

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

قسم: العلوم الاقتصادية

واقع تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية
(دراسة حالة محاجر الغرب مستغانم)

تحت اشراف:

◆ د. مقراد عبد الله.

مقدمة من طرف الطالبة:

◆ نور خولة

اعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د. بوزيان العجال	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مقررا	د. مقراد عبد الله	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	د. نورين مولود	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024 /2023

إِهْدَاء

سبحان الذي أخرجنا من الظلمات إلى النور ... الذي لا تطيب الأحوال إلا بذكره ... ولا
تهدي الأنفس إلا بشكره وطاعته ... ولا تلذ الآخرة إلا بعفوه ...
ولا الجنة إلا برؤيته ...

"إن الله وملائكته يصلون على النبي يا أيها الذين آمنوا صلوا عليه وسلموا تسليما" ...
سلامي إلى الحبيب المصطفى مبلغ الرسالة مؤدي الأمانة ... وناصر الأمة ...

نبي الرحمة ... نور العالمين

"سيدنا محمد ﷺ"

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... من علمني العطاء بدون انتظار...

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... "أبي العزيز"

إلى بسمة الحياة وسر الوجود ... إلى منبع الحب والحنان والعطاء ...

إلى من كان دعائها سر نجاحي ... "أمي الحبيبة"

أرجو من الله أن يمد في عمركما لتروا ثمرة عطائكما بعد طول انتظار...

"حفظكما الله والدنا العزيزين"

إلى من آثروني على أنفسهم ... إلى من أظهروا لي معنى الحياة ...

إلى من شاركوني حنان أمي ... وحضن أبي ... "لكي أختي ولكم إخوتي"

إلى من أحبني في الله وأحبه فيه ... إلى من تحلوا بالإخاء ... وتميزوا بالصدق والعطاء ...

إلى من سعدت برفقتهم نحو التميز والإبداع ...

من كانوا معي على طريق النجاح "صديقاتي"

إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح....

أساتذتي الكرام.

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

إن الحمد لله نشكره تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل، ونشكره تعالى لأنه علمنا أن نشيد بأعمال أولئك الذين لهم فضل علينا.

نقدم بالشكر إلى لجنة المناقشة على قبولها مناقشة مذكرتنا كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى من شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا الأستاذ القدير والمحترم الدكتور

"مقراد عبد الله"

على توجيهه وتعبه معنا وعلى كل المعلومات القيمة التي أفادنا بها في استكمال بحثنا

إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية

وإلى كل من ساهم وساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
I	الفهرس
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
11	مقدمة
الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية	
16	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الأول: التطور التاريخي
20	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الثالث: أسباب إدارة الموارد البشرية
22	المبحث الثاني: أساسيات إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية
24	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
25	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
الفصل الثاني : مدخل إلى تسيير الكفاءات	
27	المبحث الأول: عموميات حول الكفاءات
27	المطلب الأول: ماهية ومفهوم الكفاءات
28	المطلب الثاني: أنواع وخصائص الكفاءات
29	المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات
30	المطلب الرابع: أهمية الكفاءات
31	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات
31	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات
32	المطلب الثاني: أهداف تسيير الكفاءات
33	المطلب الثالث: مراحل ومجالات تسيير الكفاءات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مؤسسة محاجر الغرب مستغانم	
38	المبحث الأول: ماهية مؤسسة محاجر الغرب
38	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة
38	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
39	المبحث الثاني: واقع تسيير الكفاءات في مؤسسة محاجر الغرب
39	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات من الكفاءات
44	المطلب الثاني: تفعيل وتنشيط الكفاءات في مؤسسة محاجر الغرب
49	المبحث الثالث : منهجية الدراسة
	المطلب الأول: عرض ودراسة نتائج الاستبيان
77	المطلب الثاني: الاستنتاجات
79	خاتمة
82	قائمة المراجع
85	استمارة الاستبيان
	الملخص

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
48	أنواع المحفزات المقدمة للعمال بمؤسسة محاجر الغرب	الجدول رقم (1)
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (2)
50	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (3)
50	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	الجدول رقم (4)
51	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم (5)
52	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	الجدول رقم (6)
53	توزيع أفراد العينة حسب الوضع العائلي	الجدول رقم (7)
54	إجراء تقييم أداء الموظفين من طرف مؤسسة محاجر الغرب	الجدول رقم (8)
54	تقوم المؤسسة بتحديد فئة معينة تقوم بالتقييم	الجدول رقم (9)
55	تعتمد المؤسسة على معايير لإجراء التقييم	الجدول رقم (10)
56	تلتزم مؤسسة محاجر الغرب بتاريخ محدد لإجراء التقييم	الجدول رقم (11)
56	تواجه المؤسسة معوقات أثناء القيام بالتقييم	الجدول رقم (12)
57	نتائج هذه التقييمات ذات فائدة	الجدول رقم (13)
58	يعد تخطيط الموارد البشرية وانتقاء العمال بطريقة علمية من الأمور الأساسية التي توليها المؤسسة إهتماما بالغا	الجدول رقم (14)
59	يدرج في تخطيط الموارد البشرية إستراتيجيات للإستفادة المثلى من الأفراد	الجدول رقم (15)
59	تقوم الإدارة عند تخطيط الموارد البشرية بدراسة أهداف المؤسسة للمستقبل وتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية لتلبية زيادة الإنتاج وتضع في إعتبارها إمكانية تدريب أو تقليص العمالة عند تبني تكنولوجيا جديدة	الجدول رقم (16)
60	يلتزم قسم الموارد البشرية عند التوظيف بالنقاط التالية: تحديد مصدر العمالة، إنتقاء الأساليب العلمية للقيام بالإختبارات وللمقابلات والتحقق	الجدول رقم (17)

	من وثائق المتقدمين	
61	وظيفة تخطيط الموارد البشرية ذات كفاءة على مستوى مؤسسة محاجر الغرب	الجدول رقم (18)
62	تعتمد المؤسسة على مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب	الجدول رقم (19)
63	يتم وضع شروط والإلتزام بها عند إختيار الشخص المناسب	الجدول رقم (20)
63	هناك مصادر معينة تعتمد عليهم المؤسسة للحصول على عمال	الجدول رقم (21)
64	يخضع المترشح للوظيفة إلى إختبار ثاني لتحديد كفاءته لتولي الوظيفة	الجدول رقم (22)
65	تعتبر العمل ضمن جماعة يرجع بالفائدة على المؤسسة	الجدول رقم (23)
65	تعتقد أن العمل الجماعي يسهم في تحقيق أداء فعال للمؤسسة	الجدول رقم (24)
66	تعتبر المؤسسة عن التقدير و الإمتنان للأداء الجماعي لعمالها	الجدول رقم (25)
67	تتيح المحاجر فرصة لكفاءاتها في المشاركة في إتخاذ بعض القرارات الإدارية	الجدول رقم (26)
67	تضمن المؤسسة نصيبا من الأرباح لكفاءاتها	الجدول رقم (27)
68	تقوم مؤسسة المحاجر بإشراك كفاءاتها في التسيير	الجدول رقم (28)
69	تمنح المؤسسة كفاءاتها حرية إتخاذ القرار في بعض القرارات	الجدول رقم (29)
69	تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار إشراك كفاءاتها في تسطير أهداف	الجدول رقم (30)
70	المؤسسة تعي بتطلعات عمالها إتجاه المسؤول بالتحلي بسلوك جيد من خلال تشجيع روح العمل الجماعي سعة الصدر و قبول المناقشات مع مرؤوسيه، عدم التسلط و إستغلال العاملين، الإهتمام بأداء العاملين وإستخدام الوسائل المناسبة لحل المشكلات بين العاملين	الجدول رقم (31)
71	يستطيع العامل حل بعض المشاكل التي تواجهه دون التوجه إلى مسؤولة المباشر	الجدول رقم (32)
72	يستطيع الموظف طرح إقتراح رأيه الخاص على المدير أول المسؤول المكلف	الجدول رقم (33)
73	يتمتع العامل مهما كان منصبه بالإحترام والتقدير وسط بيئة العمل	الجدول رقم (34)

74	تأخذ المؤسسة على عاتقها مهمة تحفيز الافراد و تخصص جزء من الأرباح للموظفين الكفوئين نظير الأداء المتميز لأجل المحافظة عليهم	الجدول رقم (35)
75	تتبنى المؤسسة جملة من التحفيزات المغرية مثل الأجور و الحوافز المالية، الإهتمام بالجانب الصحي والإجتماعي للعمال علاقة المرؤوسين بالرؤساء والفرص المتاحة للتعليم و تطوير المهارات المتكفلة من طرف المؤسسة	الجدول رقم (36)
76	تعتبر التحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة حكر لفئة معينة أو متاحة لجميع العمال	الجدول رقم (37)

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل رقم (1)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	49
الشكل رقم (2)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	50
الشكل رقم (3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	51
الشكل رقم (4)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	52
الشكل رقم (5)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	53
الشكل رقم (6)	توزيع أفراد العينة حسب الوضع العائلي	53
الشكل رقم (7)	إجراء تقييم أداء الموظفين من طرف مؤسسة محاجر الغرب	54
الشكل رقم (8)	تقوم المؤسسة بتحديد فئة معينة تقوم بالتقييم	55
الشكل رقم (9)	تعتمد المؤسسة على معايير لإجراء التقييم	55
الشكل رقم (10)	تلتزم مؤسسة محاجر الغرب بتاريخ محدد لإجراء التقييم	56
الشكل رقم (11)	تواجه المؤسسة معوقات أثناء القيام بالتقييم	57
الشكل رقم (12)	نتائج هذه التقييمات ذات فائدة	57
الشكل رقم (13)	يعد تخطيط الموارد البشرية وانتقاء العمال بطريقة علمية من الأمور الأساسية التي توليها المؤسسة إهتماما بالغا	58
الشكل رقم (14)	يُدرج في تخطيط الموارد البشرية إستراتيجيات للإستفادة المثلى من الأفراد	59
الشكل رقم (15)	تقوم الإدارة عند تخطيط الموارد البشرية بدراسة أهداف المؤسسة للمستقبل وتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية لتلبية زيادة الإنتاج تضع في إعتبارها إمكانية تدريب أو تقليص العمالة عند تبني تكنولوجيا جديدة	60
الشكل رقم (16)	يلتزم قسم الموارد البشرية عند التوظيف بالنقاط التالية: تحديد مصدر العمالة، إنتقاء الأساليب العلمية للقيام بالإختبارات وللمقابلات والتحقق من وثائق المتقدمين	61
الشكل رقم (17)	وظيفة تخطيط الموارد البشرية ذات كفاءة على مستوى مؤسسة محاجر الغرب	62

62	تعتمد المؤسسة على مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب	الشكل رقم (18)
63	يتم وضع شروط والإلتزام بها عند إختيار الشخص المناسب	الشكل رقم (19)
64	هناك مصادر معينة تعتمد عليهم المؤسسة للحصول على عمال	الشكل رقم (20)
64	يخضع المترشح للوظيفة إلى إختبار ثاني لتحديد كفاءته لتولي الوظيفة	الشكل رقم (21)
65	تعتبر العمل ضمن جماعة يرجع بالفائدة على المؤسسة	الشكل رقم (22)
66	تعتقد أن العمل الجماعي يسهم في تحقيق أداء فعال للمؤسسة	الشكل رقم (23)
66	تعبر المؤسسة عن التقدير و الإمتنان للأداء الجماعي لعمالها	الشكل رقم (24)
67	تتيح المحاجر فرصة لكفاءتها في المشاركة في إتخاذ بعض القرارات الإدارية	الشكل رقم (25)
68	تضمن المؤسسة نصيبا من الأرباح لكفاءتها	الشكل رقم (26)
68	تقوم مؤسسة المحاجر بإشراك كفاءتها في التسيير	الشكل رقم (27)
69	تمنح المؤسسة كفاءتها حرية إتخاذ القرار في بعض القرارات	الشكل رقم (28)
70	تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار إشراك كفاءتها في تسطير أهداف	الشكل رقم (29)
71	المؤسسة تعي بتطلعات عمالها إتجاه المسؤول بالتخلي بسلوك جيد من خلال تشجيع روح العمل الجماعي سعة الصدر وقبول المناقشات مع مرؤوسيه، عدم التسلط وإستغلال العاملين، الإهتمام بأداء العاملين وإستخدام الوسائل المناسبة لحل المشكلات بين العاملين	الشكل رقم (30)
72	يستطيع العامل حل بعض المشاكل التي تواجهه دون التوجه إلى مسؤولية المباشر	الشكل رقم (31)
73	يستطيع الموظف طرح إقتراح رأيه الخاص على المدير أول المسؤول المكلف	الشكل رقم (32)
73	يتمتع العامل مهما كان منصبه بالإحترام والتقدير وسط بيئة العمل	الشكل رقم (33)
74	تأخذ المؤسسة على عاتقها مهمة تحفيز الافراد و تخصص جزء من الأرباح للموظفين الكفوءين نظير الأداء المتميز لأجل المحافظة عليهم	الشكل رقم (34)
75	تتبنى المؤسسة جملة من التحفيزات المغرية مثل الأجور والحوافز المالية، الإهتمام بالجانب الصحي والإجتماعي للعمال علاقة المرؤوسين بالرؤساء والفرص المتاحة للتعليم وتطوير المهارات المتكفلة من طرف المؤسسة	الشكل رقم (35)

76	تعتبر التحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة حكر لفئة معينة أو متاحة لجميع العمال	الشكل رقم (36)
----	---	----------------

المقدمة

المقدمة:

مع التطور الذي تشهده البلدان عامة والعالم بصورة خاصة، في مختلف المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية وحتى الثقافية، تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها إلى إثبات ذاتها ووجودها، وهذا الحال مع المؤسسات الاقتصادية، إذ أن جميعها تسعى إلى الربح، والسعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق وضرورة اكتساب الأفضلية، ولا يتحقق هذا إلا من خلال استخدام العقلاني للموارد المؤسسة أهمها الموارد البشرية التي تعتبر أثنها بفضل الخصائص المميزة لها والتي تتمثل في قدرتها على خلق قيمة مضافة، غير قابلة للتقليد، كما أنها نادرة وصعبة للتداول.

كما أن الابتكار والتجديد فيما تطرحه المؤسسات في السوق لمواجهة المنافسة أمر ضروري لمواصلة النشاط، وهذا يعني تغييرات بالنسبة للمؤسسة على مستوى وظائفها مما يستلزم أن الفرد كذلك عليه أن يواكب هذا التغيير الحاصل حتى يتحكم أفضل في المهام الجديدة للوظيفة هذا وإن إتباع منهج الكفاءة لتسيير الموارد البشرية يستطيع تحقيق التوفيق بين تغييرات الوظيفة ومؤهلات العمل.

ومن خلال ما تم تقديمه نستنتج الإشكالية التالية:

أ. إشكالية الدراسة :

• ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية؟

ومن خلال الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ماذا نقصد بالموارد البشرية؟
- فيما يتمثل مفهوم الكفاءات وتسيير الكفاءات؟
- ما هو واقع تسيير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما مدى ارتباط تسيير الموارد البشرية بالكفاءة؟

ب. فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي يمكن أن تمثل إجابة نموذجية أولى عن التساؤلات الفرعية السابقة، يمكن تحديدها كما يلي:

- الكفاءات ميزة تهدف إليها المؤسسات الاقتصادية.
- يساهم تسيير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة.

ج. أهداف الدراسة :

يهدف من خلال هذا البحث إلى تحقيق النقاط التالية:

- التعرف على طبيعة تسيير الموارد والكفاءات البشرية بمؤسسة محاجر الغرب.
- التعرف على مدى تسيير الكفاءات بمؤسسة محاجر الغرب.
- محاولة الكشف عن دور تسيير الكفاءات كأحد عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد.
- محاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات كأحد عوامل التفوق في الاقتصاد الجيد وهي تحقق ميزة تنافسية.

د. أهمية الدراسة :

- إن الاستعمال العقلاني وحسن التسيير للكفاءات يساعد المؤسسات الاقتصادية من مواجهة التطورات والتغيرات التي تطرأ.
- المساهمة في تحسين مسيري المؤسسات بأهمية تسيير الكفاءات لتحقيق المنافسة والتميز والتفوق.
- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في إبراز الإطار النظري لإدارة الكفاءات وتدعيمها بالجانب التطبيقي.
- زيادة الاهتمام بالكفاءات وأسلوب إدارتها في مخابر البحث وتعميق الفهم لهذا الموضوع.

ر. أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب في اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في البحث عن هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم والمصطلحات المتعلقة به.

ب- الأسباب الموضوعية:

- قلة المواضيع في مجال تسيير الكفاءات في المؤسسات التعليمية العالي الجزائري.

- عدم اهتمام الكبير للمؤسسات الجزائرية بالكفاءات البشرية.

هـ. حدود البحث:

• الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في أبريل 2024.

• الحدود المكانية: محاجر الغرب -مستغانم.

و. منهج الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع وما يحتوي عليه، وتحليل جوانبه وللإجابة على تساؤلاته وإثبات صحة الفرضيات، اتبعنا المنهج الوصفي في الجانب النظري، من خلال إبرازنا للمفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية وما يتعلق بالكفاءات وتسيير الكفاءات، والمنهج التحليلي في التطبيق الذي برزنا فيه مدى تسيير الكفاءات في مؤسسة محاجر الغرب في ولاية مستغانم.

ز. خطة البحث:

كأي بحث علمي، يحتوي موضوعنا على خطة قسمناها إلى ثلاث فصول ، وهي تتمثل في: أما الفصل الأول عنوانه مدخل إلى إدارة الموارد البشرية وهو يحتوي على مبحثين الأول باسم مقدمة في إدارة الموارد البشرية، والمبحث الثاني، وظائف إدارة الموارد البشرية، والفصل الثاني جاء موسوما بعموميات حول تسيير الكفاءات، وهو بدوره

احتوى على مبحثين ، فأما الأول وهو المبحث الأول: عموميات حول الكفاءات، والمبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات.

أما الفصل الثالث فخصصناه للجانب التطبيقي وهو دراسة حالة محاجر الغرب.

وختمنا البحث بخاتمة تحتوي على اهم نتائج المتوصل إليها.

ولا يسعنا في الأخير إلا أن نشكر الله الذي أعاننا على إتمام هذا البحث، ثم نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذنا الدكتور المشرف "د. مقراد عبد الله"، ثم نتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة البحث، وتصويب ما فيه من الأخطاء.

الفصل الأول:

مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: مقدمة في إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية لم تكن وليدة الساعة، إنما هي نتيجة العديد من التطورات المتداخلة والتي ترجع بدايتها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الفرد بالمؤسسة، وسنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية على شكل مراحل.

المطلب الأول: التطور التاريخي:

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيامها كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة.¹

وعند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تليها، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى إدارة الموارد البشرية لكن كانت صيحات من حين لآخر في البلدان الصناعية كأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تنادي بضرورة الإتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية.²

ففي بريطانيا مثلاً وبسبب الضغط الحكومي، وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع والاهتمام بالعمال من قبل أصحاب العمل، قبل قلة منهم بتحمل المسؤولية وتحسين ظروف العمال في منظماتهم، وإعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين الأوضاع العاملين في مصانعهم، تماشياً مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل.³

وفي عام 1890م ظهر في الدول الصناعية ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية مفهوم تحقيق الرفاهية الصناعية وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك، من أجل تحسين ظروف العمل المادي الصحي داخل المصانع، وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال.⁴

¹: صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 24.

