



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

عنوان المذكرة

تسيير إدارة الموارد البشرية كأداة لتحسين الكفاءة المهنية  
دراسة حالة : مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية "مستغانم"

تحت إشراف الأستاذ:

\* معارفية الطيب

من إعداد الطالب:

\* سنوسي أمين

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د. كمال بن يمينة	أستاذ محاضر-ب-	جامعة مستغانم
مقررا	أ. معارفية الطيب	أستاذ مساعد -أ-	جامعة مستغانم
مناقشا	أ. زمور رشيد	أستاذ مساعد-أ-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر

أحمد الله عز وجل على إتمام هذا العمل، كما أشكر الأستاذ المشرف : جمال بن يمينة على مساعدته القيمة وتوجيهاته النبيرة. وحبره معي، و بدون أن أنسى الأستاذ : معارفة طيب الذي ساندني في أصعب المهن و لن أنسى معروفه أبدا أشكره جزيل الشكر .

أشكر كل من ساعدني من القريب ومن البعيد في إنجاز هذا العمل، بدءا بالأهل والأحبة الذين ساعدوني في إنهاء هذا العمل، فشكرا لكم وألفه شكر.

كما لا أنسى أن أشكر كل طاقم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بدون استثناء، وعلى معاملتهم الطيبة، وكذا تفانهم، فشكرا لكم.

وأشكر كذلك كل الأساتذة الذين لهم الفضل فيما وصلت إليه اليوم، وإلى كل الزملاء بدون

## استثناء

شكرا لكم، دعمتوا لنا أوفياء

## إهداء

إلى التي حملتني وهنا علي وهن تسعة أشهر وتمرتني بحنانها وكانت سندا لي في دربي وعانت  
الطو والمر حتى أوصلتني إلى ما أبغى إلى أعلى ما أملك في الوجود....أمي  
إلى الذي تكفل المشقة في تعليمي ولم يبخل علي بشيء إلى الذي رباني وأرادني أن أبلغ  
المعالي

إلى الذي كان مثلي الأعلى في الصبر والطاعة لله إلى أعز ما عندي.....أبي  
إلى كل من قاسموني مرارة العيش وحلاوتها وحب الوالدين وطاقتهما.  
إلى إخوتي: سيد أحمد، بشير و أخي الأصغر بلال و إلى أختي الكبرى جميلة ، وبالأنص أخي  
الأكبر حسين و زوجته و ابنتهما آدم الكتكوت الصغير .  
إلى كل أهلي وأقاربي وكل من يحمل لقب سنوسي واحدا واحدا وبدون أن أنسى ابن خالتي  
نصر الدين و عبد النور و عبد العالي وكل عائلة خزالي. إلى أصدقاء العمر والحي يوسف، حابر  
،عسري ، آدم.

إلى أجباني و أصدقائي :يوسفي و أسامة ،محمد، و إلى السيد بودبزة عابد الذي لم يبخل علي  
بالمساعدة في التبرص الميداني لدى اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم (uca)  
وإلى كل من نساهم قلبي وإلى كل من عرفني من بعيد أو من قريب  
أهدي ثمرة جهدي هذا العمل المتواضع.

الصفحة	العنوان
	إهداء
	تشكر
	فهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
01	الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: الموارد البشرية
03	المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية
04	المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية
05	المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية
08	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية.
08	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.
09	المطلب الثاني : أهمية و دور إدارة الموارد البشرية
09	أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية
10	ثانياً: دور إدارة الموارد البشرية.
11	ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية.
13	المطلب الثالث : تقنيات مراقبة الموارد البشرية .
13	الفرع الأول: ميزانية الموارد البشرية
14	الفرع الثاني : لوحة قيادة الموارد البشرية .
15	الفرع الثالث : مراجعة الموارد البشرية
15	الفرع الرابع : عملية الهندرة
16	المبحث الثالث: أهم وظائف إدارة الموارد البشرية
20	المطلب الأول: الاستقطاب

## الفهرس

26	المطلب الثاني: تعريف اختيار الموارد البشرية
28	المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء:
28	أولاً: مفهوم تقييم الأداء
29	ثانياً: أهمية تقييم الأداء
32	خاتمة الفصل:
33	الفصل الثاني : تسيير الكفاءات المهنية
34	مقدمة الفصل
35	المبحث الأول: مدخل إلى الكفاءات البشرية
35	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات
35	الفعالية:
35	الكفاءة
38	المطلب الثاني : خصائص وأنواع الكفاءات البشرية
38	أولاً/ خصائص الكفاءات البشرية
39	ثانياً / أنواع الكفاءات البشرية
49	المطلب الثالث : متطلبات الكفاءات البشرية
50	تعريف المعرفة
50	تعريف المهارات
51	تعريف السلوك
51	المبحث الثاني: تنمية الكفاءات البشرية
52	المطلب الأول : مفهوم تنمية الكفاءات البشرية
52	المطلب الثاني: أهم العناصر الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية
52	تكوين الكفاءات البشرية
54	تحفيز الكفاءات البشرية
55	اتصال الكفاءات البشرية
57	المطلب الثالث : تقييم الأداء
58	المبحث الثالث : الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية
58	المطلب الأول : مفهوم تسيير الكفاءات البشرية و مقاربتها

## الفهرس

59	أولا / مفهوم تسيير الكفاءات البشرية:
60	ثانيا / مقارنة تسيير الكفاءات البشرية:
61	المطلب الثاني : أهداف تسيير الكفاءات البشرية
61	المطلب الثالث :المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية
62	المطلب الرابع : مجالات تسيير الكفاءات البشرية
66	خلاصة الفصل.
67	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم
68	مقدمة الفصل
69	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة و نشاطها
74	المطلب الأول : لمحة تاريخية (نبذة عامة حول مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية) (UCA)
70	المطلب الثاني: المصالح و الهيكل التنظيمي للمؤسسة
74	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة لاتحاد التعاونيات الفلاحية و أهدافها
75	المبحث الثاني:مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية والتحديات التي تواجههم.
75	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية
76	المطلب الثاني:وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة
78	المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها المؤسسة
78	المبحث الثالث : حقيقة تسيير الكفاءات بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية
78	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات من الكفاءات
78	أولا: تقييم أداء العاملين بالمؤسسة
81	ثانيا : الاختيار والتعيين بالمؤسسة
83	المطلب الثاني : تفعيل و تنشيط الكفاءات بالمطاحن
83	أولا: التدريب بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية
86	ثانيا : الإشراف و الاتصال بالمؤسسة
87	المطلب الثالث: الاحتفاظ بالكفاءات في المطاحن
87	أولا: الحوافز بالمؤسسة

## الفهرس

91	ثانيا: الأور بالمؤسسة
95	خاتمة الفصل
	خاتمة عامة
	المراجع
	الملاحق
	ملخص

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05	دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	01
14	شكل لوحة القيادة	02
16	الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب	03
27	تقييم متقدم في مقابلة شخصية	04
74	واردات المؤسسة لسنة 2015: (القمح بنوعية الصلب و اللين، الشعير)	05
74	واردات المؤسسة لسنة 2014: (القمح بنوعية الصلب و اللين).	06
76	تصنيفات العمال	07
79	استمارة تقييم أداء الأفراد لمؤسسة	08
93	تعويض الأضرار	09
93	علاوات المردود الفردي	10
94	علاوة النقل في المؤسسة	11
94	مصاريف المهمة ( تعويض تكاليف المهمة )	12

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	الترباط بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى	01
17	مصادر البحث في الاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة للمؤسسة	02
31	يوضح أهمية تقييم أداء العاملين	03
38	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	04
46	نموذج يربط بين نوع الكفاءة والعلاقة الوظيفية	05
49	متطلبات الكفاءات البشرية	06
51	أبعاد متطلبات الكفاءات البشرية	07

قائمة الجداول و الأشكال

54	خطوات التكوين لتدريب الكفاءات البشرية	08
59	الكفاءات محور تمرکز أنشطة الموارد البشرية	09
70	الهیكل التنظيمي للمؤسسة	10
75	الهیكل التنظيمي لمكتب تسيير الموارد البشرية	11
77	توزيع العمال حسب الجنس	12
77	توزيع العمال حسب السن	13
82	مراحل الاختيار والتعيين عند التوظيف الخارجي بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية	14
85	تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة	15

**مقدمة عامة :** نظرا لسرعة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي و التي كان لها اثر على معظم اقتصاديات الدول المتقدمة منها أو النامية و لكن بدرجات متفاوتة و بغية مواجهة هذه التحولات الجديدة أصبح من الضروري انتهاز سبيل المنافسة و تحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسات ، و هذا من اجل تحقيق هدف البقاء و الاستمرارية.

و في ظل هذه التغيرات ، فان تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات و موارد سواء مادية ، فنية ، مالية ، بشرية وتنظيمية ، و إنما تتحدد بالفعالية التنظيمية بدرجة أساسية و بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد و الإمكانيات المختلفة بصفة عامة و من مواردها البشرية بصفة خاصة.

و بذلك فقد أصبحت الموارد البشرية احد أهم عوامل تنافسية و نجاعة المؤسسات الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في قيادتها، مما جعل من وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى إطارها الاستراتيجي. كما تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسات بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة. و كذا الاهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره موردا استراتيجيا و طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدرا للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات المعرفة الكامنة و الجودة الشاملة و عنصرا فعالا و قادرا على المشاركة الايجابية فهو يبحث عن المبادرة و السعي للتطوير و الانجاز.

و بالتالي فان القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية و كفاءتها الفردية و الجماعية و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها، و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز و بالتالي تحسين قدراتها التنافسية. فتسيير الكفاءات يعد محددًا أساسيا لأداء و نجاعة المؤسسة ، الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات و جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات و المعرفة التي تفوق لدى المنافسين ، كما يساهم تفجير قدراتها و استغلال مواهبها و مهاراتها في تحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة يتطلب تثمين هذه الأخيرة لمواردها الداخلية و كفاءاتها و تسييرها تسييرا فعالا.

و يكمن دور إدارة الموارد البشرية في البيئة المحيط المناسب للعمل و الاهتمام بالعامل و تحفيزه ليبدل تقصى جهود لديه ، و يساهم بشكل ايجابي في رفع مستوى أداء المؤسسة.

### أولا : طرح الإشكالية

مما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الكفاءات المهنية في المؤسسة ؟

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة التالية :

- هل يمكن اعتبار الموارد و الكفاءات عناصر أساسية في المؤسسة؟

- ما هو مفهوم تسيير الكفاءات ؟

- هل يؤدي تسيير الكفاءات كمدخل استراتيجي لتسيير الموارد البشرية إلى تطوير أداء الكلي للمؤسسة؟
- كيف يساهم تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة؟

### ثانيا الفرضيات:

- في ضوء العرض السابق ومن أجل تفسير الإشكالية، ومحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقاً، يمكن صياغة الفرضيات التالية تهدف طرحها للمناقشة، و اختبار صحتها، و التي يمكن تلخيصها كالآتي:
1. تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا للمؤسسة.
  3. يساهم تسيير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة و امتلاك نقاط قوة وميزة تنافسية مستدامة .

### ثالثا : أهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث نتيجة إلى عدة اعتبارات نذكر منها ما يلي :

1. حسن تسيير الموارد بصفة عامة و تسيير الكفاءات بصفة خاصة يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات و التطورات التي تحدث.
  2. بسبب عدم إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية و الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية .
  3. بسبب إهمال المؤسسات في الدول النامية و منها الجزائر لكفاءاتها و اعتبارها كموارد بشرية عادية و تركيزها على الموارد المادية الأخرى .
  4. بسبب التحديات و الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية نظرا للتحويلات و التطورات و التغيرات السريعة و المستمرة و المتلاحقة و مسؤولية تسيير الموارد و الكفاءات في إحداث التكيف مع هذه المتغيرات التي أحدثت فجوة بين المؤهلات المتوفرة و المؤهلات المطلوبة للقيام بالمسؤوليات الجديدة .
  5. يعتبر تسيير الكفاءات من أكثر المواضيع التي لقيت و تلاقي اهتماما كبيرا في ميدان التسيير و الإدارة ، و بالرغم من التطور الذي طرا على أسس و نظريات تسيير الموارد البشرية إلا انه مازال هناك مجال للبحث و التجديد .
  6. يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية تسيير الكفاءات كأداة جوهرية لتحقيق التفوق و التميز .
  7. الاهتمام الكبير الذي أولته و توليه المؤسسات الرائدة في عالم تسيير الموارد البشرية و التي تهدف إلى تعظيم الاستفادة من طاقاتها البشرية و من قدراتها و مهاراتها من اجل تحقيق أداء عالي المستوى و متميز.
- و أخيرا ترجع أهمية هذا البحث، نتيجة كون أن معظم المؤسسات الوطنية الجزائرية رغم توفرها على طاقات بشرية ذات قدرات و مؤهلات عالية و ذات طاقات كامنة إلا أنها لا تحسن استغلالها.

### رابعا: أهداف البحث

بناء على تحديد مشكلة موضوع البحث و الافتراضات الأساسية فان الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على طبيعة تسيير الموارد و الكفاءات بالمؤسسة .
2. تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد و الكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسة.
3. معرفة واقع تسيير الموارد والكفاءات و أثرها بالنسبة لمؤسسة " اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم".
4. محاولة التأكد من دور الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد و هل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية .

و نطمح في الأخير من خلال هذا البحث إلى إضافة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث و الدراسات المتعلقة بالموضوع ، كما نأمل أن يكون خطوة لغيرنا لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط و المسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا .

#### خامسا : مبررات اختيار موضوع البحث

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار و دراسة هذا الموضوع ما يلي:

1. بحكم تخصصنا في تسيير الموارد البشرية و ميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بكل ما هو مورد بشري بالمؤسسة ، كما يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم أنواع التسيير إن تسيير الأفراد و ليس تسيير Peter Druker في المؤسسة كما يقول الأشياء هو الذي يجب أن يحتل الاهتمام الأول و الرئيسي للإدارة التنفيذية " .
2. شعورنا بالقيمة المتميزة و الأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها الكفاءات ضمن موارد المؤسسة ، و اعتقادنا بأنها هي مصدر الأداء المتميز و الجودة العالية بسبب ما تحوزه من مهارات و قدرات و معرفة متجددة و كامنة في عقولها و الذي يعد إن أي مؤسسة Peter Druker مصدر تحقيق الميزة التنافسية كما يقول من أي نوع لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان."

#### سادسا: دراسات سابقة

- 1- أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة والمعرفة ، أطروحة دكتوراه دولة ، جامعة الجزائر 2004 ، من إعداد الباحث سملاي يحيضه وقد ركز في بحثه على أن الجودة و المعرفة من أهم مصادر الميزة التنافسية لذلك أوصى بالاهتمام بهذين العنصرين.
- 2- تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير من إعداد الباحثة / خان أحلام ، قسم علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، تناولت الدراسة مفهوم و تطور وظيفة الموارد البشرية و إستراتيجية الموارد البشرية مع تحليل مساهمة تسيير الموارد

البشرية في تحسين أداء المؤسسة . و قد توصلت الدراسة إلى وجود نقص كبير في أسلوب تسيير الموارد البشرية ، و أن نظرة الأفراد مازالت إلى تسيير الموارد البشرية.

### 3- دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- عامل الكفاءات في المؤسسة- دراسة حالة

بالمطاحن الكبرى للظهرة - مستغانم - ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، من إعداد الباحثة: سليمان عائشة ، تخصص: تسيير الموارد البشرية، أبي بكر بلقايد جامعة - تلمسان-، 2010/2011.

#### سابعاً : المنهج المستخدم في البحث

من أجل دراسة الإشكالية موضوع البحث ، وتحليل أبعادها، جوانبها، ونتائجها ، و الإجابة على تساؤلات الإشكالية ، وإثبات صحة الفرضيات ، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي لإبراز أهم المفاهيم و الأدوات و المقاربات المرتبطة بالموضوع و الإلمام بها، ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي ، و الذي كان بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم ، و اعتمادنا على منهج دراسة الحالة و الجمع بين المنهجين السابقين محاولين إسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه المؤسسة الاقتصادية، و تبيان مدى استخدام المفاهيم الواردة سابقاً.

#### ثامناً : صعوبات الدراسة

تتركزت الصعوبات أساسها في دراسة الحالة أين واجهتنا مشاكل عدة، منها صعوبة إجراء التريص لفترة مقبولة، وكذا صعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات ، وكذا تضارب وتناقض بعض المعلومات مع بعضها البعض.

تاسعاً : تقسيمات البحث من أجل معالجة هذا الموضوع سنقوم بتقسيم البحث إلى جزئين : الأول نظري و الثاني تطبيقي ، فالجزء النظري يختص بعرض الجوانب النظرية في موضوع " دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة " ، وسيحتوي على ثلاثة فصول: سنتناول في الفصل الأول " مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية ، الموارد و الكفاءات أين سنتطرق في المبحث الأول إلى الميزة التنافسية ، بينما في المبحث الثاني إلى طبيعة موارد المؤسسة ، في حين سيخصص المبحث الثالث إلى الكفاءات .

أما الفصل الثاني فسيكون بعنوان : " تسيير الموارد البشرية مدخل لصناعة الكفاءات " وسندرس في مبحثه الأول المسار النظري و الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية ، ثم نتناول في المبحث الثاني التحول نحو تسيير استراتيجي للموارد البشرية ، بينما المبحث الثالث سنخصصه لممارسات إدارة الموارد البشرية المحققة للكفاءات .

أما الفصل الثالث فسيكون بعنوان " تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية " ، وسنتناول في المبحث الأول تسيير الكفاءات ، في حين سنخصص المبحث الثاني لدراسة أبعاد تسيير الكفاءات ، أما المبحث الثالث فسنستطرق فيه دور تسيير الكفاءات في دعم الميزة التنافسية . أما الجزء الثاني التطبيقي : فيتعلق بدراسة واقع تسيير الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية " بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم " ، وهو مكون من فصل واحد ،

فستتناول في المبحث الأول منهجية المتبعة في الدراسة الميدانية ، أما المبحث الثاني فسيكون التعريف بالمؤسسة  
ميدان الدراسة ، أما المبحث الثالث فسنخصصه لحقيقة تسيير الكفاءات بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية  
مستغانم .

## مقدمة الفصل:

إن المؤسسات الاقتصادية التي لاقت نجاحا في ممارسة أنشطتها، تلك التي استطاعت تحقيق نتائج مذهلة من حيث الجودة والنوعية ورقم الأعمال، واستطاعت العديد منها أن تتخطى حدود بلدانها وأقاليمها الجغرافية. فكل هذا النجاح والنتائج المحققة من قبل هذه الأخيرة يرجع الفضل فيه إلى الجهود المبذولة من قبل طاقاتها البشرية.

إن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات بصفة عامة سواء كانت عمومية أو خاصة، اقتصادية أو اجتماعية، أصبح الشغل الشاغل بالنسبة للمسؤولين والمسيرين في المؤسسات . فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد أساسية في أي منظمة وهي كذلك الوظيفة التي تسبق الوظائف الأخرى. وعليه فقد استعرضنا في هذا الفصل مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها و دورها، وأهدافها و أهم وظائفها.

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزيا لكل من المنظمة والفرد وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا الاصطلاح يصعب تحديده تحديدا دقيقا .

### المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

- 1- يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى لقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية. ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي<sup>1</sup>.
- 2- إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته ولبس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير .
- وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة المحافظة على سببين:<sup>2</sup>
- 1- وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.
- 2- من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية

- 1 - عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز :نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ، القاهرة ، 2003 ، ص 33.
- 2 - د. راوية أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية (2003/2002) ، ص 135-136 .
- 3 - د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، نفس المرجع السابق، ص 135-136.

تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة، ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ما حققه البشرية من عصور طويلة.

- 1- المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الإلكترونيات خير شاهد على ذلك.
  - 2- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.
  - 3- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال على ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحلي النظم.
  - 4- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهو يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.
  - 5- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.
  - 6- المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية.
  - 7- خلال السنوات القليلة الماضية شوهدت آثار عصر المعرفة على فلسفة إدارة المنظمات وهيكلها وعدد العاملين فيها فالأجواء السائدة الآن هو الاتجاه نحو "التقلص".
- والاحتفاظ بعمالة المعرفة فقط ومثال ذلك ما حدث في الشركة التي كانت توظف 406 ألف موظف في عام 1985 ولكنها أصبحت 270 ألف موظف 1993 والواضح هو التحول نحو استثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية).
- يمكن القول أن منظمات الأعمال خلال الفترات القادمة لن تحوز تقدما ملموسا في ضوء ما تملك من مواد مادية فقط ولكن في ضوء ما يعرف أيضا وبمعنى آخر فإن منظمات الأعمال يجب أن تعد العدة لمواجهة تحديات عصر المعرفة<sup>1</sup>.

## 1-2- مجال تقديم منتج جديد:

إن قدرة المنظمة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز أصبح يرتبط ارتباطا كبير بمدى قدرة تلك المنظمة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة، والملاحظ حاليا أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا، وخير دليل على ذلك ما يحدث في مجال صناعة الإلكترونيات (مثل أجهزة الهاتف المحمول أو الحاسبات

1 - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل. المرجع السابق، ص 34

الآلية)، بل أكثر من ذلك أصبح من المعتاد أن تقدم نفس الشركة منتجا جديدا يقبل منتجا سابقا لها "بيدي لا بيدي عمر".

فالمنظمة التي تستطيع أن تقدم منتجا جديدا، لا تشرك المنافسين متعة تقليد منتجاتها الحالي وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم 01: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية	دورة الموارد البشرية	
1	تقديم منتج متميز	دورة حياة المنتج قصيرة. زيادة الحاجة للتجديد والابتكار. زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار.
2	امتلاك تكنولوجيا متطورة	التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة.
3	التنافس في الأسواق المفتوحة	الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. المنافسة حق مشروع للجميع. المنافسة من خلال رأس المال الفكري.

المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، مرجع سابق، ص 35

### المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية

يتوقف نجاح أي مجال من مجالات الأعمال في الآجل الطويل على تخطيط الموارد تخطيطا فعالا، لأن الموارد البشرية بدون شك أهم عنصر في المنظمة، إلا أن الأفراد ينظرون إليها نظرة بأقل أهمية من الموارد الأخرى، ولأن تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يساهم بوضوح في تحسين استخدام الموارد البشرية والذي يساهم بدوره في نجاح الاعتمال.<sup>1</sup>

ويتطلب تخطيط الموارد البشرية بعض المتطلبات الأساسية والتي بدونها يصبح تخطيط الموارد البشرية عبارة عن ممارسة فكرية نظرية بدلا أن يكون أداة مفيدة للإدارة وفيما يلي الأساسيين الذين تركز عليهما عملية تخطيط الموارد البشرية.

- 1- نظام متكامل للمعلومات للأفراد.
- 2- خطة أساسية للأعمال.

1 - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 131-132.

فعملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر بمثابة الطريق للقيام برحلة، أما نظام المعلومات يعتبر بمثابة الموقف الحالي، أما خطة الأعمال فهي توضيح للمكان الذي يجب أن تذهب إليه أي الهدف المراد تحقيقه في المستقبل. يجب أن يوفر نظام المعلومات في مجال الأفراد بيانات شاملة عن كل فرد ويجب أن تكون هذه البيانات مستمرة أي غير لحظية وغير ساكنة، وأن يكون النظام قادر على تخزين البيانات التاريخية وأن يحلل المعلومات حتى يمكن تتبع أي تغيير، ويتمثل الحد الأدنى للمتطلبات في مرحلة التخطيط في الآتي:

- 1- عمر الأفراد.
  - 2- طول مدة الخدمة.
  - 3- الإضافات الجيدة للأفراد.
  - 4- الخسارة في فقد بعض الأفراد.
- أما التحليل التفصيلي فيتطلب:
- 1- تحديد متطلبات الوظيفة.
  - 2- مستوى الخبرة وتعليم وتدريب الانفراد.
  - 3- التقييم الحالي للأداء الوظيفي.
  - 4- التقييم المحتمل لاستعدادات الأفراد في أداء مهام مستقبلية.
- أما بالنسبة للأساس الثاني ألا وهو نظام تخطيط الأعمال فهو نظام يقدم معلومات في المجالات التالية:

- التغيرات المتوقعة في حجم المنظمة.
- التغيرات المتوقعة في طبيعة مجال اعتماد المنظمة.
- المعدل المرغوب تحقيقه من هذه التغيرات.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتمد على أربعة خطوات أساسية:<sup>1</sup>

- 1- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على الوحدات التنظيمية: إن الأهداف التنظيمية تتأثر بالعديد من العوامل التاريخية التي حدثت في الماضي وأيضا العوامل البيئية، أي بمجرد تحديد المنظمة أهدافها يقوم مديري الإدارات والأقسام بتحديد الموارد البشرية كما ونوعا لتحقيق هذه الأهداف.
- 2- تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الموارد البشرية المطلوبة: أي الطلب على الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف سواء على مستوى المنظمة أو الغارات أو الوحدات المختلفة.

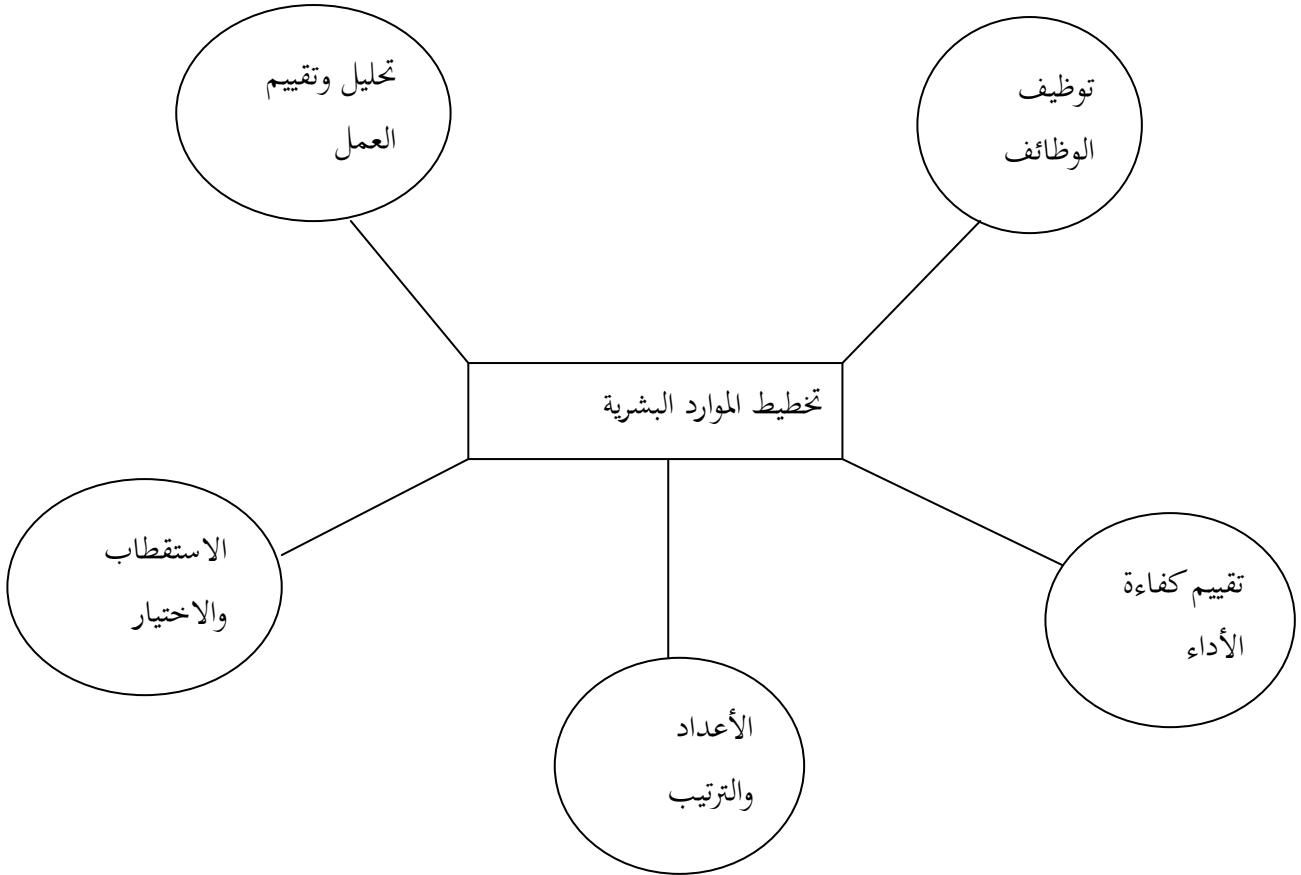
1 - راوية حسن مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، المرجع نفسه، ص 133.

3- تحديد صافي متطلبات الموارد البشرية في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة: ويتم ذلك وفقا للمعلومات الواردة من الوحدات التنظيمية المختلفة وفي ضوء الموارد المتاحة والتغيرات المتوقعة للموارد البشرية كبلوغ سن المعاش، الترقية، النقل، الاستقالة.

4- تنمية الخطط التنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية: فإذا كان صافي المتطلبات موجبا، أي أن المنظمة تحتاج لمزيد من الأفراد أي أن المنظمة تحتاج لمزيد من الأفراد فإن المنظمة تقوم باستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتنمية الأفراد الجدد الذي تم تعيينهم أما إذا كان صافي المتطلبات من الموارد البشرية سالبا فإنه يجب على المنظمة القيام باتخاذ التعديلات عن بعض العمالة أو إنهاء العمل بصفة نهائية أو حالة بعض الأفراد إلى المعاش المبكر.

مما سبق يتضح عملية تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة يجب تقييمها بصفة مستمرة للوقوف على مدى علاقتها وتمشيها مع الظروف المتغيرة لاتخاذ التعديلات اللازمة لتحقيق التوافق بين الخطة والظروف المتغيرة.

شكل رقم 01: الترابط بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط، 2002، ص 121.

## المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية.

## المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.

في المراحل الأولى لتطور الفكر الإداري لم تكن هناك حاجة واضحة و بارزة لوجود إدارة متخصصة تعنى بشؤون الموارد البشرية ، و مع تطور هذا المفهوم اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الأفراد، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين و هما التقليدية و الحديثة . و يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاط روتيني ، يشمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات و سجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم و انصرافهم و إجازاتهم ، و انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الأفراد و كذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة.

من ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة و لها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل...) و ذلك لأهمية العنصر الإنساني و تأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنشأة و أصبحت إدارة مسؤولة بحد ذاتها .

و بهدف الوصول إلى مفهوم موحد و أكثر وضوحا لإدارة الأفراد فإننا سنتناول فيما يلي مجموعة من التعاريف تبين وجهة نظر الكتاب المهتمين بها ، بعض هذه التعاريف لفترة زمنية ماضية نسبيا .

- فأحمد ماهر فعرها<sup>1</sup> " بأنها الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع ، بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع لذلك فهي تهتم اهتماما كبيرا بالوظائف التي تقوم بأدائها هذه الموارد على مستوى رئيس العمال و الإدارة الوسطى و مستويات الإدارة العليا "

- كما عرفها سيكولا " بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة، الاختيار التعيين، تقييم الأداء ، التدريب و التنمية ، التعويض و المرتبات ،العلاقات الصناعية ، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و أخيرا بحوث الأفراد".<sup>2</sup>

- و يرى بييجروس و مايرز"أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم ، و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".<sup>3</sup>

- و عرفها جرانت و سميث : "إدارة الموارد البشرية مسؤولية كافة المديرين في المنشأة و أيضا توصيف لما تقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد"<sup>1</sup>

1- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الغريب ، القاهرة ، مصر ، 1981 ، ص 28.

2 - صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 20 .

3- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

- أما نظمي شحادة فلقد عرف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي "هناك موارد و قوى بشرية ملائمة و هي عبارة عن الأفراد الذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة و هذه الإسهامات هي تتجه لإنتاجهم في الوظائف التي يشغلونها كموظفين و عاملين"<sup>2</sup>.

