



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحسين مهارات الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة

تحت إشراف الأستاذ:

د. قوار الحبيب سعيد

مقدمة من طرف الطالبة

حيدرة سعيدة

أعضاء لجنة المناقشة:

| الصفة  | الاسم واللقب     | الرتبة      | عن الجامعة    |
|--------|------------------|-------------|---------------|
| رئيسا  | سيدي أحمد كبداني | أستاذ محاضر | جامعة مستغانم |
| مقررا  | قوار الحبيب سعيد | أستاذ مساعد | جامعة مستغانم |
| مناقشا | رمضاني محمد      | أستاذ محاضر | جامعة مستغانم |

السنة الجامعية: 2018/2017



# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى اللذان أوصى الله بهما خيرا في كتابه العزيز "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا".

إلى التي الجنة تحت قدميها، سندي الأول ينبوع الحنان والأمان إلى التي غمرتني بحبها ووفقي الله بدعوتها أُمي الحبيبة الغالية أطال الله في عمرها.

إلى من أرى فيه ينبوع السخاء ونصح الحكماء الذي لم ينسني بخالص الدعاء، أبي الصدر الرحب والقلب الطيب أطال الله في عمره.

إلى من إن غابت عنهم الأعين احتواهم القلب وان بعدت بيننا المسافات أبقتهم الذكريات إلى من عشت معهم أجمل اللحظات نعم الصديقات. ابعده الله عنهم كل السوء والآفات.

سعدية حيدرة

# التشكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا لإنجاز هذا العمل.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهني من صعوبات وأخص بالذكر الأستاذ المشرف

الدكتور قوار الحبيب سعيد

الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هاته المذكرة ولا يفوتني أن أشكر كل موظفي وحدة تغذية الأنعام

سعدية حيدرة

## الفهرس

الإهداء

التشكر

I.....الفهرس

III.....قائمة الجداول والأشكال

1.....المقدمة العامة

### الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

5.....تمهيد

6.....المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

6.....المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

10.....المطلب الثاني: نشأة وتطوير إدارة الموارد البشرية

12.....المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية:

16.....المبحث الثاني: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

16.....المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

18.....المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

20.....المطلب الثالث: عوامل إدارة الموارد البشرية

21.....المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية

21.....المطلب الأول: التنظيم المركزي أو اللامركزي لإدارة الموارد البشرية

24.....المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة الإنتاجية

28.....المطلب الثالث: المورد البشري كمدخل للميزة التنافسية

30.....خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: مهارات الموارد البشرية

32.....تمهيد

33.....المبحث الاول : مفاهيم حول المهارات

33.....المطلب الاول: تعريف المهارات

34.....المطلب الثاني : انواع المهارات

38.....المطلب الثالث: تعريف تنمية المهارات واهدافها

39.....المبحث الثاني : كيفية تنمية المهارات

39.....المطلب الاول: برنامج تنمية المهارات

40.....المطلب الثاني: تدقيق المهارات

44.....المبحث الثالث: مخزون المهارات

44.....المطلب الاول: تعريف مخزون المهارات

45.....المطلب الثاني: تحليل مخزون المهارات

46.....المبحث الرابع : نظم مخزون ومقاربات المهارات

46.....المطلب الأول: تصميم وصيانة نظم مخزون المهارات ومشاكلها

49.....المطلب الثاني: منطق ،نموذج ومقاربات المهارات

56.....خلاصة الفصل

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية على وحدة الذبح و التحويل بوقيرات

58.....تمهيد

59.....المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ظهور "ORAVIO"

|         |   |
|---------|---|
| 62..... | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:   |
| 63..... | المطلب الثالث: تعريف الوحدة ( مذبح للدواجن بوقيرات).                              |
| 69..... | المبحث الثاني: الطريقة التسييرية للموارد البشرية بوحدة الذبح و التحويل "بوقيرات". |
| 69..... | المطلب الأول: منهجية تسيير الموارد البشرية بوحدة الذبح و التحويل "بوقيرات".       |
| 69..... | المطلب الثاني: المسار المهني لوحدة الذبح و التحويل "بوقيرات".                     |
| 75..... | المبحث الثالث: تحليل محاور الاستمارة .....  |
| 75..... | المطلب الاول: محور البيانات الشخصية.....  |
| 84..... | الخلاصة .....   |

### قائمة الأشكال

| رقم صفحة | البيان   | رقم |
|----------|--|-----|
| 13       | مرتكزات الموارد البشرية  | 01  |
| 23       | الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم. | 02  |
| 25       | العوامل المحددة للإنتاجية الفردية                                      | 03  |
| 26       | وظائف إدارة الأفراد وعلاقتها برفع الكفاءة الإنتاجية                    | 04  |
| 35       | علاقة المهارات بالمستويات التنظيمية                                    | 05  |
| 50       | صناعة المهارات الحقيقية  | 06  |
| 64       | الهيكل التنظيمي للوحدة   | 07  |

### قائمة الجداول

| رقم صفحة | البيان                                      | رقم |
|----------|---|-----|
| 07       | إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة    | 01  |
| 34       | مقارنة المهارات الفردية بالمهارات التنظيمية | 02  |
| 41       | المهارات اللازمة للنجاح الإداري             | 03  |
| 47       | منظور المهارات بالنسبة للمؤسسة              | 04  |
| 48       | منظور المهارات بالنسبة للموارد البشرية      | 05  |
| 68       | تعداد العمال بوحدة الذبح والتحويل           | 06  |
| 68       | التقسيمات حسب المستوى                       | 07  |
| 70       | تقسيم العمال حسب الجنس                      | 08  |
| 75       | العينة حسب السن                             | 09  |
| 76       | العينة حسب الجنس                            | 10  |
| 77       | العينة حسب المستوى التعليمي                 | 11  |
| 78       | العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة            | 12  |
| 79       | استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة 05        | 13  |
| 79       | استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة 06        | 14  |
| 80       | استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة 07        | 15  |
| 81       | استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة 08        | 16  |
| 81       | استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة 09        | 17  |

|    |                                      |    |
|----|--------------------------------------|----|
| 82 | استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة 10 | 18 |
| 82 | استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة 11 | 19 |
| 83 | استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة 12 | 20 |

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة وأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات والمؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. الموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وربح المؤسسة.

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للمورد البشري لأن كفاءة وخبرة وحماس العنصر البشري للعمل ينعكس بالإيجاب على نجاح المؤسسة والوصول إلى تحقيق أهدافها وتحسين إنتاجيتها. فالمؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها البد إن تتوفر على مجموعة من الموارد المتمثلة في الموارد البشرية والمالية والموارد المادية، فهذه الأخيرة تساعد في تحسين إنتاجيتها وتنمية قدرتها التنافسية.

واعتماد مما ذكرناه نلخص إشكالية المذكرة بالتساؤل التالي:

كيف تساهم الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية ؟ وكيف يمكن تطوير المهارات من أجل وصول إلى الهدف المنشود؟

وبناء على الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مفهوم الموارد البشرية ومفهوم الإنتاجية ؟
2. كيف تساهم وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة من خلال أساليب وطرق تهدف إلى تنمية وتطوير ورفع أداء الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة

الفرضية الثانية: تعتبر إدارة الموارد البشرية المحدد الأساسي في تطوير المهارات وتحسين الأداء.

أسباب اختيار الموضوع:

1- الاهتمام الشخصي للبحث في هذا الموضوع لما له من الأهمية البالغة.

- 2- عدم احترام معايير الجودة في المنتج المحلي، مما جعلنا نقوم بإستاد المنتجات بأكبر تكلفة على ما يكلف إنتاجه محليا.
- 3- الأوضاع الاقتصادية الجديدة التي دخلت المؤسسة الجزائرية في نطاقها، والتي تحتم عليها إعادة النظر في أساليب تسييرها ومدى نجاحها خاصة في وحدة تغذية الأنعام التي تساعدنا لتكون أكثر تنافسية في السوق الخارجية.

#### أهمية البحث:

- 1- أهمية تحسين الموارد البشرية ورفعها نظرا لما تخلقه من تأثيرات على اقتصاديات المؤسسة في تنمية قدرتها التنافسية وتحسين الربحية.
- 2- تحسين مهارات الموارد البشرية يمكن إحداثه وتوجيهه نحو الأفضل.
- 3- الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يعتبر محورا أساسيا لنجاح أو فشل المؤسسات.

#### صعوبات البحث:

واجهنا مشاكل عديدة وصعوبات عند إعداد البحث، في الجانب النظري والتطبيقي ويمكن اختصارها فيما يلي:

- 1- تحفظ بعض المسؤولين والموظفين في كشف بعض المعلومات.
- 2- صعوبة الحصول على مراجع.
- 3- معظم المراجع الذي عالجت موضوع الإنتاجية قديمة نوعا ما.
- 4- عدم تجاوب المسؤولين معنا في الدراسة الميدانية.

#### منهج البحث:

من أجل البحث في هذا الموضوع و الإجابة بقدر الإمكان عن الإشكالية السابقة والإلمام بجوانبه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف وتحليل المفاهيم أي كشف كل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة والإنتاجية وتبيين كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية.

#### خطة البحث:

بما أن دراستنا ستكون بمثابة إبراز أهميتها بضرورة وجودها في المؤسسة الاقتصادية. ارتأينا أن نعالج الموضوع بخطة تتضمن فصلين ودراسة حالة.

## الجانب النظري:

حيث تناولنا في الفصل الأول عموميات حول إدارة الموارد البشرية في ثلاثة مباحث: المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية، المبحث الثاني: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية أما المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية

في الفصل الثاني الذي كان تحت عنوان مهارات الموارد البشرية ، في أربعة مباحث: المبحث الأول: مفاهيم حول المهارات المبحث الثاني : كيفية تنمية المهارات، المبحث الثالث: مخزون المهارات أما المبحث الرابع فكان نظم مخزون ومقاربات المهارات

## الجانب التطبيقي:

في الفصل الثالث تطرقنا لدراسة ميدانية على وحدة الذبح والتحويل بوقيرات ، وكان ذلك في ثلاث مباحث، تقديم المؤسسة، الطريقة التسيرية للموارد البشرية بوحدة ، لنتهي في الأخير ببطاقة تقييمية لوحدة الذبح والتحويل بوقيرات

## مقدمة:

تظهر الحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية في إطار التوجهات العالمية الجديدة أكثر فأكثر أهمية حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر الجديد: حدة المنافسة، المتطلبات النوعية للعملاء، جودة المنتج والخدمات... ويعتبر المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية والتي تعد أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة نظرا لكونه يحدد فرص المؤسسة في البقاء والنجاح والتقدم كما انه يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة.

فالمؤسسة يجب أن تأخذ أو تتخذ هذا العنصر البشري موردا لها، كما يجب أن توحد أهدافها مع أهدافه، لان زيادة الاهتمام بهذا المورد الأساسي يضمن التوازن والبقاء، وهو أيضا يعتبر ميزة تنافسية، وذلك بفضل إدارة الموارد البشرية ويكمن دور هذه الإدارة في تهيئة المحيط المناسب للعمل والاهتمام بالعامل، وذلك عن طريق استعمال سياسات وتقنيات تسيير الموارد البشرية والبرامج العلمية التي تخدم المؤسسة والفرد .

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

ان اعتبار العنصر البشري موردا لا يعني أن الفرد يستخدم ويوظف كل طاقته العقلية والفكرية ، لان المورد وسيلة لإشباع حاجة او نقص معين ويمكن ان تاخذ منه عند الضرورة وبذلك فان المورد شيء يمكن التحكم فيه ، وفي الواقع هذا يقلل من شان المورد البشري ، لان له نمو فكري وعقلي متميز .

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.<sup>1</sup>

إن إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي توفق بين الأفراد والوظائف، فالأفراد مختلفون ليس فقط في الظاهر وإنما في ملامحهم وأعمارهم وخبراتهم وتعليمهم وأمانهم وتطلعاتهم وفي قدراتهم العقلية وفي مقدرتهم على اكتساب المعارف وفي اتجاههم وبالتالي إن سلوكهم مختلف عن بعضهم البعض.<sup>2</sup>

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا هذه الإدارة بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المنشأة والعاملين بها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -حمداوي وسيلة أستاذة إدارة الأعمال ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قامة 2004ص28

<sup>2</sup> -مهدي حسن زوليف ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان الطبعة الاولى 2001ص17

<sup>3</sup> -محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2004ص19

-إن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الأفراد والموارد البشرية

التقليدية على النحو التالي:

الجدول رقم (1-1): إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة

| إدارة الموارد البشرية الحديثة  | إدارة الموارد البشرية التقليدية   |
|--|---|
| تهتم بعقل الإنسان وقدرته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل .   | اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدرته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرار.            |
| تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات. | ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية، وتحسين البيئة المادية للعامل .  |
| التنمية البشرية أساسا هي التنمية الإبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وشحذ روح الفريق.                     | اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها. |

تعريف حول إدارة الموارد البشرية:

- ✓ عرف وليام سيكولا: إدارة الأفراد بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك في عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة الاختيار والتعيين القيم الأداء ، التدريب و التنمية ، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، الخدمات الصحية والاجتماعية للعاملين.<sup>1</sup>
- ✓ وعرفه شرودن وشرمان: هو انه إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد إتباعها والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون من رأي ومشورة لمكانهم من إدارة مرؤوسهم بفاعلية أكثر.<sup>2</sup>
- ✓ عرف فليبيو: إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بعرض تحقيق أهداف المنشأة.
- ✓ ويعرف مارتين: MARTIN إدارة الأفراد بأنها تلك الجانب من الإدارة التي يهتم الناس كأفراد و مجموعات وعلاقتهم داخل التقييم وهي تشمل الوظائف التالية ، تحليل ، تخطيط القوى العاملة ، التدريب والتنمية الإدارية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-احمد ماهر إدارة الموارد البشرية، القاهرة مصر 2004ص15

<sup>2</sup>-احمد ماهر، مرجع سابق ص34

<sup>3</sup>-محمود احمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة 2001ص21

## المطلب الثاني:نشأة وتطوير إدارة الموارد البشرية

سنتطرق هنا إلى نشأة إدارة الموارد البشرية وإلى تطويرها

## الفرع الأول:نشأة إدارة الموارد البشرية

يرجع فضل إنشاء إدارة الموارد البشرية إلى اندلاع الحرب العالمية الأولى ، حيث كان على المصانع أن تنتج أكبر قدر ممكن من الأسلحة ، ولذلك فإن الوصول إلى حد أقصى من الإنتاج لا يتحقق إلا بوجود إدارة تسيير هذه المصانع ، وتقوم بالاستغلال العقلاني لمواردها البشرية ، وفي عام 1936 لم تكن هناك مساهمة في اتخاذ القرارات، غير إن ظهور النزاعات والاضطرابات ظهر جليا انه لبيديل يطرح إلى العودة إلى الأفكار التي جاء بها "تايلور" و"فايول" ولقد عملت الدولة المتقدمة لا سيما الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا إلى توفير المعلومات وكشف الحقائق التي تؤثر على إنتاجية العمال والرفع من روحهم المعنوية ، خصوصا أثناء الحرب التي كانت السبب الأساسي في إنشاء لجنة تهتم بتلك المشاكل إضافة إلى ذلك فقد تشكلت الإدارة العلمية بهدف مواجهة الصعوبات والعراقيل الحاصلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>علي السلمي ، مرجع سابق ص15

## الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد ساهمت التطورات المتداخلة بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة، وفيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها الإدارة من منتصف القرن التاسع عشر حتى الوقت الحاضر وتلخص على النحو التالي:<sup>1</sup>

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية: ظهور الثورة الصناعية نتج عنه عدة مظاهر كالتوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العامل وظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل ولكن رغم إن الثورة الصناعية حققت زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم رأس مال إلا إن العامل أصبح ضحية التطور فكان ينظر إليه على انه سلعة تباع وتشتري واعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها عليه .

المرحلة الثانية: حركة الإدارة العلمية: ظهرت حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور 1980 واستمرت حتى بداية الحرب العالمية الأولى، توصل من خلالها تايلور إلى ما اسماه بالأسس الأربعة للإدارة كما يلي :

-التطور الحقيقي في الإدارة

-الاختيار العلمي للعاملين

-الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم

-التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين

وبالرغم من إن تايلور أكد على معايير العمل وتحسين طرق ونظم الحوافز إلا انه قوبل بهجوم مقاومة عنيفة لأنه طالبة العمال بمعدلات إنتاج عالية دون إن يحصلوا على اجر يقابل أداؤهم كما انه أهمل الجانب الإنساني .

<sup>1</sup>-صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة مصر 2002ص12

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العالمية: نمت المنظمات العالمية في بداية القرن العشرين في الدول الصناعية وظهرت نقابات العمل مطالبة بزيادة الأجور و خفض ساعات العمل وتحسين ظروفه وأصبح الإضراب حق من حقوقهم.

المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى: لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق لاختيار الموظفين قبل تعيينهم لتشغيل الوظائف وتزايد الاهتمام بالعمال، فأنشأت مراكز للخدمات الاجتماعية والتعليمية والسكان ون ثم بدا ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية .

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية: شهدت هذه المرحلة تطورا في مجال العلاقات الإنسانية مع نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن الماضي، وقد أجريت عدة تجارب ودراسات على العامل خلال هذه الفترة وانتهت إلى إقناع الكثيرين بأهمية رضاه في عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل .

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر: لقد عرفت إدارة الموارد البشرية حينما تطورت واتسع نطاق عملها، ولم تعد مسئولة عن أعمال روتينية فقط، مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم، بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم وتحفيزهم وكذا ترشيد العلاقات الإنسانية في العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-صالح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ص13

## المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من واقع إن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج وإدارته وتطورها وتكون ظاهرة هذه الأهمية خاصة في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسة ويمكن أن نلخص أهميتها في الجوانب التالية:<sup>1</sup>

- تقديم النصح والإرشاد للمديرين والتنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين، فبذلك يساعد هؤلاء المديرين على صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالإفراد العاملين بالمنظمة.
- تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للقوى العاملة والمؤثرة على فعالية التنظيم.
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى ومن هذه الإجراءات الخدمات، إعداد وتهيئة الأفراد العاملين، إعداد البرامج التدريبية، إدارة الأجور والحوافز.

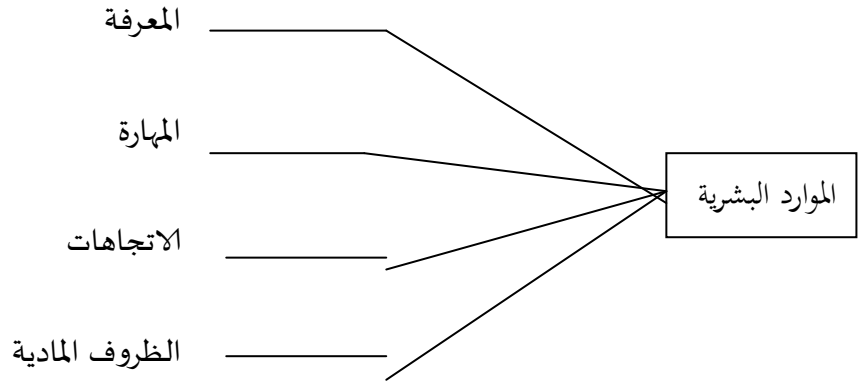
التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات ويدخل في هذا توفير المزايا والحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الفردية والجماعية .

وللموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا فهي إدارة أهم عنصر واغلي الأصول تتميز عن غيرها من الأصول على أنها منتجة ومفكرة ومساهمة في تحويل باقي الأصول خلال العملية الإنتاجية فيجب تشجيعها ودفعها للاجتهاد والابتكار وتهيئة المناخ الذي يساهم في إنمائها وتنشيطها .

"هي تمثل أهمية إستراتيجية محورية كنجاح المؤسسة فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل أو تعظيم منفعة استخدام الموارد المادية إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرات و المؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم كما يوضحه الشكل التالي :

<sup>1</sup> -احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين 2000ص80

الشكل رقم (1-1) : مرتكزات الموارد البشرية



المصدر: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان.

-وحتى يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات الأزمة لأداء مهام متخصصة.

-وفي هذا المنطلق فإن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة تتضمن دورا ومهاما عصرية ينفذها اختصاصيون ومستشارون وليس مجرد كتبة تنفيذيون ، وتظهر هذه الأهمية على المستوى المنظمة وعلى المستوى القومي .

-مهما اهتمت المؤسسات بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت الأهداف طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتمييز على المنافسين فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق<sup>1</sup>.

حيث الموارد المادية مثل المناجم، والمباني، والتجهيزات تتناقص قيمتها بالاستهلاك والتقاعد لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلا تتزايد قيمتها وأهمية حسن الإفادة منه.

<sup>1</sup>- كامل بربر، مرجع سابق ص14

فهي تساهم بكفاءة وفعالية في رفع أداء الإدارات الأخرى بالمؤسسة وتيسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمؤسسة ولن يتوفر لها ذلك إلا بتكوين وتدريب الإطارات على الأساليب الحديثة التي يتطلبها العمل داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

حيث نهيمهم لتولي المراكز الهامة والحساسة والإستراتيجية مما يجنب المؤسسة مخاطر الفشل واحتمال الخسارة الناجمة عن عمل المديرين والأفراد بخبراتهم الشخصية فقط.

"لابد للقائمين على تنمية وإدارة الموارد البشرية أن تكون توجهاتهم إستراتيجية وذلك يعني ضرورة تركيزهم على المستقبل بنفس درجة اهتمامهم بالتركيز على الحاضر وان يوضحوا الرؤية على القرارات والتصرفات التي من شأنها أن تعظم إسهام تنمية الموارد البشرية"

أما جملة الأسباب التي أدت إلى إبراز هذه الأهمية البالغة للعنصر البشري داخل التنظيم وبالتالي توفير الجهاز الإداري المتخصص قصد تلبية حاجاته وتحقيق طموحاتها يساعد على تعظيم منافع كل من الإدارة والفرد على حد سواء واهم هذه الأسباب هي:<sup>2</sup>

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستمرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة مسئولة.
- ارتفاع مستويات التعليم وثقافة العاملين بما أدى إلى تغيير خصائص القوى العاملة حيث أصبحت أكثر وعياً من ذي قبل مما تطلب وجود خبراء متخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع النوعيات الحديثة من العاملين.

<sup>1</sup>-محمد ملحم، تسيير الموارد البشرية والمالية للجماعات المحلية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 2009-2010 ص20

<sup>2</sup>-سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر القاهرة 2006 ص14

- اتساع نطاق التدخل الحكومي في مجال الأعمال والعلاقات العمالية هذا التدخل فرض على المنظمات بمختلف أشكالها وأحجامها وتوفير إدارة فعالة تعمل على تطبيق مختلف اللوائح والتشريعات المتعلقة بالأفراد.
- زيادة دور أهمية المنظمات العمالية والنقابات في الدفاع عن حقوق العمال وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعمال مما تطلب الاهتمام بإدارة العلاقات بين الأفراد والتنظيمات العمالية ومن ثم كانت ضرورة وجود جهاز يعمل على خلق التعاون بين الإدارة والعمال فعلياً.
- ارتفاع مستوى تطلع العاملون نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم ووعيهم وثقافتهم بحيث لم يصبح العمال يتطلعون للحصول على الأجر وكفى بل أكثر من ذلك لذا تطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على استشارة الأخصائيين في علم النفس والاجتماع لسبيل الاستجابة لهذه التطلعات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، مرجع سابق ص15

## المبحث الثاني: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية قسم من العملية الادارية الذي يحتوي على مجموعة من النشاطات والوظائف التي تستخدم في ادارة العناصر البشرية بأسلوب ايجابي وفعال مما يساهم في تحقيق المصالح الخاصة والمنشأة والموظفين.

## المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ أنها تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة: غير إن كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء، فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية... الخ، وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي من تخطيط البضاعة والتسعير والإعلان والترويج والتوزيع والإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأمور المالية والاستثمارية في المنظمة، ولذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن مايلي:<sup>1</sup>

- تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط بتحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد انجازها في المنظمة .
- تحليل وتوصيف وتصنيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناط بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة .
- نظام الاختيار والتعيين: ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.

<sup>1</sup>-خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ص31

- تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقاً للأداء المناط بهم.
- إعداد خطة التدريب: ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.
- تصميم نظام تقييم الأداء: ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقييم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد
- وثنابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقييم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها .
- وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة .
- صيانة ورعاية العاملين: تهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.
- تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، نفس المرجع السابق ص32

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

-أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع:

أ-المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص، كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام مثلا بوضع الشخص الملائم بالمكان الملائم والاستفادة القصوى من الجهود البشرية.

ب-مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل، والى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل.

ج-توفير الإمكانيات الحديثة والمتقدمة لتكون تحت متناول العاملين وتمكنهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.

د-توفير الحماية للعاملين، والمحافظة على قوة العمل وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.

هـ-توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير، وتخلو منه السخرة والإكراه، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.

-أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين :

أ- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهممهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.<sup>1</sup>

ب-توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية وتتحاشى الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية إلى جانب توفير سياسات تنمي حرية الحركة والاستقلالية، والمعاملة التي تتفق وكرامة الإنسان.

<sup>1</sup>-مهدي حسن زوليف، أستاذ إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان الطبعة الأولى 2001ص21

## -أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة :

أ-الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال والبحث عن مصادر القوى العاملة وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين مما يحقق الاختيار السليم بوضع الشخص الملائم في المكان المناسب.

ب-الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكّنها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة إلى جانب تقييم العاملين تقييماً موضوعياً في فترات دورية لتشجيع الاستقرار في العمل والعدالة في الحكم على منجزات العاملين، وكذلك ليتعرف الفرد على مدى بلوغه المعايير المطلوبة في الأداء، والتطلع لتطوير كفاءته وكذلك تشجيع العمل الإداري الفعال وتحفيز الأفراد ليتسنى للمنظمة الاستفادة القصوى من جهود العاملين .

ج- الحفاظ على استمرار الرغبة في العمل، واندماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة وذلك لخلق التعاون الفعال المشترك وذلك عن طريق العمل على إشباع رغبات العمال من خلال العمل ولتحقيق ذلك لابد من: توفير نظام عادل للأجور والمكافآت.

-توفير ضمانات ضد عوائق العمل من الأمراض وحوادث العمل.<sup>1</sup>

-توفير عون مادي عند الشيخوخة والعجز.

-توفير اندماج اجتماعي للفرد في المجموعة التي يعمل فيها .

-أن يشعر الفرد من أن العمل المكلف به يعطيه فرصة الاستغلال لطاقته ومهارته .

-أن يتلقى الفرد من رؤسائه اعترافاً بعمله وبإبداعه فيه .

-أن يوفر للفرد فرصة التعبير عن ذاته .

<sup>1</sup>-مهدي حسن زوليف، مرجع سابق ص22

-وأخيرا أن نضع الفرد في عمل يناسبه وإمكاناته ورغباته .

المطلب الثالث:عوامل إدارة الموارد البشرية: humane Resource management factor

إن إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة، فإذا تمتعت المنظمة بموارد بشرية كفوءة فإنها تستطيع وضع إستراتيجيات تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة عالية ومن أهم العوامل الواجب دراستها وتحليلها فيما يتعلق بالموارد البشرية هي:<sup>1</sup>

- امتلاك المنظمة قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية .
- تزويد المنظمة بالعاملين ذوي الخبرات من اجل تأدية واجباتهم بكفاءة عالية.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع وخلق الرغبة عند الأفراد العاملون للعمل بكفاءة في المنظمة.
- تحقيق الفاعلية في سياستها كالاختيار، التوظيف، الترقية، الأجور والمكافآت، التحفيز، التدريب وتقويم الأداء.
- انخفاض تكلفة العمل من خلال تقليل معدل دوران العمل وتقليل الغياب عن العمل.
- توضيح السياسات المتعلقة بالموارد البشرية إلى الأفراد العاملين من اجل انجاز أعمالهم بكل وضوح ودقة.

<sup>1</sup> - د. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية 2005 ص132

## المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية

تلعب ادارة الموارد البشرية دورا هاما في تحقيق اهداف المؤسسة وتكمن في اهمية الدور الاساسي الذي تلعبه في المنشآت في تمكينها من بلوغ اهدافها بكفاية وفاعلية

## المطلب الأول:التنظيم المركزي أو اللامركزي لإدارة الموارد البشرية

عندما تقوم إدارة الموارد البشرية بانتهاج أسلوب المركزية فإنها تقوم بإنشاء إدارة واحدة مركزية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة تركز لديها كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الأفراد العاملين لديها إما إذا اتبعت أسلوب اللامركزية فان الإدارة العليا تلجا للقيام بإنشاء عدة وحدات تنظيمية لخدمة المنظمة والفروع والمصانع التابعة لها مع وجود أو عدم وجود إدارة مركزية للموارد البشرية ويمكن القول بان إتباع الأسلوب المركزي أو اللامركزي في تنظيم إدارة الموارد البشرية يخضع للعديد من المتغيرات أو العوامل التي تتحكم بذلك وهي:<sup>1</sup>

✓ **حجم المنظمة:** تميل المنظمات الكبيرة او العملاقة والتي غالبا ماتظم أكثر من فرع او مصنع او إنها منتشرة على رقعة جغرافية كبيرة ومتباعدة على اعتماد الأسلوب اللامركزي في إدارة الموارد البشرية ،إما المنظمات الصغيرة الحجم والتي تظم عدد قليل من الأفراد العاملين إلى انتهاج الأسلوب المركزي في إدارة الموارد البشرية إذ أن الحجم الذي تتسم به المنظمة المعينة يعتبر عاملا حاسما في تحديد الإطار الهيكلي الذي يمكن ان تعتمد المنظمة في هيكله إدارة الموارد البشرية لديها .

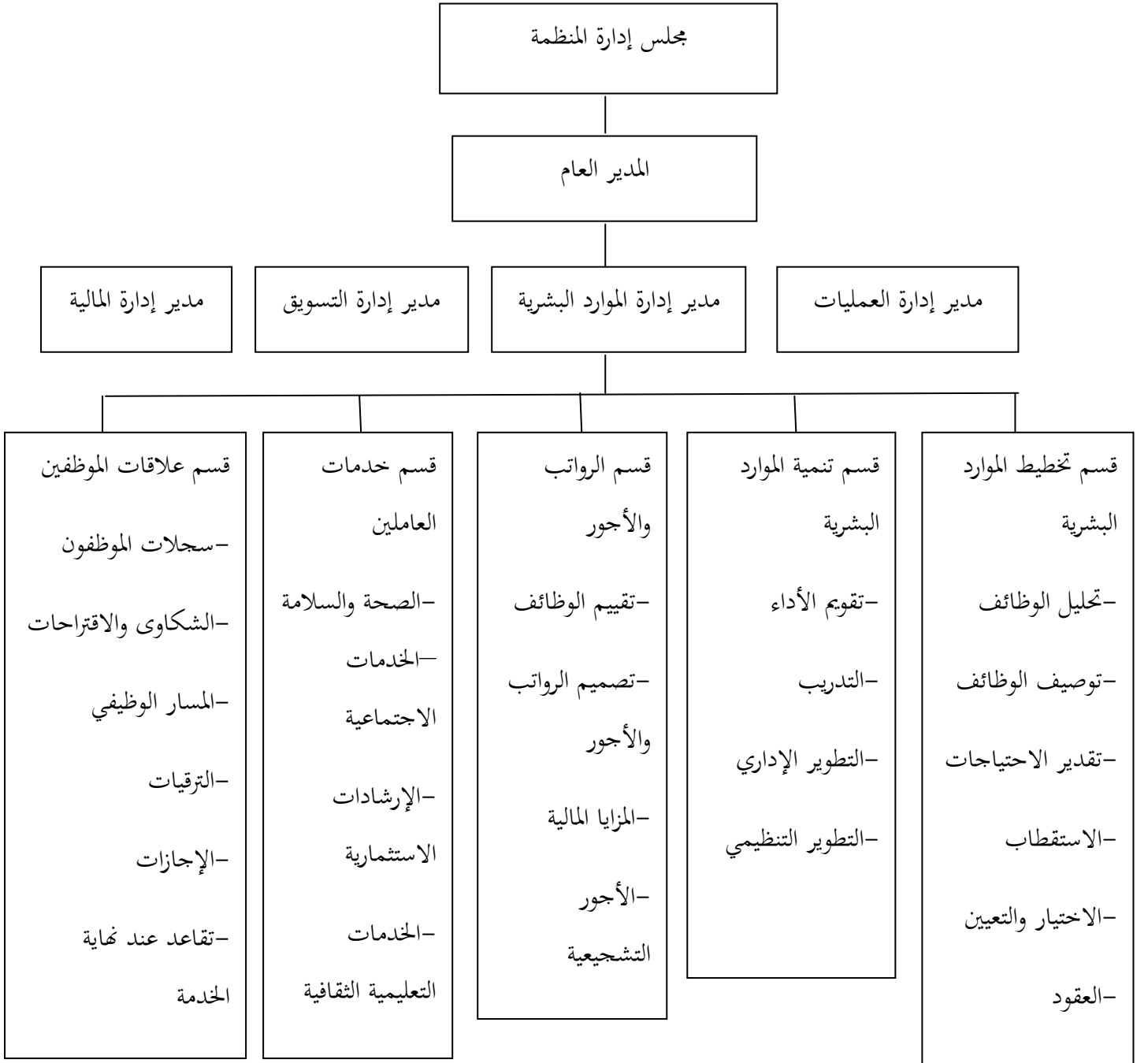
✓ **تكنولوجيا العمليات الإنتاجية السائدة:** غالبا ما تعتمد على النمط التنظيمي السائد سواء المركزي أو اللامركزي للتنظيم إذ يعتمد على طبيعة العمليات الإنتاجية الجارية ففي حالة الإنتاج المستمر فإنه يتسم بالاستقرار النسبي في الأداء التشغيلي وهذا ما يجعل الميل نحو التنظيم المركزي، أما في حالة الإنتاج المتقطع فان حالة التغيير النسبي السائد يجعل من الأجدر اعتماد الأسلوب اللامركزي تنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

<sup>1</sup>-خضير كاظم حمود،الدكتور ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سبق ذكره ص28

- ✓ فلسفة الإدارة العليا في المنظمة: تتحكم مدى قبول الإدارة العليا لفلسفة واضحة ومحددة إزاء السياسات والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لديها مهما يؤدي إلى الانصياع نحو مركزية إدارة الموارد لبشرية، ا وان الفلسفة التي تتسم بها الإدارة العليا تتيح المرونة أو السرعة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد سيما إذ يتمتع الأفراد القائمين في إدارة الموارد البشرية بالمؤهلات والخبرات اللازمة باتخاذ القرارات المناسبة بهذا الشأن مما يتيح المرعاة أسلوب المركزي في إدارة الموارد البشرية .
- ✓ سلع وخدمات المنظمة: تتحكم السلع والخدمات المقدمة من قبل المنظمة المعينة أحيانا بالأسلوب المركزي واللامركزي للتنظيم إذ أن المنظمة التي تتسم بإنتاج سلعي أو خدمي واسع ومتعدد وتتعامل مع مستهلكين مختلفين فإنها غالبا ما تنتهج الأسلوب اللامركزي في إدارة الموارد البشرية أما إذا كانت المنتجات أو السلع المقدمة للمستهلكين محدودة فان الأسلوب المركزي يعتبر أكثر كفاءة في انجاز الأهداف المراد تحقيقها.
- ✓ المتغيرات البيئية التي تعمل بها المنظمة: إن البيئة التي تعمل بها المنظمة تعتبر أيضا من العوامل الحاسمة في اعتماد الأسلوب المركزي أو اللامركزي في التنظيم، إذ أن المنظمة التي تعمل في ظروف بيئة مستقرة وثابتة فان الأسلوب المركزي يعتبر أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف، أما المنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية معقدة ولا تتسم بالاستقرار أو الثبات فان الأسلوب المركزي في إدارة الموارد البشرية يعتبر أكثر جدوى في هذا الإطار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق ص 29

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم.



