MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE ABDEL HAMID IBN BADIS
MOSTAGANEM
Faculté Des Sciences Economiques,
Commerciales et Des Sciences De Gestion
Département des Sciences Financières et
Comptables

الشعبية الديمقراطية الجزائرية الجمهورية
REPUBLIQUE ALGERIENNE
DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبية

تخصص : تدقيق محاسبي

عنوان المذكرة

التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ودوره في رفع الكفاءة لمؤسسة إقتصادية

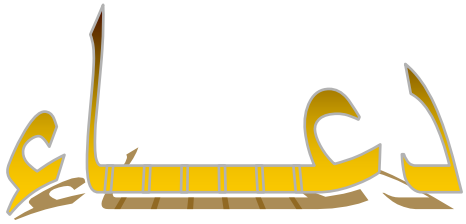
من إعداد الطالبة:

بوقطاية حبيبة

تحت إشراف لجنة المناقشة

الأستاذ	معارفية الطيب	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم	رئيسا
الأستاذ	بن زيدان ياسين	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم	مشرفا
الأستاذ	بن يمينة كمال	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم	مناقش

السنة الجامعية: 2015 / 2016



*اللهم إن نسألك عفة يوسف عليه السلام *

*وصبر أيــوب عليه السلام *

*و فـــرج يعقوب عليه السلام ،و إيمـان إبراهيم عـــليه السلام *

*و إخلاص موسى عليه السلام ،و حلم محمد صلى الله عليه وسلم *

*الـــلـــهم إجـــعل هذا النـــــجاح سببـــا في القـــــرب منك *

*وأعطنـا الصبر على طاعتك *

*اللـــهم أهدينا لأحـــسن الأخـــلاق التي تقربنا من جـــنتك *

*بجوار حبيبك صلى الله عليه وسلم *

*اللـــهم لا تدعنـي أصـــاب بالغرور إذا نـــــجحت *

*و لا أصاب باليأس إذا فشلت *

*و علمنـي أن الفشل هو بداية النجاح *

*اللهم إن أساء الناس لي فأعطيني شجاعة العفو عنهم *

*و إذا أسأت الى الناس ،اللهم أعطيني شجاعة الإعتذار *

أميـــــن

الإهداء

-اهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى مـــا عندي في الوجود "أمي و أبي "

العزيزين أطـــــال الله في عمرهمـــا .

الى من راى الأمل و الصفاء و البراءة في أعينهم الـــى من ترعرعت بينهم إخوتي

الأعزاء عبد الحكـــيم و نصر الدين .

الى كل رفقاء الدرب من أصدقاء و زملاء .

خـــاصة أمينة ،هـــاجر ،امـــــال .

الى كـل من هو اهل للتقدير و الإحترام و الإهداء .

اليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي.

ب .حـبيبة

شكر و تقدير

-أشكر المولى العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم و أعاننا على مـا فيه من خير ، و منحنـا القدرة على التفكير و التفاني في إنجاز هذا العمل ،و قدرنـا على إتمـامه فألف حمد و شـــكر يـــا رب .

-أتقدم بالشكر إلى كـــل من ساهم من قريب أو بعيد في إعداد هذا العمل ،و اخص بالذكر الأستاذ المشرف "بن زيدان ياسين "الذي كـــان لنا المعلم الناصح و الصابر ،فله علينا دين سنبقى عاجزين علـى أدائه .

-إلى أساتذتي الأعزاء اللذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا ،فلهم الشكر والتقدير علـى مجمل نصائحهم و توجيهاتهم التي ستنير دربنا العلمي .

-إلى عمال المكتبة الذين ساعدونا في تقديم المذكرات و لم يبخلوا علينا.

-إلى أخي إسماعيل الذي ساعدني على كتابة هذه المذكرة.

الفهرس

الاهداء.

شكر و تقدير.

الفهرس.

قائمة الاشكال .

قائمة الجداول.

قائمة الملاحق.

مقدمةعامة.....أ-ز

الفصل الاول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

تمهيد.....**2**

المبحث الاول: ماهية التسيير الاستراتيجي.....3

المطلب الاول:مفهوم التسيير الاستراتيجي.....4

المطلب الثاني:اهمية التسيير الاستراتيجي و معوقات تطبيقه.....6

المطلب الثالث: مستويات التسيير الاستراتيجي .....

10الفرع الاول:التسيير الاستراتيجي على مستوى المؤسسة.....10

الفرع الثاني: التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات العمل.....10

الفرع الثالث: التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي.....11

المبحث الثاني: مقدمة في ادارة الموارد البشرية.....12

المطلبالاول:**مفهوم ادارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي**.....10

الفرع الاول: مفهوم ادارة الموارد البشرية.....12

الفرع الثاني: التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية.....**14**

المطلب الثاني:اهدف ادارة الموارد البشرية.....18

الفرع الاول: الهدف العام لادارة الموارد البشرية.....18

الفرع الثاني:الاهداف التخصيصية لادارة الموارد البشرية.....18

المطلب الثالث: العلاقة بين الاستراتيجية و الموارد البشرية.....21

خلاصة الفصل الاول :.....24

الفصل الثاني: الكفاءات و المفاهيم المرتبطة بها.

تمهيد :.....26

المبحث الاول: الكفاءات 27

المطلب الاول: تعريف الكفاءة و مختلف المفاهيم المرتبطة بها..27.....

الفرع الاول: مفهومها.....27

الفرع الثاني: المفاهيم المرتبطة بها.....29

المطلب الثاني: خصائص الكفاءة و انواعها.....30

الفرع الاول: خصائصها.....30

الفرع الثاني: أنواعها.....31

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الكفاءة.....33

الفرع الاول:المؤشرات المباشرة.....33

الفرع الثاني:المؤشرات الغير المباشرة.....33

المبحث الثاني: تسيير الكفاءة البشرية في المؤسسة.....34

المطلب الاول: تطوير الكفاءات و اهم الطرق المؤدية الى ذلك.....34

المطلب الثاني :ابعاد الكفاءة البشرية متطلباتها.....38

المطلب الثالث: تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة.....42

خلاصة الفصل الثاني. .....

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية.46

تمهيد.....48

المبحث الاول: تعريف المؤسسة و نشاتها.....49

المطلب الاول: تعريف تعاونية الحبوب و الخضر الجافة.....49

المطلب الثاني:دراسة تفصيلية للهيكل التنظيمي.. 50

المطلب الثالث : أهداف الوحدةو مواردها.....53

الفرع الاول: أهداف الوحدة 53

الفرع الثاني: مواردها 54

المبحث الثاني: الاجور،الحوافز و الجزاءات.....56

المطلب الاول:نظام الاجور في المديرية.....56

الفرع الاول: تحليل نظام الاجور في المديرية.....56

الفرع الثاني: تاثير نظام الاجور على العمال.....57

المطلب الثاني: الحوافزو الجزاءات.....57

الفرع الاول: الحوافز 58

الفرع الثاني: الجزاءات.....60

المطلب الثالث: الاستبيان الخاص بالاجور و الحوافز والجزاءات.....64

الفرع الاول : الاستبيان الخاص بالاجور.....64

الفرع الثاني: الاستبيان الخاص بالحوافز.....65

الفرع الثالث : الاستبيان الخاص بالجزاءات.....67

خلاصة الفصل الثالث (التطبيقي) 71

خاتمة عامة.....73

نتائج الدراسة.

