



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر الأكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

إشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة

عنوان المذكرة:

مديرية الطاقة والمناجم

دراسة حالة:

الأستاذ المؤطر:

من إعداد الطالبة:

بن شني يوسف

مخلوف كلثوم

أعضاء لجنة المناقشة:

| | | | |
|---------------|--------|-----------------|---------------------|
| جامعة مستغانم | رئيسا | أستاذ محاضر (ب) | أ/بن شني عبد القادر |
| جامعة مستغانم | مقررا | أستاذ مساعد (أ) | أ/بن شني يوسف |
| جامعة مستغانم | مناقشا | أستاذ مساعد (أ) | أ/بن حمو عبد الله |

السنة الجامعية: 2015/ 2014

إهداء

إلى أقرب الناس إلى قلبي، وأولاهم بحبي...

من وسعتني رحمتها صغيرا، وأسعدتني صحبتها كبيرا...

إلى والدي الكريمين.

ثم إلى جميع أحبتي من: أخ وأخت، وقريب، وجار، وصاحبة....

وإلى سائر المسلمين في الأرض.

على طريق الله نبراسا يضيء للنفس البشرية جوانب الخير الرشد والفلاح...

وعسى ألا تفوتني من بعضهم دعوة صالحة قد يحجب الله بها عني غاشية العذاب، أو يجزيني بها

حسن الثواب...

إليهم جميعا أهدي هذا العمل...

تشكرات

قال الله تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم"-صدق الله العظيم-نحمد الله حمدا كثيرا ونشكره شكرا جزيلا الذي كان فضله وعطاؤه كريما نحمده لأنه سهل المبتغى وأعاننا على بلوغ المستوى الذي نسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم والذي دلل لنا الصعاب وهون علينا المتاعب وجعلنا من عباده الصالحين الذاكرين الشاكرين،ولأنه من لم يشكر الناس لم يشكر الله،نتقدم بقلب و بنفس خاشعة إلى الذين أناروا طريق العلم أمامنا وجعلوا من المعرفة دربا سهلا نرى من خلاله الأمل،أساتذتنا الكرام دون استثناء من يوم تعلمنا الأحرف الأولى إلى غاية الجامعة،ونخص بالذكر الأستاذ الفاضل "بن شني يوسف"الذي يعود له الفضل الكبير في الإشراف على هذا البحث وتنقيته من بدايته إلى نهايته،كما أشكره على جميع الملاحظات والانتقادات التي وجهها إلينا،فكانت خير دليل و خير موجه،ونتوجه بجزيل الشكر إلى ذلك الذي لم يأبى أن يذكر اسمه على كل المساعدات التي قدمها و على دعمه المعنوي لنا،كما لا ننسى مديرة الطاقة والمناجم و المشرفة على التربص "عباسة فاطمة " على الجهود التي بذلتها من أجلنا،و إلى كل من ساهم في هذا الإنجاز ولو بكلمة طيبة.

ملخص:

كان لسرعة وديناميكية التغيرات التي عرفها العالم الأثر الكبير على المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح، وحتى تضمن هذه الأخيرة استمرارها وبقائها في ظل محيط عالي التنافسية، تلجأ إلى الاعتماد على إستراتيجية واضحة المعالم ومحددة الأهداف مرتكزة على الكفاءات، خاصة في ظل التحول إلى ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يقوم على تثمين الموارد غير الملموسة، والذي لا يرتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل قدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية.

Résumé :

Les changements rapides et dynamique que le monde connaissait avaient un grand impact sur les institutions qui sont devenues aujourd'hui active dans un system mondiale ouvert, et pour que ces institutions assurent leur continuité dans une ambiance de compétitivité, elles s'appuient sur une stratégie ayant des objectifs clair et précis fondée sur les compétences, et essentiellement le passage a l'économie de savoir basée sur des ressources qui ont une nature non concrète.

Qui est non seulement lié à l'emplacement bon face à des conditions de l'environnement extérieur, mais la capacité des institutions à exploiter leurs ressources internes, ce qui est l'une des compétences de base de ses éléments.

الفه رس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

01

مقدمة عامة

الدراسة النظرية

الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

06

تمهيد

07

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

08

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

09

المطلب الثاني: نشأة وتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية

15

المطلب الثالث: وظائف الموارد البشرية

18

المطلب الرابع: أهمية إدارة الموارد البشرية

20

المبحث الثاني: أهداف و دور إدارة الموارد البشرية

21

المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

| | |
|-------------------------------------|--|
| 24 | المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية |
| 26 | المطلب الثالث: تحديات التسعينات |
| 29 | المطلب الرابع: تسيير الموارد البشرية مع مطلع الألفية الجديدة |
| 34 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: تسيير الكفاءات | |
| 35 | تمهيد |
| 36 | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات |
| 37 | المطلب الأول: مفهوم الكفاءات و خصائصها |
| 41 | المطلب الثاني: أنواع الكفاءات ومؤشرات قياسها |
| 45 | المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات |
| 47 | المطلب الرابع: علاقة الكفاءات ببعض إفرازات العصر |
| 51 | المبحث الثاني: تسيير الكفاءات |
| 52 | المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات |
| 53 | المطلب الثاني: اكتساب الكفاءات |
| 57 | المطلب الثالث: تنمية الكفاءات |
| 60 | المطلب الرابع: عراقيل تسيير الكفاءات في المؤسسة |
| 64 | خلاصة الفصل |

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث:دراسة ميدانية بمديرية "الطاقة والمناجم"

65

تمهيد

66

المبحث الأول: تقديم مديرية الطاقة والمناجم

67

المطلب الأول: تعريف وتطور مديرية الطاقة والمناجم

68

المطلب الثاني : الأهداف المسطرة من قبل مديرية الطاقة والمناجم

69

المطلب الثالث: التنظيم الهيكلي لمديرية الطاقة والمناجم

71

المطلب الرابع: تسيير الموارد البشرية في الشركة

78

المبحث الثاني: دراسة واقع الكفاءات و تسييرها عن طريق أداة الاستقصاء

79

المطلب الأول: تقديم الاستثمار

80

المطلب الثاني: تفرغ الاستثمار الموجهة للرؤساء

87

المطلب الثالث: تفرغ الاستثمار الموجهة للمرؤوسين

99

خلاصة الفصل

101

الخاتمة العامة

103

قائمة المراجع

قائمة الجداول، الأشكال والملامح

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|------------------------------------|------------|
| 48 | الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات | 01 |
| 80 | نتائج الاستثمار الموجهة للرؤساء | 02 |
| 87 | نتائج الاستثمار الموجهة للمرؤوسين | 03 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 27 | المحيط الخارجي | 01 |
| 30 | نموذج تسيير الموارد البشرية | 02 |
| 39 | مكونات الكفاءة | 03 |
| 46 | أبعاد الكفاءة | 04 |
| 52 | عناصر الفاعلية | 05 |
| 71 | الهيكل التنظيمي لمديرية "الطاقة والمناجم" | 06 |
| 74 | الهيكل التنظيمي لقسم الإدارة والوسائل | 07 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|--------|-----------------------------|------------|
| 79 | الاستمارة الخاصة بالرؤساء | 01 |
| 79 | الاستمارة الخاصة بالمرؤوسين | 02 |

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بقاء و استمرارية هذه المؤسسات.

انطلاقا من فكرة هذا النظام الجديد لا يمكن للمؤسسات أن تبقى بمعزل عن هذه التغيرات مما يفرض عليها السعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها، مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة لأنه حتى وان تمكنت من تحقيق تميز تنافسي إلا أنها تبقى مهددة بفقدانه خاصة مع اشتداد المنافسة.

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

فتسيير الكفاءات يعد محددًا أساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات و جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات و المعرفة والمساهمة في تفجير مواهبها و مهارتها، والتصدي وبشكل صحيح للعراقيل التي تحد من عملية تسييرها.

ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

— ما هي العراقيل التي تواجه تسيير الكفاءات في المؤسسة؟

◀ ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية:

* ما المقصود بالكفاءات ؟

* كيف تسيير الكفاءات في المؤسسة؟

*هل نقص الكفاءات راجع لسوء تسييرها؟

◀ تتمثل دراستنا في محاولة الإجابة على هذه التساؤلات المطروحة، وهذا في مختلف المحاور الواردة في بحثنا، بدءا بإدراج الفرضيات التي نراها أكثر الإجابات احتمالا للتساؤلات السابقة:

● تحقيق كفاءة الفرد مرتبطة بالتسيير الفعال والأنجح له.

● كل من التحفيز والترقية عوامل أساسية لتنمية الكفاءات وتسييرها.

● تهيئة جو العمل المساعد و المواتي لعملية نقل الكفاءات.

أسباب اختيار الموضوع: قبل أن نقدم على اختيار موضوع دراستنا "إشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة"، قمنا بدراسة معمقة لجملة من الكتب، وكذا عدة مذكرات تخرج في التخصص، فوجدنا معظمها تعالج موضوع الكفاءات من حيث تسييرها فقط، فمن هنا جاءت فكرة دراسة ومعالجة موضوع جديد من حيث الطرح، وعلى العموم فالمبررات الموضوعية للاختيار الموضوع تتمثل في:

-النقص الملحوظ والفادح الذي تعرفه مكاتبنا لمثل هذه الموضوعات الجديدة خاصة المكتوبة بالغة العربية.

-المنافسة الشديدة التي بدأت تعرفها المؤسسات الجزائرية .

-التأخر الكبير الذي تعرفه المؤسسات الجزائرية أو تلك التي تنشط في الجزائر من تسيير كفاءاتها واعتبارها مجرد مورد بشري تستغله باستمرار للرفع من مردوديتها.

أهمية الموضوع: - في الوقت الراهن لا مجال للنقاش "الكفاءة سيدة الموقف"، وهذا لما لها من أثر مباشر على حياة المؤسسة (بغض النظر عن نشاطها وطبيعتها)، لكن أين المؤسسة

التي تنشط في الدول النامية من هذا كله، وبالخصوص المؤسسة الجزائرية؟، وهل هي واعية بأهمية ما تملكه من موارد بشرية؟.

-إثراء المكتبة العربية عامة والجزائرية خاصة بمثل هذه المفاهيم الجديدة المتعلقة بتسيير الكفاءات ومدى نجاعتها في المؤسسة.

-إعطاء بعد كمي لدراسة تسيير الكفاءات من خلال جملة الاستثمارات التي قمنا بتصميمها ومن تم تقديمها لأفراد المؤسسة، رؤساء كانوا أو مرؤوسين.

-تقديم جملة من الحلول على شكل توصيات واقتراحات للمؤسسة المبحوثة على وجه الخصوص والمؤسسة الجزائرية على وجه العموم.

أهداف الدراسة: يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف لعل أهمها:

-توضيح الإشكالية التي كانت ولا زالت تعانيها المؤسسة مهما كانت طبيعتها والمتعلقة بكيفية تسيير كفاءاتها.

-الوقوف عند المؤسسة المبحوثة ومدى سعيها لتحسين طرق تسييرها لكفاءاتها.

حدود الدراسة: كغيره من مواضيع البحث الجديدة، صادفنا خلال تحضيرنا لهذه المذكرة عدة عراقيل سواء تعلقت بجزئه النظري أو التطبيقي.

البعد الموضوعي: لقد تناولنا موضوع إشكالية تسيير الكفاءات كمفهوم جديد لخلق الميزة

التنافسية للمؤسسة، إذ تم التركيز عليها من زاوية كونها إستراتيجية لذا لم يظهر في الدراسة الجانب التكنولوجي بشكل كافي لهذه العملية.

-الدراسة الميدانية كانت محدودة، وهذا ليس تقصيرا منا ولكن لعوامل عديدة لعل أهمها يتمثل في نقص المعلومات التي تخدم موضوع المذكرة.

البعد الزمني: امتدت فترة دراستنا لهذا الموضوع من 05 أبريل إلى 25 ماي 2015.

البعد المكاني: لإنجاز الدراسة النظرية اعتمدنا على جمع المعلومات وهذا بشكل رئيسي من

مختلف المكتبات والجامعات والتي كان بوسعنا بلوغها، ضف إلى ذلك شبكة الانترنت.

واعتمدنا في الدراسة الميدانية على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة المبحوثة ولو

أنه لم يكن ذلك بالعمل اليسير، نظرا لانشغال جل الأفراد العاملين لهذه المؤسسات، فكانت

استعانتنا بشبكة الانترنت ضرورة لا مفر منها، هذا من جانب، أما من أجل استكمال الدراسة

الميدانية وإعطائها طابعا كميا، استعنا باستمارتين وطريقة المعاينة.

الاستمارة الأولى: كانت موجهة لرؤساء (الإطارات).

الاستمارة الثانية: تم توجيه هذه الاستمارة إلى المرؤوسين.

المنهج المتبع في الدراسة: اعتمدنا في معالجة الموضوع على منهجين، المنهج الأول

وصفي والثاني تحليلي، وهذا تتاسبا مع طبيعة العمل المتبع، حيث طغى المنهج الأول

(الوصفي) على الفصلين النظريين والذي اهتم بدراسة بعض المفاهيم النظرية المهمة في

الدراسة، وظهر المنهج الثاني (التحليلي) خاصة في الفصل الثالث حيث تم معالجة وتحليل

الأشكال والجداول خاصة ما تعلق منها بجداول وأشكال التي توصلنا إليها عن طريق

الاستمارتين.

تقسيمات الدراسة: تضم الدراسة ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل خصص للدراسة

الميدانية، ليكون مجموع فصول البحث ثلاثة فصول:

● **الدراسة النظرية:** - خصص الفصل الأول لدراسة الجوانب المعرفية للإدارة الموارد

البشرية والمتمثلة أولا في مفهوم إدارة الموارد البشرية (نشأة وتطور وظيفة إدارة الموارد

البشرية)، وكذا معرفة وظائف إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تبيان أهمية ودور وأهداف إدارة الموارد البشرية.

-تم التعرض بنوع من التحليل في الفصل الثاني تسيير الكفاءات كمفهوم عام(الكفاءة في الفكر الإداري، تعريف الكفاءة والمفاهيم المصاحبة لها،أنواع،خصائص ومؤشرات قياس الكفاءة)،ثم انتقلنا إلى تنمية وتسيير الكفاءة (أسباب ،طرق ومراحل،ومجالات تنمية الكفاءة والأطراف المساهمة في ذلك،بالإضافة إلى تقييمها وتحفيزها)،وختمنا فصلنا بجزء يتضمن أهم العراقيل التي تقف أمام المؤسسة.

●الدراسة التطبيقية: تضمن الفصل دراسة مديرية الطاقة والمناجم ، بداية قمنا بتعريف

المؤسسة المبحوثة،وركزنا على دراسة مصلحة الموارد البشرية،ثم التطرق إلى إستراتيجية المؤسسة اتجاه الموارد البشرية،وتناولنا دراسة واقع تسيير الكفاءات في المؤسسة المبحوثة،الجزء الأكبر من الدراسة في هذا الجزء خصص لمعاينة،الاستقصاء،الغرض من الدراسة الميدانية كان محاولة منا لإسقاط الدراسة النظرية على الواقع،واثبات أو نفي الفرضيات التي أوردناها في البداية.

الفصل الأول

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من الأساسيات المؤثرة في حياة المؤسسة بغض النظر عن الموارد المالية و المعنوية , كما أنها تعتبر من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الكثير من الكتاب و المفكرين في مجال إدارة الأعمال , والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عنصر من عناصر الإنتاج ,العنصر البشري .

وانطلاقاً من هذا المضمون تبرز أهمية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و تعيينهم على أسس سليمة ,فالاستعداد و الصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف هي الأسس العلمية التي تستند إلى المبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءة و الجدارة بما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى معرفة مختلف الجوانب عن الموارد البشرية من مهامها وأهميتها في المؤسسة والدور الفعال الذي تلعبه في المنظمة.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة ، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع مبادئ وأسس تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة و ذلك بالإشراف على استخدامها و صيانتها والحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها.⁽¹⁾

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع على مدى كفاءته و مهارته و خبرته.⁽²⁾

و أهم دور تقوم به إدارة الموارد البشرية يتمثل في التوفيق بين خصائص الأفراد و خصائص الوظائف بما فيها اختلافات كثيرة.⁽³⁾

وينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها عملية تتكون من أربعة خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة: « وهذا لا يكون إلا عن طريق المعارف، والمهارات، الكفاءات، المواقف، التصرفات والقيم ». ⁽⁴⁾

المطلب الثاني: نشأة وتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية

تعد المعطيات و المعلومات التي تساعد على وصف تسيير الموارد البشرية في هذه الفترة غائبة، ولم تثبت وجودها إلا بعد الحرب العالمية الثانية.

(1)- د. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، طبعة 2004، ص 28.

(2)- د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار المعارف، طبعة 1995، ص 25.

(3)- د. حمداوي وسيلة، نفس المرجع المذكور أعلاه.

(4)- نفس المرجع المذكور أعلاه.

1- مرحلة ما قبل 1914: تعد وظيفة الأفراد في هذه الحقبة الزمنية وظيفة ثانوية

وشبه منعدمة, والمؤسسات التي تؤدي إلى نشأتها تعد قليلة.

تتميز هذه المرحلة بتطور القوانين الاجتماعية بداية بوضع النصوص المتعلقة بتشغيل الأطفال (1841), عقد التمهين (1855), تشغيل النساء والأطفال (1874 و1891), مراقبة العمل (1874 و1892), الحق النقابي (1884), حوادث العمل (1898), ساعات العمل (1900 و 1905), Le conseil des prud'homme (1905), الراحة الدومنيكية (1906), إنشاء وزارة العمل (1906), التقاعد لدى الحرفيين والمزارعين (1910), النظافة و الوقاية (1913).

بالرغم من ظهور هذه النصوص و القوانين يمكننا أن نطرح السؤال التالي :

" هل توجد وظيفة إدارة الأفراد؟"⁽⁵⁾ كانت هذه الوظيفة تمارس من طرف أرباب العمل مع القانون في هذا المجال, كما كانت تسلم لوكيل و يكون بصفة عامة مدير الورشة بمساعدة محاسب لتأدية الأجور و أمين عام يقوم بتسيير وتنسيق الإدارة.

من بين الوظائف الستة التي ذكرها "هنري فايول Henri Fayol" :

" الإدارية, التقنية, المالية, المحاسبة والأمن " فإن وظيفة الأفراد منعدمة وأدمجت مع وظيفة الأمن.⁽⁶⁾

⁽⁵⁾- J.Fombonne«Pour un historique de la fonction personnel», in la fonction ressources humaines, Ouvrage collectif sous la direction de D, Weiss, Les édition d'organisation, 1988, page 60.

⁽⁶⁾ Henri Fayol, Administration générale et industrielle, Paris, 1916,page 56.

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

المرحلة ما بين (1914-1936): عرفت القوانين الاجتماعية بعد نهاية الحرب العالمية الأولى

تطورا ملحوظا (1919), تحديد مدة العمل اليومي بـ 8 ساعات (1925), قانون Astier الخاص بالتكوين المهني (1919), الضريبة على المتمهين (1925), الضمان الاجتماعي (1928 و 1930), المنحة العائلية (1932), خلق شهادة مساعدة اجتماعية (1932).

-2- المرحلة ما بين (1936-1945): تميزت بظهور موجة من الإضرابات والدعوة إلى الدعم

النقابي و المطالبة بتطوير القوانين التشريعية و تجديد الفكر الإداري.

كل هذه المعطيات أظهرت أن الهزة الاجتماعية لسنة 1936 أكدت ضعف سلطة الفرد الواحد أمام كتلة متماسكة ومنتظمة مكونة من العمال, وان الطرق التقليدية للسلطة عن طريق السلم الإداري لم تعد كافية, و ظهرت الحاجة لشخص يلعب دور الوسيط بين العمال و السلطة العليا.⁽⁷⁾

"دوغي ماك كارتني Dugué Mac Carthey يلاحظ: "عندما يطاب في 1939 من رئيس

وظيفة إدارة الأفراد ما هي المهام التي تقوم بها؟ " فالإجابة تكون على النحو التالي:

التوظيف, تسيير وتنسيق الإدارة, الانتداب," هكذا كان مفهوم وظيفة إدارة الأفراد.⁽⁸⁾

-3- مرحلة النهضة (1945-1975): انطلقا من 1945 بدأت مرحلة النمو التي أطلق

عليها " جون فريستي Jean Fourastier" تسمية " ثلاثينيات المجد », والتي تتميز بالتطبيق

النظامي لمبادئ تنظيم العمل, وتبسيط المهام عن طريق تطوير وسائل الإنتاج, رفع القدرة

الشرائية, تحسين المستوى المعيشي والاستهلاكي.

⁽⁷⁾ J.Fombonne, Opcit, page 79.

⁽⁸⁾ Dugué Mac Carthy, La Fonction Personnel, Les Edition d'organisation 1983, page 69.

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

-4- المرحلة ما بين (1945-1960): تميزت هذه المرحلة بالانتعاش الاقتصادي، وتطور

الإطار القانوني والفكري المتعلقة بالفرد في مجال العمل كما برزت التسميات: مدير المستخدمين، مدير علاقات العمل، مدير العلاقات البشرية لتتنقل إلى مدير الموارد البشرية.

● الإطار القانوني: تكوين اللجان في المؤسسات (1945)، الضمان الاجتماعي (1945)، مندوب الموظفين (1946)، حرية مفاوضة الأجور والحد الأدنى القاعدي (1950)، الأسبوع الثالث من العطل مدفوع الأجر (1956)، تنسيق الإشراف (1959).

● الأفكار المتعلقة بالفرد في مجال العمل: ظهور السياسات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة، ففي 1947 قرر مدراء إدارة الأفراد إنشاء جمعية "مدراء ورؤساء المستخدمين ANDCP" من أجل تبادل المعلومات والخبرات وتنظيم وسائل تحسين قدرات الأفراد.

في 1957 تم إنشاء منظمة "OICOS" المشكلة من 30 مؤسسة، تقوم بإعداد اجتماعات شهرية وسنوية حول تنسيق الأبحاث الاجتماعية.

◆ في سنة 1959 قامت جمعية "ANDCP" بدراسة أظهرت من خلالها محتوى وظيفة المستخدمين حيث تبين أنه هناك:⁽⁹⁾

◀ وظائف تقليدية (التوظيف، الأجور، التقنين والانضباط، تسيير الإدارة).