1984 personnel management, six th édition MCG raw, huibookco, New York

### المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة الإنتاجية

-من المحددات الرئيسية للإنتاجية هو العنصر البشري باعتباره أساس أي منظمة فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من اجل تحقيق أهداف معينة وقد اختلفت وجهات النظر في الوصول إلى مفهوم موحد للإنتاجية وذلك نتيجة لاختلاف وجهات النظر للمهتمين بقياس الإنتاجية والأهداف المراد الوصول إليها .

-ومن وجهة نظر الإدارات ،يمكن النظر إلى الإنتاجية على أنها الاستخدام الأمثل "الكفاء" للموارد المتاحة للمنشأة ذات رأس المال، العمل، المعدات وذلك لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة، ولحساب الإنتاجية يمكن نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة ومن صور زيادة الإنتاجية في المنشأة زيادة كمية الإنتاج، انخفاض التكاليف، تقليل الوقت الضائع، زيادة معدل الربح،زيادة نصيب المنشأة في السوق وتحقيق مراكز تنافس أفضل.

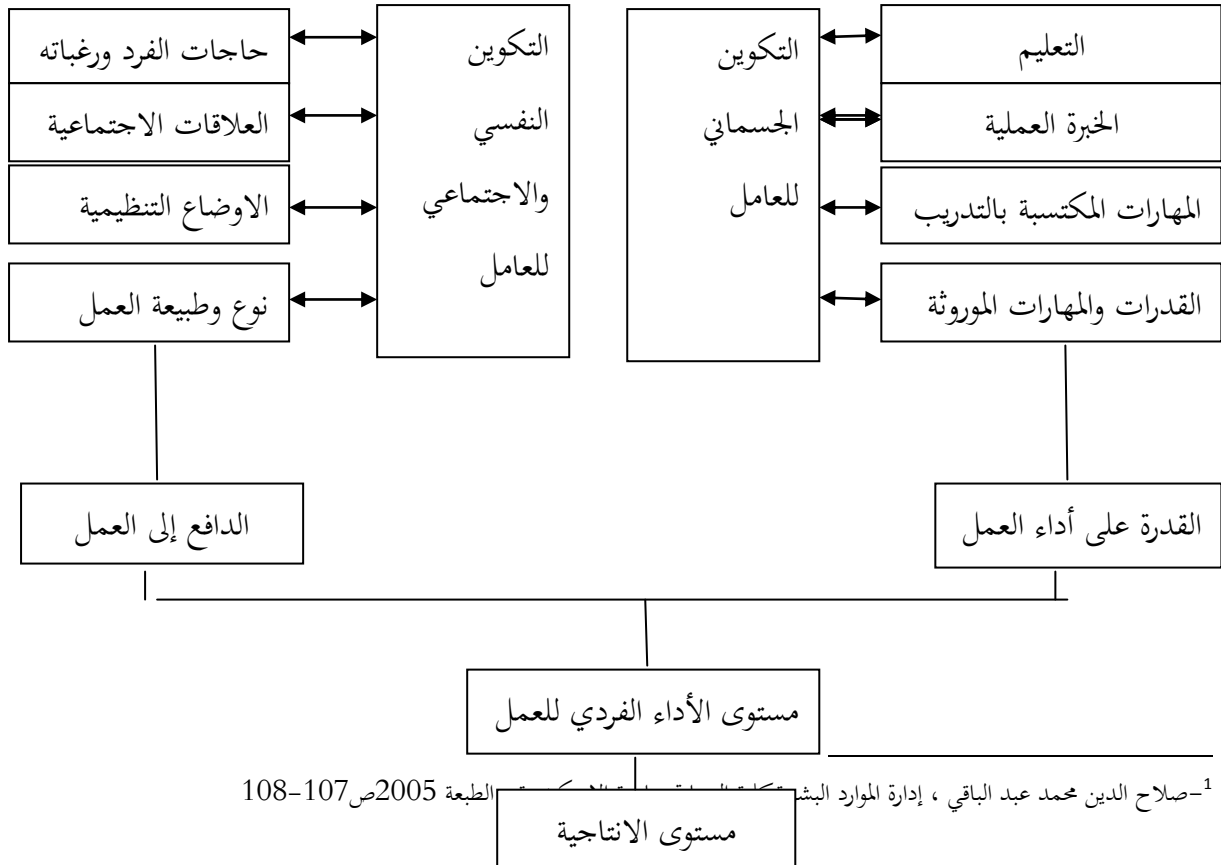
### محددات الكفاءة الإنتاجية:

هناك العديد من العوامل المحددة للإنتاجية في المنشأة وقد تصنف هذه العوامل إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية من أمثلة العوامل الداخلية ظروف العمل، أساليب العمل، المواد الخام المستخدمة، المعدات والتجهيزات، القوى العاملة، نمط القيادة...وهذه العوامل يمكن لإدارة المنشأة التحكم والسيطرة عليها بدرجات متفاوتة طبقا لطبيعة كل عامل إما العوامل الخارجية فيقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة

والتي قد تؤثر على مستوى الإنتاجية، ومن أمثلة هذه العوامل النظام السياسي، النظام الاجتماعي، القوانين واللوائح الحكومية.<sup>1</sup>

-ومن ناحية أخرى يمكن تصنيف محددات الإنتاجية في المنشأة إلى مجموعتين: مجموعة العوامل الفنية ومجموعة العوامل الإنسانية ومن أمثلة العوامل الفنية في المنشأة الصناعية أساليب الإنتاج المستخدمة، المواد الخام المستوى التكنولوجي المستخدم في الإنتاج والتصميم الداخلي للمصنع وتنقسم العوامل الإنسانية إلى مجموعة عناصر متعلقة بالقدرة على أداء العمل ومجموعة العناصر المتعلقة بالدوافع إلى العمل ومن أمثلة عناصر المجموعة الأولى المعرفة الناتجة عن التعليم، اكتساب الخبرة بالممارسة، اكتساب المهارة بتدريب القدرات والمهارات الشخصية والتكوين الجسماني للعامل ومن أمثلة المجموعة الثانية المتعلقة بالدوافع والرغبات الإنسانية، العلاقات الاجتماعية، الأوضاع التنظيمية وطبيعة العمل .

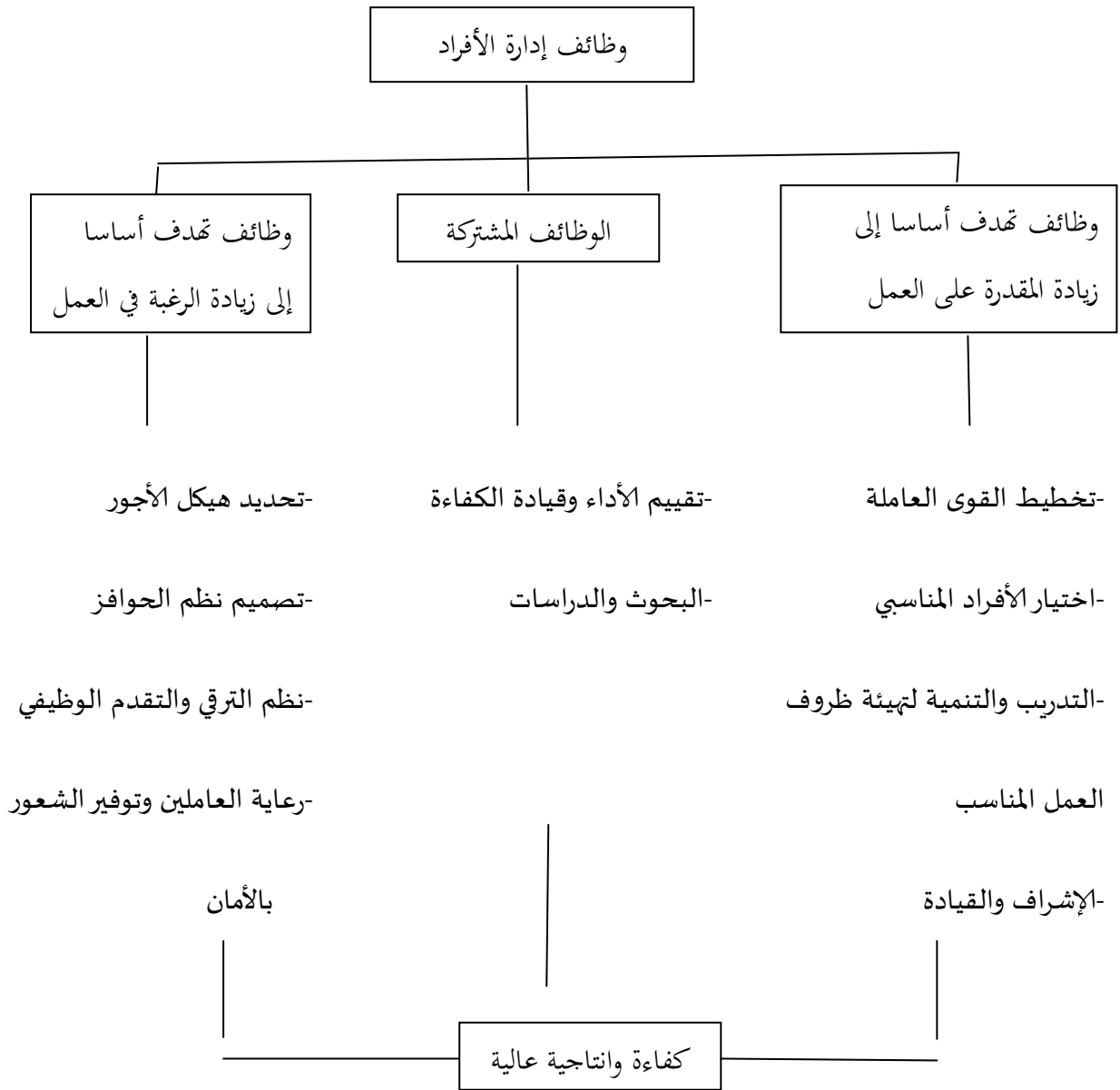
الشكل رقم(3-1):العوامل المحددة للإنتاجية الفردية



<sup>1</sup>-صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 2005 ص107-108

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي مرجع سابق

الشكل رقم (1-4): وظائف إدارة الأفراد وعلاقتها برفع الكفاءة الإنتاجية



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي مرجع سابق

-وتهدف إدارة الأفراد إلى الاستخدام الأمثل للعنصر البشري وهي تساهم بذلك في رفع الكفاءة الإنتاجية ويتم ذلك عن طريق أداء وظائفها الرئيسية ويوضح الشكل السابق وظائف إدارة الأفراد وعلاقتها برفع الكفاءة ويتضح إن وظائف إدارة الأفراد يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات:<sup>1</sup>

#### -وظائف زيادة القدرة على العمل:

تشمل وظيفة تخطيط القوى العاملة، ووظيفة البحث والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية وتهيئة الظروف المناسبة للعمل.

#### -وظائف زيادة الرغبة في العمل:

تشمل إعداد نظام الأجور والمرتبات وتعويض العاملين على الجهد الذي يبذلونه العمل، وتصميم نظام للحوافز قادرا على إشباع حاجات العاملين ورغباتهم وإعداد نظام جيد للترقي والتقدم الوظيفي، وأيضا تنمية وسائل الاتصالات بين الإدارة والعاملين بما يحقق التفاهم المشترك.

#### -وظائف مشتركة القدرة والرغبة:

تشمل إعداد نظام لتقييم أداء العاملين وقياس كفاءتهم، والقيام بدراسات وبحوث تهدف إلى إعداد سياسات عمالة.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ص 110

## المطلب الثالث: المورد البشري كمدخل للميزة التنافسية

-تظهر أهمية العنصر البشري في المنظمات الحديثة بكثرة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها وكما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة فان تحقيق التميز في منظمة القرن الحادي والعشرين لن يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة بالموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.

- وتوضيح تجارب الشركات الناجحة عالميا مثل Xerox و Toyota إن الطريقة التي تدار بها المواد البشرية في مثل هذه الشركات تلعب دورا حاسما في تحقيق الفعالية لأنشطتها وعملياتها ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية. ويشير مفهوم القدرة التنافسية إلى إمكانية منظمة ما في الحفاظ على وزيادة حصتها السوقية في الصناعة أو مجال النشاط الذي تنتمي إليه ويرتبط مفهوم القدرة التنافسية بفعالية المنظمة والتي تتحدد في ضوء قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء وعاملين مستثمرين وفئات المجتمع الأخرى وببساطة شديدة فان المنظمة التي لتنجح في إشباع احتياجات أو مقابلة توقعات عملائها أو العاملين بها أو المساهمين في ملكيتها من غير المحتمل إن تحقق ميزة تنافسية على الشركات الأخرى التي تنتمي لنفس الصناعة أو تمارس نفس النشاط.

-تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة بالعديد من الوسائل منها:

\*اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهام وظائفهم.

\*اعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للانتاج والعمليات.

\*تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، جامعة المنوقية 2006ص23

-بالإضافة إلى الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق رضا العملاء والعاملين والحفاظ عليهم ومن ثم تنمية سمعة طيبة وخلق انطباعات ذهنية ايجابية عن المنظمة في المجتمع الذي نتواجد فيه .

-لقد أدركت الإدارة خلال العقود الماضية فقط أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات الأنشطة الرئيسية الأخرى والمساهمة بالتالي في تحقيق الميزة التنافسية التي تدعم من ربحيتها ومن نموها ومن الدراسات التنافسية ونوعية التحديات التي تواجهها مع مطلع القرن الحادي والعشرين تلك الدراسة التي أجرتها مؤسسة toners Perrin الاستشارية عام 1992 على عينة 3000 من المديرين والمتخصصين في مجال الموارد البشرية والتي توصلت إلى النتائج التالية:

- إن العولمة والنقص في إعداد المنظمين إلى قوة العمل بالإضافة إلى التغيير في سمات الموارد البشرية الملائمة، تمثل أهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمنظمات في القرن الجديد.
- ان الإنتاجية والجودة وتحقيق رضا المستهلك والربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة تعتبر ابرز الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها من وجهة نظر عينة الدراسة.
- إن اكبر التحديات التي تواجه مديري الموارد البشرية تكمن في مدى قدرتهم على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الاستراتيجي.
- إن مجالات تركيز إدارة الموارد البشرية يجب أن تشمل تحقيق الجودة وتقديم خدمة متميزة للعملاء، تحسين الإنتاجية مشاركة العاملين، تنمية فرق العمل وخلق قوة عمل مرنة.
- يجب على إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات السوق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره ص24

## خاتمة:

لقد أضحى أن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها وتحسين الأداء في المؤسسات وتكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطاء أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية والتوجه للاهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة.

ومن خلال ما تقدم تبين لنا بان إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تهتم بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح.











مقدمة :

لتسيير الوضع داخل المؤسسات ، يلزمها ذلك معرفة القدرات والمهارات والخبرات التي يتمتع بها مسيرها والعاملين بها ، كذلك اكتشاف الكفاءات الضرورية من بين مواردها المتاحة ، والسعي الى اكتسابها عن طريق التكوين والتدريب والتعلم وهذا ما يفسر دور المسير وقدراته التسييرية في هذا المجال وهو الداعي لوجود كفاءات بشرية بهذه المؤسسات ، مما يستدعي الاهتمام بالموارد البشري وبوظائفه الاساسية لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية عن طريق تسييرها بفعالية بمعرفة اهداف تسييرها ، والمراحل الاساسية لذلك ومجالاتها الكبرى .

وبالتالي على مسيري المؤسسات ان يحسنو توظيف هذه الكفاءات بمؤسساتهم على اساس نظام تسيير المعرفة ، واتباع نموذج امثل لتطبيق نظام تسيير الكفاءات البشرية بمؤسساتهم ، للوصول الى تسيير افضل لهذه الكفاءات ومنه تحقيق اهداف المؤسسة .