قائمة المراجع.

الملاحق.

المقدمة العامة:

يقتضي الإندمـــــاج في الاقتصاد العالمي الميني على الجودة والمعرفة ضرورة سعي المؤسسات الإقتصـادية الى تثمين مواردهـا الداخلية ،وكفاءتهـــا الإستراتيجية وتفصيل جودتهـا الشـاملة ،و رصد المعرفة الكـامنة لدى الموارد البشرية كمورداستراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتهـا التنافسية ،ذلك ان تحـليل أدبيات التسيير الإستراتيجي والتنـافسي بين وجود العديد من المـقاربات النظرية ،و الإسهامـات العلمية التي حـاولت تحديد ،وتغيـــير المصادر الرئيسية التي تسمح للمؤسسة الاقتصادية بتحقيق ميزة تنافسية نتيجة لأدائهـا المتميز ،فلقد حصـل تغيير هـام في نمـاذج وأدوات التحليل الإستراتيجي الـتي كـانت مركزة عن التـحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق لتتجه بعد ذلك الى التركـيز على التحليل الداخـلي للمؤسسة الموجه بشكل أساسي من المـقاربة المؤسسة على المورد ،التي تنطلق فـي تحديد عوامل التفوق التنافسي من خلال موارد المـؤسسة الداخلية ،وبشكل خـــاص الموارد البشرية .

فقد أصبحت الموارد البشرية احد اهم عوامل تنـافسية ونجاعة المؤسســـات الأمر الذي أعطـاها بعد استراتيجيا في قيادتهـا ،ممـا جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول في إطـارهـا التسييري الى دورهـا الإستراتيجي ،كمـا ان الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لـم يعد كـــافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة لذلك أصبح لزامـــا عـلى هذه الأخيرة تسيير مواردهـــا البشرية ،وفق منظور إستراتيجي كونـــها نتوقف عليهـــا عملية تحويل المدخلات المـــادية داخل المؤسسة الى سلع وخدمـــات،الامر الذي يحتم أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهـــارة وكفاءة ومعرفة و يفرض التحـكم في جودة تلك الكـفاءات الفردية وتوظيف المعرفة الكـامنة فيها بسبب ارتكـــاز تنافسية المؤسسة الاقتصادية علـيها .

كمـــا تزداد الحاجة الى الاهتمام بالتسيير للموارد البشرية فـــي المؤسسات الاقتصادية بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كـأصل استراتيجي من أصول المؤسسة من جهة ،فالمؤسسة بحـاجة الى

إبتكـارات وجودة شـــاملة توفر لهـــا ميزة تنافسية ،وهـومـا تمتلكه و تصنعه الكـــفاءات ،مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنـة بأصول المؤسسة ،و بفضل زيادة الحـاجة الى كفاءات تحسين استخدام تكنولوجـــيا المعلومـــات من جهة آخرى ومنه يقتضي الأمر ضرورة إحداث توازن بين التطورات التكنولوجية و أداء الموارد البشرية لأن ركيزة المؤسسات في تحقيق نمو والإستقرار في بيئته تتميز بمنافسة حـــادة هووجود مورد بشري يتسم بالمهارات والقدرات العـــالية التي تحقق له الأداء المطـــلوب ،ومـا يساعده على ذلك وجود استراتيجية تدريب فعالة ونظـــام وحوافز مشجعة تتبناهمـــا استراتيجية إدارةالموارد البشرية .

وعلى ضوء مـــا تقدم تبادر الى اذهاننا طرح الإشكـــالية التالية :

-"كيف يساهم التسيير الإستراتيجي في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية "؟

ومن هنـا بقودنـــا التساؤل الأول الى التساؤلات الفرعية التـــــالية :

1 - مـــــاهي التوجهات المبادرة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية.؟

2 - هل إستعدت إدارة الموارد البشرية لإعداد وتهيئة استراتيجية التفوق. ؟

3 - هل للموارد البشرية دورا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة ؟ و هـل يساهم التسيير الإستراتيجي لتلك الموارد في زيادة قدرتهـا على خلق القيمة و إمتلاك المؤسسة الاقتصادية للمـيزة التنافسية ؟

2-الفرضيـــــات :

لمعالجة إشكـــالية البحث المطـروحة ثم صياغة مجموعة من فرضيات كـالاتي :

1 - تساهم إدارة الموارد البشرية تحقق التكيف والتاقلم مع عوامل الميزة التنافسية.

2 - التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يلعب دور رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق القيمة و امتلاك الميزة التنافسية.

3 - من خلال تسيير كـل من الكفاءات و المعرفة والجودة ،تستطيع المؤسسة تحقيقالموقع المتميز والإستراتيجي للموارد البشرية ضمن الموارد الداخلية.

3: أسباب إختيار موضوع البحث :

إن من اهم الأسباب التي دفعتنـا الى إختيار ودراسة هذا الموضوع مـــايلـــــــي :

1-قناعتنا الخاصة بالقيمة المتميزة ،و الأهمية الإستراتيجية التي تكتسبهـا الموارد البشرية و الكـفاءات الفردية و الجمـاعية ضمن مـوارد المؤسسة ،و إعتقادنا بـــانها مصدر الأداء و الجودة العـــالية و الشاملة بسبب مـــا تحوزه من مهارات و قدرات و خبرة نـــادرة يصعب تقليدهـا كمـا نعتقد ان مـا تمتلكه تلك الموارد البشرية و الكـفاءات من معرفته متجددة ،و كـــامنة في عقولهـــا ،بعد مصدر ديمومة و إستدامة المـــيزة التنـــافسية للمؤسسات الإقتصادية ،الأمر الذي شجعنـا منذ مدة على مواصلة البحث و الإهتمام بحقل التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية .

2- ضعف الإهتمام بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات في المؤسسات الإقتصادية بالدول النامية و منهـا الجزائر ،و تقديم اولوية توفير الموارد المـالية و التكنولوجية على حسـاب الإستثمار في الرأس المـــال البشري و الفكري ،و إهمـــال التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات ممـا ادى الى فشل تلك المؤسســات في تحقيق اهدافهـا ،و ضعف مردودية مواردهـــا و عجزهـا في الإندمـاجالإقتصاد العالمي المبني على الكـفاءات و المعرفة و الجودة .

3-قلة الدراسات النظرية و الميدانية التي تناولت بعمق إشكـــالية تسيير الموارد البشرية إستراتيجيا في المؤسسـات الإقتصادية خـاصة الجزائرية ،فالأمر يعــود في نظرنـا الى صعوبة الملازمة لهذا النوع من الدراسات المرتبطة بالعنصر البشري من جهة كمقارنة بالدراسات الاخرى و لصعوبة الملازمـة لهذا النوع من الدراسات المرتبطة بالعنصر البشري من جهة مقـارنة بالدراسات الاخرى و لصعوبة التناول النظـري العــلـمي ضمن المعرفة الخاصة بالموارد البشرية من جهة آخرى ،و هو مـا جعلنا نتعمد القيام بهذا البحث النظري بغية تشجيع هذا النوع من البحوث و إتـــاحه مقاربـات نظرية يمكن لبـاحثين آخرين إختبار مدى صحتهـا و خصوصية نجاحـها ضمن حقل تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتـصادية.