²: المرجع نفسه، ص 24.

³: صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 25.

⁴: المرجع نفسه، ص 25.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور" في أمريكا الذي أطلق عليه آنذاك تسمية أبو الإدارة العلمية، و"هنري فايول" في فرنسا، لقد قدم تايلور أفكار جديدة حول دراسة العمل، وظهر بمفهوم دراسة الحركة والزمن بهدف اختصار الحركات الزائدة في أداء الفرد لعمله، بغية رفع مستوى إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المؤسسة، وزيادة الأجر الذي يتقاضاه، وبمجرد أن قدم "تايلور" أفكاره، قام رجال الأعمال بالترحيب بها وتطبيقها بلهفة شديدة، ووجدوا فيها وسيلة جيدة لزيادة الإنتاج، وخفض التكاليف، وزيادة أرباحهم وغالوا في تطبيقها.¹

وقد أصبح بموجب هذه الأفكار يعمل كآلة، حيث حددت له حركات نمطية يجب أن يلتزم بها خلال تأديته لعمله، دون مراعاة لتعبه وحاجاته النفسية، وهذا ما أدى إلى تزايد نقمة العمال على الإدارة، ومعرضة النقابات العمالية لهاته الأفكار، معتبرة ذلك استغلال لجهود العاملين وطمسا لإنسانيتهم عند ذلك بدأ الصراع بين العمال الذين تمثلهم نقاباتهم من جهة وبين رجال الأعمال وأصحاب الشركات، ولعل أشهر الصراعات التي عرفت آنذاك هي إضراب أحد مصانع الأسلحة التابعة للأسطول الأمريكي، الأمر الذي دعا الكونغرس الأمريكي آنذاك لتشكيل لجنة تقصي الحقائق عن نظام وأفكار تايلور، وغيره من النظم في مجال الإدارة العلمية في غدارة المصانع، وذلك سنة 1912م، وقد أتاحت اللجنة آنذاك لتايلور المدافعة عن أفكاره، حيث افتتح دفاعه بأن أفكاره التي تقدم بها ما هي إلا ثورة فكرية لتوفير التكلفة وتقسيم العمل، ودراسة الهدر المستنفذ في العمل الإنتاجي وذلك لمصلحة الطرفين العمال وأصحاب المشاريع، من خلال رفع مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتخفيف حدة الصراع ما بين الطرفين، وهذه الضغوط أبرزت ما يسمى بإدارة الأفراد التي أصبحت تسمى فيما بعد بإدارة الموارد البشرية والتي استخدمت كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والعمالين.²

المرحلة الثالثة: ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

بعد اندلاع نيران الحرب العالمية الأولى، وما صاحبها من ندرة في اليد العاملة، مما أدى إلى تزايد الاهتمام في كيفية إعداد العمالة المتوفرة بشكل جيد للأعمال الإنتاجية، ورفع مستوى أدائها، ودراسة أسباب الإجهاد والقلق، واستخدام اختبارات الذكاء والكفاءة في اختيار العمالة، هذا الوضع أدى إلى تزايد اهتمام إدارة المنشأة بهذا الموضوعات، واستمر هذا الوضع على هذا الحال إلى أن ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي كان أبرز روادها "ماري فوليت"، و"التون مايو"، هذه المدرسة نادى بأن الإنسان ليس آلة صماء يمكن تشغيلها حسب ما

¹: أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص19.

²: المرجع نفسه، ص19.

نشأ،¹ لأن الأفراد عبارة عن موارد ثمينة لا بد من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية، وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل، إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية، لأن إشباع حاجات العمال غاية لا تدرك، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها مع أهداف المنظمة، كما تجاهلت هذه الحركة التنظيم الرسمي وتأثيره على إنتاجية الموظف وعطائه، فنوع البناء التنظيمي وأسلوب تصميم الوظائف وأنظمة العمل وقواعده تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.²

كما لم تدرك مدرسة العلاقات الإنسانية فقط، فعطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أمور عديدة إضافة إلى ما سبق، كطرق تقييم الأداء، وتخطيط النمو والتقدم الوظيفي للعاملين، وطرق الاختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة، ونتيجة لهذه المآخذ لم تعد فلسفة العلاقات الإنسانية مهيمنة على التفكير الإداري منذ بداية 1970 ولم تعد الملجأ الذي تلجأ إليه الإدارة لتزيد من الإنتاجية وتحقيق الولاء للمنظمة، ولكن هذه لا يعني أن الإدارة يجب أن تهمل العلاقات الإنسانية في موقع العمل وإنما لا بد لها أن تطور الكثير من الأنظمة الخاصة بطرق العمل وأساليب تقييم الأداء وطرق الاختيار والتعيين وتصميم الوظائف إذا كان الهدف هو الوصول إلى التميز في عالم اليوم.³

المرحلة الرابعة: نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين:

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي:⁴

- ظهور العولمة.
- شدة المنافسة العالمية.
- الطلب المتزايد على الجودة من قبل العملاء.
- تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.

¹: أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 20.

²: بوالشرش نور الدين، محامدية إيمان، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016، ص 260.

³: مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية دخل استراتيجي، ط 3، عالم الكتب، عمان، 2009، ص 08.

⁴: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 23.

- تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.
 - الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.
 - ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.....الخ.
- إن جميع هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل على سبيل الحصر فيما يلي¹:
- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعدي.
 - أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين.
 - بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.
 - زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإيلاءها اهتمام أكثر من ذي قبل.
 - التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
 - زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
 - التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
 - بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية².
- إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة مثل ما آل إليه التغيير البيئي سواء في إطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.....إلخ من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية.

¹: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 23.

²: خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 23.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت المفاهيم والتعريفات لإدارة الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

إدارة الموارد البشرية هي "العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم"¹.

فإدارة الموارد البشرية هي التي تحتوي على أفراد تطور قدراتهم بهدف تحقيق أرباح لأي مؤسسة. كما تعرف باختصار على "أنها عملية توفير العدد المناسب من الأفراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب بالإضافة إلى تنميتهم وتطويرهم والحفاظ عليهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية"² ويقصد بإدارة الموارد البشرية "كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار، تعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقمتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة الى أعلى مستويات الإنتاجية."³

كما يعرفها المعهد البريطاني على أنها: "مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفراداً، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال، وأنها جزء من الإدارة المختصة بالأفراد العاملين وبعلاقتهم داخل المشروع وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة او التجارة، بل كافة مجالات التوظيف."⁴

ومن المفاهيم السابقة يتضح لنا بأن مفهوم إدارة موارد البشرية، جاء بمعنى مجموعة من الإجراءات أو مجموعة من الأفراد متخصصون في هذا المجال وكل واحد منهم تكلف له مهام مناسبة له.

¹: خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية، إدارة الموارد البشرية، محاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص11.

²: خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص11.

³: صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص15.

⁴: المرجع نفسه، ص04.

المطلب الثالث: أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:

توجد العديد من الأسباب التي تفسر ظهور إدارة الموارد البشرية كفرع من فروع الإدارة، ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي¹:

1. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
 2. التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة للموارد البشرية.
 3. زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
 4. ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.
- فمن الأسباب التي ساعد في ظهور إدارة الموارد البشرية نجد، التطور الذي يشهده العالم اليوم، التوسع في مجال الثقافة والتعليم، التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل، كما أن ظهور المنظمات والرقابات التي تدافع عن الموارد البشرية عامل من عوامل ظهور هذه الأخيرة.

¹: نعيمة يحيى، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، المحاضرة لإدارة الموارد البشرية، تخصص اقتصاد النقل والخدمات، جامعة الحنتج لخضر، باتنة، ص 02.

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية:

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية:

تنقسم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى قسمين¹:

أ- الوظائف الرئيسية للموارد البشرية :

- ✓ تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.
- ✓ تخطيط القوى العاملة: تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحدي طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض ومتاح منها ومقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة في المنظمة.
- ✓ الاختيار والتعيين: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والاعتبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- ✓ تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد درجات اجري للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.
- ✓ تصميم أنظمة الحوافز: وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء التميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافر على أساس أداء المنظمة ككل.
- ومن الوظائف الأساسية أيضا نجد²:
- ✓ تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

¹: مهمل عادل أمين، إدارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2022-2023م، ص 07.

²: مهمل عادل أمين، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 07.

✓ تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

✓ التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيههم نحو أنشطة معينة وعلى الشركة أن تحدد احتياجات للمرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة لتقييم فعالية هذا التدريب.

✓ تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

ب. الوظائف الإدارية:

تتمثل في¹:

✓ التخطيط للإحتياجات من الموارد البشرية: يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وأهمية تفرضها البيئة الغير مستقرة التي تخلقها المنافسة من أجل الحصول على مختلف الموارد فالإدارة العليا بإعداد سياسات وخطط مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعة، وهذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد، كيفية جلبها، والطرق والأساليب التي يتم عن طريقها استثمار وتحويل هذه الموارد بفاعلية كبيرة وتكاليف قليلة.

ومن بين الأسباب الادارية أيضا نجد²:

• التنظيم (تنظيم الموارد البشرية): يعتبر التنظيم الوظيفة المكملة للتخطيط، بحيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعة للتنفيذ، فالمؤسسات المحيطة بنا على هذا النحو منذ بدايتها، بل بدأت في شكل بسيط ثم تطورت إلى أشكال أخرى نتيجة لعوامل النمو أو الإنكماش أو التغيير، وبهذا فإنها مرت عبر خطوات وذلك بتحديد الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات والسلطات التي يمكن أن تمارس الأدوار والمراكز التي تتضمنها كل وحدة من وحدات التنظيم، والفرد أو الأفراد الذين يشغلون هذا الهيكل من حيث النوعية والعدد.

¹: مراد بلخيري، وظائف وأهداف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الاستراتيجية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 08، 2018، ص 06-08.

²: المرجع نفسه، ص 08.

ونجد أيضا¹:

- التوجيه: هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، وهو الوظيفة التي تعمل على تفعيل نشاط المؤسسة، وتبقى هذه الوظيفة القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها، باعتبار أنها تكون مباشرة على الأفراد، وتتميز هذه الوظيفة بأنها مركبة، كونها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري، وتفاعلاته المختلفة والمتنوعة، فبالإضافة إلى توجيه يتم إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم، ووفق إستراتيجية المؤسسة المعتمدة ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف التنظيم.
- الرقابة: تؤسس هذه الوظيفة عملية الرقابة للتأكد من سير الأحداث وفق ما هو مخطط له، وهي عملية ديناميكية ومستمرة، تنفيذية بالنسبة للإدارة العليا، واستشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم على متابعة الأداء، وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق وإنجاز الأهداف، حيث تكون الرقابة على الموارد المادية والبشرية على حد سواء، وعلى موارد المعلومات والموارد المالية أيضا، هذا فيما يخص الإدارة العليا، أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فيتضمن نشاطها وضع المعايير الرقابية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات في الأداء الفعلي للأفراد، أو حتى إذا ما وجدت اختلالات في المعايير الرقابية في حد ذاتها².

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية:

إن العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية عديدة أهمها³:

- 1- الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.
- 2- حجم المؤسسة.
- 3- كثافة استخدام الموارد البشرية.
- 4- مستوى سوق العمل.
- 5- خصائص سوق العمل.
- 6- توفر الإطارات الإدارية الكفؤة (أي ذات كفاءة).

¹: مراد بلخير، وظائف وأهداف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الاستراتيجية، المرجع السابق، ص 08.

²: مراد بلخير، وظائف وأهداف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الاستراتيجية، المرجع السابق، ص 08.

³: خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 18.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي¹:

- تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء قصد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة.
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.
- تنمية الموارد البشرية من خلال تكوينهم لمواجهة مختلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية، بيئية).
- توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافئهم على أعمالهم وانجازاتهم.
- الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي.

وتتمثل أهداف الموارد البشرية أيضا فيما يلي²:

- العمل على استقطاب وجذب العمالة اللازمة للمؤسسة.
- إكساب العمال مهارات وقيم ومعارف لتحقيق ذاتهم وجعلهم مصدرا للابتكار والإبداع الدائم للمؤسسة
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتخفيض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدلات دوران العمل والغيابات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- العمل على تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وإيجاد مناخ ثقة بين الأعوان المختلفة من خلال تدعيم الحوار والتواصل لخلق جو الرضا الوظيفي.
- وضع نظام أجر عادل ومتوازن يضمن توزيع الأجر بين العاملين.
- العمل على إرساء الترابط والتعاون والتوافق والتنسيق بين الجهود وكذا تنشيط وإقحام العاملين وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- حماية العمال والدفاع عن حقوقهم والرفع من المستوى الثقافي وزيادة فرص التعلم، وهذا لكي يصبح العامل أكثر وعيا وحرصا على تحقيق رغباتهم وأهداف المؤسسة معا.

¹: سمير محمد الوهاب، ليلى مصطفى الرادعي، إدارة الموارد البشرية، دط، القاهرة، مصر، 2008، ص10.

²: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2002، ص12-13.

الفصل الثاني:

مدخل إلى تسيير الكفاءات

المبحث الأول: عموميات حول الكفاءات:

المطلب الأول: ماهية ومفهوم الكفاءات:

يعد مصطلح الكفاءات من بين المصطلحات الأكثر استعمالاً في حياتنا اليومية، التعليمية، الاجتماعية، وحتى المهنية، إلا أن هذا الأخير كان محل نقاش العديد من المختصين والباحثين فيما يخص تقديم مفهوماً واحداً له، وعليه سنحاول تقديم بعض المفاهيم في هذا المطلب.

تعرف الكفاءات بأنها: القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترفاً بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية.¹

وأيضاً هي: مزيج للمعارف النظرية والمعرفة العملية والخبرة الممارسة، حيث أن الوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها.²

والكفاءات هي: تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوك التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم يتعين على المؤسسة تحديدها وتقومها وقبولها وتطويرها.³

إذا يتضح مما سبق ذكره بأن مفهوم الكفاءات هو الذي يدل على الخبرات والمعارف التي تمارس في مجال معين.

¹: كشاط أنيس، برياش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث وتنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 301.

²: المرجع نفسه، ص 302.

³: كشاط أنيس، برياش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 302.

المطلب الثاني: أنواع وخصائص الكفاءات:

1- أنواع الكفاءات :

تتمثل أنواع الكفاءات في:

✓ الكفاءات الفردية:

تعرف بأنها: "مجموعة من أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها موديف بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها."¹

إذا الكفاءة الفردية هي التي يمتلكها الفرد والتي تتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات... الخ التي يمكن أن تظهر أثناء العمل.

✓ الكفاءات الجماعية:

وهي: "نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجمع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف، معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا."²

الكفاءات الجماعية هي عكس الكفاءات الفردية، فهي مجموعة من المعارف وخبرات تكون جماعية.

✓ الكفاءات الاستراتيجية:

تعرف بأنها: "الكفاءة المركزية وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي تشكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة."³

¹: كمال منصور، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان، 2010، ص52.

²: كمال منصور، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، المرجع السابق، ص53.

³: المرجع نفسه، ص54.

وعليه يمكن القول بأن كفاءات الإستراتيجية هي التي تجعل وتخلق روح التنافس بين المؤسسات من خلال تطوير الكفاءات.

2- خصائص الكفاءات:

تتمثل خصائص الكفاءات فيما يلي¹:

- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية النشاط بصفة كاملة.
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها يتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية.
- هي مفهوم مجرد فالكفاءة غير مرئية ما يمكن ملاحظته، هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.
- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب من خلال تدريب.
- ما يمكن استخلاصه مما سبق ذكره أن خصائص الكفاءات تتمثل في أنها تكون مكتسبة وليس بالفطرة، إذ أن الفرد يكتسب الكفاءات من خلال تجاربه وتدريباته وممارسته لمختلف الأنشطة وبالتالي فهو يكتسب الكفاءات بأنواعها.

المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات:

للکفاءة عدة أبعاد نذكرها كالاتي²:

أ-المعرفة: هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية...وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.

¹: سالمي أسماء، قويدري أسياء، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص2019، 2020، ص09.

²: بويحيوي إبراهيم، بن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، جامعة بليدة 02 لونسلي علي، دس، ص12.

ب-المهارة: هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية...الخ، وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه.

ج-السلوكات: تتمثل في مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة من الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة...الخ، وسواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمؤسسة ايجابيا حيث يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلبا يكون عكس توجهات المؤسسة، أو محايدا فهو يتميز بمجموعة من الخصائص منها السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق الأهداف يديرها الإنسان، السلوك الإنساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل.

المطلب الرابع: أهمية الكفاءات:

أهمية الكفاءات:

أولا: أهمية الكفاءات على مختلف المستويات:

وهي بدورها تنقسم إلى¹:

1-أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.

¹: رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2011، ص24.

2- أهمية الكفاءات على مستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير الجماعة وتتجلى أهميتها في العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية ناتج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده، وتساهم في حل النزاعات والصراعات بين الأفراد دون لجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر والتي تتمثل في تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسمين، أو حتى متعاقدين شركاء... الخ، كما أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد والمنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد¹.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات:

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات:

عرفت الباحثة كوهين أنيك تسيير الكفاءات بأن: "تسيير الكفاءات هو مستوى الثالث من مستويات منهج الكفاءات، والذي تتولاه الإدارة أو مستويات التنظيم العليا، والتي يلقي على عاتقها مهمة إعداد سياسات واستراتيجيات المؤسسة والتي أصبحت الكفاءة جزء لا يتجزأ منها، وهذا ما سيمنح للكفاءة بعدا استراتيجيا."² فتسيير الكفاءات إذا هي عبارة عن منهجا وطريقا تتبعه الإدارة لإعداد استراتيجيات تخص المؤسسة.

¹: علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دط، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 235.

²: بركاني بثينة، حفيظي حنان، دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، ص 23.

وتعرف أيضا بأنها: "عملية من خلالها تعتمد المؤسسة على الإمكانيات المقدمة من طرف عمالها الذين يجوزون على كفاءات ليست مستعملة فعليا من طرف المؤسسة ولكنها يمكن أن تساعد على تطوير نشاط ما أو فتح أسواق جديدة."¹

فمفهوم تسيير الكفاءات إذا يعتمد على المؤسسات والإمكانيات التي تقدمها لتجعلها مميزة عن غيرها من خلال الكفاءات

المطلب الثاني: أهداف تسيير الكفاءات:

تهدف عملية تسيير الكفاءات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها²:

أ-زيادة تحسين تنافسية المؤسسة: تسيير الكفاءات هو أداة لتسيير الموارد البشرية التي تطمح إلى تحسين تنافسية مؤسسة ما، بحثا عن أفضل تلاؤم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمؤسسة وكفاءات الموارد البشرية المتوفرة.