و رغم الكم الهائل من التعاريف إلا أن وجهة نظر محمد سعيد سلطان تبقي هي النظرة الملمة بجميع عناصر إدارة الموارد البشرية ، حيث عرف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي : "يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة فهو يمثل استثمارا ، و لكي تستطيع المنظمة استخدامه ، و استغلاله و تنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته ، بمعنى أنه يتطلب التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و التقييم ، مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية الإنتاج ، و يعتبر المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما ، و بالتالي فإدارة الموارد البشرية يكون هدفها هو التفهم و الاستخدام الفعال للعلاقة بين الموارد البشرية و المهمة التي يقوم بها . لذا يجب تخطيط ، تنظيم و قيادة الموارد البشرية بمعنى أنه يجب إدارتها."<sup>3</sup>

**المطلب الثاني : أهمية و دور إدارة الموارد البشرية .**

**أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية**

و بشكل عام يمكننا القول أن زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنشأة الأساسية يعود للأسباب الآتية:<sup>4</sup>

- أ- اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل، كأحد عناصر الإنتاج الأساسية، و الدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية كوحدة مختصة في تنمية و تطوير الأداء الإنساني للعمل، و في توجيهه و التأثير عليه.
- ب- ظهور النقابات العمالية أضفى أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية ، عن طريقها أصبحت إدارة المشروع تعتمد بشكل أساسي و مباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات الطيبة و خلق جو التعاون الفعال و البناء بين النقابة من جهة ، و بين إدارة المنشأة من جهة أخرى .
- ج- نمو حجم المنشأة نتيجة التطور الفني و التكنولوجي في مجالات الإنتاج ، أدى إلى تزايد كبير بل تضخم في اليد العاملة في المنشأة ، و هذا أدى إلى زيادة مشاكل العمالة و الحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة ، تقوم بمعالجة هذه المشاكل ، و رعاية شؤون العاملين فيها .
- د- أن النمو و التطور التعليمي و الثقافي سواء عن طريق المدارس أو المعاهد أو الجامعات و الراديو و التلفزيون و المجالات... الخ كل ذلك أدى إلى زيادة وعي العاملين و ثقافتهم ، و بالتالي فان طبيعة رغبتهم و آمالهم للمستقبل

1- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

2- نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء، عمان ،الأردن ،2000،ص 14.

3- محمد سعيد سلطان ،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ،بيروت ،لبنان ، 1993، ص 31.

4- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة زهران ، الأردن ،1991، ص 4.

اختلفت عما هي عليه في السابق ، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري و وضع قواعد تستخدم في رسم السياسات التي تتعامل مع الأفراد .

هـ- التدخل الحكومي في ميدان العمل عن طريق القوانين و الأنظمة التي تحدد الخطوط العريضة للعلاقة بين إدارة المنشأة و العاملين فيها ، زاد من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية و أهميتها ، و خلق جواً جديداً من التفكير في ميادين العمل ، عن طريق مشاركة العاملين في الإدارة ، و لقد وضع هذا التداخل على كاهل إدارة الموارد البشرية أعباء جديدة ، تتمثل في رسم سياسة التعامل مع العنصر البشري في ظل هذه القوانين و الأنظمة ، إذ لا يتسع وقت و خبرة مدير و المنشآت لدراساتها و وضعها موضع التنفيذ ، و هنا تبرز مدى الحاجة إلى خبرة و دراية إدارة الموارد البشرية المتخصصة بمثل هذه الأمور ، بحيث تقوم بهذه المهمة نيابة عنهم .

### ثانياً: دور إدارة الموارد البشرية.

من اجل أداء رسالتها على أتم وجهه ، من الأفضل أن تكون إدارة الموارد البشرية على اتصال مباشر مع الإدارة العليا في المنشأة ، لأجل تحقيق مختلف الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، و تتمثل هذه الأدوار في النقاط الثلاث التالية :

- دور استشاري .
- دور تنفيذي .
- دور رقابي .

### 1- دور استشاري :

- حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة و النصح للإدارة العليا في المنشأة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية ، و من ناحية أخرى فأنها تقدم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في المنشأة و تساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم ، و عمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط ، بمعنى أنها لا تملك سلطة البث في مشاكل الأفراد أو اتخاذ قرارات بشأنها ، فدورها فقط هو تقديم المقترحات و الحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الأفراد في الإدارات الأخرى ولهذا الإدارات حق رفض أو قبول هذه المقترحات ،<sup>1</sup> و هذا الرأي يرتبط بتطبيق مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية للمديرين في المنشأة ، حيث أن كل مدير مسؤول عن تنفيذ خطط و أعمال معينة في إدارته ، و من المنطقي أن تترك له وحدة سلطة اتخاذ القرارات داخل إدارته بما في ذلك الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و هو يقوم بأداء ذلك بناء على المقترحات و الفتاوى التي تصله من إدارة الموارد البشرية ، و يكون دور إدارة الأفراد في هذه الحالة دور المرشد و الناصح.

### 2 - دور تنفيذي :

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ، ص 47 .

- حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة مثال ذلك إعداد البحوث و الدراسات في مجال الأفراد، و الاحتفاظ بتسجيلات العاملين، و تقديم الخدمات للعاملين في إدارات المنشأة المختلفة كالخدمات الطبية و الاجتماعية.<sup>1</sup>

### 3 - دور رقابي:

- كما تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد ، و ذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمنشأة ، و عدم تجاوز المديرين أو مخالفتهم للوائح العمل في المنشأة و يتم ذلك عن طريق طلب إدارة الموارد البشرية بيانات من الإدارات المختلفة ، و عادة ما يتم تصميم نماذج خاصة تستوفيها الإدارات المختصة و ترسلها إلى إدارة الأفراد بتحليل هذه البيانات و استخلاص النتائج و تحديد الانحرافات و اقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات .<sup>2</sup>

### ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية.

- تهدف إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين و خفض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدل دورانهم و الغياب عنه ، و ذلك لتحقيق أهداف المنشأة و ضمان استمرارية نشاطها ، و العمل على تحقيق أهداف العاملين و إشباع رغباتهم و حاجاتهم ، و جعلهم سعداء في عملهم بالمنشأة ، و خلق الرغبة لديهم في العمل و بذل الجهود في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة التي تعود بالنفع عليهم وعلي المنشأة أيضاً ، و هي في سبيل ذلك تقوم بأداء وظائف متعددة تتضمن قواعد و أسس علمية ، و إذا أردنا أن نلقي ضوءاً أكثر على هذا الهدف و على كيفية تحقيقه ، و الأنشطة الأساسية التي تسهم فيه ، فلا بد لنا من الاعتماد على معادلة مستوى الأداء التي هي :

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة} \times \text{الرغبة} .$$

- إذ تسعى إدارة الموارد البشرية في سبيل رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، إلى تقوية و تدعيم طرفي المعادلة معا ، فلا غنى عن أحد طرفيها ، و تحقيق طرف واحد دون الآخر يخل بها ، فلا يمكن أن نتصور أداء و كفاءة جيدة بوجود مقدرة فقط دون الآخر يخل بها ، لذلك نجد أن إدارة الموارد البشرية تسعى جاهدة إلى تحقيق كفاءة إنتاجية عالية<sup>3</sup> ، و ذلك من خلال وظائف أساسية محددة يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية ، على أساس المعادلة السابقة و ذلك على النحو التالي :

### المجموعة الأولى : هدفها تحقيق و زيادة المقدرة على الأداء ، و تشمل على الوظائف التالية

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، طبعة 1999 \_ 2000 ، ص 71.

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 71.

1- وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 5

- 1- **الاستقطاب و الاختيار:** و تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، و بتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، و الاختبارات، و المقابلات الشخصية و غيرها من الأساليب، و ذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.<sup>1</sup> و سنتطرق إلى هذه الوظيفة في المبحث الثالث .
- 2- **التدريب:** إن عملية إعداد كوادر إدارية من الموضوعات التي واجهت الكثير من الصعوبات و التي يتم التركيز عليها من طرف الإدارة. سنتطرق إلى هذه الوظيفة في المبحث الثالث.
- 3- **تخطيط و تنفيذ البرامج :** يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة ، و يتضمن تحديد الأهداف ، و دراسة البدائل المتاحة و المفاضلة بينهما و تحديد البرامج و المسؤولين عن التنفيذ.<sup>2</sup>
- المجموعة الثانية:** تسعى إلى تحقيق و زيادة الرغبة في العمل، و إدخال السعادة إلى نفوس العاملين، و رفع روحهم المعنوية، و تتمثل هذه الوظائف في:
- 1- **الحوافز :** وضع نظام سليم للحوافز الاقتصادية و المعنوية ، لإشباع حاجات العاملين ضمن نطاق المعقولة و على أسس سليمة معتمدة في ذلك على قياس الدافعية الإنسانية في العمل .
- 2- **المعاملة الحسنة للعاملين :** أو ما يعرف بالبرامج الخاصة بالعلاقات الإنسانية ، ترتب على وجود الكثير من البحوث المتصلة بالسلوك الإنساني و الاتحادات العمالية و مختلف الأجهزة الحكومية و اهتمامها بالقوى العاملة و رعاية مصالحها ، مما اضطر الكثير من المنظمات لتطوير برامج العلاقات الإنسانية كمدخل لتحسين العلاقات بين العاملين و الأطراف الأخرى.<sup>3</sup>
- 3- **تقدير جهود العاملين المبذولة :** و ذلك باستخدام قياس الكفاءة بحيث يكافأ كل فرد على قدر جهده المبذول في العمل .
- المجموعة الثالثة:** تسعى هذه المجموعة إلى تحقيق أهداف المجموعة الأولى و المجموعة الثانية، و تشمل على الوظائف التالية:
- 1- **تخطيط القوى العاملة و تصميم و تحليل الأعمال:** بحيث يتم تحديد احتياجات المنشأة من العمالة في الأمد القريب و البعيد، و تحديد المواصفات التي يجب توفرها في شاغلي الوظائف الشاغرة، لتقوم وظيفة الاختيار بانتقاء أفضل المتقدمين للعمل في المنشأة على ضوء المواصفات المحددة.

1 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 29.

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 129 .

3 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، 1993، ص 32

2- **تقويم الوظائف** : بعبارة أخرى تصميم هيكل الأجر و تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة، و تحديد أجرها ، و تحديد درجات أجره للوظائف، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجر حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهمية المختلفة للوظائف المختلفة.<sup>1</sup>

3- **بحوث الأفراد**: و تهدف إلى القيام بدراسات سلوكية و غيرها، يتم التوصل بموجبها إلى نتائج علمية تساعد الوظائف الأخرى في عملها و أداء مهامها.<sup>2</sup>

**المطلب الثالث : تقنيات مراقبة الموارد البشرية .**

قصد الحصول على مردودية أحسن ، كان لابد على إدارة الموارد البشرية السعي إلى تطوير مفهومها و أدائها ، كل هذا أدى إلى وضع معايير جديدة لمراقبة الموارد البشرية ، و أصبحت الإستراتيجية الاجتماعية محور للتحليل بتقنيات مختلفة من أهم هذه التقنيات نجد:<sup>3</sup>

1 . ميزانية الموارد البشرية .

2 . لوحة قيادة الموارد البشرية.

3 . مراجعة الموارد البشرية.

**الفرع الأول: ميزانية الموارد البشرية:** فكرة تقديم ميزانية اجتماعية متوازنة مثلها مثل الميزانية المالية، تعبر بشكل واضح عن مدى التطور الكبير و السريع بالنسبة إلى حجم الإنسان و وضعيته الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة. حيث لا نجد أحسن من الميزانية الاجتماعية للجمع بين النظام الاجتماعي و النظام الاقتصادي ، مع ترجمة المساواة الاجتماعية ، غير أن تطبيق هذا النوع من الميزانيات في البلدان النامية مثل الجزائر لا يزال مجرد فكرة بعيدة التنفيذ ، إلا في المؤسسات الكبيرة ، كمؤسسة صيدال و سونطراك .

أما في البلدان المتطورة فإن عملية إعداد الميزانية الاجتماعية أمر مفروض عن طريق القانون، و لناخذ على سبيل المثال فرنسا، فحسب القانون الفرنسي الصادر في 12 جويلية 1977 ، الذي ألزم المؤسسات التي تستخدم 300 شخص على الأقل باستخدام الميزانية الاجتماعية ، ونص المادة جاء كالتالي : " تجمع في وثيقة واحدة أهم المعطيات الرقمية المعبرة عن وضعية المؤسسة الاجتماعية ، مع تسجيل ما تم إنجازه وقياس ما استجد خلال السنة الماضية و السنتان السابقتان لها " .

**الفرع الثاني : لوحة قيادة الموارد البشرية** : لوحة القيادة هي تقديم شامل و بيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمؤسسة بمتابعة تحقيق أهداف المؤسسة<sup>4</sup> لوحة القيادة هي مجموعة المؤشرات يتراوح عددها بين الخمس إلى

1 - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، 1999 ، ص 29.

2- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 7 .

3 - sociologie du travail et gestion des ressources humaines Michel de Coster bock université 3éme édition

4 - Leroy et Michel : « le tableau de bord au service de l'entreprise . edition d'organisation ; paris 1988 ; p 07.

عشر مدرجة و تسهل للمسير معرفة حالة تطور النظام الذي يقوده و تحديد النزاعات التي تؤثر على أفاق الموافقة لطبيعة الوظيفة<sup>1</sup>

- و تمر لوحة القيادة أثناء عملية الإعداد بالمرحلة الأساسية التالية:

- 1 . تحديد مهام مراكز المسؤولية : أي تحديد المهام الأساسية بدقة (الإدارة الإنتاجية، الإدارة التجارية، الإدارة المالية)
  - 2 . تحديد عناصر الأساسية المحددة للهدف: و يجب اختيار العناصر الأساسية التي تعبر عن هذه الأهداف كعدد العمال، الكميات المباعة، الكمية المنتجة.
  - 3 . تحديد المعايير: و لابد من تحديد أدق لهذه المعايير بالنسب.
  - 4 . اختيار المؤشر: حيث يسمح هذا المؤشر بقياس تطور المعيار.
- و يمكن تقسيم لوحة القيادة في الشكل التالي :

جدول رقم 02 : شكل لوحة القيادة

لوحة القيادة لمركز معين			
الانحرافات	الأهداف	النتائج	الزاوية الأولى
			المؤشر 01
			المؤشر 02
			المؤشر 03
			الزاوية الثانية
			المؤشر 01
			المؤشر 02
			المؤشر 03

المصدر : Claude alazaro ; contrôle de gestion ; 5éme edition ; dumod ; France ; 2001 ; p 57  
 و هناك عدة أنواع للوحة القيادة، وفي نطاق بحثنا فإن لوحة القيادة الموارد البشرية هي التي تقوم إدارة الموارد البشرية بإعدادها، و نادرا ما نجد لوحة القيادة الاجتماعية ضمن لوحة القيادة الإجمالية التي تأخذ بعين الاعتبار الحالة التجارية، التقنية ، المالية .

كما تركز لوحة القيادة الاجتماعية على أهمية الانحرافات بين الأهداف المسطرة عن طريق مخططات و سياسات مالية و التطبيق الميداني عن طريق الدراسة الميدانية المرتبطة بالجوانب الموارد البشرية.

1 - Claude alazaro ; contrôle de gestion ; 5éme edition ; dumod ; France ; 2001 ; p 57 .

**الفرع الثالث : مراجعة الموارد البشرية :** عمق عملية المراقبة يهدف إلى التأكد من مدى قدرة المؤشرات و المعايير على عكس الوضعية المدروسة ، مع ذكر الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة ، و مع خطوات إنشاء لوحة القيادة ، خصوصا و أن الميزانية ما هي إلا لوحة قيادة للموارد البشرية لعدة أشهر ملخصة في وثيقة واحدة أطلق عليه تسمية ميزانية الموارد البشرية ، و التي سبق التطرق إليها .

و من خلال عملية مراجعة الموارد البشرية، تتمكن الإدارة من تعديل أو تغيير الإستراتيجية المطبقة ، و ذلك وفقا لحاجتها .

#### الفرع الرابع : عملية الهندرة .

**تعريف الهندرة:** هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي و إعادة تصميم نظم العمل و إعادة هندسة إدارة الأعمال بصفة جذرية من اجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم مثل التكلفة والجودة والخدمة و السرعة و الإلتقان وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات والمنظمات بإعادة هندسة نظم أعمالها.

وقد نشأت الهندرة في أوائل التسعينات كأداة مساعدة وأداة رئيسية جديدة للفكر الإداري ويقوم هذا المدخل والمبدأ على نبذ وتغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة تناسب القرن الحادي والعشرين .

ويرتكز هذا المدخل والمبدأ على مفهوم العملية التي تعني مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء ما له قيمة للمواطن والزبون والمستفيد والمتعامل مع المؤسسة.<sup>1</sup>

#### عناصر الهندرة :

- إعادة التفكير في الأساسيات .
- إعادة التصميم الجذري.
- تحقيق تحسينات متميزة .
- الطموح والثورة على القديم .
- التوجه نحو دراسة العمليات وليس الجزئيات الفرعية .
- كسر القواعد وتحطيم التقاليد الموروثة .
- الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات .

**المبحث الثالث : أهم وظائف إدارة الموارد البشرية**

#### المطلب الأول : الاستقطاب

**1- تعريفه:** "هو ملية جذب المرشحين المناسبين لشغل شواغر في مؤسسة ما"<sup>1</sup>. كما يمكن تعريفه بأنه وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيت المناسب كما يعتبر تدبير الموارد البشرية كمتطلب أساسي لقيام واستمرار ونجاح أي المنظمة. من خلال هذين التعريفين يمكن القول بان الاستقطاب هو عملية تقوم بها المؤسسة وذلك بغرض جذب وترغيب العناصر المناسبة أو القوى العاملة المؤهلة شغل الوظائف. يعتبر الاستقطاب مجموعة المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة"<sup>2</sup>. وعليه يمكن القول بان الاستقطاب هو عبارة عن عملية البحث عن القوى العاملة المتاحة في سوق العمل، مع العلم بأن عملية البحث تمر بعدة مراحل وذلك من أجل الحصول على أفراد مؤهلين ومناسبين للعمل في المؤسسة.

## 2- أساليب الاستقطاب:

تتعدد أساليب وطرق الاستقطاب يختلف من المؤسسة إلى أخرى والجدول التالي يبين ذلك:

### جدول رقم 03 : الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب.

أساليب الاستقطاب
الإعلان:
إعلانات داخلية.
إعلانات بالصحف اليومية والدوريات.
إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون.
استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض.
3- دعوة المتقدمين لزيادة المنظمة.
4- التدريب الصيفي.
5- زيارة المدارس والجامعات.

المصدر: أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، د ط، 2000، ص 150.

## 3- مصادر الاستقطاب:

تتطلب عملية البحث عن الموارد البشرية المراد توظيفها في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة دراسة دقيقة من أجل الحصول على أيدي عاملة مؤهلة ذات كفاءة عالية فلا بد للمؤسسة الخاصة من البحث المستمر والمتواصل

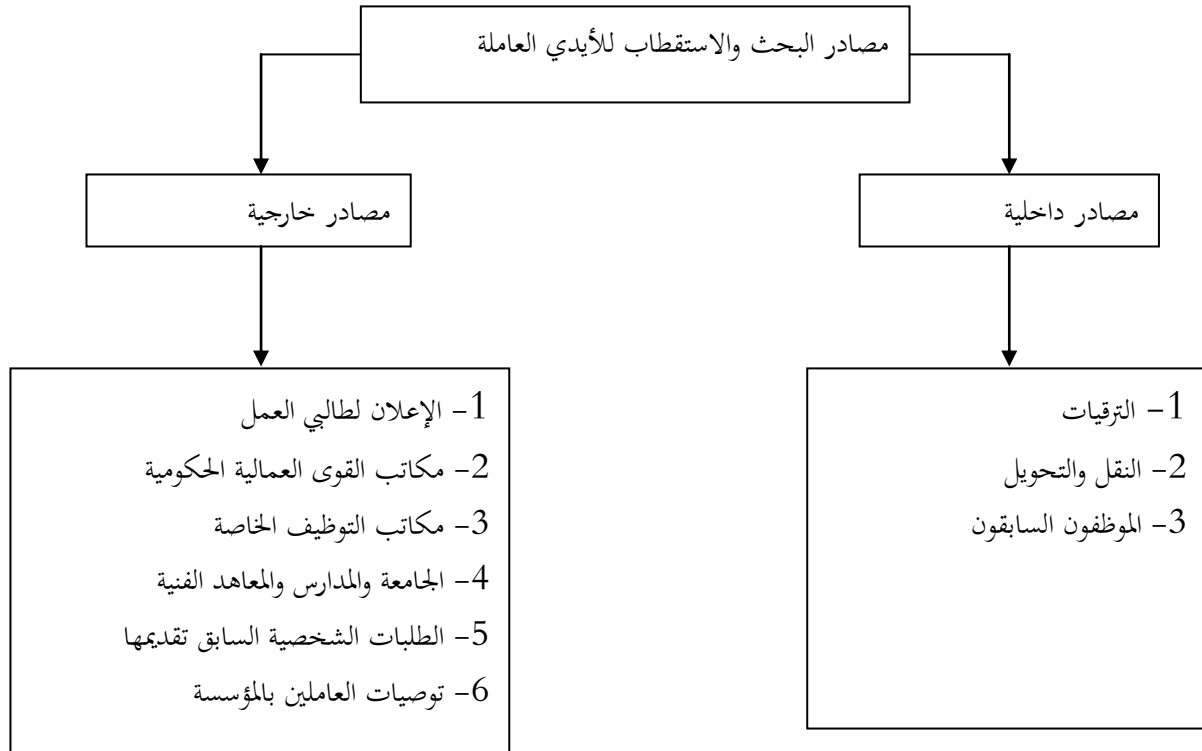
1 - رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المعتال، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر - السعودية، د ط، 1996، ص 288.

2 - أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، د ط، 2000، ص 162.

عن مصادر جديدة، وتختلف المصادر المستخدمة في عملية الاستقطاب من مؤسسة إلى أخرى ومن زمن إلى آخر وتتأثر بظروف العرض والطلب في سوق العمل.

وتنقسم المصادر الخاصة بالاستقطاب إلى مصدرين هما: المصدر الداخلي والمصدر الخارجي<sup>1</sup>.

شكل رقم 02: مصادر البحث في الاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة للمؤسسة.



المصدر : صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، د ط، 2001، ص 128.

### 3-1- المصدر الداخلي:

إن شغل الوظائف الشاغرة من داخل المؤسسة نفسها يعتبر من أهم المصادر التي تعتمد عليها لما لها من مزايا عديدة، حيث ينظر إليها الموظف على أنها مكافأة مما يرفع من روحه المعنوية، وبالتالي زيادة أدائه، كما يمكن أن يكون لهذا المصدر الداخلي انعكاسا سلبيا لأن بعض العاملين بها يرشحون أنفسهم لشغل بعض الوظائف مع أنهم لا يمتلكون مؤهلات شغلها مما يضطر إدارة الموارد البشرية لرفضهم فينتج عنه سخط كبير، كما يجعل إدارة المؤسسة في حالة ركود لأن العاملين بما لهم فكر متقارب.

ومن أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتوفير احتياجاتها من اليد العاملة:

#### أ- الترقية:

1 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع نفسه، ص 150.

"هي نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة"<sup>1</sup>.

من اجل هذا تقوم المنظمة بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون معلومة لدى الجميع (العاملين) بها وهو ما يعرف بجزائها الترقية، حيث توضح هذه الخرائط العلاقة بين الوظائف والطرق والإجراءات التي يجب إتباعها للترقية والتقدم من وظيفة لأخرى.

حيث تقوم المؤسسة بإعلان عن وجود وظيفة شاغرة وتحديد مواصفاتها ومؤهلاتها، ثم تقوم باختيار الأفراد الأكثر ملائمة للوظيفة وفق أسس موضوعية تمكن جميع العاملين بها لشغل هذا الوظيفة من تفهمهم عند اختيار المؤسسة للشخص المناسب من بينهم، مما يمكنها من الاستمرار نتيجة الثقة المبنية على أساس موضوعي يهدف إلى الاختيار الأنسب لشغل الوظيفة، لتوفيرها على تخطيط فاعل لتنمية الموارد البشرية وبنك معلومات يتيح لها صورة متكاملة عن الخيرات والمؤهلات ومستويات التعليم لدى أفراد قوة العمل بها، ويتميز هذا النوع من المصدر الداخلي بميزات منها:

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على ترقية.
- تشجيع ذوي الكفاءات العالية والطموح.
- رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة لشعورهم بالأمان الوظيفي الذي يمكنهم من الترقى والنمو في المستقبل.
- توفر المؤسسة لنفسها تكلفة استقطابها يد عاملة خارجية عنها.
- توفر عمالة لديها خيرات ولا تحتاج إلى تدريب.

#### ب- النقل الداخلي:

يكون النقل الداخلي مصدرا للعماله عندما تكون سياسة المؤسسة قائمة على تنويع خيرات العاملين بها، وعند عدم توفر خيرات في المجال الخارجي، وتتم هذه العملية بنقل موظف من وظيفة إلى أخرى، أو من فرع إلى آخر، والهدف من ذلك خلق توازن بين عدد العاملين في الإدارات المختلفة، وهذا النقل لا يتضمن زيادة في الأجر ولا في مستوى السلم الوظيفي، كما تتوج سياسة توظيف الموظفين السابقين الذين يرغبون في العودة للمؤسسة.

#### 3-2- المصدر الخارجي:

تمثل المصادر الخارجية للاستقطاب أهمية كبيرة حيث تمد المؤسسة الخاصة بيد عاملة ذات كفاءة مهارة إضافية إلا أنها تحمل رؤى وأفكار جديدة تختلف عن تلك الموجودة في المؤسسة وللمصادر الخارجية أساليب مختلفة منها:

أ- **التقدم المباشر للمؤسسة الخاصة:** إن أول ما يقوم به الباحثون عن العمل هو تقديم طلباتهم مبينين مهاراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم، وهذا من اجل الحصول على منصب شاغر إن وجد وفق ما يتطابق وطلباتهم، وتحفظ معظم المؤسسات بطلبات الباحثين عن العمل وتقوم بتطبيقها ودراستها حيث تكون على دراية بها وبجميع محتوياتها، وعند وجود منصب شاغر فان إدارة الموارد البشرية تتصل بالفرد المناسب.

1 - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب، د ط، 1975، ص 274.

ب- **الإعلان:** إن الإعلان يعتبر أهم وسيلة لجذب الباحثين عن العمل لمال من صدى واسع الاستثمار ولضمان وصول الإعلان إلى الباحثين عن العمل لا بد م مراعاة جانبين أساسيين:  
الجانب الأول: يتمثل في وسيلة الإعلان المستخدمة، الجانب الثاني: يتمثل في شكل الإعلان، وتعتبر الصحف اليومية أكثر وسيلة الإعلان تستخدمها المؤسسات للإعلان عن وظيفة شاغرة لأنها تتضمن وصولها إلى أكبر ممكن من القراء.

ت- **وكالات ومكاتب التوظيف:** تقوم هذه الوكالات والمكاتب بدور الوسيط بين الباحثين عن عمل الذين يضعون طلبات توظيفهم تحمل جميع ما يخصهم من خبرة وكفاءة ومهارة، وعن وجود منصب شاغر في إحدى المؤسسات التي تتعامل مع هذه المكاتب فإنها تتصل بالذين وضعوا ملفاتهم في إحدى هذه المكاتب، ثم تقوم المكاتب بدراسة طلبات العمل وتصنيفها وفق الخبرة والكفاءة.

ث- **المدارس والجامعات:** تعد الجامعات والمعاهد الفنية المتخصصة والكليات من أهم مراكز الاستقطاب حيث توفر يد عاملة ذات مستوى معين من المؤهلات، فكثيرا ما تلجأ المؤسسات إلى توطيد علاقتها بالجامعات والمعاهد لما بها من خبرات كامنة قصد جذبها إلى العمل.

ج- **النقابات العمالية:** يبرز دور وأهمية النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر أساسي وضرورة للموارد البشرية خاصة بالنسبة للمستويات الدنيا من الوظائف فتسهم في تبسيط عملية استقطاب الموارد البشرية والحد من تكلفتها، إضافة إلى توطيد العلاقة بين النقابة والمؤسسة، فالنقابة تتحكم في المعروض معني من اليد العاملة في مهنة معينة لفرضها برامج على أعضائها، إضافة إلى الاتفاق المسبق بين النقابة والمؤسسة على إن يكون التعيين من أعضاء النقابة فقط.

ح- **المنظمات المهنية:** تقوم هذه الأخيرة بتأهيل أعضائها من اجل العمل في مجالات محددة، فهي تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم إجازات من اجل العمل في هذا التخصص، فعند اختيار عدد معين من المحاسبين فيتقوم بتأهيلهم وتدريبهم من اجل اكتسابهم مهارات تتمكن من خلالها إثبات وجودهم في التنظيم، فعند استقطاب المؤسسة الخاصة مثلا للمحاسبة فإنها تلجأ للمنظمة المهنية للمحاسبة وهي التي تمدها بمحاسب مؤهل ومميز.

حيث أصبحت مؤسسات التكوين المهني تقوم بتدريب وتكوين طلبة، يتم اختيارهم بكفاءة ومهارة ويتم تدريبهم بشكل كبير ليتم في الأخير التعاقد مع المؤسسة ما من اجل توظيفهم داخل المؤسسة.

#### 4- العوامل المؤثرة على الاستقطاب:

هناك عدة عوامل تحدد نطاق النشاط الاستقطابي بالنسبة للمؤسسة وبالتالي تجعله ليختلف من منظمة إلى أخرى.

#### 1.4- حجم المؤسسة:

يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على مجال نشاطها في جذب العمالة المؤهلة التي تحتاجها المؤسسة ذات الحجم الكبير، ستكون عملية استقطابها للعمالة ذات معدل كبير.

2.4- **خبرة المؤسسة:** إن خبرة المؤسسة في مجال الاستقطاب للأفراد المؤهلين ومدى فاعلية جهودها في جذب أكبر عدد ممكن من احتياجات العاملين، تؤثر على نطاق استقطابهم من حيث مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على الأفراد الذين تم استقطابهم بما تلعب وسائل الاستقطاب والمصادر التي اعتمدها في الاستقطاب دور على جذب اليد العاملة .

3.4- **ظروف العمل:** إن ظروف العمل داخل المؤسسة تأثير على عملية الاستقطاب حيث نجد نظم الحوافز والأجور تؤثر على دوران العمل بالمؤسسة وبالتالي على الحاجة في الاستقطاب في المستقبل.

4.4- **اتجاه المؤسسة:** إن كانت المؤسسة الخاصة تتوسع في أعمالها بصورة راکدة فالاستقطاب بها يكون قليل، أما المؤسسات التي تتوسع في أعمالها ونشاطاتها تحتاج إلى نشاط استقطابي كبير وذلك راجع لطبيعة التوسع لأعمالها مما يجعل إدارة الموارد البشرية في حاجة دائمة لتخطيط حاجاتها للقوى العاملة.

5.4- **طبيعة الوظيفة الشاغرة:** توجد بعض الوظائف لها أعداد كبيرة من اليد المؤهلة بينما وظائف أخرى لها عدد قليل من اليد العاملة المؤهلة وهذا ما نجده في المؤسسات ذات الخبرة العالية في مجال الاستقطاب كمؤسسة إنتاج الحواسب الآلية.

### المطلب الثاني: تعريف اختيار الموارد البشرية

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة<sup>1</sup>.

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن الاختيار هو عبارة عن عملية تقوم بها المؤسسة وذلك من أجل انتقاء أحسن وأفضل المتقدمين للوظيفة، بحيث يتم اختيار الشخص الذي تكون مواصفاته مطابقة لمتطلبات وواجبات الوظيفة مع العلم أن هذا الاختيار يتم وفق معايير وأدوات تحددها المؤسسة. كما يمكن تعريفه أيضاً "هو العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل"<sup>2</sup>.