4: اهداف البحث :

بناءا عـلى تحديد مشكلة موضوع البحث و الإفـتراضات الأساسية فإن الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمــر عن كونه محاولة لتحقيق الاهداف التالية :

1-التعرف عـلى طبيعة تسيير الموارد و الكـفاءات البشرية بتعاونبة الخضر و الحبوب الجــافة .

2-تقديم دليل علمـي عن اهمية الإهتمام بتسيير الموارد و الكـفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

3-محاولة التـاكد من دور تسيير الكفاءات كأحد اهم عوامل التفوق في الإقتصـاد الجديد و هل هي مسؤولـة عن تحقيق الميزة التنـافسية ؟

و نطمح في الأخـــير من خلال هذا البحث الى إضافة جديـــدة تـضاف الى مجموعة البحوث و الدراسات المتعلقة بالموضوع ،كمـــا نأمل ان تكون خطوة لغيرنـــا لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط و المسائل التي لم نتعرض لهذا في بحثنـــا هذا .

5 : اهمية البحث .

تـــــاتي اهمية هذا البحث نتيجة الى عدة اعتبارات ندكـــر منـها مـــــا يلي :

1 - حسن تسيير الموارد بصفة عـــامة و تسيير الكـفاءات بصفة خـــاصة يمكن للمؤسسة من الإستعداد لمواجهة التغيرات و التطورات التي تحدث .

2 - يعتبر تسيير الكـــفاءات من اكثر المواضع التي لقيت و تلاقي اهتمـــاما كبيرا في ميدان التسيير و الإدراة ،و بالرغم من التطور الذي طـــرأ على أسس نظريات تسيير الموارد البشرية الا انه مـــا زال هناك مجـــال للبحث و التجديد .

3 - يمكن ان يساهم هذا البحث في تحسين مسيري المؤسسات بأهمية تسيير الكـفاءات كـاداة جوهرية لتحقيق التميز و التفوق .

6- خطـــــــة البحث :

سيتم إنجـــاز الدراسة من خلال ثلاثة فصول :

الفصـل الأول : سيكون حول مقاربة إصطلاحية لمـــفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال مبحثين

المبحث الأول يتمـثل في المسار المفاهمي للتسيير الإستراتيجي و أهمية و معوقات تطبيقية ثم نتطرق إلى مختلف مستوياته .

أما المبحث الثاني : فسيتم التطرق من خلاله الى مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطورهـا التاريخي و أهدافها ،كمـا نتطرق إلى الابعـــاد الإستراتيجية للموارد البشرية .

الفصل الثانـي : سيكون حول الكـفاءات حيث سنتطرق في المبحث الاول الى تعريف الكفاءة و مختلف المفـــاهيم المرتبطة بها ،و كذلك خصائصهـا و انواعـــها و مختلف مؤشرات قياستها .

امـا المبحث الثـاني يتناول تسيير الكـــفاءة البشرية في المؤسســـة .حيث تطرقنـا الى تطوير الكـــفاءات و اهم الطرق المؤدية الى ذلك و كذلك أبعـاد الكفاءة البشرية و متطلبـاتها .

الفصل الثـــالث : فهو دراسة ميدانية لتعاونية الحبوب و الخضر الجـافة لوادي ارهيو ، حيث تطـرقنا في المبحث الأول الى تعريف المؤسسة و نشأتهـــا ،و هيكـلها التنظـيمي و اهداف الوحدة و مواردهـا .

امـــا المبحث الثاني فسوف تناول دراسة شـــاملة في الاجور و الحوافز و الجزاءات

7: التعريف بالمصطلحـات الواردة في البحث :

رغم ان جـل المصطلحـــات المستعملة فـي البحث هي محـــل تعريف و تحديد ،الا أننـا نرى من الأهمية تعريفها و تحيديد مفهومهـــا الذي يلازمنـا على إمتداد فصول البحث ،و هذا بهدف توحيد معانيها و فهمـهمـا ضمن سياق بحثنا و اهم تلك المصطلحـات مـا يلي :

1 – **المؤسسة الإقتصادية** : إن المؤسسة الإقتصادية بالمعنى الوارد في بحثنا قد تكون صغيرة أو متوسطة او كبيرة الحجم ،كمـــا قد تكون المؤسسة الإنتاجية او الخدمتية ،فالقاسم المشترك بينهمـــا هو توفرهـا على موارد داخلية ،و كونهـا تنشط في بيئة تتسم بالمنافسة .

2 – **الميـــزة التنافسية** : هي قدرة المؤسسة على التفوق على المنـــافسين من خلال تقديم منتج ذو جودة عـــالية بالتكلفة الأقل ،و بتقديم قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم مقارنة

بالمنافسين مما يمكن المؤسسة من زيادة حـصتها السوقية و تعظيم ارباحـــها و تأكيد و ضمان بقاءهـا في السوق .

3 – **التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية** : نعني به اتخاذ القرارات طويلة المدى هـدفها تحقيق الإستغلال العقلاني ،و الإستثمار و الفعال للموارد البشرية من خلال إعتمـاد انظمة تسيير و تطبيق إستراتيجيـات تحقق تكيف نظـام الموراد البشرية مع تحولا البيئية التنافسية

4 – **الكـــفاءات** : تعتبر الكـفاءات بالمعنى الوارد في بحثتنا عن ذلك العنف من الموارد البشرية ذو القدرات و المهرات المتميزة ،و يـرادفه مصطلح الكـفاءات الفردية ،كمـا يعبر أحيانا عن تلك الفئات المتميزة لدى الموارد البشرية .

5 – **تسيير الكـــفاءات** :نظـام تسييري يهدف إلىالإستغلال الامثل للكـفاءات من خلال إستقطـابها و تنميتهـا و تحفيزهـا ،و دمجهـا في مســـار تحقيق الأهداف الإستراتيجية بتوفير بيئة العمـل المناسبة لتفجير قدرتهـــا و إمكـانيتهـا المحتملة .

مقدمةالفصل الأول :

أخذت إدارة الموارد البشرية الحيز الأوفر من اهتمام الدارسين و الباحثين و العلمـاء في السنوات الأخيرة فلم تعد تلك الإدارة التقليدية التي تتضمن مهامـا روتينية ،بل أصبحت لـها أبعاد استراتيجية مختلفة على مـا كـانت عليه ،و ذلك نتيجة للتحديات التي واجهتها و من بينهـا التغيرات التكنولوجية التي تجاوز دورهـا في تطور المؤسسات إلى الموارد البشري حيث أصبح نجاح و فعالية المؤسسات تطوير المؤسسات المعاصرة يعتمد على المورد البشري الذي هو أساس خلق القيمة المتمثلة بالمخرجات المناسبة التي تحقق رضـا الزبائن و تفرز من سمعة و مكـانة المؤسسة .