ب-توليد القيم: يتجاوز تسيير الكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة إستراتيجية رابحة للمؤسسة، فهي مولد للقيم وتسمح للمؤسسة من التكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها.

ج-تحديد وتقويم الكفاءات: تسيير الكفاءات يحدد ويقيم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءات العامة للفرد، التي تضم مختلف الكفاءات المهنية والتنظيمية الضرورية.

د-المساهمة في إبراز نموذج تسيير جديد: تساهم الكفاءة في إبراز نموذج تنظيم جديد إنها تسمح بتسيير مجموعة من المعايير، القيم والأفكار (الجودة خدمة الزبائن) لهذا يجلب تسييرها مفهوم جديد للتنظيم يساهم في بناء مفهوم القيم نفسها.

هـ-التعريف بالمؤسسات الكفؤة: يعتبر تسيير الكفاءات في المؤسسات الكفؤة نتيجة مباشرة للتعريف بهذا النوع من مؤسسات فمن المزايا الأساسية لها هو تسيير الكفاءات إذ أنها تمنح للعمال مساحة حرة للعمل.

¹: المرجع نفسه، ص 27.

²: بركاني بئينة، حفيظي حنان، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز قلمة، المرجع السابق، ص 72.

المطلب الثالث: مراحل ومجالات تسيير الكفاءات:

أولاً: مراحل تسيير الكفاءات:

سنحاول في هذا الفرع أن نتحدث عن مراحل تسيير الكفاءات من خلال التطرق إلى التطور التاريخي لهذا المصطلح من خلال التعرج إلى أسباب ظهور تسيير الكفاءات، بالإضافة إلى تحديد أهم العوامل التي ساعدت على ظهورها.

1- أسباب ظهور مصطلح الكفاءات:

نستطيع حصر أسباب ظهور المصطلح في ثلاثة أسباب وهما كالآتي:

✓ تحديات العولمة:

"إن دخول عصر العولمة الذي يمثل تغييراً في العلاقات الدولية، وانتهاج الدول مبدأ اقتصاد السوق وتحرير التجارة الخارجية مع زيادة حدة المنافسة، أصبحت المنظمات تعمل في بيئة مكشوفة والفارق بينها يتمثل في مواردها التي تصنع الفارق، وأهم هذه الموارد هو الكفاءات التي تملكها والتي تعطيها تفوقاً وتحكما في قواعد المنافسة التي تصنعها هي حسب مقاستها وهيمنتها."¹

وبالتالي "فرض عليها التغيير في ذهنيات العامل وطريقة تفكيره من أجل تحفيزه والاستقلالية والقدرة على الابتكار، وبرزت الكفاءة كمفهوم من أجل تلبية وتحقيق احتياجات المنظمة من كفاءة وقدرة تنافسية."²

إذا يتضح لنا مما سبق ذكره بأن تحديات التي تواجه عصر العولمة فرضت على خلق روح المنافسة وابتكار الكفاءات لكسب وزيادة شدة المنافسة.

2- التطور التكنولوجي:

إن "تشكل الابتكارات التكنولوجية وقدرة المنظمات على استعمال التكنولوجيات الجديدة والاستفادة منها أهم عامل للتنافسية الجديدة، إلا أن السرعة المذهلة للتطور في هذا المجال بسبب تزايد معدلات الابتكار

¹ ثابتي حبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص2004.

² مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص235.

التكنولوجي الذي أدى إلى تخفيض دورة حياة المنتج وهو ما يعني ضرورة إسراع المنظمات في تقديم منتجات جديدة للأسواق.¹

وبالتعمق أكثر في مفهوم التكنولوجيا" يتضح أنها التطبيق الفعلي للمعارف أو التقنيات في مجال تصميم وتصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات.²

إن التطور التكنولوجي ساهم في تطبيق المعارف والتقنيات وخلق التنافس في مختلف المجالات.

3-التغيرات التنظيمية وتحولات أنظمة العمل:

"إن التعقيد في العمليات والنظم الآلية في العمل والتطور التكنولوجي أدى إلى تغيير وظائف المنظمات وبيئة العمل داخلها هذا الواقع وضع كفاءات المسيرين والعاملين على المحك وغيرت كل القواعد التي حكمت أنظمة العمل والتسيير وفرضت قواعد عمل جديدة تتسم خصوصا بالقابلية للتكيف ومواجهة الأحداث غير متوقعة والتي تتطلب المرونة من العمال."³

"والكفاءات الموجودة داخل المنظمة مما يفتح المجال أمام أن يكون العمل موجه بل يتطلب اندماج الكفاءات حول هذه الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها، ومن خلال هذا الواقع ظهر منطقتي الكفاءات كمفهوم يشجع المبادرة والتنبؤ وتحمل المسؤولية والتعاون بين الأفراد."⁴

إن التغيرات التنظيمية التي طرأت على أنظمة العمل، خلقت مفهوم الكفاءات التي بدورها تشجع المبادرة وتحمل المسؤولية التعاون بين الأفراد.

ثانيا: عوامل ظهور مفهوم الكفاءات:

توجد عدة عوامل ساهمت في ظهور مفهوم الكفاءات نذكرها كالآتي⁵:

- وجود المنظمة في سوق تتميز بالتطور والتغيير المستمر مع تزايد طلبات العملاء واشتراط الجودة العالية وتأثيرات العولمة على إشعال حدة المنافسة مما انعكس على طرق الإنتاج وعلى المنتجات نفسها وعلى طبيعة العمل.

¹: خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، دط، 1998، ص20.

²: ثابتي حبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم نجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، دط، مصر، 2009، ص20-30.

³: مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المرجع السابق، ص235.

⁴: المرجع نفسه، ص235.

⁵: مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المرجع السابق، ص237.

- إن تطور الطرق والأساليب التنظيمية ابتداء من التنظيم العلمي للعمل لتبلور الذي ينظر إلى الإنسان كآلة ثم أصبح ينظر للعامل داخل المنظمة باعتباره موردا ينبغي الاهتمام به، مما فرض الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم إلى طرق تتماشى مع هذا الفكر الجديد، فقد اتجهت إدارة الموارد البشرية نحو الاستعانة بتوظيف مهارات لأداء بعض الأعمال، كما اعتمدت هذه الطريقة على تحديد متطلبات ومهارات الافراد لضمان التوصيف الجيد للمهام اضافة الى تحويل نحو التركيز على الافراد وتحديد كفاءاتهم بدل التركيز على مناصب في عملية تحديد السلم الهرمي.

- ان تغيير الافكار والنظريات حتمت حركية داخلية في المنظمة بهدف جعل المورد البشري يتلاءم مع تغيرات العمل والتنظيم وبالمقابل فإنه لضمان مرونة المورد البشري ينبغي اعتماد طرق وبرامج تدريبية تكون مكلفة في بعض الاحيان لذلك تلجأ المنظمة الى استغلال الكفاءات الموجودة اصلا بالمنظمة عوض تدريبها.

- ظهر مصطلح الادارة التنبؤية للمناصب والكفاءات والتي تهتم بالتنبؤ والتخطيط للكفاءات والمناصب التي تحتاجها المنظمة للعمل بشكل جيد خلال مدة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات ويعود السبب وراء ذلك الى استجابة لحاجة المنظمة لتقليص التكاليف المتزايدة في عملية الاستثمار في الموارد البشرية وكذا عمليات البحث والتطوير، فقامت الإدارة بتوقع وتخطيط ما تحتاج إليه من مناصب وكفاءات خلال مدة معينة.

ثالثا: مجالات تسيير الكفاءات:

تتمثل مجالات تسيير الكفاءات في¹:

أ. إعداد مواصفات الكفاءات:

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها المطلوبة من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات، (l'analyse de compétence) ويمكن القول أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها ورواتها.

¹: كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جوان 2010، جامعة بسكرة، ص58

ومن بين المجالات أيضا نجد¹:

ب. تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات.

ج. تطوير الكفاءات:

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغيراته ، ودون شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة، وبما أن حاملو المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم عمالها، فإن هذا يستدعي ضرورة صيانة وتطوير هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب.

د. رواتب الكفاءات:

تمثل رواتب الكفاءات إحدى المواضيع الحساسة في المناقشات الخاصة بتسيير الكفاءات، إذ أن هذا الأخير لديه فرص نجاح أكثر إذا لم يتم إرفاقه مباشرة بالرواتب، وعليه يجب على المسيرين أن يكونوا أكثر حذرا عند جمع الكفاءات وتطويرها في صيغة الرواتب.²

¹: كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، المرجع السابق، ص 60.

²: كمال منصور، المرجع السابق، ص 64.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية حول محاجر

الغرب

المبحث الأول: ماهية مؤسسة محاجر الغرب:

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة:

لقد تم إنشاء المؤسسة عن طريق مداولة لمس البلدي سيدي الخضر في جلسته العادية اليوم 04/11/2002. تحت رئاسة السيد قاضي ميلود بصفته رئيسا للبلدية، وعين السيد بلميلود الخضر ككاتب للجلسة بحضور جميع أعضاء لمس الشعبي البلدي، وعددهم عشر أمام هذه الوضعية وقصد الحفاظ على التوازن المالي للبلدية وبعد الاستغلال العشوائي للرمال المقترح السيد الرئيس إنشاء مؤسسة التسيير والاستغلال المرحلة سيدي لخضر وفقا لقانون، ولا سيما:

القانون رقم 90/80 المؤرخ بتاريخ 07/04/1990 المتعلق بالبلدية محاصة المادة 137 138 القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21/04/1990 المتعلق بعمليات العمل المرسوم 83/200 المؤرخ في 19/03/1983 المحدد لشروط إنشاء المؤسسة العمومية المحلية وتنظيمها وتسييرها. وبعد هذا الاجتماع قررا لمس الإجماع:

إنشاء مؤسسة التسيير والاستغلال المقلع الرملي بسيدي الخضر، الكائن مقرها الاجتماعي بشارع حقاني حمو بسيدي الخضر - رأسمالها 10.000.000.00.

يطلب من السيد الوالي المصادقة والمداولة وفق الأحكام المادة 18 من مرسوم 200183 المذكور أعلاه. بعدنا تداول لمس الشعبي قصد تنمية المؤسسة واقترح الأسماء التالية:

1 - منجم الغرب

2- سيدي الخضر مناجم

3- منجم الظهرة

تم اختيار الاسم التجاري من إدارة المركز الوطني للسجل التجاري المفوض قانونا وهو محجرة الغرب بمقتضى شهادة تسجيل رقم 135811 المؤرخ في 17/12/2002.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

على رأس المؤسسة مدير يتولى الإشراف على السير الحسن للمؤسسة وعدة مصالح وكل رئيس مصلحة يسهر على تسيير مصلحته طبقا للقانون الداخلي للمؤسسة وتعليمات مدير المؤسسة.

المدير مهمته الإشراف على السير الحسن للمؤسسة وتطبيق ما يليه ويتداول لمس الإداري من خلال جلسات والدورات العادية والاستثنائية خلال السنة.

✓ مصلحة المحاسبة:

تقوم بتنفيذ وتسجيل كل العمليات المرتبطة بنشاط المؤسسة ومنها تسجيل يومي المبيعات المشتريات والاستثمارات العمليات المصرفية مع المؤسسات المالية عمليات مختلفة كتسجيل أجور المستخدمين والعمليات المتعلقة بالخزينة المقدمة إلى المؤسسة وحسب المخطط المحاسبي الوطني PCN.

✓ مصلحة الموارد البشرية:

- متابعة كل ملفات المستخدمين من تغيبات وحركة العمال من دخول وخروج.
- إعداد عقود العمال، مراقبة النظام العام داخل المؤسسة وفق القانون الداخلي.
- الوقوف على حضور وغياب المستخدمين وإعداد بطاقة الحضور قصد معالجة الأجور الشهرية.
- تنظيم المخطط الهيكلي للمؤسسة حيث يتم توضيح كل مصلحة.

✓ المقلع:

العنصر الأساسي في المؤسسة حيث يركز نشاط المؤسسة على استغلال المحجر الرملي ، وهذا بالتنسيق مع المصلحة التجارية ، وذلك بتحرير فواتور ووصلات الشحن للرمل حيث يتقدم الزبون إلى المقلع ويقدم الوثائق المذكورة سابقا إلى المكتب الموجود هناك ، ويتم تزويده بإذن الدخول للمقلع من اجل شحن الرمل حسب الكمية الظاهرة في الفاتورة وبعد ذلك واثناء خروجه من المقلع يحصل على وصل التسليم تحتوي على الكمية والتاريخ وسلعة الخروج ورقم الشاحنة واسم السائق ثم يتم حتمه بمصلحة مراقبة الخروج.

المبحث الثاني: واقع تسيير الكفاءات في مؤسسة محاجر الغرب:

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات من الكفاءات :

يعتبر تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات نقطة البدء في نظام البناء : بهدف التعرف على هذه العملية بالمؤسسة ، قمنا بتحليل الوظائف التالية :

أولا: تقييم الأداء:

يهدف التعرف على هذه الوظيفة أكثر بالمؤسسة تم طرح مجموعة من الأسئلة و تم الحصول على الإجابات التالية:

1- فيما يتعلق بالسؤال الأول: هل تقوم مؤسسة محاجر الغرب بتقييم العاملين ؟

فالإجابات تؤكد على قيام المؤسسة بتقييم أداء عمالها وعلى مدى أهمية وظيفة تقييم أداء العمال في المؤسسة إذ على أساسها تتخذ العديد من القرارات لتطوير الأداء كما انه من خلاله يتم التعرف على نواحي القصور والضعف في الأداء المسجل من قبل العاملين.

- 2- بالنسبة للسؤال الخاص بتحديد الجهة التي تقوم بعملية التقييم ؟
فتبين أن الجهة المسؤولة على التقييم هي المسؤول المباشر للعامل، ويتبعه في ذلك مسؤول الإدارة و يتم ذلك وفق الأهداف المحققة خلال السنة بطبيعة الحال يشرف دوما الرئيس المباشر على توجيه العمال الأداء مهامهم والقيام بتقييمهم لغرض تحسين نوعية الأعمال المراد انجازها، ويتبعه في ذلك مسؤول الإدارة لغرض تحقيق الأهداف المتوقعة من التقييم بشكل جيد.
- 3- أما فيما يخص معايير إجراء التقييم فقد تم الاتفاق على أن:
عملية التقييم بالمؤسسة تتم على أساس نوعية أداء المهام المنوطة بالعامل في بطاقة المهام وكذلك على أساس الخبرة، والتكوين المستمر والشهادة.
- 4- أما تاريخ إجراء التقييم فقد كانت الإجابة هي أن التقييم يتم كل بداية سنة والذي على أساسه ينبثق مخطط التكوين الخاص بكل فرد وأيضا تحديد المردود الفردي.
- 5- و فيما يخص السؤال: ما هي أهم معوقات إجراء التقييم ؟ يرى مسؤول إدارة الموارد البشرية بأن العائق الوحيد الذي يمكن ملاحظته يكمن في تراخي المعنيين في التقييم عند طلب الإدارة بذلك، وهذا لسبب كثرة العمل أثناء الثلاثي الأخير.
- 6- بالنسبة لماهية استخدامات نتائج التقييم ؟ من خلال الإجابة المتحصل عليها فان عملية تقييم الأداء بمؤسسة محاجر الغرب تمكن من المتابعة الإدارية و الميدانية للعامل كل في مجال تخصصه لتكوينهم وتطويرهم بشكل مستمر وتمكين العامل من استخدام وسائل العمل بكل راحة وأمان.
وبذلك يمكن حصر استخدامات نتائج التقييم بالمؤسسة في تحسين مؤهلات وكفاءة العمال من خلال برامج التكوين والتطوير.

ثانيا : تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة:

في إطار هذا الجزء حاولنا أن نضع مجموعة من الأسئلة ومن خلال الدراسة الميدانية تحصلنا على محمل الإجابات التالية:

- 1 - فيما يتعلق بالسؤال الأول : هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية واختيار العاملين بطريقة علمية من أهم الأشياء التي تولي لها المؤسسة أهمية بالغة ؟
تبين أن المؤسسة شأنها شأن أي مؤسسة تسعى لتخطيط واختيار عمالها على أسس علمية تسمح بالاستفادة منهم إلى أبعد حد في سبيل تحسين نوعية وكمية الإنتاج.
- 2- أما فيما يخص السؤال الثاني: هل يشمل تخطيط الموارد البشرية كيفية استغلال الأفراد بطريقة مثلى؟

باعتبار تخطيط الموارد البشرية كما تم تعريفه في الفصل التطبيقي والذي نعني به تقديرات وتنبؤات المؤسسة باحتياجاتها من الأفراد المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الخاصة للعمال ، فالإجابة كانت أن مؤسسة محاجر الغرب هي الأخرى تسعى من وراء تخطيط أفرادها استغلال واستثمار الكفاءات بطريقة مثلى لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

3- أما فيما يتعلق بالتساؤل هل تقوم الإدارة بمراعاة النقاط التالية عند تخطيط الموارد البشرية والتي من بينها دراسة أهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة، وهل بإمكانها زيادة الإنتاج في خلال هذه السنوات ودراسة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية المقابلة الزيادة في الإنتاج وأيضا تدريب الموارد البشرية الموجودة أو تقليص العمالة داخل المؤسسة في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة في المستقبل، لذلك على المؤسسة التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل . فالإجابة تؤكد بأن المؤسسة تعمل على دراسة الأهداف المستقبلية والتي من خلالها يتم التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة وذلك حسب نسبة الزيادة في الإنتاج المراد تحقيقها مستقبلا وحسب التكنولوجيا المراد إدخالها وهي في ذلك مثل أي مؤسسة تسعى إلى زيادة تحسين صورتها أكثر في السوق والمحافظة على مكانتها أمام زبائنها.

4- أما بالنسبة للسؤال الخاص : عند اختيار الأشخاص للعمل في المؤسسة بعد تخطيط القوى هل يتم مراعاة النقاط التالية: إعداد تحليل ووصف للوظائف بالمؤسسة تحديد مصادر القوى العاملة من داخل أو من خارج المؤسسة اختيار الطرق العلمية لوضع الاختيارات والمقابلات فحص أوراق وشهادات المرشحين؟

فالإجابات تؤكد على أن المؤسسة تعمل بمختلف هذه الطرق عند الاختيار.

فالمؤسسة عند احتياجها للعمال فإنها تقوم بتحديد عدد ونوعية العمال وتقدم إلى إدارتها و هذه الأخيرة تقوم بإعلانها وتجمع الطلبات وتدرس الملفات و تواصل عملية الاختيار عن طريق فحص أوراق وشهادات المرشحين، وفيما إذا كانت مهارات هؤلاء العمال تتوافق مع التحليل والوصف الذي تم للمهام والوظائف عينوا فيها.

فالمؤسسة تسعى إلى تحديد أهدافها المستقبلية والتنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة للفترة القادمة فهي تحدد الكميات المراد إنتاجها والتي يجب أن تتوافق مع حجم الموارد البشرية المتوفرة خلال هذه الفترة لكي لا يكون هناك نقص في اليد العاملة الشيء الذي يمكن أن يعرقل عملية الإنتاج ومنه تحقيق أهداف الوحدة.