من خلال التعريف نستطيع القول أن الاختيار هو عملية تستطيع من خلالها المؤسسة التمييز بين الأفراد المرشحين لشغل العمل المطلوب وذلك حسب مدى قدرتهم وصلاحيتهم على أداء ذلك العمل.

1 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، د ط، 2003، ص 141.

2 - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، الطبعة الثانية والثالثة، 1975/1973، ص 203.

كما يمكن تعريفه "بأنه عملية مد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها والتي تتمثل شريانها الحيوي، مما يمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها من القوى العاملة من حيث العدد، النوعية، المواصفات المطلوبة، المكان والزمان المناسبين لما يساعدها على تحقيق أهدافها بنجاح"<sup>1</sup>.

يمكن القول أن الاختيار هو العملية التي تستطيع من خلالها المنظمة الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، وهذا ما يساعدها على تلبية احتياجاتها ومتطلباتها من القوى العاملة.

وعلى العموم فإن الاختيار الفعال يتمثل في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين شغلها، باستخدام أدوات الاختيار المتكاملة كالمقابلة والاختبار.

### 1- أهمية الاختيار:

يعتبر العنصر البشري في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي، من أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، حتى في هذا العصر الذي شهد الأداء الآلي والتلقائي، وتتوقف فاعلية الأداء إلى حد بعيد على الصفات المميزة للعاملين والعاملات، فالإنتاجية في أي منظمة تتأثر بكل ما يؤثر على الإنتاج ولما كانت كفاءة الإنتاج هي محصلة كفاءة عناصره، بالإضافة لكفاءة الإدارة، ولما كان العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج فإن زيادة الإنتاجية البشرية يمكن أن تقترن بزيادة مواكبة في الإنتاج ومن ناحية أخرى فإن تكلفة العمالة في مجالات متعددة خاصة في الأنشطة كثيفة العمال، كالخدمات الصحية فتمثل نسبة كبيرة من إجمالي تكاليف التشغيل وبالتالي فإن أخطاء الاختيار تؤدي على ترتيب تكاليف أعلى للعمالة، سواء بزيادة تكلفة وجهد التدريب أو فاقة ساعات العمل بسبب العرض أو عدم اللياقة العملية أو الصحية والشكلية أو كل هذه الأسباب معا.

وهكذا نجد أن المنظمة تهتم بسياسة الاختيار نظراً لأهميته في كونه يوفر العمالة المؤهلة ذات الكفاءة الجيدة، التي تكون باستطاعتها تحقيق الأهداف الإنتاجية للمؤسسة ويمكن التذليل على أهمية الاختيار من خلال المشاكل التي تطرح في حالة عدم التحكم الجيد في سياسة الاختيار.

إن سوء الاختيار يؤثر على الفرد نفسه، حيث يؤدي إلى عدم الرغبة في العمل والاهتمام به مسبباً بذلك معدلات عالية من دوران العمل كما يؤدي إلى زيادة تكاليف العمل بسبب زيادة حوادث العمل.

### 2- أهداف الاختيار:

إن لكل عمل هدف يسعى صاحبه لتحقيقه، وبالتالي فإن المؤسسة الخاصة عملت على إجراء سياسة الاختيار وذلك من أجل تحقيق عدة المهداف أهمها:

\* تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.

\* تهيئة أساس سليم للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه<sup>2</sup>. عن الفرد المناسب.

1 - عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 1996، ص 105.

2 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، د ط، ص 155.

\* تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفاعل تأسيسه على اليد.  
\* تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

وعليه لا بد أن يقوم الاختيار على أساس موضوعي وعادل ويتجسد ذلك في بطاقات وصف الوظائف التي تحدد خصائص الوظيفة ومتطلبات شغلها، وأيّا كانت الوظيفة فهي تتطلب مجموعة من القدرات العقلية والجسمية، فالاختيار السليم يكمن في اختيار مدى توفر هذه الخصائص باستخدام أنواعها وكذلك الاختيارات<sup>1</sup>.

**3- معايير وخطوات الاختيار:**

### 3-1- معايير الاختيار:

تقوم المؤسسة بانتقاء وأنسب المتقدمين لشغل الوظيفة وذلك وفق عدة معايير:

**أ- مستوى التعليم:** كل وظيفة من الوظائف تتطلب مستوى معين من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محدد في بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي والتخصص الدراسي وقد يتطلب الأمر أحيانا تحديد جهة التخرج.

**ب- الخبرة السابقة:** يفضل معظم أصحاب الاعتمالات الانفراد الذي تتوفر فيهم خبرة سابقة بالعمل الذي يلتحقون به وذلك لأن الخبرة السابقة تجعل العمل أمرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة كما أنها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا.

**ج- الصفات البدنية الجسمانية:** تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة مثل: الطول، القوة، أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة فعلى سبيل المثال نجد أن شركات الطيران تتطلب مستوى معين من الجمال كشرط للتعيين في وظيفة حيوية، ونجد بعض المؤسسات تميل إلى الرجال أكثر من النساء في وظائف معينة داخل الأقسام، ويرجع ذلك إلى قسوة ظروف العمل في تلك الأقسام.

**د- الصفات الشخصية:** تشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد كما تشير إلى بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط فعندما يكون الفرد متزوج ولديه أولاد فإن ذلك يفترض أن يكون هذا الشخص مستقرا نفسيا وبالتالي احتمال تركه للوظيفة يكون أقل من احتمال ترك الأعزب للوظيفة، ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية العمر، فالأفراد متوسط الأعمار يفترض أنهم أكثر استقرارا وأعلى إنتاجية.

1 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 122.

هـ- المعرفة السابقة بالشخصية: إن المعرفة السابقة بالشخص تلعب دوراً هاماً في اتخاذ قرار الاختيار فمراعاة الاشتراطات السابقة فغنه عند تقديم المتقدم للعمل إلى إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال إحدى المعارف أو الأصدقاء، فإنه لا شك تكون فرصته أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى<sup>1</sup>.

3-2- خطوات الاختيار: تمر عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل بخطوات أو مراحل وتساعد الإدارة في عملية الاختيار وفقاً للمعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوب وهذه الخطوات هي:

### 1- المقابلة الأولية:

تعد المقابلة الأولية ضرورية عندما لا يكون لدى المنظمة برنامج مخطط له في اختيار الأفراد ومن خصائص هذه المقابلة قصرها، أي أنها لا تستغرق فترة طويلة حيث تتم ملاحظة يعد الجوانب المظهرية في المتقدم للوظيفة كالمظهر العام واللباقة في التحدث ومعرفة خبراته السابقة وفي بعض الأحيان يتم إعداد استمارة خاصة تحتوي<sup>2</sup> على أسئلة يتم الإجابة عليها من قبل المتقدم للعمل، وإذا كانت المعلومات تشير إلى استحقاق المتقدم في التعيين يمكن إعطاؤه استمارة طلب تعيين ملئها.

### 2- استمارة طلب التعيين:

تحتوي استمارة طلب التعيين على فقرات معدة للحصول على معلومات عن الأفراد من ناحية المستوى التعليمي والعمر والجنس والخبرة السابقة في الوظيفة والحالة الاجتماعية وعدد الأطفال وغيرها من الفقرات<sup>3</sup>.

3- اختبارات الاستخدام:

يقصد بالاختبار مراحل منتظمة لملاحظة سلوك الفرد ووصفه بمساعدة مقياس مدى رقمي<sup>4</sup>. وهي "وسيلة تجمع معلومات من طالبي العمل وتقييمها على ضوء متطلبات العمل لمعرفة استعدادهم وخبراتهم

ودوافعهم، وبالتالي قدرتهم على الأداء للوظيفة المتقدمين شغلها"<sup>5</sup>.

وتتمثل أهمية اختبارات الاستخدام في كونها الأدوات الرئيسية التي تمد الإدارة بالمعلومات الموضوعية حول أداء الأفراد المتقدمين للوظيفة ومتطلبات ومواصفات الوظيفة.

ولغرض توفير الموضوعية في الاختبارات لا بد من توفر الصدق والثبات فيها:

أ- ثبات القياس:

1 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 158.

2 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 120.

3 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، المرجع السابق، ص 120.

4 - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 261.

5 - عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 38.

يقصد بالثبات هو الحصول على درجات ونتائج ثابتة في كل وقت يستخدم فيه المقياس في نفس الأشخاص، فإذا تم تطبيق المقياس على المتقدمين للوظيفة في أوقات مختلفة وكانت النتائج متطابقة في كل مرة أو متقاربة، عند ذلك يتم الحكم على المقياس المستخدم (الاختبار) بأنه اختبار يتمتع بالثبات.

### ب- الصدق:

يقصد بالصدق إمكانية التمييز عند تطبيق المقياس بين الأداء المرضي والأداء غير المرضي، أي بمعنى آخر أن الاختبار الصادق هو ذلك الاختبار الذي يقيس فعلا ما هو مطلوب من المتقدمين للوظيفة وفق متطلبات وخصائص الوظيفة.<sup>1</sup>

### أنواع الاختبارات:

هناك أنواع عديدة من الاختبارات يمكن للمنظمة استخدام بعض أو كل منها حسب عوامل متعددة منها: نوع وطبيعة الوظائف، نوع وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، الإستراتيجية التنظيمية.

### أولا: الاختبارات التحريرية:

تعد الاختبارات التحريرية من المداخل المهمة في قرارات التعيين وتتنوع هذه الاختبارات وفقا للفائدة المتوفرة والمحددة لكل منها، فلكل اختبار غرض معين ومن أنواع الاختبارات التحريرية ما يلي:

#### 1- الاختبارات النفسية:

تعين هذه الاختبارات السمات الشخصية للأفراد كالأستقرار النفسي والعاطفي ودرجة الذكاء والأستعداد، ومن أنواع هذه الاختبارات اختبارات الذكاء التي تقيس قابلية الأفراد على الفهم ويمكن المقارنة بين العمر العقلي للفرد مع العمر الزمني من خلال اختبارات وهناك اختبارات للقابلية الذهنية، حيث يتم استخدام أسئلة يتم الإجابة عليها من قبل الأفراد وتحدد الدرجات التي يحصلون عليها وتحول غالبا هذه الدرجات إلى نسب مئوية ومن ثم تقديم المتقدمين للوظيفة وفق هذه النسب.

2- اختبارات الأستعداد: يقيس هذا الاختبار قابلية الفرد العامة للتعليم، ولذلك فإن هذا الاختبار يستخدم للكشف عن إمكانية الفرد لتعلم الوظيفة وأسسها لا سيما في الوظائف التي تتطلب الدقة والضبط كالبرمجة ومعالجة المعلومات في الحاسب الإلكتروني.

إن هذا الاختبار ذو أهمية في تميز القدرات التحليلية والرياضية لدى الأفراد المتقدمين للوظائف وهي بمثابة تنبؤات لإمكانية الفرد في التطوير المستقبلي في عمله.<sup>2</sup>

#### 3- اختبارات الميول:

تكشف عن ميول ورغبات الأفراد اتجاه الأعمال ومن أهم هذه الاختبارات:

1 - د. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 123.

2 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 128-129.

- اختبار الميول المهنية الخاصة بجامعة مينوسوتا الأمريكية.  
- اختبارات المحددة للقابليات إذ تقيس هذه الاختبارات درجة رغبة الفرد في العمل المحدود وإمكانية التعلم في مهنة معينة.

**4- اختبارات الشخصية:** تقيس هذه الاختبارات بعض جوانب الشخصية الفرد أو مزاجه وهي قريبة أشبه من اختبارات الميول من حيث أن كليهما لا يعطي الإجابة الصحيحة أو الخاطئة بدرجة واضحة فهي مهمة للتنبؤ فيها إذا كان الفرد يمتلك القدرة على تقبل المواقف المعقدة ومدى تكيفه واندماجه مع الآخرين وقدرته على التفاعل والاتصال وإقامة العلاقات الإنسانية فهذه الاختبارات ذات أهمية للأفراد المتقدمين للوظائف التي تتخذ بالتفاعل المباشر مع الآخرين كالوظائف البيئية والإدارية... الخ.  
من أهم مقاييس اختبار الشخصية، اختبار مينوسوتا للشخصية المتعددة الجوانب، وهذا الاختبار يقيس العديد من السمات الشخصية للفرد كسرعة غضبه وتحمله المواقف الصعبة وقدرته على استماع وجهات نظر الآخرين وتقبل النقد.

**5- اختبار المعرفة:** تقيس هذه الاختبارات المعرفة والمعلومات التي يمتلكها الأفراد كاختبارات الرياضيات للمحاسبين واختبارات الأحوال الجوية لكابتن الطائرة.

**ثانياً: اختبارات المماثلة في الأداء:**

تقيس هذه الاختبارات قابلية المتقدم للوظيفة لعمل بعض مهام الوظيفة أو كلها واختبار الطباعة يعد مثلاً واضحاً لهذا النوع من الاختبارات وكذلك اختبارات العمل على الآلة الحاسبة وهذه الاختبارات تتطلب من المتقدم شغل الوظيفة ممارسة العمل فعلياً وتتم مقارنة مهارته أثناء الأداء مع معايير الأداء المحددة وفق عملية تحليل الوظيفة ومن أهم أنواع اختبارات المماثلة في الأداء ما يلي:

**1- اختبارات عينة العمل:**

بموجب هذا الاختبار تتم إناطة مهام معينة للفرد المتقدم للوظيفة ويطلب منه تنفيذها وتتم مقارنة أسلوب ونتائج التنفيذ مع المعايير المحددة موضوعياً بكيفية ونتائج الأداء في تلك الوظيفة.  
إن عينات العمل من بين الاختبارات الأكثر موضوعية في التنبؤ بقدرات المتقدمين للوظائف ومن الممكن القول إن السلبية الوحيدة التي تكشف هذا النوع من الاختبارات هو الوقت والتكلفة، إذ أنها تتطلب وقتاً لتحليل الوظيفة إلى مكوناتها الأساسية ومن ثم تحديد المعدلات القياسية للأداء.

**1- مراكز التقييم:** يتم للأفراد إجراءات محددة في هذه المراكز تحدد قابليتهم وقدراتهم في أداء الوظائف التي سيرشحون إليها.

إن أسلوب مراكز التقييم من الأساليب الحديثة في اختبار المديرين للمواقع الإدارية المختلفة وفق ما يمتلكونه من قدرات يتم تحديدها وفق الإجراءات التالية:

- 1- يتم ضم المستخدمين للوظائف الإدارية إلى الورشة الخاصة بالعمل الإداري ومراكز التقييم.
- 2- يتم ترشيح بعض الاستشاريين من الاختصاصيين والمديرين المتمرسين لمتابعة أداء المرشحين من المديرين وغالبا يكون عدد الاستشاريين من (6-8) استشاري.
- 3- إعداد أسئلة للمستخدمين ووضعهم في مواقف للكشف عن إمكانياتهم في حل المشكلات اليومية والمفاجئة وكيفية اتخاذ القرارات بصدد ذلك ومناقشة الأدوار الإدارية المختلفة معهم.
- 4- تسجيل النتائج والملاحظات حول سلوكيات المرشحين بشكل تحريري أو من خلال أجهزة العرض والتصوير ومن ثم تلخيص كافة النتائج.
- 5- ترتيب المرشحين حسب النتائج بهدف اختيار المديرين الذين تكون درجاتهم أعلى من غيرهم<sup>1</sup>.

#### 4- المقابلات:

تهدف إلى الحصول على معلومات حول المتقدم للوظيفة للمساهمة في الوصول إلى القرار الموضوعي في اختيار الأفراد، فهذه الخطوة ذات أهمية كبيرة لكل من المتقدم للوظيفة والقائمين الذين يسعون إلى الكشف عن الكثير من المعلومات التي قد لا تهيئها لهم الاختبارات، ولا بد أن تكون المقابلة منظمة أي مخططة من قبل الإدارة لتجنب الكثير من المشاكل وللحصول على المعلومات المطلوبة.

يحدد في المقابلة المخططة العديد من المتطلبات من أهمها:

- 1- تحديد المسؤولين عن المقابلة من بين الأشخاص من الذين يمتلكون قدرات تفاعلية عالية وكذلك مهارات الاتصال والتحدث مع الآخرين.
- 2- تحديد المكان المناسب لإجراء المقابلة فقد تكون المقابلة في إدارة محددة أو مكان للمقابلات أو ضمن أي إدارة في المنظمة أو حتى قد تكون خارج موقع العمل لإزالة القلق وإضفاء نوع من الصداقة بين الجانبين وبعض المقابلات اليوم بما تكون من خلال دعوة المتقدم في مطعم والتحدث معه.
- 3- تحديد الوقت المناسب للمقابلة فقد يكون ضمن أوقات الدوام الرسمي أو خارج أوقات الدوام.
- 4- تحديد وإعداد الأنشطة التي تتطلب إجابات منها ولا بد أن تكون هذه الأسئلة ذات فائدة في الكشف عن درجة التوافق بين المتقدم للوظيفة ومتطلباتها مع تجنب الأسئلة التي تسبب الإحراج والتي لها مساس بالجوانب الشخصية<sup>2</sup>.

#### جدول رقم 04: تقييم متقدم في مقابلة شخصية

1 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 130-131.

2 - د. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 123-124.

الوظيفة.....اسم المتقدم.....						
ملاحظات	هـ	د	ج	ب	أ	عناصر التقييم
أ- ممتاز						- المؤهلات
ب- فوق المتوسط						- التدريب
ج- متوسط						- الخبرة السابقة
د- تحت المتوسط						- الكفاءة الفنية
هـ- تحت المتوسط بكثير						- خصائص وسمات الشخصية
						- المظهر العام
						- القدرة على حل المشكلات
التقرير العام.....القرار والتوجيه.....						

المصدر : أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دون دار نشر، د ط، 2000، ص 129.

### 5- الكشف الطبي والتعيين:

الخطوة الأخيرة في عملية الاختيار هي التأكد من أن المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة تمكنه من أداء العمل بنجاح وفي معظم الوظائف لا بد أن تكون حدوديته للياقة المطلوبة من المرشح للوظيفة وإذا ما اجتاز المرشح هذه المرحلة يتم ترشيحه بقرار تتخذه إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المسؤولة عن التحسينات وفي أغلب دول العالم هناك فترة اختبار تتراوح مدتها بين شهر إلى ستة أشهر من تاريخ تسلكه للوظيفة التي تم اختياره وترشيحه إليها.

### المطلب الثالث : مفهوم تقييم الأداء:

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر، وهذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشارا لهذا المفهوم:

أولاً: مفهوم تقييم الأداء: هو محاولة الوصول لتقييم مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وكذلك سلوكه وتصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه والمتعاملين معه، وأيضا قدراته وإمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة.

تقييم الأداء يشير إلى مراجعة وتقييم دوري لأداء كل فرد خلال فترة زمنية محددة، قد تكون ثلاثة أشهر، ستة أشهر، سنة أو عدد محدد من ساعات العمل<sup>1</sup>

قياس الكفاءة أو تقييم الأداء، أو لنقل تقييم أداء العاملين، كلها مفاهيم لعملية واحد، تعددت بشأنها التعريفات، فمنهم من اعتبرها "عملية أو وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه، اتجاهاته، مهاراته، ومعرفته"<sup>2</sup>

كما يعرف تقييم الأداء على أنه "عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه"، وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية، لتحقيق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة باستراتيجيه العمل وبأسلوب تسيير المؤسسة<sup>3</sup>

ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي:

- التركيز على تدعيم الإيجابيات: يعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الإيجابية.
- تقديم معلومات مرتدة عن الأداء: يجب أن تكون مرتبة بالواقع الفعلي.
- تشجيع وتدعيم الابتكار: يعني فتح المجال للعمال لتحرير القدرات الخلاقة.
- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على التقييم الفعال للأداء. ويعرف كامل بربر تقييم الأداء بأنه "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره مستقبلاً"، و تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

- تسهيل تنمية و تطوير الفرد.
- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها.
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
- المساعدة في تحديد مكافئة الفرد.<sup>4</sup>

كما يعرف تقييم الأداء على أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيتهم لوظيفة أخرى"<sup>5</sup>

1 - محمد الحمدي الماضي، "السياسات الإدارية"، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة - مصر، -، 1994، ص 297-253.

2 - 3 نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، ط 1، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع، - بدون بلد النشر - 2000، ص 87

3 - حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر الجامعية، قلمة (الجزائر)، 2004، ص 123.

4 - منير نوري، فريد كورتال، "إدارة الموارد البشرية"، ط 1، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، (الأردن) 2011، ص 323 .

5 - صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية (مصر)،

ويمكن تعريفه أيضا على أنه " العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافئتهم بقدر ما يعلمون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل.

### ثانيا: أهمية تقييم الأداء:

تتبلور عملية تقييم الأداء في المؤسسات، فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويقوم بها أفراد متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، ويستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، ولما كان الناس يلتحقون بالمؤسسات ليؤدوا وظائف معينة طمعا في التقدم والترقية وزيادة الأجور، فإن من الأهمية إن تقييم أعمالهم من هاتين الزاويتين<sup>1</sup>:

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، وحكم على قدرتهم واستعدادهم للتقدم. وأيضا تظهر أهمية تقييم الأداء من خلال عدة نقاط والتي تمكن المؤسسة من<sup>2</sup>:

- أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة، وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع

ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيما تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيتهم أو إنهاء خدماتهم.

- أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزلاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

- أن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق وبالالتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.

- وأخيرا، فإن من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقويم أن تظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها، إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف<sup>3</sup>.

كما نجد من يقسم الأهمية إلى نوعين من حيث الأهمية بالنسبة للعمال وبالنسبة للمسؤولين كما يلي<sup>4</sup>:

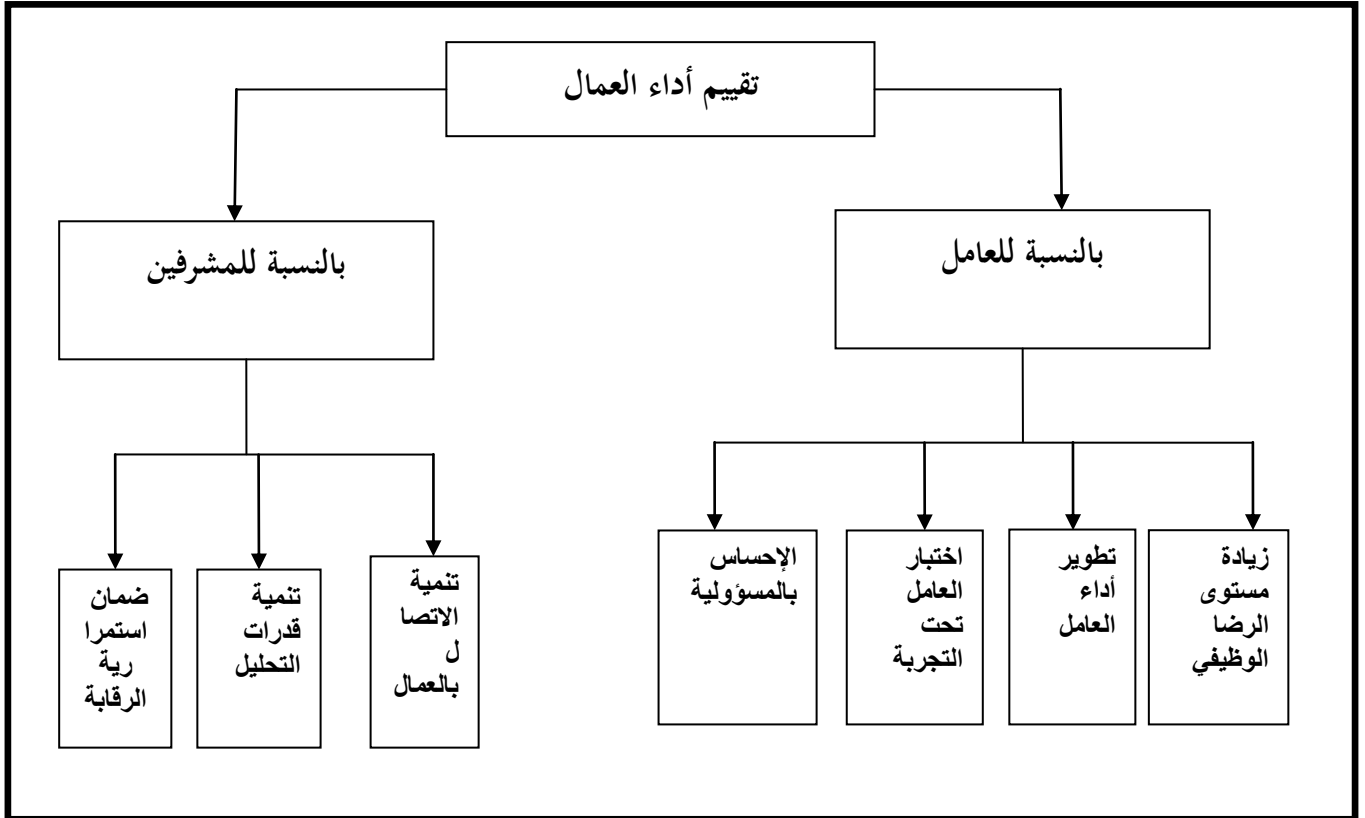
1 - راوية حسن، وآخرون، " إدارة الموارد البشرية و تنمية الأداء- تقييم الأداء"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية(مصر)، 2011، ص 237-238.

2 - مؤيد سعيد سالم وآخرون، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، للكتاب العالمي، عمان(الأردن)، 2009، ص 103.

3 - مؤيد سعيد سالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، نفس المرجع السابق، ص 103.

4 - شونوفي نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005، ص 25، 26.

- أ - بالنسبة للعمال:
- إحساس العامل بالمسؤولية.
  - اختبار العامل تحت التجربة.
  - تطوير أداء العام.
  - زيادة مستوى رضا العامل.
- ب - هذا بالنسبة للعمال أما بالنسبة للرؤساء والمشرفين فأهمية التقييم تكمن فيما يلي:
- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف.
  - تنمية القدرة على التحليل.
  - تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس والعمال.
- وفيما يلي الشكل رقم ( 03 ) يوضح أهمية تقييم أداء العاملين:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مرجع شنوفي نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005

ص 25، 26

من خلال الشكل رقم (03) يتضح لنا أن أهمية تقييم أداء العاملين بالنسبة للعمال تكمن في شعور العامل

بالمسؤولية اتجاه عمله واهتمامه في أحسن وجه قصد تطوير عمله والوصول إلى الأهداف المسطرة، بينما في المقابل بالنسبة للمشرفين تتمثل أهميتهم في وجود رقابة واستمرارية العمل وذلك بإنتاج علاقات مباشرة مع العمال لشعور هذا الأخير بالراحة في عمله.

### خاتمة الفصل :

من خلال دراسة هذا الفصل نستنتج أن تسيير الموارد البشرية تهدف إلى تحديد إيجابيات المنظمة من يد عاملة، و العمل على تأهيلها و تطويرها تطويرا فعالا يعود بالفائدة على المنظمة و أفرادها، و كذلك دعمهم و تحفيزهم لتحقيق الأداء المتميز و المتوافق مع الغدرة الساعية إلى تحقيق النتائج المقصودة، فالعنصر البشري ما يملكه من مهارات و قدرات و ما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر السياسي في زيادة المردودية و تحقيق الكفاءة و الفعالية. و هذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني.

## مقدمة الفصل:

لتسيير الوضع داخل المؤسسات الاقتصادية ، يلزمها ذلك معرفة القدرات و المهارات و الخبرات التي يتمتع بها مسيريها و العاملين بها ، كذلك اكتشاف الكفاءات الضرورية من بين مواردها المتاحة , والسعي إلى اكتسابها عن طريق التكوين والتدريب والتعلم و هذا ما يفسر دور المسير و قدراته التسييرية في هذا المجال وهو الداعي لوجود كفاءات بشرية بهذه المؤسسات , مما يستدعي الاهتمام بالموارد البشري وبوظائفه الأساسية لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية عن طريق تسييرها بفعالية بمعرفة أهداف تسييرها, و المراحل الأساسية لذلك ومجالاتها الكبرى. و بالتالي على مسيري المؤسسات الاقتصادية أن يحسنوا توظيف هذه الكفاءات بمؤسساتهم على أساس نظام تسيير المعرفة , و إتباع نموذج أمثل لتطبيق نظام تسيير الكفاءات البشرية بمؤسساتهم , للوصول إلى تسيير أفضل لهذه الكفاءات ومنه تحقيق لأهداف المؤسسة.

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف الكفاءات المهنية ، و أنواعها و متطلباتها .

المبحث الأول: مدخل إلى الكفاءات البشرية

في ظل تغيرات المحيط الذي تنشط به المؤسسات والإسهامات التي يبادر بها مسيري المؤسسات ، اثر تحولات وتطورات العصر خاصة على المستوى التنظيمي للاقتصاد العالمي ، حيث أنه يرتبط بنجاح المؤسسات واستمرارها بكفاءاتها وحسن تسييرها من أجل تطويرها ، فالكفاءات إذن من المواضيع التي اهتم بها الباحثين في ميادين علم النفس ، الإدارة والتسيير وغيرها .

### المطلب الأول: مفهوم الكفاءات

إن مفهوم الكفاءات عموما يعتبر من الإشكالات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع الكفاءات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة. و قد تكون إدارة المؤسسة بين الكفاءة والفعالية إذ يجب على المسيرين و رجال الأعمال التفرقة بين المصطلحين، وذلك بالنظر لتعدد الآراء واختلافها أحيانا في التعريف خاصة عند مناقشة فعالية الإدارة ويتجلى ذلك في التالي:

#### ● الفعالية:

1. تعريف (1): تعرف الفعالية بأنها جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ، و يقال أن المدير الناجح هو المدير الفعال ، ويشترط لفظ الفعالية إلى ضرورة انجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح ، ولعل من الأمور الواجب الانتباه إليها هو أنه يؤدي المدير عمله بطريقة فعالة في للأجل القصير ، غير أن هذا الأسلوب في أداء العمل قد يكون غير فعال في الأجل الطويل.<sup>1</sup>
2. تعريف (2): تعرف الفعالية أيضا بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة وبأنها أقل فعالية إذا لم تحقق أهدافها بالشكل المطلوب.<sup>2</sup>
3. تعريف (3) : يعرف "Ingman Granstedt" الفعالية على أنها قدرة خصوصية على تعديل وضعية عمل يشكل بقاءها عائقا بالنسبة للمنظمة أو الفرد بينما يري "M. kalika" أن الفعالية تتعلق بدرجة بلوغ الأهداف الخصوصية المحددة للمؤسسة.<sup>3</sup>

#### ● الكفاءة:

وهنا تعريف الكفاءة يختلف مجاله عن الموارد البشرية ، فقد يدل عن الإنتاج وهو كالتالي: الكفاءة Efficiency : تعني نسبة المخرجات الفعلية (المتحققة) إلى المخرجات القياسية أو المخططة ، حيث تعبر الكفاءة عن مدى تطابق الإنتاج الفعلي مع الإنتاج المخطط أي أن مؤشر الكفاءة يعد اختبارا معياريا لمؤشر الإنتاجية ، ويمكن التعبير عن الكفاءة بالعلاقة التالية :<sup>1</sup>

1 - جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين - وظائف الإدارة - المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 20.

2 - منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 268.

3 - ثابتي الحبيب ، بن عبو الجليلي ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية : دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ط1، 2009، ص 205 .