### المطلب الاول: تعريف المهارات

تعريف 1: المهارات هي مجموعة القدرات الفكرية والجسدية للفرد او للمجموعة والتي تمكنهم من تادية عملهم على احسن وجه.<sup>1</sup>

تعريف 2: عرفت المهارات على انها مزيج لمعارف وممارسات وسلوكيات وخبرات ،تمارس في اطار معين لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها .<sup>2</sup>

تعريف 3: المهارات هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها مؤسسات لضمان الاداء الفعال ،وهي قابلة للتغيير ،التطور والتنمية المستمرة .<sup>3</sup>

وعليه تلك المهارات تعتمد في المقام الاول على جميع انواع المعرفة ،خاصة على المعرفة الضمنية كونها مرتبطة مباشرة بالعنصر البشري داخل المؤسسة باعتباره المسؤول الاول ،وهذه المعرفة تركز اساسا على عنصرين اساسيين هما :<sup>4</sup>

أ-الراس المال الفكري :والذي يتمثل في القدرات الذهنية والكفاءات النوعية المتوفرة لدى عقول اصحابها وما انتجته هذه العقول البشرية من ابحاث وعمليات تطويرية .

ب-الخبرة الشخصية :هي ذلك التراكم من التجارب التي تم تحصيلها من طرف العاملين بالمؤسسة طوال فترة العمل التي قضوها من خلال حياتهم المهنية .

تعريف 4: يعرف G.Le BOTERF المهارات بانها "القدرة على تعبئة ،مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم ،كما يمكن ان تكون فردية او جماعية "<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>-عشور زيان ،دور تقييم اداء العاملين في تحديد الاحتياجات المهارية ،مذكرة ماستر غير منشورة تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،2010/2011ص3

<sup>2</sup>-المرجع السابق ص5

<sup>3</sup>-مقراش فوزية ،اقضي جوهرة ،اثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة ،مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية ،جامعة بسكرة 22-23 فيفري 2012

<sup>4</sup>-احمد بن عيشاوي تدقيق الموارد البشرية ،محاضرة ومقياس مراجعة ومراقبة الموارد البشرية ،مستوى اولى ماستر جامعة ورقلة سنة 2010 ،ص163

<sup>5</sup>-د.اسماعيل حجازي -ا.معالي سعاد ،تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ،دار اسامة للنشر والتوزيع الاردن -عمان ،الطبعة الاولى 2013ص81.

المطلب الثاني : انواع المهارات

كما سبق وان اشرنا ان المهارات مرتبطة مباشرة بالفرد وهو ما يجعل الكثيرين يلجأون الى تقسيم المهارات الى فردية التي يمتلكها الفرد او جماعية اي تلك التي يمتلكها اكثر من فرد واحد داخل المؤسسة دون تحديد لطبيعة الجماعة .

الا اننا نرى انه من الضروري تحديد المفاهيم في هذا الاطار لان داخل المؤسسة توجد الكثير من الجماعات سواء تعلق الامر بالجماعات الرسمية كالفوج الانتاجي في ورشة معينة ، او الجماعات الغير رسمية مما يعني بالنسبة لنا ان المهارات توصف بالجماعية كلما كانت هناك جماعة ، هذا من جهة ، ومن جهة اخرى للمؤسسة مهاراتها ايضا اي تلك المتشكلة من مجموع المهارات الجماعية ، والتي نسميها بالمهارات التنظيمية ، لذلك يمكن ان نقسم المهارات حسب ملكيتها الى :مهارات فردية ، مهارات جماعية ومهارات تنظيمية .

فبالنسبة للمهارات التنظيمية يشير G le Boterf بان قيمة راسس مال المهارات لمؤسسة معينة ليس فقط نتاجا لجمع البسيط للمهارات الفردية بل من خلال المزج النوعي ، لان هذا المزج هو ما يصعب نقله من طرف المنافسين ، وما يميز هذه المهارات عن المهارات الفردية نلخصه في الجدول التالي :

جدول رقم 01

مقارنة المهارات الفردية بالمهارات التنظيمية

| المهارات الفردية   | المهارات التنظيمية   |
|--|--|
| يمكن ان توصف من خلال ملفات السلوكيات الممارسة في اطار نشاطات معينة.      | تمثل من خلال قائمة الموارد والاستطاعات المنظمة الممكن ترجمتها الى اداءات تجارية .                |
| تعرف من خلال تعريف السلوكيات   | تعرف من خلال استخدام طرق تحليل السوق وتقسيم مشاريع المؤسسة .                                     |
| تشخيصها يسمح بمعرفة الفرد لما يمكن ان يقدمه لتحقيق المهام الموكلة اليه . | تشخيصها يمكن من تحديد اجزاء السوق التي تكون فيها المؤسسة تنافسية في المدى الطويل والمدى القصير . |
| ملكيتها تعود للفرد .   | رغم انها تطور جماعيا الى انا ملك للمؤسسة .   |

المصدر: د.اسماعيل حجازي-ا.معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات دار اسامة للنشر

والتوزيع الاردن-عمان الطبعة الاولى 2013

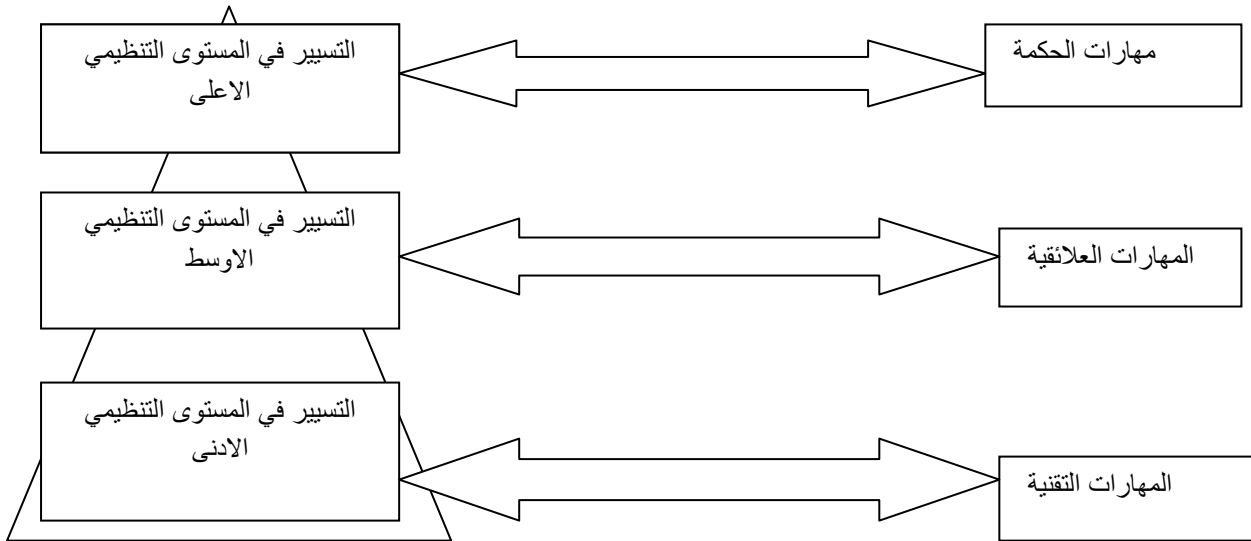
ومن الناحية التنظيمية تقسم المهارات الى ثلاث انواع الا وهي :

- ✓ المهارات الفنية : وهي تعبر عن مجموع المهارات المطلوب توافرها لدى المسيرين في المستويات التنظيمية الدنيا .
- ✓ المهارات السلوكية : ويتعلق الامر هنا بالمستوى الاعلى الموالي حيث يتطلب مستوى مهارات تتميز بالقدرة على التواصل وفهم مواقف الاخرين .
- ✓ المهارات الفكرية : وهذا النوع يرتبط بمستوى الادارة العليا ، ويتمثل في تلك المهارات المتعلقة بالقدرة على الرؤية الشاملة والتعامل بعمق معها وتملك الحكمة .

وعن علاقة المهارات بالمستويات التنظيمية فيمكن تلخيصها في الشكل التالي :

الشكل رقم 02:

#### علاقة المهارات بالمستويات التنظيمية



المصدر: د. اسماعيل حجازي - 1. معالم سعاد تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ص 94

اما من الناحية الاستراتيجية فنميز بين نوعين من المهارات: المهارات الاساسية والمهارات التمييزية:<sup>1</sup>

- المهارات الاساسية: هي المهارات الداخلية والتي من خلالها تتميز المؤسسة وذلك بتطبيقها بشكل افضل من منافسيها ،وتوصف المهارات الاساسية اذا توفرت على الخصائص التالية :
  - اذا ساهمت بشكل كبير في تمييز المنتج .
  - لها تطبيقات عديدة .
  - من الصعب امتلاكها من طرف المنافسين .
  - تتعلق بشكل عام من بالعمليات التي تتميز بخصوصية نوعية .
- المهارات التمييزية: وهي تلك المهارات التي تتعلق بالمواقف التسييرية ،كما انها تشكل قائمة الخصائص التي تسمح بتمييز تلافراد الاكثر اداءا.

<sup>1</sup> - د.اسماعيل حجازي-ا معاليم سعاد مرجع سابق ص95

المطلب الثاني: تعريف تنمية المهارات واهدافها<sup>1</sup>

يهدف التدريب الى زيادة فعالية العامل المرتبطة بمنصبه الحالي اما تنمية المهارات فهي تهدف الى تكوين العاملين للقيام باعمال ووظائف مستقبلية ، حيث تنفق المؤسسات الرائدة مبالغ ضخمة على برامج التنمية الموجهة خاصة للمدراء والاطارات .

اهداف تنمية المهارات

اهداف تنمية المهارات عديدة نذكر منها :

- رفع مستوى انتاجية المنظمة وجودتها
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل الاخطاء في المدى الطويل مما يخفض من التكاليف
- تحسين فعالية اساليب العمل
- رفع مستوى اداء العامل ورضاه وثقته في نفسه
- تسهيل تكيف العامل مع التغيرات
- تقليل الحاجة للاشراف عن قرب
- تخفيض حوادث العمل.

<sup>1</sup> - د.رقام ليندة ،دروس في اسس ادارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية فرع علوم التسيير ،جامعة فرحاة عباس سطيف ،السنة الجامعية 2015/2014 ، ص65

المبحث الثاني :

المطلب الاول: برنامج تنمية المهارات<sup>1</sup>

يهدف برنامج تنمية المهارات الى تحسين انتاجية العامل وادائه على المدى الطويل والى تنمية القدرات الابداعية للافراد وتهيئتهم الى مناصب متقدمة في التنظيم .

(1) المشاركون في برنامج التنمية ومدته: يتم تحديد عدد الافراد واسمائهم ووظائفهم ومن ثم

مدة البرنامج حسب الاهداف المسطرة في المستقبل ويمكن ان تطول المدة الى عدة سنوات

اذ تطلب الامر تحضير العامل لوظائف تتطلب مهارات معمقة .

(2) اساليب تنمية المهارات : يستخدم البرنامج التنموي مجموعة من الاساليب المختلفة اهمها :

✓ النقل والتدوير: يعني نقل المشارك من وظيفة الى اخرى راسيا او افقيا بهف اكسابه الخبرة اللازمة .

✓ التدرج والترقية: يتدرج المشارك على مستوى السلم التنظيمي ، وهذا بعد ماتم اكتسابه من خبرة على مستوى من وحدته التنظيمية ، ثم يتم ترقيته حتى يبلغ الهدف لمساره المهني .

✓ يكلف احد المسؤولين بتكوين وتوجيه الشخص المطلوب تطويره .

✓ التسجيل في الدراسات الاكاديمية كجزء من البرنامج التكويني .

✓ المشاركة في الندوات والمؤتمرات .

✓ اسلوب النموذج او القدوة ويستعمل لاكساب الشخص قيم جديدة .

<sup>1</sup> - د.رقام ليندة مرجع سابق ص68

## المطلب الثاني: تدقيق المهارات<sup>1</sup>

حالمًا يتم من الانتهاء من تحديد حجم ونوع الوظائف الحالية وتلك المطلوبة، يتولى المحلل إجراء تحليل مفصل للموظفين ومستوى مهاراتهم، وذلك بالرجوع إلى سجلات وملفات وقاعدة المعلومات الخاصة بالعاملين، أما المعلومات المطلوب جمعها حول العاملين فهي كالتالي :

- بيانات شخصية: الجنس، الحالة الاجتماعية، السن.
- المهارات: المؤهل العلمي، خبرات عملية، النجاحات مميزة أثناء شغل الوظيفة.
- الراتب والتدرج في الوظيفة: الراتب عند التعيين والراتب الحالي، تواريخ الحصول على العلاوات والزيادات، الوظائف التي شغلها الموظف في المنشأة.
- بيانات خاصة بالمنشأة: معلومات حول خطة المنافع، ومعلومات حول الاحالة على المعاش (التقاعد) والاقدمية في العمل.
- القدرات للفرد: اللياقة الصحية، الدرجات التي حصل عليها في امتحانات اجريت في المنشأة (قدرات/مهارات خاصة).
- ميول وفضليات للفرد: مواقع العمل المفضلة، نوع العمل، والتخصص.

يُلي اتمام جمع المعلومات حول الوظائف الحالية والمهارات المتوافرة لدى المنشأة ضرورة اعداد بيانات محددة حول القوى العاملة بشكل عام للمنشأة Aggregate Work Force Profiles والتي تبين نقاط القوة والضعف للمنشأة، كالافتقار الى مهارات في استخدام برامج الحاسوب وتقارب الاعمال للعاملين مما يخلق مشكلة عند استحقاقهم التقاعد، تتمثل في صعوبة احلال افراد مكائهم في اوقات حرجة.

كما ان هذه المعلومات المجمعّة تفيد في معرفة معدلات دوران العمل والتنقلات للعاملين ومستوى التدريب والمهارات التي قد تفيد في التعويض عن الكفاءات التي تترك المنشأة للعمل في منشآت اخرى او لاغراض الترقية.

<sup>1</sup>-د.حنا نصر الله، استاذ ادارة الاعمال، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى 1434هـ-2013م، دار زهران للنشر والتوزيع 2011.ص90

## قائمة المهارات: Benchmarks<sup>1</sup>

هي اداة تصمم لقياس العوامل الهامة لتكوين المدير الفعال ،وتشتق العناصر التي تكون موضعاً لقياس ضمن هذه القائمة من دراسات تجرى لفحص الدروس التي يتعلمها المديرون من الاحداث او وقائع حرجة خلال ممارستهم لوظائفهم .

تضمن القائمة بنوداً تقيس مهارات المديرين في التعامل مع المرؤوسين وفي تدبير الموارد وتهيئة بيئة عمل منتجة ،يوضح الجدول التالي المهارات الست عشر والعوامل التي تبدو هامة لتهيئة مدير ناجح ،وهي تلك المرتبطة بتقييمات الاداء التي يعدها الرؤساء وترتيبهم لمرؤوسهم من حيث الجدارة للترقية .

ولتهيئة صورة كاملة عن مهارات المديرين يقوم مشرفو المديرين واقربائهم والمديرون انفسهم باستفاء هذا النموذج ،ثم يعد تقرير ملخص عن التقييم الذاتي الذي يعده المدير عن نفسه ،مع التقييمات التي اعدها مشرفوه وزملائه ،يتلقاه المدير الى جانب معلومات مقارنة عن الدرجات الخاصة به مع تلك الخاصة بالمديرين الاخرين ،ثم يتم اعداد دليل تطويري بامثلة من الخبرات التي تعزز كل من المهارات ،وكيف يستخدم المديرون الناجحون مهاراتهم .