5- بالنسبة لتقييم وظيفة تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ؟ من خلال ما تم تحليله لحد الآن عن وظيفة تخطيط الموارد البشرية بمحاجر الغرب يمكن أن نقول عنها أنها وظيفة تسييرية تؤدي مهامها المنوطة إليها باعتبارها تتوقف على سياسة مرسومة بطرق ومناهج سليمة وهذا ما كان له الفضل في وصولها إلى هذه المكانة المشرفة.

ثالثا : اختيار والتعيين:

تحتم المؤسسات الحديثة بعملية الاختيار والتعيين لأنها تعتبر من المراحل الحيوية في حياة المؤسسة وفي حياة الفرد نفسه، تقوم عملية الاختيار بالكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل في المؤسسة، كما أنها فرصة يمكن لكلا الطرفين المؤسسة والفرد انتهازها ليتعرف كل منهما على الآخر وتبادل الآراء في مواضيع العمل إضافة إلى أن للفرد الكفاء دورا مهما وأساسيا في تحديد مستقبل المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما تعتبر وظيفة التوظيف (التعيين) ركيزة أساسية من ركائز تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الحديثة إذ إن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ. ولغرض التعرف عن مكانة هاتين الوظيفتين بمؤسسة محاجر الغرب وضعنا مجموعة من الأسئلة في إطار هذه الاستمارة وقد تحصلنا على الأجوبة وهي كالتالي:

1- فيما يتعلق بالسؤال الأول: 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 والخبرة وذلك لأن اختيار الفرد المناسب للعمل المناسب يؤدي إلى رفع معنويات 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.

2- أما بالنسبة للسؤال الثاني: عند تحليل الوظائف بهدف اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب فقد تم وضع عدة نقاط المعرفة فيما إذا كانت هامة، والاجابة كانت هي ضرورة وجود هذه النقاط في اتخاذ قرار تعيين أي فرد بالمؤسسة، وتمثل هذه النقاط في تحديد كل النشاطات التي يقوم بها العاملون وتسجيلها بطريقة علمية لاستعمالها في عملية التقييم، وتحديد كل الآلات والماكينات التي يحتاج إليها العامل في تأدية عمله وتحديد الأثاث الذي يحتاج إليه العاملون مستوى التعليم المطلوب لتأدية الوظيفة المطلوبة، وضع برنامج تدريب عملي، عدد سنوات الخبرة المطلوبة لكل العاملين والمقدرات البدنية والعقلية المطلوبة لأداء الوظيفة. وهذه الشروط تطلب في أي مؤسسة فيبدوها لا يمكن أداء المهام المخطط لها.

3- بالنسبة للمصادر التي تعتمد عليها الوحدة للحصول على الموارد البشرية؟

من خلال الإجابة تبين أن مؤسسة محاجر الغرب مثلها مثل باقي المؤسسات تعتمد على مصدرين للحصول على عمالها إما المصدر الداخلي أو الخارجي فباعتقادها على المصدر الداخلي فقد تم تحديد عدة الاستراتيجيات للمؤسسة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ. ولغرض التعرف عن مكانة هاتين الوظيفتين بمؤسسة محاجر الغرب وضعنا مجموعة من الأسئلة في إطار هذه الاستمارة وقد تحصلنا على الأجوبة وهي كالتالي:

1- فيما يتعلق بالسؤال الأول: 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 والخبرة وذلك لأن اختيار الفرد المناسب للعمل المناسب يؤدي إلى رفع معنويات 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.

2- أما بالنسبة للسؤال الثاني: عند تحليل الوظائف بهدف اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب فقد تم وضع عدة نقاط المعرفة فيما إذا كانت هامة، والاجابة كانت هي ضرورة وجود هذه النقاط في اتخاذ قرار تعيين أي فرد بالمؤسسة، وتتمثل هذه النقاط في تحديد كل النشاطات التي يقوم بها العاملون وتسجيلها بطريقة علمية لاستعمالها في عملية التقييم، وتحديد كل الآلات والمكينات التي يحتاج إليها العامل في تأدية عمله وتحديد الأثاث الذي يحتاج إليه العاملون مستوى التعليم المطلوب لتأدية الوظيفة المطلوبة، وضع برنامج تدريب عملي، عدد سنوات الخبرة المطلوبة لكل العاملين والمقدرات البدنية والعقلية المطلوبة لأداء الوظيفة، وهذه الشروط تطلب في أي مؤسسة فبدونها لا يمكن أداء المهام المخطط لها.

3- بالنسبة للمصادر التي تعتمد عليها الوحدة للحصول على الموارد البشرية؟

من خلال الإجابة تبين أن مؤسسة محاجر الغرب مثلها مثل باقي المؤسسات تعتمد على مصدرين للحصول على عمالها إما المصدر الداخلي أو الخارجي فباعتماها على المصدر الداخلي فقد تم تحديد عدة طرق منها وضع مذكرة في لوحة الإعلانات بالمحاجر واختيار العاملين من داخل المحاجر وتحفيزهم لإنجاز عمل أكثر واكتساب خبرات جديدة، أما المصدر الخارجي فيتمثل في كتابة الإعلانات في الصحف اليومية، والتوظيف عن طريق أقارب أو أصدقاء العاملين في المؤسسة. فكما تم الإشارة سابقا إلى أن المؤسسة عند احتياجها لعمال في تخصصات محددة يتم إبلاغ الإدارة العليا ثم تقوم هذه الأخيرة بنشر الإعلانات في الصحف اليومية إضافة إلى هذا فنظرا لانضباط العمال في المؤسسة والقيام بالتوظيف على أساس الخبرة والكفاءة الخاصة بكل فرد فإنها لا تلجأ إلى اختيار عمالها عن طريق الأقارب والأصدقاء وإن فعلت فيتوفر هؤلاء الأفراد على الشروط اللازمة، كما أن المؤسسة تتعامل مع الوكالة الوطنية للتشغيل في عملية التوظيف.

4- وفيما يخص السؤال الرابع: هل عندما يقع الاختيار على مرشح معين لشغل وظيفة هل يجتاز اختبارا آخر لتحديد مهارته لتأدية الوظيفة؟ فقد أكد مسؤول الموارد البشرية بمؤسسة محاجر الغرب على ضرورة اجتياز المرشح لهذا الاختبار و تسمى بفترة التجريب وتحدد مدتها بسنة فأي عامل تم تعيينه بالمؤسسة يمر بهذه المرحلة وهذا بطبيعة الحال ضروري للتأكد من الفرد المختار، من ناحية المهارات للاطمئنان على أن المهام التي ستوكل إليه من الممكن أن يحققها.

المطلب الثاني: تفعيل وتنشيط الكفاءات في مؤسسة محاجر الغرب:

تعتبر الكفاءات من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها، وذلك بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة للمؤسسة التي تعمل بها وهذا لا ولن يتحقق دون تسييرها بطريقة فعالة والقيام بتنشيطها وتفعيلها والاستفادة من مهاراتها وإخراج ما بداخلها من طاقات كامنة وهذا ما سنتناوله في المطلب الموالي.

أولا: جماعية العمل بالمحاجر:

1- هل تعتقد أن جماعية العمل مفيدة للمؤسسة ؟

أكد مسؤول الموارد البشرية أن جماعية العمل مفيدة لأي مؤسسة و بان مؤسسة محاجر الغرب تشجع على العمل الجماعي و هذا لإدراكها بان أحسن النتائج يمكن تحقيقها من خلال العمل الجماعي، وأن جماعية العمل تحقق ظروفًا مناسبة تشجع على القيام بالأعمال الموكلة للفرد بأحسن طريقة ممكنة، وأنها منهج رئيسي لتحقيق إنتاجية مرتفعة للعاملين ومنه تحقيق أداء جيد و يمكن المؤسسة من تحقيق أداء فردي وجماعي جيد وهذا ما تأكد لنا أثناء فترة الدراسة الميدانية بالمؤسسة خاصة عند عمال التنفيذ وأعاون التحكيم في علاقاتهم مع بعضهم البعض.

2- هل تعتقد أن جماعية العمل تحقق أداء جيدا للمؤسسة ؟.

أكد مسؤول الموارد البشرية أن جماعية العمل تحقق أداء جيدا للمؤسسة وذلك لما يوفره مناخ العمل الجماعي من نشاط وتعاون وحركية وهذا ما لاحظنا أنه يتوفر فعلا بين العمال داخل المؤسسة.

3- هل تقدر المؤسسة العمل الجماعي الذي يقوم به عمالها ؟

فقد أكد مسؤول الموارد البشرية تقدير المؤسسة لعمالها سواء من خلال العمل الجماعي أو الفردي لان هذا التقدير يكون لهم دافعا للتفاني في العمل وتقديم جهود مضاعفة ذلك أن عدم تقدير جهد العامل قد يشعره بالإحباط وأن المؤسسة لا تقيم وزنا للجهود التي يبذلها مما يضعف من عزيمته وإخلاصه في أداء عمله. و التفكير

ثانيا: مشاركة الكفاءات بالمحاجر:

تعتبر المشاركة في التسيير والأرباح من أهم ما يميز منظمات الأعمال الناجحة ذلك أن إشراك العامل الكفء في التسيير واتخاذ القرارات ووضع الأهداف يجعله متحمسا لتنفيذ هذه القرارات التي ساهم في صنعها وتحقيق الأهداف التي كان طرفا في تحديدها مما يحمله جزء من المسؤولية في ذلك، إدراج هذا المحور ضمن محاور الأسئلة بقصد معرفة مدى مشاركة عمال المحاجر في صنع القرارات وتحديد الأهداف مما من شأنه أن يولد الحماس والاستعداد لبذل جهود مضاعفة لتحقيق الأهداف المسطرة ومعرفة ما تحققه لهم المشاركة من حاجات اجتماعية وذاتية مثل الانتماء والولاء والتقدير والاحترام والترقية.

- 1- هل توفر المؤسسة فرصا لكفاءاتها لاتخاذ بعض القرارات الإدارية ؟
 فالإجابة كانت هي أن المحاجر توفر فرص اتخاذ القرارات الإدارية إلا لعدد من الإطارات الذين هم أعضاء مجلس الإدارة ويحق لهم ذلك أما مشاركة باقي كفاءات المحاجر الموجودة في مختلف المستويات اتخاذ بعض القرارات يكون عن طريق التمثيل النقابي فقط.
- 2- هل أن المؤسسة تشرك كفاءاتها في الأرباح ؟
 تؤكد الإجابات بأن المؤسسة توزع على كفاءاتها جزءا من الأرباح وذلك في حالة تحقيق أرباح، ففي حالة تحقيق أرباح يتم توزيع جزء منها على كافة العمال.
- 3- هل أن المؤسسة تشرك كفاءاتها في التسيير ؟
 فالإجابة كانت هي أن المحاجر تقوم بإشراك كفاءاتها في التسيير والمعرفة كيفية مشاركة الكفاءات شخصيا أو عن طريق التمثيل النقابي تم طرح السؤال : إذا كانت الإجابة نعم هل يكون ذلك : شخصيا أو عن طريق التمثيل النقابي ؟
 فتأكد لنا من خلال الإجابة أن المشاركة في التسيير تتم عن طريق التمثيل النقابي وهذا ما أكده لنا بعض المسؤولين حيث بين أن المشاركة تتم عن طريق النقابة إضافة إلى ممثل العمال وتتم بمشاركتهم في اتخاذ مختلف القرارات الإدارية للمؤسسة.
- 4- هل توفر المؤسسة لكفاءاتها الحرية في التصرف باتخاذ بعض القرارات المناسبة ؟
 فالإجابة كانت هي أن المؤسسة لا توفر للعاملين الحرية في التصرف باتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل أي لا بد من الرجوع إلى المسؤول المباشر والملاحظ من خلال أغلبية الأفراد فهم لا يتمتعون بالاستقلالية في العمل وهناك نوعا من المركزية في التسيير.
- 5- هل تشرك المؤسسة كفاءاتها في وضع أهداف المؤسسة ؟
 إن المؤسسة لا تشرك جميع كفاءاتها في وضع الأهداف وأن الذي له حق وضع أهداف المؤسسة هم كفاءاتها من إطارات الإدارة العليا.

ثالثا : الإشراف والاتصال بالمحاجر :

يعتبر الإشراف من الموضوعات التي تولي لها إدارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا خصوصا وهو يمس العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والتي على أساسها تتحدد الظروف التي يمكن أن يتم في إطارها مختلف عمليات الإنتاج، لهذا الغرض حاولنا من خلال هذا النموذج التطرق إلى بعض من النقاط التي نراها ضرورية لأي علاقة بين رئيس ومرؤوسيه والتي جاءت أغلبها في إطار السؤال التالي:

- 1 - لبناء بيئة مناسبة للإنتاج والإشراف الفعال هل تحاول المحاجر إدراك وفهم توقعات العاملين التي تخص السلوك الجيد للمشرف اتجاه العاملين من خلال النقاط التالية:

- الروح المعنوية لفريق العمل.
- عدم بسط السيطرة الكاملة على العاملين.
- العلاقات الحميمة مع العاملين.
- عدم التعامل أو إلقاء الضرر بالعاملين.
- عدم استغلال ضعف العاملين.
- المناقشة الجيدة مع العاملين في إطار جو الوظيفة. وضع الثقة في المرؤوسين المراقبة الجيدة.
- معرفة العمل الجيد بالنسبة للمرؤوسين .
- سعة الصدر وقبول المناقشات.
- استعمال الوسائل المناسبة في حل مشاكل العاملين.
- الاهتمام بأداء وعمل العاملين.

من خلال الإجابة تبين لنا أننا المؤسسة تسعى بكل ما لديها من إمكانيات الخلق 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.

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

فقد أكدت الإجابة بأنه يمكن للعمال حل الصعوبات التي تواجههم في العمل دون الرجوع إلى المباشرين أي أن لديهم إمكانية التصرف مع هذه الصعوبات مما يعني تمتع هؤلاء الأفراد بنوع من الحرية في التصرف.

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

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

4- 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 لاحظناه و تأكد لنا طوال الفترة التريص.

رابعاً : التنمية و التدريب بالمؤسسة:

1- هل تقوم المحاجر بتدريب وتكوين عمالها ؟

فالإجابة كانت تأكيد مسؤول الموارد البشرية على قيام المؤسسة بعملية التدريب و التنمية الموارد البشرية و لكفاءتها و هي عملية مستمرة و هذا بسبب إدراك إدارة المحاجر لأهمية التكوين و التدريب و إعادة التأهيل في إكساب مواردها البشرية مهارات و معارف و بأنه توجد لدى العمال معارف ضمنية جزء منها على المستوى الفردي و أخرى على المستوى الجماعي وهو الأمر الذي يتطلب من إدارة المحاجر تفعيل سياستها تجاه الموارد البشرية في سبيل إظهار تلك المعارف وتمليكيها للتنظيم عن طريق التدريب.

2 - بالنسبة للسؤال المتعلق بأنواع التدريب التي يتلقاها عمال المؤسسة ؟

فالإجابة كانت هي أن التدريب في المؤسسة يختلف بين قصير الأجل وطويل الأجل و يكون ذلك في إطار احتياجات العامل والاحتفاظ بالكفاءات في المحاجر والاهتمام بالكفاءات المحاجر من خلال التحفيز والاحترام والتقدير والترقية.

أ. التحفيز:

1- هل تقوم المؤسسة بتحفيز كفاءاتها في العمل ؟ وهل تخصص المحاجر جزءاً من الأرباح للموظفين الذين يشكلون أهمية لتحفيزهم على البقاء فيها ؟

فالإجابة كانت هي بان محاجر الغرب تقوم بتحضر كفاءاتها و هذا من اجل ضمان بقائهم و عدم هروبهم للمؤسسات المنافسة والمعرفة أشكال التحفيز تم طرح السؤال التالي:

2- فيما يتعلق بالجانب التحفيزي للعمال تعتمد المؤسسة على جملة من المحفزات تشمل أغلب العناصر التي طرحت في صياغة السؤال الأساسي وهو : هل تلجأ المحاجر إلى إرضاء العاملين بالمحفزات التالية:

✓ الأجور والمرتبات الحوافز،

✓ علاقات العاملين بالرؤساء تفويض المسؤولية

✓ إمكانيات التدريب تطوير المعارف الإمكانيات المتاحة للمناقشات في سبيل اتخاذ قرارات جماعية،

الاهتمام بالجانب الصحي للعمال مدى توافق سياسة المؤسسة مع أهداف العمال ومن خلال عملية تفريغ كل الإجابات المتحصل عليها تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (1) : أنواع المحفزات المقدمة للعمال بمؤسسة محاجر الغرب:

المحفزات	نسبة التطبيق	نسبة عدم التطبيق
الأجور والمرتببات	100%	/
الترقيات والحوافز	40%	60%
علاقات العاملين بالرؤساء	50%	50%
الاهتمام بحياة العامل الشخصية	30%	70%
امكانيات التدريب	100%	/
تطوير المعارف	40%	60%
الامكانيات المتاحة للمناقشات	40%	60%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مستقاة من المحاجر.

ومن خلال الجدول تبين أن المؤسسة فعلا تحتم بالجوانب التحفيزية وهو ما تعكسه أغلب العناصر المكونة القائمة الحوافز:

- كالأجور والمرتبات التي تضمن تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة إمكانيات التدريب والذي من خلاله يستطيع الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.
- الاهتمام بالجانب الصحي لتوفير ظروف عمل مناسبة .
- أما فيما يخص الترقيات فالمحاجر تولى لها اهتماما لكن بنسبة أقل وفي حالة ما تمت ترقية شخص ما فإنها تتم على أساس مؤهلات الفرد و لا تتم عن طريق العلاقات الشخصية فمواصلة إدارة المحاجر في ترقية العاملين بهذه الطريقة سوف يؤدي إلى تحفيز بقية العاملين على العمل بجهد أكبر.
- أخيرا وبالنسبة لباقي الحوافز كعلاقات العاملين بالرؤساء تفويض المسؤولية الاهتمام بحياة العامل الشخصية، تطوير المعارف فان المؤسسة اهتمامها لها متوسط مقارنة بباقي المحفزات و لكن حسب تصريح الموارد البشرية فإنها تسعى للاهتمام بهذا النوع من المحفزات نظرا لضرورتها الكبيرة سواء بالنسبة لها أو لعمالها و بالأخص كفاءاتها.