الكفاءة = المخرجات المتحققة (الإنتاج الفعلي) / المخرجات القياسية أو المخططة (الإنتاج القياسي أو المخطط)  
 أما عن التعاريف الآتية للكفاءة ، فهي تغفل جانب الإنتاج وتشمل جانب الموارد البشرية ، حيث أنه هناك صعوبات تعريف الكفاءات ومحاولات تعريفها ، نتطرق إليها أولاً، وهي على النحو التالي :

❖ صعوبات تعريف الكفاءات :

يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل ومتفق عليه لمفهوم الكفاءة بالرغم من تعدد المحاولات ، والتي من بينها المبادرة التي أقدم عليها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسي ، ومرد هذه الصعوبات إلى عوامل هي :<sup>2</sup>

- الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحتمل معان كثيرة.
  - تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة، الإنتاج، التسويق...) مما يؤدي حتما إلى اختلاف مضامينها.
  - تعدد المستويات التركيبية للكفاءات .
  - تعدد المشارب الفكرية والمقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة وتطوير الكفاءات.
- ❖ محاولة تعريف الكفاءات:

هناك بعض التعاريف وردت لأجل مفهوم الكفاءة لمحاولة الوصول إلى صورة تقريبية وهي :<sup>3</sup>

- تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR : الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط .
- تعريف P.Zarifian الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.
- تعريف Amit et Shoemaker : الكفاءات هي قدرة المنشأة على بذل أو استخدام مواردها ، في شكل مركب اعتياديا ، باستعمال مسارات تنظيمية ، لتحقيق هدف محدد ، ويضيفان أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة ، تركز على المعلومات ، وهي خصوصية لكل منشأة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة .  
 كذلك هناك عدة تعاريف أخرى للكفاءات نذكر منها :
- تعريف (1): الكفاءات Les Compétences : تعرف بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين .<sup>1</sup>

1 - نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية، الإنتاجية والكفاءة - التغيير التقني - العمل ورأس المال، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 55.

2 - ثابتي الحبيب ، بن عبو الجليلي ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية مرجع سابق ، ص 110 ، ص 111.

3- ثابتي الحبيب ، بن عبو الجليلي ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية مرجع سابق ، ص 112 ، ص 115.

● تعريف (2): " G.Lebotarf " : يعرف الكفاءات بأنها القدرة على تعبئة ، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة ، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم ، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية ، ويمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية ومزجها مع مختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى محدد من الأداء ، أما Le Medef فيعرف الكفاءات بأنها مزيج المعارف النظرية والعلمية والخبرة الممارسة ، والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها.<sup>2</sup>

● تعريف (3) : يشير مصطلح الكفاءة إلى انجاز الأعمال بطريقة لا تؤدي إلى إهدار وضياح الموارد دون جدوى .<sup>3</sup>

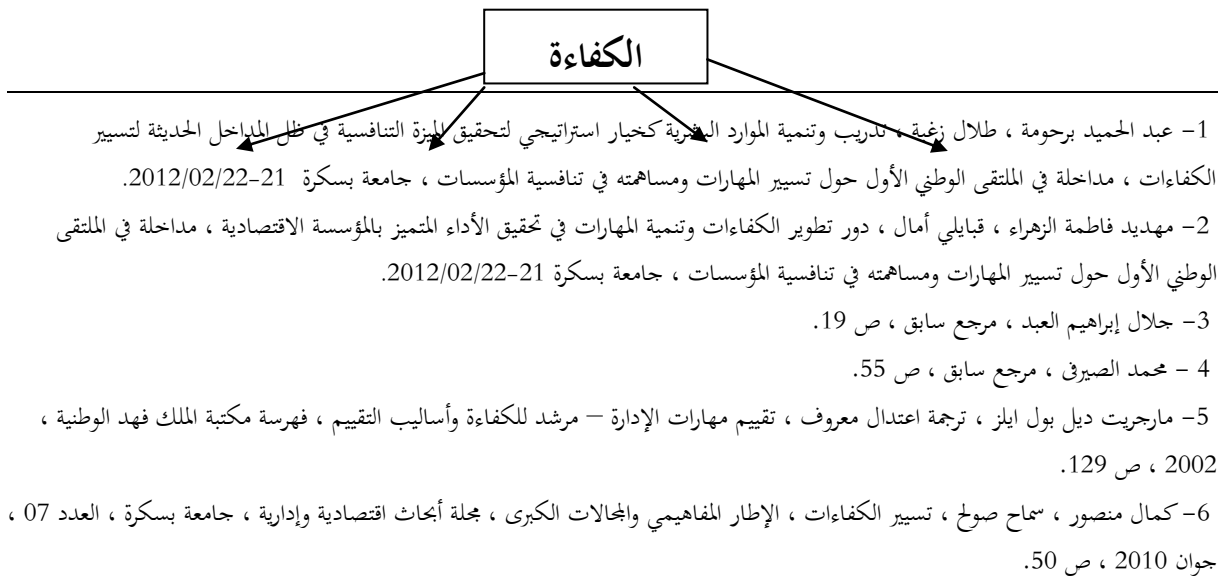
● تعريف (4) : يقصد بالكفاءة حسن الاستفادة من الموارد ، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام أي بكفاءة كذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان ، ومع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين .<sup>4</sup>

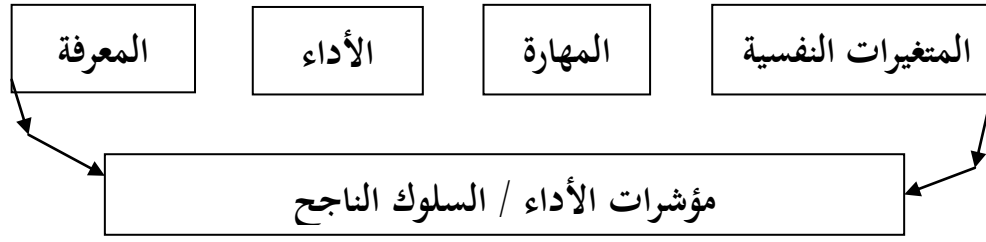
● تعريف (5): تعرف الكفاءة بأنها سمة أساسية (ضمنية) في المدير ترتبط بالأداء المرتفع في الوظيفة.<sup>5</sup>

● تعريف (6): و يأتي لتحديد مفهوم أوضح وأشمل للكفاءة، وهو كما يلي:<sup>6</sup>

الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط ، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد ووضع الموارد (المعارف ، المعارف العلمية ، معارف التحلي ) في العمل يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات "Caird" والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل ، وحسب الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين ويدعم ذلك بالشكل التالي :

#### الشكل رقم (04): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة.





المصدر : كمال منصور ، سماح صولح ، تسيير الكفاءات ، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة بسكرة ، العدد 07 ، جوان 2010 ، ص 50.

و استنتاجا مما سبق من التعاريف ، تعتبر الكفاءات البشرية من أهم الموارد الأساسية الموجودة في المؤسسة ، وعليه يمكن استخلاص تعريفا لها ، أخذا بعين الاعتبار تلك المؤهلات والخصائص التي تنطبق على المورد البشري ذو القدرات والمهارات العالية والأداء المتميزة . فالكفاءات البشرية إذن هي تلك المعارف والقدرات والمهارات المتوفرة في شخص ما والتي يتمكن من خلالها أداء واجباته و أعماله بفعالية أكثر ، وبتوفير هذا النوع من الكفاءات تستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها واكتساب مكانة عالية في السوق . كذلك تعرف الكفاءات البشرية على أنها قدرة الأفراد والجماعات على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها .

### المطلب الثاني : خصائص وأنواع الكفاءات البشرية

#### أولا/ خصائص الكفاءات البشرية :

إن اعتبار الموارد والكفاءات البشرية موردا هاما بالنسبة للمؤسسات وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فذلك يجعلها تتصف بجملة من الخصائص والسمات ، والمتمثلة في ما يلي:<sup>1</sup>

✓ مساهمة الموارد في خلق القيمة للمؤسسة: فالطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة ، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء بقدر ما كان أدائهم جيدا وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة ، وبقدر ما تمتلك مؤسسة ما من مستخدمين جيدين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيما و مميذا .

✓ أن تكون الموارد نادرة : أي أن يكون فريدا أو مميذا ضمن المنافسين الحاليين أو المحتملين للمؤسسة ، أخذا بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية (الإدراكية) في الموارد البشرية فان تلك تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة .

1- سمالي يحيى ، بلال أحمد ، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية ، مدخلة في المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة 09 / 10 مارس 2004 ، ص 157 ، ص 158 .

- ✓ يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:
  - طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أداءها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.
  - صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.
  - صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.
- ✓ عدم قابلية المورد للتبديل: أي عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة.

### ثانيا / أنواع الكفاءات البشرية :

تعد الكفاءات من المواضيع التي اهتم بها الكثير من الباحثين، ومن الأبحاث حول موضوع الكفاءة نجد أبحاث "MC. Clelland" الذي وجد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل واعتبارها تتوزع على خمس فئات أو أبعاد، حيث منها ما توصف بالكفاءات الأساسية والأخرى تندرج فيما أسماه بالكفاءات التفاضلية، وهي تتمثل في ما يلي: <sup>1</sup>

- 1- **الكفاءات الأساسية:** حيث كل الأفراد في حاجة إليها حتى يكونوا فعالين في أعمالهم ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير وهي:
  - **المعارف (knowldges):** وهي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين. مثل: التسويق، البيع والموارد البشرية.
  - **المؤهلات (Abilities):** أي التثبيت السلوكي عن خبرة ما، مثل: المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد أو ورشة بطريقة منطقية.
- 2- **الكفاءات التفاضلية:** حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط و تشمل:
  - **إدراك الذات :** وتتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات ، مثل : إدراك الشخص لذاته كقائد وعضو في فريق.
  - **صفات العبقرية:** أي الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة والمبادرة.
  - **الدوافع :** هي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات ، مثل : دوافع الانجاز أو الانتماء .

1- براق محمد ، رابح بن الشايب ، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة ، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 09/10 مارس 2004 ، ص 242 ، ص 243.

فنظرا لاختلاف وتباين مفاهيم الكفاءات، حددت جملة من الأنواع أو التصنيفات المختلفة باختلاف الاستعمالات والمعايير، والمتمثلة في ما يلي:<sup>1</sup>

1/ تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية: تحتاج كل منظمة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات وهي:

● **الكفاءات الفكرية أو التصورية** : وتشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف ، والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره ، هذه التصورات تمنح المسير أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة و أهدافها الإستراتيجية على وجه الخصوص .

● **الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية** : وتتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية باعتباره عضوا في مجموعة ، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبالعلاقاته بمسؤولية ومعاونه ، وترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه .

● **الكفاءات التقنية** : تفترض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص وبعبارة أكثر وضوحا ، تتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لمسار ، إجراء أو تقنية معينة ، وترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي ، مثل : قيام المدقق بإجراء تدقيق للحسابات المالية .

2/ تصنيف الكفاءات من حيث مدى تداولها للمهام المختلفة: ونميز نوعين من الكفاءات هما:

● **الكفاءات الخصوصية** : هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة بها لا بتوافر هذه الكفاءات ، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة .

● **الكفاءات المشتركة** : هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام ، وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل ، و هذه الكفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكنه من تحسين أداء عمله ، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية Compétences habilitantes لكونها :

● تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى ؛

● تمنح الفرد قاعدة ومركزات لتحصيل معارف أخرى ؛

● تدعيم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات .

1- ثابتي الحبيب ، بن عبو الجيلالي ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية : دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ط1، 2009، ص ( 122-131).

3/ تصنيف الكفاءات بحسب سعة ومستوى الحياة : وقد تم تصنيفها إلى فردية وجماعية لأنه تميز له أهميته الفكرية والعملية لا سيما عندما يتعلق الأمر بإعداد وتصميم البرامج التكوينية ، وهي على النحو التالي :

أولا / الكفاءات الفردية : وهي تعبر عن كفاءة كل فرد من أفراد المؤسسة ، حيث هناك عدة تعاريف حول الكفاءات الفردية من بينها :

- تعريف P. Gilbert et M. Parlier : الكفاءات الفردية هي مجموعات معارف، قدرات عمل وسلوكيات مهيكلة وفق هدف معين وفي وضعية معينة.
  - تعريف Alian Meignant : هي معارف علمية مقبولة في نشاط معين ، كما تعرف بأنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام معينة محددة ، فالمعارف التي يمتلكها الفرد هي حوصلة للمعارف المكتسبة بالتكوين والتعلم والمعارف في العمل كالخبرات والممارسات.<sup>1</sup>
  - تعريف آخر للكفاءات الفردية المقصود منها أخذ المبادرة الفردية و تأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية .<sup>2</sup>
- وبغرض التبسيط فان الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يجوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي ، التكوين المتواصل ، التجربة المهنية والتجارب الشخصية ، والتي يستعملها في نشاطه المهني لانجاز أهداف محددة وبصورة فعالة .
- ويقترح بعض الباحثين والاستشاريين تفصيل هذا النوع من الكفاءات في إطار ما يسمونه بالكفاءات الفردية الأصلية مثلا : تعترف مجموعة " Hay " بالكفاءات التالية :
- كفاءات العمل والانجاز (Compétences d'activité et de réalisation) : دافعية الأداء الاهتمام بالنظام والجودة ، المبادرة والبحث عن المعلومات .
  - كفاءات الإعاونة والخدمة(Compétences d'assistance et de service) : التفاهم بين الأفراد والتوجه نحو خدمة الزبون .
  - كفاءات التأثير (Compétences d'influence) : النفوذ والتأثير، روح التنظيم و إقامة العلاقات.
  - كفاءات إدارية (Compétences managériales): تطوير المعاونين، التوجيه العمل الجماعي والتعاون و إدارة الفريق .
  - كفاءات معرفية Compétences cognitives : التفكير التحليلي، القدرة على التصور والتصميم والخبرة التقنية.

1- مهديد فاطمة الزهراء ، قبائلي أمال ، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية مرجع سابق ، ص 09.

2- إبراهيم عاشوري ، حمزة غربي ، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات ، مداخل في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 22 / 23 فيفري 2012 .

- كفاءات الفعالية الشخصية Compétences d'efficacité personnelle : التحكم في الذات ، الثقة في النفس ، القابلية للتكيف والانخراط في المنظمة .
  - أما The council fir Adult Experimental Learning فقد حدد 11 كفاءة أصلية من شأنها أن تدعم النجاح الاجتماعي والمهني للفرد وهي :
  - روح المبادرة Esprit d'initiative : سلوك عفوي ومتطابق تماما مع الوضعية.
  - الثبوت Ténacité : تجريب مختلف الطرق لمعالجة المشكلة و إبداء القدرة على المثابرة والإصرار.
  - روح الإبداع Créativité : ابتكار منتوجات جديدة ، تصور أداء المهام بطرق أصلية (مبتكرة).
  - روح التنظيم Sens de l'organisation : تخطيط المهام ، استعراض مختلف الإمكانيات قبل المبادرة بأي شيء ، تحديد الأولويات بين مختلف المهام .
  - روح النقد Esprit critique : استكشاف التشابكات أو الاختلافات بين مختلف الحالات، استعمال المفاهيم أو المبادئ في وصف الأحداث.
  - التحكم في الذات Contrôle de soi : التزام الهدوء في كل الأحوال ، عدم التعجل في استخلاص النتائج .
  - مؤهلات القيادة Aptitude de commandement : التنظيم والتكفل بأعباء نشاط ما أو مجموعة نشاطات، تنشيط مجموعة مناقشة.
  - القدرة على الإقناع Force de persuasion : قول أو فعل شيء يؤثر في الغير ، تقديم عدة مبررات في نفس الوقت لإقناع الآخر .
  - الثقة في النفس Confiance en soi : إظهار اعتراضه على الآخر .
  - العلاقات ما بين الأفراد Relations interpersonnelles : إدراك الحالة النفسية للغير، ملاحظة وفهم سلوك غير لفظي، وصف إدراكه لاحتياجات وأهداف الغير.
  - التحسين Sensibilité : الاستماع للغير باهتمام، إراحة الآخرين.
- ثانيا / الكفاءات الجماعية: بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلة وذات أهداف، ونظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي ، فان تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية .
- والكفاءات الجماعية ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات ، المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين .

- الكفاءات الجماعية : تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة ، حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة وتسمح بتطويرها وتراكمها ، وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية ، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها .<sup>1</sup>
- كذلك الكفاءات الجماعية : هي مجموع الكفاءات الفردية التي تتسم بالتعاون والتآزر بينها ويمكن تحديد مؤشرات لهذا النوع من الكفاءات من خلال درجة التعاون بين الأعضاء ، التعلم الجماعي والصراعات .<sup>2</sup>

وتحدد C. Sauret : مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية :

- التفاعل La synergie: تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
- التضامن La solidarité: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- التعلم L'Apprentissage : تحدد القدرة التأهيلية للجماعة وترتكز على نوعية التنظيم السائد .
- الصورة العملية الجماعية L'image opérative collective: تشير إلى وجود تمثل مشترك للنشاط أو العمل.
- الرموز واللغة المشتركة Code et langue communs : يميلان مرجعتهما على الأعضاء إذ لا توجد كفاءة بدون تواطؤ .

ومنه يمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا والمتمثلة في المهارات المشتركة لدى الجميع، شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات والذاكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة.

كما يمكن استخلاص وجود عدة عوامل تعمل على تطوير الكفاءات الفردية أو الجماعية ، بدءا بالنظام التربوي كنواة أساسية لتشكيل الكفاءات ، مروراً بمؤسسات التعليم العالي ومراكز التكوين ، و انتهاء بالمؤسسة . وبعد التطرق إلى أنواع الكفاءات حسب التصنيف الأخير، يمكن إدراج الكفاءات الإستراتيجية والكفاءات التنظيمية على اعتبار أن هذه الأنواع تساهم في تطوير الكفاءة داخل المؤسسة وهي :

#### 4/ تصنيف الكفاءات من حيث الدور:

##### أولا / الكفاءات المحورية:

و يكون تقييم المؤسسة انطلاقاً من المهارات التي توظفها في نشاطها، فقد تكون ثانوية تخص منتجات معينة، وقد تكون أساسية تتعلق بالمهنة الأساسية لها و التي تسمى بالكفاءات المحورية.

1 - مهديد فاطمة الزهراء ، قبائلي أمال ، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية مرجع سابق ، ص 10.

2- إبراهيم عاشوري ، حمزة غربي ، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات مرجع سابق ، ص 06.

● **تعريف ( 1 ) :** الكفاءات البشرية هي حزمة المهارات و القدرات التي تمكن المؤسسة من تقديم منفعة حقيقية للزبون .<sup>1</sup>

● **تعريف ( 2 ) :** الكفاءات المحورية هي نتيجة نسق تعلم جماعي للمنظمة خاصة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج و إدماج لمختلف الأنماط من التكنولوجيا.<sup>2</sup>  
و من أجل وصول المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لا بد لها من تخطيط و تنظيم و تقييم لا بد من إدارتها، و تشمل إدارة الكفاءات المحورية ما يلي :

- **الاكتشاف:** يجب أن تحدد ما تملكه المؤسسة من كفاءات محورية و يجب أن لا تخلط بين الكفاءة المحورية والمهارة، كذلك يجب التركيز على القدرات التي يمكن تطبيقها في أكثر من مجال وليس في منتج واحد.
- **الاكتساب:** ويكون في حالة توظيف كفاءات محورية قائمة لتحسين الأداء في مكان جيد، إما بتحديد الكفاءات التي تحتاجها بعد سنوات محددة من الآن أو باكتساب كفاءات عن طريق ثراء مهارات صغيرة و صهر بعضها مع البعض لتشكيل كفاءات محورية فريدة.
- **البناء:** قد تحتاج إلى 10 سنين لبناء كفاءات محورية جديدة ذات مستوى عالمي.
- **النشر:** بمعنى تحريك الكفاءات المحورية من قيم لآخر داخل المؤسسة.
- **الحماية:** لا تخسر كفاءات المحورية بسبب سوء التمويل أو يكشف خططك.

#### ثانيا / الكفاءات الإستراتيجية " Les Compétences Stratégique " :

إن مفهوم الكفاءات عموما يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية ، فالمؤسسة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، وتكنولوجياها وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد هي:<sup>3</sup>

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني.....) .
- الموارد البشرية (القدرات ، المهارات ، المعرفة ، الطاقات الكامنة.....) .
- الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق، الرقابة.....) .

1- صدوقي عقيلة ، غموض الكفاءات المحورية : نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 21-22/02/2012 .

2- كمال منصوري ، الهام منصوري ، مساهمة مهارات القطب ( المهارات المحورية ) في تحقيق الميزة التنافسية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 21-22/02/2012.

3 - سملاي محضيه ، بلال أحمد ، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية ، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة / 09 / 10 مارس 2004 ، ص 140.

وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة ، مما يؤكد على أن الكفاءات الإستراتيجية تعد بالضرورة كفاءات جماعية .  
أما بالنسبة Prahalad et hamel اعتبروا الكفاءات الإستراتيجية ، كفاءات أساسية أو كفاءات مركزية وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي ، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروب في الموارد ، فهي شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة .<sup>1</sup>  
وعليه تسيير الكفاءات الإستراتيجية يتطلب من المسيرين توجيه موارد المؤسسة خاصة منها الموارد البشرية و جهوداتها نحو قطاعات منتقاة ، لإضافة أقصى قيمة للمنتجات و الخدمات المعنية مما يعيق المؤسسات الأخرى المنافسة عن المناورة المماثلة و التقليد ، خاصة إذا كانت هذه القطاعات تفوقهم و مختلفة .

### ثالثا / الكفاءات التنظيمية:

وتندرج تحت بنية تدريجية ، حيث نجد بعض الباحثين المهتمين بموضوع الكفاءات يدرجون تصنيفات في شكل ترتيب تدريجي بحسب درجة أهمية الكفاءة ، بحيث هذا التصنيف موضوع في إطار خاص و يشمل مستويين هما على التوالي :<sup>2</sup>

**المستوى (1) على الصعيد التنظيمي :** حيث نجد المستوى التنظيمي لتدرج الكفاءات الذي يقصد به ترتيب الكفاءات من منظور المنظمة نفسها بالنظر إلى غيرها من المنظمات و قد أسمته "C. Dejoux" بالكفاءات التنظيمية، والتي تعرف كما يلي :

**الكفاءات التنظيمية :** وتسمى أيضا بكفاءات المؤسسة ، وهي كفاءات تتعلق ببيئة الأعمال والتغيرات الحاصلة فيها ، فمنظمات الأعمال في ظل التغير الحاصل في بيئتها إيجاد مرونة كبيرة في التعامل مع هذه التغيرات والتقليل من الإجراءات الرسمية بغية فسخ المجال للأفراد لإبراز إبداعاتهم وزيادة وتطوير كفاءاتها الفردية والجماعية ، هذا الأمر يسمح بزيادة قدرة هذه المنظمات على التكيف في بيئتها .<sup>3</sup>

وقد ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها ، فلقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر ، حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرار وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد ، وتنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط

1- كمال منصوري ، سماح صولح ، مرجع سابق ، ص 54.

2- ثابتي الحبيب ، بن عبو الحيلالي ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية : دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ط1، 2009، ص (131- 134).

3- إبراهيم عاشوري ، حمزة غربي ، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات مرجع سابق ، ص 07 .

غير مستقر ومعقد والتميز بالمرونة و اللامركزية<sup>1</sup> . و لهذه الكفاءات تسميات مختلفة مثل : الكفاءات المميزة ، الكفاءات الأساسية ، الكفاءات المركزية ، الكفاءات الديناميكية ، الكفاءات الجوهرية ، الكفاءات الأصلية . و ترتب " Eric Lamarque " هذه الكفاءات بشكل تصاعدي على النحو التالي :

1) الكفاءات القاعدية: هي كفاءات تحوزها المنظمة إلزاميا لممارسة نشاط ما في قطاع معين و بصفة عادية

2) الكفاءات المميزة: هي كفاءات تكتسبها المنظمة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة، وهي تخص قطاع نشاط واحد.

3) الكفاءات الجوهرية: هي كفاءات مميزة غير أمها قابلة للتقليد، و تستعمل في مهن مختلفة و تسمح باقتحام أسواق متعددة.

المستوى 2) على الصعيد الفردي : و يشكل هذا التدرج إطارا مرجعيا لتمييز الفئات المستخدمة بغية إحداث استقرار اجتماعي و استغلال امثل للقدرات البشرية ، حيث اقترح " Atkinson " النموذج التالي الذي يربط بين نوع الكفاءة و العلاقة الوظيفية ، و الموضح في الشكل التالي :

شكل رقم (05) : نموذج يربط بين نوع الكفاءة و العلاقة الوظيفية .

علاقة عمل	نوع الكفاءة
عقد غير محدد المدة	كفاءات أساسية
مناولة	كفاءات ثانوية
عقد مؤقت	كفاءات غير مهنية

المصدر : ثابتي الحبيب ، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص

130.

4/ تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية: ونميز هنا بين نوعين من الكفاءات هما:  
أولا / الكفاءات المكتسبة:

تسمى كذلك بالكفاءات المتاحة وهي تلك التي يحوزها الأفراد في الزمن "t" وتقتضيها طبيعة العمل ونوعية المنتج أو الخدمة الحاليين ، وهذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة ، وبعبارة أكثر دقة

1- سملاي محضيه ، بلال أحمد ، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية ، مدخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة 09 / 10 مارس 2004 ، ص 141.

يطرح هذا النوع من الكفاءات مسألة درجة الانسجام بين دور الفاعل ومكانته التنظيمية ، لأن التوافق بينها هو وحدة الكفيلة بضمان أداء فعال ، بينما يؤدي أي خلل بين الأدوار و الإمكانيات إلى اهتزاز البناء التنظيمي وتلاشي الثقة بين الأفراد والمنظمة .<sup>1</sup>

وللكفاءات المكتسبة بعض المعطيات داخل المؤسسة و المرتبطة بالأفراد، و هي تتمثل في :<sup>2</sup>

✓ النتائج المنتظرة أو المرغوب فيها وتشمل ما يلي:

- أغنى المقاييس للتجنيد : و المرتبطة بالكفاءات المكتسبة لإنجاح الأعمال ، و الهدف حول الأساسيات و تعريفها للمسؤوليات للوصول إلى النتائج وذلك عن طريق طرح الأسئلة للوصول على شخص ذو توازن ، خبرات ، و يشمل الوحدات المتلازمة والذي يستعمل القدرة المراد اكتسابها ( جلب الزبون المناسب ) .  
- مطابقة المقاييس لقابلية الانتقال ( سهولة الحركة ): بحيث المعارف و كفاءات رجال الأعمال تصبح سهلة و قابلة للتحقيق، و بذلك سهولة القدرة على إجراء المقارنة بينها وبين سد الاختلاف بين الأعمال، لتصبح الدورة كتلاعب للاستعمال الأحسن.

✓ المسؤولية : وتتركز على :

- إدارة الموارد البشرية : هذا القطاع مسؤول عن تسيير و توجيه الكفاءات المبدئية و هي المتواجدة في هذا المجال للمساعدة على التعرف على الكفاءات الضرورية للوصول إلى النجاح ، و المطلوبة في الحقيقة المنح ( الأجور ) و التفكير في العمال و بمستقبلهم ؛  
- لجنة المهن : بما أن الكفاءات تتحقق في مجموعة عمال للمشاركة في العمل ، يصبح تجمع لتأطير المنح و تدوين بداية النشاط نحو تعريف كفاءات للأعمال المرجعية .

✓ المناهج : مهما كانت المنهجية المستعملة العامة ، مرجع الكفاءات قد يوضح الكفاءات الضرورية في الأعمال المطلوبة و المعطاة ، حيث أن الكفاءات واضحة ومفهومة لسهولة استعمالها وللحصول على نسبة كبيرة التي تمثل المؤسسة . أما المنهجية التحليلية تتأسس على مرجعية العمل المؤسس لوصف الوظائف ، هذه المنهجية تنصح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي هي في حالة ليونة تطبيق الأجور ، مع الاستعانة بالتفكير في العمل ، و ذلك من خلال المراحل التالية :

**المرحلة 1) خلق فريق العمل:** أي يجب اختيار فريق عمل ذو كفاءات و شخصية كي يستطيع أن يكون كتلة مهنية، متجمعة لمعرفة كلا أعضاء الفريق بوظيفته، ويجب أن يكون نشيطا، و قائد يكون مسير ناجح للأعضاء و إدارة الموارد البشرية.

1- ثابتي الحبيب ، بن عبو الجليلي ،تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية مرجع سابق ، ص 130 .

2- Benjamine Chaminade , OP.Cit , P 251 , P 252 .

**المرحلة 2) تدوين التخصصات :** أي تدوين ميادين كل وحدة عمل فريق ، الكفاءة المهنية في هذا العمل المرجعي خاصة إن لم تكن موجودة ، و ليس هناك دليل لهذه الكفاءات أو القدرات المستعملة من طرف المؤسسة ، و هذه الطريقة تتأسس على :

- تطبيقات مرتبطة بتسيير و تطبيق الوظائف أو وصف العوامل .
- وصف المهنة .
- معرفة وتطوير المهام.
- كشف المعطيات من الموارد البشرية و الكفاءات.
- وثائقية المصادر الخارجية المسؤولة .

**المرحلة 3) إحصاء الكفاءات:** حيث أنه في كل مجال موجه للكفاءات ، هناك منهجية أخرى ، هذه الكفاءات تكون عبارة عن مجموعة من الكفاءات ، وكل كفاءة لها خاصيتها .  
و هناك عدة مدارس توصف الكفاءات المستعملة كثيرا، وهي تصنع كثير من الأسئلة منها:  
- ما هي الكفاءات المكتسبة من اجل تحقيق المشروع و الأعمال لكل من الفريق لتصبح ناجحة ؟  
- ما هي الكفاءات اللازمة التي تنقص التباعد الوظيفي الملاحظ ؟  
ثانيا / الكفاءات اللازمة مستقبليا:

يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي (إدخال تكنولوجيا جديدة ، إحداث فروع جديدة ، إدخال أي تعديلات نوعية ...) إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات ، وحينها تكون المنظمة أمام عدة بدائل حلول ، أما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي ، و خلاصة القول أن تجديد الكفاءات المكتسبة حاليا يتطلب الاهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبليا على المؤسسة نفسها<sup>1</sup>.

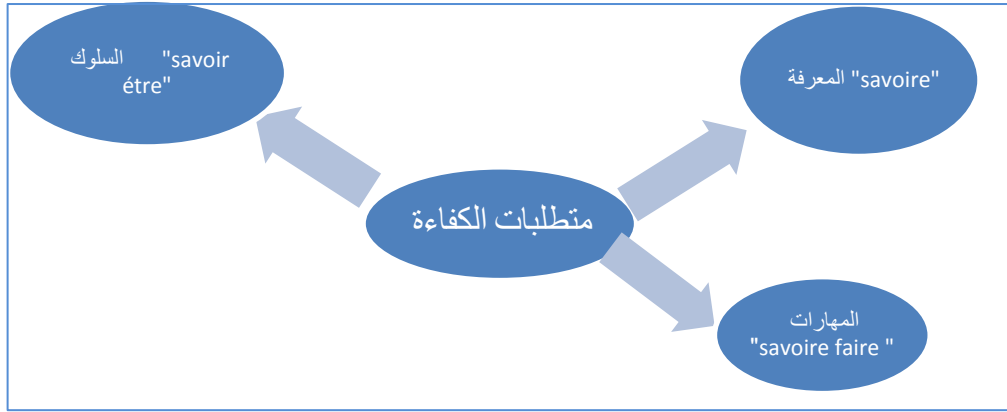
### المطلب الثالث : متطلبات الكفاءات البشرية

هناك ثلاثة عناصر أساسية تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة، و هي تعد متطلبات ضرورية لوجود

كفاءات، و هو ممثلة في الشكل التالي:

**شكل رقم (06):** متطلبات الكفاءات البشرية .

1- ثابتي الحبيب ، بن عبو الخليلي ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية مرجع سابق ، ص 131.



**المصدر :** عائشة لشلاش ، عمار درويش ، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول، حول تسيير الموارد البشرية ، تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 22- 23 فيفري 2012 ، ص 05.