◀ وظائف جديدة (التكوين، الإعلام، تنظيم المؤسسات).

◀ وظائف مرتبطة (الضمان الاجتماعي، التقاعد، طب العمل، ظروف العمل المعيشية).

⁽⁹⁾ Dugué Mac CarthyIpid, page69.

◆ في سنة 1960 وبعد 15 سنة من مرور الحرب العالمية الثانية يمكن ملاحظة خمس (05) وقائع تدل على تطور وظيفة تسيير المستخدمين:⁽¹⁰⁾ تبني الوظيفة في عدد متزايد من المؤسسات, توسع مجال نشاط الوظيفة, ترقية من مجرد وظيفة إلى مديرية في بعض المؤسسات الكبرى, عمال الوظيفة أصبحوا ذوي مستوى وكفاءة عالين, التكوين القانوني لم يعد هو الأكثر رواجاً ولكنه يبقى تكميلي.

-المرحلة ما بين (1960-1975): شهدت هذه المرحلة تطوراً سريعاً في مجال أفكار العلاقات الإنسانية والسلوكية, كما ظهرت الحاجة إلى حرية التعبير وتلبية الرغبات الإنسانية, مما دفع بالمؤسسات إلى وضع قانون حسن السير.⁽¹¹⁾

"بريتي J-L Peretti" و "روي J-L Roy" يتساءلان: "هل يجب أن تكون المؤسسات ذات مسؤولية غير محدودة؟"⁽¹²⁾

كما شهدت هذه المرحلة تطوراً في مجال:

- ◀ الإطار القانوني.
- ◀ التيارات الاجتماعية.
- ◀ الإصلاحات المتعلقة بالمؤسسة مما ساعد على بروز ملامح وظيفة تسيير الموارد البشرية بشكل واضح.

⁽¹⁰⁾ J.Fombonne, Opcit, page 98.

⁽¹¹⁾ F.Dalle, J.Bonine, Quand l'entreprise s'éveille à la conscience social, Masson, 1975, page 98.

⁽¹²⁾ J.M.Peretti et J.L.Roy in Revue Française de Gestion, Décembre 1977, Page 12-13.

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

-5- مرحلة الأزمة (1975-1990): التحولات التكنولوجية، بطئ النمو الاقتصادي، تطور المنافسة الدولية، ارتفاع سعر النفط... الخ، كل هذه العناصر غيرت جذريا تسيير الموارد البشرية. وللإجابة على التغيرات الاقتصادية و السياسية قام مسيروا الموارد البشرية بإصلاحات و تعديلات لكنها كانت معظمها متأخرة.

● الإطار القانوني: بعد مرور مرحلة الازدهار التي عرفت تطورا كبيرا في المجال القانوني، أتت مرحلة الأزمة والكساد التي أدت إلى تباطؤ هذا النمو لكن دون أن توقفه تماما.

◆ من بين أهم النصوص التي ظهرت: قانون الميزانية الاجتماعية (1971)، على المؤسسات التي يفوق عدد عمالها 300 أجير.

◆ في سنة 1982 ظهرت عدة نصوص اعتمدت على التيار الإصلاحية، كما ظهرت مجموعة من المراسيم غيرت جذريا قواعد تسيير العمل ووقت العمل والعلاقات الاجتماعية.

◆ في سنة 1986 تم تعديل الإطار القانوني لكي يتلاءم ومتغيرات المحيط: قانون إلغاء الرخصة الإدارية للتسريح.

◆ قانون تهيئة وقت العمل للمعوقين (1987).

◆ في سنة 1989 قانون الوقاية من التسريح الاقتصادي .

● التحديات التكنولوجية: يمكن ملاحظة أربع (04) أبعاد للتطور التكنولوجي و الاقتصادي:

◀ التحولات التكنولوجية التي طرأت على كل فروع التنظيم نتج عنها تحولات في مجال العمل، التأهيل، شروط العمل.

◀ بطؤ النمو الاقتصادي أتى بتأثير من جانبين: حيث أدى اعتماد سياسة التوظيف المؤقت من جهة، وفرض سياسة الربح ورفع المر دودية من جهة أخرى مما دفع إلى رفع المستوى المعيشي.

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

◀ ارتفاع نسبة الطلب (يد عاملة غير مؤهلة) في سوق العمل وانخفاض نسبة العرض، أدى إلى ضعف التنظيم على التأقلم مع التحولات التكنولوجية والاقتصادية.

◀ الانفتاح على السوق العالمية خلق منافسة قوية أثرت على التنظيم ودفع إلى مراعاة عدة معايير (تخفيض التكلفة، رفع المردودية والنوعية، خلق ليونة في ساعات العمل، محاربة التغيب، حل النزاعات... الخ).

● المجال الفكري:

عرفت مرحلة (1975-1989) تحسن صورة المؤسسة، و ضعف تأثير النقابات الأمر الذي أدى إلى تغير العلاقات الاجتماعية، كما عرف التيار الثقافي والاجتماعي تطورا ملحوظا، و ظهور إستراتيجية جديدة للترقية الاجتماعية⁽¹³⁾ التي تحت على: الفردية في وجود الحلول للمشاكل المطروحة، التفاوض في التنظيم، و الأخذ بعين الاعتبار التأهيل.

● الإقتراب الجديد لوظيفة تسيير الموارد البشرية:

خلال بضع سنين تحولت وظيفة إدارة الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية، تغير المصطلح يدل على تغير وجهة النظر والممارسات.

المفهوم التقليدي الذي يعتبر الموارد البشرية عبأ على التنظيم وأحد أهم مصادر التكاليف التي يجب تخفيضها و تقليصها، ترك المكان للمفهوم الجديد الذي يعتبر الموارد البشرية ثروة يجب استعمال قدراتها بأقصى طاقة ممكنة.

ومنه أخذت مديريةية الموارد البشرية مفهومها العصري والحديث، وأصبح أفراد التنظيم موارد يجب تجنيدها، وتطويرها والاستثمار فيها، كما أصبحت هذه الموارد تعد أول وأهم

⁽¹³⁾ F.Ceyrac in le monde, 26/02/1980, page 56.

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

ثروة يملكها التنظيم، وأصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما وأساسيا في إستراتيجية التنظيم.⁽¹⁴⁾

المطلب الثالث: وظائف الموارد البشرية

عرف الفقهاء تسيير الموارد البشرية بعدة مفاهيم أخرى سنعرض البعض منها:⁽¹⁵⁾

■ يعرف الباحث الفرنسي "Jean Marie Peretti" إدارة الموارد البشرية على أنها: "الوظيفة الحيوية للأفراد في المنظمة، وتشمل هذه الوظيفة عدة وظائف متعلقة بتسيير المناصب، التسيير المستقبلي للوظائف، برامج التوظيف، تسيير الحياة المهنية، الترقية، تحليل الأعمال، وتقييم الأفراد، وتحديد الأجور... الخ.

■ أما " فرانش French " فيعرفها على أنها: "عملية اختيار و استخدام و تنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المنظمة".

وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل (التخطيط، التنظيم، التوجيه والتحفيز، والرقابة وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية) وسيتم التعرض لكل من هذه المهام بشئ من التوضيح.

1- الوظائف الإدارية:

1-1 التخطيط: هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات وتنفيذ هذه الأهداف، والتفكير المنظم اللازم لتنفيذ أي عمل، الذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله، ومتى يعمل وكيف، وماهي الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذه.

⁽¹⁴⁾ C.H Besseyre Des Horts, «Typologie Des pratique de GRH »in Revue Française de gestion, novembre, décembre 1987, Page 96.

⁽¹⁵⁾ - د. حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 32-34.

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

1-2 التنظيم: تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمل ومسؤوليتهم و إعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.

1-3 التوجيه والتحفيز: تضع المؤسسة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح حيث تقوم بتصميم الوظائف , ووضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إدارة توضيح مسؤولياته في العمل ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.

1-4 الرقابة: يمكن تعريفها على أنها نظام للتحليل ومراجعة أداء العمال, وذلك بالتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة ومراجعة الوظائف للتأكد من عملها ومن التزام العاملين بشروط عملهم ,والأداء والسلوك الإيجابي السليم ومن الممكن أن تكون الرقابة عملية وقائية وذلك, باتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية في دور عملية التقييم, وذلك لضمان الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه المنظمة.

2- الوظائف الفنية: وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية, وتشمل تأمين وتهيئة العمل ومكافئتها وتطويرها وحمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه المنظمة وتشمل هذه الوظائف ما يلي :

2-1 تحليل,توصيف وتصميم الوظائف: أي معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.

2-2 الاستقطاب: هو عملية البحث وجذب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة ,ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إلا إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض بغض النظر عن كون الوظائف المراد شغلها موجودة بالفعل أم سيتم خلقها.

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

2-3 الاختيار و التعيين: وهو عملية اختيار المرشحين الملائمين وتعيينهم وذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

2-4 التكوين(التدريب): بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير انجازاتهم وسلوكهم.

2-5 تسيير المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتسيير للحركات الوظيفية المختلفة العاملين في المؤسسة ،ويكون مرتبط بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل،وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على النقاط القوي والضعف لدى الفرد.

2-6 تقييم الأداء: تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معنية وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين ويغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء وقياس أداء الفرد للوظيفة في المنظمة.

2-7 نظام الدخل:مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم.

2-8 أمن وسلامة العاملين:وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين و الأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

المطلب الرابع: أهمية إدارة الموارد البشرية

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من واقع إن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج وإدارته, تطورها, وتزداد هذه الأهمية في المؤسسات التي تتطلب إعداد و تهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسة.

وتتجلى أهميتها في الجوانب الآتية:⁽¹⁶⁾

1- تقديم النصح و الإرشاد المديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين, فذلك يساعد هؤلاء المديرين على (كشف) صيانة, إدارة و تنفيذ السياسة المتعلقة بالأفراد العاملين بالمنظمة.

2- تساعد المديرين على كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية للقوى العاملة و المؤثرة على فعالية التنظيم.

3- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية أفضل و أداء أعلى.

ومن هذه الإجراءات :

-الخدمات

-إعداد و تهيئة الأفراد العاملين, الأسس التدريبية.

-إدارة الأجور و الحوافز.

⁽¹⁶⁾- مفهوم إدارة الموارد البشرية -منتديات طلبة الجزائر-.

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

4-ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال و الوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات حول هذه النشاطات بتوفير المزايا و الحوافز المادية و المعنوية لإشباع حاجاتهم و رغباتهم الفردية و الجماعية .

تكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا فهي إدارة أهم عنصر و أعلى الأصول تتميز عن غيرها من الأصول على أنها منتجة و مفكرة و باقي الأصول خلال العملية الإنتاجية , فيجب تشجيعها و دفعها للاجتهد و الابتكار و تهيئة المناخ الذي سيلهم إنمائها و تنشأ باقي الأصول فهي تمثل أهمية إستراتيجية محورية لنجاح المؤسسة فلا يمكن بل من المستحيل إن يتحقق الاستخدام الأمثل أو تعظيم منفعة استخدام المورد البشري.

المؤسسة تفنقر إلى الأفراد ذوي المهارات و الخبرات و المؤهلين و القادرين على أداء وظائفهم.

فلكي يصبح الفرد موردا لابد إن يمتلك الخبرة و المهارات و القدرات و الاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة وفي هذا المنطلق فان أهمية إدارة الموارد المادية مثل: المناجم, المياه و التجهيزات.

تتناقص قيمتها بالاستهلاك و التقادم, لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها بالخبرات المتراكمة أصلا تتزايد قيمتها و أهمية حسن الاستفادة منه.

فهي تساهم كفاءة و فعالية في أداء الإدارات الأخرى بالمؤسسة و تسيير بلوغ أهدافها و الأهداف العامة للمؤسسة, ولن يتوفر لها ذلك إلا ذلك إلا بوجود إطارات على الأساليب الحديثة التي يتطلبها العمل داخل المؤسسة.

وأضحى تهيئهم لتولي المراكز الهامة و الحساسة و الإستراتيجية مما يجنب المؤسسة ماطر الفشل و احتمال الخسارة الناجمة عن عمل المديرية الشخصية فقط.

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

لابد للقائمين على تنمية و إدارة الموارد البشرية إن تكون توجيهاتهم الإستراتيجية, ويعني ذلك ضرورة تركيزهم على مستقبل بنفس درجة الاهتمام, و إن يوضحوا الرؤية على القرارات و التصرفات التي من شأنها إن تعظم إسهام تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أهداف و دور إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي هي بمثابة أهداف المؤسسة في حد ذاتها، وتحاول قدر الإمكان أن تؤدي دورها على أكمل وجه، إضافة إلى ذلك تعمل جاهدة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات الحاصلة.

المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل و الرغبة فيه تشكل قوة الدفع الأساسية للتنظيم في الوقت الحاضر و في المستقبل.⁽¹⁷⁾

من هذا الهدف الشامل لإدارة الأفراد نوجز الأهداف الفرعية التالية:

- 1-تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة.
- 2-تنمية الموارد البشرية و تطوير أدائها.
- 3-تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا و معنويا.
- 4-صيانة الموارد البشرية و المحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء.
- 5-المحافظة على الموارد البشرية المدربة الكفاءة ,و تأمين مساهمتها المستمر في انجاز أهداف المنظمة.⁽¹⁸⁾

⁽¹⁷⁾ - د. كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، سنة 1997، ص12.

⁽¹⁸⁾ - د. مهدي حسنى زوليف، "إدارة الأفراد"، سنة 1998، ص11.

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

بناء على ما تقدم , إن تحقق هيكل أهداف المنظمة في العصر الحديث يتوقف بالدرجة الأولى عن الرؤية الواضحة لظروفها و للبيئة التي نعمل في إطارها , و نتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد في هيكلها التنظيمية , الذي يعكس أهدافها و سياساتها من خلال تحسين و تطوير أداء القوى البشرية فيها و بالتالي الأداء العام للهياكل التنظيمية.

كما يمكننا إن ننظر لأهداف إدارة الأفراد من خلال تلك الخطوط العامة لمهام إدارة الأفراد, أي معرفة ما يهدف إليه علم إدارة الأفراد من وراء تأدية لهذه الواجبات.⁽¹⁹⁾

هناك أهداف متصلة بالعمال و أخرى بالمجتمع و ثانية بالمنظمة:

1- أهداف المجتمع:⁽²⁰⁾

-المحافظة على التوازن بين الأعمال و شاغلها, أو بمعنى آخر التوازن بين الفرض المتاحة و الطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرض, هذا يعني التوزيع المثمر بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب أولاً و الاستفادة القصوى من الجهود البشرية كل ذلك في ضوء رفع المستويات المعيشية.

-مساعدة الأفراد لإيجاد أحسن الأعمال و الأكثر إنتاجية و ربحية بالنسبة لكل منهم , مما يجعلهم سعداء يشعرون بالدافعية نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم و إقبالهم على العمل بحماس و شوق.

-تمكين الأفراد من بذل أقصى طاقاتهم و الحصول على مقابل لهذا البذل و توفير الإمكانيات الحديثة و المتقدمة حتى تكون في متناولهم.

-توفير الحماية و المحافظة على قوة العمل و تجنب الاستخدام الغير السليم للأفراد.

⁽¹⁹⁾- د. كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص12.

⁽²⁰⁾- د. مهدي حسن زوليف، مرجع سبق ذكره، ص14.

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

- توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة و التعبير، و يخلو منه السخرة و الإكراه مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2- أهداف العاملين: (21)

- تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة.
- تنمية الموارد البشرية و تطوير أدائها.
- تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا و معنويا.
- صيانة الموارد البشرية و المحافظة على سلامتها و مستوى مهارتها في الأداء.
- المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات كفاءة، و ضمان مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة.

3- أهداف المنظمة: (22)

- ◀ الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد المؤهلات ومواصفات الأعمال والبحث عن مصادر القوة العاملة والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين.
- ◀ الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها و إتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة و الخبرة و المهارة إلى جانب تقييم العاملين تقييما موضوعيا في فترات دورية ليتعرف الفرد على مدى وصوله للمعايير المطلوبة و التطلع لتطوير كفاءته و كذلك تشجيع العمل الإداري الفعال وتحفيز الأفراد ليتسنى للمشروع أو المنظمة الاستفادة القصوى من جهود الأفراد.

(21) - د. كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص12.

(22) - د. مهدي حسن زوليف، مرجع سبق ذكره، ص14.

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

◀ المحافظة على استمرار رغبة العاملين في العمل و إدماج أهدافهم مع أهداف المنظمة لخلق التعاون المشترك و ذلك عن طريق إشباع رغبات الأفراد من خلال العمل،ولذا لا بد أن يكون نظام عادل للأجور و المكافآت، وان توفر للفرد ضمانا ضد عوائق العمل من الأمراض و حوادث العمل، و أن توفر موردا ماديا عند شيخوخته.

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية

بدأ الاهتمام المتزايد بادراك أهمية و دور و مساهمات إدارة الأفراد خاصة في مجال فاعلية أداء النشاط و استمرارية و بقاء المنظمات، و هذا الإدراك هو نتيجة للعديد من العوامل المؤثرة كتطور الفكر الإداري،و الضغوط المتزايدة في مجال المنافسة الاقتصادية، نمو النقابات العمالية، القوانين و التشريعات الحكومية، المؤثرات الناتجة عن التقدم العلمي و التكنولوجي. وسو نتناول في مايلي بعض الجوانب التي أدت إلى زيادة دور و مساهمات إدارة الأفراد:(23)

1- مواجهة المنافسة الاقتصادية: تواجه المؤسسات سواء لحكومية أو غيرها ضغوطا تنافسية مما يدفعها لوضع تكاليف لتشغيل تحت رقابتها المستمرة، ففي المجال الحكومي توجب على الهيئات الحكومية أن تتنافس فيما بينها للحصول على حجم محدود من الموارد، و لكي تحقق نتائج مرضية عليها أن تحافظ على تكاليف التشغيل داخل مستوى المخطط ، ومن جهة أخرى على المؤسسات الخاصة أن تقرض الرقابة المستمرة على النفقات التشغيل حتى يمكنها ذلك من بيع منتجاتها أو أداء الخدمات بسعر مناسب يحققها عائد ملائم على حقوق الملكية و يتطلب الأمر لمواجهة المنافسة و الضغوط الاقتصادية.

(23) - د. كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص10.

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

2- الرقابة على تكلفة العمل: تعتبر تكلفة الأجور احد العناصر الأساسية للتكلفة في المؤسسة خاصة تلك التي لها العلاقة بالسلع و الخدمات, حيث لا تتحدد هذه التكلفة فقط بمقدار و حجم الأجور المدفوعة للأفراد و ليكن أيضا بدرجة إسهامات هؤلاء الأفراد و المتمثل فيما يبذلون من جهد مقابل الأجور التي يحصلون عليها, فطالما أن تكلفة عمل الفرد تدل إنتاجية و مكافئة هذا الفرد, فان

إحدى المهام الأساسية لإدارة الأفراد هي التحقق من أن العمال يحصلون على اجر يعادل ما يبذلونه من جهد, و يتحقق هذا من خلال إعطاء اهتمام خاص لإدارة الأفراد و خاصة ما يتعلق باختيار أفرادها و تدريبهم و وضعهم في الأعمال و الوظائف التي تتفق مع ميولهم.

3-زيادة الإنتاجية : على الإدارة أن تبذل جهود مستمرة لزيادة إنتاجية الفرد من خلال إدخال الأساليب الأكثر فعالية في ممارسات الأفراد و الاستخدام الآلات الحديثة, كما يضاف إلى ذلك مقدرة الإدارة على التفاوض الجماعي أو الفردي, و الرقابة على الأداء و كفاءة الأفراد, و لتحقيق ذلك يجب أن توفر أشخاص أكفاء في هذا المجال.

4- المساعدة في إحداث التقدم التكنولوجي : يتميز المجتمع المعاصر في الوقت الحاضر بالتقدم التكنولوجي و العلمي, و قد ترتب على ذلك ظهور العديد من المنتجات الجديدة و استخدام أساليب إنتاجية متطورة و الآلات و الأجهزة الجديدة, مما أدى إلى إحداث التغيير في محتوى العديد من الأعمال و خلق أعمال جديدة و استبعاد أعمال أخرى , هذا الوضع الجديدة خلق العديد من المشاكل الخاصة بالأفراد في الكثير من المؤسسات, و من أهم هذه المشاكل فقدان الأفراد لوظائفهم بسبب تخلفهم التكنولوجي و نقص كفاءتهم , و التي توجب على إدارة الأفراد تطوير برامج

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

التكوين لإدماج الأفراد, وان تعذر ذلك فيجب عليها وضع برامج خاصة تساعد على التقليل من نسبة الأضرار التي قد تصيب الأفراد بسبب تخلفهم التكنولوجي.

● دور إدارة الأفراد في الدول النامية: إن دور إدارة الأفراد في الدول النامية دور مميز داخل التنظيم, فعليها أن تستبق المؤسسات الأخرى للحصول على يد العاملة المؤهلة التي تعد نادرة في الدول النامية, و المحاولة توفير شروط عمل تليق بهم, كما يتميز دورها في تنمية روح الالتزام بقواعد المعيشي للفرد و المجتمع.