<sup>1</sup>-د.احمد سيد مصطفى ،استاذ الادارة ،جامعة بنها مستشار التدريب والتطوير الاداري،ادارة الموارد البشرية (الاصول والمهارات المعاصرة) الطبعة الثالثة 2010 دار النشر المكتبة الاكاديمية دار النهضة العربية ص331

جدول رقم 1:

المهارات اللازمة للنجاح الاداري

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| التفكير الفعال                     | القدرة على التفكير الاستراتيجي، والمرونة في معالجة المشكلات، والعمل بفاعلية مع الادارة العليا |
| المثابرة                           | يثابر ويركز في مواجهة العقبات   |
| سرعة الاستيعاب                     | يستوعب المعارف الفنية الجديدة ويتمكن منها بسرعة   |
| بناء العلاقات الشخصية وصيانتها     | يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع الزملاء والاطراف الخارجية                            |
| قيادة المرؤوسين                    | يفوض لمرؤوسيه بفاعلية ويوسع صلاحياتهم وفرصهم، ويعاملهم بعدالة                                 |
| الاعتبار والحساسية                 | يبدى اهتماما صادقا لتطلعات مرؤوسيه وحساسية لحاجاتهم   |
| الوضوح والثبات                     | واضح وحدد في التعبير عن مبادئه، محترم ومحترم  |
| تهيئة مناخ للتطوير                 | يبرئ مناخ من التحدي لتشجيع المرؤوسين على التطور والتطوير                                      |
| مواجهة الموظفين خلاقي المشاكل      | يتصرف بحسم وعدالة مع الموظفين من خالقي المشكلات   |
| التوجه بالفريق<br>Team orientation | ينجز المهام من خلال العمل الجماعي بروح الفريق   |

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| يوازن بين اولويات العمل ومع الحياة الشخصية بحيث لا يهمل ايا منها                 | الموازنة بين العمل والحياة الشخصية |
| يفضل التصرف السريع والتقريبي على تلك البطيئة المدققة في كثير من المواقف الادارية | الحسم<br>Decisiveness              |
| لديه صورة دقيقة عن نقاط قوته وضعفه واستعداد للتحسين                              | ادراك الذات                        |
| يستعين باكفاء موهوبين للعمل معه  | الاعتماد على طاقم موهوب            |
| يرئى دفاء القبول الاجتماعي وروح المرح  | التفاعل الدافئ                     |
| يستطيع توليد بدائل في مواقف مختلفة   | المرونة                            |

المصدر: د احمد سيد مصطفى استاذ الادارة جامعة بنها- ادارة الموارد البشرية الاصول والمهارات المعاصرة

الطبعة الثالثة 2010 ص332/333

## المبحث الثالث: مخزون المهارات

المطلب الاول: تعريف مخزون المهارات<sup>1</sup>

هو عبارة عن جمع كافة المعلومات عن مهارات العاملين ووضعها في نظام متكامل. ولذلك يطلق عليه احيانا بنظام معلومات الافراد (او بنظام معلومات مخزون المهارات). وهو يضم ملف عن كل فرد يتضمن: اسمه، وعمره، وحالته الاجتماعية، ومهاراته وتعليمه، واستعداداته، والوظائف التي مر بها واي معلومات مرتبطة بمساره الوظيفي. وفي العادة يضم الملف عشرات من المعلومات. ومع وجود ملف عن كل العاملين بالمنظمة يتوافر مخزون للمهارات او نظام للمعلومات عن العاملين.

والغريب ان معظم المنظمات مثل هذا النظام من مخزون المهارات الا ان هذا النظام غالبا ما يكون مدفونا اتلال الدوسيهات، ويسمى ارشيف، وفيه يصعب تحديد مكان كل ملف، كما يصعب استخراج بيان معين من كل الملفات. وهنا تظهر اهمية استخدام الكمبيوتر في حفظ البيانات او في احتواء مخزون المهارات، والذي يعطي امكانية لتحديد اسماء ونوعيات العاملين بين سن 45 و49 سنة مثلا. او تحديد العاملين ذوي الطلاقة في اللغة الانجليزية، او اي معلومة اخرى تعني تحليلا للبيانات الموجودة في ملفات العاملين.

ويفيد مخزون المهارات الشركات التي تستخدمه في تحديد انواع الافراد ذوي المهارات المعينة والمطلوبة في ظروف معينة مثل التعاقد على كميات وانواع انتاج جديدة، او عند التوسع، او عند تغيير سياسات الشركة. كما يفيد نظام مخزون المهارات كثيرا في التخطيط لبرامج التدريب والتنمية الادارية والترقية والنقل وغيرها من أنشطة شؤون العاملين.

<sup>1</sup>-الدكتور سامي محمود عارف، تصنيف وتوصيف الوظائف، دار زهران للنشر والتوزيع عمان الاردن، الطبعة الاولى 1434هـ-2013م ص165

## المطلب الثاني: تحليل مخزون المهارات<sup>1</sup>

وهذا أسلوب آخر لتقييم العرض الداخلي المتاح من العمالة، ويتطلب هذا توافر معلومات أساسية عن كافة العاملين في المنظمة. الأمر الذي يتيح لمدير الموارد البشرية أن يحدد العاملين الكفاء بالوظائف المختلفة، وأي المهارات متاحة وإيها ناقصة، ويقدر متطلبات الاستقطاب والاختيار والتدريب في الأجل الطويل.

وتتضمن المعلومات التي يجب استفاؤها عن مخزون المهارات ما يلي:

1. معلومات شخصية مثل السن والجنس والحالة الاجتماعية.
  2. مواصفات مثل التعليم والخبرة والتدريب.
  3. مواصفات خاصة مثل العضوية في جمعيات مهنية، أو إنجازات متميزة أو جوائز حصل عليها.
  4. مهارات اجادة لغات اجنبية او برامج الحاسوب.
  5. التاريخ الوظيفي مثل الوظائف السابقة التي تم شغلها والاجر الحالي والسابق وتاريخ العلاوات.
  6. معلومات عن امكانيات الفرد الفنية والعقلية والجسمية مثل درجاته في اختبارات الاداء او الذكاء، وحالته الصحية.
  7. التفضيلات الخاصة للفرد مثل نوع العمل ومكانه او موقعه.
- ومن الافضل ان تحفظ معلومات مخزون المهارات كجزء من نظام متكامل لمعلومات الموارد البشرية وتتحدد الطريقة المناسبة لتكوين معلومات هذا المخزون وفقا لاهداف هذا النظام، ويجب ان يوفر مخزون المهارات وسائل دقيقة وسريعة لتقييم المهارات المتاحة بالمنظمة.
- ويمكن ان يستفيد العاملون ايضا من مخزون المهارات. اما الفائدة الاولى فتتمثل فيما يتيح هذا المخزون للجادين او المتميزين من فرص الترتي تاكيدا على انهم محل تقدير الادارة، واما الفائدة الثانية فهي ان الاختيار لشغل مركزه تحد يتيح للعاملين فرصة افضل لاشباع حاجاتهم للامن الوظيفي، وللانجاز، وللتقدير، وللسلطة، وهكذا يفيد مخزون المهارات كلا من الادارة والعاملين في ان واحد.

<sup>1</sup>- احمد سيد مصطفى مرجع سبق ذكره ص99

المطلب الثالث: تصميم وصيانة نظم مخزون المهارات ومشاكلها<sup>1</sup>

- (1) تصميم نظم مخزون المهارات : تتمثل المعلومات التي سوف يتم تخزينها في هذا النظام أهمية كبيرة في تصميم نظم مخزون المهارات حيث انه من المنطقي انه لايمكن استرجاع اكثر مما تم تخزينه ،وتحتوي قائمة المعلومات في نظم مخزون المهارات العديد من البنود التي لا يمكن حصرها فيتم ترميزها من امثلة هذه البنود ما يلي :الاسم ،الرقم الوظيفي في سجل العاملين ،الوظيفة الحالية ، وتاريخ الميلاد ،وحل الميلاد ،والخبرات السابقة ،والتاريخ الوظيفي للشركة ،والمهارات ،ومعارف محددة لدى الفرد ،ونوع التعليم ،والدرجات العلمية ،والدورات التدريبية التي التحق بها ، واللغات الاجنبية ،والانتماءات المهنية والعلمية والحرفية ،والصحة ،وتراخيص براءات الاختراع ،والمقالات التي قام بها الموظف بتأليفها ونشرها ،والهوايات ،والاجر ،والمكفات وغيرها .
- وتفيد هذه المعلومات في تحديد الفرد المناسب لعملية محددة (مثل دراسة مشكلة معينة ،وتصميم نظام جديد ،والاضطلاع بمهام مؤقتة ، وغيرها من البرامج ) ويساعد هذا في حل مشاكل الشركة وفي اشباع اهتمامات ورغبات الافراد من ناحية اخرى .
- وهناك الكثير من الشركات التي تقدم العديد من الاضافات والابتكارات والاستخدامات لمثل هذا المخزون من المهارات .
- فبعض الشركات تضيف بيانات الاسرة ،والطموحات الفردية في النمو ،والمستقبل الوظيفي المراقب ويمتد الامر في بعض الشركات في استخدام مخزون المهارات ليشمل على حركة التدفق الداخلي للشركة ،وتوزيع العمالة بحسب السن والتعليم والجنس والوظائف في محاولة منها للتعرف على مدى التوازن او الخلل في الشكل العام للقوى العاملة لديها .
- وقد تتضح الشركات التي تستخدم مثل هذا الاسلوب من مخزون المهارات ان تبدا باستخدامها بالنسبة للوظائف الادارية التخصصية وبصورة اكثر تفصيلا لتشمل بيانات عن فعالية الاداء الحالية والماضية ،ونقاط القوة والضعف وامكانية الترقى ،والاحتياجات التدريبية اللازمة لجعل هذا الترقى ممكنا وغيرها من البيانات .
- (2) صيانة نظم مخزون المهارات :وتشمل عملية صيانة نظم مخزون المهارات عمليات جمع المعلومات وتحديثها :

## • جمع المعلومات :

ويمكن جمع المعلومات الاساسية من ملفات ودوسيات في شؤون العاملين ،اما المعلومات الاخرى والحديثة والشخصية منها فيمكن جمعها اما بواسطة قوائم ثم الاستئلة والمقابلات

<sup>1</sup>-الاستاذ سامي عارف ،تصنيف وتوصيف الوظائف ،عمان دار زهران النشر والتوزيع الطبعة الاولى 1434هـ/2013م ص166/167/168

، فبينما يسهل استخدام قوائم الاسئلة وانخفاض تكاليفها مقارنة بالمقابلات ، الا ان قوائم الاسئلة قد تكون عرضة لعدم الدقة ،ويمكن الاحتفاظ بالمعلومات بعد اعطائها رموز على وسائط مثل الكروت والشرائط الممغنطة .وغيرها كما يمكن الاحتفاظ بالمعلومات في دوسيهات تضم صفحة او اكثر عن كل فرد .

● تحديث المعلومات :

لابد من وضع نظام جيد ورسمي لتحديث المعلومات التي تم تخزينها ،واضافة المعلومات الجديدة اليها ،وذلك لان المعلومات الموجودة في مخزون المهارات تتقادم بمعدل سريع جدا .وعادة ماتقوم الشركات بهذا التحديث سنويا ومن خلال قوائم الاسئلة .ووفقا لبعض الظروف التي تواجهها الشركة قد تضطر الى تحديث مستمر (شهري مثلا).ومن امثلة هذه الظروف عمليات النقل ، او ترك العمل المفاجئ من قبل العاملين ، او عمليات الفصل ، او التعيين ، وفي هذه الحالة تم اعداد قائمة بما يجب اضافته او حذفه من معلومات لمخزون المهارات .

(3) مشاكل نظم مخزون المهارات :

هناك الكثير من المشاكل والقيود التي يمكن ان تتعرض لها الشركة في سبيل اعداد نظم مخزون المهارات منها مايلي :

- لن تنجح نظم مخزون المهارات دون تعزيز وتدعيم من قبل الادارة العليا .
- لن تنجح نظم مخزون المهارات دون ان يكون هناك استخدام فعلي لبياناتها في الاستخدامات السابقة الاشارة اليها .
- لن تنجح مثل هذه النظم اذا لم يكن هناك تحديث مستمر فيها .
- عادة لتؤخذ البيانات الموجودة في مخزون المهارات بالشكل العلي لها ، ةانما تؤخذ على سبيل العلم بالشيء والاحاطة ،وقد تؤخذ القرارات في النهاية بشكل شخصي وغير موضوعي.
- استرجاع المعلومات قد يكون فيه افشاء لاسرار شخصية الافراد.

## المبحث الثالث :

## المطلب الاول: منطوق ، نموذج ومقاربات المهارات

## 1. منطوق المهارات :

ان منطوق المهارات لايرتكز على التقسيم حسب المناصب ، بل يستند على ما يسمى بالتشغيل النوعي ،اي تلك المجموعة من المناصب المتقاربة والمشاركة في الكثير من الخصائص المتعلقة بالنشاطات والمهارات اللازمة لانجازها .

كما ان تبني منطوق المهارات يتطلب ايجاد مجموعة محددات لتسيير الموارد البشرية وذلك ضمن منظور بناء وتطوير المهارات ، غير ان هذا لايعني ان نفهم بان علينا تحويل سياسات الموارد البشرية الى رهان باسم المهارات ، لكن الامر يتعلق باعادة رسم كل واحد باعادة رسم كل واحد منها تبعا لمنطوق المهارات ، وذلك بالبحث عن ترابط وتناسق كبيرين بشكل يسمح بتحقيق استراتيجية المؤسسة ، لذلك يؤكد G LEBOTERF على قاعدة اساسية عند ادراج منطوق المهارات تتمثل في ان ضمان ترابط قوي بين ادوات بسيطة ، احسن من ضمان ترابط قوي بين ادوات بسيطة ، احسن من ضمان ترابط ضعيف بين ادوات متطورة .

تشكل المهارات في الوقت الحاضر مفهوما مركزيا في العملية التسييرية بشكل عام ، وفي تسيير الموارد البشرية بشكل خاص ، اي انها اصبحت تشكل منهجا فكريا جديدا (منطوق المهارات) داخل المؤسسات او حتى خارجها ، وفيها ما يلي المنظور التي تفرضه المهارات على المؤسسة وعلى الموارد البشرية :

## الجدول رقم 3: منظور المهارات بالنسبة للمؤسسة

| استخدام المهارات  | منظور المؤسسة |
|---|---------------|
| المهارات تشكل جزء من استراتيجية المؤسسة حيث ان المهارات الجديدة تشكل ركائز تنافسية في مواجهة المنافسين .                        | الاستراتيجية  |
| يرتكز تنظيم العمل على مفهوم المهارات حيث تقسم المهام والغايات بدلالة المهارات المتوفرة لكل فرد.                                 | تنظيم العمل   |
| المسيرين لهم كمهمة توجيه فوق العمل الى تحقيق نجاح امثل لمهامهم ، كما انهم يعملون على تحديد مهارات الافراد لضمان افضل توجيه لهم. | التسيير       |

الجدول رقم 4 : منظور المهارات بالنسبة للموارد البشرية

| استخدام المهارات  | منظور الموارد البشرية |
|---|-----------------------|
| تحديد المهارات المطلوبة عند المترشحين للتوظيف والتي تستجيب لانتظارات المؤسسة .  | التوظيف               |
| السماح لمجموع افراد المؤسسة بالحصول على المهارات التي تنقصهم والتي تستجيب الى متطلبات التشغيل.  | التكوين               |
| التقييم يقيس مستوى المهارات للأفراد ويحدد المهارات التي يجب على الفرد ان يحصل عليها من اجل اداء مهمته داخل المنظمة .  | التقييم               |
| تمنح الحركية الاحترافية للفرد لزيادة مستوى مهاراته داخل المؤسسة .   | الحركية المهنية       |
| تشكل المهارات النقطة المحورية للمسار الاحترافي للفرد اذ يجب على هذا الاخير التطوير الدائم لمستوى مهاراته بالشكل الذي يسمح له بالابقاء على قابليته للتشغيل في سوق العمل بشكل عام . | المسار الاحترافي      |

المصدر: د اسماعيل حجازي-ا.معالم سعد مصدر سابق ص98

2. مقاربات المهارات :

تتمثل اهم مقاربات المهارات في :

1- المقاربة السلوكية :

في ظل هذه المقاربة توصف المهارات تبعا للخصائص الشخصية ،وفي هذا الاطار قام Mc McClelland et Ber الذين قاما بتحديد احدى عشرة من المهارات الاساسية :

- (1) المبادرة
- (2) المواظبة والثبات
- (3) الابداع
- (4) التخطيط للمنظمة
- (5) الفكر النقدي التحليل النقدي
- (6) مراقبة الذات
- (7) القيادة القدرة على التحكم
- (8) الافناع
- (9) الثقة بالنفس

(10) العلاقات البيئية

(11) الاهتمام بالآخرين

ان الشيء المميز لهذه المراقبة هو الخروج عن الاستثناء القائم والمتمثل في نموذج الشخصية المرتكز على العوامل الخمسة والذي يسمى ب Big FIVE :

1-الرؤية المتسعة اي مستوى الاهتمام المخصص للمحيط الخارجي .

2-الوعي

3-التوازن العاطفي

4-الانفتاح الفكري

5- الوعي بالآخرين

ان هذه المقاربة تقابل ارادة في البحث عن امثلية التعيين في التشغيل والحلركية الداخلية .فالفكرة ترتكز حول الخصائص الذاتية للفرد ،استطاعته وحول الامكانيات التي يعرضها في الحركية الداخلية ،كما ان هذه المقاربة لاتبح عن الاجابة عن حاجات الفرد فيما يخص تطور دراياته العملية المتعلقة بمهنته .اذ ان العمل الحقيقي يبقى بمثابة علبة سوداء للموارد البشرية ،وتطوير الاحترافية يبقى مرتبط بمبادرة الافراد المعنيين .

وعلى العموم تبدو محدودية هذه المقاربة في النقاط التالية :

✓ على مستوى المهارات :ان الانفتاح الفكري والاجتماعي لايضمن باي شكل مهارات الافراد ،اي ان هذه الخصائص مهمة بالنسبة للفرد ولكن لاتكفي لاعلانه ماهرا .

✓ على مستوى التقييم :ان تحديد المهارات على اساس خصائص او مواقف مهنية كالتزاهة والصرامة ،الروح الجماعية تجعل من المسير يندفع الى اطاره المرجعي .

✓ على مستوى تطور المهارات :ان المهارات وكما تم تحديدها فهي نتاج مسار حياة الفرد مسجلة في اعماق الفرد وتطورها يتطلب زمن ومنهجيات جد خاصة اقل تاقلما مع المؤسسة

2-2 المقاربة المرتكزة على المهنة :

مفهوم المهنة :هي مجموعة متطورة من الوضعيات المهنية التي ترتبط بمجموعة من القيم والموارد الضرورية من اجل التمكن من تسييرها .

يظهر إذا بان المهنة هي مساهمة المؤسسة والفرد .