ومنه نستخلص أن الكفاءة واجب لا يمكن فصله عن تغيير التنظيم للمؤسسة ، وبالتالي الكفاءة تركيب من المعرفة ، المهارات و السلوكيات التي قد تظهر منا خلال تمارين عمل في واقعية نشاط محدد، فهي تعد متطلبات للكفاءات البشرية ، ونعرف هذه العناصر الثلاثة كما يلي :<sup>1</sup>

#### تعريف المعرفة ( savoir ) :

**تعريف ( 1 ) :** وتمثل المعرفة في المجموع المهيكل للمعلومات المندجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وانجاز عملياتها في سياق خصوصي ، عبر تفسيرات مختلفة ، جزئية ومتناقضة في بعضها .

**تعريف ( 2 ) :** ل " بوتر دروكر " : تعتبر المعارف المورد الاقتصادي الأساسي ، والمورد المسيطر والوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية .<sup>2</sup>

**تعريف ( 3 ) :** المعرفة تعني الفهم ، الإدراك والتعلم ، والمعرفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة واستنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها ، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة .<sup>3</sup>

#### تعريف المهارات ( savoir faire ) :

1 - ثابتي الحبيب ، بن عبو الجليلي ، مرجع سابق ، ص 117.

2 - الطيب الدودي ، الأمين حلموس ، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات جامعة بسكرة 22-23 فيفري 2012.

3 - نفس المرجع السابق .

**تعريف ( 1):** المهارات هي مجموعة القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو المجموعة والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.<sup>1</sup>

**تعريف ( 2) :** عرفت على أنها مزيج لمعارف وممارسات وسلوكيات وخبرات ، تمارس في إطار معين ، لدا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها .<sup>2</sup>

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

وعليه تلك المهارات تعتمد في المقام الأول على جميع أنواع المعرفة ، خاصة المعرفة الضمنية كونها المرتبطة مباشرة بالعنصر البشري داخل المؤسسة باعتباره المسؤول الأول، وهذه المعرفة تتركز أساسا على عنصرين أساسيين هما:<sup>4</sup>

**أ - الرأس المال الفكري:** و الذي يتمثل في القدرات الذهنية والكفاءات النوعية المتوفرة لدى عقول أصحابها وما أنتجته هذه العقول البشرية من أبحاث وعمليات تطويرية.

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

#### تعريف السلوك ( savoir être ):

السلوك هو ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثية والمتعلمة أو العوامل الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وما إلى ذلك ، ومنه نستنتج أن لمتطلبات الكفاءات البشرية أبعاد ، و هي موضحة في الشكل التالي :

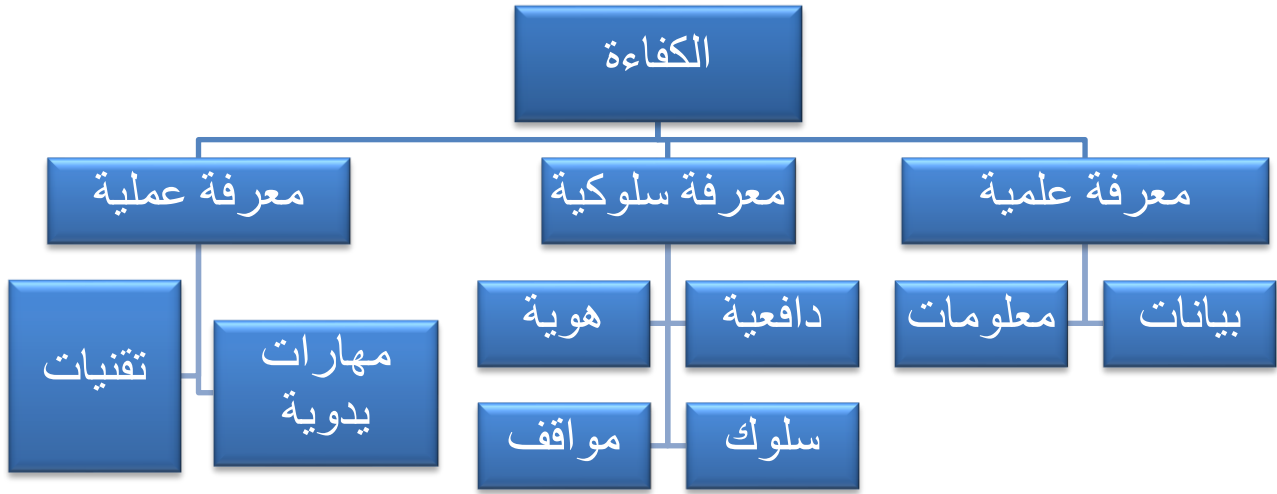
**شكل رقم (07) :** أبعاد متطلبات الكفاءات البشرية.

1 - عشور زيان ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات المهنية ، دراسة حالة مستشفى الشهيد عشور زيان ،مذكرة ماستر ، غير منشورة ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2010 2011 ، ص 3.

2 - المرجع السابق ، ص 5.

3 - مقراش فوزية ، أقطي ج وهرة ، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة : دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ، تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 22- 23 فيفري 2012.

4 - أحمد بن عيشاوي ، مرجع سابق ، ص 163.



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات ثابتي الحبيب ، بن عبو الجيلالي ، مرجع سابق ، ص 119.

### المبحث الثاني: تنمية الكفاءات البشرية

يعتبر العنصر البشري أهم مورد وأعلى الاستثمارات بالنسبة للمؤسسة، والذي يساهم في تحسين وتطوير الأداء و تنميته، ليكون الدور الأساسي في ذلك قيام مسيري المؤسسات بتنمية قدرات الأفراد العاملين بمؤسسته وتحفيزهم على العمل.

و مع تطور المفهوم الجديد للاقتصاد أصبح الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسات متزايد ، و نظرا لسهولة التحكم في هذه الموارد بالمؤسسات، فيمكن تطوير كفاءاتها البشرية من خلال تنمية هذه الكفاءات، وأهم عناصر هذه التنمية قد تكون عن طريق التكوين ، التحفيز ، الاتصال ، و ذلك من أجل تحقيق الهدف ألا وهو خلق الثروة ، وبالتالي الرفع من أداء المؤسسة أو تحسينه و كذا الرفع من نجاعتها . وبالتالي نتطرق إلى مفهوم تنمية الكفاءات البشرية ، والعناصر الأساسية لهذه التنمية .

**المطلب الأول : مفهوم تنمية الكفاءات البشرية:** هناك عدة مفاهيم لتنمية الكفاءات البشرية، نذكر من أهمها مايلي:

- **تعريف (1) :** هي الإجراءات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية قاعدة كفاءاتها ، بعبارة أخرى تنمية الكفاءات هي ذلك المزيج من الطرق و الوسائل و النشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشأة<sup>1</sup>.

1 - فاطمة الزهراء مهديد ، أمال قبائلي ، مرجع سابق ، ص 6.

- **تعريف (2):** كذلك تعرف تنمية الكفاءات على أنها تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل، فهي تركز على العمل الحالي للموظف و العمل الذي يشغله في المستقبل و يكون نطاق التنمية كل مجموعة العمل.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: أهم العناصر الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية:** و يمكن أن نتطرق إليها باختصار كالتالي:

**1) تكوين الكفاءات البشرية:** يعتبر التكوين الدرجة الأولى للحصول عن الكفاءات، فهو يحتل أهمية قصوى في عملية التنمية لذلك يعد عنصر أساسي يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ و المتابعة لضمان تحقيق الهدف المنشود ، و قد قدمت للتكوين عدة تعريفات نذكر من بينها :

- **تعريف (1) :** هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.<sup>2</sup>

**تعريف (2) :** هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة.<sup>3</sup>

**أنواع التكوين:** هناك عدة تقسيمات لأنواع التكوين وهي كالتالي:<sup>4</sup>

**أ- أنواع التكوين وفقا للأفراد المتدربين وينقسم إلى:**

- **التكوين الفردي :** و يقصد به أنه يتم تكوين كل فرد على حدى على العمل الذي سيقوم به بغرض إعدادة و تهيئته للقيام بهذا العمل أو تكوينه على العمل الذي يقوم به حاليا لغرض تعديل أدائه و تحسين مستوى هذا الأداء لزيادة معلوماته و معارفه من جانب ما ،والتكوين قد يكون ذاتيا بمعنى أن يقوم المتكون بتكوين نفسه أو يقوم بمعرفة شخص آخر كأن يكون رئيسه العمل الحالي أو المرتقب و ويكون هذا النوع من التدريب عادة في بداية تعيين الفرد في عمل جديد أو نقله لعمل آخر تمهيدا لترقيته لعمل أعلى .
- **التكوين الجماعي:** بمعنى أن يتم تجميع المتدربين في مجموعات يقوم بتدريب كل مجموعة مدرب واحد في الوقت الواحد، والتدريب الجماعي قد يتم في بيئته العمل العادية وفي موقع العمل أو خارج بيئة العمل في غير موقع العمل.

**ب - أنواع التكوين وفقا للمكان الذي يتم فيه التدريب و يأخذ الأشكال التالية:<sup>1</sup>**

- 1 - عبد الحميد برحومة ، طلال زغبة ، تدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة ورقلة ، 21 - 22 فيفري 2010.
- 2 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999، ص 211.
- 3 - منال طلعت محمود، أساسيات في علوم الإدارة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مصر، 2003. ص 216
- 4 - منال طلعت محمود، أساسيات في علوم الإدارة، المرجع السابق، ص ( 223- 226 ).

- **التكوين في موقع العمل:** و يتم تقليديا حيث يقوم المشرف أو المدرب بشرح العملية للمتدرب في موقع العمل العادي ثم يقوم المتدرب بتنفيذها تحت إشراف المدرب.
  - **التكوين بمعرفة جهة خارجية:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم في معهد أو مركز تدريبي خارجي لا يتبع المنشأة وله صفة الاستقلال ، وفي هذا النوع من التدريب تقع مسؤولية تخطيط و إعداد وتنظيم وتنسيق و متابعة تنفيذ البرامج التدريبية جهة منفصلة عن إدارة المنشأة وفي مكان خارجها .
  - ج - **أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف ويأخذ الأشكال التالية:**<sup>2</sup>
    - التكوين بتوجيه الموظف الجديد : بحيث يحتاج إلى مجموعة من المعلومات تقدمه إلى عمله الجديد بحيث تؤثر على أدائه و اتجاهاته النفسية ، الحالية و المستقبلية .
    - التكوين أثناء العمل: بتقديم التكوين في موقع العمل و بصفة فردية يتضمن كفاءة أعلى للتدريبات وهو ما يتوقف على قدرات المدرب ومهاراته.
    - التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة: ضرورة تقديم تكوين مناسب عند تقادم معارف و مهارات الأفراد من جهة و ظهور أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة من جهة ثانية .
    - التكوين بغرض الترقية و النقل: و يستوجب القيام بالتكوين في هذه الحالة لاختلاف المهارات و المعارف الحالية عن نظيراتها في الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها الفرد بهدف سد تلك الثغرات.
  - د - **أنواع التكوين حسب نوع الوظيفة و يأخذ الأشكال التالية:**<sup>3</sup>
    - **التكوين التخصصي:** يشمل الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة عمل متخصص بحيث يهدف هذا التدريب إلى تنمية هذه المهارات بمستوى أعلى لضمان أداء أعمالهم و توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل و متطلبات العمل.
    - **التكوين المهني و التقني:** يشمل التكوين على الأعمال ذات الطابع المتماثل و الإدارية العامة المتعلقة بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية بحيث تتوقف كفاءة أي مؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات.
    - **التكوين الإداري أو القيادي:** ويتضمن هذا التدريب تغطية الاحتياجات المطلوبة من المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية في جميع المستويات. وبعد التطرق إلى أنواع تكوين الكفاءات البشرية، نعرض خطوات ذلك التكوين.
- خطوات التكوين:** و تمر عملية التكوين عبر خطوات، وهي:

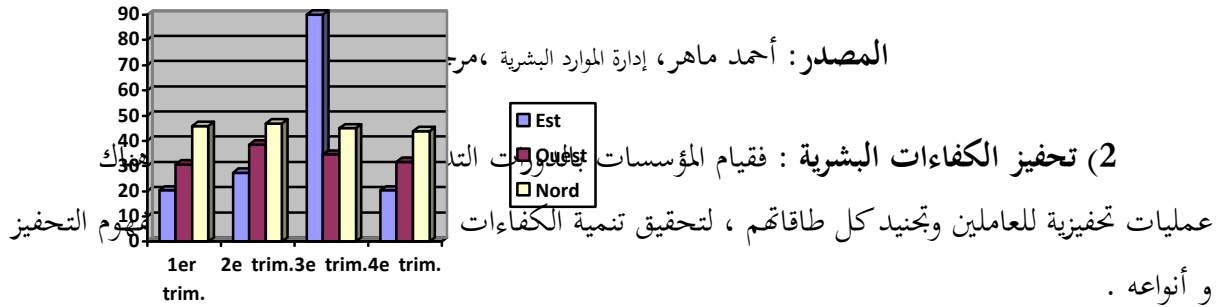
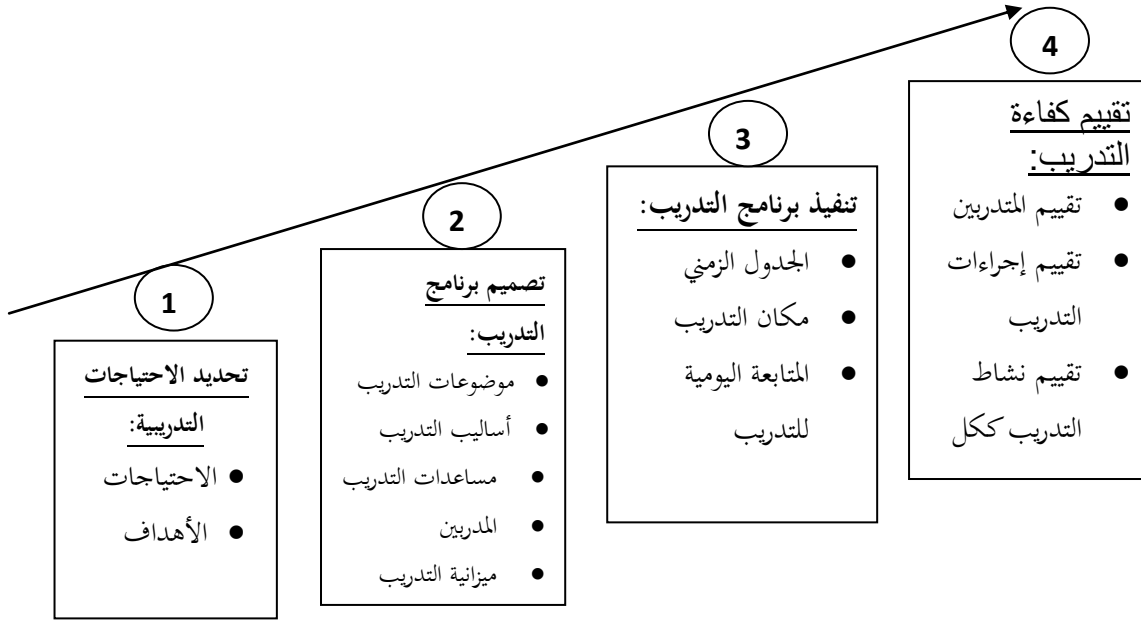
1 - منال طلعت ، أساسيات في علوم الإدارة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مصر، 2003، ص 227.

2 - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ط1 ، 2001 ، ص 323 ،

3 - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع السابق ، ص 324.

1. تحديد الاحتياجات التدريبية .
2. تصميم برنامج التدريب .
3. تنفيذ برنامج التدريب .
4. تقييم كفاءة التدريب .

و يمكن أن نوضح خطوات التكوين من خلال الشكل التالي:  
شكل رقم ( 08 ) خطوات التكوين لتدريب الكفاءات البشرية :



مفهوم التحفيز : ومن بين تعاريف التحفيز نجد ما يلي :<sup>1</sup>

**تعريف (1) :** الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين .

**تعريف (2) :** يقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد و تقويته ، و مواصلته لتحقيق أهداف مشتركة و ما

الحافز إلا وسيلة للإشباع ، و الأداة التي يتم بها الإشباع .

**أنواع الحوافز :** هناك عدة تصنيفات لأنواع الحوافز وهي :<sup>1</sup>

1 - منال طلعت محمود ، أساسيات في علوم الإدارة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مصر، 2003، ص 254 ، ص 263 .

أ- الحوافز المادية والمعنوية :

- الحوافز المادية : تتمثل في الحوافز النقدية ، منها الأجور ، الزيادات السنوية ، المكافآت والمشاركة في الأرباح .

- الحوافز المعنوية : فهي متمثلة بفرص الترقية ، الشكر والامتنان ، رسائل الشكر ، وما تقدمه المنظمة من ضمانات تخلق الاستقرار بالعمل .

ب- الحوافز السلبية و الايجابية :

- الحوافز السلبية: وهي متمثلة في التهديد بالعقاب أو الخصم من الراتب، الإنذار أو التوبيخ والحرمان من العلاوة.

- الحوافز الايجابية : وهي متمثلة في الحوافز المادية ، وعلى أشكالها كالعلاوات والكفاءات والترقية والمشاركة في الأرباح .

ج - الحوافز الفردية والجماعية :

- الحوافز الفردية : وهي حوافز تعطي للفرد حينما يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين الفرد وإنتاجه .

- الحوافز الجماعية : وهي حوافز تقدم للجماعة حينما لا يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين عمل الفرد وعمل الجماعة ، كأن يكون العمل جماعيا ، وأن العائد الفردي يتوقف على نتائج الجماعة .

3) اتصال الكفاءات البشرية: يتوقف نجاح المنظمة على التعاون القائم بين أفرادها وتحقيق العمل

الجماعي ، ويمثل دور اتصال الكفاءات البشرية في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة، حيث يشار للاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض .

ويمكن إعطاء مفهوم للاتصال وأنواعه وقنواته ، وصولا إلى كفاءة الاتصال .

مفهوم الاتصال: تعددت الآراء حول وضع تعريف محدد لعملية الاتصال، ومن بين هذه التعريف نذكر ما يلي:

- تعريف (1): هو عملية توصيل المعلومات، أي نقل المعلومات والمشاركة في الأفكار والآراء، والحقائق بشكل يضمن فهم المتلقي لجميع المعلومات المستلمة كما تدور في ذهن المرسل.

- تعريف (2): هو نقل البيانات أو المعلومات، أو الحقائق أو الأفكار بين طرفين على الأقل من الأفراد في المنظمة عن طريق رسائل شفوية أو مكتوبة أو اعتماد على إشارات رمزية لها دلالة و يدركها المرسل و المستقبل معا.

- تعريف (3): هو عبارة عن تبادل المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر.<sup>2</sup>

1 - منال طلعت محمود ، أساسيات في علوم الإدارة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مرجع سابق ، ص 264

2 - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004-2005، ص 510.

أنواع الاتصالات: وتنقسم إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- أ- الاتصالات الرسمية : و يقصد به الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتم من خلال القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي ، ويشمل على ثلاثة اتجاهات أساسية وهي :
- الاتصال الهابط ( من أعلى إلى أسفل ) : و هو الذي يتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيهـم ، ويتضمن عادة القرارات و الأوامر و التعليمات ...
  - الاتصال الصاعد ( من أسفل إلى أعلى ) : و يتضمن عادة إجابة المرؤوسين على ما يليهم من رؤسائهم ، كما تتضمن شكاوى و اقتراحات العاملين .
  - الاتصال الأفقي : و يتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم و تبادل المعلومات .
- ب - الاتصالات غير الرسمية : يحدث هذا النوع من الاتصالات خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصالات في المنظمة .
- قنوات الاتصال : ويتم الاتصال من خلال قنوات متعددة وهي :
- الاتصال الشفوي : و يتم وجه لوجه ، أو الهاتف ، المحادثات ، العرض الرسمي أو الخطابات الشفوية ....
  - الاتصال المكتوب : و يشمل على أشكال متعددة من أبرزها الخطابات ، المذكرات ، التقارير... وتستخدم بدرجة كبيرة في المنظمات الكبيرة ذات الفروع المنتشرة .
  - الاتصال الإلكتروني : وهو نوع خاص من الاتصال المكتوب عبر وسائل الاتصالات الإلكترونية ، و تتميز بالسرعة و الكفاءة في الأداء .
- إن كفاءة الاتصالات الإدارية في بناء و تدعيم مناخ العلاقات الإنسانية السليمة تقاس بعاملين هما:
- كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء التنظيم ومدى جودتها و وصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم.
  - تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات و تغطيتها لأجزاء ومستويات التنظيم جميعا
- وعليه تنبع أهمية اتصال الكفاءات البشرية في تشكيل العلاقات المؤثرة على اتجاهات الأفراد و آرائهم و نظراتهم إلى الإدارة و العمل ، كما تؤثر على رغباتهم وقراراتهم.
- فلما تتوفر أمام المسيرين هذه العناصر الأساسية و يتم استغلالها عند تسيير المورد البشري في المؤسسة بفعالية، هنا يساهمون في تنمية القدرات و المعارف، و منه يتحقق لديهم كفاءات بشرية ممتازة.

1 - منال طلعت محمود ، أساسيات في علوم الإدارة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مرجع سابق ، ص 173 ، ص 174.

المطلب الثالث : تقييم الأداء و

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر، وهذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشارا لهذا المفهوم:

تقييم الأداء هو محاولة الوصول لتقييم مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وكذلك سلوكه وتصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه والمتعاملين معه، وأيضا قدراته وإمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة. تقييم الأداء يشير إلى مراجعة وتقييم دوري لأداء كل فرد خلال فترة زمنية محددة، قد تكون ثلاثة أشهر، ستة أشهر، سنة أو عدد محدد من ساعات العمل<sup>1</sup>.

قياس الكفاءة أو تقييم الأداء، أو لنقل تقييم أداء العاملين، كلها مفاهيم لعملية واحد، تعددت بشأنها التعريفات، فمنهم من اعتبرها "عملية أو وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه، اتجاهاته مهاراته، ومعرفته"<sup>2</sup>.

كما يعرف تقييم الأداء على أنه "عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه"، وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية، لتحقيق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المؤسسة<sup>3</sup>.

ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي:

- التركيز على تدعيم الإيجابيات: يعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الإيجابية.
- تقديم معلومات مرتدة عن الأداء: يجب أن تكون مرتبة بالواقع الفعلي.
- تشجيع وتدعيم الابتكار: يعني فتح المجال للعمال لتحرير القدرات الخلاقة.
- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على التقييم الفعال للأداء.

ويعرف كامل بربر تقييم الأداء بأنه "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره مستقبلا" و تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

- تسهيل تنمية تطوير الفرد.
- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها.

1- محمد المحمدي الماضي، "السياسات الإدارية"، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة(مصر)، 1994، ص 253-297.

2- نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، ط 1، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع، (بدون بلد النشر) 2000، ص 87.

3- حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر الجامعية، قلمة(الجزائر)، 2004، ص. 123 .

- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
- المساعدة في تحديد مكافئة الفرد<sup>1</sup>.

كما يعرف تقييم الأداء على أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءاتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيتهم لوظيفة أخرى"<sup>2</sup>. ويمكن تعريفه أيضاً على أنه "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافئتهم بقدر ما يعلمون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل"<sup>3</sup>.

### المبحث الثالث : الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية

يعتبر العنصر البشري الهدف الأساسي للتنمية والتطوير وهو العنصر الحاسم في تطوير و تحسين الأداء داخل المؤسسة ، حيث يقوم بأنشطة تطوير الفرد عن طريق تكوين ، التوظيف وغيرها . وضمن هذا المبحث نوضح المفاهيم لتسيير الكفاءات و أهداف تسييرها وأهم المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات وكذا مجالات تسييرها.

#### المطلب الأول : مفهوم تسيير الكفاءات البشرية و مقاربتها

##### أولاً / مفهوم تسيير الكفاءات البشرية:

هناك بعض التعاريف لتسيير الكفاءات البشرية نذكر منها ما يلي<sup>4</sup> :

تعريف (1) : هو التأثير في مهارات و سلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط .

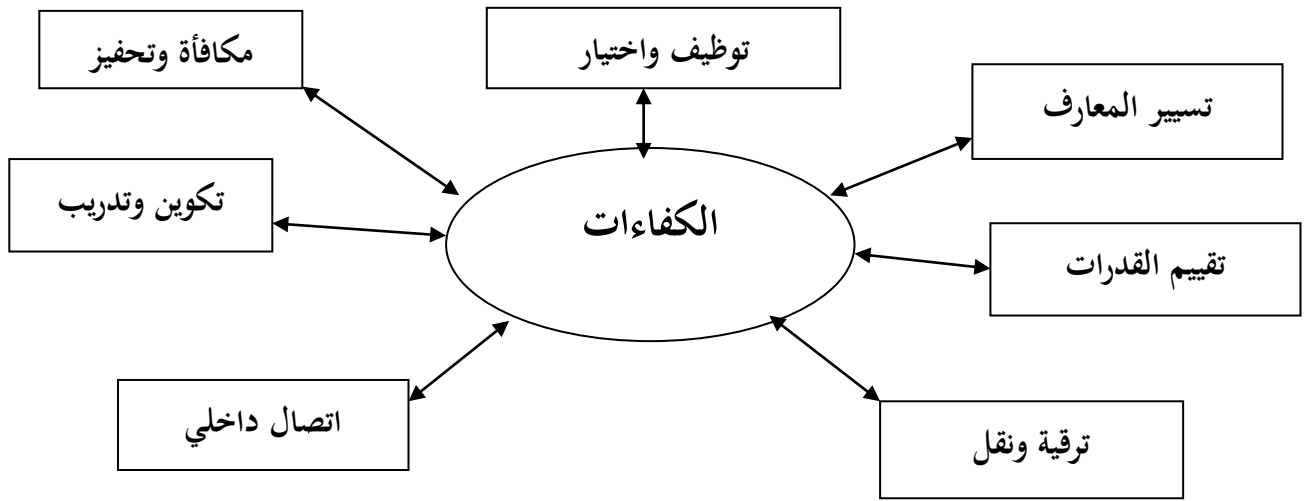
تعريف (2) : هي عملية خاصة لجذب وتطوير وتجنيد و الاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو .

تعريف (3) : هي مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد ، وبهدف استعمال و تطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة

1- منير نوري، فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، عمان،-الأردن- 2011، ص 323.  
 2- صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية - مصر،- 2002، ص 257 .  
 3- شحادة نظمي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان لأردن، ، 2000، ص 75 .  
 4- إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسة، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012. ص 09.

نحو الأحسن ، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ، التكوين، التوظيف و الاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي و أفقي .  
و يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي ، حيث نبحت في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة ، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة و منظمة ومطورة بطريقة معينة ، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها و الكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف ، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة و هو ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم ( 09 ) : الكفاءات محور تركز أنشطة الموارد البشرية



المصدر : كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة بسكرة ، جوان 2010 ص 55.

### ثانيا / مقارنة تسيير الكفاءات البشرية:

إن مدلول الكفاءات البشرية و ما تتضمنه ، لم يعد بسيطا ، و ذلك لقدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة لمتطلبات الوظائف ، بل أصبحت ذات مفهوم شامل و متداخل حسب ظروف العصر و تطورات العولمة ، أصبحت الكفاءات تتوقف على قدرة الفرد و المجموعات على الانسجام ، الداعي الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير ، و ذلك لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية و تسيير الموارد البشرية، حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي <sup>1</sup> :

#### 1- المقاربة التسييرية للكفاءات : تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف و

الخبرات الفردية و الجماعية المتراكمة عبر الزمن ، و على قدرة استغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف

1 - كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص 57.

مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، يشمل المعرفة و المهارات ( أو المعرفة العلمية و حسن التصرف) والسلوكيات .

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة و الاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة ، و بالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة و ملازمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أداءه لمهامه، و رغم هذا تبقى الكفاءات غائية أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، و الرغبة على الفعل، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة. إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة و الخبرة و الإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية.

كذلك في مجال التسيير هناك مقاربة الكفاءات المحورية، التي نظريتها ترى أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة أو المحورية تتم عبر عملية انتقاء أولى للكفاءات التي تعد أساسية في المستقبل، ليتم التخصص في عملية إنتاج العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد، ربما انه من الصعوبة إيجاد كفاءات تتمح تميزا للمؤسسة، فعلى المؤسسة أن تقوم بصياغة إستراتيجية تحفز الإبداع و الجودة في مختلف الأنشطة التسييرية و الأنشطة الوظيفية<sup>1</sup>.

## 2- المقاربة العلمية: من منظور المقاربة العلمية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب

الجماعي، و السيرورة التنظيمية و التكنولوجية، و قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، فبالنفاصل الدائم و المستثمرين تلك المكونات يتحقق لدينا كفاءات ذات تميز فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، و ليست مطلقة بل نسبية و متغيرة، مثل: قدرة المجموعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة.

## 3- المقاربة الإستراتيجية: و تتحدد فيها تلك القدرات المعرفية و العلمية، و التنظيمية المتسمة بصعوبة

تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو بابتكار تنظيمية حديثة أو بكفاءة أخرى مشابهة .

ومنه لتحقق المؤسسة أهدافها المسطرة، عليها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات و توظيفها و تنميتها و الحفاظ عليها، وكذا ضمان التبادل و التعاون بين المسيرين و العاملين بها للاستفادة من أثر أفضلية تجميعها و من ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز، ليظهر دور المسير هنا في القيام ببناء، تكثيف و استغلال المورد البشري بالمؤسسة، والدفاع عن الكفاءات و حمايتها للمحافظة عليها .

## المطلب الثاني: أهداف تسيير الكفاءات البشرية

هناك بعض الأهداف و تتمثل في ما يلي: <sup>1</sup>

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب و استقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة ، وحتى المستقطبة التي تسمح بتحسيد إستراتيجيتها.
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية ، وبالتأكيد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل ، وتحديد أنسب نظام للتحفيز .
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها ، فيحس العامل بالانتماء .
- زيادة فرص الإبداع و الابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج

### المطلب الثالث : المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية

تمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية في الخطوات التالية :<sup>2</sup>

- 1- معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمؤسسة : من خلال المؤشرات لكمية كهزم الأعمال، توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور و مقارنة ذلك مع المنافسين و كذا المؤشرات النوعية (الكيفية ) لمواردها من خلال أنظمة التقييم و موازنات الكفاءات، من أجل وضع وسجل لكفاءات المؤسسة.
- 2- توقع الأعمال المستقبلية : وهو عنصر أساسي، ويفترض أن النظرة الإستراتيجية واضحة بما يمكن من ترجمة هذه التوجهات إلى احتياجات من الكفاءات و وضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف).
- 3- وضع المخططات : انطلاقا من ذلك يمكن وضع مخططات التوظيف و التكوين و الحركية بين الوظائف، وتعتبر هذه المخططات الثلاث أهم أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات، وليس من السهل وضع هذه المخططات لاعتبارات التالية:

- في ما يتعلق بسياسة التوظيف ، فإنما ألا تقوم بعملية التوظيف حتى لا يتم تحمل أعباء إضافية و انتظار النشاطات الجديدة أو أن المسؤولين يقومون بتوظيف الكفاءات حتى يقوموا بحماية مستقبلهم .
- أما في يخص مخطط التكوين ، فيجب أن يوجد التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير و الذي يفترض التكوين الجماعي و الفردي للتقنيات المستعملة و من جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يفيد المؤسسة في الوظائف الجديدة مستقبلا.
- أخيرا ، فمخططات الحركية بين المناصب في كثير من الأحيان يصعب تنظيمها خاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث معدل الدورات ضعيف ، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك ،على اعتبارات هذه الحركية تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع و الابتكار وتقلل الجانب الروتيني للمهام و الوظائف . و في المرحلة الأخيرة تشمل تسيير المعلومات الأساسية و الضمنية و المرسلة و تطور المعلومات من

1 - لشلاشة عائشة ، درويش عمار ، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية ،دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف ،مداخلة في المنتدى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ،تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 21/22 فيفري 2012 .

2- براق محمد ،رابح بن الشايب ،تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة ،مداخلة في المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 09/10 مارس 2004 ،ص 244 ،ص 245 .