المطلب الثالث: تحديات التسعينات

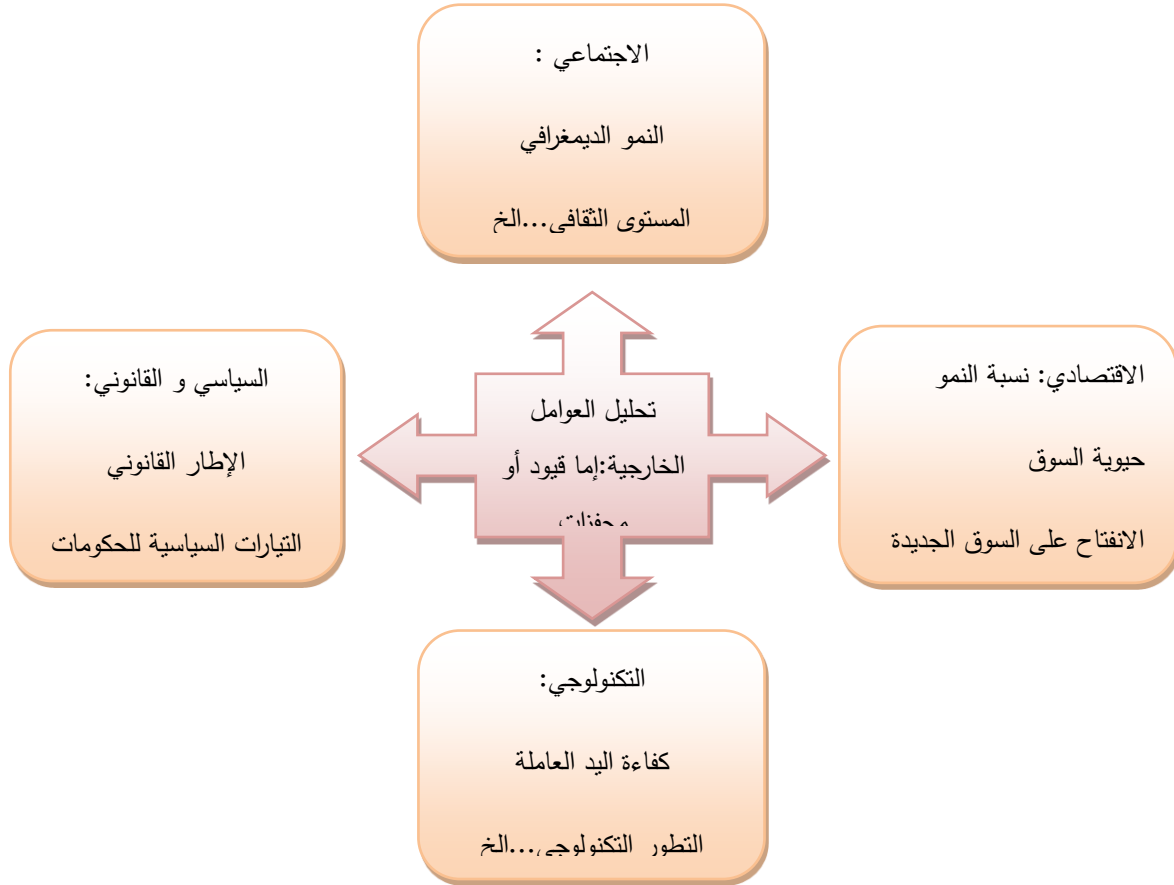
لمتديات التسعينات أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية وظيفة إستراتيجية, و مصدر غني يعتمد عليه التنظيم من اجل سلامته و نجاحه.

فأصبح مسير و إدارة الموارد البشرية يتزقون العوامل الخارجية التي قد تؤثر على السير الحسن لوظيفتهم.

اظهر العوامل الأربع التي تؤثر على " C-H.BESSEMER DES HORST بسير ذي هرت " إدارة الموارد البشرية (المحيط الاجتماعي, الاقتصادي, التكنولوجي, المحيط السياسي و القانوني).⁽²⁴⁾

⁽²⁴⁾ C-H.Besseure Des Horts ,«Vers une gestion stratégique des Ressources Humaines »,Les Editions d'organisation,1897,page 106.

شكل رقم (1): المحيط الخارجي⁽²⁵⁾



● **التحديات التكنولوجية:** منذ بداية السبعينات أخذت التحولات التكنولوجية تؤثر على تحديد الممارسات في تسيير الموارد البشرية، ومع تصاعد وثيرة التحولات التكنولوجية أرغمت المؤسسة على القيام بتغييرات في محتوى المناصب و كفاءات الأفراد.

مع حلول الثمانينات أخذت المؤسسات تربط تسيير الأفراد بمراد ودية الإنتاج و اعتماد سياسة تقليص اليد العاملة و هذا على حساب التسيير الحسن للكفاءات و المؤهلات.⁽²⁶⁾

⁽²⁵⁾ Ipid, P 106.

⁽²⁶⁾ D.Tierry, "Evaluation des qualification et des emplois : enjeux et démarche», in l'enjeux humain, N°1, 1989 page 45.

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

مع بداية التسعينات أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم باكتساب و تطوير الكفاءات اللازمة للاستفادة من التطور التكنولوجي، و توجب عليها ضمان الوعي التكنولوجي و استباق الأحداث لإدماج التكنولوجيات الجديدة ي تسيير الموارد البشرية.(27)

● **التحديات الاجتماعية:** تعد التحديات الاجتماعية امتدادا لتحديات الثمانينات:

*** نمو الطبقة العاملة و نقص اليد العاملة المؤهلة:**

الدراسات التي قامت بها " INSEE " تظهر مدى صعوبة استقطاب و توظيف اليد العاملة ذات الخبرة و الكفاءة: "التحولات في الهياكل التقنية للإنتاج تعد شبه منعدمة"، إذ كانت المؤسسات تحاول تخفيض التكاليف مما دفعها إلى استعمال الآلات الصناعية و الإنسان الآلي على حساب اليد العاملة الغير المؤهلة.

انعكاس مؤشر النمو الأعلى في 1987 لم يغير الوضع، بل أدى إلى تضخم هذه الوضعية على المدى المتوسط البعد، كما أصبح توظيف التقنيين و الإطارات ذوي الخبرة أمرا صعبا، أما بالنسبة لليد العاملة البسيطة أو بدون خبرة فالوضع لم يتغير و أصبحت المؤسسات تتجنبها.(28)

كما أظهرت هذه الدراسة، المؤسسات المتوسطة التي كانت تواجه صعوبة ي توظيف التقنيين والإطارات وهي المؤسسات المتوسطة الحجم: "لم يكن في عادة هذه المؤسسات توظيف هذا النوع من الأفراد، وبالتالي لم تضع سياسة تسيير (الأجور، الحياة المهنية) تسمح لها باستقطاب التقنيين والإطارات الأمر الذي دفع هؤلاء الأفراد إلي المؤسسات الكبرى، هذه الأخيرة كانت تواجه نفس مشاكل وصعوبات المؤسسات المتوسطة في مجال التوظيف".(29)

(27) J.mourin.Zle management des ressources technologiques «les éditions d'organisations, 1989, Page 94.

(28) INSEE, première, N°93, juin 1989.

(29) Ibid, N°93.

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

استجابة لطلب مندوبية العمال في Bernard Brunhes الدراسة التي قام بها برنارد بروني مارس 1989 أظهرت احتمال نقص اليد العاملة المؤهلة في أوروبا مع بداية الألفية الجديدة.

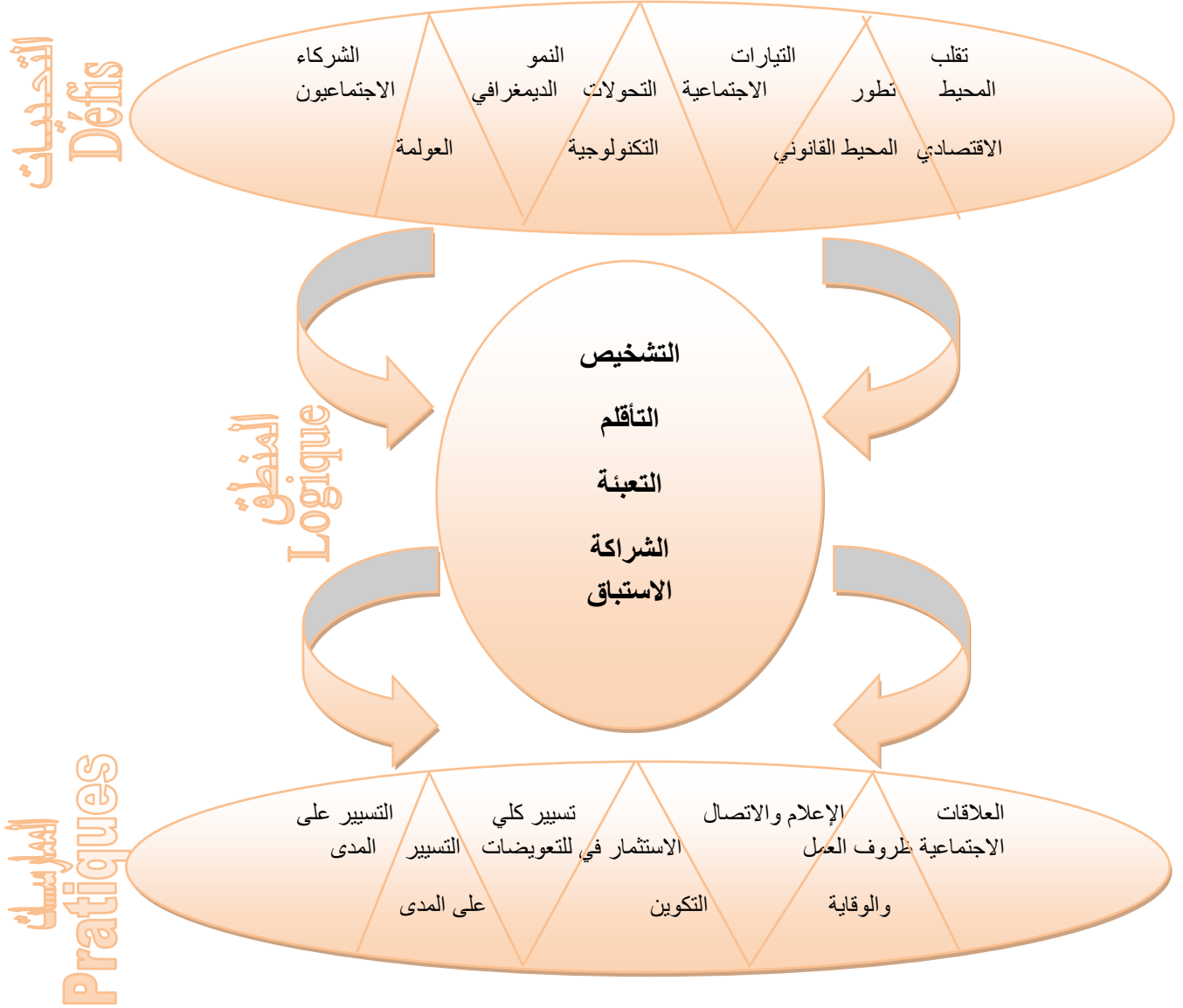
(30)

المطلب الرابع: تسيير الموارد البشرية مع مطلع الألفية الجديدة

أصبح إدماج الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة أمراً أساسياً ولا ريب فيه، كما ترى المديرية العامة أن الهياكل والأفراد بإمكانهم إعطاء التفوق في مجال المنافسة، واعتمدت هذه المديرية سياسة التطوير للأفراد والظروف الاجتماعية بالتناسق مع إستراتيجية المؤسسة.

⁽³⁰⁾B.Brunhes, Etudes Comparatives Des Pratiques De Gestion Prévisionnelles De L'emploi En Europe», In Liaisons Sociales, N°72/89 Du 13 Juillet 1989.

شكل رقم(2): نموذج تسيير الموارد البشرية⁽³¹⁾



التحديات التكنولوجية: أصبحت المؤسسات تواجه تحديات أساسية سرعة التحولات التكنولوجية ، ارتفاع حدة المنافسة الدولية،تقلب وعدم استقرار المحيط الاقتصادي، النمو الديمغرافي، صعود تيارات اجتماعية جديدة.

⁽³¹⁾ J-M.Peritti, "Gestion des Ressources Humaines 7ème Edition», Vuibert entreprise, Mai 1998, Page 08.

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

للإجابة على هذه التحديات ، تعتمد المؤسسات على منطوق وممارسات جديدة في تسيير الموارد البشرية.

والآن سنرى ونتعرف على التحديات الكبرى مع مطلع الألفية الجديدة:⁽³²⁾

التحولات التكنولوجية: مست كل فروع ووظائف المؤسسات مما أثر على مناصب العمل، التأهيل، ظروف العمل، تهيئة أوقات العمل، التكوين والتعويضات.

ولتحقيق النوعية والكمية في يد العاملة اعتمدت المؤسسات مبدأ التحليل والدراسة ومحاولة التأقلم في تسيير الموارد البشرية.

هناك ثلاثة (03) عوامل تدل على مدى تأثير التحولات التكنولوجية على وظيفة تسيير الموارد البشرية:

* ارتفاع معدل الإنتاج

* تغير المؤهلات

* ارتفاع تكلفة التجهيزات والمعدات.

العولمة وشدة المنافسة: عرفت الألفية الجديدة استمرار الانفتاح نحو العولمة، واستمرار

شدة المنافسة، والبقاء في ميدان المنافسة توجب على المؤسسات اعتماد سياسة صارمة لـ:

* تقادي التكاليف الإضافية والتبذير.

* رفع نسبة الاستثمار لخلق نوع التمويل الذاتي.

* تجنيد كل قدرات الأفراد.

* الانفتاح نحو العولمة جعل المؤسسات أكثر حذراً وبقظة للمؤشرات الخارجية، وأصبح

بإمكانها مقارنة قدراتها وكفاءتها مع المؤسسات المنافسة لها عبر العالم.

⁽³²⁾ Ibid, Page 09.

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

* العوامل التي يقاس عليها في المقارنة هي الإنتاجية (المر دودية والنوعية)، تكلفة الأفراد (الأجور بصفة عامة وساعات العمل).

تقلب المحيط الاقتصادي: أصبح على كل المؤسسات تقليص تكلفة الأفراد مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها محليا ودوليا، وعليها البقاء في ميدان المنافسة وإثبات وجودها في سوق تعرف تذبذبا وعدم الاستقرار، كما توجب عليها التأقلم بسرعة مع التقلبات الاقتصادية.

أظهرت الدراسات التي أجريت خلال العشرية الأخيرة أنه من المستحيل البقاء على الوتيرة وأضحت المؤسسات الضعيفة فريسة لغيرها، كل هذه العوامل تظهر مدى صعوبة القيام بتوقعات ووضع مخططات ناجحة قصيرة و متوسطة المدى.

النمو الديمغرافي: كل الدراسات التي أجريت على هرم السن داخل المؤسسات أظهرت أن سن التقاعد ترجع إلى 65 أو 60 عاما وان الأفراد أصبحوا يعملون أكثر والطبقة العاملة الشائعة في المؤسسات هي طبقة الكهول، مما دفع المؤسسات إلى وضع سياسة تسييرا لتعويضات، والحياة المهنية، والتكوين أكثر انسجاما مع هذه الطبقة العاملة.

التيارات الاجتماعية: عرفت القيم والحاجات الفردية (تحسين الحياة المهنية، التكوين، الترقية...) لكل عامل تطور سريعا، وأصبح هؤلاء الأفراد ينتظرون من مؤسساتهم تلبية هذه الحاجيات، فأخذت هذه الأخيرة تستعين بعدة سياسيات اجتماعية لتحقيق كل الحاجات لكل فرد ودراسة كل حالة على حدة.

الشركاء الاجتماعيون: ككل المجالات عرفت التيارات الاجتماعية تطورا من جانب أرباب العمل والنقابات، هذه الأخيرة عرفت تراجعا ملموسا منذ الثمانينات والتسعينات. أما الألفية الجديدة فلم تغير الوضع حيث أخذت النقابات تفقد

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

من قوتها، وهذا جراء تراجع النزاعات في العمل مما أدى إلى تراجع الإضراب، وأصبح التعبير عن الحقوق يأخذ أوجه أخرى.

الإطار القانوني: عرفت القوانين الاجتماعية هي الأخرى تطورا منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، هذه القوانين عززت واجبات المؤسسة في عدة مجالات، كل هذه التحديات أظهرت لنا أن وظيفة تسيير الموارد البشرية تقوم بعملية التأقلم ومواكبة التغيرات.

خلاصة:

بصفة عامة قامت وظيفة تسيير الموارد البشرية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية ولغاية الآن بمحاولة تتبأ وفهم المحيط الداخلي والخارجي من جهة والتأقلم والتحكم فيه باستعمال كل الوسائل المتاحة لها من جهة أخرى، بالاعتماد على سياسات وتقنيات تسيير جديدة ومبتكرة ووضعتها في الإطار الذي بلانئها.

ومنه أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية قوة يد المؤسسة بعدما كانت تعد وظيفة ثانوية وعبأ على المؤسسة، تحولت إلى وظيفة أساسية وعنصر فعال قادر على إخراج المؤسسة من الأزمة ودفعها نحو الأمام.

لكن المورد البشري لا يكفي بمفرده هكذا بل يحتاج إلى الدعم بكل أشكاله، خاصة في ظل التطورات المستمرة والتكنولوجيات الحديثة والمحدثة، إذ أصبح من الضروري الاهتمام بالفرد ومتابعته عن طريق التسيير الأمثل له مع تجهيز الأرضية الملائمة لذلك، من تكوين وتدريب وتحفيز وتنمية إلى غير ذلك للحفاظ على الكفاءات والعناية بها.

الفصل الثاني

تمهيد:

في ظل التطورات الحاصلة وتأثيرها على المنظمة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة وعلى الوظيفة بالخصوص وما يتعلق بها، أصبح من الضروري ضبط المعايير التي من خلالها يتم انتقاء الفرد المناسب للوظيفة المناسبة ، وذلك الفرد ذو كفاءة التي تعتبر من الإشكاليات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية تلزمها بضرورة تدارك معناها ، تحديد أنواعها ، خصائصها ، مستوياتها بالوقوف على تطورها وفقا لمختلف المدارس ، أسس وأهمية تنمية و تسيير هذه الكفاءات التي أصبحت عماد المميّزة التنافسية والوقوف على الأسباب الحقيقية لذلك بضبط وتحديد الطرق المجدية والمحققة لهذه التنمية المعتمدة على التخطيط الفعال للموارد البشرية قصد تحديد الكفاءات المعتمد عليها في تجسيد أهداف المؤسسة .

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات

لنتمكن من مصطلح الكفاءة كان لابد علينا من التطرق إلى المفاهيم الأساسية لها، من خلال إعطاء صورة أو نظرة للكفاءة ثم تحديد أنواعها وتبيان خصائصها ومؤشرات قياسها.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات و خصائصها

◀ **الكفاءة:** يعود أصل الكلمة إلى الكفاء : النظير ومصدره الكفاءة، والكفاءة في العمل وتعني القدرة عليه وحسن تصرفه ، أما لفظ الكفاءة ذا أصل لاتيني (compétence) وقد ظهر عام 1968 في اللغات الأوروبية بمعاني متباينة حسب السياق المستعمل فيه ، وقد ترسخ بمصطلح الكفاءات في كتب الإدارة والتسيير في المنظمة ودوره في تحسين الأداء بها ، استعمال مفهوم الكفاءة خلال السبعينات من القرن العشرين في أمريكا وبعدها في أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت عن بزوغ العولمة ، وبزيادة تعقد المحيط زاد الاهتمام بالكفاءات وأصبحت أساسية في إستراتيجية المنظمة ومؤشر لقياس فعالية الموارد غير ملموسة والاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية. (33)

◀ **مفهومها:** تعددت تعاريف الكفاءة ومفاهيمها من باحث لأخر

نذكر منها:

« الكفاءة هي تنفيذ للقدرة على الفعل (capacité à faire) بالتنسيق مع موارد المؤسسة في وظيفة عمل معنية ». (34)

عرفها بويز وإيكلبيبي بـ. « القدرة على إنجاز المهام المحددة بالمزج بين المعارف النظرية ، المعارف العملية ، الإجراءات والممارسات والخبرة ». (35)

(33)- www.htmالباحث العربي قاموس عربي عربي.

(34)- P.V Bendiabe, management des savoirs et développement des compétences, revue économique et Management, inv. Tlemcen N3 Mars 2004 P14.

(35)- Luc .Boyer, Noël equiliby «organisation théorie ET application 2 eme édition Paris 2000,page 128.

عرفها ماريو « بأنها القدرة التي يتصرف من خلالها الفرد في وظيفة وفقا لشروط لتحقيق الأهداف المرجوة ». (36)

الكفاءة في نظر *Rodolphe Durand* « خاصية تنظيمية تعتمد عليها المنظمة في مواجهة المنافسة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية ». (37)

حسب الهيئة العالمية للتقنيين بالمواصفة *iso 9000, 2000* « الكفاءة هي قدرة الفرد على وضع معارفه حيز التنفيذ ». (38)

لكن حسب « لورينو » وطارندوا (*torondeau laino*) فهي الاستعداد وقابلية التوفيق بين الموارد بنية أداء مختلف الأنشطة والعمليات وفي هذا الصدد يرى « *G. leboterf* » أن تحديد معنى الكفاءة لا يتوقف على قابلية (المعرفة والقدرات) للنقل فحسب وإنما على كيفية النقل في حد ذاته. (39)

وتعرف الكفاءات أيضا بجملة السلوكيات المتحكم فيها والتي تجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات من خلال الخصائص الفردية و المواصفات المطلوبة للقيام بالمهام المهنية ، أما " *lauriol* " فيصفها

(36) - <http://spiral-univ-lyom.fr>.

(37) - PH. Lorin .J.C ta rondeau de la stratégie au processus stratégique 1 revue française de gestion N 117 janvier 1998, page25.

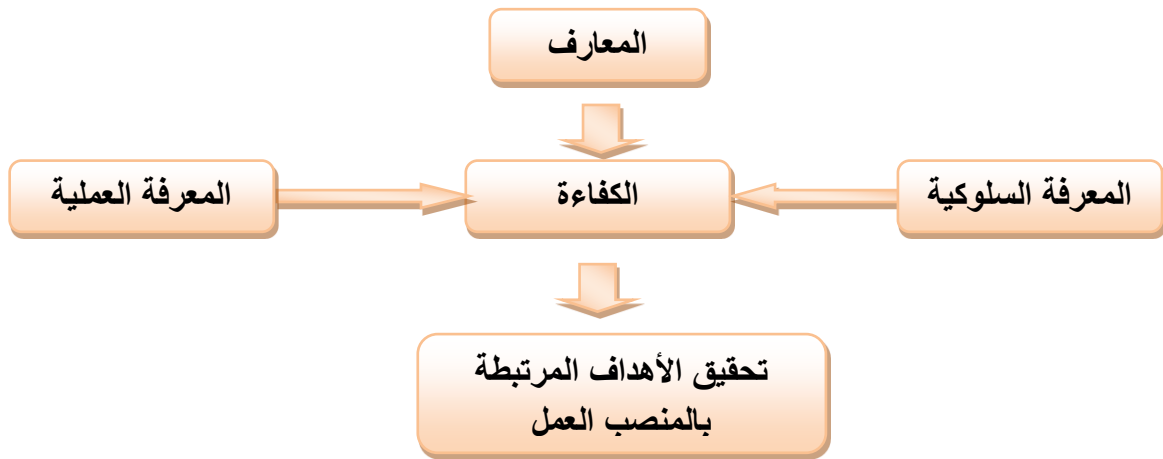
(38) - Benjamin chaminade, RH et compétence dans une démarche qualité Ed AFNOR 2005, P 215.