✓ ان المهنة المقترحة من طرف المؤسسة تسمح له باكتساب وضعية متميزة في السوق

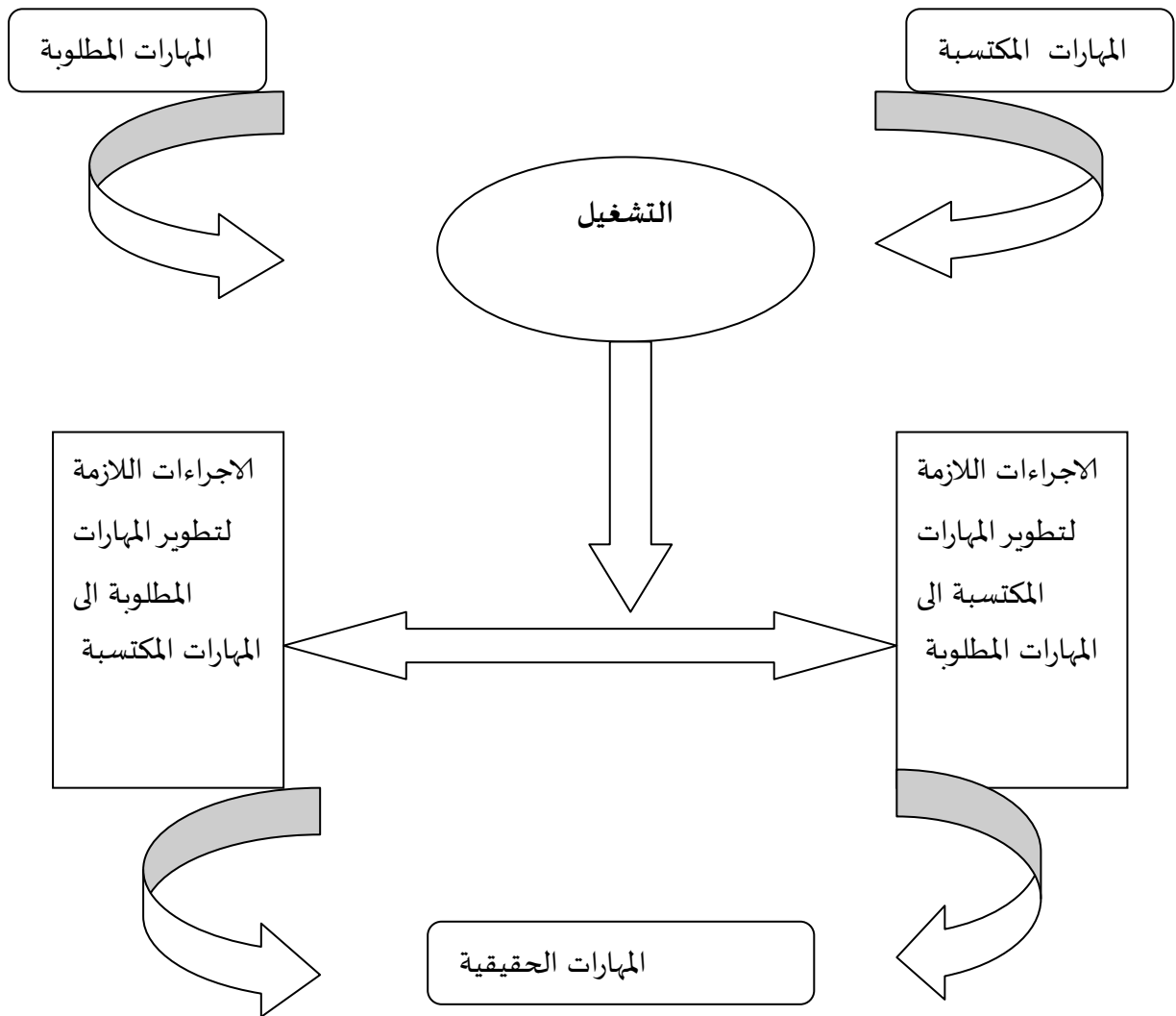
✓ ان المهنة المكتسبة من طرف الاحترافي تكسبه من خلال القدرات والدرايات العملية

والمؤهلات مركزا واعترافا .

كما انه لا يكفي بان يكسب الفرد مهنة كي يكون مالكا للمهارات فلا بد من ان يكون قادرا على تنظيم وتعبئة الموارد الشخصية ومزجها بشكل ملائم من اجل تسيير الوضعيات المهنية ، وذلك باخذ بعين الاعتبار معايير الانجاز اللازمة وتعبير اخر فالمهارات تنتج عن المواجهة بين الموارد الشخصية ، المتطلبات والنتائج المنتظرة من طرف المؤسسة .

وعليه فان ما يمكن التاكيد عليه هو انه يجب التفرقة بين كل من المهارات المكتسبة والمهارات المطلوبة ، لان المهارات الحقيقية هي نتاج تلاقي كل من النوعين من المهارات من خلال صناعة يحكمها فن التسيير ، وذلك بتوفير لمسات تسمح بارتقاء المهارات المكتسبة الى المهارات المطلوبة او بتعديل المطلوب ليحاري المكتسب كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم 2: صناعة المهارات الحقيقية



-المهارات المهنية<sup>1</sup>:

\* المهارات المرتبطة بالتعامل مع الحالات الفردية (الملاحظة-المقابلة-الاستماع-العلاقة

المهنية...الخ)

\* المهارات المرتبطة بالعمل مع الجماعات وفهم دينامياتها ( المناقشة-المناظرة- اللقاءان...الخ)

\* المهارات المرتبطة بالعمل مع المجتمعات (الاتصال-الاجتماعات-اللجان-الندوات-ورش

العمل...الخ)

\*المهارات الادارية

\*المهارات البحثية.

\*المهارات المتصلة بالعمل مع فريق من تخصصات علمية أخرى المهارات الإدارية.

مدخل:

إدارة الموارد البشرية أو مصلحة المستخدمين مختصة بعدة مهام كالتخطيط، التوظيف،

والرقابة ، و التقييم ، زيادة على ذلك عدد من الأعمال التي تتعلق أساسا بترقية و تنمية العنصر البشري

قصد التحسين من أداءه ، و الرفع من كفاءته ، حتى يكون دعما حقيقيا للمؤسسة ، و بالتالي يقدم أرقى

الخدمات و أفضلها ، و لدراسة هذه المصلحة ، و معرفة الطرق المنتهجة في تسييرها ، و الأهداف المرجوة

لتحقيقها ميدانيا ، قد قمنا باختيار وحدة الذبح و التحويل –بوقيرات- كنموذج ميداني للدراسة .

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ظهور "ORAVIO":

بادرت السلطة الجزائرية منذ الاستقلال بإيجاد هيكل تنظيمي، يضمن تنمية قطاع تربية الدواجن والأنعام وهذا لتلبية حاجات السوق الداخلي بالمواد الاستهلاكية الخاصة باللحوم بنوعها (الببيضاء والحمراء) ولهذا الغرض تم إنشاء أول هيكل في سنة 1967، وهو الديوان الوطني لتغذية الأنعام ONAB و نظرا لتراكم الوظائف على هذا الديوان و في إطار إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية ( القطاع العمومي) التي انطلقت مع بداية الثمانيات تم تقسيم الديوان ONAB في 1981 إلى ثلاث دواوين.

### ONAB

|                                 |                                 |                                  |
|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| الديوان الوطني<br>للحوم الحمراء | الديوان الوطن<br>للحوم الببيضاء | الديوان الوطني<br>لتغذية الأنعام |
|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|

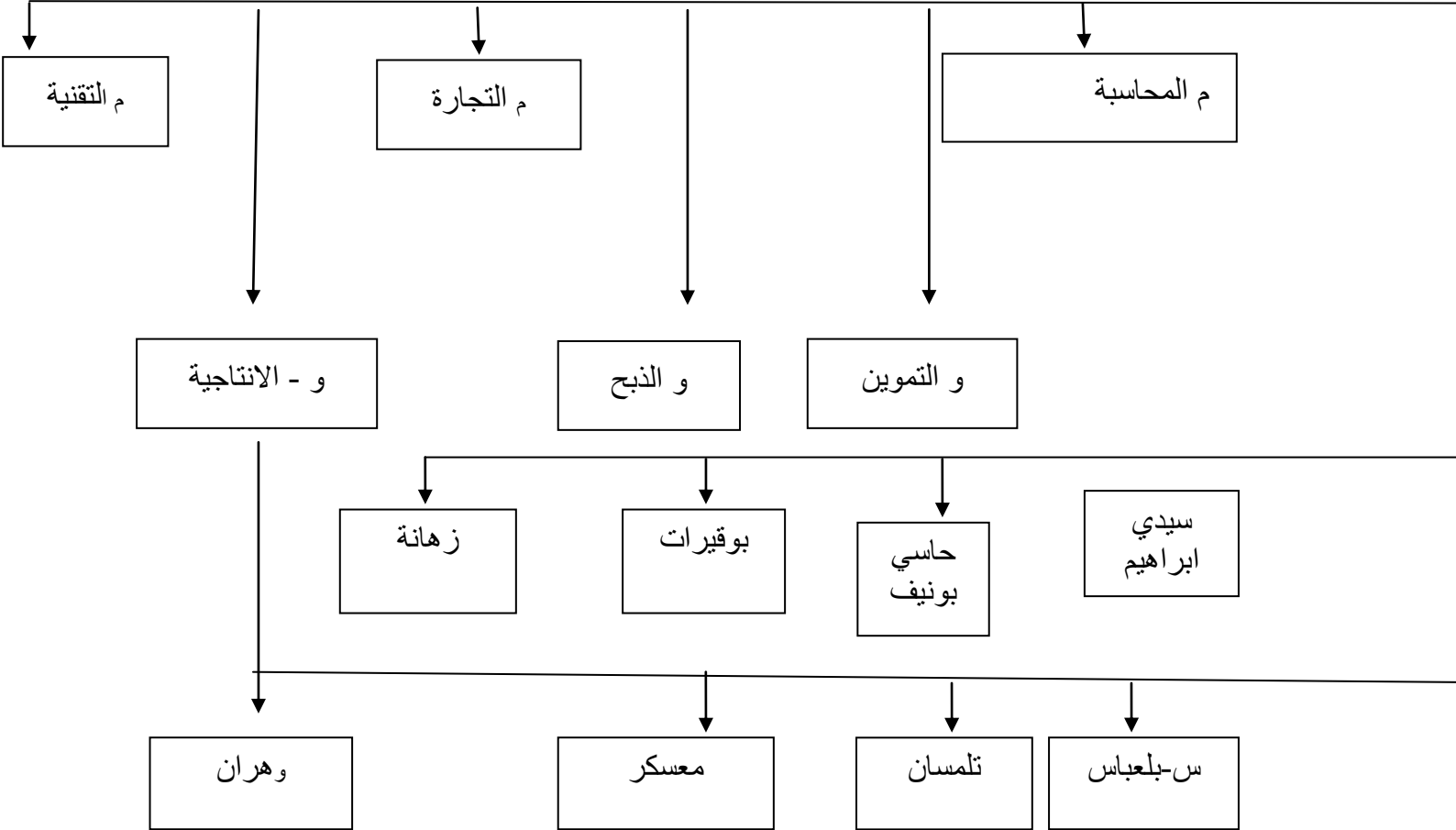
### الهيكل البياني لإعادة الهيكلة ONAB

ORAVIEST

ORAC

ORAVIO

و حسب الهيكل البياني لإعادة ONAB تم إنشاء ديوان جهوي لتربية الدواجن لغرب البلاد ORAVIO و الذي أنشأه بموجب قرار وزاري من وزارة الفلاحة و الصيد البحري سابقا تحت رقم 1981.07.15 و تم اختيار مدينة مستغانم مقرا لهذا الديوان. و في إطار السياسة المتخذة لاستقلالية المؤسسات التي قامت بها السلطة في 1989.11.14 تقرر إعادة تسمية هذا الديوان بالمؤسسة العمومية الاقتصادية EPE.



المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تعريف: هو هيكل تمثيلي بين تسلسل المهام والوظائف في شكل الهرم وقمته رئيس المدير العام تبدأ الوظائف في تسلسل تنازلي إلى غاية قاعدة هذا الهرم والتي يشغلها العمال المنتجون كما يوضح الواجبات و الحقوق لكل مصلحة في المؤسسة والعلاقة القائمة بين مختلف المصالح.

تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ORAVIO بمستغانم:

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتضح أنها تحتوي على عدة وحدات إنتاجية يجمعها مقر إداري في تنظيمها المالي والمحاسبي.

عدد هذه الوحدات: 32 وحدة منها:

و التي هي موزعة على الغرب الجزائري:

30- وحدة إنتاجية.

01- وحدة تجارية.

01- وحدة صيانة.

فالنسبة للوحدات الإنتاجية تنقسم هي الأخرى على عدة وحدات تختلف المهام فيها من وحدة إلى أخرى فهناك:

14- وحدة إنتاجية الدجاج المخصب.

05- وحدات لإنتاج الكتاكيت.

04- وحدات لإنتاج البيض الموجه لاستهلاك.

04- وحدات متخصصة بالذبح (مذابح).

03- وحدات لإنتاج البيض المخصص فقط للتحضين.

المطلب الثالث: تعريف الوحدة ( مذبح للدواجن بوقيرات).

أ- لمحة تاريخية عن الوحدة :

أنشأت وحدة بوقيرات في سنة 1986 وتعتبر من أهم وحدات ذبح الدواجن بالغرب الجزائري. وللوحدة مهام أخرى منها ذبح الدجاج الذي نصفه يباع و النصف الآخر يحول إلى مشتقات الدواجن مثل (pâté de volaille-cachir-mortadelle)

**مساحة الوحدة:**

المساحة الإجمالية: 2 هكتار، و 35 أرو و 10 سار

مساحة المباني: 4531.12 م<sup>2</sup>

**قدرة الإنتاج:**

الذبح: 7200 وحدة/اليوم.

الإنتاج المحول: 1 طن/اليوم.

**قدرة التخزين:**

غرفة التجميد السريع: 100 م<sup>3</sup>

غرفة ذات درجة تحت الصفر: 2450 م<sup>3</sup>



1.المصلحة التجارية: تعتبر هذه المصلحة هي المصلحة الأساسية في الوحدة لكونها هي التي تمثل النشاط الذي تهدف إليه الوحدة.

أ-خلية المبيعات: تقوم هذه الخلية بتدوين وصل البيع للسلع و المنتجات الموجهة للبيع و تتعامل مع الزبائن، و تتابع وصول السلع إلى أصحابها.

ب-خلية الفوترة: هي الخلية التي تقوم بتحرير فاتورة للزبون وتحرر وصل تسليم مقدم من طرف خلية المبيعات تحتوي على المعلومات التالية ( اسم الزبون، و عنوانه، كمية السلع المباعة، سعر كل سلعة بالإضافة إلى إمضاء مسؤول المصلحة). و تسلم إلى الزبون النسخة الأصلية.

ج-خلية التحصيل: تقوم بمعالجة الفواتير المتعلقة بالزبائن التي لم تحصل على أموالهم حيث تقوم بمتابعة عمليات الدفع ، ويرسل إلى مصلحة المحاسبة.

2-خلية المراقبة و التسيير: تقوم هذه الخلية بجمع كل المعلومات و الأرقام الخاصة بكل المصالح التابعة للمؤسسة، حيث تقوم بمراقبة تسيير كل مصلحة ، و تحليل جميع العمليات التي تقوم بها و مدى تطابقها مع النظام الداخلي المعمول به داخل المؤسسة .

3.مصلحة تسيير المخزون : تقوم بمعالجة المدخلات و المخرجات المتعلقة بالمنتجات التامة و نصف التامة التي تقوم بإنتاجها الوحدة الأم (SAO) (LES CESSION) كما تقوم باستلام المنتج و تخزينه في غرف التبريد الخاصة به، و إعطاء كمية لمصلحة التحويل على حسب الطلب ، لتحويلها إلى مشتقات الدجاج، (كاشير، باتي...إلخ).

و كذلك للمصلحة مهام أخرى تتمثل في صرف المخزون ، و يتم ذلك بحساب الكميات المباعة لكل منتج على حدة ، و في آخر الشهر تجمع كل المنتجات في وثيقة واحدة .

4.مصلحة المالية: يتمثل دور هذه المصلحة في تسيير أموال الوحدة من تحصيلات و مصروفات خلال دورة النشاط.

5.مصلحة المحاسبة: تقوم مصلحة المحاسبة بجمع المعلومات الموجهة من المصالح الأخرى خلال الفترة المحاسبية (الاقتصادية)، فهي تقوم بالتصنيف، التخزين، التغيير، المراقبة.

6.مصلحة أملاك الدولة: تقوم مصلحة الممتلكات بمتابعة الملفات الخاصة بممتلكات الوحدة و الاستثمارات المتمثلة في العقارات و وسائل النقل و المعدات و الأدوات كما تقوم بمتابعة العمليات الخاصة بالخدمات المتعلقة بالوحدة ، كالتأمينات و الكراء و وسائل النقل غرف التبريد، نقاط البيع، المازوت، البنزين...الخ

7.مصلحة الإنتاج : و هي المصلحة المهمة في الوحدة، تقوم ب:

-وزن شاحنات الدجاج الحي

-تسجيل وصل استلام لتموين الدجاج الحي

-تسجيل وصل تسليم الدجاج المذبوح لمصلحة التخزين .