إذا هذه حقيقة pتغيب على أي احد فمـا دام هناك عمل و أهداف مطلوب إنجازهـا فلا بد أن يتم ذلك من خلال المورد البشري ، حتى إذا تم العمل من خلال أجهزة و آلات و تكنولوجية حديثة فإن هذا الأخير هو الذيسيلفها و يستخدمـها .

و لقد حاولنـا خلال هذا الفصل تقديم إطـار نظري حول التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بحث للمواد البشرية بحيث تطرقنـا الى مبحثين :

المبحث الأول : مفاهيم التسيير الإستراتيجي و أهميته .

المبحث الثاني : مقدمة في إدارة الموارد البشرية .

المبحث الأول : ماهية التسيير الاستراتجي

يهدف التسييرالإستراتيجيإلى الملائمة بين أهداف المؤسسة من جهة ،و متغيرات الداخلية و التنافسية من جهة أخرى على أساس إمكانياتها و طاقتها من جهة آخري ،بحيث انصب اهتمام الباحثين و المسيرين على الأنظمة التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية ،كما أصبح اهتمامهم منصبا على الأسواق و البحث عن انسب الطرق للوصول إليها ،الأمر الذي دفع باتجاه تحليل البيئة المحيطة لمعرفة القيود و الفرص المتاحة و اغتنامها ،و هو ما اصطلح عليه بالتحليل الإستراتيجي الذي يعتبر عاملا ساهم بشكل مباشر في التحويل نحو التسيير الإستراتيجي .

و من اجل الإحاطة بالمفاهيم و المستويات الأساسية للتسيير الإستراتيجي تناولنا الدراسة التالية :

- مفهوم التسيير الإستراتيجي .
- أهمية التسيير الإستراتيجي و معوقات تطبيقه
- مستويات التسيير الإستراتيجي .

المـطلب الأول : مفهوم التسيير الإستراتيجي :

يعد التسيير الإستراتيجي امتداد طبيعيا لتطور نظـام التخطيط الإستراتيجي ،إذ تتمثل الإستراتيجية كعملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بنمو المؤسسة ،و ربحيتهـا في الأجل الطويل ، و تحقيق تكيفهـا مع البيئة المحيطة ،و لقد تعددت التعاريف المقدمة للتسيير الاستراتيجي ،و تباينت حسب وجهات نظر الباحثين ،إذ يعرفه "كوتلر" بأنه عملية تنمية و صيانة العلاقة بين المؤسسة و البيئية التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غـايات أوأهداف و استراتيجيات نمو ،و خطـطا محفظة الأعمـال لكل العمليات أوالأنشطة التي تمارسـها هذه المؤسسة.[1]

أما "تومبسون " فيعرف التسيير الاستراتيجيبأنه "رسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة و غايتهـا على المدى البعيد ،و اختبار النمط الاستراتيجي الملائم على ضوء متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية تم تنفيذ الاستراتيجية و تقويمهـا ."[2]

و هو أيضا عملية اتخـاذ القرارات الاستراتيجية و تنفيذهـا و تكوينهـا ،و فن و علم تكوين القرارات الوظيفية و تنفيذهـا و تقويمهـا بمـا يمكن للمؤسسة من بلوغ أهدافها ذلك أن القرارات و الأفعـال التي يتم توظيفهـا في صياغة الاستراتيجيات و تنفيذهـا تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة التفوق التنافسي و تحقيق التلاؤم بين المؤسسة و بنيتهـا التنافسيّ.[3]

كمـا يعرف "داليد" بأنه علم و فن صياغة و تطبيق وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافهـا .

بينمـا يعرفه "آنسوف "بأنه : تصور المؤسسة عن علاقتهـا مع المحيط حيث يبرزهـا التصور العمليات التي يجب تقويمهـا على المدى البعيد ،و الذي يجب ان تذهب اليها ،و الغايات التي يجب تحقيقهـا ."[4]

[1]-عبد السلام ابو قحف،(1997)،اساسيات الادارة الاستراتيجية،الاسكندرية،مكتبة الاشعاع للطباعة و النشر و التوزيع،ط2 ،ص64.
[2]-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،(1999)،الادارة الاستراتيجية،القاهرة،مجموعة النيل العربية،ط1،ص30
[3]-نعمة عباس الخفاجي،(2004)،الادارة الاستراتيجية:المداخل والمفاهيم و العمليات،مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع،عمان،ط1،ص34.
[4]-نبيل محمد المرسي،(2003)،الادارة الاستراتيجية،تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ،الاسكندرية،الدار الجامعية الجديدة،ص19.

و ضمن هذا الإطـار يعرفه "الداوي " بانه تلك القرارات طويلة الاجل الخاصة ،بالتبؤ و التنظيم و القيادة و التنسيق و المراقبة المرتبطة بالعملية تخصيص الموارد بالمحيط الخارجي[1].

فالتسيير الإستراتيجي عبارة عن عملية اتخاذ القرارات بناءا على معلومات ووضع الأهداف و الاستراتيجيات و الخطط و البرامج الزمنية و التـأكد من تنفيذها.

كمـا يمثل أيضا عملية اتخـاذ القرارات المتعلقة بتخصيص و إدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامـل البيئية بمـا يعين المؤسسة على تحقيق رسالتهـا و الوصول إلى غاياتهـا و أهدافهاالمنشودة[2].

من خلال التعاريف السابقة يتضح تركـيز الباحثين في تعريفهم للتسيير الإستراتيجي على عنـاصر أساسية هي :

- تحديد رؤية المؤسسة و رسالتهـا و أهدافهاالإستراتيجية .
- تحليل البيئة الداخلية و البيئة التنافسية و التنبؤ باتجاهاتهاالمستقبلية .
- اختبار البديل الإستراتيجي المنـاسب لتحقيق الأهدافالإستراتيجية .
- وضع الإستراتيجية الوظيفية لأنشطة المؤسسة المختلفة ،التسويق ،الموارد البشرية .....الخ .
- تهيئة الهيكل التنظيمي المنـاسب لتحقيق الأهداف الإستراتجية .
- إعداد نظم الرقابة الإستراتيجية و تقسيم نظم الأداء

و بناء على مـا سبق فإننـا نستخلص تعريف التسيير الإستراتيجيبأنه النظـام الذي يمكن للمؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية ،و بناء أهدافهاالإستراتيجية مع ضمـان الأداء الفعال من خلال الدقة و التنفيذ و المتابعة المستمرة لإستراتيجيتهـا ،و ذلك بفضل تكـامل عنـاصر التسيير الإستراتيجي المتمثلة في تحديد رسالة المؤسسة و أهدافها و التحليل البيئي ،و اختبار و تنفيذ الإستراتيجية ثم تقييمهـا .

1 -الداوي الشيخ،(1999)،نحو تسيير الاستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر،اطروحةدكتوراة دولة غير منشورة،جامعة الجزائر،ص04.