(39) - Levy. Le Boyer c, la Gestion des compétences, les éditions d'organisation, paris, 1996, P 42.

بالتعقيد ويعتبرها إسهام صادر من الفرد متعلق بجملة وتتعلق بالفرد والجماعة. (40)

هناك جملة من التقسيمات الخاصة بالمكونات نذكر منها ما يلي:

شكل رقم (3): مكونات الكفاءة



Source :Lorraine Lafleur, Guide de recherche d'emploi, Longueuil collège Edouard, Mont petit, P60.

من خلال المخطط أعلاه يتبين أن الكفاءة تتكون من:

- 1-المعرفة العلمية : هي مجموعة المعارف المتحصل عليها من خلال النظام التعليمي أو عن طريق التكوين وهي تساعد العامل على الإستعاب والفهم .
- 2-المعرفة العملية: و هي متعلقة بميدان العمل ويتجلى في المهارات الصادرة من الفرد نتيجة توظيفه للمعارف النظرية في مكان العمل.

(40) - J- i Castro, Fguérin J laurial, le modèle des 3 c en question, revue française de gestion, mars 1998,p38.

3- المعرفة السلوكية: هي قدرة الفرد على التصرف كشخص اجتماعي مع معايير الوظيفة أو الوضعية المهنية.⁽⁴¹⁾ ويراهم البعض بأنها تتكون من المعرفة، القدرة والرغبة وعملية المزج بينهما تسمح بوجود كفاءات سلوكية وأخرى تعرف بالكفاءات التقنية (*compétences comportementales*)، و (*compétences techniques*) وتتعلق الأولى بقدرة الفرد على التسيير أما الثانية مرتبطة بالوظيفة وطرق أداء المهام والأنشطة ويرى البعض أيضا أن الكفاءة تتكون من جملة من الدوافع والخصائص ومعارف وسلوكيات، فالفرد بمعارفه المتميزة يستطيع ممارسة وظيفة والممارسة تخلق نوع من السلوك.

◀ **خصائص الكفاءات:** تتميز الكفاءات بجملة من الخصائص تجعلها متميزة مندمجة ضمن الموارد الإستراتيجية وتتجلى في :

- 1- الكفاءة غير قابلة للتقليد.
 - 2- لكفاءة نادرة ومتعلقة بالفرد وكفائته هذه تجعله نادرا .
 - 3- كفاءة غير قابلة للتبديل.
 - 4- الكفاءة مرتبطة بنشاطها.
 - 5- الكفاءة توضع مع علاقة بوضعية العمل ونوع التنظيم .
- الكفاءة هي القدرة والمعرفة في المجال النظري والتطبيقي كما أنها صعبة التحويل، ضمنية أي غير واضحة وضمنية، لا يمكن التعبير عنها لا يمكن تعليمها وتلقينها ومركبة.

⁽⁴¹⁾ - Lou – nan Beiren donck " Management des compétences " Edition de Boeck Bruxelles ,2004, P 2 .

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات ومؤشرات قياسها

إن اختلاف وتباين مفاهيم الكفاءة حدد جملة من الأنواع المختلفة ، باختلاف الاستعمالات والمعايير فمنها : الكفاءات الأساسية و التفضيلية والاساسية يستوجب توافرها في كل فرد لاكتساب الفعالية أما التفاضلية فهي مجمل الصفات العبقرية (الدوافع ، إدراك الذات) وهي محددة للأداء المتميز ، وهناك أنواع أخرى نوردتها فيما يلي: (42)

-1- الكفاءات الفردية: إن الكفاءة الفردية هي المعرفة العملية التنفيذية التي يمتلكها الشخص ويستعملها في القيام بنشاطاته المختلفة. إذن مهما كان مستوى الأفراد في المنظمة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءات معينة لأداء ومزاولة مهامهم، وقد تكون هذه الأخيرة أساسية أو تفاضلية والتي لا تحقق إلا خلال صفات ينبغي توفيرها في الفرد منها:

- يستوجب على الفرد أن يكون أكثر مرونة وتأقلماً مع الظروف المتغيرة والغامضة والتعامل معها بطريقة مرنة.
- التعلم و الإستيعاب السريع لغرض التحكم في التقنيات العملية .
- التأقلم مع الوضعيات الصعبة وكيفية الخروج منها .
- معرفته وإدراكه لنقاط قوته وضعفه والتعامل معهما .

-2- الكفاءات الجماعية: إن مجموعة الكفاءات الفردية تؤدي إلى نشأة الكفاءات الجماعية ، والتي تعد من أهم انشغالات وتساؤلات المنظمات المعاصرة وتعرف على أنها « قدرة الجماعة على التحكم في طرق ووسائل

أ. مقيم صبري " قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة " الملنقى الثالث المؤسسات تقيم الكفاءات وتنميتها - (42) .
الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات يوم 14-15 نوفمبر 2006 ص 03 .

العمل وتتكون من الكفاءات الفردية لكل شخص إضافة للكفاءات التي تسمح بالحكم في طرق ووسائل العمل.⁽⁴³⁾

على أساس ما سبق ذكره يتبين أن الكفاءات الجماعية معقدة أكثر من الكفاءات الفردية وتكمن فعاليتها في لغة جماعية مشتركة للفريق المهني وتوفير المعلومات الملائمة للجميع ولتحقيقها يستوجب مراعاة مكوناتها :

- المتمثلة في ثلاثة عناصر أساسية وهي:
 - أهلية الأعضاء في الفريق على العمل جماعي.
 - امتلاك مفردات مشتركة تستخدم في العمل.
 - التكاملية بين الأعضاء خلال ممارسة الفريق لعمله.
 - ولا يمكن تحقيق الكفاءات الجماعية إلا بتوفير جملة من الشروط منها:
 - تطوير ألفة مشتركة بين الأعضاء لتسهيل عملية اندماج الكفاءات الفردية.
 - تنشيط جماعات العمل وترسي التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وتسهيل المساهمات الفردية في تحسين أداء الجماعة .
 - إقامة علاقات تضامن اجتماعي بين أفراد الفريق المهني.
 - اختيار أنماط تنظيم معينة تسمح بتسهيل التآزر و الترابط بين الكفاءات الفردية .

فهنا يتبين لنا أنه إذا توفرت العناصر مع شروطها، كانت الكفاءات الجماعية ميزة في صالح المؤسسة وتم بذلك الانتقال الصحيح والسليم

إستراتيجية المؤسسة وتسيير الكفاءات ،كتاب الجمعية الجزائرية للموارد البشرية ،ندوة 29/28 سبتمبر - (43)
2002 ،ص 17 .

المبني على التنسيق المحكم والتآزر السوي والتضامن الناتج عن الاستغلال التام للمعارف و القدرات.

3- الكفاءات الإستراتيجية: ⁽⁴⁴⁾ الكفاءات الإستراتيجية هي تلكم الكفاءات المتعلقة بالبعد الإستراتيجي للمؤسسة والتي تسمح لها بالتأقلم والتكيف مع بيئتها التنافسية ويتم تحديدها ومقارنتها بما يتمتع به الأفراد وتسعى المنظمات إلى تنميتها من خلال المزج بين الموارد المادية (المعدات التكنولوجية) الموارد البشرية (القدرات ، المهارات ، المعرفة) والموارد التنظيمية (نظام التنسيق ، الرقابة).

من هذا المنطق لا تكون الكفاءات إستراتيجية إلا إذا توفرت المعايير التالية: ⁽⁴⁵⁾

- معيار الإستراتيجية ويظهر من خلال الأهمية الإستراتيجية للكفاءات.
- معيار الندرة ويظهر من خلال إنفراد المنظمة عن باقي المنظمات بتشكيلية متميزة ونادرة وليس لها مثيل في سوق العمل.
- ولا تستطيع المنظمة المحافظة على الميزة التنافسية إلا من خلال إحاطتها لكفاءاتها بنوع من الغموض مما لا يحقق عملية التقليد لها ويتم ذلك من خلال :

- صعوبة تحويل الكفاءات.
- تميزها بالغموض أي غير واضحة.

الهادي يوقلقول، " الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي - (44) حول التنمية البشرية وفرص الاندماج، ورقة 10 مارس 2004، ص 207.

أ. مقيم صيري " قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة "، الملتقى الثالث: المؤسسات تتمين الكفاءات وتنميتها " الورقة الراححة في (45)- التنافس بين المؤسسات" يوم 14-15 نوفمبر 2006، ص 10.

- صعوبة ملاح أثناء العمل.
- تميزها بالتركيب لا بالبساطة.

4- الكفاءات التنظيمية: بحكم الغموض الذي يسود المحيط الخاص بالمنظمات خاصة الخارجي منه فإنها تسعى من خلال الكفاءات التنظيمية إلى محاولة إحداث الاستجابة المناسبة للتغيير وبالتالي فإن ذلك يوجب ضرورة وجود تنظيم عضوي مرن يسمح بتلائم المؤسسة العاملة في محيط متغير ومعقد. من هذا المنطق فإن التجاوب مع التغيير يعرض مرونة في النشاط وخاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية مما يخلق كفاءة متميزة.

2- مؤشرات قياسها:⁽⁴⁶⁾ تأتي مؤشرات الكفاءة في مقدمة المؤشرات الاقتصادية الأكثر استوحوا إذا على اهتمام الاقتصاديين وهنا نستنتج أن هناك مؤشرين أساسيين للكفاءة و هما:

- 1- المؤشرات المباشرة: والتي تتضمن مقارنة المخرجات من سلع وخدمات مع عمليات المنظمة خلال مدة زمنية معينة وتتمثل في:
 - المقاييس الكلية للكفاءة كالربح الصافي.
 - المقاييس الجزئية للكفاءة مثلا في قسم المبيعات وهذا قياس المبيعات المحققة بعدد الموظفين.
 - المقاييس النوعية للكفاءة: كتحسين جودة مخرجات المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن الموارد المستخدمة ذاتها إلا أن هاته المؤشرات محددة في القياس كالمخرجات التي لا يمكن أن تكون ملموسة كالمخرجات.

أ. مقيح صبري " قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة "، نفس المرجع السابق..- (46)

2- المؤشرات غير المباشرة : قد تكون المؤشرات المباشرة ناقصة بسبب عدم دقة البيانات المتعلقة بالمرجات والمدخلات عدم دقة قياس الكفاءة وهذا ما يجعل المؤشرات غير مباشرة في بعض المجالات أفضل طريقة من خلال قياس، الرغبة في العمل لتحديد درجة رضا الأفراد، الروح المعنوية.

المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد، وقد استطاع T.Dunand الجمع بين دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:⁽⁴⁷⁾

المعرفة: (Savoir ou connaissance) تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

المهارة: (Savoir faire) القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق صيرورة وأهداف محددة مسبقا، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

الاستعداد: (Savoir-être) قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءاته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل - (47) شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بويرة، سنة 2010/2011، ص9.

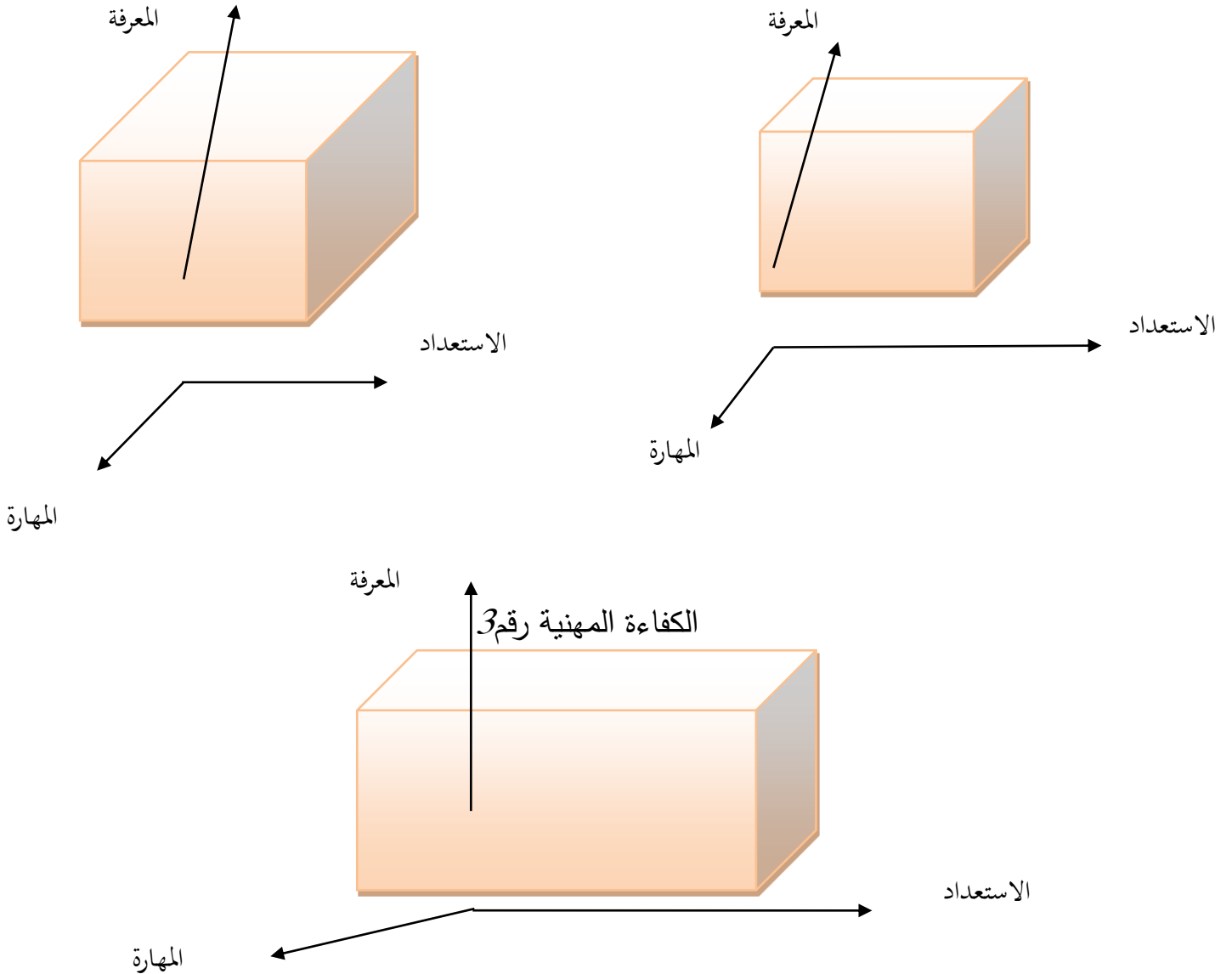
تسيير الكفاءات

فالكفاءة هي مزيج بين المهارة، المعرفة، والاستعداد، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة كما يظهر في الشكل البياني حيث نلاحظ أن الكفاءة رقم 2 تختلف على الكفاءة رقم 1 فقط من حيث المهارة والمعرفة.

شكل رقم (4): أبعاد الكفاءة

الكفاءة المهنية رقم 1

الكفاءة المهنية رقم 2



المصدر:مداح عرايبي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2006 ، ص4 .

المطلب الرابع: علاقة الكفاءات ببعض إفرزات العصر

أثرت إفرزات التحولات الراهنة، وفي مقدمتها العولمة على الوسط التنافسي داخل السوق، والذي انعكس مباشرة على المؤسسات ومنه الأفراد باعتبارهم المؤثر والمتأثر في نفس الوقت بهذه العناصر، خاصة مع ظهور التقنيات المتطورة والذكية والتي انعكست مباشرة على كفاءة الأفراد.⁽⁴⁸⁾

1- علاقة الكفاءات بتكنولوجيا المعلومات: نتيجة ظهور تكنولوجيا المعلومات، وبروز تأثيراته على الساحة الاقتصادية، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بمسايرة هذا التطور، وذلك عن طريق تطوير كفاءاتها قصد الاستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديات والتي نذكر منها ما يلي:

- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل (خاصة مع ظهور وانتشار استعمال الانترنت) ، والذي ولد نوع من الضغط على المؤسسات في كيفية فرز المعلومات ومعالجتها للاستفادة منها، أصبح لزاما على المسيرين امتلاك درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة.

- تميز الوسط التنافسي بالحدة في ظل عصر المعلومات والذي يتطلب أفراد ذوي كفاءات عالية للتأقلم مع هذا الوسط.

- اللجوء إلى العمل عن بعد في بعض الحالات، والذي يتطلب من الموظفين توفرهم على الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال.

ومن بين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة ما يلي:

⁽⁴⁸⁾ رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، سنة 2010/2011، ص 18.

*استحداث مناصب خاصة، والعمل على تأهيل وتدريب الأفراد المكلفون بفرز وتحليل الكم الهائل من المعلومات المتوفرة.

*استخدام طرق جديدة في التكوين لتطوير الكفاءات، ومن بين هذه الطرق اللجوء إلى الجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية وهذا عن طريق الانترنت.

*ظهور طرق جديدة للتعامل مع العملاء وهذا في ظل الانتشار الواسع لاستخدام الانترنت الأمر الذي يفرض على المؤسسات تكوين عمالها لإكسابهم كفاءات جديدة (خاصة رجال البيع والمندوبين)، لتتمكن هذه المؤسسات من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة وسريعة، ومنه اختصار طرق التوزيع.

وبالمقابل فإن هذه التكنولوجيا الجديدة تحتاج إلى كفاءات خاصة، حيث صنفها إدارة العمل الأمريكية إلى سبعة كفاءات أساسية تمثل محصلة ما يحتاجه الفرد في عصر المعرفة والموضحة في الجدول رقم (1)، والذي يبرز مجموعة من الكفاءات التي يجب توفرها لدى الفرد للتكيف مع الظروف الجديدة التي أصبحت تحيط بالمؤسسات، كالتحكم في التكنولوجيات الجديدة وتعلم الاعتماد على الذات، وكذا ضرورة العمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف.

جدول رقم (1): الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات

| تعريفها | الكفاءات |
|---|------------------------|
| حل المشاكل، البحث، التحليل، إدارة المشاريع الإنسانية، جودة الإدارة. | التفكير الناقد والبناء |
| ايجاد حلول جديدة للمشاكل وكذا طرق جديدة للاتصال. | الابتكار |
| العمل الجماعي الجيد. | التعاون والمشاركة |

فهم التداخلات الثقافية

القدرة على تخطي حاجز الاختلاف الثقافي
والمعرفي، والأخلاقي (إدارة التنوع البشري)

الاتصال

القدرة على اختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل
الرسالة بفعالية وكفاءة.

النفس

المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على
الاستمرار في التعلم والتدريب من أجل مسابرة
التطورات وكذا العمل على التنمية الذاتية.

المصدر: كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم
الكتب، القاهرة، سنة 2002، ص 145.

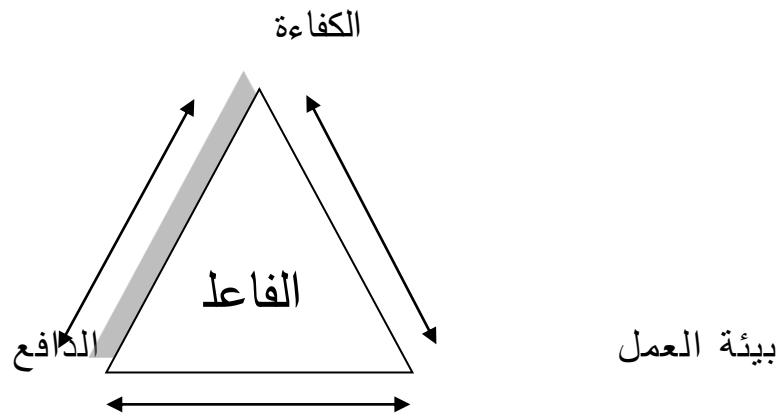
ومنه يمكن القول أن هناك تأثير متبادل بين الكفاءات وتكنولوجيا المعلومات، حيث أن
تطوير الكفاءات تزيد في قوة ودرجة الإبداع والابتكار.

2- علاقة الكفاءات بالأفراد: تعاني الكثير من المؤسسات من مشاكل ومعوقات داخلية
تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات
العملاء، ومن أبرزها ضعف التناسق بين أهداف وقيم هذه المؤسسات وبين مستويات أداء
وسلوك العاملين.

وقبل التطرق إلى العلاقة الموجودة بين الأداء والكفاءات، لا بد من معرفة الأداء الذي يقصد
به الجمع بين الفعالية والفاعلية هذه الأخيرة تعني الاستعمال الأمثل للوسائل أي ترتبط
مباشرة بانخفاض التكلفة، في حين يقصد بالفاعلية مدى تحقيق الأهداف في ظل الوسائل
المتاحة.

إذ أن الكفاءة تعتبر عنصر من عناصر الفاعلية، وهذا بتداخلها مع مجموعة من العناصر
الأخرى كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (5): عناصر الفاعلية



Source :C laire Beyou,manager les compétences,édition Liaisons,paris,2003,p38.

-ولكن لا يكفي التعرف وتحديد وقياس الكفاءة بالمؤسسة، بل يجب تنميتها
تنمية فعالة، والتي تسمح بمواكبة التغيرات الحاصلة وتجعل من الفرد أكثر
ملائمة وتجاوب مع المنصب الذي يحتاج في كل الحالات إلى ضرورة
التحليل والتوظيف والتصميم وفقا لذلك. وهذا ما سنتطرق إليه من خلال
المبحث الثاني.

المبحث الثاني تسيير الكفاءات

تسيير الكفاءات في المؤسسة يكون بتخطيط الكفاءات وتحديد الاحتياجات، مروراً بمرحلة اكتسابها وتنميتها، مع تقييمها وتحفيزها، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات

تعرف تسيير الكفاءات كونها " عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب و تطوير و تحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين".⁽⁴⁹⁾

كما يمكن تعريفها أيضا " بالبعد الخاص في تسيير الموارد البشرية، يبحث عن التوفيق بين تنافسية المؤسسة و قابلية التوظيف لدى الموارد البشرية و ذلك بتعبئة و تدعيم قدرات العاملين لديها".⁽⁵⁰⁾

أما " Zarifian " يدعى تسيير الكفاءات نموذجا جديدا لتنظيم و تسيير الموارد البشرية وفق بعد إستراتيجي".

