير الكفاءات بالتحليل و التفسير من خلال أدوات البحث تبين لنا وعي البنك بمفهوم الكفاءات كأهم متطلبات البقاء أي وجود تسيير الكفاءات لديها كطريقة التفكير لذلك عملت على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة و خرجي الجامعة هذا فيما يخص التوظيف أم في ما يخص التكوين فعملت على تكوين الكفاءات على قدر عالي من التحكم في التقنية .

إننا نلاحظ و نسجل في نفس الوقت الحالي أن البنك بحاجة إلى تطوير تسيير الكفاءات و تطبيقها في كل المجالات المؤسسة و ذلك ليس كطريقة تفكير و إنما تطبيق و تسيير، و ذلك من اجل بلوغ أهدافها و استمراريتها .

الخاتمة العامة:

يعتبر الأفراد العاملين في المؤسسة المورد الأساسي لإستراتيجيتها فالكفاءات البشرية هي التي تحقق النجاح و التميز ، و هم مستقبل المؤسسة إن أحسنت تسييرهم ، و من هذا المنطلق تكون الإجابة على الإشكالية التي تتمحور في كيف تساهم آليات تسيير الموارد البشرية في تحسين كفاءة العنصر البشري داخل البنك ، لهذا يجب على البنك إن تعرف كيف تحافظ على الموارد البشرية و كفاءتها التي يجب تميمها و لمعالجة هذه الإشكالية يتم اعتماد على فصلين انطلاقا من الفرضيات سابقة الذكر في المقدمة و لهذا سيتم التعرف في هذه الخاتمة العامة إلى ملخص لمحتوى المذكورة ، فنتائج الاختيار الفرضيات ثم النتائج العامة .

لذا نجد إن البنك لجأ إلى تبني آليات تسيير الموارد البشرية التي تعتبر مهمة من اجل توفير الكفاءات و الايطارات التي يبحث عنها أي بنك ، حيث ان آليات تسيير الموارد البشرية تتم عن طريق أساليبها و مراحلها و اتجاهاتها المعاصرة تساهم بتوفير مورد بشري فعال و ذي كفاءة يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحاصلة ، و كلما ارتفعت كفاءة الموارد البشرية اصبح استخدام عناصر الانتاج الاخرى حتى و لو كانت قليلة او نادرة اصبح استخدامها امثلا .

لذلك نجد ان تأثير العنصر البشري على التنمية الاقتصادية او التنمية البشرية كبير ان هناك علاقة متبادلة بين التنمية البشرية و المورد البشري فهي تعتبر بمثابة المؤشرات التي يتم من خلالها قياس الاهتمام المجتمعي في خطط التنمية البشرية .

1 - اختبار الفرضيات :

أ - تتمحور الفرضية الأولى حول ان العنصر البشري عنصر اساسي في البنك و المحرك الذي يعتمد عليه فهو يؤثر بشكل فعال في نجاحه وهذا ما تم تاكيده من خلال العرض و بالتالي تحقيق و جذب الكفاءة العالية التي تساهم في نجاح و استمرارية البنك .

ب - تتمحور الفرضية الثانية حول ان مساهمة و دور آليات تسيير الموارد البشرية بكفاءة العنصر البشري و هذا بشكل فعال في نجاح البنوك التي تعرف كيف تطبقها ، و هذا تم تاكيده من خلال العرض حيث ان تبني ادارة الموارد البشرية وفق متطلبات احتياجات البنك الحالية و المستقبلية و استعمال الاساليب و آليات الشاملة التي تساهم في رفع الانتاجية لتحقيق الميزة التنافسية .

2 - نتائج البحث :

- آليات تسيير الموارد البشرية من خلال وظائفها و اتجاهاتها تؤدي دور كبير ، حيث ان تطورها يتباين من خلال مختلف روادها و اهم النظريات التي ساهمت في تطوير المورد البشري و اعطائه المكانة و الاهمية التي تستحقها داخل البنك بصفة عامة .