أجل تقسيم الكفاءات و إدراجها ضمن رأس مال داخل كل المنظمات ، وذلك لتسهيل اتخاذ القرارات وحل المشاكل كذلك تحسين جدي في التوظيف بالمؤسسة<sup>1</sup> .  
والهدف من المراحل المكملة لبعضها هو لضمان أحسن الكفاءات التي تود المؤسسة اكتسابها في أحسن الظروف العملية(المهنية ) التي يجب استخدامها في المؤسسة ، رغم التغيرات التي تدخل ضروريا في المؤسسة أو المشروع.

### المطلب الرابع : مجالات تسيير الكفاءات البشرية

إن الكفاءات البشرية بحاجة إلى تسيير محكم و متابعة من خلال تقييمها كما هي بحاجة إلى عمليات تطوير بالاعتماد على الدورات التكوينية والتدريبية و الجلسات العلمية و غيرها من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات و التي نتطرق إليها من خلال العناصر التالية :<sup>2</sup>  
**1-إعداد مواصفات الكفاءات :** ويمثل إعداد مواصفات الكفاءات أحد المراحل الأولى لتسيير الكفاءات حيث يقوم على توضيح الكفاءات المطلوبة من أجل الحصول على أحسن أداء وظيفي ، وذلك عند تطبيق هذا النظام و بالتالي تكون هناك عملية تحليل للكفاءات حيث توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات الضرورية لذلك من بينها الملاحظة الميدانية ، المقابلات الفردية و الجماعية استمارات الكفاءات ، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف ، بطاقات الكفاءات (بطاقات الكفاءات المهنية.... )، و التحليل يجب أن يعطي النتائج التالية:

-نظرة شاملة للكفاءات الأساسية و المهمة .

-وصف المؤشرات السلوك من خلال الكفاءات .

الكفاءات لأنه يوضح جوانب الضعف و القوة في الكفاءات و يكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمراكز التقييم وجداول الكفاءات الجماعية<sup>2</sup> .

وهناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكرها:

**مقابلة النشاط السنوية :** حيث يجري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وهي تسمح للمسير بوضع

النقطة السنوية أو السداسية للعمال وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية لذلك فإنه على المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين و تطوير الكفاءات .

<sup>1</sup> - Benjamin chaminade .op .cit.p215

<sup>2</sup> - كمال منصور ، سماح صولح ، مرجع سابق ،ص(58-65) .

2 - Benjamin chaminade .op .cit.p217.p218.

**المرافقة الميدانية :** وتسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق و تقدم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير ، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين. وهناك بعض السلبيات للمرافقة تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم ، إذا لم يكن مكونا قبلا

**مرجعية الكفاءات :** إن مرجعية الكفاءات تأخذ مكانة مهمة في التقدم الإيجابي وهي كملزمة وثائق الموارد البشرية ضمن برامج التسيير المتاحة للمؤسسة ، وتعد منبع يوضح مجموع الكفاءات المفيدة للمنظمات في الحاضر و المستقبل لاستكمال وتنمية المستوى ، وبمعنى آخر مرجعية الكفاءات هي الوسيلة المطلوبة من أجل أحد في عين الاعتبار الكفاءات الضرورية و المنح و القدرات من أجل معرفة و تحليل الكفاءات النهائية للمؤسسة وتسييرها ، بصفة أخرى هو ملجأ يشمل الكفاءات المطلوبة لأجل إدارة الأعمال و الكفاءات الضرورية الحقيقية بوضوح أجور الأعمال كذلك أنها أداة المتباعدات الداخلية<sup>1</sup> .

تعرف كذلك ، أنها أداة تسمح بمجرد الكفاءات الضرورية لكل نموذج العمل في الفرع المهني و تنجز من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن تم تحديد نماذج العمل الأساسية وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية بمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد.

**طريقة مركز التقييم :** وتعبّر عن المنهجية المستعملة في التقييم حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات مثل: المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم ، وصيانة جزء مهم من التقنيات المستعملة . و يحسب تقييم المتباعدات الكفاءات من خلال العلاقة التالية:

$$\text{تقييم المتباعد} = \text{الكفاءات المكتسبة} + \text{الكفاءات الحقيقية}$$

**3- تطوير الكفاءات :** هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المؤسسة من أجل زيادة كفاءاتها و اكتشاف إمكانيات التطور<sup>2</sup> .

وفي هذا المجال هنا بعض المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات ، حيث نبرزها في النقاط التالية<sup>3</sup> :

- تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل ترتكز على المعرفة، الخبرة والمهارة ، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي وقوة العمل ، بل تعتمد أكثر فأكثر على الموارد غير المادية ، وهو ما يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد إستراتيجية للإنتاجية .
- في ظل محيط شديد التقلبات ، سريع التغيرات وكثير الغموض للتأكد ، أصبح لازما على المؤسسة حيازة القدرة على رد الفعل السريع.

1 - Benjamin chaminade .op .cit.p217.p218.

2 - براق محمد ، رابع بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة ،مرجع سابق ،ص 245 .

3 - ثابتي الحبيب ، بن عبو الجليلي ،تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص 217،ص 218.

- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي ,يحتاج المسيرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة.
  - تمكن سياسة تطوير الكفاءات وإدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر , تقاسم المعلومات والمعارف والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمنظمة أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة.
- إن تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفأتها وبما أن حاملو المعرفة الأساسيين في المؤسسات هم عمالها ، فإن ذلك استدعي ضرورة صيانة وتطوير هذا المورد( الكفاءات ) بأساليب حديثة ، حيث من بين هذه الأساليب نذكر:
- 1- التكوين المرتكز على الكفاءات : وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة و الإدارة المرتكزة على الفرد ، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة مثلا قدرة القرار أو تكون من معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة ؛
  - 2- التدريب المرتكز على الكفاءات : ففي السابق المدرب يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، وكذا الدروس ، التعليمات و المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد للإيجاد الحلول بأنفسهم ، كذلك يقوم المدرسين بطرح الأسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم ، أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم. ومن أجل صيانة الكفاءات يجب توفر بعض الشروط منها:
    - 1-تنظيم وضعيات عمل بطريقة تعطي الفرصة لوضع في العمل بالموارد المكتسبة لدى الكفاءات (معارف ، معرفة عملية.....)
    - 2-توقع وتنظيم أعمال تك وين تسمح بتعميق أو تقوية الكفاءات.
    - 3-وضع في التنفيذ إجراءات تسهل الاتصال حول الكفاءات داخل أو خارج المؤسسة.
    - 4-استعمال برنامج يسمح بمتابعة عروض وطلبات الكفاءات داخل المؤسسة.
    - 5-تشجيع تبني عملية تشكيل الكفاءات و الطرق العلمية.
    - 6-تحقيق تقنيات دورية لنتائج التكوين حول تسيير الوضعيات المهنية و الأداء في وضعيات العمل.
    - 7-تحضير ومتابعة جداول اليقظة حول عمليات صيانة الكفاءات.
    - 8-وضع في العمل ،إجراءات تحقيق الصيانة الدورية للكفاءات.
    - 9-تحقيق موازنات مهنية للكفاءات.

- 4 - **رواتب الكفاءات** : تمثل رواتب الكفاءات ملجأ المؤسسات لشرح و تطوير الأفراد الخاصة بتسيير الكفاءات وهذا التطبيق يضعه المسيرين لجميع الكفاءات وتطويرها لأجل رد احتياجات المؤسسة الحالية المستقبلية.<sup>1</sup>
- إن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت ، وعمليات التقييم كانت تفقد بالنسبة لأهداف قابلة للقياس و متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة ، لكن صيغ العمل بالمؤسسات صادرت أكثر مرونة و بذلك اثبتت مفاهيم جديدة كالعمل في الفريق والعمل عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ، وأعمالهم يخضع للقياس يشكل يوضح كفاءاتهم وقدراتهم في العمل ؛<sup>2</sup> ويمكن تلخيص بعض العوامل المؤثرة على رواتب العمال في التالي :
- الوظيفة ، القدرة على تقديم خدمات من الفرد ، كفاءات الفرد ، سوق العمل ق ، قيم وثقافة المؤسسة ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة ، حيث يتوقع أرفاق الكفاءات في ما يلي :
  - الأجر القاعدي .
  - الجزء المتغير من الأجر مثل : العلاوات والتعويضات .
  - الميزات المحتملة مثل : التأمينات .

### خاتمة الفصل :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مفهوم الكفاءات البشرية ، أنواعها وتنميتها كما تطرقنا إلى تسيير الكفاءات البشرية من مفاهيم ، أهدافها ، مراحلها الأساسية ومجالاتها الكبرى ، وعليه نستخلص أن المؤسسات اليوم تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته وعلى جميع المستويات ، وهو الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها ، وتعتبر الكفاءات بأنواعها عوامل النجاح الأساسية بالنسبة للمؤسسة في ظل التغيرات المحيطة بها و الذي يمكن أن لا تواكبه التغيرات اللازمة على مستوى هياكل المؤسسة ، وهو ما يفرض ندرة الكفاءات أو هجرتها فتصبح المؤسسة تعاني ضعف في رأس المال البشري ، مما يعكس ضعف في التسيير .

و الكفاءات مهما كان نوعها ، فهناك عوامل كثيرة تعمل على تطويرها بدءا بالنظام التربوي الذي يشكل النواة الأساسية لتشكيل الكفاءات من خلال المرور بمؤسسات التعليم العالي ومراكز التكوين المهني و انتهاء بباقي المؤسسات الاقتصادية التي يعمل فيها الأفراد ، وهذه المؤسسات تمثل بدورها مصدر تطبيق تسيير الكفاءات ، بحيث تتحقق عدة أنشطة كاستقطاب و لتوظيف الكفاءات وتسيير المعرفة لاستثمارها وبالتالي فالمؤسسات

1 - Benjamin chaminade .op .cit.p345

2 - celilde dejou .les compétence au cœur de l'entreprise .OP,CIT ,P129

الاقتصادية وأن توفرت على الكفاءات البشرية , تتمكن من تحقيق التميز والنمو , وعلى الرغم من تطوير نظام التكوين المهني إلا أن هذه المؤسسات في أمس الحاجة إلى كفاءات فهي تعاني مشكل نقص في المؤهلات و القدرات ذات المهارات التي تعبر عن وجود كفاءة, لدى استدعى الأمر الاهتمام بدور مسيري المؤسسات في حل مشكل هذه المؤسسات وهذا ما ستبرزه الدراسة التطبيقية في الفصل الموالي.

## مقدمة الفصل :

بعد تطرقنا للخلفية النظرية لموضوع دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية مع التركيز على عامل الكفاءات في المؤسسة في الفصول السابقة ، سنحاول من خلال هذا الفصل و استنادا إلى ما سبق ذكره في الجانب النظري إلى إسقاط هذا الأخير على الجانب التطبيقي ، و محاولة التعرف على واقع تسيير الكفاءات في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم و دورها في تحقيق الأهداف المسطرة ، من خلال إتباع منهجية وصفية تحليلية في دراسة الحالة، بحيث تم جمع مصادر المادة العلمية الميدانية عن طريق أدوات جمع البيانات التالية :

- المقابلات و الزيارات الميدانية ، نظرا لطبيعة موضوع البحث الحديث فقد تم إجراء بصعوبة عدة مقابلات مع المسؤولين و شرح مغزى الموضوع و إقناعهم بإجراء الحالة التطبيقية في مؤسستهم ، و بعد قبولهم العرض حاولنا الحصول على ما استطعنا من معلومات و توظيفها بشكل يخدم الموضوع .
- المجالات و الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة.
- المصادر الأخرى كمواقع الانترنت و مختلف الوثائق الأخرى.

لجمع المادة العلمية الميدانية استخدمت أساسا المقابلة والملاحظة بغية معرفة واقع و حقيقة تسيير إدارة الموارد البشرية للكفاءات في المؤسسة ميدان الدراسة والدور الذي تلعبه في تحسين أدائهم و الحفاظ عليهم. وسوف نتعرض بالتحليل للمباحث التالية:

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة و نشاطها

المبحث الثاني: مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية والتحديات التي تواجههم.

المبحث الثالث : حقيقة تسيير الكفاءات بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية



المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة و نشاطها

المطلب الأول : لمحة تاريخية (نبذة عامة حول مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية) (UCA)  
(Union Des Coopératives Agricoles De Mostaganem)

تقع مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية في مدينة مستغانم و بالتحديد في جنوب غرب الولاية ، طريق تحليتي عثمان ، يرجع تاريخ إنشائها إلى سنوات الستينات و تحديدا سنة 1960 ، كانت تابعة آنذاك إلى تعاونية الحبوب بغيليزان لتصبح بعد ذلك وحدة منفصلة تحت وصاية الديوان الجزائري المهني للحبوب ، وهذا ابتداء من 1977/06/01 ، تم إصدار اعتماد بتاريخ 1977/05/23 تحت رقم 422-

هي مسؤولة عن تلقي المنتجات، من استيراد وتخزين وتوزيع المنتجات وتسويقها لمختلف المستخدمين (مطاحن " سيدي بن ذهبية " مستغانم ، مطاحن " شور خالد " مستغانم، المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم "متيجي" .

تعتبر القدرة التخزينية للمؤسسة 600.000 قنطار ، موزعة بين وحدتين:

✓ مخزن الوحدة المينائية = 300.000 قنطار.

✓ مخازن الوحدة الرئيسية = 300.000 قنطار .

توظف المؤسسة 111 عاملا موزعين على النحو التالي:

✓ إطار سامي ..... 05

✓ إطار..... 27

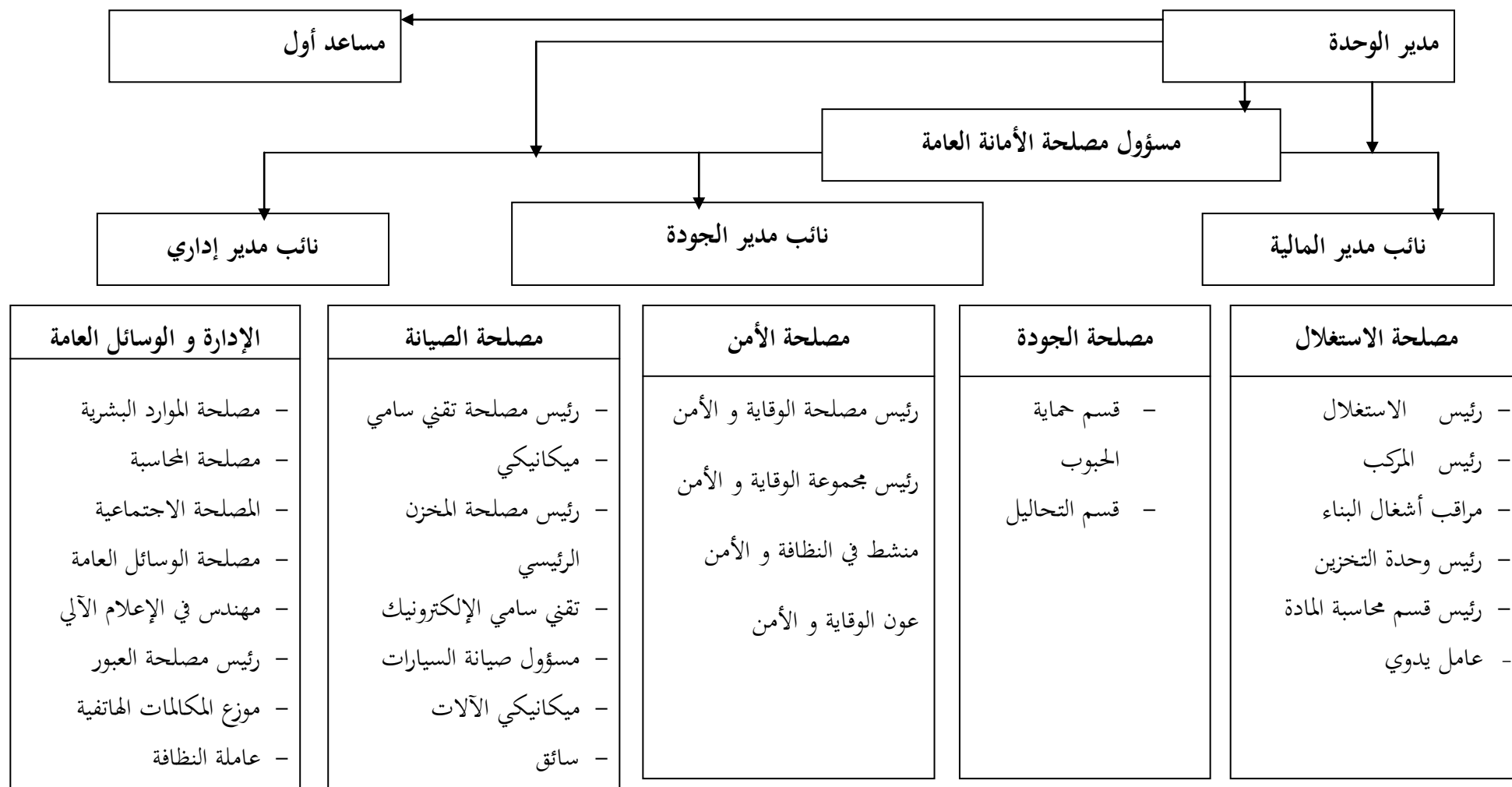
✓ مراقب عمال..... 47

✓ تنفيذ..... 32

25.64 بالمائة من مجموع القوى العاملة (30 عاملا ) لها أكثر من 20 سنة أقدمية في المؤسسة.

في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني و تطبيقا لتعليمات المديرية العامة للديوان الجزائري المهني للحبوب، وفرت المؤسسة في خلال المرحلة ما بين 2009-2013، 30 منصب شغل دائم في مختلف التخصصات، للشباب خريجي الجامعة و معاهد التكوين المهني.

المطلب الثاني : المصالح و الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الشكل 10 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

✓ **المدير:** يعتبر المدير المسؤول الأول و الأخير ،وتعود إليه مسائل اتخاذ القرارات ودراسة كل القضايا ،ورسم السياسة العامة من التخزين ،ومراقبة نشاط الوحدة وكذلك تسيير وتوجيه رؤساء المصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم .

وينصب هذا الأخير عن طريق المديرية العامة " Office Algérien Interprofessionnel des Céréales (OIA) " ويتم إقالته عن طريق هذه الأخيرة .والتعاونية الفلاحية تتكون بدورها من عدة مصالح و نيابات متمثلة فيما يلي :

✓ **نائب مدير المالية:** ويتمثل دوره في استلام الفواتير والوثائق التي تثبت وتبين العمليات التي قامت بها الوحدة وكذلك تسديد مبالغ هذه الفواتير ومراقبة التحركات برصيد البنك.

✓ **نائب مدير الجودة:** حيث يقوم بتخزين الحبوب وحفظها وحمايتها من جميع الخواطر التي تتمثل هذه الأخيرة في الحشرات والتحليل المستمر.

✓ **نائب مدير إداري ومن مهامه:**

- رسم مخطط لتسيير المسار المهني.

- تسيير الموارد البشرية والمتابعة القانونية.

- يساعد اللجنة في تسيير الاجتماعي.

- يهتم ويتابع المكاتب وأدواتها في المؤسسة.

✓ **الأمانة العامة:** تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة من المديرية العامة وتوجيه قرارات المدير إلى الميادين الخاصة بنشاطات العمل والتخزين والتنسيق بين المدير ورؤساء المصالح وتنظيم الاجتماعات من اجل السير الحسن داخل المؤسسة.

1- **الإدارة والوسائل العامة:** وتتكون من مجموع المصالح وهي كالآتي:

✓ **مصلحة المحاسبة:** وتتكون من ثلاث (03) محاسبين، حيث يتمحور دورهم في جمع المعلومات المحاسبة وتسجيلها ومراقبتها، وتوجيه وتقييم حسابات المحاسبة وهذا بعد إنشاء الميزانية السنوية الافتتاحية والختامية.

✓ **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** هذه المصلحة تتكفل بملفات حوادث العمل، توقيفات العمل لأسباب مرضية وسداد التكاليف الطبية.

- يباشر على تصفية حساب ملفات المتقاعدين.

- يتابع الأجهزة الطبية ويضمن تصرف الطب الاجتماعي للعمال.

✓ **مصلحة الوسائل العامة:**

- تشرف على ملفات التامين وعلى مسؤولية الحفاظ على المكاتب والوسائل الأخرى الموجودة بالمؤسسة.

- وضع قوائم للحاجيات وتسليمها للمورد لجلب المستلزمات من مكاتب الغيار.

- مراقبة وتسيير مخازن المادة الأولية الموردة لتجنب نفاذها في المخازن والسهر على سلامة مختلف وسائل الاتصال مثل: الهاتف، الفاكس... الخ.

- ضمان تنظيف البنايات والمساحات الخضراء في الشركة والإشراف على تسيير مرائب السيارات ، ووضع الحاجات الدورية وتوجيه السائقين الذين لديهم مهام خارج المؤسسة.
- متابعة حالة الاستهلاك، وتنظيم فواتير الغاز والكهرباء وكذا إعداد الميزانية للدوائر وتقديمها للسلطة السلمية.
- ✓ . قسم الإعلام الآلي: يسهر على شبكة الإعلام الآلي وتطوير ثقافة المعلومات داخل المؤسسة، لتسهيل العمل والبحث والسرعة في التنفيذ.
- ✓ . مصلحة العبور: ويتمثل دور هذه المصلحة في:
  - التخلص الجمركي، وذلك بالترخيص بدخول المنتج (الخبوب) ومعاينته وتحديد جودته، والتصريح باستيراده.
  - ✓ . عاملة النظافة: تقوم بتنظيف جميع المكاتب والمحافظ عليها، والحفاظ الجيد والتنوع للعتاد.
- 2 مصلحة الصيانة: يتمثل دور هذه المصلحة في:
  - مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤوليتها.
  - تؤمن الصيانة والمحافظ على الوسائل ضد الحريق
  - تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخسائر.
  - ضمان الصيانة والحفاظ الجيد على ممتلكات المؤسسة.

وتحتوي هذه المصلحة على مجموعة من العمال الموضحين حسب وظائفهم كالأتي:
- ✓ رئيس مصلحة تقني سامي: وهو المسؤول على جميع آلات المؤسسة وصيانتها ومراقبتها، وكذلك مسائل الكهرباء وغيرها.
- ✓ ميكانيكي: ويقوم بصيانة جميع الأعطال التي تصيب الآلات والمحركات.
- ✓ . رئيس مصلحة مخزن رئيسي: يقوم رئيس المصلحة بتخزين جميع احتياجات المؤسسة من قطع غيار و الأدوات الكهربائية... الخ وتتعامل هذه المصلحة مع مصلحة الصيانة لتلبية حاجيتها ومتطلباتها.
- ✓ تقني سامي في الإلكترونيك: ويقوم بصيانة ومراقبة جميع الآلات والمحركات الالكترونية والكهربائية.
- ✓ مسؤول صيانة السيارات: وهو مسؤول على صيانة سيارات المؤسسة والتكفل بجميع عوامل السيارات الخاصة بالوحدة.
- ✓ . ميكانيكي الآلات: وهو يقوم بصيانة آلات المؤسسة وتصليح أعطابها لعدم الوقوع في المشاكل التي تعيق عمل المؤسسة.
- ✓ سائق: ومهامه متمثلة ففي:
  - الاستجابة لمتطلبات المصلحة وتلبية حاجيتها وذلك بالقيام بالخروج مع العمال لقضاء حاجات المؤسسة مع الأفراد والموردين والمؤسسات المتعامل معها.
- 3 مصلحة الأمن: يتمثل دورها في مراقبة دخول وخروج الشاحنات وكذلك مراقبة العمال واثبات مزاوله عملهم، كذلك ضمان الأمن داخل المؤسسة.

كما تحتوي هذه المصلحة على أعوان و منشطين و رؤساء مجموعات وهم كالأتي:

- ✓ رئيس مصلحة الأمن و الوقاية : يقوم بتحديد مهام كل عون امن و وقاية و مراقبتهم على حسن سير عملهم المتمثل في حماية العمال من المخاطر و حرص الأمن على المؤسسة و على وسائل العمل .
- ✓ رئيس مجموعة الوقاية و الأمن: و تتمثل مهامه في:
  - مراقبة دخول و خروج العمال و البضائع المحملة.
  - يؤمن الصيانة و المحافظة على الوسائل ضد الحريق .
- ✓ منشط في النظافة و الأمن: و يقوم هذا الأخير بالحرص على نظافة الساحة و التكفل بالمساحات الخضراء و المحافظة عليها و توفير الأمن داخل المؤسسة.
- ✓ عون الوقاية و الأمن: و تتمثل مهامه في:
  - توفير الأمن داخل المؤسسة .
  - مراقبة العمال عند دخولهم و خروجهم من المؤسسة و البضائع المحملة.
  - المحافظة على ممتلكات المؤسسة و على الوسائل ضد الكوارث .
- 4- مصلحة الجودة: تقوم هذه المصلحة على مراقبة البضائع المخزنة بالمؤسسة و المحافظة عليها و تحديد مدة تخزينها، تحتوي على قسمين هما:
  - قسم حماية الحبوب: دورها يتمثل في حفظ الحبوب لأقصى مدة من الحشرات.
  - قسم التحليل : و يقوم هذا القسم بتحليل البضائع المخزنة و تحديد نوعيتها و مدة صلاحيتها .
- 5- مصلحة الاستغلال: تقوم هذه المصلحة بإدخال البضائع وتخزينها ثم إعادة توزيعها حسب مهام المؤسسة، وتتكون هذه المصلحة من رؤساء و محاسبين و مراقب هم كالأتي:
  - رئيس الاستغلال : هو المسؤول عن مصلحة ، بحيث يقوم بالتحكم في جميع عمال المصلحة ، و تحديد مهام و وظيفة كل عمال كما يحرص على تنظيم و تسيير المؤسسة على أحسن ما يرام .
  - رئيس المركب : تتركز مهامه على استقبال البضائع الآتية عبر البواخر من الخارج و إفراغها ، بحيث يقع المركب بالميناء (ميناء مستغانم).
  - رئيس وحدة التخزين: يقوم هذا الأخير بالتخزين فقط، و المحافظة على المخزونات لأقصى مدى.
  - رئيس قسم محاسبة المادة: يقوم بتسجيل جميع البضائع ( الحبوب ) الآتية من المركب و الخارجة من المؤسسة و التحقق الجيد في الحسابات.
  - مراقب أشغال البناء : و يتمثل دوره في مراقبة البناءات الخاصة للمؤسسة و المركب و التكفل بجميع الترميمات .
  - عامل يدوي: يقوم بجميع الأعمال اليدوية الخاصة بالمركب و الوحدة و التفريغ و الملء و كذلك تنظيف المخازن و إلى غير ذلك.

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة لاتحاد التعاونيات الفلاحية و أهدافها

نشاط المؤسسة لعام 2015: قراءة في التقرير السنوي لعام 2015 تبين أن المؤسسة استوردت كميات هامة من القمح (بنوعية الصلب و اللين) و كذلك الشعير وتقدر الكمية الإجمالية ب: 1 974 388,52 قنطار بواسطة 17 سفينة كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 05: واردات المؤسسة لسنة 2015: (القمح بنوعية الصلب و اللين، الشعير)

N°	اسم السفينة	المنتوج	الكمية (قنطار)	التنزيل يبدأ في تاريخ	التنزيل ينتهي في تاريخ
1	PEACE	القمح اللين	155 879,20	19/01/2015	25/01/2015
2	Zelada Desgagnes	القمح الصلب	100 000,00	12/02/2015	15/02/2015
3	PEACE	القمح اللين	157 469,98	01/03/2015	04/03/2015
4	BARU SATU	القمح اللين	150 000,00	20/05/2015	23/05/2015
5	OCEAN BREEZE	القمح اللين	157 790,00	09/06/2015	15/06/2015
6	Senata	الشعير	119 430,10	19/08/2015	22/08/2015
7	SEVKETTIN SONAY	القمح الصلب	115 894,51	08/10/2015	10/10/2015
8	GEORGE	القمح الصلب	116 073,10	12/10/2015	15/10/2015
9	TIP BREMEN	الشعير	62 852,40	25/10/2015	27/10/2015
10	SEVKETTIN SONAY	القمح الصلب	116 463,19	01/11/2015	05/11/2015
11	TIP Copenhagen	الشعير	58 765,80	07/11/2015	08/11/2015
12	DERIN	القمح الصلب	80 000,00	11/11/2015	13/11/2015
13	BALD	القمح الصلب	87 312,46	15/11/2015	17/11/2015
14	BARU SATU	الشعير	119 990,00	22/11/2015	28/11/2015
15	Sea Breeze	الشعير	119 981,20	02/12/2015	06/12/2015
16	Amber	القمح الصلب	136 496,58	14/12/2015	17/12/2015
17	Century Hope	الشعير	119 990,00	20/12/2015	22/12/2015
		المجموع =	1 974 388,52		

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

أما قراءة في التقرير السنوي لعام 2014 تبين أن المؤسسة استوردت كميات من القمح (بنوعية الصلب و اللين) وتقدر الكمية الإجمالية ب: 1 297 387,28 قنطار بواسطة 12 سفينة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 06: واردات المؤسسة لسنة 2014: (القمح بنوعية الصلب و اللين).

N°	اسم السفينة	المنتوج	الكمية (قنطار)	التنزيل يبدأ في تاريخ	التنزيل ينتهي في تاريخ
1	PATRIA	القمح اللين	147 620,20	30 /01/2014	03/02/2014
2	LEANDRA	القمح الصلب	102 792,60	07/02/2014	10/02/2014
3	ADATRANS	القمح الصلب	82 000,79	14/04/2014	17/04/2014
4	SKYROS	القمح اللين	157 002,00	25/06/2014	28/06/2014
5	SUNROSE E	القمح اللين	120 873,82	25/08/2014	28/08/2014
6	SANTANA	القمح اللين	101 003,70	07/09/2014	10/09/2014
7	NORWIND	القمح الصلب	82 199,82	08/11/2014	10/10/2014
8	STARVIP	القمح الصلب	82 328,44	16/10/2014	18/10/2014
9	AALSMEERGRACHT	القمح الصلب	94 000,00	13/11/2014	16/11/2014
10	ALERT	القمح الصلب	113 485,11	08/12/2014	11/12/2014
11	ZEALAND	القمح الصلب	114 018,75	25/12/2014	27/12/2014
12	Sedna Desgagnes	القمح الصلب	100 062,05	31/12/2014	03/01/2015
		المجموع =	1 297 387,28		

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الثاني: مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية والتحديات التي تواجههم.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في مؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم المصالح في الوحدة وهذا كونها حلقة اتصال بين الإدارة والعمال.

فإدارة الموارد البشرية حديثة النشأة في مؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم (UCA) وهذا لا يعني بأنها لم تكن موجودة سابقا، لكنها تعرف بمصلحة المستخدمين، ولكن في أواخر 1997 أصبحت إدارة مستقلة، وقد كانت إدارة الموارد البشرية تهتم بالتوظيف، تسيير المستخدمين، الأجور، التكوين، تقييم الأداء... الخ. لكنها بدأت تطور مهامها ولم تعد مسؤولة عن الأعمال الروتينية كضبط حضور العمال وانصرافهم وحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالأفراد، بل أصبحت تشمل عدة وظائف والتي تتمثل في:

● تطوير الموارد البشرية Développement Des Ressources Humains

● تسيير الأفراد Gestion Du Personnel

● الإجراءات القانونية Procédures Réglementaires

● التكوين Formation

كما أن إدارة الموارد البشرية تتضمن كذلك الفروع التالية:

● فرع تسيير المهن.