بالنظر إلى المكانة التي تحتلها محاجر الغرب سواء على المستوى المحلي وحتى على المستوى الوطني 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 والكفاءات في صميم اهتمامات إدارة المؤسسة وإعطاء دفع جديد المشاريع التطوير الفردي والمهني للعاملين مع تنمية المؤهلات وإعادة الاعتبار للكفاءات ومكافأة الفعالة.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية:

المطلب الأول: عرض ودراسة نتائج الاستبيان :

جدول (2) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الاجابة	أنثى	ذكر	المجموع
العدد	14	6	20
النسبة المئوية :	70%	30%	%100

شكل (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

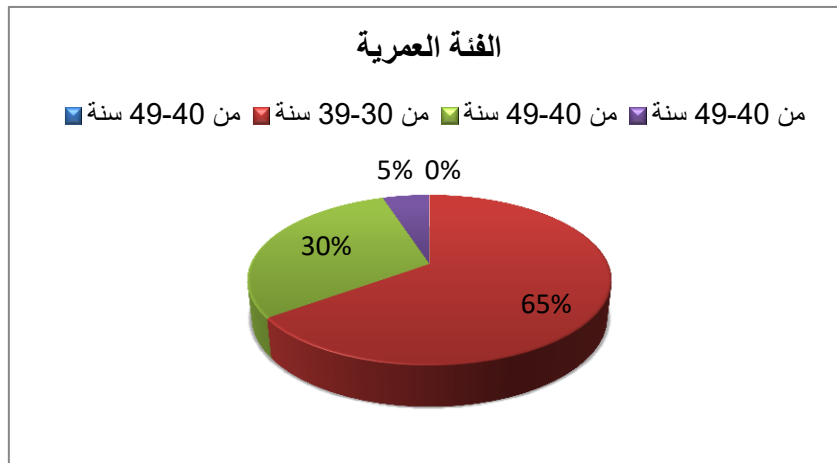


من خلال الجدول و الشكل رقم 1 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة إناث و نسبتهم 70% , أما نسبة الذكور فتبلغ 30% , و نفسر ذلك بأن المؤسسة المختارة توظف نسبة كبيرة من الإناث.

جدول (3) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الفئة	من 49-40 سنة	من 49-40 سنة	من 39-30 سنة	من 29-20 سنة	المجموع
العدد	1	6	13	20	20
النسبة المئوية :	5%	30%	65%	100%	

شكل (2) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

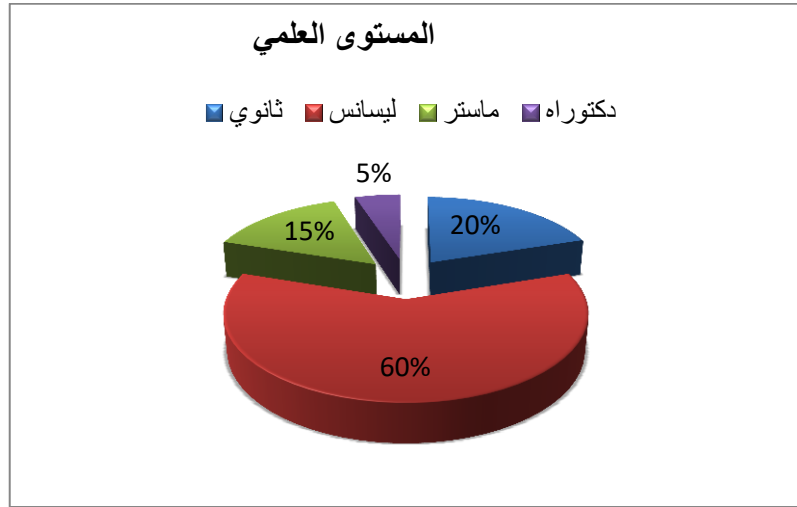


من خلال الجدول و الشكل 2 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ينتمون للفئة العمرية من 39-30 سنة و تبلغ نسبتهم 65% , و تليها فئة الافراد الذين يتراوح سنهم من 49-40 سنة و تبلغ نسبتهم 30%, ثم تليها فئة الذين تتراوح أعمارهم من 59-50 سنة و تبلغ نسبتهم 5 % و هي أقل فئة حيث أنهم الفئة التي تحال الى التقاعد .

جدول (4) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي :

الفئة	دكتوراه	ماستر	ليسانس	ثانوي	المجموع
العدد	1	3	12	4	20
النسبة المئوية	5%	15%	60%	20%	100%

شكل (3) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي :

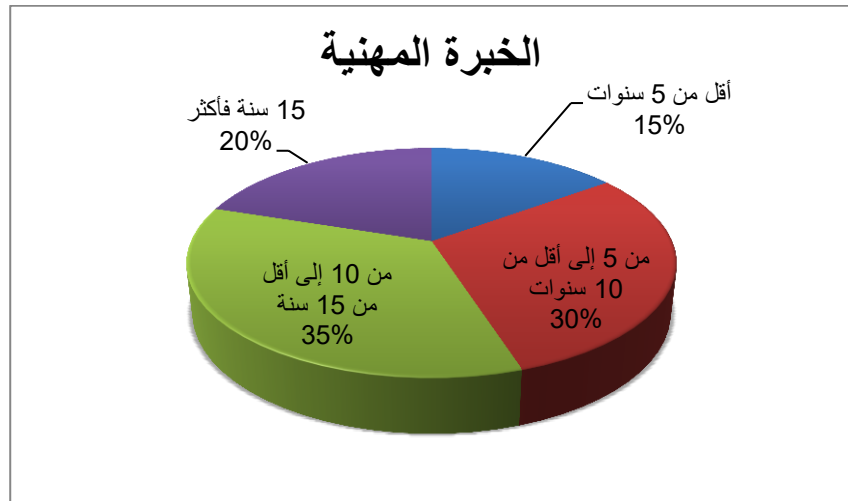


من خلال الجدول و الشكل 3 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم الذين تحصلوا على شهادة ليسانس و تبلغ نسبتهم 60% و هو المستوى الأكثر طلبا على مستوى مؤسسة محاجر الغرب , و تليها فئة الافراد الذين لديهم مستوى الثانوي و تبلغ نسبتهم 20%,, وبعدها فئة الاشخاص الذين تحصلوا على شهادة الماستر و تبلغ نسبتهم 15% , ثم تليها فئة الذين تحصلوا على شهادة الدكتوراه و تبلغ نسبتهم 5 % و هي أقل فئة حيث أنهم الفئة القليلة في المجتمع ككل .

جدول (5) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية :

الفئة	15 سنة فأكثر	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	المجموع
العدد	4	7	6	3	20
النسبة المئوية	20%	35%	30%	15%	100%

شكل (4) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

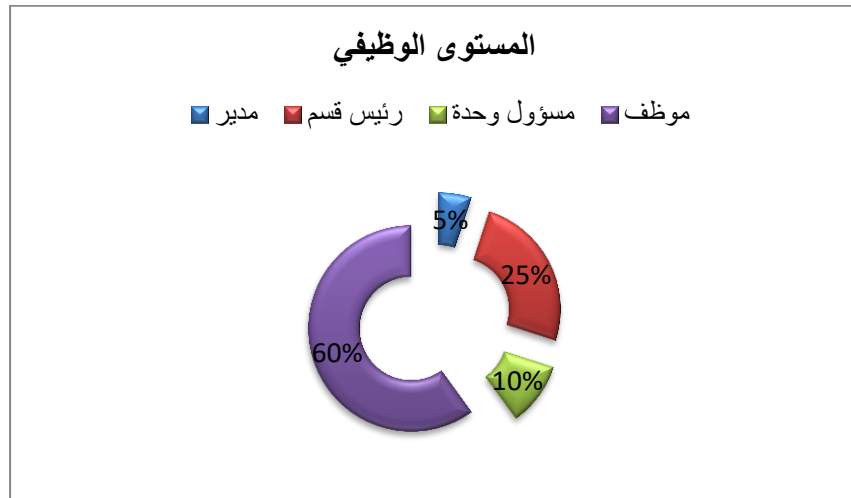


من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم الذين لهم خبرة مهنية من 10 إلى أقل من 15 سنة و تبلغ نسبتهم 35%, و تليها فئة الافراد الذين لهم خبرة مهنية من 5 إلى أقل من 10 سنوات و تبلغ نسبتهم 30%, وبعدها فئة الاشخاص الذين لهم خبرة مهنية 15 سنة فأكثر و تبلغ نسبتهم 20%, ثم تليها فئة الذين لهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات و تبلغ نسبتهم 15 % و هي أقل فئة حيث أنهم الفئة التي تحصلت على شهادة تخرج في السنوات القليلة الفائتة .

جدول (6) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

الفئة	موظف	مسؤول وحدة	رئيس قسم	مدير	المجموع
العدد	12	2	5	1	20
النسبة المئوية	60%	10%	25%	5%	100%

شكل (5) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

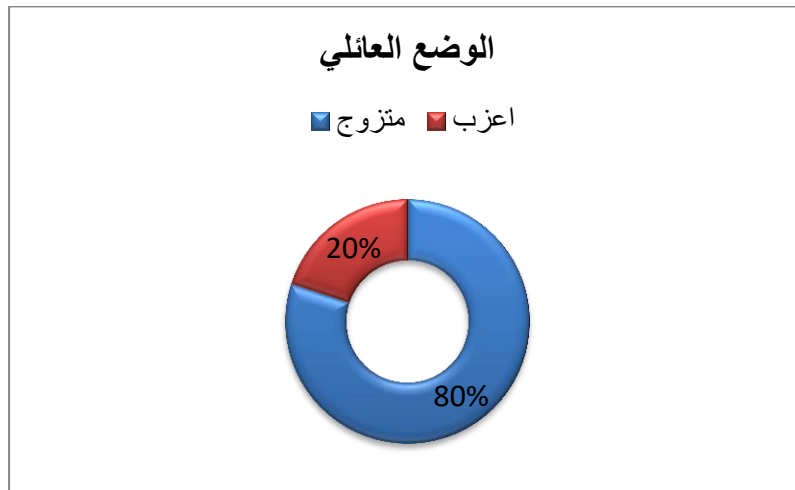


من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من الموظفين و تبلغ نسبتهم 60%, و تليها فئة الرؤساء الأقسام و تبلغ نسبتهم 25%, وبعدها فئة مسؤولو الوحدات و تبلغ نسبتهم 10%, ثم تليها فئة المدراء و تبلغ نسبتهم 5% و هي أقل فئة .

جدول (7) : توزيع أفراد العينة حسب الوضع العائلي:

الفئة	اعزب	متزوج	مطلق	أرمل	المجموع
العدد	4	16			25
النسبة المئوية	20%	80%			100%

شكل (6) : توزيع أفراد العينة حسب الوضع العائلي:

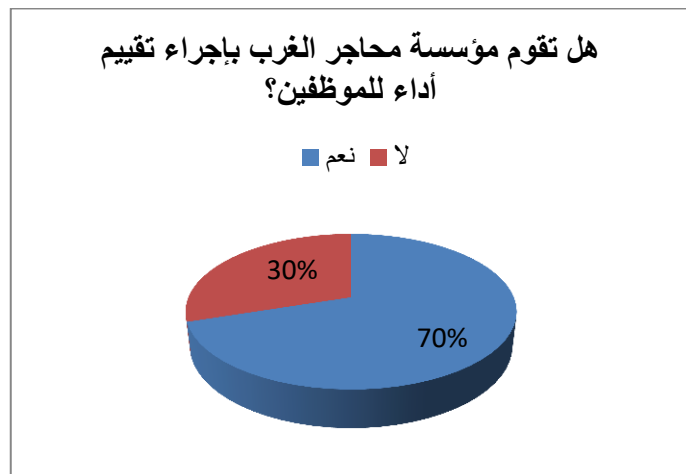


من خلال الجدول و الشكل رقم 6 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة متزوجين و نسبتهم 80% , أما نسبة العزاب فتبلغ 20% .

جدول (8) : إجراء تقييم أداء الموظفين من طرف مؤسسة محاجر الغرب:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل تقوم مؤسسة محاجر الغرب بإجراء تقييم أداء للموظفين؟	14	6	20
النسبة المئوية	%70	30%	100%

شكل (7) : إجراء تقييم أداء الموظفين من طرف مؤسسة محاجر الغرب:

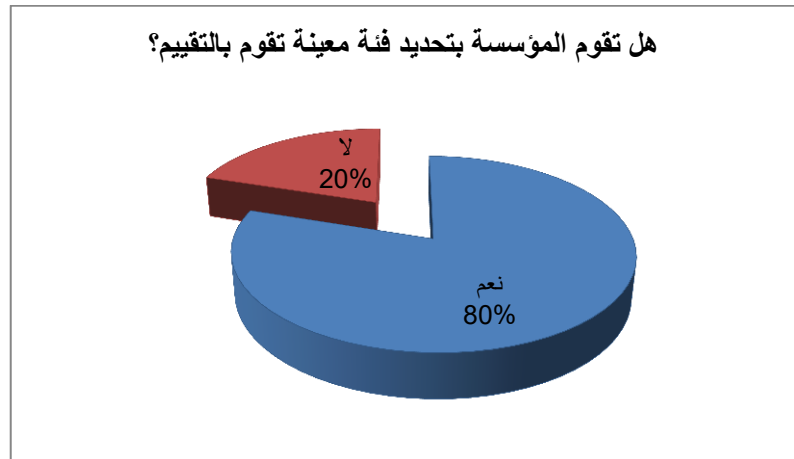


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 7 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن مؤسسة محاجر الغرب تقوم بإجراء تقييم أداء للموظفين و تبلغ نسبتهم 70% , أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 30% .

جدول (9) : تقوم المؤسسة بتحديد فئة معينة تقوم بالتقييم:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل تقوم المؤسسة بتحديد فئة معينة تقوم بالتقييم؟	16	4	20
النسبة المئوية	%80	20%	100%

شكل (8) : تقوم المؤسسة بتحديد فئة معينة تقوم بالتقييم:

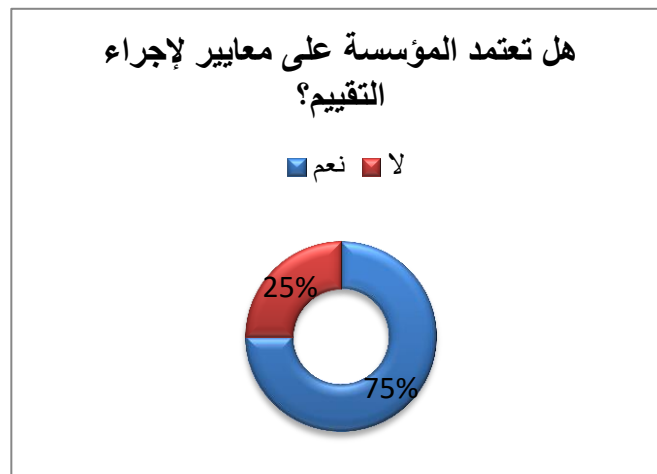


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 8 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن المؤسسة تقوم بتحديد فئة معينة تقوم بالتقييم و تبلغ نسبتهم 80%, أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 20%.

جدول (10) : تعتمد المؤسسة على معايير لإجراء التقييم:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل تعتمد المؤسسة على معايير لإجراء التقييم؟	15	5	20
النسبة المئوية	%75	25%	100%

شكل (9) : تعتمد المؤسسة على معايير لإجراء التقييم:

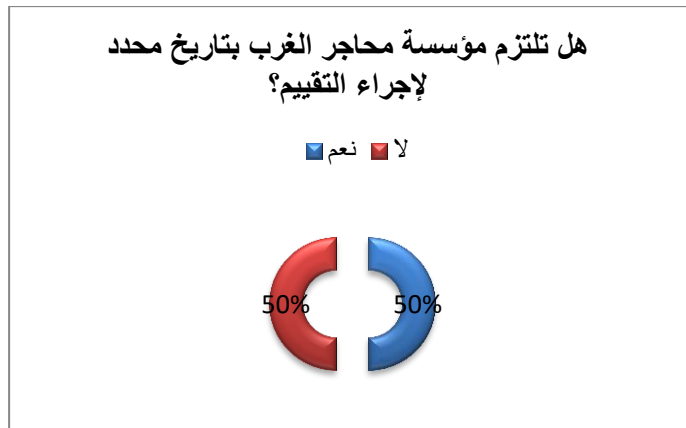


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 9 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن المؤسسة تعتمد على معايير لإجراء التقييم و تبلغ نسبتهم 75%، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 25%.

جدول (11) : تلتزم مؤسسة محاجر الغرب بتاريخ محدد لإجراء التقييم:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل تلتزم مؤسسة محاجر الغرب بتاريخ محدد لإجراء التقييم؟	10	10	20
النسبة المئوية	%50	50%	100%

شكل (10) : تلتزم مؤسسة محاجر الغرب بتاريخ محدد لإجراء التقييم:

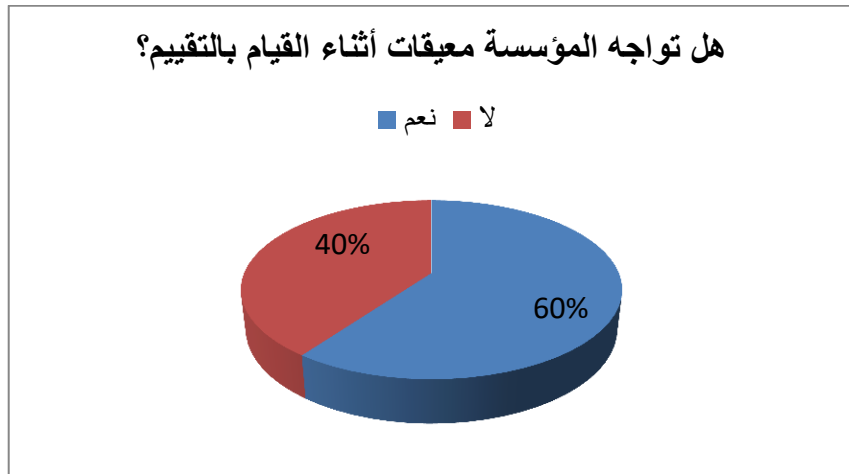


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 10 أن عدد أفراد العينة الذين يعتقدون أن المؤسسة تلتزم مؤسسة محاجر الغرب بتاريخ محدد لإجراء التقييم هو نفسه عدد المعارضين لهذا المعتقد و تبلغ نسبتهم 50% لكل فئة .

جدول (12) : تواجه المؤسسة معوقات أثناء القيام بالتقييم:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل تواجه المؤسسة معوقات أثناء القيام بالتقييم؟	12	8	20
النسبة المئوية	%60	40%	100%

شكل (11): تواجه المؤسسة معوقات أثناء القيام بالتقييم:

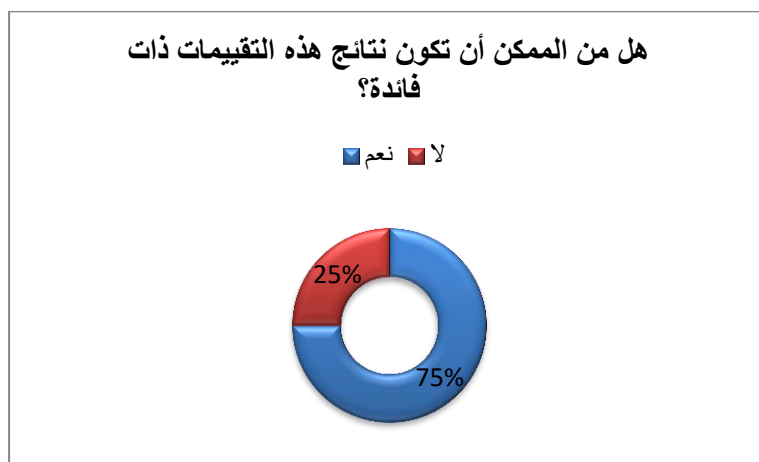


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 11 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن مؤسسة محاجر الغرب تواجه المؤسسة معوقات أثناء القيام بالتقييم و تبلغ نسبتهم 60%، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 40%.