[2]-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،مرجع سبق ذكره،ص33.

المطلب الثاني : أهمية التسيير الاستراتيجي و معوقات تطبيقه:

تزداد أهمية التسيير الاستراتيجيباعتباره احد أهم الأنظمة التي تساهم في إسغلال الفرص و الاستفادة من نقاط القوة و تحقيق عوائد اقتصادية مرضية ،كما انه يمكنها من وضع رؤية مستقبلية لمكانة تنافسية متميزة من خلال تحقيق الفعالية في استغلال مواردها المالية و البشرية و كذا الاستفادة من الفرص التي تتيحها البيئية التنافسية و كذا مواجهة تهديداتها بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافهاالإستراتيجية .

كما ان انتهاج المؤسسات لنظام التسيير الإستراتيجي يحقق لها المزايا التالية.[1]

-وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية ،إذ اثبتت الدراسات العلمية ان المؤسسات التي تهتم بصياغة إستراتيجية ناجحة ليس فقط لأنها تمتلك موارد

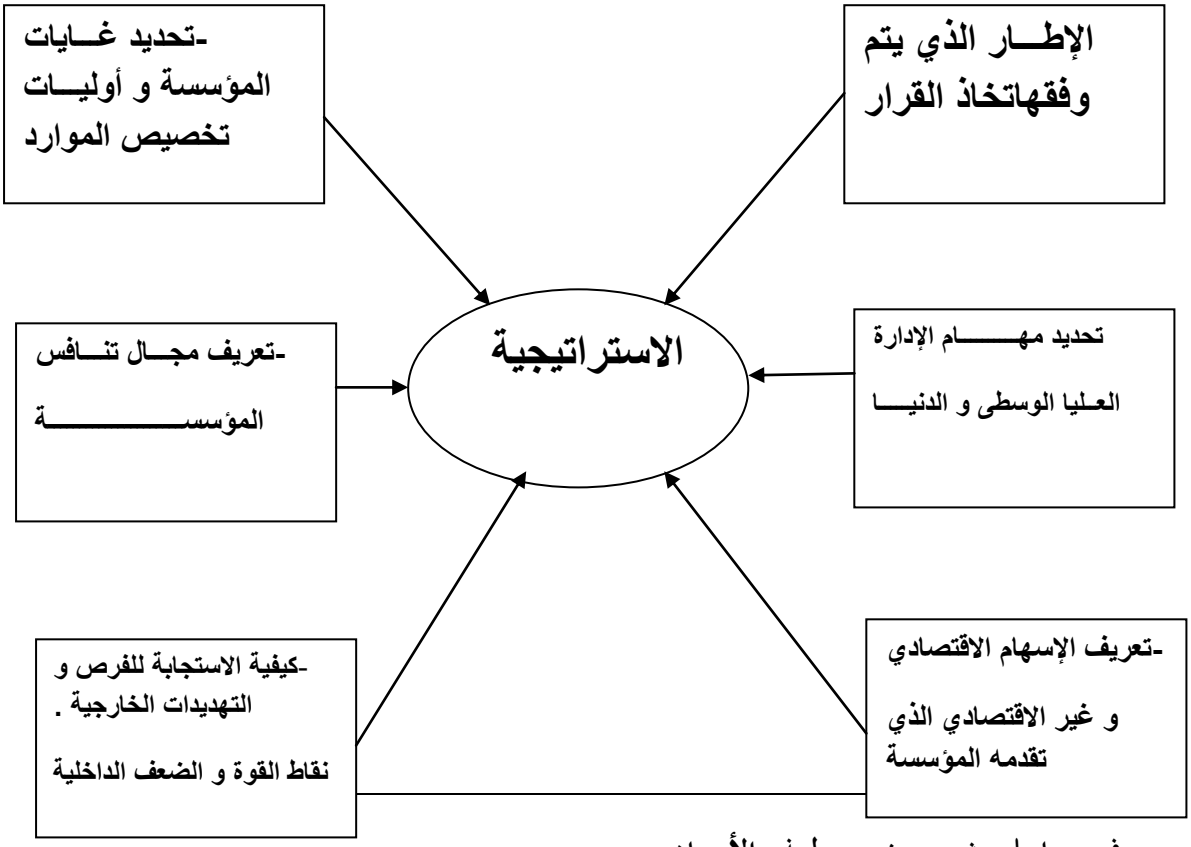
مالية و لكن أيضا لقدرتها على اتخاذ قرارات فعالة بسبب دقة المعلومات ،و قدرة التنبؤ بتحولات البيئة التنافسية .

-تحقيق نتائج اقتصادية و مالية ، و ذلك بالنظر لتحليها للبيئة و معرفة المخاصر و التهديدات و بالتالي تمكنها من اتخاذ إجراءات كفيلة بتخفيف أثرها .

-تدعيم المركز التنافسي لان التغيرات السريعة التي تحث على مستوى البيئة قد تؤدي إلىإنهيار بعض المؤسسات التي تعتمد على التسيير الإستراتيجي نظرا للمنافسة الشديدة .و على هذا الأساس تتلخص من التعاريف السابقة أنها مرتبطة بأبعاد رئيسية يمكن توضيحها في الشكل رقم (1) التالي :

[1]-اسماعيل محمد السيد، (1993)، الادارة الاستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقه،الاسكندرية،مكتب العربي الحديث،ص26.

الشكل رقم (1) الأبعاد التي تشكل منها الإستراتيجية



و في مـــا يلي شرح مختصر لهذه الأبعـاد :

-يتم إتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات منسجمة و متـكاملة بإعطاء الإستراتيجية الإطـار العام و الموحد . فالإستراتيجية هي الدافعة في المؤسسة لوضع الخطط ، و من ثم تنفيذ هذه الخطط حتى تحقق المؤسسة أهدافها و غايتها

-خطط العمل و أولويات تخصيص الموارد و المساهمة في تحديد مقاصد المؤسسة و من حيث الغايات البعيدة الأمدى فالأداة المساهمة فيها هي الإستراتيجية ،و هي من حيث الغايات البعيدة المدى فالاداةالمساهمة فيها هي الإستراتيجية ،و هي نظرة تقليدية تعتبر الإستراتيجية وسيلة لتشكيل الأهداف و الغايات بعيدة المدى للمؤسسة ،و ذلك بمعرفة الانشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغايات و الموارد المطلوبة توفيرهـا .

[1]-المصدر:محمود مندورة و محمد جمال الدين درويش،(1994)،التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات،جامعة الملك سعود،ص12.

-المجال الذي تتناقض فيه المؤسسة تقدم الإستراتيجية تعريفا له ،و يتطلب تحديد هذا المجال التطرق لقضية توسع و تنويع النشاطات ،و لذلك مجالات العمل المطلوب التخلي عنها ،أيأنالإستراتيجية تحدد مجالات العمل الحالية للمؤسسة و كذلك مجالات العمل التي يجب أن تكون في المستقبل .

-التكيف مع التغيرات الخارجية و تحقيق التوافق و بين الإمكانيات الداخلية الإستراتيجية أداة مساعدة على تحقيقه .