كما يعتبر "تسيير الكفاءات ذلكم التسيير الذي يسمح لإدارة الموارد البشرية بمواجهة التغيرات و باستمرار على مستوى محيط المؤسسة من (تكنولوجيا و إعلام و اتصال)".⁽⁵¹⁾

أما المواصفة القياسية ISO 9004:2000 فتري عملية تسيير الكفاءات بأنها "عملية تضمن توافر الكفاءات الضرورية التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة من خلال تحديد الاحتياجات من الكفاءات و مقارنتها بالمتوفرة منها".⁽⁵²⁾

⁽⁴⁹⁾ التنمية البشرية و **Performance des resource humaines** أبو حمد أحمد، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول

فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 2.

⁽⁵⁰⁾ - www.cedip,equipemenet.

⁽⁵¹⁾ - Beaujolin, E.Armand colin, **La Gestion des compétences (Etudes de cas commentées, Français) ,2005,page128.**

⁽⁵²⁾ - Ibid Benjamin ,haminade , P 213.-

المطلب الثاني: اكتساب الكفاءات

تعد مرحلة اكتساب الكفاءات مرحلة من مراحل تسيير الكفاءات تكون فيها المؤسسة أمام عدة خيارات من استقطاب أفراد جدد إلى الاستعانة بنفس أفراد المؤسسة (الداخليين) أو شراء خدمات استشارية، أو التعاون مع مؤسسات أخرى: (53)

1- استقطاب أفراد جدد: نظرا للتطور السريع والهائل الذي عرفته المؤسسات والذي خص التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصالات (Ntic) والتي استثمر فيها أموال ضخمة وهذا للاستفادة منها في تسيير وظائف المؤسسة تسييرا حديثا. يجدد بنا المقام أن نتناول عملية التوظيف من جانبين التقليدي منه والالكتروني :

- التوظيف التقليدي : تبدأ عملية تسيير الكفاءات انطلاقا من توظيفها في المؤسسة أي البحث أولا عن أفراد ذوي كفاءات تتناسب مع المناصب الشاغرة، الاعتماد في عملية توظيف الكفاءات تتوقف على المشرفين والقائمين على هذه العوامل، إذ يجب توافر فيهم شروطا من ضمنها:

- توافر الكفاءة الأزمة للقيام بهذه المهمة.

- النزاهة لعدم الحياز لأحد المترشحين (الكفاءة معيار أساسي لقبول المترشحين).

- الدرجة الكافية لاحتياجات المؤسسة من الكفاءات المطلوبة.

- أبو حمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 249. (53)

-مراعاة متطلبات المنصب بحد ذاته (الكفاءات المطلوبة تكون واضحة المعالم).

ثم تأتي إلى خصائص شاغلي المنصب و التي عادة تظهر في جملة

خصائص تتنافس و تتكيف مع متطلبات المنصب من:

* خصائص فيزيائية.

* قدرات فكرية.

* مستوى التعليم (الشهادات المتحصل عليها).

* المهارات و الخبرات المكتسبة سابقا.

* الطموحات و التطلعات.

-**التوظيف الالكتروني:** هي خدمة شبكية تستخدم تكنولوجيا المعلومات

والاتصال متاحة من طرف المؤسسات لطرح الوظائف الشاغرة المتوفرة لديهم

لاختيار مرشحين مناسبين لشغلها، كما يتيح للباحثين عن فرص عمل تقديم

سيرهم الذاتية، والبحث في الشواغر المتاحة بالموقع الالكتروني للمؤسسة

من خلال قاعدة بيانات تضم سجلات أصحاب العمل، وفي حال عدم توافر

وظائف شاغرة، يمكن للمستخدم توصيف الوظيفة المطلوبة الكترونيا بحيث

يتم إشعاره بواسطة البريد الالكتروني بوجود شواغر تطابق المواصفات التي

حددها .

كما يستطيع المتقدمون بطلبات توظيف متابعة طلباتهم من خلال الزاوية

المخصصة لهم في الموقع.

2-1- **أهداف التوظيف الالكتروني:** يهدف نظام التوظيف الالكتروني إلى

استقطاب المواهب والكفاءات الخارجية المناسبة، وأيضا يتيح لموظفي

المؤسسة الحاليين الترقية الداخلية أي الاطلاع على الوظائف الشاغرة وفرص العمل المرتقبة ومعرفة المهارات التي تتطلبها كل وظيفة، وتسهيل خدمة " التوظيف الالكتروني " حصول الأشخاص على فرص وظيفية من خلال توفير حزمة من البرامج التدريبية عبر خدمة التعليم الالكتروني المتوفرة على شبكة الانترنت والتي تساهم في صقل قدرات ومهارات الشباب الباحثين عن فرص عمل وإعدادهم لتولي مناصب وظيفية تتلاءم مع مؤهلاتهم ، كفاءاتهم و اختصاصاتهم العلمية وطموحاتهم.

باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التوظيف الالكتروني، يمكن توفير الوسائل اللازمة لاستحداث فرص العمل وتحسين التنافسية والإنتاجية من خلال ربط الشركات بعضها البعض عبر الشبكات، والربط الجيد بين الباحثين عن عمل وأصحاب العمل.

- يساهم التوظيف الالكتروني في توفير فرص عمل للراغبين، وحل مشكلات إيجاد الموظفين ذوي الكفاءات المطلوبة على النحو الأوسع نطاقا من الوسائل التقليدية للبحث عن الوظيفة، وفي هذا الإطار فقد نشأت عبر الانترنت مواقع خاصة تعنى بهذا الأمر، تتيح للمستخدمين فرصة تقديم أنفسهم ومؤهلاتهم وكفاءاتهم وطلب الوظائف وتتيح أيضا الإعلان من قبل المؤسسات عن احتياجاتها البشرية من الأفراد، ولا يقف التوظيف الالكتروني عند حد الإعلان فقط بل تتيح المواقع تبادل البيانات وتحليل احتياجات السوق أو القطاع المعني وبيان فرص التوظيف ومشكلاته وتتيح الفرصة لإظهار عناصر التمييز الشخصي وإبراز الكفاءات، وتخلق حالة تفاعل بين الوظيفة وأطرافها.

- تشجيع الطرق الجديدة في تنظيم العمل والأعمال بهدف زيادة الإنتاجية والنمو والرفاه من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والموارد البشرية .
- يتيح أمام المؤسسة فرصة الانتقاء وفرز ملفات المترشحين وذلك في حدود احتياجاتها في الكفاءات.
- **1-2 أفراد من داخل المؤسسة:** عندما تكتشف المؤسسة وجود كفاءات داخلية تتناسب و احتياجات المنصب شاغر، تلجأ إلى عملية الترقية، وهذا يساعدها على الاحتفاظ بالكفاءات الداخلية، تدنيه تكاليف استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة و تجنبها للتدريب و التكوين، هذا الأخير الذي يستغرق وقتا وجهدا كبيرين والذي هو ليس في صالح المؤسسة.
- كما تلجأ المؤسسة في بعض الحالات إلى ما يعرف بالتوازن الوظيفي و الذي يتم فيه نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى في نفسه المستوى (أفقيا Horizontal) مما يساعدها على تنمية كفاءات أفرادها من جهة و تجنبها للجوء إلى الطرق الأخرى.
- **1-3 شراء خدمات استشارية (بيوت الخبرة):** يتم عادة اللجوء إلى الخدمات الاستشارية في حالات نادرة لعدم تواجد أو توافر نوع معينة من الكفاءات المطلوبة من طرف المؤسسة، أو لعدم قدرة المؤسسة على التشخيص الجيد (Diagnostique) أو لما يتطلبه منصب ما من كفاءات أو صعوبة ضبطها في الفرد نفسه، ما يعاب عادة على هذه الطريقة التكلفة الباهظة التي تتحملها المؤسسة، أو تسرب معلومات في غاية السرية ككفاءات تتعلق بمهنتها أو عدم وضوح الرؤية عند المستشار خاصة عندما يتعلق الأمر بمواضيع تخص الأفراد.

1-4 التعاون مع منظمات أخرى: تعتمد المؤسسة على كفاءات مؤسسات

أخرى في حالة خاصة تكون هذه الكفاءات المطلوبة ظرفية أي لا تحتاجها المؤسسة لمدة طويلة (Périodique) كما يكون هذا النوع منه الكفاءات لا يخص مهنة المؤسسة، هنا تلجأ المؤسسة إلى إعاره الكفاءات لسد النقص، تتمثل هذه الكفاءات في شكل فرد أو جماعات.

المطلب الثالث: تنمية الكفاءات

و التي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى التعلم، و يعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المهارات، الاتجاهات غير أن أنشطة التعلم قد تكون فعالة كما قد تكون غير فعالة، و يتم عادة تنمية الكفاءات بإتباع عدة طرق: (54)

- التكوين.

- الاتصال.

- العمل الجماعي بين الموظفين.

2-1 التكوين: يعتبر التكوين من أهم الطرق المساعدة في تنمية الكفاءات في

المنظمة، إذ أنه يهدف إلى تطوير المهارات و القدرات المستخدمة في تقنيات الإنتاج و التسيير في ظل التغيير التكنولوجي السريع الذي يؤدي إلى تقادم المهارات مما يزيد في حاجة الفرد إلى تحديث (Actualisation) مهاراته و اكتساب مهارات جديدة، و لذلك من الضروري على المنظمة أن تقوم بإعداد و تصميم برنامج لتوجيه و تكوين العمال و الاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار لمواكبة التغييرات المحتملة.

- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2004، ص 131. (54)-

2-2 الاتصال: هو إيصال مجموعة من المعلومات الأفكار و المواقف بين الأشخاص أو المؤسسات أو بين الأشخاص و المؤسسات ككل.

من هنا نستنتج أن الاتصال يلعب دور كبير جدا وهام في نقل و إيصال الكفاءات بين الأفراد سواء كان اتصال فيزيائي و سيكولوجي وإما اتصال عن طريق وسيط كالوسائل و أدوات الاتصال (Les medias) و مما لاشك فيه لتوافر وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة أثرا كبيرا على التطور الإداري ككل بما فيه جانب تطوير الكفاءات خاصة عند الحديث عن الوسائل الحديثة (NTIC) كالأنترنات (Intranet)، الإكسترانات (Extranet) و شبكة الإنترنت (Internet) مما سهل على المؤسسات الاتصال ببعضها البعض من جهة و الاتصال بدور النشر، مراكز البحوث من جهة أخرى فيما يخص الإطلاع على أحدث النظريات الإدارية، الطرق التسييرية و الأخذ بها و تطبيقها في المؤسسة بما يلاءم و ظروف عملها، بغية زيادة المهارات و خبرات الأفراد على كافة مستوياتهم الإدارية.

2-3 العمل الجماعي: تحتاج المؤسسة في محاولة منها لتنمية كفاءاتها إلى عدم الاستعانة بالكفاءات الخارجية، بل الاعتماد على العمل الجماعي لتطوير هذا النوع من الكفاءات.

إن تنمية الكفاءات الجماعية أو الفردية منها إنما يقوم بتبني جملة من الخطوات لعلا أهمتها:

- تدريب أعضاء الفريق على مهارات الاتصالات و التفاعلات التي تؤدي في الأخير إلى احترام كل عضو و تنمية روح التعاون بينهم.

- تدعيم مهارات و كفاءات العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد.

- إعداد برنامج تعليمي في رفع الروح المعنوية لأعضاء الفريق.

ولا تتم عملية تنمية الكفاءات دون عملية التحفيز التي تعد عنصرا جوهريا في ذلك، إذ أن تبني المؤسسة لنظام تحفيزي مهما اختلف نوعه (معنوي أو مادي) إنما تهدف في الأساس إلى تحقيق منافع و أهداف تخصها (المؤسسة) و أهداف تتعلق بالأفراد أي تخلق نوع من التوازن بين متطلبات و حاجات أفرادها من جهة و بلوغ أهدافها و طموحاتها من جهة أخرى. (55)

كما عرف بيندر (Pinder) التحفيز في ميدان العمل " على أنه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص و من محيطه في آن واحد، وهي تحث الفرد على تصرف معين في عمله و تحدد اتجاهه، شكله، شدته و مدته". (56) نركز في مجال بحثنا على أهمية تحفيز الكفاءات بالمؤسسة على اعتبار هذا النوع من التحفيز له أهمية قصوى في ضمان بقاء، تطوير و خاصة حماية ممتلكات المؤسسة من ناحية المهارات والقدرات و الكفاءات بدليل المسألة التي بدأت تناقش مؤخرا في الكثير من الكتابات و المداخلات لباحثين كبار متخصصين في مجال تسيير الكفاءات تتعلق بظاهرة هجرة و فقدان الكفاءات.

- بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي"، الملتقى الدولي حول (55)- التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 71.

(56)- J- Du charme, Gestion des ressources humaines dans une institution financière, institut des banquets Canadiens, Mars 1997, P 151.

لذا المؤسسات الحديثة أو لت اهتماما بليغا لمسألة تحفيز كفاءاتها و تنميتها سواء تعلق الأمر بأنظمة التحفيز المادية أو غير المادية.

أ- التحفيز المادي: تستعمل المؤسسة جملة من التحفيزات المادية التي من شأنها رفع و تنمية كفاءات الأفراد وذلك عن طريق الزيادة في الأجور، صرف العلاوات و كل التحفيزات التي تتعلق بالمناسبات (الأعياد، المواسم، ... الخ).

ب- التحفيز غير المادي: يتجلى هذا النوع من التحفيز في الترقيات، الاعتراف بالإنجازات المقدمة من طرف الأفراد، رفع الروح المعنوية (معاملته معاملة إنسانية)، إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات و صياغة الأهداف.

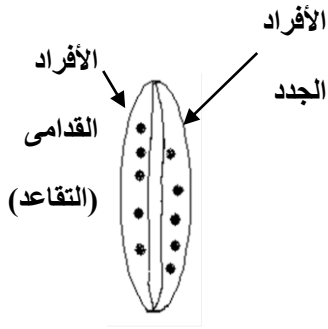
المطلب الرابع: عراقيل تسيير الكفاءات في المؤسسة

بعدها تم التطرق إلى تسيير الكفاءات وتنميتها، كان لزاما الوقوف عند الوضعيات المحتملة التي تواجه المؤسسة، لأن هدف العملية بحد ذاتها لم يتم على أكمل وجه ولن تبلغ مقاصدها و أهدافها المسطرة ما لم تستطيع المؤسسة ضبط ومعرفة أي وضعية هي موجودة فيها، و ما هي العراقيل و المشاكل التي تعيق عملية تسيير الكفاءات، كون الوضعيات تختلف من مؤسسة إلى أخرى على حسب عدد الأفراد المراد توظيفهم، على حسب نوع الكفاءات اللازم نقلها، و كذا عدد الأفراد المتميزين بهذه الكفاءات و وضعياتهم الحالية في المؤسسة ونقصد هنا بالوضعية، هل الأفراد سيحالون إلى التقاعد أم لا.

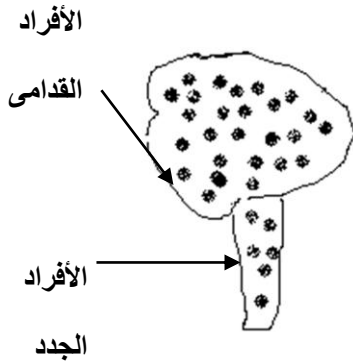
تعتمد هنا المؤسسة على التسيير التنبؤي للمناصب و الكفاءات لضبط و تحديد الأفراد كميا ونوعيا، و المهارات التي يجب أن تتوفر فيهم لشغل المناصب، و كذا عدد الأفراد

الحاملين للكفاءات سواء تعلق بالمناصب ذات المهمة أو الكفاءات الثانوية و وضعيتهم الراهنة، من هذا المبدأ تجد المؤسسة نفسها أمام وضعيات مختلفة لعل أهمها: (57)

1- وضعية *Ballon de Rugby*



تعتبر هذه الوضعية مثالية بالنسبة للمؤسسة، حتى تصل إليها المؤسسة عليها ضبط وجرد الأفراد المراد توظيفهم من جهة ومعرفة الأفراد القدامى (المالكين) للكفاءات، و ننوه هنا أن الكفاءات المقصودة كفاءات تخص المناصب ذات المهنة، من مزايا هذه الوضعية إحداث التوازن بين كم ونوع الأفراد الجدد و الأفراد القدامى أي عدم حدوث خلل في المناصب ذات المهنة التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، كما تساعد في تسهيل عملية نقل الكفاءات الإستراتيجية.



2- وضعية الهرم الفطري: *Pyramide de champignon*

تختلف هذه الوضعية عن سابقتها كون وضعية الهرم الفطري تتميز بتواجد عدد كبير من الأفراد ذوي الكفاءات (خاصة ما يتعلق بالكفاءات الإستراتيجية) مقارنة مع عدد الأفراد الجدد.

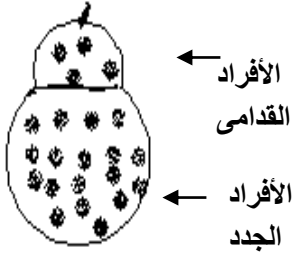
من مميزات هذه الوضعية المحافظة على ذاكرة المؤسسة (الكفاءات الإستراتيجية) عند الأفراد ذوي الخبرة مما يسهل ويبسط عملية نقل الكفاءات، لكن ما يجب مراعاته في هذه

(57) Cécile Dejoux , Les compétences au cœur de L'entreprise, édition d'organisation ,paris,2001 ,Page 215.

الحالة، على المؤسسة أن تكون في مركز مالي يسمح لها بمواجهة ميزانية الأجور الضخمة التي تنفقها على عدد الأفراد الكبير.

بسبب تمركز عدد كبير من الأفراد ذوي الخبرة، المؤسسة هنا مجبرة على تكوينهم و إعادة تكوينهم كلما استدعى الأمر ذلك (تغيرات المحيط الخارجي) مما يضطرها إلى تخصيص ميزانيات كبيرة لهذا الغرض و كذا محاولة تحفيزهم لضمان بقائهم بالمؤسسة و عدم مغادرتهم.

(3-) وضعية الهرم الإجاصي: *Pyramide de poire*



تعتبر وضعية الهرم الإجاصي أخطر و أصعب

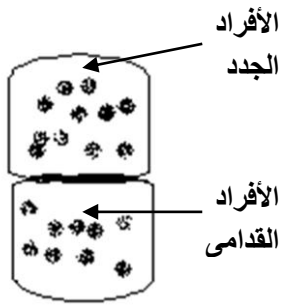
و أثقل وضعية تواجهها المؤسسة الراحية

في المحافظة، ترسيخ و تنمية كفاءاتها.

إذ تتميز هذه الوضعية بتمركز القلة الحاملة لكفاءات المؤسسة في حين تواجد عدد كبير من الأفراد الجدد المحتاجين في غالب الأحيان إلى هذه الكفاءات، يمكن الإشارة هنا في هذه الحالة إلى الخطر الذي يلم و يهدد ذاكرة المؤسسة أي وجود مشكل عويص في عملية نقل الكفاءات.

ضمانا من المؤسسة الحفاظ على كفاءاتها الإستراتيجية للإبقاء على ميزتها التنافسية لزاما عليها تحفيز الأفراد القدامى و تهيئة جو العمل المساعد و المواتي لعملية نقل الكفاءات وهذا عادة ما يكلف المؤسسات مبالغا لا يستهان بها و يلزمها بضرورة استمرارية عملية تنمية الكفاءات.

(4)- وضعية هرم لفيف الصوف Pyramide Pelote de laine



المعروف على هذه الوضعية كونها تشكل خطرا كبيرا ونزاعا و تصادما بين الجيلين (*Deux générations*) الحاملين للكفاءات و الذين عادة ما يمتلكون كفاءات خاصة بمهنة المؤسسة و الجدد الذين عادة يتميزون بالشهادات العليا و المعلومات والخبرات النظرية.

في حالة عدم موافقة أو إبداء الإرادة والنية في نقل الكفاءات من القدامى إلى الجدد و هذا عادة لإحساسهم بانحياز المؤسسة نحو الأفراد الجدد أو لإدراكهم أن هذه الأخيرة تعتمد على التحفيز والتشجيع اللاعادل بينهما، في مثل هذه الحالات ما على المؤسسة إلا تدارك هذه الأخطاء بانتهاجها لأساليب التشجيع و المكافآت العادلة (التساوي) وحتى في نطاق المعاملات، من جهة خلق جو عمل جماعي يجمع الجيلين مما يسمح لهما بالتقرب أكثر، التعاون وتبادل الكفاءات والخبرات و حتى المناهج النظرية.

لكن في حالة عدم مقدرة المؤسسة على التوفيق بين الجيلين لفض هذه النزاعات أو عدم استطاعتها تغطية تكلفة التحفيز المتساوي التي غالبا ما تكون باهضة، وقتها قد تواجه المؤسسة تسربا أو هجرة لكفاءاتها نحو مؤسسات أخرى استجابة للإغراءات التي باتت تستعملها هذه المؤسسات كإستراتيجية لجلب الأفراد ذوي الكفاءات العالية.

خلاصة:

تلجأ المؤسسات إلى تسيير و تنمية كفاءات أفرادها في مختلف مستوياتها التنظيمية وعلى مختلف مراحل تواجد أفرادها في المؤسسة، و ذلك باستعمال شتى الطرق و الوسائل من تكوين و تدريب، حسن استغلال قنوات اتصالها الداخلية، اختيار أحسن و أنجع أنظمة المكافآت و التحفيز لتشجيع هذه الكفاءات، حلقات العمل داخل المؤسسة أو خارجها وصولاً إلى تسيير مسار أفرادها و تتبع الكفاءات من توظيفها (الكفاءات) إلى إحالتها على التقاعد، إنما تستثمر المؤسسة في ذلك جهداً، وقتاً و خاصة مبالغاً ضخمة وهي قاصدة تنمية الكفاءات على المدى القصير و خاصة الطويل، أي الاستفادة منها في رفع المردودية الإنتاجية، حل المشاكل التي تعترض عملها أو قد تؤثر على نشاطها كالتكاليف مع التكنولوجيات الجديدة و خاصة محاولة منها لمقابلة حاجات و متطلبات الزبائن التي بدأت ومازالت تفرض عليها، خاصة في جو تنافسي يوجب نوعاً من الإبداع سواء ما تعلق بالمنتجات أو على مستوى تقديم الخدمات.