جدول (13): نتائج هذه التقييمات ذات فائدة:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل من الممكن أن تكون نتائج هذه التقييمات ذات فائدة؟	15	5	20
النسبة المئوية	75%	25%	100%

شكل (12): نتائج هذه التقييمات ذات فائدة:

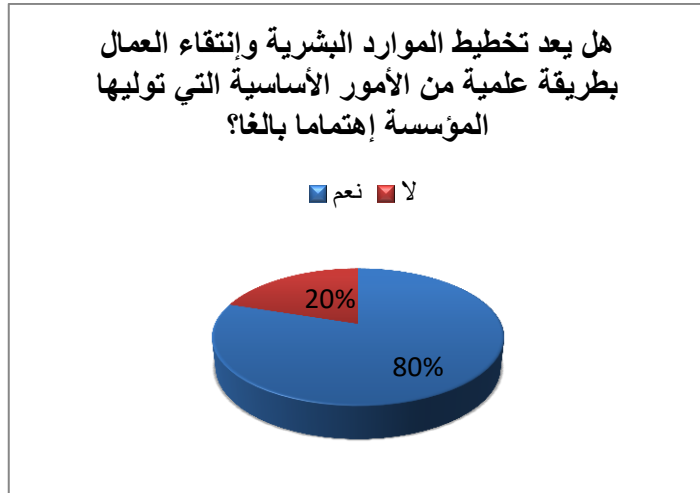


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 12 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن نتائج هذه التقييمات ذات فائدة و تبلغ نسبتهم 75 %، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 25 %.

جدول (14) : يعد تخطيط الموارد البشرية و إنتقاء العمال بطريقة علمية من الأمور الأساسية التي توليها المؤسسة إهتماما بالغا:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل يعد تخطيط الموارد البشرية و إنتقاء العمال بطريقة علمية من الأمور الأساسية التي توليها المؤسسة إهتماما بالغا؟	16	4	20
النسبة المئوية	%80	20%	100%

شكل (13) : يعد تخطيط الموارد البشرية و إنتقاء العمال بطريقة علمية من الأمور الأساسية التي توليها المؤسسة إهتماما بالغا:

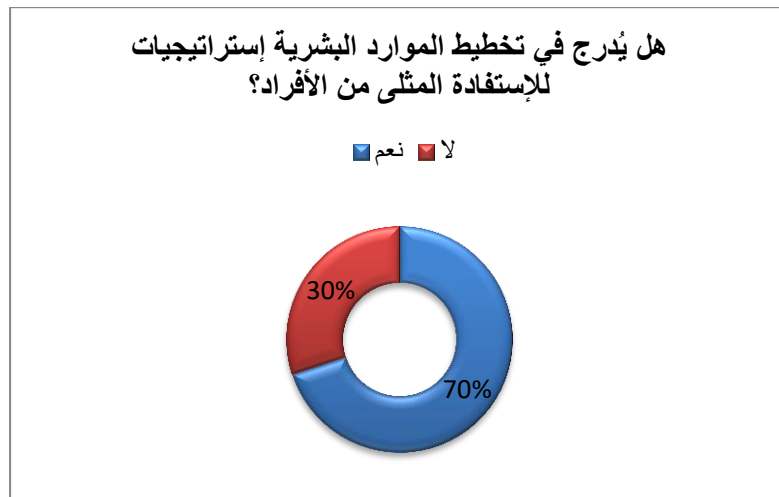


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 13 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن تخطيط الموارد البشرية و إنتقاء العمال بطريقة علمية يعد من الأمور الأساسية التي توليها المؤسسة إهتماما بالغا و تبلغ نسبتهم 80 %، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 20 %.

جدول (15) : يُدرج في تخطيط الموارد البشرية إستراتيجيات للإستفادة المثلى من الأفراد:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل يُدرج في تخطيط الموارد البشرية إستراتيجيات للإستفادة المثلى من الأفراد؟	14	6	20
النسبة المئوية	%70	30%	100%

شكل (14) : يُدرج في تخطيط الموارد البشرية إستراتيجيات للإستفادة المثلى من الأفراد:

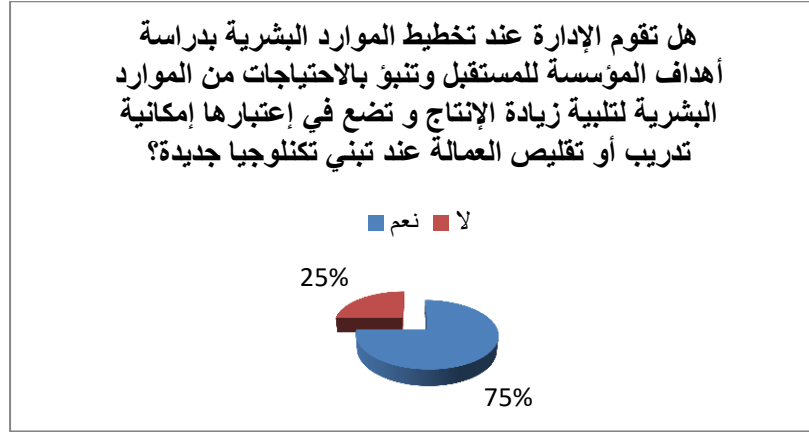


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 14 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أنه يُدرج في تخطيط الموارد البشرية إستراتيجيات للإستفادة المثلى من الأفراد و تبلغ نسبتهم 70 %، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 30 %.

جدول (16) : تقوم الإدارة عند تخطيط الموارد البشرية بدراسة أهداف المؤسسة للمستقبل وتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية لتلبية زيادة الإنتاج و تضع في إعتبارها إمكانية تدريب أو تقليص العمالة عند تبني تكنولوجيا جديدة:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل تقوم الإدارة عند تخطيط الموارد البشرية بدراسة أهداف المؤسسة للمستقبل وتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية لتلبية زيادة الإنتاج و تضع في إعتبارها إمكانية تدريب أو تقليص العمالة عند تبني تكنولوجيا جديدة؟	15	5	20
النسبة المئوية	%75	25%	100%

شكل (15): تقوم الإدارة عند تخطيط الموارد البشرية بدراسة أهداف المؤسسة للمستقبل وتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية لتلبية زيادة الإنتاج وتضع في إعتبارها إمكانية تدريب أو تقليص العمالة عند تبني تكنولوجيا جديدة:

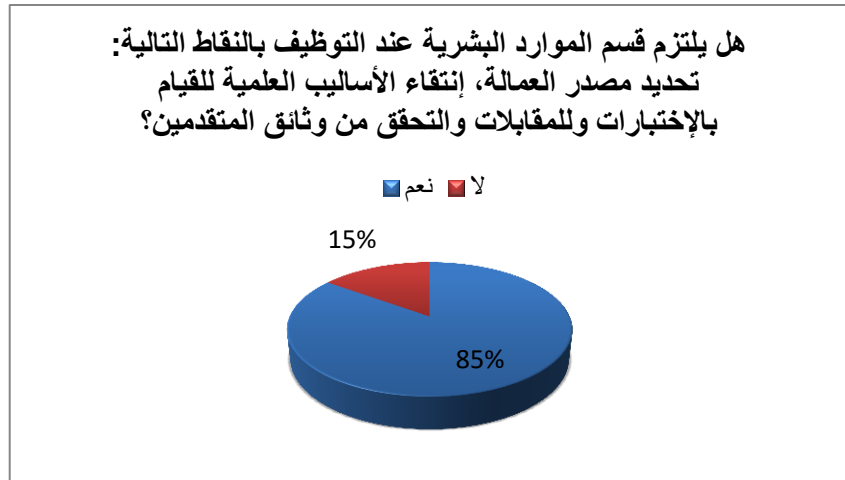


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 15 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن الإدارة تقوم عند تخطيط الموارد البشرية بدراسة أهداف المؤسسة للمستقبل وتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية لتلبية زيادة الإنتاج وتضع في إعتبارها إمكانية تدريب أو تقليص العمالة عند تبني تكنولوجيا جديدة و تبلغ نسبتهم 75 %، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 25 %.

جدول (17): يلتزم قسم الموارد البشرية عند التوظيف بالنقاط التالية: تحديد مصدر العمالة، إنتقاء الأساليب العلمية للقيام بالإختبارات وللمقابلات والتحقق من وثائق المتقدمين:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل يلتزم قسم الموارد البشرية عند التوظيف بالنقاط التالية: تحديد مصدر العمالة، إنتقاء الأساليب العلمية للقيام بالإختبارات وللمقابلات والتحقق من وثائق المتقدمين؟	17	3	20
النسبة المئوية	%85	15%	100%

شكل (16) : يلتزم قسم الموارد البشرية عند التوظيف بالنقاط التالية: تحديد مصدر العمالة، إنتقاء الأساليب العلمية للقيام بالإختبارات وللمقابلات والتحقق من وثائق المتقدمين:



نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 16 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن قسم الموارد البشرية عند التوظيف يلتزم بالنقاط التالية: تحديد مصدر العمالة، إنتقاء الأساليب العلمية للقيام بالإختبارات وللمقابلات والتحقق من وثائق المتقدمين و تبلغ نسبتهم 85%، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 15%.

جدول (18) : وظيفة تخطيط الموارد البشرية ذات كفاءة على مستوى مؤسسة محاجر الغرب:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل وظيفة تخطيط الموارد البشرية ذات كفاءة على مستوى مؤسسة محاجر الغرب؟	15	5	20
النسبة المئوية	%75	25%	100%

شكل (17) : وظيفة تخطيط الموارد البشرية ذات كفاءة على مستوى مؤسسة محاجر الغرب:

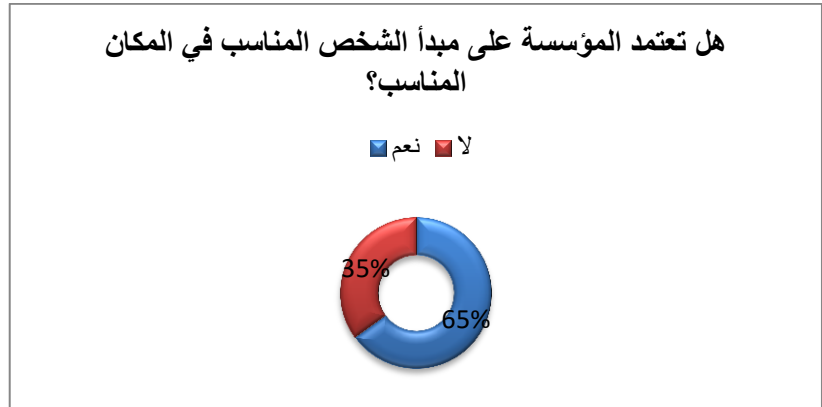


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 17 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية ذات كفاءة على مستوى مؤسسة محاجر الغرب و تبلغ نسبتهم 75 %، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 25 %.

جدول (19) : تعتمد المؤسسة على مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل تعتمد المؤسسة على مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب؟	13	7	20
النسبة المئوية	65%	35%	100%

شكل (18) : تعتمد المؤسسة على مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب:

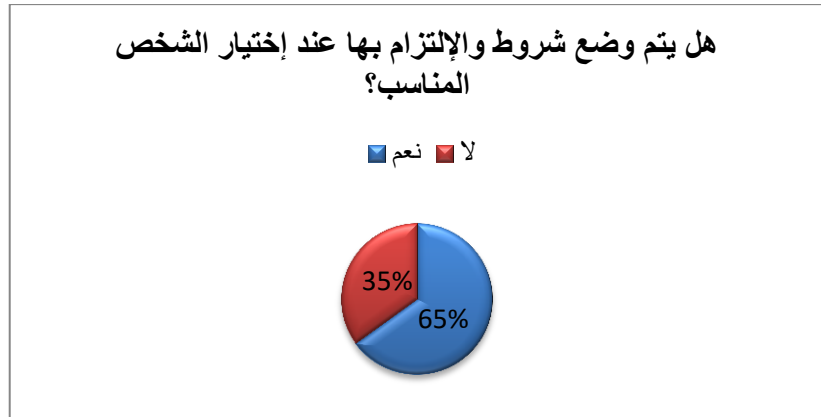


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 18 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن المؤسسة تعتمد على مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب و تبلغ نسبتهم 65 %، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 35 %.

جدول (20) : يتم وضع شروط والإلتزام بها عند إختيار الشخص المناسب:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل يتم وضع شروط والإلتزام بها عند إختيار الشخص المناسب؟	13	7	20
النسبة المئوية	%65	35%	100%

شكل (19) : يتم وضع شروط والإلتزام بها عند إختيار الشخص المناسب:

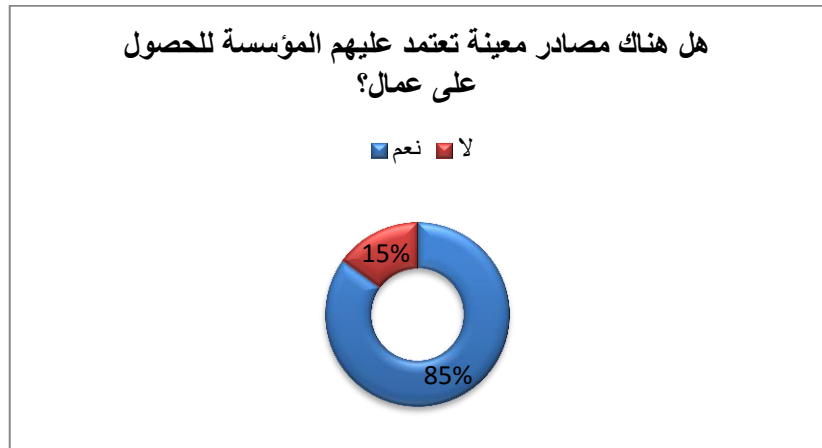


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 20 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أنه يتم وضع شروط والإلتزام بها عند إختيار الشخص المناسب و تبلغ نسبتهم 65 %، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 35 %.

جدول (21) : هناك مصادر معينة تعتمد عليهم المؤسسة للحصول على عمال:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل هناك مصادر معينة تعتمد عليهم المؤسسة للحصول على عمال؟	17	3	20
النسبة المئوية	%85	15%	100%

شكل (20) : هناك مصادر معينة تعتمد عليهم المؤسسة للحصول على عمال:

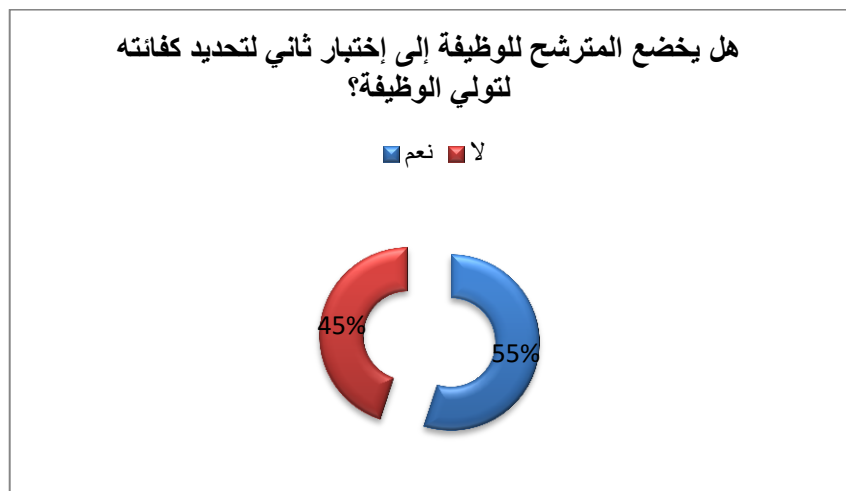


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 21 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن هناك مصادر معينة تعتمد عليهم المؤسسة للحصول على عمال و تبلغ نسبتهم 85 %، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 15 %.

جدول (22) : يخضع المترشح للوظيفة إلى اختبار ثاني لتحديد كفاءته لتولي الوظيفة:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل يخضع المترشح للوظيفة إلى اختبار ثاني لتحديد كفاءته لتولي الوظيفة؟	11	9	20
النسبة المئوية	55%	45%	100%

شكل (21) : يخضع المترشح للوظيفة إلى اختبار ثاني لتحديد كفاءته لتولي الوظيفة:

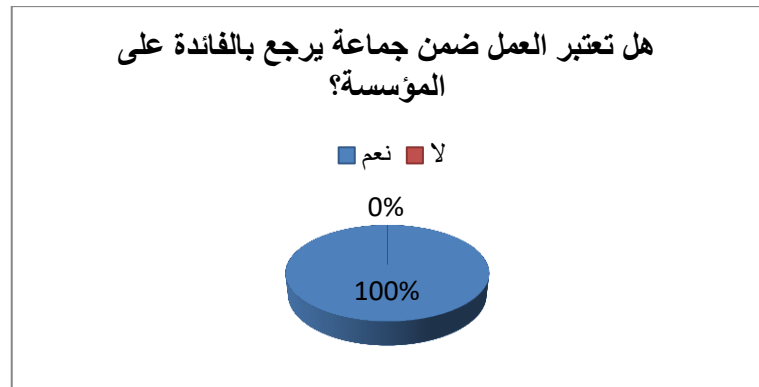


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 21 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن المترشح للوظيفة يخضع إلى إختبار ثاني لتحديد كفاءته لتولي الوظيفة و تبلغ نسبتهم 55%، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 45%.

جدول (23) : تعتبر العمل ضمن جماعة يرجع بالفائدة على المؤسسة:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل تعتبر العمل ضمن جماعة يرجع بالفائدة على المؤسسة؟	20		20
النسبة المئوية	100%		100%

شكل (22) : تعتبر العمل ضمن جماعة يرجع بالفائدة على المؤسسة:

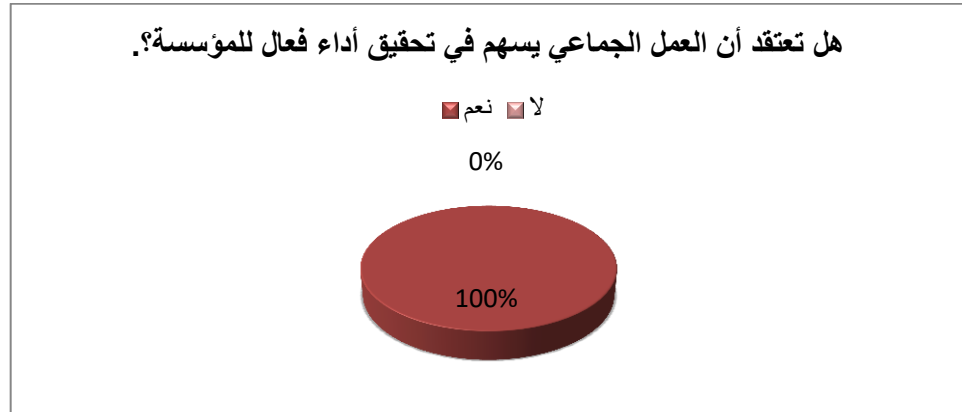


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 22 أن كل أفراد العينة يعتقدون أن المترشح للوظيفة يخضع إلى إختبار ثاني لتحديد كفاءته لتولي الوظيفة و تبلغ نسبتهم 100%، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 0%.