ينبغي مراعاة تحقيق المصلحة لكافة المستفدين على المدى البعيد ،و عدم حصر و توجيه الإستراتيجية نحو التركيز على تحقيق الربح السريع كحافز للعمل .

إن هذه الأبعاد التي استعرضها تمنح معظمها المتكامل للإستراتيجية مما يجعلها إطار مهم للعمل ،و من خلاله تثبت المؤسسة نفسها في المجتمع و تتكيف مع التغيرات البيئية مما يضمن لها القدرة على التنافس و البقاء .

-القدرة على إحداث التغير و التكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة حيث تكتسب هذه الأخيرة صبغة المرونة .

-تخفيض الموارد و الإمكانيات بطريقة فعالة ،و ذلك باستغلال نقاط القوة و التغلب على نقاط الضعف .

- تمكن المؤسسة من أن تكون أكثرإطلاعا و استجابة لمتغيرات البيئة و رغم أهمية المزايا التي يخلقها التسيير الاستراتيجي للمؤسسة إلا انه غالبا ما يواجه العديد من التحديات أهمها :

- **زيادة معدلات التغير** : يشهد عصرنا العديد من الابتكارات و التفاعلات الدولية ،و هيمنه الإقليمية على التكنولوجيا و الأسواق ،إذ أن الثورة الإعلامية في شتى المجلات تفرض على الإستراتيجين مواجهتها و التعادي لها في سبيل الحفاظ على البقاء و الاستمرار.
- **حدة المنافسة** : أدى إزدياد و ارتفاع المبادلات الدولية و ظهور العولمة الاقتصادية الى زيادة حدة المنافسة و اشتدادها ،الامر الذي استدعى ضرورة وضع استراتيجية مناسبة

لإختراقالاسواق مما يستوجب الإهتمام بتنمية و تطوير و التفكير الإستراتيجي للصمود امام هذه الاتجاهات الدولية

- **التغيرات التكنولوجية** : تعتمد بعض المؤسسات على الأساليب التكنولوجية كأساس لتحقيق ميزة تنافسية تسيطر على وضع ما سرعان ما يتذكر و تحدث تغيرات و تطورات جديدة في مستويات التكنولوجية بحيث يضع تلك المؤسسات في موقف البحث عن ميزة تنافسية مركزة على تكنولوجيات جديدة.
- **تغير طبيعة قوى العمل** : يعتبر المرد البشري أهم مورد في المؤسسات الاقتصاديةباعتباره كيان اجتماعيا ، يمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات ،إلا ان التغيرات الثقافية و الاجتماعية أصبحت تمثل تحديات امام التسيير الإستراتيجي للمؤسسات .
- **عجز الموارد المتاحة و ندرتها** : إن الندرة في الموارد سواء كانت مادية أو بشرية تشكل عاتقا امام استمرار المؤسسات ،و تحديا يجب عليها مواجهة لإعداد استراتجيتها المستقبلية
- **عدم استقرار السوق و الأوضاع الاقتصادية** : إن حالة عدم استقرار الأسواقصعبت كثيرا من السيطرة على مختلف المتغيرات كالعملاء و المنتجات ....الخ،و حتى إن تمكنت من السيطرة على بعضها فسرعان ما تظهر أمامها متغيرات جديدة كالأوضاع الإقصادية و ما تحمله من متغيرات ذات الأثر الواسع كحالات الانتعاشالاقتصادي و انكماشه ،و هو ما يشكل عائق للمؤسسات .
- **تعقد بيئة التسيير الإستراتيجي** : تتميز بيئة الأعمال بالتغيرات السريعة إذا أصبحت تتم بالتعقد و التشابك بين متغيراتها المختلفة الأمر الذي يعرقل وضع الإستراتيجية المناسبة .
- **زيادة دور الجماعات الضغط** : فالمنظمات الدولية لحماية البيئة و حقوق الإنسان ، و كذا منظمات المواصفات القياسية للجودة ، و المنظمات الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي أزداد ضغطها و تعددت مطالبها التي أصبحت تشكك ضغوطا كثيرة على الإستراتيجيين .

المـطلب الثالث : مستويات التسسييرالإستراتيجي .

يعد نظـام التسيير الإستراتيجي نظـاما تسييريا شاملا للمؤسسة بمختلف وظـائفها ووحدهـا ،فهو يهدف الى توظيف مختلف الموارد الداخلية و إغتنام الفرص التي تتيحهـا البيئة التنافسية ،و له ثلاث مستويات هي :[1].

الفرع الاول: التسيير الإستراتيجي على مستوى المؤسسة : يعرف هذا المستوى بتسيير الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة عن باقي المنافسة و يتم في هذا المستوى تحديد رسالة المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها و تخصيص الموارد اللازمة لبوغهـا ، إضافة الى محاولة التنسيق بين وحدات الأعمال و التسيير الإستراتيجي على هذا المستوى أهدافا تتمثل فيمـــا يلي :

-تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة و بصفة خـاصة الرؤية و الرسالة ،و الأهداف الإستراتيجية .

-تحديد السوق الذي ستتعامل فيه المؤسسة.

-تحديد و تخصيص الموارد المتـــاحة .

-خلق روح التعاون بين وحدات العمـــل.

الفرع ثاني: التسيير الإستراتيجي على مستويات وحدات العمل :

هو عبارة عن تسيير وحدات الأعمـال الإستراتيجية لتتمكن من تحقيق منافسة فعالة في مجال معين ، أو سوق معين ، او منتجات معينة ،و المساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة .

إن التسيير الإستراتيجي على هذا المستوى يحاول وضع أجوبة لعدد من الأسئلة أهمها :

-مـا هو المنتوج او الخدمة التي سوف تقدمـها الوحدة للأسواق ،و من هـم العمـلاء المحتملين لهـا ؟

-كيف يمكن للوحدة ان تنافس بكـفاءة مع منافيسها في نفس القطـــاع ؟

-كيف تساهم الوحدة في تحقيق اهداف المؤسسة ؟

[1]-اسماعيل محمد السيد،مرجع سبق ذكره،ص26،ص28.

الفرع ثالث:التسيير الإستراتيجي على المستوى الوظيفي :

يمارس التسيير الإستراتيجي على مستوى مختلف وظـائف المؤسسة ،كالوظيفة الإنتاج ،و التمويل ،و التسويق ،و الموارد البشرية ،حيث تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها و تسيير أنظمتها وفق منظور استراتيجي ،و الذي يعد هـاما و ضروريا لاستمرارها ،فمثلا وظيفة الإنتاج تهتم بحجم الإنتاج و نوعيته و مستلزماته .

أما التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية : "فهو يهتم بتنمية المهارات و القدرات الفنية للعمالة ،عن طريق البرامج التدريبية أو الكفاءات و التحفيز بالإضافة إلى تلك المستويات هناك مستوى آخر و المتمثل في التسويق الإستراتيجي الذي يهتم بكل ماله علاقة بالعملية التسويقية،كالبحث في سبل الرفع من نسبة الحصة السوقية،و طرق التوزيع و الترويج الملائمة،و مدى اشباعه لرغبات العملاء الحالية و المستقبلية.....الخ.