الفصل الثالث

تمهيد:

إن مديرية "الطاقة والمناجم" تعتبر الرائدة في مجالها من حيث مواردها المادية والبشرية، إذ تضع تحت تصرفها وكذلك في أولوياتها الإستراتيجية والتوقعية لسياسات التكوين التي توفرها لمستخدميها، في محاولة منها لمواكبة التطور الحاصل في العالم خاصة وأنها تطمح إلى احتلال المراتب الأولى في حوض البحر الأبيض المتوسط، بتحسين خدماتها المقدمة.

فهي تسعى إلى التسيير الأحسن والأمتثل لمواردها البشرية، إذ تنتهج سياسة وإستراتيجية في هذا المجال ألا وهي التكوين والتدريب اللذان يعدان محوران هامين وضروريان لعملية تنفيذ ومتابعة الخطط التي تضعها المديرية، إضافة إلى ذلك التعديلات والتحديثات التي تستعملها في التأقلم مع التحولات التكنولوجية .

المبحث الأول: تقديم مديرية الطاقة والمناجم

مديرية الطاقة والمناجم هي الهيئة المكلفة على الصعيد المحلي بتنفيذ البرامج التنموية المختلفة في قطاع الطاقة والمناجم على أرض الواقع (الطاقة، المواد البترولية وحماية الممتلكات)، وذلك بمراعاة مبادئ وأهداف الإدارة المركزية (وزارة الطاقة والمناجم سابقا ووزارة الطاقة حاليا) .

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مديرية الطاقة والمناجم

مرسوم الانشاء:

المرسوم التنفيذي رقم 09-304 المؤرخ في رمضان 1430 الموافق لـ 10 سبتمبر 2009
المتعلق بإنشاء مديريات ولائية للطاقة والمناجم وتنظيمها وسيورها.

القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 ديسمبر 2011 يتضمن تنظيم مديريات الطاقة
والمناجم للولاية في المصالح والمكاتب.

إدارة الطاقة والمناجم هي المسؤولة على المستوى المحلي على:

- السهر على تنفيذ السياسة القطاعية للطاقة والمناجم.
- ممارسة مهام السلطة العمومية والخدمة العمومية عن طريق أعمال المراقبة التنظيمية.
- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالنشاطات الطاقوية والمحروقات
والمناجم بالاتصال مع الأجهزة المعنية.
- السهر على تنفيذ توجيهات الإدارة المركزية المتعلقة بالنشاطات الطاقوية والمحروقات
والمناجم وحماية الممتلكات.
- ضمان المتابعة في تجسيد مختلف برامج التطوير وفي تنفيذ برامج عمل قطاع الطاقة
والمناجم.
- المساهمة مع الهيئات والمؤسسات المعنية في ترقية وتدعيم نشاطات قطاع الطاقة
والمناجم في إنشاء بيئة ملائمة للاستثمارات المرتبطة بها.
- المساهمة في تنفيذ أعمال وبرامج تحكم في الطاقة في إطار التنمية المستدامة والسهر
على ذلك مع الأجهزة المعنية.
- ضمان متابعة إنجاز المشاريع الكبرى لقطاع الطاقة والمناجم.

وفي الميدان الطاقوي تكلف بـ:

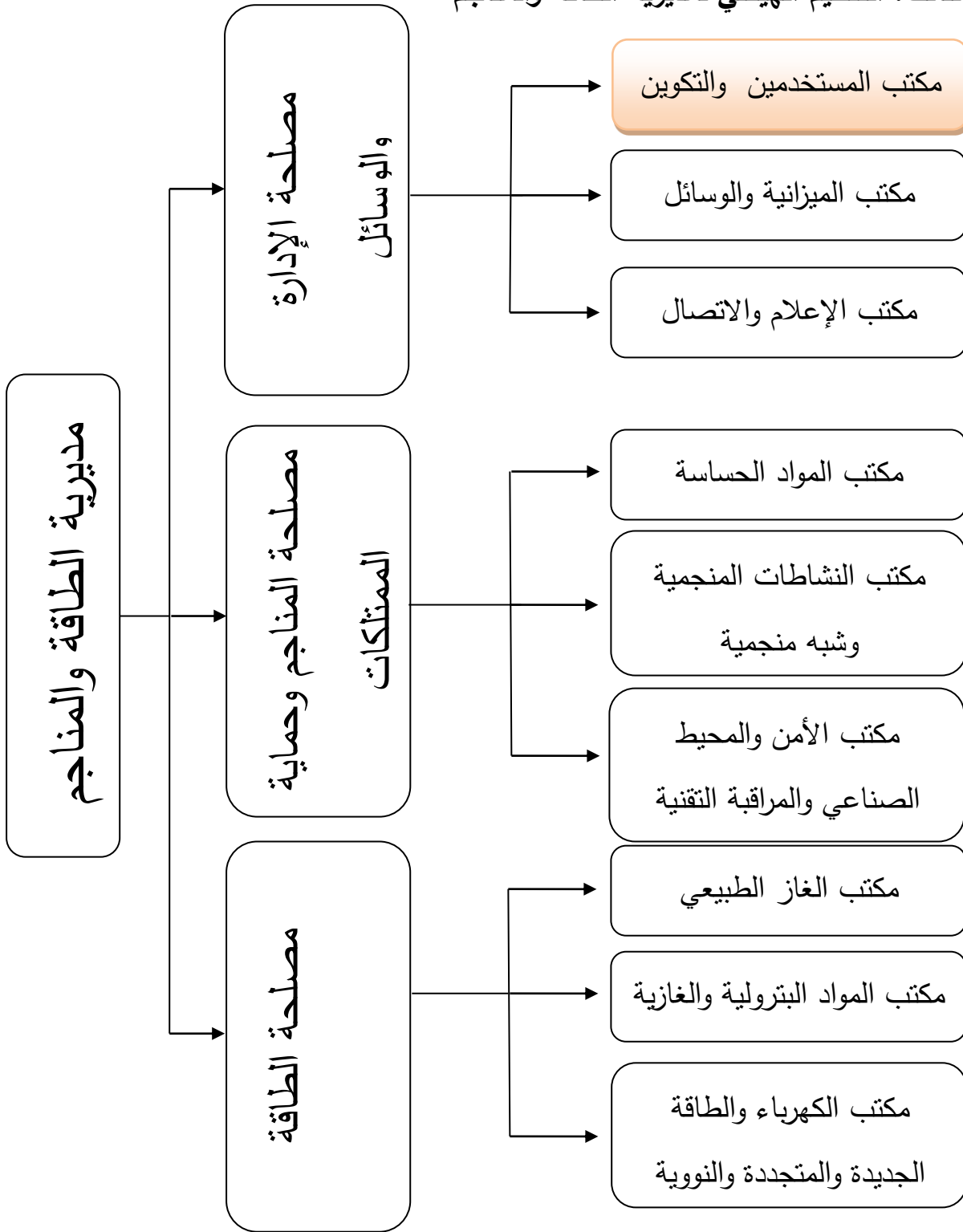
- المساهمة في برامج التطوير في مجال الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز الطبيعي والسهر على تنفيذ ذلك.
- المشاركة في تطبيق الأحكام التنظيمية في مجال توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، بالاتصال مع الجهاز المعني.
- السهر على جودة توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي بالاتصال مع الجهاز المعني وشركات التوزيع.
- المشاركة مع الهيئات والمؤسسات المعنية في تنفيذ برامج تطوير الطاقات الجديدة والطاقة المتجددة، وكذا استعمالها.
- المساهمة مع الهيئات والمؤسسات المعنية في تطبيق جميع البرامج الرامية إلى تنمية وتطوير الطاقة النووية.

المطلب الثاني: الأهداف المسطرة من قبل مديرية الطاقة والمناجم

-تقديم خدمة عمومية فعالة للمواطن من أجل التكفل بكل الانشغالات المتعلقة به، هذا من جهة .

- ومن جهة أخرى تحرص دائما المديرية على إتمام البرامج المسطرة من طرف الإدارة المركزية في الآجال المحددة وبجودة عالية، وهذا من أجل تغطية أكبر عدد من البلديات، الدوائر بالطاقة وبكل ما يرتبط بمجال الطاقة.

المطلب الثالث: التنظيم الهيكلي لمديرية الطاقة والمناجم



المصدر: وثيقة داخلية من وثائق المديرية

تكلف مديرية الطاقة والمناجم في ميدان توزيع المنتجات البترولية بما يلي، (المادة 04):

- السهر على احترام التشريع والتنظيم في مجال تخزين المنتجات البترولية ونقلها وتوزيعها بالاتصال مع الجهاز المعني.

- اقتراح المخططات التوجيهية في مجال إنشاء هياكل تخزين المنتجات البترولية وعلى جودة الخدمة بالتشاور مع المؤسسات المعنية.

- المساهمة في جميع البرامج والأعمال الرامية إلى تطوير هياكل تخزين المنتجات البترولية ونقلها وتوزيعها.

- المشاركة مع الهيئات والمؤسسات المعنية في أعمال تطوير استعمال غازات الوقود.

المادة 05: تكلف في ميدان النشاطات المنجمية وشبه المنجمية، خصوصا بما يلي:

- السهر على تنفيذ السياسة الوطنية في مجال البحث والاستغلال المنجميين.

المادة 08: تكلف مديرية الطاقة والمناجم، في ميدان الإعلام والاتصال، خصوصا بما يأتي:

- جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالنشاطات المنجمية وتمتين المعطيات التقنية والإحصائية.

- إعداد مذكرة ظرفية دورية حول تطور قطاع الطاقة والمناجم على مستوى الولاية.

- السهر على احترام النظام الإعلامي القائم مع جميع مؤسسات قطاع الطاقة والمناجم.

- وضع جميع المعلومات المتعلقة بالنشاطات الطاقوية والمحروقات والنشاطات المنجمية، وكذا الأحكام التنظيمية المتعلقة بها، تحت تصرف المتعاملين.

- الحث على كل عمل من طبيعته ترقية وتطوير الاتصال مع جميع المتعاملين المعنيين.

- القيام بالأعمال الإعلامية و التحسيسية في ميدان الطاقة والمناجم، الموجهة للجمهور.

- السهر على المحافظة على الرصيد الوثائقي والأرشيبي، طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

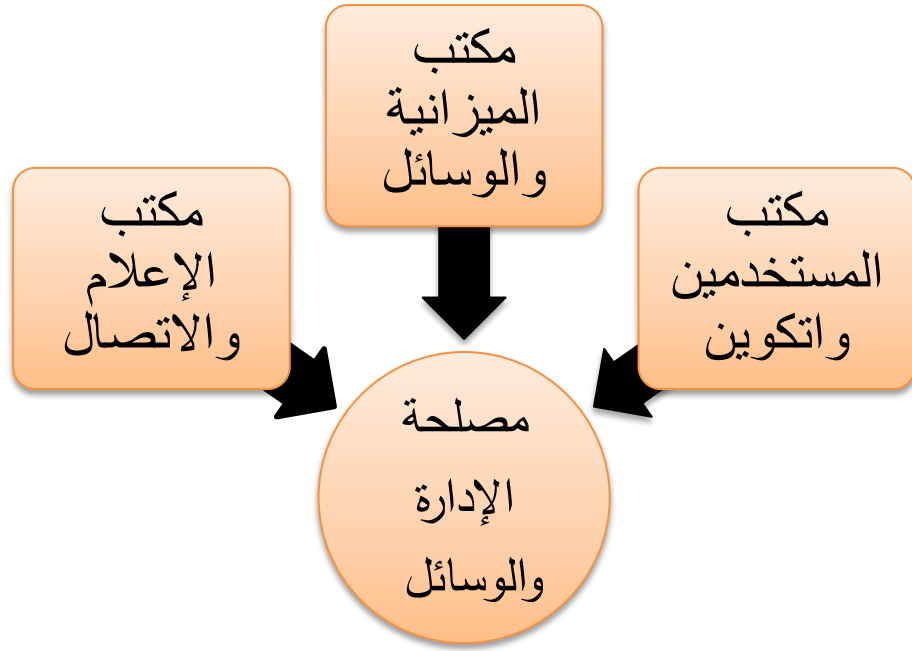
تكلف مديرية الطاقة والمناجم، في مجال الإدارة والتكوين، خصوصاً بما يأتي (المادة 09):

- السهر على تطبيق التنظيم في ميدان تسيير المهني للمستخدمين.
- المساهمة في تنفيذ برامج التكوين وتحسين مستوى المستخدمين وتجديد معارفهم ومتابعة هذه البرامج، والسهر على ذلك

المطلب الرابع: تسيير الموارد البشرية في مديرية الطاقة والمناجم

نتعرض فيما يلي إلى دراسة تفصيلية و تحليلية، بداية بواقع تسيير الموارد البشرية في مديرية "الطاقة والمناجم" متطرقين إلى مفهوم الكفاءة في المؤسسة من توظيف، تسيير، وتنمية ثم وبحكم موضوع بحثنا نتطرق في الجزء الثاني من الدراسة إلى المشاكل والعراقيل التي تعاني وتعرض سبيل المديرية من حيث تسيير الكفاءات، وكذا محاولة نقل هذه الكفاءات بشتى الطرق والأدوات بغية المحافظة عليها واستعمالها في نشاطها وهذا للمحافظة على جودة تقديم الخدمات.

بداية سنناقش مسألة واقع الموارد البشرية في المديرية، حتى يتسنى لنا العمل بأكثر وضوح وموضوعية انتقلنا إلى مصلحة الإدارة والوسائل بالمديرية، وفي ما يلي عرض هيكل مصلحة الإدارة والوسائل:



تضم مديرية الطاقة والمناجم مصلحتين إلى ثلاثة مصالح، وتضم كل مصلحة من مكاتب إلى ثلاثة مكاتب، (المادة 10):

* مصلحة الإدارة والوسائل: بها 3 مكاتب، مكتب المستخدمين والتكوين ومكتب الميزانية والوسائل، مكتب الإعلام والاتصال.

1/ مكتب المستخدمين والتكوين:

وتتمثل مهامه فيما يلي :

أ/ الإشراف على عمليات التوظيف :

◀ يجب أن يهدف التوظيف إلى التماس منصب شاغر أو مستحدث

◀ يجب أن تتم كل عملية توظيف في إطار مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية أو متعدد السنوات للتوظيف والتكوين في المديرية.

◀ ويتم عن طريق إجراء مسابقات تعلن عنها (كتابية، على أساس الشهادة أو الامتحانات المهنية).

◀ يستفيد المترشحون المتساوون في الكفاءات والمؤهلات عند الإعلان عن نتائج المسابقات وخاصة مسابقات على أساس الشهادة للفصل بينهم على بعض النقط الأولوية من بينها:

• ذوو حقوق الشهيد (ابن أو ابنة الشهيد).

• الأصناف ذات الاحتياجات الخاصة (المعاقون الذين لهم القدرة على أداء المهام المرتبطة بالرتبة المراد الالتحاق بها).

• سن المترشح (الأولية للأكبر سنا).

• الوضعية العائلية للمترشح (متزوج له أولاد، متزوج بدون أولاد، متكفل بعائلة، أعزب).

و ذلك طبقا لأحكام المنشور رقم 07 المؤرخ في 28 أبريل 2011 الذي يتعلق بمعايير الإنتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتبة الوظيفة العمومية. .

و تبعا لما سبق ذكره فإن التوظيف و خاصة على أساس الشهادة يخضع إلى ما يلي:

• التقييم الإجمالي الناتج عن شهادته و المعدلات السنوية للشهادات.

• مرجعياته المهنية.

◀ شروط الإلتحاق بمناصب العمل:

• يجب على المترشحين للتوظيف الاستجابة لمتطلبات الإلتحاق بمنصب العمل المراد شغله

كما هي محددة في شروط التوظيف، إضافة إلى إثبات كفاءتهم الدراسية و الخبرات المهنية المكتسبة أثناء الاختبارات الكتابية أو المحادثات الشفهية للظفر بمنصب العمل.

ب/ الإشراف على عمليات الترقية :

ب.1 / الترقية في الدرجات :

يخضع الموظفون الذين أثبتوا خدمة فعلية داخل المؤسسة أو الإدارة العمومية إلى الترقية في الدرجات وذلك بعد إدراجهم في قوائم التأهيل المحددة إلى غاية 31 ديسمبر من كل سنة مالية، حيث أن أقل مدة لإدراجهم بتلك القائمة تقدر بسنتين و ستة أشهر من تاريخ التعيين الأول، مثال موظف تم تعيينه في 01 فيفري 2012 وعليه فإن هذا الموظف يرقى إلى الدرجة الأولى مبدئياً بتاريخ 01 أوت 2014، غير أن هذا لا يعني أنه رقي فعليا إذ أن هذه العملية تخضع إلى تقييم الكفاءات والقدرات الفكرية والعملية والمهنية للموظف أثناء تلك الفترة من طرف رئيس المصلحة والسلطة التي لها صلاحية التعيين والممثلة في المدير ليتم بعدها عرض هذا التقييم على لجنة إدارية متساوية الأعضاء للنظر في أحقية الموظف في الترقية من عدمه وفي حالة إذا ما كان التقييم سلبى فإن الترقية بالدرجة قد تتجاوز ثلاثة سنوات إلى ثلاثة سنوات و ستة أشهر وهو أقصى حد للترقية في الدرجات حسب المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29/09/2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

غير أنه تجدر الإشارة أنه المناصب العليا على مستوى المديرية تخضع إلى ترقية آلية دون اللجوء إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وذلك بحكم المنصب العالي (رئيس مصلحة، رئيس مكتب، مدقق إضافة إلى وظيفة المدير).

ب.2/ الترقية في الرتب:

تختلف الترقية في الرتب عن تلك في الدرجات حيث أن الأولى تتوقف على توفر منصب مالي شاغر إضافة إلى توفر شروط خاصة تتعلق بكل رتبة، فمثلا لترقية مهندس تطبق إلى رتبة مهندس دولة لابد أولا من أن يثيب هذا الأخير 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة (مهندس

تطبيقي)، وبنسبة 30% من المناصب المطلوب شغلها وذلك عن طريق امتحان مهني، ترقية مهندس دولة إلى مهندس رئيسي على سبيل الاختيار (ترقية اختيارية) لمهندسي دولة الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها بعد التسجيل في قائمة التأهيل.

وعليه يتبين أن الترقية في الرتبة تتباين من حيث الطرق المعتمدة في تطبيقها إما امتحان مهني أو ترقية اختيارية أو على أساس الشهادة حسب الحالة وذلك طبقاً للأحكام المرسوم التنفيذي رقم 239-09 المؤرخ في 22 جويلية سنة 2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالطاقة والمناجم.

ج/ الإشراف على الوضعيات القانونية الأساسية للموظف وحركة نقله: من بين هذه الوضعيات :

1 - الانتداب: انتداب موظف في منصب عالي رئيس دائرة مع العلم أن هذا الأخير يستفيد من كل الحقوق التي اكتسبها في الفترة التي قضاها لدى المؤسسة المنتدبة.

2- الإحالة على الاستيداع: و الذي يكون إما عن طريق لجان إدارية متساوية الأعضاء أو عن طريق القانون حيث في هذه الحالة الأخيرة يمكن إحالة موظفة على الاستيداع لتربية طفل يقل عمره عن خمس سنوات مع العلم أنه في هذه الفترة تتوقف الترقية في الدرجة و الأقدمية و لا تحسب هذه الفترة أثناء إحالة المعنية على التقاعد .

د./ الإشراف على عمليات التكوين:

عمليات التكوين التي تشرف عليها مديرية الطاقة والمناجم حاليا تتمثل في تكوين موظفين متربصين تحضيراً لعملية تثبتهم وترقيتهم في الرتبة (تكوين داخلي)، أما التكوينات الخارجية خارج المؤسسة (دورات تكوينية، ملتقيات، مدارس وطنية....).

هـ./ الإشراف على عمليات إنهاء علاقات العمل:

تنتهي علاقة الموظف بالمؤسسة أو المديرية عن طريق أشكال مختلفة، إما التقاعد الاستقالة أو الوفاة الطرد أو التسريح، وأهم حالتين شهدتهم المديرية هي: التقاعد والاستقالة.

2/ مكتب الميزانية والوسائل: ومن مهامه ما يلي:

- السهر على تسيير الميزانية وتنفيذها.
- السهر على تسيير الممتلكات المنقولة والعقارية.

3/ مكتب الإعلام والاتصال: ويقوم بما يلي:

- جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالانشطات الطاقوية والمحروقات و النشاطات المنجمية وتمتين المعطيات.
- إعداد مذكرة ظرفية دورية حول تطوير قطاع الطاقة والمناجم على مستوى الولاية.
- السهر على احترام الإعلامي القائم على جميع المؤسسات قطاع الطاقة والمناجم.

• السهر على المحافظة على الرصيد الوثائقي والأرشيبي طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

- القيام بالأعمال الإعلامية والتحسيسية في ميدان الطاقة والمناجم الموجه للجمهور.
- الحث على عمل من طبيعته ترقية وتطوير الاتصال مع جميع العاملين المعنيين.

* مصلحة الطاقة: بها 3 مكاتب، مكتب المواد البترولية والغازية، مكتب الغاز الطبيعي، مكتب الكهرباء والطاقة الجديدة والمتجددة والنووية، تهتم بتطوير مجال الكهرباء والغاز وربط عدد كبير من المناطق، بالإضافة إلى المشاركة في تطوير الطاقات الجديدة والمتجددة والنووية، ومتابعة المشاريع ومعاينتها وكذا المساهمة في حل المشاكل المتعلقة بتوزيع المواد البترولية وحمايتها.

* مصلحة المناجم وحماية الممتلكات: بها 3 مكاتب، مكتب النشاطات المنجمية والشبه المنجمية، مكتب المواد الحساسة، مكتب الأمن الصناعي والبيئة والمراقبة التقنية.