جدول (24) : تعتقد أن العمل الجماعي يسهم في تحقيق أداء فعال للمؤسسة:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل تعتقد أن العمل الجماعي يسهم في تحقيق أداء فعال للمؤسسة؟	20		20
النسبة المئوية	100%		100%

شكل (23) : تعتقد أن العمل الجماعي يسهم في تحقيق أداء فعال للمؤسسة:

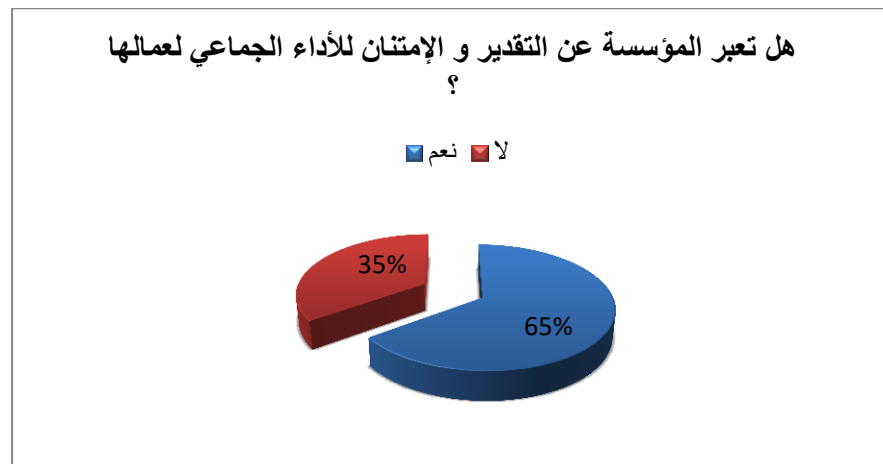


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 23 أن كل أفراد العينة يعتقدون أن العمل الجماعي يسهم في تحقيق أداء فعال للمؤسسة و تبلغ نسبتهم 100% , أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 0% .

جدول (25) : تعبر المؤسسة عن التقدير والإمتنان للأداء الجماعي لعمالها:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل تعبر المؤسسة عن التقدير و الإمتنان للأداء الجماعي لعمالها ؟	13	7	20
النسبة المئوية	65%	35%	100%

شكل (24) : تعبر المؤسسة عن التقدير والإمتنان للأداء الجماعي لعمالها:

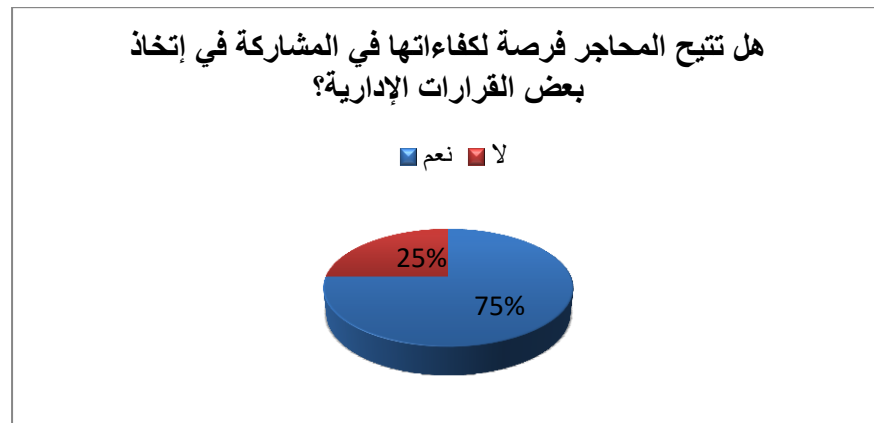


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 24 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن المؤسسة تعبر عن التقدير والإمتنان للأداء الجماعي لعمالها و تبلغ نسبتهم 65% , أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 35% .

جدول (26) : تتيح المحاجر فرصة لكفاءاتها في المشاركة في إتخاذ بعض القرارات الإدارية:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل تتيح المحاجر فرصة لكفاءاتها في المشاركة في إتخاذ بعض القرارات الإدارية؟	15	5	20
النسبة المئوية	%75	%25	100%

شكل (25) : تتيح المحاجر فرصة لكفاءاتها في المشاركة في إتخاذ بعض القرارات الإدارية:

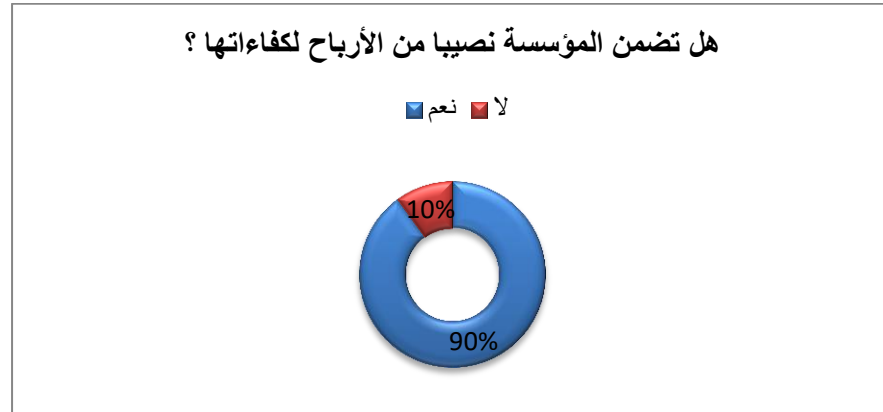


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 25 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن المؤسسة المحاجر تتيح فرصة لكفاءاتها في المشاركة في إتخاذ بعض القرارات الإدارية و تبلغ نسبتهم 75 %، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 25 %.

جدول (27) : تضمن المؤسسة نصيبا من الأرباح لكفاءاتها:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل تضمن المؤسسة نصيبا من الأرباح لكفاءاتها؟	18	2	20
النسبة المئوية	90%	10%	100%

شكل (26) : تضمن المؤسسة نصيبا من الأرباح لكفاءاتها:

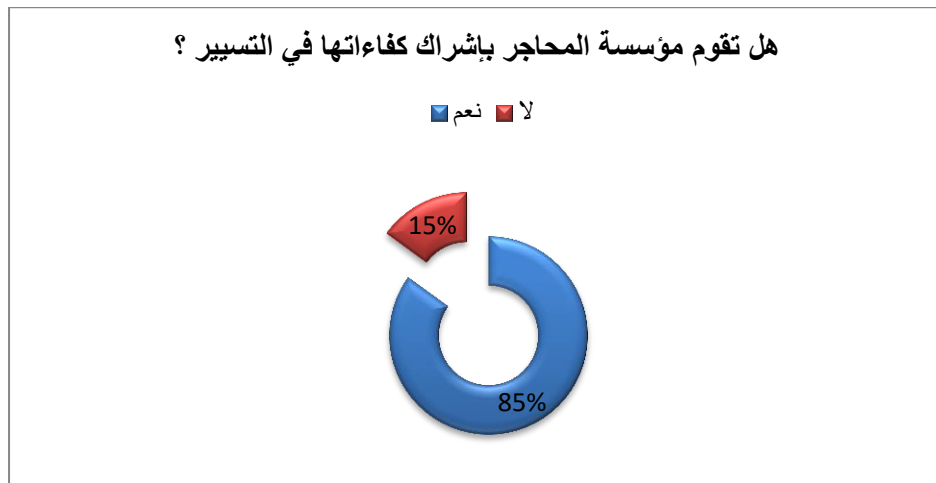


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 26 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن المؤسسة تضمن نصيبا من الأرباح لكفاءاتها و تبلغ نسبتهم 90%، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 10%.

جدول (28) : تقوم مؤسسة المحاجر بإشراك كفاءاتها في التسيير:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل تقوم مؤسسة المحاجر بإشراك كفاءاتها في التسيير؟	17	3	20
النسبة المئوية	85%	15%	100%

جدول (28) : تقوم مؤسسة المحاجر بإشراك كفاءاتها في التسيير:

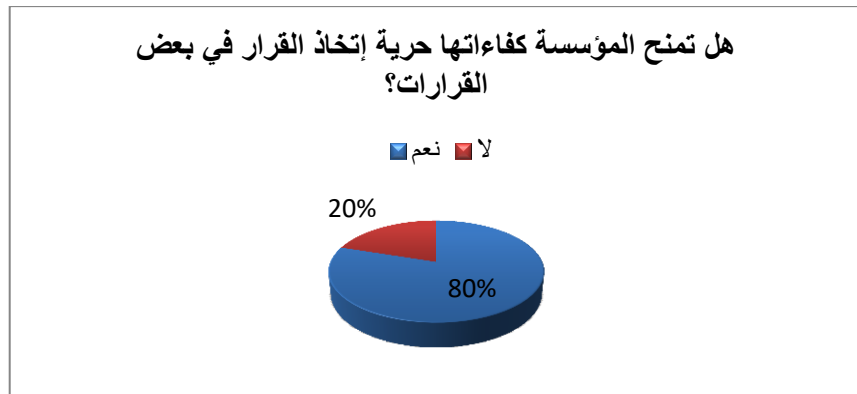


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 27 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن المؤسسة تضمن نصيبا من الأرباح لكفاءتها و تبلغ نسبتهم 85 %، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 15 %.

جدول (29) : تمنح المؤسسة كفاءتها حرية إتخاذ القرار في بعض القرارات:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل تمنح المؤسسة كفاءتها حرية إتخاذ القرار في بعض القرارات؟	16	4	20
النسبة المئوية	%80	%20	100%

شكل (28) : تمنح المؤسسة كفاءتها حرية إتخاذ القرار في بعض القرارات:

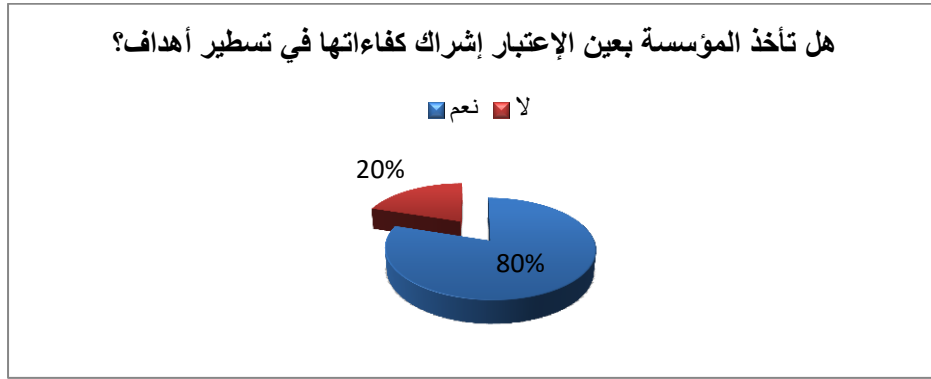


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 28 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن المؤسسة كفاءتها حرية إتخاذ القرار في بعض القرارات و تبلغ نسبتهم 80 %، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 20 %.

جدول (30) : تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار إشراك كفاءتها في تسطير أهداف:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار إشراك كفاءتها في تسطير أهداف؟	16	4	20
النسبة المئوية	%80	%20	100%

شكل (29) : تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار إشراك كفاءاتها في تخطيط أهداف:

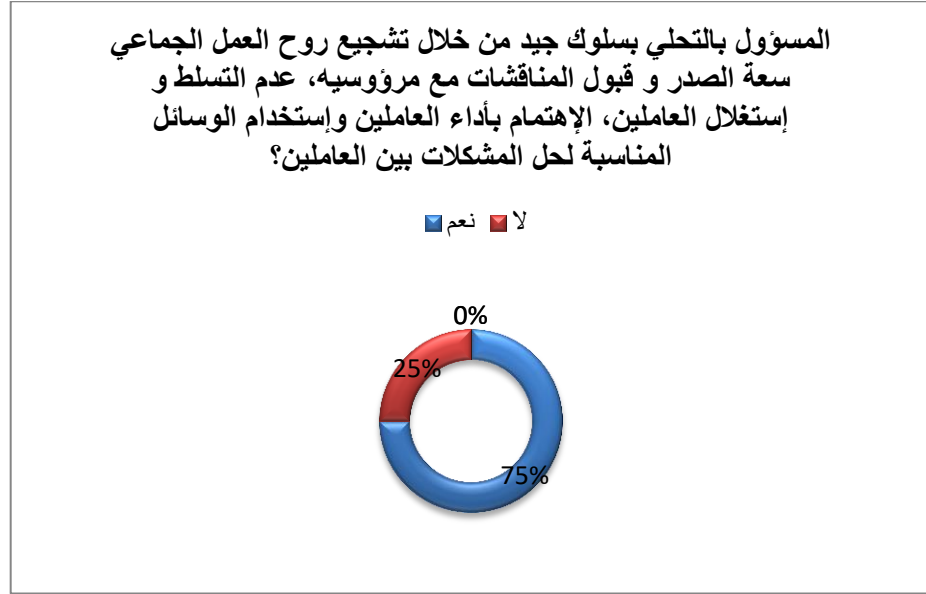


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 29 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن المؤسسة تمنح كفاءاتها حرية إتخاذ القرار في بعض القرارات و تبلغ نسبتهم 80%، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 20%.

جدول (31) : المؤسسة تعي بتطلعات عمالها إتجاه المسؤول بالتحلي بسلوك جيد من خلال تشجيع روح العمل الجماعي سعة الصدر و قبول المناقشات مع مرؤوسيه، عدم التسلط و إستغلال العاملين، الإهتمام بأداء العاملين و استخدام الوسائل المناسبة لحل المشكلات بين العاملين:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل من أجل بيئة عمل مناسبة، هل تعي المؤسسة بتطلعات عمالها إتجاه المسؤول بالتحلي بسلوك جيد من خلال تشجيع روح العمل الجماعي سعة الصدر و قبول المناقشات مع مرؤوسيه، عدم التسلط و إستغلال العاملين، الإهتمام بأداء العاملين و استخدام الوسائل المناسبة لحل المشكلات بين العاملين؟	15	5	20
النسبة المئوية	75%	25%	100%

شكل (30) : المؤسسة تعي بتطلعات عمالها إتجاه المسؤول بالتحلي بسلوك جيد من خلال تشجيع روح العمل الجماعي سعة الصدر و قبول المناقشات مع مرؤوسيه، عدم التسلط و إستغلال العاملين، الإهتمام بأداء العاملين وإستخدام الوسائل المناسبة لحل المشكلات بين العاملين:

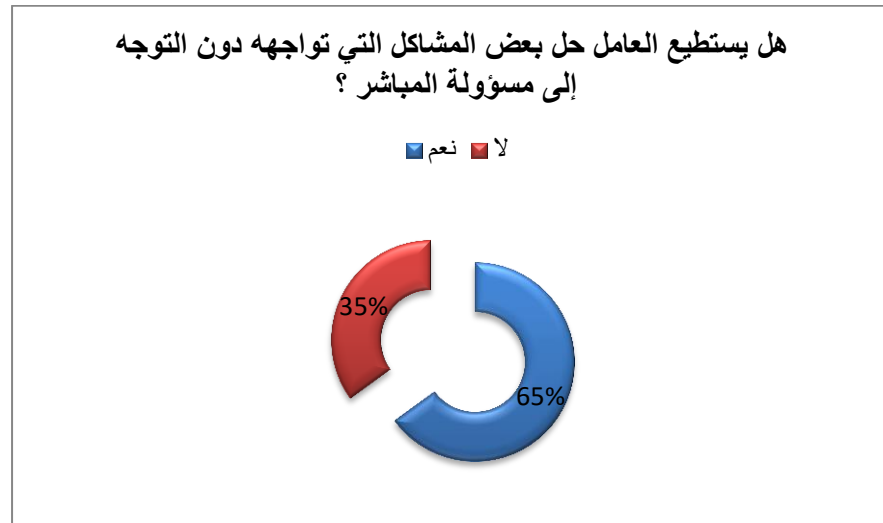


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 30 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن المؤسسة تعي بتطلعات عمالها إتجاه المسؤول بالتحلي بسلوك جيد من خلال تشجيع روح العمل الجماعي سعة الصدر و قبول المناقشات مع مرؤوسيه، عدم التسلط و إستغلال العاملين، الإهتمام بأداء العاملين وإستخدام الوسائل المناسبة لحل المشكلات بين العاملين و تبلغ نسبتهم 75%، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 25%.

جدول (32) : يستطيع العامل حل بعض المشاكل التي تواجهه دون التوجه إلى مسؤولة المباشر:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل يستطيع العامل حل بعض المشاكل التي تواجهه دون التوجه إلى مسؤولة المباشر؟	13	7	20
النسبة المئوية	%65	%35	100%

شكل (31) : يستطيع العامل حل بعض المشاكل التي تواجهه دون التوجه إلى مسؤولية المباشر:

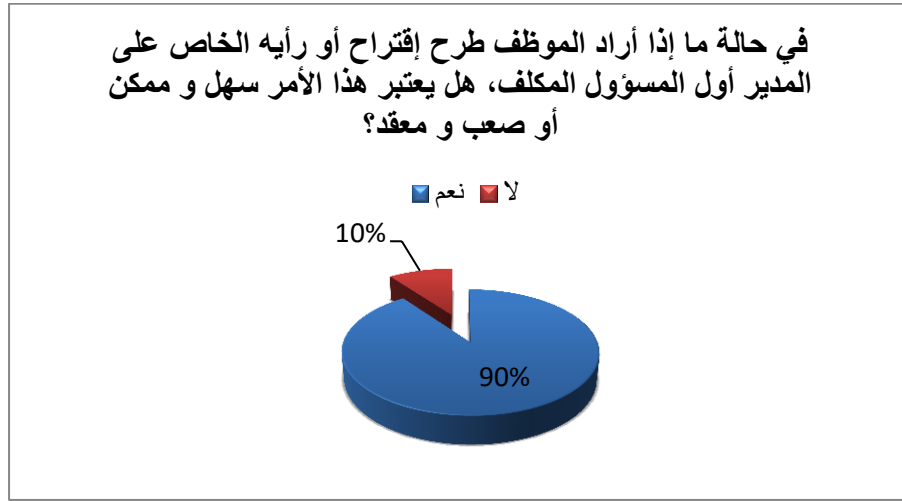


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 31 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن العامل يستطيع حل بعض المشاكل التي تواجهه دون التوجه إلى مسؤولية المباشر و تبلغ نسبتهم 65 %، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 35 %.

جدول (33) : يستطيع الموظف طرح إقتراح رأيه الخاص على المدير أول المسؤول المكلف:

السؤال	نعم	لا	المجموع
في حالة ما إذا أراد الموظف طرح إقتراح رأيه الخاص على المدير أول المسؤول المكلف، هل يعتبر هذا الأمر سهل و ممكن أو صعب و معقد؟	18	2	20
النسبة المئوية	%90	%10	100%

شكل (32) : يستطيع الموظف طرح إقتراح رأيه الخاص على المدير أول المسؤول المكلف:

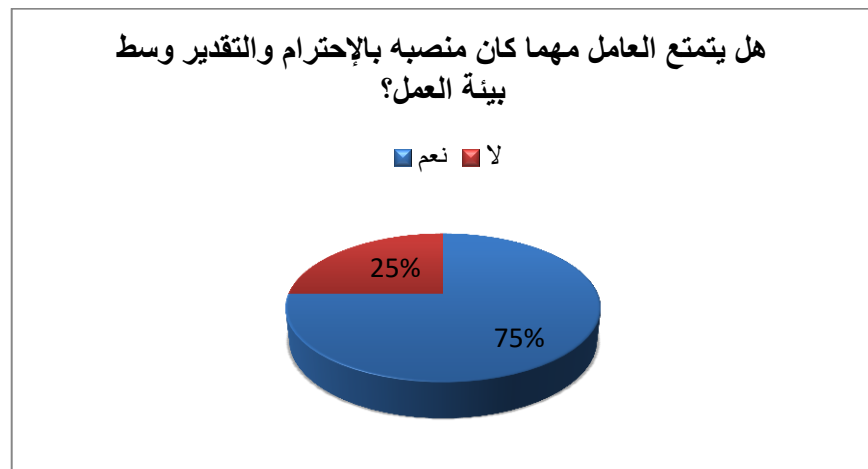


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 32 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن الموظف يستطيع طرح إقتراح رأيه الخاص على المدير أول المسؤول المكلف و تبلغ نسبتهم 90%، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 10%.