واخيرا يمكننا التاكيد على ان نظام التسيير الاستراتيجي يمكن المؤسسة من تحديد رسالتها ووضع أهدافها

الاستراتيجية و تخصيص الموارد و الامكانيات بطريقة فعالة بسبب قدرتها على احداث التغيير و التكيف

والتنبؤ مع الضغوط التنافسية الجديدة،وهو ما يساهم في تنمية و تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة،بدعم

من نظام التشخيص الاستراتيجي لمتغيرات البيئة الداخلية و التنافسية للمؤسسة ,و هو ما سنتطرق إليه

في المبحث القادم:

المبحث الثاني:مقدمة في ادارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر من عناصر المؤسسة و أكثرها تأثيرا على الإنتاجية .ان الإدارة تمثل ركنا اساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمةوتمكين المؤسسات من مواكبة التحديات المستقبلية و الحالية.

وضمن هذا التحليل سوف نستعرض مفهوم وظيفة ادارة الموارد البشرية و اهدافها و الادوار التي تقوم بها و ايضا اهم المشاكل و التحديات التي تواجه وظيفة الادارة الموارد‌البشرية ,ومن أجل الاحاطة بالمفاهيم و اهداف ادارة الموارد البشرية تناولنا الدراسة التالية :

- **مفهوم ادارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي**
- **اهاف ادارة الموارد البشرية**
- **الابعاد الاستراتيجية للموارد البشرية.**

المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي

الفرع الا ول: مفهوم إدارة الموارد البشرية : لقد ركزت إدارةالأعمال على الجوانب المادية في العملية الإنتاجيةوأهداف العنصر البشري في السابق لكن مع التطورات الحديثة في الجوانب الإداريةأصبحإلزاما عليها الاهتمام بالعنصر البشري,لأننجاح أي مشروع يتوقف و إلى حد كبير على مدى فعالية ومهارة العامليننفي ادارة أعمالهم واهم المصدر و الركيزة الأساسي

لتحقيق التفوق التنافسي ,فالمورد البشري عنصر هام لا يمكن تجاهله والتقليل من نشأته وحيوية الدور الذي يقوم به .

و لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية وفيما يلي بعض التعريفات :

التعريف الأول مجموعات النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الكفآة و الفعالية.[1]

التعريف الثاني: تسيير الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة الممارسات والسياسيات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليهاالإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه[2]

التعريف الثالث حماية العمال و الدفاع عنى حقوقهم ,والرفع على المستوى الثقافي ,و زيادة فرعية التكوين والتعليم للعاملين و هذا لكي يصبح العامل أكثر وعيا و حرصا على تحقيق رغباتهم و أهداف المؤسسة معا[3].

من خلال التعريفات السابقة يتضح بان إدارة الموارد البشرية تهتم بالحصول على الموارد البشرية وتطويرها و تمكين هذه القدرات في الإسهام في انجاز الأهداف بكفاءة وفعالية و أيضا تعمل على تخفيض الاحتياجات المهمة من

1جمال الدين المرسي،(2003)،الادارة الاستراتيجية لموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين،الدار الجامعية،الاسكندرية،ص36.

[2]-جاري ديسلر،(2009)،ادارة الموارد البشرية،ترجمة محمد سيد احمد عبدالعال،دار المريخ،الرياض،ص34.

[3]-كامل بربر،(2000)،ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي،المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع،لبنان،ط1،ص13

الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات و الخبرات المطلوبة وفي الوقت المناسب بالإضافةإلى تدريبها و تحفيزها.

وبالإمكان تحيد العناصر الرئاسية التي تركز عليها وظيفة إدارةالموارد البشريةكالأتي:[1].

1 -ضمان المؤسسة على الحصول على كفاءات لمقابلة متطلبات المؤسسة .

2 -وضع تقديرات باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية .

3 -اقتراح السياسات و الأنظمة و اللوائح المتعلقة بالتوظيف و المكافآت و الأجور و الحوافز و المنافع و صحة و سلامة العاملين وبرامج التدريب و تقييم العاملين .

4 -توفير ظروفالعدالة للتوظيف و القيام بوضع العامل المناسب في المكان المناسب .

5 -تطبيق نظام عادل يعتمد على المساواة و العدالة في التوظيف بعيدا عن التحيز للجنس والانتماء الحزبي أو القبائلي والعائلي.

6 -وضع الخطط للموارد البشرية و العمل على تطبيقها .

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:[2]

كما سبق الذكر أنإدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة انما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة فقد مرت عبر التاريخ و حقب زمنية استجابت فيها للمتغيرات البيئة الخارجية والتغييرات في بيئة المؤسساتو تركيبة الموارد البشرية فيها فكانت البدايات مع نشاط استمد افكاره و مبادئه من حقول قريبةكالعلاقات الصناعية ,اقتصاد العمل ,علم النفس الصناعي .....الخ

[1]-جمال الدين محمد المرسي،مرجع سبق ذكره،ص04

[2]-خالد عبد الرحيم الهيتي،(2003)،ادارة الموارد البشرية،دار وائل،عمان،ص20.

تفاعلت هذه الحقول فيما بينها لتكون إدارة العاملين ثم إدارةالأفرادفإدارة الموارد البشرية . و أخيراإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

وفيما يلي أهم المراحل الزمنية التي استمدت منها إدارة الموارد البشرية مبادئها و خصائصها.

1– **قبل الثورة الصناعية** :تميزت الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع,ففي نظام العبودية اكبر العامل من الممتلكات صاحب العمل يبيعه و يشتريه شانه شان مصانع صغيرة و في بيت صاحب العمل الحقوق قانونية والحقوق الإنسانية ,وكانت السلطة المطلقة بيد المالك ثم يلي هذا النظام نظام الصناعة اليدوية و فيه برزت فئة تمتلك الخبرة و المهارة بذات تعمل مقابل الأجر الذي يعد اجر الكفاف إلىأن جاء نظام الطوائف و به شكلت كل طائفة لها قانونها يضع شروطالدخول للمهنة و أجورهم و مستوى إنتاجهم ,و يمثل هذا النظام احتكار للحرفة[1].

2– **مرحلة الثورة الصناعية** :ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر و ظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين ولقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدد ظواهر أهمها:[2]

أ –التوزيع في استخدام الآلاتوإحلالها محل العملمع ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل

ب–إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة وتجمع عدد كبير من العمال فيها.

[1]-مهدي حسن زويلغت،ادارة الافراد في منظور كمي و العلاقات الانسانية،دار مجدلاوي،ط1،عمان،ص10 بتصرف.
2-صلاح الدين محمد عبد البافي،(2001)،الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات،الدار الجامعية،مصر،ص33 بالتصرف.

وقد تسببت هذه الظواهر إلى الاستغناء أحيانا عن العمال و الاحتجاج إلى عمالة متخصصة ,كما أدى ذلك أيضاإلى سوء ظروف العمل ساعات عمل طويلة،

بالإضافةإلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءواأحياناإلى العاملين ,فالعامل أصبح ضحية هذا التطور حيث اعتبر مجرد سلطة تباع وتشتري بعد اعتماد الإدارة علىالآلةأكثر من اعتمادها على العمال

بالإضافة لما سبق فقد أدى نظام المصنع الكبير إلى سوء العلاقات الإنسانية.