المبحث الثاني: دراسة واقع الكفاءات و تسييرها عن طريق أداة الاستقصاء

استعرضنا في هذا المبحث واقع تسيير الكفاءات في المديرية، باستعمال أداة الاستقصاء، والتي هي عبارة عن استمارتين إحداهما موجهة إلى الرؤساء (الإطارات)، والأخرى موجهة للمرؤوسين.

المطلب الأول: تقديم الاستمارة**1- تعريف الاستمارة الخاصة بالرؤساء: (انظر ملحق رقم 1)**

إن استمارتنا تتكون من 12 سؤال، وتنقسم إلى جزأين:

أ- جزء خاص للتعريف بالإطار: (الجنس، السن، المؤهل العلمي.....).

ب- جزء خاص بتقييم أداء الأفراد للكشف عن الكفاءات: (الكفاءة واكتشافها، كيفية ضبطها والمحافظة عليها).

يتكون المجتمع الإحصائي (P) من ثلاثة إطارات في المديرية، ونظرا لنقص الإطارات في المؤسسة، تساوى المجتمع الإحصائي (P) مع العينة (E): $E=P$.

2- تعريف الاستمارة الخاصة بالمرؤوسين: (انظر ملحق رقم 2)

الاستمارة الموجهة للمرؤوسين مكونة من 13 سؤال، وتنقسم هي الأخرى إلى

جزئيين:

أ- جزء خاص للتعريف بالمرؤوس: (الجنس، السن، المؤهل العلمي.....).

ب- جزء خاص بتقييم أداء الأفراد للكشف عن الكفاءات: (التكوين، التدريب، التأهيل.....).

يتكون المجتمع الإحصائي (P) من 200 فرد، ونظرا لضخامة العدد اتبعنا

المنهج الموالي لغاية وهدف عدم الوقوع في خطأ التحيز:

$$E=15$$

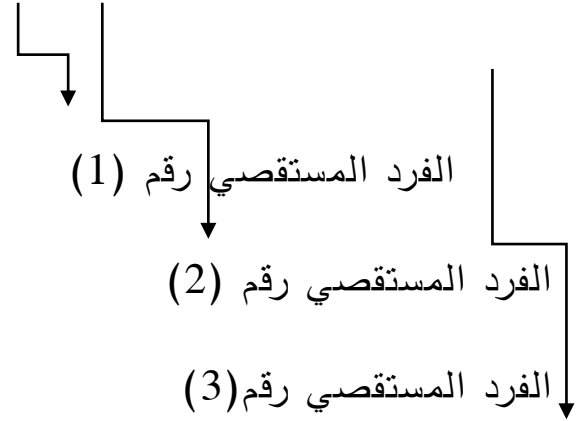
$$P=200$$

$$\left. \begin{array}{l} E=15 \\ P=200 \end{array} \right\}$$

$$P/E=200/15=13,33$$

نأخذ عددا أصغر من 13 وليكن مثلا 3 ونتبع التالي:

$$1, 2, 3 + (13) = 16 + (13) = 19, 200.$$



المطلب الثاني: تفرغ الاستمارة الموجهة للرؤساء

تفرغ الاستمارة يكون بوضع الأسئلة وإجاباتها في جدول مع التعليق عليها.

الجدول رقم (03): نتائج الاستمارة

| مديرية الطاقة والمناجم | | |
|------------------------|---------|----------|
| النسبة المئوية % | التكرار | المفردات |
| الجنس | | |
| 66,67% | 02 | أنثى |
| 33,33% | 01 | ذكر |
| 100% | 03 | Σ |
| السن | | |
| 00% | 00 | [30 -20] |

| | | |
|--------------------------|----|------------------|
| %33,33 | 01 | [40 - 30] |
| %66,67 | 02 | [50 - 40] |
| %00 | 00 |] 60 - 50] |
| %100 | 03 | Σ |
| المستوى التعليمي | | |
| %33,33 | 01 | ثانوي |
| %66,67 | 02 | جامعي |
| %00 | 00 | مستوى آخر |
| %100 | 03 | Σ |
| الأقدمية بالمؤسسة | | |
| %00 | 00 | 1سنة - 2 سنة |
| %00 | 00 | 2سنة- 4سنوات |
| %00 | 00 | 4سنوات - 6 سنوات |
| %00 | 03 | 8 سنوات فأكثر |
| %100 | 03 | Σ |
| الكفاءة هي | | |
| %00 | 00 | جملة مهارات |
| %00 | 00 | جملة قدرات |
| %00 | 00 | جملة معارف |
| %00 | 00 | جملة سلوكيات |
| %00 | 00 | جملة خبرات |
| %100 | 03 | الكل |
| %100 | 03 | Σ |

| كيف يتم ضبط الكفاءة؟ | | |
|---------------------------------------|----|--------------------------------|
| 66,67% | 02 | عن طريق التقييم |
| 33,33% | 01 | من خلال سلوكيات الفرد ومهاراته |
| 100% | 03 | Σ |
| هل تقوم بعملية تقييم أداء أفرادكم؟ | | |
| 66,67% | 02 | نعم |
| 33,33% | 01 | لا |
| 100% | 03 | Σ |
| في حالة الإجابة بنعم | | |
| 33,33% | 01 | 3 أشهر |
| 66,67% | 02 | 6 أشهر |
| 00% | 00 | 1 سنة |
| 00% | 00 | 1 سنة فأكثر |
| 100% | 03 | Σ |
| هل يتم المحافظة على الكفاءات عن طريق؟ | | |
| 66,67% | 02 | التكوين |
| 00% | 00 | التدريب |
| 00% | 00 | التأهيل |
| 00% | 00 | المكافئات |
| 00% | 00 | النقل |
| 33,33% | 01 | التحفيزات المعنوية |
| 100% | 03 | Σ |

| هل الأدوات المستعملة لتطوير الكفاءات كافية لذلك؟ | | |
|---|----|--------|
| كافية | 02 | %66,67 |
| بدون اجابة | 01 | %33,33 |
| Σ | 03 | %100 |
| في حالة وجود نقص في كفاءة الفرد، هل يمكن إرجاع هذا النقص لـ | | |
| الوسائل المادية | 00 | %00 |
| عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب | 03 | %100 |
| عدم الاعتماد على مبدأ العمل الجماعي | 00 | %00 |
| عدم استعمال الترقية | 00 | %00 |
| مشكل في تحليل الوظيفة | 00 | %00 |
| مشكل متعلق بشخصية الفرد | 00 | %00 |
| Σ | 03 | %100 |
| كيف يمكن اكتشاف كفاءات الأفراد الجدد؟ | | |
| عن طريق التقييم | 01 | %33,33 |
| بدون اجابة | 02 | %66,67 |
| Σ | 03 | %100 |
| ما هي الوسائل والطرق المتاحة أمامك للوقوف عند هذا | | |

| الاكتشاف ؟ | | |
|------------|----|---------------------|
| 66,67% | 02 | عن طريق برنامج مسطر |
| 33,33% | 01 | بدون إجابة |
| 100% | 03 | Σ |

المرجع: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الدراسة

التعليق على النتائج:

1- الجنس: مثلث شريحة الذكور أكبر نسبة من المستجوبين قاربت 66,67 %، أما نسبة الإناث مثلث 33,33 % .

2- السن: من خلال النتائج تبين أن نسبة 66,67 % من الإطارات تتراوح أعمارهم ما بين 40 سنة إلى 50 سنة، ونسبة 33,33 % تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى 40 سنة.

3- المؤهل العلمي: تبين لنا من خلال النتائج أن نسبة 66,67 % من الإطارات ذوي مستوى تعليم عالي، في حين أن نسبة 33,33 % ذوي مستوى ثانوي.

4- الأقدمية بالمؤسسة: أما عن الأقدمية فنسبة 100 % من الإطارات لهم 8 سنوات فأكثر في المديرية.

5- الكفاءة هي: فيما يتعلق بمفهوم الكفاءة تبين لنا أن نسبة 100 % يرون أن الكفاءة هي جملة مهارات، قدرات، معارف، سلوكيات و خبرات.

6- كيف يتم ضبط كفاءة الفرد: فيما يخص سؤالنا عن كيفية ضبط كفاءة الفرد، فقد كانت النسب كالاتي، نسبة 66,67% عن طريق التقييم و نسبة 33,33% من خلال سلوكيات ومهارات الفرد .

7- هل تقوم بعملية تقييم أداء أفرادكم؟ من خلال الجدول المبين أعلاه، تبين لنا أن نسبة 66,67% من الإطارات يقومون بعملية تقييم أداء الأفراد، بينما نسبة 33,33% لا تقوم بذلك.

8- في حالة الإجابة بنعم: أما عن كيفية القيام بعملية تقييم الأداء، فكانت نسبة 66,67% تقوم بها كل 6 أشهر، ونسبة 33,33% يقومون بها كل 3 أشهر.

9- المحافظة على الكفاءات: بالنسبة لكيفية المحافظة على الكفاءات فقد تبين لنا أن نسبة 66,67% يحافظون عليها عن طريق التكوين، ونسبة 33,33% يحافظون عليها عن طريق التحفيز المعنوية.

10- الأدوات المستعملة لتطوير الكفاءات كافية لذلك: فيما يخص الأدوات المستعملة لتطوير الكفاءات، فقد تبين لنا أن نسبة 66,67% من الإطارات ترى أن هذه الأدوات كافية، ونسبة 33,33% كانت بدون إجابة.

11- يمكن إرجاع نقص الكفاءات إلى: فيما يتعلق بسؤالنا في حالة وجود نقص في كفاءة الفرد، فكانت نسبة 100% ترجعه لعدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

12- كيف يمكن اكتشاف كفاءات الأفراد الجدد؟ وقد تبين لنا من خلال السؤال المتعلق باكتشاف كفاءات الأفراد الجدد، فنسبة 66,67% كانت بدون إجابة، ونسبة 33,33% ترى أن ذلك يكون عن طريق التقييم.

-13- ما هي الوسائل والطرق المتاحة أمامك للوقوف عند هذا الاكتشاف؟ وبخصوص الوسائل والطرق المتاحة للوقوف عند اكتشاف الكفاءات، فنسبة 67, 66 % ترى أن ذلك يكون من خلال برنامج عمل مسطر، ونسبة 33, 33% كانت بدون إجابة.

استنتاج الدراسة الخاصة باستجواب الإطارات:

- يوظف قسم الإدارة والوسائل لمديرية "الطاقة والمناجم" الأغلبية ذكورا، تتراوح أعمارهم ما بين أربعين سنة وخمسين سنة.
- تقريبا كل هؤلاء الأفراد ذوي مستوى جامعي ويتمتعون بأقدمية وخبرة تفوق ثمانية سنوات فأكثر
- يعي جيدا هؤلاء الإطارات أن كفاءة الفرد ما هي إلا جملة مهارات، قدرات، معارف، سلوكيات وخبرات.
- يتم التعرف وضبط هذه الكفاءات من خلال إجراء عملية التقييم، وكذا من خلال سلوكيات ومهارات الأفراد.
- تعي جيدا المديرية أن لعملية تقييم أداء الفرد أهمية كبيرة، فهي تقوم بذلك بصفة منتظمة منها ما يتم كل ثلاثة أشهر، ومنها ما يتم كل ستة أشهر.
- تحافظ المديرية على كفاءات أفرادها عن طريق التكوين، التدريب، و هذه التقنيات والأدوات تعتبر كافية.
- النقص المسجل في كفاءة أفراد المديرية يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

- على العموم تستعمل المديرية التقييم كأداة أساسية وفعالة في التعرف واكتشاف كفاءات الفرد الجدد، وتستعمل لغرض ذلك في اغلب الأحيان برنامجا مسطرا.

المطلب الثالث: تفريغ الاستمارة الموجهة للمرؤوسين

تفريغ الاستمارة يكون بوضع الأسئلة وإجاباتها في جدول مع التعليق عليها.

الجدول رقم (03): نتائج الاستمارة

| مديرية الطاقة والمناجم | | |
|-------------------------|---------|-----------|
| النسبة المئوية | التكرار | المفردات |
| الجنس | | |
| % 28,57 | 02 | ذكر |
| %71,42 | 05 | أنثى |
| %100 | 07 | Σ |
| السن | | |
| %42,85 | 03 | [30 -20] |
| %42,85 | 03 | [40 -30] |
| %14,26 | 01 | [50 -40] |
| %00 | 00 |] 60 -50] |
| %100 | 07 | Σ |
| المستوى التعليمي | | |
| %00 | 00 | ثانوي |

| | | |
|---|----|------------------|
| %100 | 07 | جامعي |
| %00 | 00 | مستوى آخر |
| %100 | 07 | Σ |
| الأقدمية بالمؤسسة | | |
| %28,57 | 02 | 1سنة - 2 سنة |
| %14,29 | 01 | 2سنة- 4سنوات |
| %14,29 | 01 | 4سنوات - 6 سنوات |
| %42,85 | 03 | 8 سنوات فأكثر |
| %100 | 07 | Σ |
| المعيار الذي تم اعتماده في عملية التوظيف | | |
| %57,14 | 04 | الشهادة |
| %14,29 | 01 | الخبرة |
| %14,29 | 01 | المؤهل العلمي |
| %14,29 | 01 | جملة المعارف |
| %00 | 00 | جملة السلوكيات |
| %00 | 00 | القدرات |
| %00 | 00 | مؤهل آخر |
| %100 | 07 | Σ |
| هل سبق وأن تلقيت تكويناً في مجال عملك؟ | | |
| %42,86 | 03 | نعم |
| %57,14 | 04 | لا |
| %100 | 07 | Σ |

| نوع التكوين | | |
|--------------------|----|---------------------------|
| %00 | 00 | طويل |
| %00 | 00 | قصير |
| %00 | 00 | متوسط |
| %42,86 | 03 | داخلي |
| %00 | 00 | خارجي |
| %100 | 07 | Σ |
| مكان إجراء التكوين | | |
| %42,86 | 03 | بالمؤسسة |
| %00 | 00 | بمركز تكوين خاص بكم |
| %00 | 00 | بمعاهد متخصصة بالجزائر |
| %00 | 00 | بالخارج |
| %100 | 00 | Σ |
| شكل التكوين | | |
| %00 | 00 | ملتقى |
| %00 | 00 | ندوة قصيرة |
| %42,86 | 03 | محاضرات |
| %100 | 07 | Σ |
| مكاسب التكوين | | |
| %42,86 | 03 | معارف جديدة |

| | | |
|---|----|-------------------------------|
| %00 | 00 | قدرات جديدة |
| %00 | 00 | مهارات جديدة |
| %00 | 00 | مؤهلات جديدة |
| %00 | 00 | سلوكيات جديدة |
| %100 | 07 | Σ |
| في حالة الإجابة بلا | | |
| %00 | 00 | منصبك لا يحتاج إلى تكوين |
| %57,14 | 04 | مؤسستك لا تهتم بعملية التكوين |
| %00 | 00 | أنت أصلا لا ترغب في التكوين |
| %100 | 07 | Σ |
| هل سبق لك وأن تلقيت تدريبا في مجال عملك؟ | | |
| %42,86 | 03 | نعم |
| %57,14 | 04 | لا |
| %100 | 07 | Σ |
| نوع التدريب | | |
| %14,29 | 01 | طويل |
| %00 | 00 | قصير |
| %00 | 00 | متوسط |
| %42,86 | 03 | داخلي |
| %00 | 00 | خارجي |
| %100 | 07 | Σ |

| مكان إجراء التدريب | | |
|---------------------|----|--------------------------------|
| %42,86 | 03 | بالمؤسسة |
| %00 | 00 | بمركز تدريب خاص بكم |
| %00 | 00 | بمعاهد متخصصة بالجزائر |
| %00 | 00 | بالخارج |
| %100 | 07 | Σ |
| مكاسب التدريب | | |
| %00 | 00 | معارف جديدة |
| %14,29 | 01 | قدرات جديدة |
| %28,57 | 02 | مهارات جديدة |
| %00 | 00 | مؤهلات جديدة |
| %00 | 00 | سلوكيات جديدة |
| %100 | 07 | Σ |
| في حالة الإجابة بلا | | |
| %28,57 | 02 | منصبك لا يحتاج إلى تدريب |
| %00 | 00 | مؤسستك لا تهتم بالتدريب |
| %00 | 00 | أنت أصلا لا ترغب في التدريب |
| %100 | 07 | Σ |

| | | |
|---|----|---|
| هل تجد نفسك تؤدي مهامك وعملك بطريقة أفضل؟ | | |
| 100% | 07 | نعم |
| 00% | 00 | لا |
| 100% | 07 | ∑ |
| في حالة الإجابة بنعم | | |
| 57,14% | 04 | كونك تملك الكفاءات المطلوبة لهذا المنصب |
| 42,86% | 03 | منصبك لا يحتاج إلى كفاءات كبيرة |
| 00% | 00 | إجابة أخرى |
| 100% | 07 | ∑ |
| هل يمكنك شغل منصب آخر غير منصبك الحالي؟ | | |
| 85,72% | 06 | نعم |
| 14,28% | 01 | لا |
| 100% | 07 | ∑ |
| في حالة الإجابة بنعم | | |
| 28,57% | 02 | كونك تعرف مهامه جيدا |
| 71,42% | 05 | كونك تملك كفاءات تسمح لك بذلك |
| 100% | 07 | ∑ |
| هل يشركك رئيسك المباشر في اتخاذ القرارات؟ | | |

| | | |
|---|----|--|
| %71,42 | 05 | نعم |
| %28,57 | 02 | لا |
| %100 | 07 | Σ |
| في حالة الإجابة بنعم | | |
| %14,28 | 01 | في تحديد أهداف المؤسسة |
| %57,14 | 04 | ترك حرية المبادرة في تأدية المهام والأعمال |
| %100 | 07 | Σ |
| هل تتبادل المعارف، الخبرات مع زملائك في العمل؟ | | |
| %100 | 07 | نعم |
| %00 | 00 | لا |
| %100 | 07 | Σ |
| في حالة الإجابة بنعم | | |
| %42,85 | 03 | خدمة لنقل الكفاءات |
| %57,14 | 04 | خدمة لصالح المؤسسة |
| %00 | 00 | إجابة أخرى |
| %100 | 07 | Σ |
| هل يتم تحفيزك | | |
| %100 | 07 | نعم |
| %00 | 00 | لا |
| %100 | 07 | Σ |
| نوع التحفيز | | |
| %28,57 | 02 | مادي |
| %71,42 | 05 | معنوي |

| | | |
|---------------------------|----|---------------------|
| %100 | 07 | Σ |
| هل ترغب في مغادرة المؤسسة | | |
| %14,28 | 01 | نعم |
| %85,72 | 06 | لا |
| %100 | 07 | Σ |
| في حالة الإجابة بنعم | | |
| %14,28 | 01 | أجر غير كافي |
| %00 | 00 | عدم الترقية |
| %00 | 00 | عدم التكوين |
| %00 | 00 | عدم الاهتمام بالفرد |
| %100 | 07 | Σ |

المرجع: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الدراسة

التعليق على النتائج:

1- الجنس: من خلال نتائج الجدول تبين لنا أن نسبة الإناث مثلث 71,42%، بينما نسبة الذكور فقدت بـ 28,57%.

2- السن: من خلال النتائج تبين أنه تساوت النسب بالنسبة المرؤوسين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة و 30-40 سنة بنسبة 42,86%، ونسبة 14,28% تتراوح أعمارهم ما بين 40-50 سنة.

6- المؤهل العلمي: تبين لنا من خلال النتائج أن نسبة 100% من المرؤوسين ذوي مستوى تعليم عالي.

4- الأقدمية بالمؤسسة: أما عن الأقدمية فنسبة 42,85% من المرؤوسين لهم 8 سنوات فأكثر في المديرية، ونسبة 28,57% لهم 1 إلى 2 سنة أقدمية، ونسبة 14,28% منهم لهم أقدمية تتراوح من 4 إلى 6 سنوات و من 2 إلى 6 سنوات.

5- المعيار الذي تم اعتماده في عملية التوظيف: وعن سؤالنا في هذا الخصوص فكانت نسبة 57,14% وظفوا عن طريق الشهادة، وتساوت النسب بالنسبة إلى المعايير الأخرى: الخبرة ثم المؤهل العلمي وكذا جملة المعارف وقدرت بـ 14,28%.

6- هل سبق وأن تلقيت تكويناً في مجال عملك؟ فيما يخص التكوين فكانت نسبة 57,14% من المرؤوسين لم تتلقى التكوين، في حين أن نسبة 42,85% تلقت تكويناً في مجال عملها.

7- نوع التكوين: من خلال نتائج تبين أن نوع التكوين كان داخلياً بنسبة 42,85%.

8- مكان إجراء التكوين: كان بالمؤسسة بنسبة 42,85%.

9- شكل التكوين: فكان يجري في شكل محاضرات بنسبة 42,85%.

10- مكاسب التكوين: من خلال نتائج الجدول فيرى المرؤوسين أن التكوين قد أكسبهم معارف جديدة بنسبة 42,85%.

11- في حالة الإجابة بلا: يرى المرؤوسين الذين لم يتلقوا تكويناً أن مؤسستهم لا تهتم بعملية التكوين بنسبة 57,14%.

12- هل سبق وأن تلقيت تدريباً في مجال عملك؟ فيما يخص التدريب فكانت نسبة 57,14% من المرؤوسين لم تتلقى التدريب، في حين أن نسبة 42,85% تلقت تدريباً في مجال عملها.

13- نوع التدريب: من خلال نتائج تبين أن نوع التدريب المتلقى كان داخلي بنسبة 42,85%، وطويل بنسبة 14,28%.

14- مكان إجراء التدريب: وعن مكان التدريب فكان بالمؤسسة بنسبة 42,85%.

15- مكاسب التدريب: من خلال النتائج فإن التدريب قد أكسب المرؤوسين مهارات جديدة بنسبة 28,57%، وقدرات جديدة بنسبة 14,28%.

16- في حالة الإجابة بلا: يرى المرؤوسون الذين لم يتلقوا تدريباً في مجال عملهم لأن مؤسستهم لا تهتم بعملية التدريب بنسبة 28,57%.

17- هل تجد نفسك تؤدي مهامك وعملك بطريقة أفضل؟ و في خصوص هذا السؤال فكانت نسبة 100% من المرؤوسين يؤدون عملهم بطريقة أفضل.