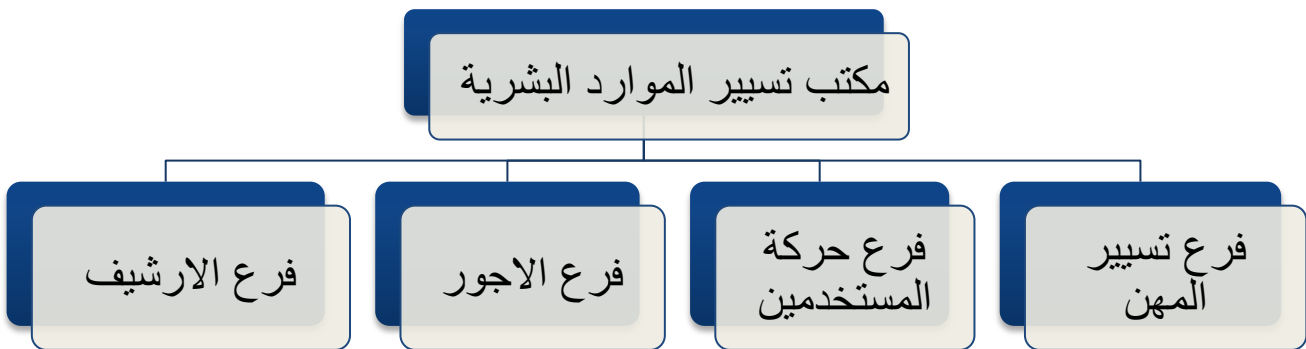
● فرع حركة المستخدمين.

● فرع الإرشيف

● فرع الأجور

ويمكن توضيح إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة "إتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم" كما يلي:

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي لمكتب تسيير الموارد البشرية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- 1- فرع تسيير المهنة: يضم هذا الفرع مساعدين إداريين رئيسيين و تقنيين سامين في الإعلام الآلي، و يعتبر هذا الفرع مهما جدا حيث يختص في توظيف الأفراد و ترقيتهم، ومنح التقاعد وإجراء الامتحانات.
- 2- فرع حركة المستخدمين : يضم هذا الفرع مساعدا واحدا رئيسي ، وعون إداري حيث يهتم بإدارة الفرد المهني من حيث تطوير و تنميته، وتلجأ إليه الإدارات من اجل ترقيته و تنصيبه في مناصب أخرى ، إضافة إلى منح العطل بكل أنواعها (مرضية ، سنوية، مهنية).
- 3- فرع الأجور : يضم مساعدا إداري رئيسي وتقني سامي في الإعلام الآلي، وهو يعمل على دفع أجور العمال وهذا ابتداء من ملء وثيقة تدعى بكشف المرتبات الشهرية فيها اسم العامل ورقمه التسلسلي و مردوديته الجماعية والفردية، عدد الأيام والساعات التي عملها.
- 4- فرع الأرشفة: يضم هذا الفرع كاتب رئيسي وعون إداري، وهذا يعمل على حفظ ملفات المستخدمين المودعة لدى المصلحة وكل الوثائق الإدارية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية، وكذا حركة المستخدمين.

#### المطلب الثاني: وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة

##### ➤ حالة التشغيل بالمؤسسة:

- عدد العاملين بالمؤسسة 111 موظفا كالتالي:

الإطارات العليا: 05

الإطارات الوسطى: 27

التحكم: 47

التنفيذ: 32

المجموع: 111

#### الجدول رقم 07: تصنيفات العمال

المجموع	العمال المؤقتين		العمال الدائمين		التصنيف الاجتماعي المهني csp
	نساء	رجال	نساء	رجال	
05	00	00	00	5	الإطارات العليا
27	00	00	04	23	الإطارات الوسطى
47	00	04	03	40	التحكم
32	00	07	01	24	التنفيذ
111	00	11	08	92	المجموع

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- عدد العمال المتقاعدين سنة 2015 هو 05 عمال.

- عدد العمال المستقيلون 01 (عامل واحد) سنة 2015.

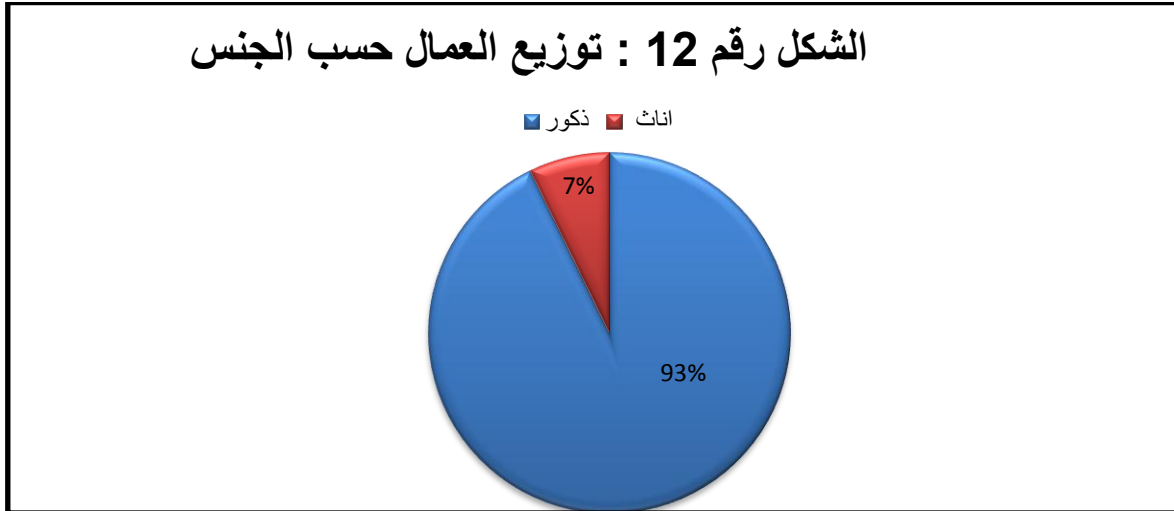
➤ توزيع العمال حسب الجنس :

✓ إناث.....08

✓ الذكور..... 103

✓ المجموع ..... 111

معدل الإناث يمثل 7.21% من القوى العاملة في المؤسسة.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات مستقاة من المؤسسة

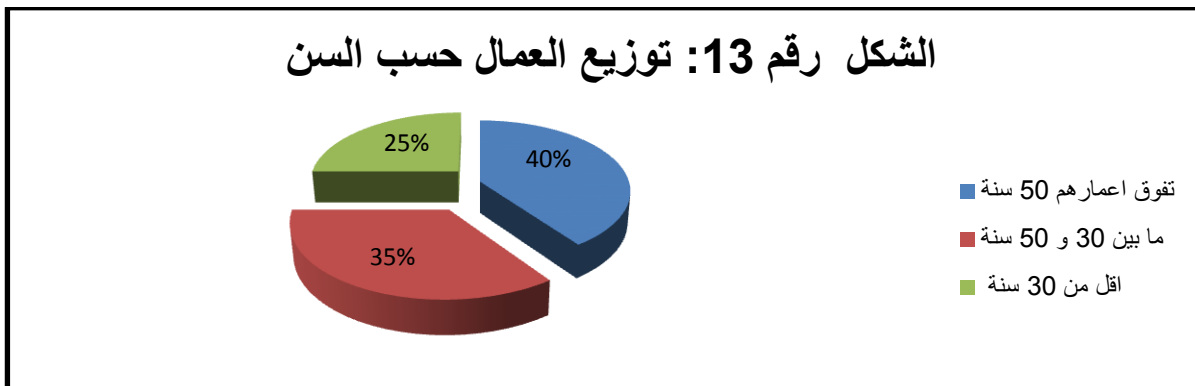
نلاحظ من خلال هذه الدائرة النسبية أن نسبة الذكور أكبر من الإناث في المؤسسة.

➤ توزيع العمال حسب السن :

✓ 40% من عدد العمال تفوق أعمارهم 50 سنة.

✓ 35% ما بين 30 و 50 سنة.

✓ 25% أقل من 30 سنة.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات مستقاة من المؤسسة

من خلال الدائرة النسبية نلاحظ أن نسبة العمال التي يفوق عمرها 50 سنة هي النسبة العالية في المؤسسة.

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها المؤسسة

لقد صرح رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية بأن المؤسسة تواجه عدة تحديات من أجلها نحصل على تنظيم و تسيير جيد و تتمثل في:

- جلب أكبر عدد من الإطارات: إذ يعتبر هذا جزء من المعرفة التي تساعد على عملية الاستقطاب و توظيف الأفراد و تطوير العمل في المؤسسة.

- وضع الأهداف والبحث عن بلوغها: لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحقق ما تطمح إليه إلا إذا وضعت أهدافا تساهم في عملية التنظيم العمل ضمن التخطيط و التصميم الصحيح.

### المبحث الثالث : حقيقة تسيير الكفاءات بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

سنحاول في هذا المبحث معرفة حقيقة وواقع تسيير الكفاءات بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية .

#### المطلب الأول :تحديد الاحتياجات من الكفاءات

##### أولاً: تقييم أداء العاملين بالمؤسسة

بهدف التعرف على هذه الوظيفة أكثر بالمطاحن تم طرح مجموعة من الأسئلة و تم الحصول على الإجابات التالية:

- هل تقوم مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بتقييم العاملين ؟

أكد مسؤول الموارد البشرية على أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء عمالها ، بحيث يعتبر أحد الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث تبنى عليه قرارات ذات أهمية كبيرة لتنمية أداء الأفراد ومن ثم تحسين مستوى الإنتاجية فعلى أساس نتائج تقييم نحدد قرارات الترقية أو النقل أو الفصل أو التدريب وعلى ضوءه يتم تقييم فاعلية أنشطة الاختبار والتعيين... الخ .

##### أ- نظام تقييم الأداء بالمؤسسة

تبنى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم نظاما لتقييم أداء مواردها البشرية ويقوم هذا النظام على مجموعة من المرتكزات والأهداف ومجموعة أخرى من الأساليب العلمية المعتمدة في هذا المجال :

#### 1- مرتكزات وأهداف نظام تقييم الأداء بمؤسسة:

- بالنسبة للسؤال الخاص بتحديد الجهة التي تقوم بعملية التقييم و الهدف منها ؟

يرتكز نظام تقييم الأداء بمؤسسة على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي:

- ارتكاز تقييم الأداء على وتيرة المعلومات والعلاقات المستمرة بين العامل الخاضع للتقييم ورئيسه المباشر.
- تتمحور عملية التقييم حول نسبة إنجاز الأهداف المسطرة في برامج العمل.
- التغذية العكسية لنتائج التقييم بما يضمن في المستقبل تحقيق الفاعلية وتنمية أداء الأفراد .
- التقييم الموضوعي والعادل للأداء .

بالإضافة إلى هذه المرتكزات فإن نظام تقييم الأداء يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- تحسين نوعية أداء الأفراد وخاصة الإطارات.

- مكافئة مجهودات الإطارات والعمال والمنفذون تبعاً لنتائج المحققة على ضوء التقييم .
- إقامة الترابط والحوار والتعاون بين المسؤولين ومساعدتهم من أجل خلق جو تعاوني وتحقيق التزام جميع الأفراد بأنجاز أهداف المؤسسة وتحفيزهم على ذلك .
- تحديد الأفراد ذوي الكفاءات العالية والتي يجب ترقيةها لإدارة مهام المؤسسة.

## 2- تقنية تقييم الأداء بالمؤسسة:

- ما هي التقنية المتبعة لتقييم الأداء في المؤسسة؟

تم عملية التقييم بالمؤسسة بالاعتماد على تقنيتين أساسيتين وهما :

المحادثة، وملء استمارة تقييم.

■ **المحادثة :** تعتبر المحادثة تقنية من تقنيات تقييم الأداء وهي عبارة عن حوار منظم يتم مرة واحدة بشكل

رسمي خلال فترة برنامج العمل الفردي بين الفرد الخاضع للتقييم ورئيسه المباشر (القائم بعملية التقييم) وذلك

بهدف تحفيز الفرد على تحسين أداءه ، كما يتضمن هذا الحوار ويدور حول ثلاثة عناصر أساسية وهي :

- مدى وضوح الأهداف المنتظر تحقيقها من طرف العامل الخاضع للتقييم.

- مدى تحقيق الأهداف.

- استخراج النتائج.

■ **استمارة التقييم:** تشمل استمارة التقييم على المعلومات الأساسية لعملية التقييم والتي يتم ملئها مرة واحدة عند

نهاية فترة التقييم وتمثل المعلومات فيما يلي:

**الجدول رقم (08) :** استمارة تقييم أداء الأفراد لمؤسسة

N°	معايير	جيد جدا	جيد	لا بأس	مقبول
1	حجم العمل				
2	جودة العمل				
3	المبادرة				
4	الحضور و المواظبة				

**المصدر:** وثائق المؤسسة

التنقيط يكون على النحو التالي:

• جيد جدا: 05 نقاط.

• جيد: 04 نقاط.

• لا بأس: 03 نقاط.

• مقبول: 02 نقاط.

ب- ترجمة نتائج تقييم الأداء لمؤسسة

- بالنسبة لما هي استخدامات نتائج التقييم ؟

من خلال الإجابة المتحصل عليها فان عملية تقييم الأداء تترجم نتائجه بالمؤسسة إلى قرارات تهدف بمجملها إلى تنمية وتحسين أداء الأفراد والتي تنعكس في الأخير إلى تحسين الإنتاجية، أن هذه القرارات تتمثل فيما يلي :

- مكافئة الأفراد على مجهوداتهم .
- اتخاذ القرارات من اجل استحقاق الفرد، ترقية، التدريب، أو إتقان، إعادة التأهيل.
- توجيه التوبيخات أو إنذارات إلى الأفراد أو معاقبتهم .

### مكافأة القوى العاملة :

ترجم نتائج تقييم الأداء للمؤسسة إلى مكافآت مالية على شكل منحة المردودية الفردية ( PFI ) ومنحة المردودية الجماعية ( PFC ) .

➤ **منحة المردودية الفردية :** تهدف علاوة المردود الفردي إلى تحسين إنتاجية الأفراد وتشجيعهم على العمل، والتقييم يكون شهريا وتدفع كل شهر ، كما تحسب على أساس المعايير المحددة في استمارة التقييم ، وتصل نسبة هذه المنحة إلى 10 % من الأجر القاعدي .

➤ **منحة المردودية الجماعية :** تهدف علاوة المردود الجماعي إلى تحسين الإنتاجية لمجموعة من العمال ، وتسدد شهريا حسب معايير ومقاييس تحدد سنويا بقرار داخلي للمؤسسة وتحدد نسبتها القصوى ب 30% من الأجر القاعدي ، تحدد إدارة المؤسسة كيفية تحديد هذه النسبة انطلاقا من الأهداف المحققة والأهداف المخططة مع الأخذ بعين الاعتبار نتيجة المحاسبة لسنة .

إضافة إلى القرارات السابقة والمتعلقة بمنحة المردودية الفردية والجماعية ، يتم كذلك ترجمة نتائج التقييم إلى قرارات تتعلق بالمصير المهني للفرد وتتمثل هذه القرارات فيما يلي :

- التعيين.

- إعادة التعيين.

- التنزيل إلى رتبة .

- الترقية.

■ **التعيين :** التعيين هو الفعل الذي يترجم من خلاله احتلال الوظيفة أو المنصب من طرف الأجير، وعلى ضوء نتائج التقييم وإذا أثبت الشخص الخاضع للتقييم كفاءته في احتلال منصبه يمكن للمؤسسة تحرير قرار تعيينه النهائي في منصبه.

■ **إعادة التعيين :** في حالة عدم تمكن الفرد من القيام بمهام مرتبطة بمنصب عمله يمكن للمؤسسة إعادة تعيينه في منصب جديد معادل لقدراته الجسمية والفكرية لحسب الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة ويمكن إن يكون المنصب الجديد ذو تأهيل وراتب اقل من ذلك المنصب القديم .

- **الترقية :** الترقية هي التنقل من مستوى تأهيلي إلى آخر وتختلف عن التقدم الذي يعتبر التنقل من الدرجة أخرى داخل نفس المستوى ، وترتبط الترقية بـ :
    - شعور منصب العمل .
    - بنتائج التقييم المسؤول المباشر للكفاءات المهنية .
    - استحقاق المترشح للمنصب .
  - **التنزيل إلى رتبة :** على ضوء نتائج التقييم إذا لم يؤدي الفرد المهام المتصلة بمنصب عمله بطريقة متواصلة مع احترام للقواعد المهنية الموضوعية من طرف المؤسسة يمكن للمؤسسة إعادة تعيينه في منصب عمل ذو مستوى تأهيلي أدنى للمنصب الذي كان يشغله .
- نلاحظ أن نظام تقييم الأداء بالمؤسسة يركز على مبادئ وأهداف تساهم في تحسين العمل كما نلاحظ أن نتائج التقييم الأداء تعتبر مصدر معلوماتي يتحدد على ضوءها قرارات تتعلق بالزيادات في الأجور والمتمثلة في منح المردودية الفردية والجماعية ، كما تعتبر هذه النتائج أساسية لتحديد استحقاق الفرد ، ترقية أو نقل أو فصل أو عقوبة ... الخ أي بصفة تحديد الحوافز المادية أو المعنوية ، ولا شك أن الأخذ بهذه القرارات يساهم مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال تنمية وترقية أداء أفراد المؤسسة . ويشير هذا إلى أن المؤسسة تميل إلى الأساليب العلمية لإدارة الموارد البشرية.

#### ثانيا : الاختيار والتعيين بالمؤسسة

عملية الاختيار والتعيين (التوظيف) تعتبر أساسية في نجاح المؤسسة ولاسيما في الأجل الطويل، حيث تضمن هذه المرحلة تحقيق التوافق بين ما تتطلبه الوظيفة وما يتصف به الفرد المتقدم لشغل الوظيفة.

إن نشاط الاختيار والتعيين هو النشاط الوحيد الذي يضمن تحقيق هذا التوافق، وبمقتضاه يتم اختيار والمفاضلة بين مجموعة من الأفراد لاختيار أفضلهم بما يتناسب مع متطلبات وشروط الوظيفة حيث نضمن حسن فاعلية وكفاءة أداء الفرد في هذه الوظيفة وهنا إلى تحسين أداء المؤسسة .

#### 1- وتيرة عملية الاختيار والتعيين بالمؤسسة:

- بالنسبة للمصادر التي تعتمد عليها الوحدة للحصول على الموارد البشرية ؟
- تخضع عملية الاختيار والتعيين (التوظيف) بمؤسسة إلى وتيرة أو مراحل متتالية وكذلك إلى مجموعة من الشروط تختلف باختلاف طريقة التوظيف (توظيف داخلي، توظيف خارجي):
- **عند التوظيف الخارجي:** تناولت الاتفاقية الجماعية مسألة التوظيفات الخارجية وأوضحت كيفية وشروط تطبيقها وقد حددت هذه الاتفاقية مجموعة من الشروط الأساسية لهذا التوظيف وتمثل بصفة عامة فيما يلي:
  - أن يكون السن المطلوب طبقا للقوانين المعمول بها.
  - شروط تحصيل القدرات الفكرية والمهنية المطلوبة حسب كل وظيفة أو منصب.

- الاعتراف بالقدرات البدنية والجسمانية.
- عدم تجاوز سن 45 للأفراد المرشحين الذين لم يثبتوا مساهماتهم في أعمال سابقة.
- كما يجتاز المرشحون في المرحلة الأولى بدون أي تعهد بالتوظيف اختبارات مهنية وفحوصات طبية تسمح لإدارة الموارد البشرية أن تقيم قدراتهم البدنية والفكرية والمهنية، ويلتزم المرشحون بإعطاء المعلومات المطلوبة المتعلقة بالسوابق المهنية والحالات الصحية المرتبطة بمتطلبات التوظيف ، وبناء على هذه الشروط وعلى أساس الملاحظات العامة الناتجة عن اكتشاف قدراته الفكرية والمهنية والبدنية وكذا على نتائج الامتحانات والاختبارات يتحدد توظيف العامل ومنصب تعيينه.
- كما يتم التوظيف بالمؤسسة بتحرير عقد عمل بين المستخدم والمؤسسة يوضح فيها النقاط التالية:
- نوع علاقة العمل لمدة محددة وغير محددة .
- تاريخ سريان علاقة العمل.
- منصب العمل ومكان تعيين العامل.
- مدة التجريب و كيفية إمكانية تمديدتها.
- كيفية إنهاء علاقة العمل أثناء مدة التجريب أو نهايتها.
- شروط تقاضي الرواتب .

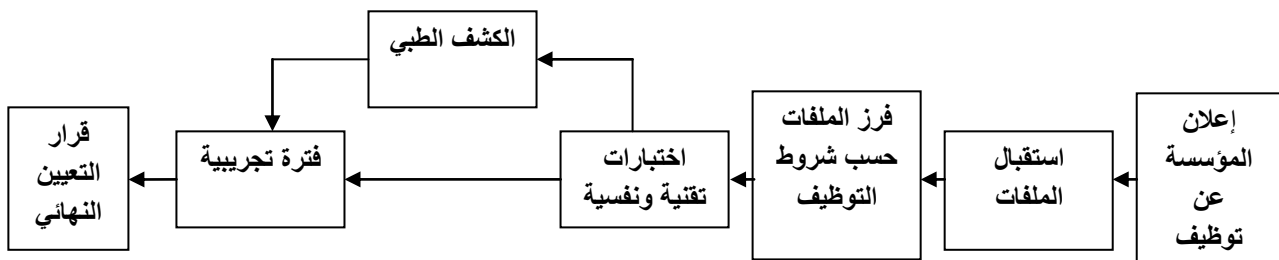
كما يخضع هذا العامل الموظف حديثا قبل قرار تعيينه النهائي على فترة تجريبية قابلة لتجديد لا تتجاوز 12 شهرا وتوزع هذه المدة حسب طبيعة منصب العمل على النحو التالي:

- شهرين لوظائف التنفيذ.
- 4 أشهر لوظائف الأعوان المهرة
- 6 أشهر لوظائف الإطارات والإطارات السامية

وفي نهاية هذه الفترة ( فترة التجريب )، وإذا كانت النتائج والملاحظات مرضية يتسلم العامل إشعار الترسيم ويعتبر موظفا رسميا في المؤسسة، أما إذا كانت النتائج عكس ذلك تضع المؤسسة حدا أو فسحا لعقد العمل .

وبصفة عامة نستطيع أن نوضح مراحل الاختيار والتعيين ( التوظيف الخارجي ) بالمؤسسة وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 14: مراحل الاختيار والتعيين عند التوظيف الخارجي بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات نشاط الاختيار والتعيين بالمؤسسة.

**ب- عند التوظيف الداخلي :** يتعلق التوظيف الداخلي بعمليات التحويل والترقية المهادفة التي تمكن

العمال من التحكم في مجموعات مختلفة من المهام ومن ثم تحسين وتنمية أدائهم.

وتتباين شروط التوظيف الداخلي بالمؤسسة تبعا لطبيعة المنصب المراد شغله ( مناصب الإطارات والإطارات السامية ، مناصب أعوان المهرة ، مناصب أعوان التنفيذ ) والتي تميزها في شروط التأهيل والمتمثلة في المؤهلات المهنية والاستحقاقات والأقدمية بالإضافة إلى الشروط السابقة الذكر ، يخضع العامل الموظف داخليا إلى فترة التكيف والاختبار في المنصب الجديد ، وتختلف هذه الفترة باختلاف فئة العمال :

• شهر واحد لوظائف التنفيذ .

• ثلاثة أشهر لوظائف .

• ستة أشهر لوظائف الإطارات والإطارات السامية.

وعند نهاية فترة التكيف والاختبار ، وتبعا للنتائج المتحصل عليها يمكن للموظف أن يثبت في منصبه الجديد أو يعاد إلى مستوى تأهيله السابق أو يحول إلى منصب موافق ، أما في حالة فوات فترة التكيف والاختبار ودون أي إشعار يعتبر الموظف مثبت مباشرة في منصبه الجديد .

- هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة بالمؤسسة ؟ فالإجابة كانت هي أن مبدأ الاختيار بالمؤسسة يكون على أساس الكفاءة و الخبرة وذلك لأن اختيار الفرد المناسب للعمل المناسب يؤدي إلى رفع معنوية الفرد ورفع الكفاءة الإنتاجية والوصول إلى الأهداف المحددة بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة بالإضافة إلى تحقيق وحدة التنظيم وتجانس القوى العاملة، أما الاختيار غير السليم فسوف يؤدي إلى حدوث مشاكل عديدة للوحدة وربما تعرضها للخطر .

**المطلب الثاني : تفعيل و تنشيط الكفاءات بالمؤسسة**

**أولاً: التدريب بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية**

لقد رأينا في الجانب النظري أهمية التدريب ودوره ، حيث توصلنا إلى خلاصة وهي أن التدريب يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو الأداء الفعال بما يخدم هدف تحسين الأداء المؤسسة ، كما رأينا كذلك أن التدريب يعتبر ضرورة حتمية لمواكبة التغييرات التكنولوجية المحيطة بالمؤسسة .

**أ. نظام التدريب بالمؤسسة**

يهدف التدريب بالمؤسسات إلى تنمية وتحسين أداء الأفراد في مختلف مستوياتها التطبيقية من خلال اكتساب هذا الأخير (الفرد) خبرات ومهارات جديدة تزيد من قدرته على أداء عمله، حيث يعتبر وسيلة لزيادة مقدرة الأفراد على العمل ومن ثم تحسين مستويات المؤسسة ككل .

ومن اجل تطرقنا لمدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الأفراد بمؤسسة سنقوم بالتعرض إلى سيرورة هذا النشاط وتحديد أهدافه وذلك بهدف معرفة مدى إتباع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة إلى الأساليب العلمية في إدارة هذا النشاط

**1- أهداف نظام التدريب بالمؤسسة:**

يعتبر التدريب مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية ركيزة أساسية في نشاطها وهو يهدف إلى رفع مستوى المعارف لمستخدميها من أجل تطوير كفاءاتهم في أعمالهم المهنية والمساهمة بصفة أكثر فاعلية وخلق القيمة المضافة للعمل ، وبهذا المجال تبحث إدارة الموارد البشرية عن الفرص والبرامج التدريبية الأفضل في ظل إمكانياتها المادية المتاحة . ويهدف التدريب بمؤسسة إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية وهي :

- تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة .
  - التكيف المستمر للعمال في مناصب عملهم من أجل الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال .
  - تنمية قدرات ومهارات الأفراد بالشكل الذي يسمح لهم من التأقلم وأداء مهامهم بفاعلية .
- ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر تنظم إدارة الموارد البشرية دورات تدريبية، وتصنيف هذه البرامج إلى ما يلي :
- برامج تدريبية في مكان العمل .**

- برامج تدريبية لإتقان العمل في مكان العمل .
- برامج تدريبية لإعادة تأهيل العامل .
- برامج تدريبية لرفع المستوى .

وتهدف البرامج التدريبية في مكان العمل إلى إكساب العامل أو الموظف حديثا إلى اكتساب مهارات واستعمال تقنيات وتجهيزات جديدة بالمؤسسة تؤدي إلى تأهيل مرتفع عن ذلك الذي اكتسبه العامل . كما يقصد بالتخصص التقني أو إعادة التأهيل كل دورة تدريبية تهدف إلى جعل العامل المؤهل يكتسب معارف خصوصية لازمة لتعيينه في مهنة تستعمل فيها تقنيات وتجهيزات جديدة ويمكن أن تؤدي إلى تأهيل عالي للعامل عن ذلك الذي كان بحوزته .

كما نعني برفع المستوى كل دورة تدريبية تدخل في إطار التدريب المستمر للعمال من أجل النمو الثقافي أو المهني تسمح له بالترشيح إلى مهنة أخرى أكثر فائدة وكذلك إمكانية الترقية داخل المؤسسة .

وتنظم الدورات التدريبية المذكورة أعلاه :

- في أماكن العمل بالمؤسسة .
- في مراكز مهياة ومخصصة التابعة للمؤسسة أو مؤسسات أخرى وهذا في إطار الاتفاق في مابين المؤسسات .

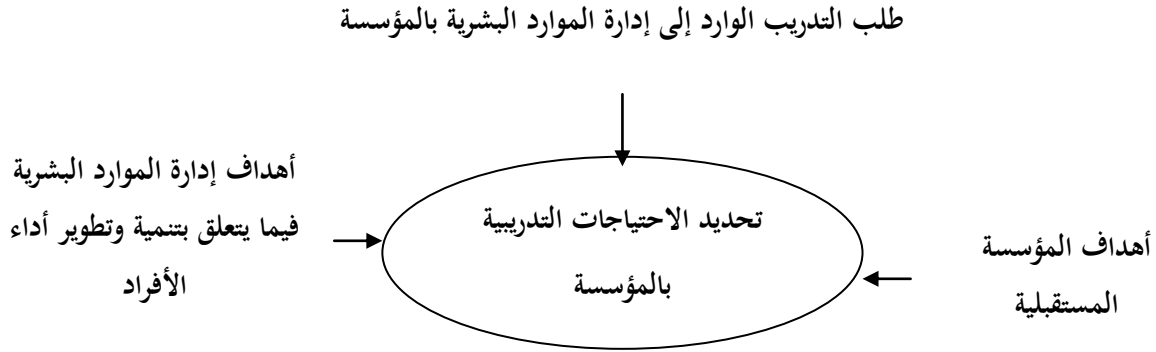
## 2- إدارة النشاط التدريبي بالمؤسسة:

تتضمن العملية التدريبية بمؤسسة أربعة مراحل أساسية وهي : تحديد الاحتياجات التدريبية، إعداد المخطط التدريبي، تنفيذ ومتابعة برامج تدريبية، تقييم النشاط التدريبي .

أ- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة انطلاقا من :

- استراتيجية المؤسسة فيما يخص تحقيق الأهداف المسطرة .
- استراتيجية الموارد البشرية فيما يتعلق بتنمية تطوير أداء الأفراد .
- دراسة وتحليل طلب التدريب الوارد من المصالح الإدارية بالمؤسسة وبالتشاور مع مصلحة إدارة الموارد البشرية .

الشكل 15 : تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة



**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على معلومات نشاط الاختيار والتعيين بالمؤسسة

نلاحظ من الشكل أعلاه غياب طريقة علمية في تحديد الاحتياجات التدريبية ، كما أن نتائج تقييم أداء الأفراد لا يعتمد عليه كمستند أساسي في تحديد هذه الاحتياجات ، حيث أن المرجع الأساسي في تحديدها هو احتياجات المؤسسة من القوى العاملة لأداء عمل معين ، وهذا ما يؤكد فرضنا القائم بأن المؤسسة تفتقر إلى الأساليب العلمية في إدارة مواردها البشرية .

إن الغياب الشبه الكلى للطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية يجعل النشاط التدريبي يتعد عن الدور الإستراتيجي لهذا الأخير بما ينعكس في الأخير على النتائج أو الأهداف المتوخاة منه .

**ب- إعداد المخطط التدريبي:** بعدما تم تحديد الأفراد الذين تم اختيارهم للتدريب فإن المرحلة الموالية تتضمن إعداد مخطط تدريبي وهذا المخطط يتضمن النقاط التالية:

- تحديد بدقة ووضوح الأهداف المتوخاة من النشاط التدريبي .
- تحديد الشروط والمعايير الواجب توفرها في الأفراد للالتحاق والمشاركة في الدورة التدريبية .
- تقدير الإمكانيات المالية والوسائل اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي ( ميزانية التدريب ) .
- تحديد أماكن التدريب والتعاقد معهم .
- تحديد مدة التدريب وكذا تاريخ بدء واختتام دورة التدريب .
- تحديد طبيعة ومحتوى المادة التدريبية .

**ت- تنفيذ ومتابعة برامج التدريب :** بعد أن يتم وضع البرنامج التدريبي في صورة النهائية وتحديد عقد الاتفاق بين المؤسسة والجهة المختصة أو المكلفة بالتدريب يتم تنفيذ البرنامج التدريبي ويتم هذا من خلال تلقي المدربين إلى المادة التدريبية سواء في صورة تعلم أو تمهين في المراكز المتعاقد معهم .

كما يتم متابعة تنفيذ البرامج التدريبية من خلال تتبع حضور المدربين إلى مراكز التدريب وتسجيل غياباتهم حيث أن كل تغيب غير مبرر خلال فترة التدريب يعاقب عليه المتدرب ويحسم من الأجر حسب مدة الغياب .