أ.المخبر : موجود داخل الوحدة، حيث يقوم بأخذ بعض العينات قصد تحليلها و بيان مدى ملائمتها و صلاحيتها للاستهلاك، حيث لا يتم بيع أو صرف أي منتج إلا بعد موافقة المخبر.

ب. البيطري: هو طبيب ينحصر عمله في مراقبة نوعية الدجاج و التأكد من صحتها ، بتبرير ذلك عن طريق شهادات بيطرية تبين وزن و كمية الدجاج و نوعيته؛ إن كان مجمد أو طازج.

8.مصلحة الصيانة: هي مصلحة تقوم بمراقبة آلات الصيانة بالوحدة، و سلسلة التبريد في غرف التخزين. و كذلك وضع برنامج للعمال و توزيع العمل حسب الأعوان ، و تحرير طلبيات الشراء المتعلقة بقطع الغيار.

9.مصلحة التحويل: تقوم هذه المصلحة بإنتاج مواد مستخرجة من اللحوم البيضاء(باتي، كاشير...)، بالإضافة إلى تحويل الدجاج من الطبيعة الأصلية إلى قطع تتماشى و طلب المستهلك، (شرائح الدجاج، فخد الدجاج، ...)

10.المدير: هو المسؤول الا ول الذي يشرف على التسيرو والتنظيم داخل الوحدة.

11.الامانة : هي التي تقوم بعملية التنظيم في الجانب الاداري للمدير كما تقوم باستقبال جميع الاتصالات وهي حلقة ربط بين المدير وباقي المصالح.

12.مصلحة تسيير الموارد البشرية: وهي تابعة لمديرية تسيير الموارد البشرية (DRH).

تعريف الموارد البشرية: هي مجموعة الأفراد الناشطين بالوحدة التي تقوم مصلحة تسيير الموارد البشرية

بتسييرهم و تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من تحقيق رغباتهم ،

و تتكون من خليتين . أ- خلية الممثل الاجتماعي .

ب- خلية تسيير المسار الوظيفي.

1. خلية الممثل الاجتماعي:

- التحقق من المراسلات الاجتماعية.

- التصريح بالعمال لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS

- متابعة ملفات العمال المرضى و حوادث العمل

- توصيل الملفات إلى الصندوق الوطني للتقاعد CNR

2. خلية مهارات الموارد البشرية :

- تهمين المترشحين

- حل النزاعات القائمة بين العمال بالطرق الإدارية

- المساهمة في التكوينات الخارجية للعمال

- متابعة الحصيصة المهنية للموظف من بداية توظيفه إلى نهاية مدة توظيفه بوفاته أو استقالته، أو

إحالاته على التقاعد...الخ.

- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى تكوين أو تدريب مميز لتحسين كفاءاتهم.

- التوظيف حسب احتياجات الوحدة .

جدول 01: يبين تعداد العمال بوحدة الذبح و التحويل:

| العدد | وضعية العمال   |
|-------|----------------|
| 53    | الدائمين       |
| 35    | الغير الدائمين |
| 88    | المجموع        |

جدول 02: يبين التقسيمات حسب المستوى:

| العدد | المستويات |
|-------|-----------|
| 09    | الإطارات  |
| 05    | المتحكمين |
| 74    | المنفذين  |
| 88    | المجموع   |

المبحث الثاني: الطريقة التسييرية للموارد البشرية بوحدة الذبح و التحويل "بوقيرات".

المطلب الأول: منهجية تسيير الموارد البشرية بوحدة الذبح و التحويل "بوقيرات"

إن المنهجية لتسيير الموارد البشرية المتبعة لوحدة الذبح و التحويل بوقيرات، تركز على تطوير الموارد البشرية لكي تصل به لتحقيق أهدافه ، و أهداف المؤسسة، لكن تواجه بعض المشاكل التي تعرقل طريقها للوصول إلى الهدف المرغوب فيه

المطلب الثاني: المسار المهني لوحدة الذبح و التحويل "بوقيرات"

1. طريقة تسيير مهارات الموارد البشرية :

-*التوظيف*:تقوم هذه الوظيفة على الاختيار العشوائي للعمال عند الضرورة الملحة بالنسبة لطبقة المنفذين

أما بالنسبة للإطارات فالشخص المناسب في المكان المناسب ، و تعمل مصلحة الموارد البشرية على تغطية

الحاجات للمنصب الشاغر بالوحدة

\**الموارد الخاصة بالتوظيف*: هناك موردين أساسيين تلجأ من خلالهما خلية تسيير المسار الوظيفي .

✓ التوظيف الداخلي

-التحويل

-الترقية

يقوم كل عامل تتوفر فيه شروط الوظيفة الشاغرة :

- الخبرة في المنصب على الأقل خمس سنوات

- حامل شهادة الليسانس

- مستفيد من الخدمة الوطنية

- أن يكون حامل شهادة الجنسية الجزائري

✓ التوظيف الخارجي: ويتم على :

- الوكالة الوطنية للتشغيل

- المراكز التكوينية

✓ إجراءات التوظيف

ما قبل التعيين:

يتم استدعاء المترشحين الذين توفرت فيهم الشروط المذكورة أعلاه من طرف رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية باختبار نفسي، اختبار الكفاءة و تقديم عمل يقوم به لاختباره بحيث تختلف هذه الاختبارات حسب الوظيفة

#### التعيين:

يبدأ بفحص طبي إجباري لمعرفة ما إذا كان متمكن من العمل صحيا و تتم عملية إدماجه في

الوظيفة بفترة تجريب .

2 أشهر بالنسبة للمنفذين

3 أشهر بالنسبة للمتحكمين

6 أشهر بالنسبة للإطارات

#### الجدول رقم 03: تقسيم العمال حسب الجنس

| عدد الرجال | عدد النساء |
|------------|------------|
| 82         | 06         |

#### التقييم:

##### أ- تقييم العمال المنفذين و المتحكمين

تقوم هذه العملية على مجموعة من العناصر، وهي مسؤولية يقوم بها رئيس كل مصلحة لتقييم أعوانه تقدم هذه الوثائق التقييمية إلى رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية لينقط طرفه أو من ثم إلى المسؤول الأول أي مدير الوحدة ليحسم في النقطة النهائية.

##### ب-معايير التقييم:

- الإنضباط: وهي موجودة في وثيقة الغياب، المعمول بها من طرف الممثل الاجتماعي، وفيها الغيابات المسموحة، العطل المرضية، الغيابات الغير القانونية.
- الجودة: وهي المهام و المسؤوليات الخاصة بالوظيفة نفسها

- المرودودية: أن يقوم العامل بتقديم عمل مفيد، وبذلك يجعل من نفسه عنصراً لا يستهان به.
  - التصرف: ونعني به سلوك كل عامل داخل كل وحدة .
- ومن ثم تعطى لخلية المسار الوظيفي لتقوم بالعملية ويعطي العامل رأيه بالقبول، أو الرفض.
- ج-تقييم الإطارات : يقوم به مدير الوحدة مباشرة، وترتكز تقييمات المراتب و الدرجات لوحدة الذبح والتحويل معتمدة على الأجر، وهي موجودة في جدول المستويات من 16 ، فما فوق، خاص بالإطارات
- القدرة التسييرية: التنظيم، التخطيط، التحليل، ومسؤولية اتخاذ القرار
  - العلاقات الإنسانية: اتصال ، روح الجماعة.
  - تحديد الأهداف للسنة المقبلة، تقام على أساس المشاكل و العراقيل التي واجهت الوحدة هذه السنة وإيجاد الحلول المناسبة، وطرق التغيير الجديدة.
- وفي نهاية التقييم يقومون باجتماع يحضر فيه المدير ، رئيس مصلحة الموارد البشرية، رئيس خلية تسيير المسار الوظيفي ، الممثل النقابي، ممثل العمال.
- مهام اللجنة المقيمة: وذلك بإعطائهم نتيجة حاسمة لمهام التقييم ، وذلك ب:
- التكوين
  - الترقية
  - التحويل
- و يرسل محضر الاجتماع الخاص بالتقييم إلى مدير تسيير الموارد البشرية ليقوم ببرنامج خاص بالتكوين.
- مخطط التكوين:**
- يقوم مدير تسيير الموارد البشرية بمخطط يتكون من عدد العمال ، الاسم اللقب، مهنتهم، مستواهم و من سيشرف على تكوينهم مع المدة و المكان.
- التكوين من أجل التمكين:** في أغلب الأحيان مدة أسبوع لتلبية الحاجات المتعلقة بالتخصص في مجال العمل، و تنمية المعلومات أكثر.

- تكوين تكميلي: مدة هذا التكوين من شهر إلى 3 أشهر، و الهدف منه هو تدليل الصعوبات الموجودة في مكان العمل.
- **مخطط الترقية:** إن الترقية في الوحدة لها شروط :
- الأقدمية في المنصب أكثر من 5 سنوات على الأقل .
- وجود وظيفة شاغرة في الهرم التنظيمي
- يكون قد أخذ تكوينا في الوظيفة
- لم يأخذ ترقية من قبل
- موافقة المسؤول على الترقية
- لم تنفذ في حقه عقوبات تأديبية خلال 3 سنوات الأخيرة .
- \*وإذا توفرت فيه الشروط حق للعامل الترقية.

#### المعايير المعتمدة عليها في الترقية

**الأقدمية:** هي طول مدة الخدمة في مكان العمل، إذ لها الأولوية الكبرى في الترقية.

**الكفاءة:** تعتمد على مدى المثابرة و اجتهاد الموظف و إتقانه لعمله.

أما بالنسبة للترقية فهي تخصص الرتبة Catégorie

الحوافز:

- 1.توفير وسائل النقل
- 2.الزيادة في الأجر
- 3.منحة المردودية الجماعية
- 4.الزيادة في الأجر القاعدي 7% كل سنة
- 5.منحة نهاية المسار الوظيفي
- 6.المنح الاجتماعية، مثل منحة الزواج –الوفاة-الإختتان.
- 7.منحة عيد الأضحى
- 8.عيد المرأة

معيقات المسار الوظيفي لوحدة الذبح والتحويل بوقيرات

- عدم توفير التكوين المناسب ومدة أطول لكي يتسنى للعامل الفهم.
- عدم إعطاء فرصة لطبقة المنفذين والمتحكمين في حق التكوين.
- عدم مناقشة جميع المنح وخاصة المتعلقة بطبقة المنفذين في اجتماع تغيير الإتفاقية الجماعية .
- عدم منح العامل الفرصة في تحقيق رغباته بالاستماع إلى اقتراحاته .
- كثرة الضغط.
- نقص الحوافز والنشاطات.

#### بطاقة تقييمية لوحدة الذبح والتحويل بوقيرات

##### إيجابيات مؤسسة الذبح والتحويل بوقيرات

- ساهمت بشكل فعال في خلق فرص عمل للشباب في إطار عقود ما قبل التشغيل
- توفير مادة الدجاج التي تعتبر غذاء أساسي في حياة الإنسان و بأقل تكلفة(أسعار تتماشى ومستوى دخل

(الفرد)

- المساهمة بشكل كبير في تنظيم السوق الوطنية من حيث توفير مادة الدجاج وكافة المنتجات التابعة لهذه المادة ( كاشيرباتي) مما يسمح بالتحكم في سعر هذه المادة في السوق الوطنية وارتفاع أسعارها خاصة في فصل الصيف و شهر رمضان، أين يكثر الطلب على هذه المادة.

- المساهمة في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني المحلي برفع إنتاج مادة الدجاج محليا وهذا يؤدي إيجابيا إلى التحول من استيراد هذه المادة ولو بالعملة الصعبة إلى توفيرها محليا وعرضها في الأسواق الوطنية بأسعار

معقولة تتماشى وقدرة شراء المستهلك

سلبيات وحدة الذبح والتحويل بوقيرات

- عدم انتظام ساعات العمل المحددة من طرف الدولة بثمانى ساعات في اليوم ، وهذا راجع في أغلب الأحيان إلى أعطاب في آلات المؤسسة ( تقادم آلات المؤسسة منذ تأسيسها سنة 1986) .

- بالرغم من أهمية نشاط المؤسسة و حساسيتها في الاقتصاد الوطني، إلى أن منتوج المؤسسة غير معروف و هذا نظرا لنقص و إن صح التعبير انعدام خلية التسويق التي تأخذ على عاتقها التعريف بمنتوج المؤسسة .
- المركزية في التسيير بمعنى أنه لا يمكن اتخاذ القرارات إلا من طرف المديرية العامة.
- انعدام الحوافز التي تساهم في بدل أقصى جهد في العمل .
- عدم تطوير نشاطات المسار الوظيفي .

## الاقتراحات:

- توفير الوسائل و المعدات من أجل تسهيل العمل .
- توفير الظروف المناسبة للعمل .
- تقييم أداء عمالها بطرق أكثر موضوعية ، و عادلة.
- الاهتمام بجانب التحفيزات.
- وضع نظام فعال من أجل فرض الانضباط.

## خاتمة

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن القول بأنه إذا أرادت مصلحة تسيير الموارد البشرية و خصوصا خلية المسار المهني تحقيق أهدافها المسطرة و بلوغ غايتها يجب أن تتوافر لديها قوى عاملة ذات كفاءة و قدرات عالية، و عليها الاهتمام أكثر بالموارد البشري و معرفة متطلباته و احتياجاته و إعطائه جميع حقوقه هذا ما تطرقنا إليه بوحدة الذبح و التحويل -بوقيرات- .

## - المبحث الثالث: تحليل محاور الاستمارة

الجدول رقم 04 : الغينة حسب السن:

المطلب الاول :محور البيانات الشخصية :

| الفئات           | التكرارات | النسب المؤوية |
|------------------|-----------|---------------|
| اقل من 20 سنة    | 00        | %00           |
| من 20 الى 30 سنة | 09        | % 10.2        |
| من 31 الى 40 سنة | 33        | %37.5         |
| من 41 الى 50 سنة | 41        | %46.59        |
| اكثر من 51 سنة   | 05        | %05.68        |
| المجموع          | 88        | %100          |

من الجدول اعلاه نلاحظ ان غالبية افراد العينة اي نسبة 46.59 % تتراوح اعمارهم بين 41 و50 سنة ، كما ان 37.5 % من افراد العينة تتراوح اعمارهم ما بين 31 و40 سنة وهذا يعني ان الغالبية العظمى لافراد العينة اي 84.09 % تتراوح اعمارهم بين 31 و50 سنة وهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء ويتميز بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة كما يقل معدل تركه للخدمة ومعدل غيابه وذلك لحرصه على عمله

وعدم تفريطه فيه ويزيد رضاؤه عن عمله اضافة الى زيادة انتاجيته وكفاءة ادائه بسبب زيادة خبرته الا ان تقدم عمر الفرد قد يؤدي الى ضعف ادائه لعمله وقلة انتاجيته وهذا ما اجاب به افراد العينة الذين تجاوزت اعمارهم 50 سنة .

-الجنس :

الجدول رقم 05 :العينة حسب الجنس :

| الجنس   | التكرار | النسب المئوية |
|---------|---------|---------------|
| ذكور    | 82      | % 93.18       |
| اناث    | 06      | %06.82        |
| المجموع | 88      | %100          |

نلاحظ من الجدول اعلاه ان نسبة الذكور في العينة كانت 93.18% بينما نسبة الاناث كانت 6.82% .الا انه يمكن القول بأنه لا توجد فروق واضحة في كفاءة اداء العمل الانتاجية بين الذكور والاناث الا ان الفرق يكون في معدلات الغياب والتاخر بالنسبة للنراة اكثر منها للرجل ،ويرجع ذلك الى اضطلاع المرأة بمسؤولية اجتماعية تتمثل في الاهتمام بالبيت ورعاية الابناء خاصة وان اغلب النساء المستوجبات في المؤسسة كن متزوجات لكنهن يمثلن نسبة قليلة اي ان اغلب مفردات العينة ذكور مما يمثل نقطة قوة للمؤسسة ميدان الدراسة .

-المستوى التعليمي :

الجدول رقم 06 : العينة حسب المستوى التعليمي :

| الفئات      | التكرارات | النسب المؤوية |
|-------------|-----------|---------------|
| غير متمدرس  | 02        | %02.27        |
| الكتاتيب    | 05        | %05.68        |
| ابتدائي     | 18        | %20.45        |
| متوسط       | 25        | %28.40        |
| ثانوي       | 24        | %27.27        |
| جامعي       | 13        | %14.77        |
| دراسات عليا | 01        | %1.13         |
| مهني        | 01        | %1.13         |
| المجموع     | 88        | %100          |

من الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة 28.4% اي 25 فردا ينحصر مستواهم التعليمي بين غير متمدرس وابتدائي وكتاتيب بينما نسبة 56.80% وهي تشكل الغالبية اي 50 فردا مستواهم متوسطا و ثانوي او مهني وتشكل هذه الفئة رؤساء الورشات ، العمال التقنيين واعوان الادارة .

بينما نجد نسبة 15.9% مستواهم جامعي ، وتشكل هذه الفئة اطارات كرئيس دائرة او رئيس مصلحة ،ويمكن ان تفيد درجة تعلم الافراد في بناء قيم صالحة وتشكيل ثقافة وشخصية للفرد وتوجيه سلوكه بشكل صحيح يمكنه من تحقيق انتاجية مرتفعة واداء متميز .