18- في حالة الإجابة بنعم: من خلال النتائج فيرى المرؤوسين أنهم يؤدون عملهم بطريقة أفضل كونهم يملكون الكفاءات المطلوبة لذلك بنسبة 57,14%، ونسبة 42,85% ترى أن منصبها لا يحتاج إلى كفاءات كبيرة.

19- هل يمكنك شغل منصب آخر غير منصبك الحالي؟ كانت نسبة 85,72% من المرؤوسين ترى أن بإمكانها شغل منصب آخر غير منصبها، في حين أن نسبة 14,28% لا تحبذ ذلك.

20- في حالة الإجابة بنعم: ترى نسبة 71,42% من المرؤوسين أنها تملك كفاءات تسمح لها بشغل منصب آخر، في حين أن نسبة 28,57% ترى أنها تعرف مهامها جيداً.

21- هل يشركك رئيسك المباشر في اتخاذ القرارات؟ فيما يخص المرؤوسين الذين يشاركونهم رئيسهم في اتخاذ القرار، فقدت النسبة بـ 71,42%.

-22- في حالة الإجابة بنعم: من خلال الجدول نرى أن نسبة 57,14% لهم حرية المبادرة في تأدية المهام، ونسبة 14,28% من يشتركون في تحديد أهداف المؤسسة.

-23- هل تتبادل المعارف، الخبرات مع زملائك في العمل؟ تبين لنا من خلال النتائج أن نسبة 100% يتبادلون المعارف و الخبرات فيما بينهم.

-24- في حالة الإجابة بنعم: فيما يخص تبادل المعارف والخبرات بين المرؤوسين، فإن نسبة 57,14% ترى أن ذلك خدمة لصالح المؤسسة، ونسبة 14,28% ترى أن ذلك خدمة لنقل الكفاءات والمحافظة عليها.

-25- هل يتم تحفيزك؟ من خلال الجدول تبين لنا أن نسبة 100% من المرؤوسين يتم تحفيزهم.

-26- نوع التحفيز: فيما يخص التحفيز فإن نسبة 71,42% من المرؤوسين يحفزون معنويًا، في حين أن نسبة 28,57% يحفزون ماديًا.

-27- هل ترغب في مغادرة المؤسسة؟ من خلال الجدول تبين لنا أن نسبة 85,72% من المرؤوسين لا يرغبون في مغادرة المؤسسة، في حين أن نسبة 14,28% ترغب في ذلك.

-28- في حالة الإجابة بنعم: فيما يخص مغادرة المؤسسة، فقد تبين لنا أن نسبة 14,28% من المرؤوسين الذين يرغبون في المغادرة لكون الأجر غير كافي.

استنتاج الدراسة الخاصة باستقصاء المرؤوسين:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليلنا للاستمارات الخاصة بالمرؤوسين تم التوصل إلى جملة من النتائج، نذكر أهمها في:

- يتمتع معظم أفراد المديرية بمستوى جامعي.

- على العموم أفراد المديرية يتمتعون بخبرة تفوق 8 سنوات بنسبة كبيرة و خبرة من 1 سنة إلى 2 سنة بنسبة أقل.
- تستعمل المديرية معيار الشهادة بالدرجة الأولى كمعيار محدد لعملية توظيف الأفراد.
- لم تتبع المديرية سياسة واضحة اتجاه عملية تكوين أفرادها.
- تقوم المديرية بتكوين أفرادها بالمؤسسة.
- يتمثل التكوين بالنسبة لهؤلاء الأفراد في شكل محاضرات.
- للتكوين دور أساسي في المديرية، فهو يعمل على تنمية الفرد وتطوير معارفه.
- تعتمد المديرية على عملية التدريب كعملية أساسية يتم من خلالها كسب الفرد لمعارف جديدة بالمؤسسة.
- يملك معظم أفراد المديرية كفاءات تؤهلهم لشغل مناصب جديدة.
- تنتهج المديرية سياسة تسيير حديثة مبنية على إشراك جميع الأفراد في اتخاذ القرارات، وذلك عن طريق حرية المبادرة في تأدية الأعمال والمهام.
- هناك بالمديرية سياسة العمل الجماعي المبنية على تبادل المعارف والخبرات وهذا خدمة لصالح المؤسسة بالدرجة الأولى.
- تتبع المديرية سياسة تحفيز فعالة تظهر كثيرا في شقها المعنوي.
- لا يرغب معظم الأفراد مغادرة المديرية، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى لارتياحهم فيها.

خلاصة:

توصلنا من خلال دراستنا الميدانية والتي كانت بمديرية "الطاقة والمناجم" على كون الفرد مهما كان وجوده في المستويات التنظيمية (إطارات، متحكمون، منفذون)، يستطيع أن يلعب دورا جوهريا ومحوريا في تحقيق أهداف وإستراتيجية المؤسسة عن طريق بذل جهود جسمانية وخاصة الفكرية منها بالاعتماد على كفاءاته، التي وجدناها حاضرة بالمديرية.

فأفراد المديرية يتمتعون بمهارات، قدرات، سلوكيات و معارف بالإضافة إلى الخبرات تسمح لهم من تحقيق ميزات تنافسية عالية، خاصة في ظل انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، وشراكة الإتحاد الأوروبي من جهة، وإمكانية تطوير وتنمية هذه الكفاءات بشتى الطرق والوسائل من جهة أخرى.

إن مسألة تسيير الكفاءات بالشركة تعتبر غاية في الأهمية، فهي تتدرج تحت إستراتيجية المؤسسة العامة.

خاتمة عامة

الاقتراحات والتوصيات:

بناء على ما تم معاينته في فترة تواجدها بالمديرية ، وكذا استعمال أداة الاستقصاء يمكن الوقوف عند حقيقة مفادها أن المديرية خطت خطوة عملاقة في مجال التسيير، وخاصة ما يتعلق منه بتسيير الموارد البشرية، ولكن ورغم هذا تبقى هذه الأخيرة تعاني من نقص كالموارد والوسائل المادية، عدم الاستفادة من الترقية كونها تسمح للفرد من كسب كفاءات جديدة مما قد يتيح لها فرصة التسيير الأحسن للمناصب.

وبناء على ما تقدم، نقدم جملة من الاقتراحات والتوصيات والتي نراها تتماشى مع الشركة من جهة، وتخدم موضوع دراستنا من جهة أخرى:

● وجوب اهتمام المديرية بعملياتي التكوين والتدريب، اللتان تعتبران غاية في الأهمية خاصة في تطوير وتنمية القدرات و المهارات، السلوكيات وكذا المعارف، والخبرات.

● الإبقاء على مسايرة التطور التكنولوجي.

● الإبقاء على مسايرة التطور الاقتصادي.

وهذا من خلال زيادة أجور الأفراد ضمانا لعدم مغادرتهم المديرية.

خاتمة عامة:

في ظل متغيرات المحيط الجديد والتي تظهر أساسا في التكتلات الاقتصادية، الإتحاد الأوروبي والمنظمات العالمية، لم تجد المؤسسة خاصة منها الاقتصادية سوى مخرجا واحدا لمواكبة ومسايرة هذه التطورات ألا وهو الاهتمام المتزايد بالموارد البشري.

الفكر الإداري حاضرا وشاهدا على هذا الاهتمام من خلال ممارسة نظريات ومقارباته، وهذا رغم الاختلافات بين هذه الخيرة.

يبقى المورد البشري موردا فعالا واستراتيجيا للتكيف مع متغيرات بيئة مضطربة ومعقدة، من خلال التسيير المحكم لكفاءاته ومحاولة تطويرها كل ما استدعت الضرورة ذلك.

تبقى مسألة تسيير الكفاءات بالمؤسسة إشكالية قائمة مادامت هذه الأخيرة تتعلق بالفرد، ومادام هذا الأخير متغير المزاج، الطباع والسلوكيات، ومهما كان من أمر فتسيير الكفاءات أصبحت حتمية لا مفر منها في المؤسسة الجزائرية، وخير دليل مديرية" الطاقة والمناجم -"مستغانم-، والتي اهتمت ومازالت تهتم بموردها البشري من خلال جملة العمليات التي أصبحت تتبناها كالتحفيز المستمر، الأجور العالية، طمعا بالدرجة الأولى في الإبقاء على الأفراد الأكفاء، وتنمية وتطوير هذه الكفاءات بالدرجة الثانية.

تتبع المديرية في ذلك عدة مداخل ومناهج بداية بالاعتراف الفعلي بالكفاءة، والفرد الكفاء، تثمين هذه الكفاءات من خلال تقديم جملة من الامتيازات النوعية كالأجور، والمكافآت نقلها عن طريق مختلف العمليات كالاحتكاك المستمر بين الأفراد عن طريق تكوين جماعات عمل، تدوينها في سجلات للاستفادة منها لاحقا، وكآخر مرحلة الإبقاء على هذه الكفاءات أطول مدة ممكنة في المؤسسة لغاية الاستفادة منها وتحضير أفراد آخرين (جدد) تكون بمقدرتهم مواصلة المسيرة على نفس الوتيرة.

آفاق الدراسة:

المجال واسع في هذه الدراسة، وعليه نقترح أن تكون الدراسات الموالية في المواضيع التالية:

-إشكاليات تسيير الكفاءات في المؤسسات العمومية.

-إشكالية نمذجة تسيير الكفاءات.

قائمة المراجع

(1- قائمة المراجع باللغة العربية :

(أ- الكتب:

- (1- د.أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار المعارف، طبعة 1995.
- (2- إسماعيل صبري مقلد ، دراسات في الغدارة العامة مع بعض التحليلات مقارنة ،دار المعارف بمصر،سنة 1973.
- (3- بسيوني محمد البر ادعي،"تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية"،ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع،القاهرة،سنة 2005.
- (4- د. حسن الدوري د عاصم الأعرجي مبادئ الإدارة العامة الجامعة المستنصرية ، مطبعة عصام ،بغداد، سنة 1978 .
- (5- د.حمداوي وسيلة ،إدارة الموارد البشرية،مديرية النشر لجامعة قالمة،طبعة 2004.
- (6- د.حنا نصر الله ، مبادئ في العلوم الإدارية 1 الأصول والمفاهيم المعاصرة ،جامعة الزيتونة الأردنية ، سنة 1999.
- (7- حنفي محمود سليمان، " الإدارة، منهج تحليلي ذاتي «، دار الجامعات المصرية مصر ،سنة 1200.
- (8- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، سنة 1999.
- (9- د.كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، سنة 1997.

(10-)كلود .س. جورج ،«تاريخ الفكر الإداري»ترجمة احمد حمودة ، مكتبة الوعي العربي
1972.

(12-) كمال عبد الحميد زيتون،تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال،عالم
الكتب،القاهرة،سنة2002.

(13-)محمد علي عبد الوهاب " مقدمة في الغدارة " مطابع الغدرة العامة السعودية
،سنة1984.

(14-)محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن،
سنة 2004.

(13-)د.مهدي حسنى زوليف،"إدارة الأفراد"،سنة1998.

ب) - المجلات:

(1-)سير أسعد مرشد، " مفهوم الكفاءة والفعالية في نظر الإدارة العامة"، مجلة الاقتصاد
والإدارة،العدد 48 ،جامعة الملك فيصل ، سنة1988.

الملتقيات:

(1-)أبو حمد أحمد، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول " التنمية البشرية و فرض الاندماج
في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية"، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،
سنة2004.

(2)-الهادي يوقلقول، " الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها

في اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج، ورقلة، 10

مارس 2004 .

(3)-بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق

الرأسمال الإستراتيجي"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد

المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس

2004.

(4)- مداح عرايبي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية

المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات

الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2006

(5)-أ. مقيم صبري، " قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة " ،الملتقى الثالث: المؤسسات

تتمين الكفاءات وتتميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، يوم 14-15 نوفمبر

2006.

(ج)-الندوات:

(1)- إستراتيجية المؤسسة وتسيير الكفاءات ،كتاب الجمعية الجزائرية للموارد البشرية ندوة

29/28 سبتمبر 2002 .

(د)-المجلات:

(1- سير أسعد مرشد، " مفهوم الكفاءة والفعالية في نظر الإدارة العامة"، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 48، جامعة الملك فيصل، سنة 1988.

(هـ) - الرسائل الجامعية:

(1- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة

ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بويرة، سنة 2011/2010

(2- أ. شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد

البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، السنة

الجامعية 2008/2007.

(3- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، سنة 2011/2010.

(و) - المنتديات والمواقع الإلكترونية:

(1- www.الباحث العربي قاموس عربي عربي.htm

(2- مفهوم إدارة الموارد البشرية - منتديات طلبة الجزائر -

(2- قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

-A)- Livres:

-(1-Beaujolin, E.Armand colin, La Gestion des compétences (Etudes de cas commentées, Français), 2005.

Benjamin chaminade, RH et compétence dans une démarche qualité Ed AFNOR 2005.

-(2-C-H.Besseure Des Horts, «Vers une gestion stratégique des Ressources Humaines », Les Editions d'organisation, 1897.

-(3-Cécile Dejoux, Les compétences au cœur de L'entreprise, édition d'organisation, paris, 2001.

-(4-C laire Beyou, *manager les compétences, édition Liaisons, paris, 2003* .

-(5-D.Tierry, "Evaluation des qualification et des emplois : enjeux et démarche», in l'enjeux humain, N°1, 1989.

-(6-Dugué Mac Carthy, La Fonction Personnel, Les Edition d'organisation 1983.

-(7-J- Du charme, Gestion des ressources humaines dans une institution financière, institut des banquets Canadiens, Mars 1997.

-(8-J.Fombonne«Pour un historique de la fonction personnel», in la fonction ressources humaines, Ouvrage collectif sous la direction de D, Weiss, Les édition d'organisation, 1988.

-(9-F.Dalle, J.Bonine, Quand l'entreprise s'éveille à la conscience social, Masson, 1975.

-(10-Henri Fayol, Administration générale et industrielle, Paris, 1916,

-(11-Hormer P, *Gestion des compétences, édition d'organisation, Paris*.

-(12-J.mourin. Zle management des ressources technologiques «les éditions d'organisations, 1989.

-(13-J-M.Peritti, "Gestion des Ressources Humaines 7ème Edition», Vuibert entreprise, Mai 1998.

-(14-Levy. Le Boyer c, la Gestion des compétences, les éditions d'organisation, paris, 1996.

-(15-Lloyd B.years etleslie.w.Rue , « Human Resources Management » 6^e Ed, Boston ,Irwin Et Mc,Graw-Hill, 2001 .

-(16-Lorraine Lafleur, *Guide de recherche d'emploi, Longueuil collège Edouard, Mont petit*.

-(17-Lou – nan Beiren donck " Management des compétences " Edition de Boeck Bruxelles ,2004.

-(18-Luc .Boyer, Noël equilibey «organisation théorie ET application 2 eme édition Paris 2000.

-B)- Revues:

- (1-B.**Brunhes, Etudes Comparatives Des Pratiques De Gestion Prévisionnelles De L'emploi En Europe» ,In Liaisons Sociales,N°72/89 Du 13 Juillet 1989.
 - (2-C.H** Besseyre Des Horts, «Typologie Des pratique de GRH »in Revue Française de gestion, novembre, décembre 1987.
 - (3-D .L.Kirk** Patrick « Evaluating Training programs »Training and Development journal,vol 31,1977.
 - (4-F.**Ceyrac in le monde, 26/02/1980.
 - (5-INSEE,**première,N°93 juin 1989.
 - (6-J-D.**Reynaud,«La Négociation Collective Dans La Communauté»,Etudes,N°40,Juillet 1979.
 - (7-J-F.**Amadiou,«Vers Un Syndicalisme D'entreprise »,Du Travail,N°03,1986.
 - (8-J-** i Castro, Fguérin J laurial, le modèle des 3 c en question, revue française de gestion, mars 1998.
 - (9-J.M.**Peretti et J.L.Roy in Revue Française de Gestion, Décembre 1977.
 - (10-PH.** Lorin .J.C ta rondeau de la stratégie au processus stratégique 1 revue française de gestion N 117 janvier 1998.
 - (11-P.V** Bendiabe, management des savoirs et développement des compétences, revue économique et Management, inv. Tlemcen N3 Mars 2004.
- C)- Sites d'internet:**
- (1-www.cedip.equipemenet.**
 - (2-<http://spiral-univ-lyom.fr>.**

قائمة الملاحق

ملحق - رقم (01)

* استمارة موجهة للرؤساء *

* جزء خاص للتعريف بالإطار:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

• 20 - 30 سنة

• 30 - 40 سنة

• 40 - 50 سنة

• فوق 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

• ابتدائي

• ثانوي

• جامعي

• مؤهل آخر أنكره:

4- الأقدمية بالمؤسسة:

• 1 سنة - 2 سنة

• 2 سنة - 4 سنوات

• 4 سنوات - 6 سنوات

• 8 سنوات فأكثر

* جزء خاص بتقييم أداء الأفراد للكشف عن الكفاءات:

1- في نظرك الكفاءة هي:

• جملة مهارات

• جملة قدرات

• جملة معارف

• جملة سلوكيات

• جملة خبرات

• الكل

2- في نظرك كيف يتم ضبط كفاءة الفرد؟:

3- هل تقوم بعملية تقييم أداء أفرادكم:

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم:

هل تقومون بذلك كل:

• 3 أشهر

• 6 أشهر

• 1 سنة

• 1 سنة فأكثر

- في حالة الإجابة بلا:

كيف تقومون بذلك؟

4- في حالة توافر الكفاءات في الفرد، هل يتم المحافظة على هذه الكفاءات عن طريق:

• التكوين

• التدريب

• التأهيل

• المكافآت

• النقل

• التحفيزات المعنوية

5- في نظرك هل الأدوات السالفة الذكر المستعملة لتطوير الكفاءات كافية لذلك:

6- في حالة وجود نقص في كفاءة الفرد، هل يمكن إرجاع هذا النقص لـ:

• الوسائل المادية

• عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب

• عدم الاعتماد على مبدأ العمل الجماعي

• عدم استعمال الترقية

• مشكل في تحليل الوظيفة

• مشكل متعلق بشخصية الفرد

7- كيف يمكن اكتشاف كفاءات الأفراد الجدد؟ :

8- ما هي الوسائل والطرق المتاحة أمامك للوقوف عند هذا الاكتشاف؟

ملحق رقم (٥٤)

* استمارة موجهة للمرؤوسين *

* معلومات حول الفرد المستقصي :

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

- 20 - 30 سنة
- 30 - 40 سنة
- 40 - 50 سنة
- فوق 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

- ابتدائي
- ثانوي
- جامعي
- مؤهل آخر أنكره:

4- الأقدمية بالمؤسسة:

- 1 سنة - 2 سنة
- 2 سنة - 4 سنوات
- 4 سنوات - 6 سنوات
- 8 سنوات فأكثر

* جزء خاص بتقييم أداء الأفراد:

5- المعيار الذي تم اعتماده في عملية التوظيف:

- الشهادة
- الخبرة
- المؤهل العلمي
- جملة المعارف
- جملة السلوكيات
- القدرات
- معيار آخر، أنكره:

6- هل سبق لك وأن تلقيت تكويناً في مجال عملك:

- نعم
 - لا
- إذا كانت الإجابة بنعم :

* ماهو مجال التكوين الذي تلقيته:

* نوع التكوين :

- طويل
- قصير
- متوسط
- داخلي
- خارجي

* مكان إجراء التكوين:

- بالمؤسسة
- بمركز تكوين خاص بكم
- بمعاهد متخصصة بالجزائر
- بالخارج

* شكل التكوين الذي تلقيتَه:

- ملقى
- ندوة قصيرة
- محاضرات

* هل تجد أن هذا التكوين قد أكسبك:

- معارف جديدة
- قدرات جديدة
- مهارات جديدة
- مؤهلات جديدة
- معارف جديدة
- سلوكيات جديدة

إذا كانت الإجابة بلا، هل ترى:

- منصبك لا يحتاج إلى تكوين
- مؤسستك لا تهتم بعملية التكوين
- أنت أصلا لا ترغب في التكوين

7- هل سبق لك وأن تلقيت تدريبا في مجال عملك:

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة بنعم :

* ما هو مجال التدريب الذي تلقيتَه:

نوع التدريب:

- طويل
- قصير
- متوسط
- داخلي
- خارجي

* مكان إجراء التدريب:

- بالمؤسسة

- بمركز تدريب خاص بكم
- بمعاهد متخصصة بالجزائر
- بالخارج
- * شكل التدريب الذي تلقيتته:

- ملتي
- ندوة قصيرة
- محاضرات

* هل تجد أن هذا التدريب قد أكسبك:

- معارف جديدة
- قدرات جديدة
- مهارات جديدة
- مؤهلات جديدة
- معارف جديدة
- سلوكيات جديدة

- إذا كانت الإجابة بلا، هل ترى:

- منصبك لا يحتاج إلى تدريب
- مؤسستك لا تهتم بعملية التدريب
- أنت أصلا لا ترغب في التدريب

8- هل تجد نفسك تؤدي مهامك وعملك بطريقة أفضل:

لا

نعم

- في حالة الإجابة بنعم:

- كونك تملك الكفاءات المطلوبة لهذا المنصب
- منصبك لا يحتاج إلى كفاءات كبيرة
- إجابة أخرى أذكرها:

في حالة الإجابة بلا:

علل:

9- هل يمكنك شغل منصب آخر غير منصبك الحالي:

لا

نعم

- في حالة الإجابة بنعم:

- كونك تعرف مهامه جيدا
- كونك تملك كفاءات تسمح لك بذلك

- في حالة الإجابة بلا:

علل:

10- هل يشركك رئيسك المباشر في اتخاذ القرارات:

لا

نعم

- في حالة الإجابة بنعم :
- في تحديد أهداف المؤسسة
- ترك حرية المبادرة في تأدية المهام والأعمال
- في حالة الإجابة بلا :
- علل:

11- هل تتبادل المعارف، الخبرات مع زملائك في العمل:

- نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم :
- خدمة لنقل الكفاءات والمحافظة عليها
- خدمة لصالح المؤسسة
- إجابة أخرى أذكرها
- في حالة الإجابة بلا :
- علل:

12- هل يتم تحفيزك :

- نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم :

- مادي معنوي

- في حالة الإجابة بلا :

علل:

13- هل ترغب في مغادرة المؤسسة:

- نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم :

• أجر غير كافي

• عدم الترقية

• عدم التكوين

• عدم الاهتمام بالفرد

- في حالة الإجابة بلا :

لمادا