ث- **تقييم النشاط التدريبي** : تعتبر عملية التقييم أساسية لنجاح البرنامج التدريبي والعمل على تطويره وتحسينه ، ومن أجل ذلك يتم بالمؤسسة تقييم فاعلية النشاط التدريبي في تحقيق أهدافه بالاعتماد على المتابعة والنتائج والتقارير التي تقدمها الهيئة القائمة على التدريب وتحتوي هذه التقارير على المواصفات التالية :

- التعريف الكامل بالعامل المتدرب .
- مدة التدريب بالساعات.
- تاريخ ومكان إجراء التدريب .
- المواد المدروسة .
- منصب العمل قبل بداية التدريب .
- نقاط نهاية التدريب وملاحظات أعضاء اللجنة المكلفة بالتدريب .
- مكان وتاريخ تحرير التقرير .

كما يتم تقييم النشاط التدريبي بالاعتماد على مجموعة من تقارير دورية يقدمها رؤساء المباشرين للعمال ، الذين تم تدريبهم ، فيبرزون فيها نواحي الضعف ونواحي القوة الذي ظهرت في أداء العاملين وسلوكهم بعد تلقي البرنامج التدريبي ، كما تتوج نهاية فترات التدريب بتقديم شهادة التربص أو شهادة التأهيل المهني التي تثبت نجاح المتدرب في نشاطه التدريبي ، وهذه الشهادة هي وثيقة تسلم للعامل الذي تابع بنجاح مدة التدريب وتثبت كذلك الاكتساب الفعلي للعمال للمؤهلات التي تسمح له بالقبول في منصب عمل معين .

#### ثانيا : الإشراف و الاتصال بالمؤسسة

تسعى المؤسسة بكل ما لديها من إمكانيات لخلق بيئة يمكن في إطارها تنفيذ مختلف الخطط المحددة من خلال الاهتمام بالروح المعنوية لفريق العمل والمناقشة الجيدة مع العاملين في إطار جو الوظيفة في سبيل اتخاذ قرارات تفيد جميع الأطراف بناء على سعة الصدر وقبول المناقشات إضافة إلى الاهتمام بعدم بسط السيطرة الكاملة على العاملين وعدم التعامل أو إلقاء الضرر بهم، وبناء علاقات حميمة معهم واستعمال الوسائل المناسبة في حل مشاكل العاملين إن وجدت وأخيرا وضع كامل الثقة في المرؤوسين والاهتمام بأدائهم ومراقبته كل فترة لمعرفة العمل الجيد ومكافأته .

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

فقد أكد مسؤول الموارد البشرية بأنه يمكن للعمال حل الصعوبات التي تواجههم في العمل دون الرجوع إلى مسؤوليهم المباشرين ، أي أن لديهم إمكانية التصرف مع هذه الصعوبات مما يعني تمتع هؤلاء الأفراد بنوع من الحرية في التصرف .

-هل أن الوصول إلى المدير أو رئيس الدائرة لتقديم أي اقتراح : أمر سهل ، معقد أو غير ممكن ؟

فالإجابة كانت هي الوصول إلى المدير لتقديم أي اقتراح أمر معقد ، لأنهم يشددون على ضرورة احترام السلم الهرمي ، أي تقديم الاقتراح للمسؤول المباشر وهو يوصلها بدوره إلى المسؤولين .

- هل أن العمال يحظون بتقدير واحترام في العمل ؟

تؤكد الإجابة بأنهم يحظون بتقدير واحترام رؤسائهم في العمل و أن هذا التقدير والاحترام يكون في إطار الاحترام المتبادل و هذا ما لحظناه و تأكد لنا طوال الفترة التربص.

### المطلب الثالث: الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة

الاهتمام بالكفاءات المؤسسة (UCA) اتحاد التعاونيات الفلاحية لمستغانم لمن خلال التحفيز و الاحترام والتقدير والترقية.

#### أولاً: الحوافز بالمؤسسة

تكتسب الحوافز أهمية بالغة لما لها من دور في بلوغ مستويات أفضل، فعن طريق الحوافز يمكن لإدارة المؤسسة من توجيه أداء الأفراد نحو تحقيق الأهداف المخططة، وانطلاقاً من هذا الدور للحوافز فقد حاز الموضوع جانباً كبيراً من دراستنا سواء النظرية أو الميدانية ، وسوف نستعرض فيما يلي إلى أشكال الحوافز الممنوحة للأفراد بالمؤسسة تم نستعرض تحليل هذه الحوافز .

#### 1- أشكال الحوافز الممنوحة للعمال بالمؤسسة

تتمثل الحوافز الممنوحة للأفراد بالمؤسسة في نوعين: حوافز مادية وأخرى معنوية.

##### أ- الحوافز المادية :

تتمثل الحوافز المادية أساساً في الأجر والزيادات والمكافآت والعلاوات المرتبطة به ، ولقد رأينا ذلك في المبحث السابق بالإضافة إلى المزايا والخدمات المتمثلة فيما يلي :

- مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه (الإجازات السنوية، الإجازات المرضية، الإجازات الخاصة... الخ)
- تأمينات التقاعد وحوادث العمل.
- الخدمات الصحية (الفحوصات الطبية ، وطب العمل).
- خدمات اجتماعية.
- تحسين ظروف العمل.

وستتطرق فيما يلي إلى شرح موجز لهذه الحوافز بالمؤسسة:

#### ❖ العطل والراحة القانونية:

لقد حدد النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية الراحة الأسبوعية القانونية ب 16 ساعة في الأسبوع لكل عامل باستثناء عمال الحراسة والأمن والعمال الذين يعملون حسب نظام العمل المتناوب (2×12 أو 3×8) فإن يوم الراحة يحدد بالتناوب على طول أيام الأسبوع.

أما بخصوص العطل المدفوعة الأجر فقد نصت الاتفاقية الجماعية على العطل المدفوعة الأجر التالية:

- عطل الأحداث أو المناسبات العائلية ( زواج، وفاة... الخ )
- عطل خاصة مدفوعة الأجر للقيام بمهام أو دورات تدريبية أو عمل نقابي أو بالقيام بفريضة الحج أو العمرة.

• عطل الأمومة .

• عطل سنوية مدفوعة الأجر .

#### ❖ تأمينات على حوادث العمل وامتيازات الإحالة على التقاعد :

تتكفل المؤسسة بجميع المصاريف الطبية للمصابين بحادث عمل بالمؤسسة لدى المؤسسات ومراكز العلاج بالجزائر بما في ذلك المراكز الخاصة.

#### ❖ الخدمات الاجتماعية :

تتمثل لخدمات الاجتماعية المقدمة للأفراد بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية في الميادين التالية :

• المساعدات الاجتماعية للعمال وبالأخص السلفيات والهبات الاجتماعية.

• الخدمات في الميادين الصحية.

وتهدف هذه الخدمات الاجتماعية بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية على المساهمة في تحسين مستوى المعيشة وتقديم ظروف حياة أفضل للعمال بالإضافة إلى تحسين العلاقات الاجتماعية والمهنية للعمال وتدعيم روح ثقافة المؤسسة.

#### ❖ تحسين ظروف العمل

لضمان السير الحسن للعمليات الإنتاجية ولتشجيع العمال وتحفيزهم على العمل تعتمد المؤسسة على إجراءات وتدابير هامة تتعلق بتحسين ظروف ومناخ العمل وتتمثل هذه الإجراءات في الأنشطة التالية :

• تنظيم وتخطيط مكان العمل.

• توفير الإضاءة والتهوية المناسبة.

• توفير الأجهزة الوقائية للعمال من ألبسة وقفازات وأحذية... الخ وهي إلزامية أثناء العمل.

• توفير أماكن للملابس و مرشات بالمياه الساخنة في أماكن العمل غير الصحية وغير النظيفة.

• منع كل شخص أجنبي لدخول على أماكن العمل دون رخصة.

• وضع إشارات خصوصية للدخول على ورشات العمل.

• الصيانة الدورية والفعالة لوسائل العمل.

#### ❖ الخدمات الصحية ( الفحوصات الطبية وطب العمل ) :

تتوفر بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية مراكز لطب العمل وتحتوي هذه المراكز على مهمتين أساسيتين الأولى وقائية والثانية شفاائية، ويهدف طب العمل بالمؤسسة على :

• الترقية والمحافظة على حالة الجيدة للعمال في كل المهن من اجل رفع مستوى قدرات العمال والإبداع بالمؤسسة.

• وقاية وحماية العمال من الأخطار التي تؤدي إلى حوادث العمل أو أمراض مهنية وكل ما ينقص صحة العمال .

• التعرف ومراقبة العوامل التي تؤثر على صحة العمال في أماكن عملهم من اجل التقليل منها أو عدمها .

- وضع العمال في وظائف تتلاءم مع قدراتهم الفيزيولوجية والنفسية .
- تقييم مستوى الصحي للعمال في أوساط عملهم .
- المساهمة في المحافظة على البيئة .

ولضمان تحقيق الأهداف السابقة لطب العمل تنظم المؤسسة فحوصات طبية دورية واستثنائية وتمثل هذه الفحوصات فيما يلي :

- فحوصات طبية عند التوظيف : وهذا الفحص إلزامي وواجب لدخول إلى منصب العمل ، ولا يتم قبول أي مترشح في وظيفة إلا إذا اعترف بقدرته على العمل وأنه سالم من كل الأمراض أو العلل الغير ملائمة مع المنصب المراد شغله .
- فحوص لتقصي ومتابعة صحة العمال: ويتم هذا الفحص لتقصي الأمراض المهنية للعمال المعرضون لهذه الأمراض من جراء الأشغال الخطيرة غير الملائمة للصحة أو المضرة بها .
- فحص طبي سنوي : وهو فحص إلزامي لجميع العمال بالمؤسسة . كما يوجد على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية لجنة لنظافة والأمن وتعتبر من دعائم الجهاز للوقاية في المؤسسة حيث تعمل هذه اللجنة على ترقية وتحسين ظروف العمل، وتتكون هذه اللجنة من ممثلين ( ممثل عن طب العمال بالمؤسسة ، ممثل مصلحة الوقاية ، ممثل العمال أو النقابة ) وتجتمع هذه اللجنة دوريا لمناقشة شروط وظروف العمل في المؤسسة وطرح المشاكل المتعلقة بالنظافة والأمن . كما تتوفر بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية إلى جانب طب العمل ولجنة النظافة والأمن مصلحة خاصة بالوقاية من الأخطار المهنية هذه المصلحة تابعة لمديرية الموارد البشرية وتقوم بالعمل على تحسين ظروف العمل ومعالجة المشاكل المتعلقة بحوادث العمل ودراستها ، وتحليل نتائجها وأسبابها واتخاذ الإجراءات الضرورية لتقليل من هذه الحوادث وتحقيق السلامة المهنية للعمال بالمؤسسة .

#### ❖ التسهيلات الاجتماعية (النقل والإطعام):

تهدف التسهيلات الاجتماعية المقدمة إلى تحقيق الرضا للعمال وخلق الدافعية لديهم وتمثل هذه التسهيلات بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية أساسا في النقل والإطعام :

- تضمن مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية النقل لعمالها ذهابا وإيابا من مقر عملهم على مكان العمل وفي حالة قصور المؤسسة على نقل عمالها تقدم لهم علاوات أو تعويض النقل .
- ب- الحوافز المعنوية : تتمثل الحوافز المعنوية في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية أساسا في فرص الترقية و الاستحقاقات في العمل .

#### ❖ الترقية : تعتبر الترقية إحدى أهم وسائل التحفيز المعنوي وتعني التنقل من مستوى تأهيلي إلى مستوى آخر

أعلى ويصاحبها في ذلك عادة تحسين في الأجر وارتفاع المستوى الوظيفي للفرد ولقد نصت الاتفاقية الجماعية على شروط وكيفية الترقية والمتمثلة فيما يلي :

- ارتباط الترقية بشغور منصب العمل .
- ارتباط الترقية بنتائج تقييم المسؤول المباشر للموارد للكفاءات المهنية .

- ارتباط الترقية باستحقاق المرشحين للمنصب .

أما عن كيفية الترقية فيمكن تصنيفها في نوعين:

- **الترقية في نفس المنصب** : إذا كان لمنصب العمل عدة مستويات تأهيلية يتم التقدم من مستوى إلى آخر إذا

أثبت الهرم السلمي أن هناك اكتساب وتحكم واسع في المنصب ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء ، وفي هذه الحالة يستفيد الفرد المترقي من درجة والتي تضمن له أجرا يساوى أو أعلى من ذلك الذي في فئته الأصلية.

- **الترقية في حالة شغور منصب ذو تصنيف أعلى** : وتحصل هذه الترقية في حالة ضرورة عند شغور منصب

عمل ، وإشغال هذا المنصب ضروري لسير الحسن للعمل بالمؤسسة كما يصنف العامل المترقي في هذه الحالة بعد تثبيت حسب تأهيل المنصب الجديد باقتراح كتابي مبرر ومحرر من الهرم السلمي .

كما يخضع أفراد المترقون إلى منصب عمل جديد إلى فترة تكييف واختبار وتحدد هذه الفترة حسب طبيعة المنصب:

- شهر واحد بالنسبة لوظائف التنفيذ .

- ثلاثة أشهر بالنسبة لوظائف أعوان.

- ستة أشهر بالنسبة لوظائف الإطارات والإطارات السامية.

وفي نهاية فترة التجريب يمكن للفرد المترقي أن يثبت في منصبه الجديد أو يعاد إلى مستوى تأهيله السابق أو يحول إلى منصب موافق.

#### ❖ الاستحقاقات في العمل :

تعتبر الاستحقاقات المقدمة للعمال كحوافز معنوية، وتمثل في منح أوسمة استحقاق موجهة لتكريم العمال الأوفياء للمؤسسة ، فتمنح الأوسمة البرونزية للوفاء من 20 إلى 24 سنة أقدمية ، والأوسمة الفضية من 25 إلى 29 سنة أقدمية ، والأوسمة الذهبية لثلاثين سنة فما فوق ، وتقدم الأوسمة البرونزية والفضية على مستوى المؤسسة ، أما الأوسمة الذهبية تقدم على مستوى المؤسسة الأم وفي مناسبات محددة ( مثلا تاريخ إنشاء المؤسسة ، وعند الاحتفالات بأول ماي).

يتم منح بما يسمى بميدالية العمل :

✓ من 20 إلى 24 سنة يتم منح الميدالية البرونزية مع زيادة في الأجر بمقدار 25.000 دج.

✓ من 25 إلى 29 سنة أقدمية يمنح للعامل ميدالية فضية وزيادة في الراتب تقدر بـ 30.000 دج.

✓ من 30 سنة فما فوق في العمل يمنح له ميدالية ذهبية و زيادة في الأجر تقدر بـ 35.000 دج.

تانيا: الأجور بالمؤسسة

تلعب الأجور دورا هاما في تحسين أداء الكفاءات في المؤسسة فهي تمثل أداة تحفيزية في تحسين مستوياتها لتأثيرها على أداء الأفراد أن هذا التضارب بين الهدفين في نظام دفع الأجور دفع بنا إلى تخصيص مبحث كامل لدراسة الأجور وأنظمة دفعها وأثرها على الأداء سواء كانت في الجانب النظري أو التطبيقي .

ولدراسة الأجور وأثرها على الأداء بالمؤسسة محل دراسة سوف نقوم أولا بالتعريف بهيكل الأجور ومكوناته ، ثم دراسة

وتحليل اتجاه تطور كتلة الأجور الموزعة.

أ- هيكل الأجور بمؤسسة

1- دفع الأجور:

يقدم الأجر بمؤسسة في شكل أقساط مالية في كل شهر، يبين مبلغه و كذلك العناصر المكونة له في كشف الأجور المحرر من طرف المؤسسة كما تنفذ الاقتطاعات من الأجور خلال كل عملية دفع و للقيام بما يلي:

- الاقتطاع القانوني من الأجور و المتعلق بالضرائب و الرسوم الضريبية و تسديد اشتراك الضمان الاجتماعي.
- الاقتطاع الناتج عن غياب أو تأخر غير مبرر.
- الاقتطاع عن العقود المختلفة أو التسديدات للمؤسسة (سلفيات).
- الاقتطاع الناتج عن تسديدات مختلفة لإلحاق أضرار بأدوات أو وثائق أو ضياعها.

كما يستحق كل عامل كشف الأجر في نهاية كل شهر عمل ويحتوي هذا الكشف على ما يلي:

- اسم المؤسسة .
- الهيئات التي تدفع لها المؤسسة اشتراك الضمان الاجتماعي.
- اسم العامل و وظيفته(المنصب).
- الأجر القاعدي للمنصب.
- الفئة المهنية و الدرجة.
- عدد الساعات الموافقة لنظام العمل.
- مجموع و طبيعة مختلف التعويضات والعلاوات والزيادات.
- أنواع الساعات أو عدد الساعات المحسومة من أجل الغياب.
- عدد أيام العطلة المدفوعة الأجر و الراتب المرافق لها.
- المبلغ الراتب الخام.
- مبلغ وطبيعة الاقتطاعات.
- مبلغ الراتب الصافي.

كما يحق لكل عامل المطالبة بهذه المعلومات حول مختلف العناصر المكونة لمبلغ راتبه و تقدم له المعلومات الكافية ليتمكن العامل من فحص راتبه.

2- هيكل الأجور بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية:

يتكون هيكل الأجور بمؤسسة حسب القانون من المكونات التالية:

- **شطر ثابت (الأجر القاعدي):** وهو ذلك الأجر المتعلق بوظيفة الشخص، الرتبة، أو الفئة المهنية التي عين فيها العامل بصفة دائمة.

- **شطر متغير:** يحتوي الشطر المتغير على عناصر الراتب المرتبطة بالعلاوات والتعويضات والزيادات:

- العلاوات المسددة من أجل تجربة الأجير أو تلك المتعلقة بالظروف الخاصة بالعمل وبالأخص العمل بالتناوب، تعويض الأضرار، علاوة الإلزام أو البقاء بما في ذلك الإلزام على العمل الليلي.
  - العلاوات المتعلقة بالإنتاجية ونتائج العمل .
  - تعويض المصاريف المسددة نتيجة للخضوع الخاص للعامل إزاء المؤسسة ويتكون هذا التصنيف من 20 درجة ويرمي نموذج تصنيف الوظائف إلى تحديد الأجر القاعدية الواردة في الاتفاقية الجماعية ، وقد تم تجزئة هذه التصنيفات حسب المجموعات الجماعية والمهنية المكونة للمؤسسة إلى ثلاث ، معرفة كما يلي :
  - المجموعة الأولى: مناصب التنفيذ: درجة التصنيف من 1 إلى 9.
  - المجموعة الثانية: مناصب أعوان: درجة التصنيف من 10 إلى 13.
  - المجموعة الثالثة: إطارات وإطارات سامية: درجة من 14 إلى 20.
- ويعتبر الأجر القاعد الأساس الذي يستعمل لحساب العلاوات والتعويضات وذلك كنسب مئوية من الأجر القاعدي.

❖ الأجر المتغير: ويتكون هذا الجزء من المكونات أو العلاوات التالية:

- ✓ **علاوات الإطعام** : وهي علاوة تتعلق بتوفر الإطعام للعامل غير القادرين على الالتحاق بمسكنهم العادي قصد تناول وجبتهم ، وفي حالة عدم تقديم هذه الخدمة يسدد المبلغ اليومي لعلاوة الإطعام شهريا في كشف الأجر ويحددها هذا المبلغ (ب 250 دينار جزائري )، ولا تدفع إلا لأيام العمل الفعلية .
  - ✓ **علاوة الصندوق**: تهدف علاوة الصندوق إلى تغطية أخطار نقص رصيد الصندوق في بعض الحالات المحدودة وتمنح للعمال الذين يستعملون في وظائفهم النقود ويضمنون تسييرها وتحدد المبالغ الممنوحة كما يلي:
  - ✓ **الساعات الإضافية** : تعتبر ساعات العمل الإضافية التي تفوق في مجموعها المدة الأسبوعية القانونية أو المدة المعتبرة معادلة لها ، ساعات عمل إضافية ويحسب راتبها بنسبة الزيادة كما يلي :
    - 50% بالنسبة للساعات الإضافية المنجزة نهارا.
    - 65% بالنسبة للساعات الإضافية المنجزة ليلا.
    - 100% بالنسبة للساعات الإضافية المنجزة يوم الجمعة وأيام العطل القانونية (مثل : 1 ماي).
- وفي كل الأحوال لا يمكن أن تتجاوز ساعات العمل الفعلية ( المدة العادية والساعات الإضافية ) 55 ساعة في الأسبوع و11 ساعة في اليوم.

- ✓ **تعويض الأضرار** : يتحصل العامل على علاوات تعويض الأضرار لم يكن منصب عمله يحتوي على مهام وظروف غير صحية، مساوي، أو ساخ، أخطار، وتتحدد هذه المساوي حسب الجدول رقم 09 التالي:

			الدرجات
الدرجة الثالثة	الدرجة الثانية	الدرجة الأولى	التعويضات

الأوساخ	%3	%6	%10
المشقة	%3	%6	%10
الأضرار الصحية	%3	%6	%10
الخطر	%3	%6	%10

**المصدر :** وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

تسديد هذه العلاوات كما هو معروف مرتبط ببقاء الأسباب التي يبررها الخطر وكل تحسن في ظروف العمل وبعد تحقيق العمل ، واستشارة لجنة حفظ الصحة والأمن ، يؤدي إلى مراجعتها أو حذفها بعد اتفاق جماعي .

✓ **علاوات المردود الفردي :** وهي علاوات مرتبطة بالمردود الفردي وتهدف إلى تحسينه وتكون فصلية أي كل ثلاث أشهر وتدفع شهريا وتحسب على أساس مقاييس : كحجم العمل ، جودة العمل ، المواظبة ، السلوك ، وتصل نسبة هذه العلاوة إلى 10% من الأجر القاعدي وتوزع هذه النسبة كما يلي في الجدول رقم 10 :

حجم النقط	المعايير
3نقاط	كمية العمل
2نقاط	جودة العمل
2نقاط	المواظبة
3نقاط	الحضور

**المصدر :** وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

✓ **علاوة المردود الجماعي :** وهي علاوة تتعلق بنسبة إنجاز الأهداف المسطرة، وتهدف إلى تحسين الإنتاجية لمجموعة أجزاء وتسدد شهريا وتحسب على أساس معايير ومقاييس، تحدد سنويا بقرار داخلي للمؤسسة وتصل نسبتها على 30% من الأجر القاعدي.

✓ **علاوة النقل :** وتشمل في تعويض مصاريف النقل والتي يدفعها العامل للالتحاق بالمؤسسة وتتراوح هذه المنحة بين 500 و 2500 دينار وتدفع على أساس المسافة، مقر إقامة العامل ومكان العمل كما يبينه الجدول رقم 11 التالي :

جدول رقم 11: يمثل علاوات النقل في المؤسسة

العلاوة	المسافة
500 دينار شهريا	من 01 إلى 05 كلم
800 دينار شهريا	من 06 إلى 10 كلم

من 11 إلى 20 كلم	1000 دينار شهريا
من 21 إلى 30 كلم	1500 دينار شهريا
من 31 إلى 50 كلم	2000 دينار شهريا
من 51 إلى 80 كلم	2500 دينار شهريا

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات مستقاة من المؤسسة

✓ علاوة استعمال السيارات الخاصة: وهي علاوة يستفيد منها العمال الذين يستعملون سياراتهم الخاصة الأغراض مهنية لصالح المؤسسة، وفي هذا الإطار وعند موافقة المؤسسة للأجير (العامل) باستعمال سيارته الخاصة للتنقل الوظيفي يستفيد بتعويضات المصاريف التي يتحملها من منحة جزافية شهريا تسمى علاوة التعاقد السيارة الخاصة والتي يحدد مبلغها ب ( 2800 د ج ) .

كما تستلزم المؤسسة في دفع علاوات لتغطية المصاريف الناتجة عن استعمال خاص للسيارة في إطار مهمة مأمورة من طرف المؤسسة وهذا في شعاع لا يقل عن (50 كلم) من مكان العمل العادي ، ويحدد مبلغ هذه العلاوة ب 2 دج للكيلومتر الواحد المقطوع .

✓ مصاريف المهمة ( تعويض تكاليف المهمة ) : وهي علاوة يستفيد منها العامل في إطار مهمة مأمورة من طرف المؤسسة وتضمن هذه العلاوة تغطية المصارف التي يتحملها الأجير من إطعام وإيواء، وتحدد هذه العلاوة كما يلي في الجدول رقم 12:

التصنيف المهني	الأكل	الإيواء	إجمالي اليوم
01 - 14	500 دج * 2	1500 دج	2500 دج
15 - 20	700 دج * 2	1800 دج	3200 دج

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات مستقاة من المؤسسة

### خلاصة الفصل:

وبالنظر إلى التحديات التي تفرضها العولمة واشتداد المنافسة، فإن ذلك يتطلب ويستدعي من المؤسسة تبني منهج استراتيجي سليم لكل أنشطتها وبالأخص بالنسبة لكفاءاتها لأنها تعتبر العنصر الحاكم في نجاح المؤسسة ، وأن تعمل بشكل دائم على المحافظة عليها واستخدامها الاستخدام الأمثل لبلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية. وجعل قضايا الموارد البشرية و الكفاءات في صميم اهتمامات إدارة المؤسسة وإعطاء دفع جديد لمشاريع التطوير الفردي والمهني للعاملين مع تنمية المؤهلات وإعادة الاعتبار للكفاءات.

إن مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم وبالنظر إلى الرهانات والتحديات التي تواجهها فإنه بات من الواجب والضروري أن تولي لتسيير كفاءاتها الأهمية اللازمة له وأن تجعل وظيفة بنائها و تنشيطها و تفعيلها تحت مكانة إستراتيجية بالمؤسسة و من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية :

- أن مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم تقوم بتخطيط احتياجاتها من الكفاءات وفق أسس علمية مما يسمح لها بتوفيرها بالكميات و النوعية المطلوبة .
- تقوم المطاحن بعملية تقييم الأداء لكفاءاتها بصفة دورية و مستمرة، مما يمكنها من معرفة نواحي القصور و الضعف، و بالتالي تحديد احتياجات كل عامل من التدريب و التكوين.
- تقوم عملية الاختيار و التعيين بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم على أساس الخبرة و الكفاءة و لا مجال للعلاقات الشخصية.

### خاتمة عامة:

لقد حاولنا من خلال هذا البحث معالجة أحد المواضيع حديثة والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية، ألا وهو "دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة". فمن خلال البحث توصلنا إلا أن الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف، المهارات، و السلوكيات التي يمتلكها الفرد والمستعملة و المجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، كما أنها تمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية والأساسية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة والفعالية، وهذا ما قادنا إلى القول أن الفرضية الأولى التي كانت تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة لميزة تنافسية صحيحة .

و للوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة خاصة فالمؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية وإنما على مجموعة متكاملة وتعد الكفاءات البشرية أبرز هذه العناصر.

كما اتضح لنا بأن التسيير الفعال والجيد للكفاءات البشرية وقدرة المؤسسة على انتقاء أفضل النظم التسييرية الحديثة والمرنة تمكنها من تامين ما تملك من موارد وكفاءات ذات قدرات ومعرفة ومهارات واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة والاقتصاد العالمي المبني على جودة الكفاءات.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص بان الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأنها الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية.

### نتائج البحث:

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة حيث يمكن إبراز النتائج المسجلة فيما يلي:

- يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها ومنه تعزيز كفاءاتها وفعاليتها وخدمة تنافسياتها.
- الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقرارها.

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع :

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دون دار نشر، د ط، 2000
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب، القاهرة، مصر، 1981
3. د. راوية أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية (2003/2002)،
4. صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية(مصر)، 2002
5. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط، 2002،
6. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993،
7. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
8. محمد المحمدي الماضي، "السياسات الإدارية"، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة -مصر-، 1994
9. وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 1991
10. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003 .
11. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب، د ط، 1975،
12. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 1996،
13. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، 1993
14. رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المعتال، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر - السعودية، د ط، 1996
15. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003
16. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر الجامعية، قالمة(الجزائر)، 2004
17. نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، ط 1، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع، -بدون بلد النشر- 2000
18. منير نوري، فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، ط 1، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، عمان،(الأردن) 2011

## قائمة المراجع

19. مؤيد سعيد سالم وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، للكتاب العالمي، عمان(الأردن)، 2009
20. راوية حسن، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية و تنمية الأداء- تقييم الأداء"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية(مصر)، 2011
21. شنوفي نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005
22. جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارة والمديرين - وظائف الإدارة - المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003،
23. منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 2003
24. نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية، الإنتاجية والكفاءة - التغيير التقني - العمل ورأس المال، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2008،
25. عبد الحميد برحومة ، طلال زغبة ، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 21-22/02/2012.
26. هديد فاطمة الزهراء ، قبائلي أمال ، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 21-22/02/2012.
27. إبراهيم عاشوري ، حمزة غربي ، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 22 / 23 فيفري 2012 .
28. مارجريت ديل بول ايلز ، ترجمة اعتدال معروف ، تقييم مهارات الإدارة - مرشد للكفاءة وأساليب التقييم ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2002
29. صدوقي عقيلة ، غموض الكفاءات المحورية : نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 21-22/02/2012 .
30. سملاي يحضيه ، بلال أحمد ، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية ، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة 09 / 10 مارس 2004

## قائمة المراجع

31. كمال منصورى ، الهام منصورى ، مساهمة مهارات القطب ( المهارات المحورية ) في تحقيق الميزة التنافسية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 2012/02/22-21.
32. عائشة لشلاش ، عمار درويش ، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول، حول تسيير الموارد البشرية ، تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 22- 23 فيفري 2012
33. عبد الحميد برحومة ، طلال زغبة ، تدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة ورقلة ، 21 - 22 فيفري 2010.
34. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004- 2005،

### المراجع باللغة الأجنبية:

1. sociologie du travail et gestion des ressources humaines Michel de Coster bock université 3éme edition
2. Leroy et Michel : « le tableau de bord au service de l'entreprise . edition d'organisation ; paris 1988
3. Claude alazaro ; contrôle de gestion ; 5éme edition ; dumod ; France ; 2001 ;
4. Benjamine Chaminade , OP.Cit

### المواقع الالكترونية:

<http://www.khayma.com/madina/reengineering.htm>

### الملخص:

إن للمؤسسات دور هام في عملية التنمية الاقتصادية للبلاد , لما لها من قدرة على التحكم في مواردها نظرا لسهولة الحصول عليها خاصة منها الموارد البشرية و التي هي بحاجة إلى تسيير محكم من طرف المسير, لأنه الفرد الذي يتحمل مسؤولية القيام بالوظائف التسييرية , وبالتالي عليه إدراك ذلك ،من خلال البحث عن الكفاءات باستخدام شتى الطرق التسييرية لخلقها و جلبها إلى المؤسسة والسعي نحو تنميتها وتطويرها عن طريق التدريب , التحفيز و تقييم الأداء , حفاظا عليها في المؤسسات التي تعاني ندرة الكفاءات , حيث تبرز هذه الدراسة البحثية دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة من خلال مصلحة خاصة "إدارة الموارد البشرية" , وقد تم التوصل إلى أهمية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بفتح مجال تبادل المعلومات و المعارف و توظيفها على أحسن وجه للحصول على كفاءات بهذه المؤسسات.

الكلمات الدالة: الكفاءات ، تسيير الكفاءات ، إدارة الموارد البشرية ، تنمية الكفاءات المهنية .

### Summary:

The institutions have an important role in the country's economic development process, because of their ability to control their resources due to the ease of getting a private including human resources, which is the need to conduct an arbitrator by the admin, because it is the individual who is responsible for performing the functions of the Steering and thus it realize that it , by searching for talent using various steering methods created and brought to the institution and the pursuit of development and development through training, motivation and performance evaluation, in order to preserve them in the institutions that suffer the scarcity of talent, where this research study highlights the role of the march in the management of human resources to the institution of the through a special "human resources management" interest, it has been reached to the importance of the development of human resources to open the exchange of information and knowledge and employ best to get the efficiencies of these institutions.

Key words: competencies, management of competencies, human resources management, the development of professional competencies.