- تسيير الكفاءات تعتبر من اهم الخطط التي يجب على البنك تسطيرها و رسم معالمها حتى يضمن استمراره و بقاءه و ذلك بوضع استراتيجية واضحة المعالم المحددة للاهداف .

- ان تبني ادارة البنك لآليات التسيير الموارد البشرية من الحصول على العنصر البشري الكفاء و فق استراتيجية التوظيف و التكوين و سياسة الاجور الفعالة تمكنه من القدرة على تحديد الاحتياجات المنظمة و تحقيق اهدافها و بالتالي ضمان استمراريته .

قائمة المراجع :

أولا : مؤلفات العلمية باللغة العربية

- ❖ 1_ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للطبع و النشر طبعة 2001 .
- ❖ 2_ إسماعيل حجازي ، معالم سعاد ، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار أسامة للنشر و الطبع ، أردن ، عمان ، الطبعة الأولى 2013 .
- ❖ 3_ ثابت عبد الرحمان إدريس ، كفاءة وجوده الخدمات اللوجستية الدار الجامعة الإسكندرية ، 2002 .
- ❖ 4_ الحنفي عبد الغفار أساسيات تنظيم إدارة الأعمال ، الدار الجامعة الإسكندرية ، مصر 2004 / 2005 .
- ❖ 5_ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع ، القاهرة 2000 .
- ❖ 6_ علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد " منهج تحليل المنظمة و الإدارة " مكتبة عين القاهرة ، مصر 1974 .
- ❖ 7_ محمد إبراهيم ، إدارة الافراد ، رؤية من الهيئة المعرفة ، كلية التجارة .
- ❖ 8_ محمد عبد الحسن آلي فرج الطائي ، نظام المعلومات الإدارية المتقدمة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2002 .
- ❖ 9_ منال طلعت محمود ، أساسيات في العلوم الإدارة ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، مصر 2003 .

❖ 10_ مهدي حسين زويلف ، إدارة الأفراد من تطوير كمي و العلاقات الإنسانية ، دار مجدلاي ، عمان
1993 .

❖ 11_ وعي هاشم ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية دار النهضة الجامعية ، القاهرة
1978 .

❖ ثانيا : مؤلفات علمية باللغة الفرنسية

❖ 1_ jean renne edighoffer prenaiss de gestion d'entre pris << édition Nathan >> 1996.

❖ ثالثا : المجلات العلمية و المداخلات

❖ 1 - يخضيه سلاي ، أحمد بلال ، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق
التنافسية ، مداخله في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات
البشرية جامعة ورقلة 9 / 10 مارس 2004 .

❖ 2 - عاشور و إبراهيم ، غربي حمزة ، نحو الرفع من الكفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير
الكفاءات ، مداخله في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات ، في تنافسية المؤسسة ،
جامعة بسكرة 22 / 02 / 2012 .

❖ 3 - مهديد زهراء فاطمة ، أمال قبايلي ، دور تطوير الكفاءات و تنمية المهارات و تحقيق الأداء المتميز
بالمؤسسة الإقتصادية ، مداخله في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات و مساهمتها في تنافسية
المؤسسات ، جامعة بسكرة 21 / 22 / 02 / 2012 .

❖ 4 - الملتقى الدولي الثابت ، حول تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير ، جامعة خيضر
بسكرة ، نوفمبر 2005 .

❖ 5 - مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات و مساهمتها في تنافسية المؤسسات ، جامعة
بسكرة 21 / 22 / 02 / 2012 .

❖ رابعا : المذكرات و أطروحات

❖ 1 - زيان عاشور ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الإحتياجات المهنية ، دراسة حالة مستشفى

الشهيد مالك بالجزائر ، مذكرة ماستر ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة خيضر ، الجزائر 2010 /
2011.

❖ 2 - الحبيب ثابتي ، الجيلالي بن عبو ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية بالجزائر ، أطروحة

دكتوراه إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2007 / 2008