لجدول رقم 07:العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة

| الاختيارات         | التكرارات | النسبة المئوية |
|--------------------|-----------|----------------|
| اقل من 3 سنوات     | 01        | %01.13         |
| من 03 الى 05 سنوات | 06        | %06.81         |
| من 06 الى 09 سنوات | 11        | %12.50         |
| من 10 الى 15 سنة   | 12        | %13.63         |
| اكثر من 15 سنة     | 59        | %67.04         |
| المجموع            | 88        | %100           |

من بيانات الجدول اعلاه نلاحظ ان 67.04 % من مفردات العينة اي 59 فردا تجاوزت مدة خدمتهم في المؤسسة 15 سنة ، وهذا ما يؤكد استقرار في حركة العمل داخل المؤسسة ، ما نتج عنه اكتساب المهارات ودراية جيدة باساليب وطرق العمل للنظام الداخلي للمؤسسة وتوفير رصيد معتبر من المهارات والخبرات لدى الافراد في اداء اعمالهم ، ومنه يمكن القول ان العامل الذي لديه الخبرة والمهارة يشكل نقطة مهمة في حياة المؤسسة .

الجدول رقم 08:استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 05

هل تعتقد ان جماعية العمل(اي الجمع بين مهارات العمال ) تحقق اداء جيد للمؤسسة

| الاختيارات | التكرارات | النسب المؤوية |
|------------|-----------|---------------|
| نعم        | 83        | %94.31        |
| لا         | 05        | %05.68        |
| المجموع    | 88        | %100          |

من الجدول اعلاه نلاحظ ان غالبية افراد العينة اي نسبة %94.31 وهو ما يعادل 83 فردا من افراد العينة يعتقدون ان جماعية العمل تحقق اداء جيد للمؤسسة وذلك لما يوفره مناخ العمل الجماعي من نشاط وتعاون وحركية ، بينما نسبة %05.68 اي 05 افراد يرو بان جماعية العمل لا تحقق اداء جيد للمؤسسة .

الجدول رقم 09 :استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة 06

هل تقوم المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين في العمل ؟

| الاختيارات | التكرارات | النسب المؤوية |
|------------|-----------|---------------|
| نعم        | 23        | % 26.13       |
| لا         | 65        | %73.86        |
| المجموع    | 88        | %100          |

من الجدول اعلاه نلاحظ ان 23 فردا من افراد العينة اي نسبة %26.13 اثبتوا ان المؤسسة تحفز العمال المجتهدين في العمل ، اما غالبية افراد العينة اي 65 فردا والذين يمثلون نسبة %73.86 نفو وجود اي نوع من انواع التحفيز للعمال المجتهدين والمتفوقين .

## الجدول رقم 10: استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة 07

ماذا يعني لك اتقان العمل في المؤسسة ؟

| الاختيارات      | التكرارات | النسب المئوية |
|-----------------|-----------|---------------|
| عبادة           | 32        | 36.35%        |
| واجب            | 40        | 45.45%        |
| اثبات الذات     | 03        | 03.40%        |
| رقابة           | 02        | 02.27%        |
| طريق نحو التميز | 10        | 11.36%        |
| اخرى            | 01        | 01.33%        |
| المجموع         | 88        | 100%          |

يتضح من الجدول اعلاه ان 40 فردا من افراد العينة اي نسبة 45.45 % يرو بان اتقان العمل واجب عليهم ، فيما يرى 32 فردا اي نسبة 39.45% ان اتقان العمل عبادة اي ان دافع هؤلاء ديني حيث ان اثبت لنا بعضهم ان عمله يتقاضى عليه اجرا وحتى يكون الاجر حلالا مباركا وجب اداء العمل على اكمل وجه ممكن ، بينما نجد 10 افراد يرون بان العمل هو طريق نحو التميز اي لتحقيق التميز والوصول الى جودة عالية وجب اتقان العمل ، فيما نجد دافع 03 افراد من افراد العينة والذين يمثلون نسبة 03.40 % ذاتي اي اشباع حاجة ذاتية في حين نجد فردين من افراد العينة يتقنون العمل لان هناك رقابة ففي حالة عدم اتقانهم للعمل من شأنه ان يعرضهم للعقاب من طرف المسؤولين في حين نجد فردا واحدا يرى بان اتقان العمل هو قيمة ثقافية اي انه ناتج ثقافة يحملها الفرد العامل .

## الجدول رقم 11 :استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 08

في حالة مواجهة العامل لبعض الصعوبات هل بإمكانه حلها دون الرجوع الى مسؤوله المباشر؟

| الاختيارات | التكرارات | النسب المؤوية |
|------------|-----------|---------------|
| نعم        | 48        | %54.54        |
| لا         | 40        | %45.45        |
| المجموع    | 88        | %100          |

من البيانات الواردة في الجدول اعلاه نجد ان نسبة %54.54 من افراد العينة والتي تعادل 48 فردا يمكنهم حل الصعوبات التي تواجههم في العمل وهذا ضمن ابداء مهاراتهم في العمل دون الرجوع الى مسؤولهم المباشرين، الا ان نسبة %45.45 والتي تمثل 40 فردا يرو بانهم لا يمكنهم التصرف مع الصعوبات التي تواجههم في العمل .

## الجدول رقم 12:استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 09

هل ان التوظيف في المؤسسة يتم عن طريق ؟

| الاختيارات           | التكرارات | النسب المؤوية |
|----------------------|-----------|---------------|
| المهارات والكفاءات   | 15        | %17.04        |
| علاقات شخصية (معارف) | 73        | % 82.95       |
| المجموع              | 88        | %100          |

تبين نتائج الجدول اعلاه ان التوظيف يتم عن طريق العلاقات الشخصية وذلك ما تثبتته اجابة غالبية افراد العينة البالغ عددهم 73 فردا بتكرار نسبي قدره %82.95 الا ان بعضهم اثبت ان التوظيف يتم في كثير من

الاحيان لابناء العمال الذين احيلو على التقاعد ، بينما تثبت نسبة 17.04% والتي تمثل 15 فردا يتم عن طريق المهارة والكفاءة .

الجدول رقم 13 :استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 10

هل ان الترقية في المؤسسة تتم بواسطة

| الاختيارات           | التكرارات | النسب المؤوية |
|----------------------|-----------|---------------|
| مؤهلات ومهارات الفرد | 15        | 17.04%        |
| الاقدمية             | 17        | 19.31%        |
| علاقات شخصية         | 56        | 63.63%        |
| المجموع              | 88        | 100%          |

من نتائج الجدول اعلاه نلاحظ ان اغلبية افراد العينة والذين يمثلون نسبة 53.63% بتكرار مطلق قدره 56 فردا اجابو بان الترقية تتم عن طريق العلاقات الشخصية بينما يرى 19.31% من افراد العينة اي ما يعادل 17 فردا ان الترقية في المؤسسة تتم عن طريق مؤهلات الفرد .

الجدول رقم 14:استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 11

هل تعمل المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين

| الاختيارات | التكرارات | النسب المؤوية |
|------------|-----------|---------------|
| نعم        | 71        | 80.68%        |
| لا         | 12        | 13.63%        |
| لا ادري    | 5         | 5.68%         |
| المجموع    | 88        | 100%          |

من البيانات في الجدول اعلاه نلاحظ ان 71 فردا من افراد العينة اي بتكرار نسبي 80.68% اجابو بان

المؤسسة تعمل على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين وتعتمد عليهم في تنفيذ المهام ، اما نسبة

13.63% اي مايعادل 12 فردا اجابو بان المؤسسة لاتعمل على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين

،الا ان 05من افراد العينة لا يدرون بان المؤسسة تعمل على تحقيق نتائج جيدة من قبلهم ام لا

،ومن خلال هذه النتائج ترى المؤسسة بان العاملين هم مصدر البقاء .

الجدول رقم 15:استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم12

هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لاداء العمل المنوط بكل عامل ؟

| الاختيارات | التكرارات | النسب المؤوية |
|------------|-----------|---------------|
| نعم        | 18        | 20.45%        |
| لا         | 62        | 70.45%        |
| نوعا ما    | 08        | 09.09%        |
| المجموع    | 88        | 100%          |

نلاحظ ان 70.45% من افراد العينة اي 62 فردا والذين يمثلون غالبية الافراد يروا بان ظروف العمل غير

مناسبة من قلة وسائل العمل ،وسائل وقاية العامل (خاصة في الورشات ،نظام الاشراف خاصة الاطارات

وطريقة تعاملهم مع العمال ،بينما نجد نسبة 20.45% اي ما يعادل 18 فردا من افراد العينة يرو ان ظروف

العمل في المؤسسة ملائمة واغلب هؤلاء الافراد اداريون يعملون في ظروف حسنة ،في حين نجد 08 افراد

والذين يمثلون 9.09% يرو بان بيئة العمل مناسبة نوعا ما .

## لاقتراحات :

انطلاقا من النتائج سابقة الذكر يمكن ان نقدم جملة من الاقتراحات والتي نراها ضرورية وتمثل

الاقتراحات فيما يلي :

- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وخلق ظروف عمل تساهم في اشباع حاجات الافراد في اطار العمل وتحقيق اهدافهم وخلق مناخ عمل ملؤه الاحترام والتقدير والتحفيز مما يدفع بهم الى تحقيق مستوى اداء جيد .
- ضرورة تكوين العمال وتدريبهم وفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات وتشجيع حرية التعبير وتقديم الاقتراحات واصدار القرارات المناسبة .
- الاعتراف بالمهارات والقدرات الابداعية والفكرية والمهنية لدى الافراد وتوفير فرص الابداع له .
- ضرورة اشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الاهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد من الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الافراد للاداء .
- تغيير السياسات المرتبطة بالترقية واعتماد مبدأ الكفاءة والمهارة في ذلك ،والذي يمكن من اقناع العاملين بضرورة بذل قصارى الجهود والتفاني في العمل للحصول على منصب اعلى .
- تغيير سياسة التوظيف في المؤسسة ذلك ان استمرار توظيف العاملين عن طريق العلاقات الشخصية من شأنه احداث اهتزازات في قيم الافراد وعدم رضاهم عن المؤسسة .

التوصيات :

ارتنا ينا ان نورد التوصيات التالية :

-

لقد حاولنا من خلال هذا البحث معالجة أحد المواضيع حديثة والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية، ألا وهو تحسين مهارات الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة فمن خلال البحث توصلنا إلى أن الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف ، المهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، كما أنها تمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية والأساسية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزاً هاماً من اهتمام الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة الفعالية، وهذا ما قادنا إلى القول أن الفرضية الأولى والتي كانت تعتبر مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة من خلال أساليب وطرق تهدف إلى تنمية وتطوير ورفع أداء الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة وكذا تعتبر المحدد الأساسي في تطوير المهارات وتحسين الأداء.

فبعد معاجلتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع في فصوله الثلاثة توصلنا إلى النتائج الخاصة باختبار الفرضيات ونتائج عامة مع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات .

فيما يخص اختبار الفرضيات فقد كانت الإجابة عليها كما يلي:

**الفرضية الأولى:** تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة من خلال أساليب وطرق تهدف إلى تنمية وتطوير ورفع أداء الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة فأصبحت المؤسسات لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية وإنما على مجموعة متكاملة وتعد الكفاءات البشرية أبرز هذه العناصر.

**الفرضية الثانية :** تعتبر إدارة الموارد البشرية المحدد الأساسي في تطوير المهارات وتحسين الأداء وذلك راجع إلى التسيير الفعال والجيد للكفاءات البشرية وقدرة المؤسسة على انتقاء أفضل النظم التسييرية الحديثة والمرنة تمكنها من تجميع ما تملك من موارد وكفاءات ذات قدرات ومعرفة ومهارات واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة والاقتصاد العالمي المبني على جودة الكفاءات.

## النتائج

- تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية وأصبحت من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة الحديثة .
- إن الإنتاجية هي محصلة لتفاعل عوامل عديدة داخلية وخارجية فهي عبارة عن هيكل معقد من العالقات الإنتاجية بين الموارد المتاحة بالمؤسسة والمحيط الخارجي ، لذلك فإن الحديث عن العوامل المؤثرة على الإنتاجية هي محاولة اتفاقيه لا يقصد بها تحديد أو حصر جمع العوامل المؤثرة فيها وإنما إبراز عوامل معينة ربما تكون الأكثر تأثيرا .
- إن تحسين الإنتاجية يعد مطلبا أساسيا لجميع المستويات سواء على مستوى الوحدات الاقتصادية أو على مستوى القومي ، وفي هذا الصدد نشير إلى أن الإنتاجية تعبر عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة منتجة . إن تحسين الإنتاجية يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة وتنمية القدرة التنافسية لمنتجاتها بالإضافة إلى رفع مستويات اليد العاملة كما أن تحسين الإنتاجية يساعد على السيطرة على التضخم.

## الاقتراحات :

انطلاقا من النتائج سابقة الذكر يمكن ان نقدم جملة من الاقتراحات والتي نراها ضرورية وتمثل الاقتراحات فيما يلي :

- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وخلق ظروف عمل تساهم في اشباع حاجات الافراد في اطار العمل وتحقيق اهدافهم وخلق مناخ عمل ملؤه الاحترام والتقدير والتحفيز مما يدفع بهم الى تحقيق مستوى اداء جيد .
- ضرورة تكوين العمال وتدريبهم وفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات وتشجيع حرية التعبير وتقديم الاقتراحات واصدار القرارات المناسبة .
- الاعتراف بالمهارات والقدرات الابداعية والفكرية والمهنية لدى الافراد وتوفير فرص الابداع له .

- ضرورة اشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الاهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد من الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الافراد للاداء .
- تغيير السياسات المرتبطة بالترقية واعتماد مبدأ الكفاءة والمهارة في ذلك ،والذي يمكن من اقناع العاملين بضرورة بذل قصارى الجهود والتفاني في العمل للحصول على منصب اعلى .
- تغيير سياسة التوضيف في المؤسسة ذلك ان استمرار توظيف العاملين عن طريق العلاقات الشخصية من شأنه احداث اهتزازات في قيم الافراد وعدم رضاهم عن المؤسسة .

الكتب:

1. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين 2000
2. الاستاذ سامي عارف ، تصنيف وتوصيف الوظائف ، عمان دار زهران النشر والتوزيع الطبعة الاولى 1434هـ/2013م .
3. اسماعيل حجازي - ا.معالم سعاد ، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار اسامة للنشر والتوزيع الاردن - عمان ، الطبعة الاولى 2013.
4. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، جامعة المنوقية 2006.
5. حمداوي وسيلة أستاذة إدارة الأعمال ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قامة 2004.
6. حنا نصر الله ، استاذ ادارة الاعمال ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى 1434هـ-2013م ، دار زهران للنشر والتوزيع 2011
7. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .
8. الدكتور سامي محمود عارف ، تصنيف وتوصيف الوظائف ، دار زهران للنشر والتوزيع عمان الاردن ، الطبعة الاولى 1434هـ 2013م.
9. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية 2005.
10. سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البراد عي، إدارة الموارد البشرية مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر القاهرة 2006.
11. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة مصر 2002
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية كلية التجارة جامعة الإسكندرية ، الطبعة 2005.
13. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2004.
14. محمود احمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة 2001.
15. مهدي حسن زوليف ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان الطبعة الاولى 2001.
16. مهدي حسن زوليف، أستاذ إدارة الأعمال ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان الطبعة الأولى 2001.

المذكرات:

17. احمد بن عيشاوي تدقيق الموارد البشرية ،محاضرة ومقياس مراجعة ومراقبة الموارد البشرية ،مستوى اولى ماستر جامعة ورقلة سنة 2010 .
18. احمد سيد مصطفى ،استاذ الادارة ،جامعة بنها مستشار التدريب والتطوير الاداري،ادارة الموارد البشرية (الاصول والمهارات المعاصرة )الطبعة الثالثة 2010 دار النشر المكتبة الاكاديمية دار النهضة العربية
19. رقام ليندة ،دروس في اسس ادارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية فرع علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف ،السنة الجامعية 2014/2015 .
20. عشور زيان ،دور تقييم اداء العاملين في تحديد الاحتياجات المهنية ،مذكرة ماستر غير منشورة تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر،2010/2011.
21. عماد عبد السلام مدرس مساعد قسم مجالات الخدمة الاجتماعية السنة الجامعية 2010/2011.
22. محمد ملجم،تسيير الموارد البشرية والمالية للجماعات المحلية ،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،جامعة الجزائر2009-2010.
23. مقراش فوزية ،اقطي جوهرة ،اثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة ،مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية ،جامعة بسكرة 22-23فيفري 2012

## الملخص:

شهد العامل خلال القرن الأخير العديد من التغيرات و التحولات التي كان هلا تأثري مباشر و غري مباشر على كافة المستويات، و شملت جميع المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمتية، و هذا ما دفع بها إلى ضرورة انتهاج أسلوب حديث من أجل مواكبة هذه التطورات،

لقد توصلنا إلى نتائج بأن تحسين مهارات الموارد البشرية يعد مطلباً أساسياً ويؤدي إلى تحقيق

اهداف المؤسسة .

**الكلمات المفتاحية:**

الكفاءات- الموارد البشرية - المؤسسة

## Résumé :

Le monde a été témoin au cours du siècle dernier, un grand nombre de changements et de transformations qui ont eu un impact direct et indirectement à tous les niveaux, et inclus toutes les institutions, qu'ils soient productifs ou d'un service

Nous sommes arrivés au terme de la recherche que l'amélioration de source humaine est importance dans l'entreprise et ainsi la rentabilité.

**Mots clé :** qualification- source humaine - entreprise