جدول (34) : يتمتع العامل مهما كان منصبه بالإحترام والتقدير وسط بيئة العمل:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل يتمتع العامل مهما كان منصبه بالإحترام والتقدير وسط بيئة العمل؟	15	5	20
النسبة المئوية	%75	%25	100%

شكل 32: يتمتع العامل مهما كان منصبه بالإحترام والتقدير وسط بيئة العمل:



نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 32 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن العامل يتمتع مهما كان منصبه بالإحترام والتقدير وسط بيئة العمل و تبلغ نسبتهم 75%، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 25%.

جدول (35): تأخذ المؤسسة على عاتقها مهمة تحفيز الافراد وتخصص جزء من الأرباح للموظفين الكفوءين نظير الأداء المتميز لأجل المحافظة عليهم:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل تأخذ المؤسسة على عاتقها مهمة تحفيز الافراد؟ و هل تخصص جزء من الأرباح للموظفين الكفوءين نظير الأداء المتميز لأجل المحافظة عليهم ؟	15	5	20
النسبة المئوية	%75	%25	100%

شكل (33): تأخذ المؤسسة على عاتقها مهمة تحفيز الافراد وتخصص جزء من الأرباح للموظفين الكفوءين نظير الأداء المتميز لأجل المحافظة عليهم:

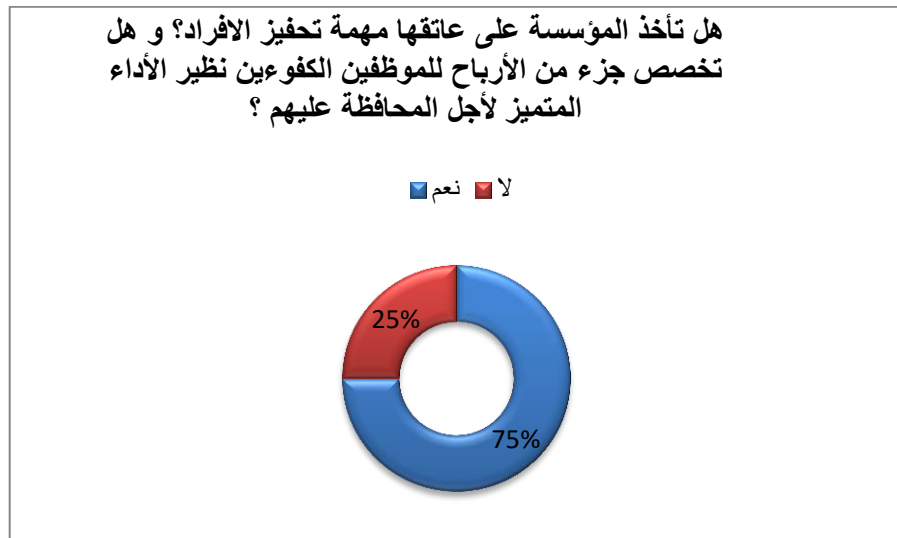


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 33 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن المؤسسة تأخذ على عاتقها مهمة تحفيز الافراد و تخصص جزء من الأرباح للموظفين الكفوءين نظير الأداء المتميز لأجل المحافظة عليهم و تبلغ نسبتهم 75%، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 25%.

جدول (36): تتبنى المؤسسة جملة من التحفيزات المغربية مثل الأجور والحوافز المالية، الإهتمام بالجانب الصحي والإجتماعي للعمال علاقة المرؤوسين بالرؤساء والفرص المتاحة للتعليم وتطوير المهارات المتكفلة من طرف المؤسسة:

السؤال	نعم	لا	المجموع
في ما يخص تحفيز العمال، هل تتبنى المؤسسة جملة من التحفيزات المغربية مثل الأجور والحوافز المالية، الإهتمام بالجانب الصحي والإجتماعي للعمال علاقة المرؤوسين بالرؤساء والفرص المتاحة للتعليم وتطوير المهارات المتكفلة من طرف المؤسسة؟	14	6	20
النسبة المئوية	%75	%25	100%

شكل (34): تتبنى المؤسسة جملة من التحفيزات المغربية مثل الأجور والحوافز المالية، الإهتمام بالجانب الصحي والإجتماعي للعمال علاقة المرؤوسين بالرؤساء والفرص المتاحة للتعليم وتطوير المهارات المتكفلة من طرف المؤسسة:

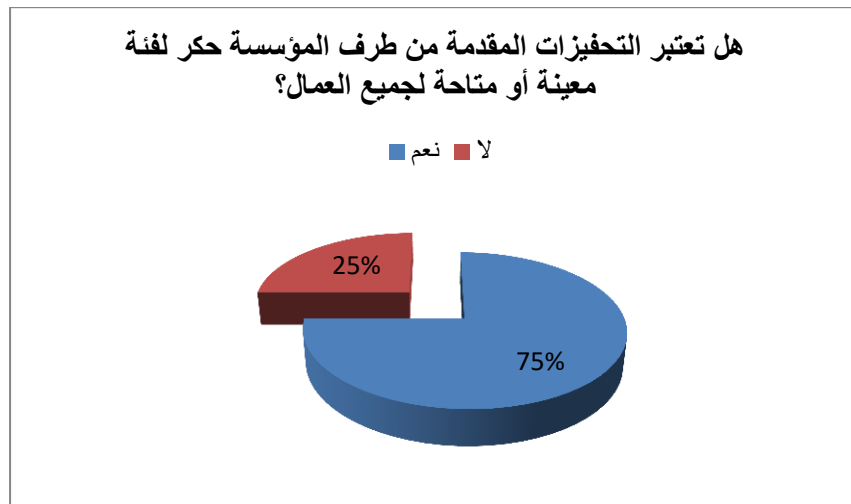


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 34 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن المؤسسة تتبنى جملة من التحفيزات المغربية مثل الأجور والحوافز المالية، الإهتمام بالجانب الصحي والإجتماعي للعمال علاقة المرؤوسين بالرؤساء والفرص المتاحة للتعليم وتطوير المهارات المتكفلة من طرف المؤسسة و تبلغ نسبتهم 75 %، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 25 %.

جدول (37) : تعتبر التحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة حكر لفئة معينة أو متاحة لجميع العمال:

السؤال	نعم	لا	المجموع
هل تعتبر التحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة حكر لفئة معينة أو متاحة لجميع العمال؟	15	5	20
النسبة المئوية	%75	%25	100%

شكل (35) : تعتبر التحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة حكر لفئة معينة أو متاحة لجميع العمال:



نلاحظ من خلال الجدول و الشكل 35 أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن التحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة تعتبر حكر لفئة معينة أو متاحة لجميع العمال و تبلغ نسبتهم 75 %، أما المعارضين لهذه العبارة فتبلغ نسبتهم 25 %.

المطلب الثاني: الاستنتاجات :

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 بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقرارها. إن العامل الحاسم في تحقيق المنافسة هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين.

- تسعى مؤسسة محاجر الغرب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبون، وتتطلع الشركة انطلاقاً من هذه الأهداف إلى الرفع من حصتها السوقية وغزو الأسواق كما تعمل على ترقية سمعة الشركة عن طريق إرضاء الزبائن وضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة.

- اكتشفنا أن هذه المؤسسة أصبحت تولي اهتماماً كبيراً لكفاءاتها البشرية وبطريقة تسييرها، وهذا بسبب إدراك مسؤوليها إلى أهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة، فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل المناسبة والملائمة لكفاءاتها البشرية.

- المؤسسة تواجه صعوبات كبيرة في عملية التوظيف نظراً لاعتمادها العديد من الطرق في اتخاذ القرارات في التوظيف.

- تقوم الإدارة عند تخطيط الموارد البشرية بدراسة أهداف المؤسسة للمستقبل وتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية لتلبية زيادة الإنتاج و تضع في إعتبارها إمكانية تدريب أو تقليص العمالة عند تبني تكنولوجيا جديدة.

- تعي المؤسسة بتطلعات عمالها إتجاه المسؤول بالتخلي بسلوك جيد من خلال تشجيع روح العمل الجماعي سعة الصدر و قبول المناقشات مع مرؤوسيه، عدم التسلط و إستغلال العاملين، الإهتمام بأداء العاملين واستخدام الوسائل المناسبة لحل المشكلات بين العاملين.

الخاتمة

الخاتمة:

ما سبق ذكره أعلاه، وما احتوى عليه هذا البحث، حاولنا معالجة موضوع واقع تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية، وخصصنا محاجر الغرب في ولاية مستغانم، فمن خلال البحث توصلنا إلا أن الكفاءات البشرية هي معارف ومهارت وخبرات يمتلكها الفرد ويوظفها في مجال ما ، من أجل تحقيق أهداف معينة، كما أن الموارد البشرية من بين أهم الموارد الاستراتيجية والأساسية في المؤسسات بأنواعها، إذ أصبحت تلعب دورا في تحقيق ميزة تنافسية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى، كما توصلنا بأن التسيير الجيد للكفاءات داخل المؤسسات يساعد على حسن تسيير جيد داخلها، وامتلاك موارد وكفاءات ذات قدرات ومهارات تمكنها من مواجهة في الأسواق وفي ظل تحديات العولمة والاقتصاد العالمي المبني على جودة الكفاءات وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

نتائج الدراسة:

لقد حاولنا في هذا البحث الإلمام بمختلف جوانبه وعليه توصلنا إلى جملة من النقاط والتي سنذكرها كالاتي:

- ✓ إدارة الموارد البشرية هي التي تحتوي على أفراد تطور قدراتهم بهدف تحقيق أرباح لأي مؤسسة
- ✓ توجد عدة أسباب ساعدت على ظهور الموارد البشرية منها التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، والتوسع الكبير في التعلم وفرص الثقافة أمام العاملين.
- ✓ مصطلح الكفاءات يدل على الخبرات والمعارف التي تمارس في مجال معين.
- ✓ مفهوم تسيير الكفاءات إذا يعتمد على المؤسسات والإمكانات التي تقدمها لتجعلها مميزة عن غيرها من خلال الكفاءات.

التوصيات والاقتراحات :

أما فيما يخص ما نقترحه من خلال بحثنا ودراستنا لهذا الموضوع:

- أن تدرك المؤسسات أهمية وفاعلية قدراتها البشرية وتعمل على تطويرها من أجل تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق.

- أن تهتم المؤسسات بالكفاءات والمحافظة عليها ومراعاتها وخاصة أن العقل المفكر والمبدع بحاجة إلى الدعم والتشجيع.
- إتاحة الفرصة للمشاركة في تسيير المؤسسة قد يؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات المتمثلة في إبراز المواهب والقدرات والإمكانيات التي يتمتع بها الفرد والتي يمكن لأي مؤسسة الاستفادة منها.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ. الكتب:

- 1- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2011.
- 2- ثابتي حبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم نجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، دط، مصر، 2009.
- 3- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة، عمان، 2010.
- 4- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، دط، 1998.
- 5- سمير محمد الوهاب، ليلي مصطفى الرادعي، إدارة الموارد البشرية، دط، القاهرة، مصر، 2008.
- 6- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 7- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 8- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دط، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 9- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2002.
- 10- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية دخل استراتيجي، ط3، عالم الكتب، عمان، 2009.

ب. المجلات:

- 1- بوالشرش نور الدين، محامدية إيمان، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016.
- 2- مراد بلخييري، وظائف وأهداف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الاستراتيجية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 08، 2018.
- 3- مكلاتي فاطمة الزهراء، التحديات التي تواجه الموارد البشرية في ظل التغيرات العالمية الراهنة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد الأول، العدد الرابع، ديسمبر، 2017.
- 4- كمال منصور، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان، 2010.
- 5- كشاط أنيس، برياش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث وتنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017.
- 6- كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جوان 2010، جامعة بسكرة.

ج. المؤتمرات والمحاضرات:

- 1- ثابتي حبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005.
- 2- خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية، إدارة الموارد البشرية، محاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
- 3- مهمل عادل أمين، إدارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2022-2023م.
- 4- نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، المحاضرة لإدارة الموارد البشرية، تخصص اقتصاد النقل والخدمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.

د. الرسائل الجامعية:

- 1- بركاني بثينة، حفيظي حنان، دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة.
- 2- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2011
- 3- سالمي أسماء، قويدري أسياء، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 2019، 2020.
- 4- مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

استمارة الاستبيان

جامعة عبد الحميد ابن باديس – مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية



تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات:

استمارة استبيان

و اقع تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة-محاجر الغرب مستغانم-

في اطار التحضير لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ولإتمام البحث العلمي المعني
والمدلول اعلاه نرجو منكم ملء الاستمارة بالإجابة على اسئلتها بدقة وموضوعية مع العلم أن
المعلومات التي تفضلون بتقديمها تدخل في البحث لأغراض علمية بحتة مع مراعاة السرية التامة
اتجاه المعلومات المصحح بها

تحت إشراف ،

◆ د. مقراد عبد الله.

من إعداد:

◆ نور خولة

السنة الجامعية : 2024 /2023

بسم الله رحمان الرحيم، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، وعلى آله وأصحابه أجمعين.

أما بعد

حضرة الموظف (ة) الفاضل (ة)

أقوم بدراسة ماستر في إقتصاد وتسيير المؤسسات فرع العلوم الإقتصادية، المندرج تحت عنوان واقع تسيير الكفاءات في مؤسسة محاجر الغرب .. تم إنجاز هذا الإستبيان لمعرفة مدى إهتمام المؤسسة بكفاءاتها و حسن تسييرها.

بناء على ما سبق، أرجو من حضرتكم الإجابة على الأسئلة الموجود في الإستمارة بكل موضوعية مع التنويه إلى أن إجابتكم تساعد على الحصول على النتائج العلمية المرجوة، لافتين إنتباهكم إلى أن المعلومات المدلى بها ستستعمل لغرض البحث العلمي فقط.

الإسم واللقب

البيانات الشخصية والوظيفية:

الجنس :

ذكر أنثى

الفئة العمرية :

من 29-20 سنة من 39-30 سنة من 49-40 سنة

المستوى العلمي :

متوسط ثانوي جامعي ماستر دكتوراه

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

المستوى الوظيفي:

مدير رئيس قسم مسؤول وحدة موظف

الوضع العائلي:

اعزب متزوج مطلق أرمل

إسم القسم العملي:.....؟

الرقم	السؤال	نعم	لا
1	هل تعتبر العمل ضمن جماعة يرجع بالفائدة على المؤسسة؟		
2	هل تعتقد أن العمل الجماعي يساهم في تحقيق أداء فعال للمؤسسة؟.		
3	هل تعبر المؤسسة عن التقدير والإمتنان للأداء الجماعي لعمالها ؟		
1	هل تتيح المحاجر فرصة لكفاءاتها في المشاركة في إتخاذ بعض القرارات الإدارية؟		
2	هل تضمن المؤسسة نصيبا من الأرباح لكفاءاتها ؟		
3	هل تقوم مؤسسة المحاجر بإشراك كفاءاتها في التسيير ؟		
4	هل تمنح المؤسسة كفاءاتها حرية إتخاذ القرار في بعض القرارات الصائبة		
5	هل تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار إشراك كفاءاتها في تسطير أهداف المؤسسة		
1	من أجل بيئة عمل مناسبة، هل تعي المؤسسة بتطلعات عمالها إتجاه المسؤول بالتحلي بسلوك جيد من خلال تشجيع روح العمل الجماعي سعة الصدر و قبول المناقشات مع مرؤوسيه، عدم التسلط و إستغلال العاملين، الإهتمام بأداء العاملين وإستخدام الوسائل المناسبة لحل المشكلات بين العاملين؟		
2	هل يستطيع العامل حل بعض المشاكل التي تواجهه دون التوجه إلى مسؤولة المباشر ؟		
3	في حالة ما إذا أراد الموظف طرح إقتراح أو رأيه الخاص على المدير أول المسؤول المكلف، هل يعتبر هذا الأمر سهل و ممكن أو صعب و معقد؟		
4	هل يتمتع العامل مهما كان منصبه بالإحترام والتقدير وسط بيئة العمل؟		
1	هل تأخذ المؤسسة على عاتقها مهمة تحفيز الافراد؟ و هل تخصص جزء من الأرباح للموظفين الكفوءين نظير الأداء المتميز لأجل المحافظة عليهم ؟		
2	في ما يخص تحفيز العمال، هل تتبنى المؤسسة جملة من التحفيزات المغرية مثل الأجور و الحوافز المالية، الإهتمام بالجانب الصحي و الإجتماعي للعمال علاقة المرؤوسين بالرؤساء والفرص المتاحة للتعليم و تطوير المهارات المتكفلة من طرف المؤسسة؟		
3	هل تعتبر التحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة حكر لفئة معينة أو متاحة لجميع العمال؟		

الملخص:

في خضم التحولات والتحديات التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية من اشتداد المنافسة وتسارع التكنولوجيا، تبرز إدارة الموارد البشرية كرافد أساسي، ودعامة فعالة لتحقيق الاندماج في البيئة الحالية المبنية على الجودة والمعرفة والاعتماد المكثف على الكفاءات البشرية، تلك الكفاءات التي تلعب دوراً أساسياً في مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة، وبإجماع من أصحاب الفكر الإداري على كون المورد البشري هو من أهم الموارد بالنسبة للمؤسسات، خاصة تلك التي تريد البقاء والاستمرار، فلا بد لها من توفير اليد العاملة المؤهلة بالأعداد والنوعيات اللازمة لذلك، ولن يتحقق هذا إلا من خلال تخطيط متوسط إلى بعيد المدى للموارد البشرية عن طريق مسعى التسيير التوقي للوظائف والكفاءات كمنهج تتبعه المؤسسة لتحقيق الملائمة بين الوظائف والكفاءات.

الكلمات المفتاحية: تسيير الكفاءات، الموارد البشرية.

Abstract :

In the midst of the transformations and challenges that economic institutions are witnessing from the intensification of competition and the acceleration of technology, human resources management emerges as an essential tributary and an effective pillar for achieving integration into the current environment built on quality, knowledge, and intense reliance on human competencies, those competencies that play an essential role in the various activities and functions within the institution. There is a consensus among people of administrative thought that the human resource is one of the most important resources for institutions, especially those that want to survive and continue. They must provide qualified labor in the numbers and types necessary for this, and this will only be achieved through medium to long-term planning for human resources. The way of seeking to manage jobs and competencies as an approach followed by the institution to achieve alignment between jobs and competencies.

Keywords : competency management, human resources.