<< و رقابة روتينية العمل و سأم العاملين و لقد أظهرت هذه الفترة الإحت يلج الى ضرورة تحسين ظروف العاملين >>[1]

3 – مرحلة القرن العشرين : لقد شهدت هذه المرحلة عدة احداثأثرت على إدارة الموارد البشرية و من أبرزهـا :

أ–ظهور حركة الإدارة العلمية : لقد ساهمت هذه الحركة في ظهور اهمية إدارة الموارد البشرية بقيادة الإدارة فردريك تايلور . Fredrik Taylor<<و قد حدثت هذه الحركة في عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى >>[2].

و قد توصل تـايلور الى ان للإدارة أربعة أسس هي :

–التطور الحقيق للإدارة .

– الاختبار العلمي للعاملين

[1]-احمد ماهر(2001)،ادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الاسكندرية،ط5،ص35.
[2]-احمد سيد مصطفى،(2000)،ادارة الموارد البشرية،منظور القرن الحادي و العشرون،دار الكتب،القاهرة،ص50،بالتصرف.

-الاهتمام بتنمية و تطوير العاملين و تعليمهم إضافة إلى التعاون الحقيق بين الإدارة و العاملين .

بالرغم من حالات التذمر و انخفاض الرضا عن العمل و ذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العـامل .

ب-نمو المنظمـات العالمية : في بداية القرن العشرين نمت المنظمـات العالمية في الدول الصناعية ،حيث استخدمت نقابات العمل أساليب القوة من إضراب عن العمل و المقاطعة و غيرهـا من اجل زيادة الأجور و إيجاد الظروف المريحة للعمل .

ج- الحرب العالمية الأولى : خلال الحرب العالمية الأولى ظهرت الحاجة إلى استخدام طرف اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحية لشغل الوظـائف ،كمـا تزايد الإهتمام بالرعاية الإجتماعية للعمال و انشئت مراكز للخدمـات الإجتماعية و الترفيهية و التعليمية و الإسكـان ،و هذا مـا يمثل ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية ,كما تم خلال هذه الفترة إعدادأول برنامج تدريجي لمديري الموارد البشرية في احدى الكليات الامريكية المتخصصة عام 1915 وبحلول عام 1920 اصبح مجال ادارة الموارد البشرية متواجد على نحو ملائم

د – مابين الحرب العالمية الاولى والثانية :لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثنيات من هذا القرن تطور في مجال العلاقات الانسانية ,فقد اجريت تجارب هاوتورن HAWTHORNE بالولايات المتحدة الامريكية بقيادة التون مايو ELTON MAYO ,ولقد اقنعت هذه التجارب الكثيرين باهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل[1].

[1]-صلاح الدين عبد الباقي،مرجع سبق ذكره،ص25.

و – و مابعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر :لقد تمت و تطورت إدارة الموارد البشرية واتسع نطاق أعمالهاإلىأن شملت تدريب و تنمية العاملين ,و وضع برامج لتعويضهممعن جهودهم وتحفيزهم وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل ,و يتضح ذلكمنخلال الوظائف التي تقوم إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث ، << وإدارة الموارد البشرية الحديثة لا ينظر إلى الفرد كونه عامل في المؤسسة فقط بل هي تنظر إليه كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف لها ميزة جديدة من مزاياها التنافسية ,و تعتبر مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية و مركز جذب داخلها فمن خلال زيادة فعاليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فعالية مختلف الأنشطةالإنتاجية و التسويقية والمالية .

المطلب الثاني: أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية :

الفرع الأول : الهدف العام لإدارة الموارد البشرية[1]

إن الهدف الأساسي و العام بدرجة الأولى هو تحقيق التوازن لإدارة الموارد البشرية و هذا من خلال تطوير الأفراد و يكون عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ,و تزويد المؤسسة بعاملين ذوي كفاءات لتحقيق أهدافها .

الفرع الثاني : الهدف الخاص لإدارة الموارد البشرية : [2]

1 -الأهدافالتخصيصة لإدارة الموارد البشرية

ا–الاجتماعي :تتمثل في تحقيق الاهداف الاجتماعية عن طريق تلبية رغبات العاملين و هذا وفقا لكفاءتهم و كل هذا من اجل تحقيق الرفاهية العامة للافرادو بالتالي تطور المجتمع.

1-نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جودة،(2010)،تطور ادارة الموارد البشرية،داراليزاوي العلمية للنشر و التوزيع،الاردن-عمان،ص167.

[2]-نفس المرجع،ص169.

ب–التنظيمية :تبرز الاهداف التنظيمية لادارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية و الاستشارية.

ج–الوظيفية :تتمثل الاهداف الوظيفية من خلال تحقيق اهداف المجتمع من خلال رفاهية الموارد البشرية و ايضا من خلال تنفيذها لوظائفها التنفيذية و الاستشارية.

2–الاهداف الشمولية [1]:

–توفير السلامة و الصحة المهنية ،والمحافظة على قوة العمل،وتجنب الاستخدام غير السليم للموارد البشرية.

ا–**الانسانية**:تتمثل في تلبية رغبات الافراد العاملين في اشباع رغباتهم باعتبارهم عنصر هاما من عناصر الانتاجية.

ب–مستوى الدولة:

–المحافظة على التوازن بين الاشخاص و الوظائف المتاحة المراد التقدم اليها،اي التوازن بين الفرص و الموارد البشرية التاحة.

–توفير للمجتمع احسن الاعمال التي تجعلهم يرضون باعمالهم،و تكون اكبر انتاجية و ربحية،مما يجعلهم سعداء،و يشعرون بالحماس نحو العمل، الى جانب رفع معنوياتهم و اقبالهم نحو العمل.

–توفير احسن التكنولوجيا للعاملين من اجل تمكينهم من بذل اقصى طاقاتهم و الحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.

[1]–نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جودة،مرجع سبق ذكره،ص،ص، 170،172.

-توفير جوا ملائما للعمل تسوده حرية الحركة و التعبير،مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للافراد و المجتمع.

ج-مستوى المنظمة:

-جلب افراد اكفاء تتوفر فيهم جميع مواصفات الاعمال و ذلك عن طريق الاختبار و التعيين و هذا بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

-الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها،و يكون عن طريق اجراء فترات تكوينية،و اتاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعرفة و الخبرة و المهارة التي تتمشى مع تطور نظام المؤسسة.

-الحفاظ على استمرارية الرغبة في العمل،و دمج اهداف الافراد العاملين مع اهداف المؤسسة كعامل تحفيز للولاء و الانتماء و حب المؤسسة و العمل المستمر على تطويرها و تحسينها.

د-مستوى العاملين:

-اتاحة فرصة التقدم للعاملين المؤهلين للمؤسسة و هذا عن طريق توفير ظروف عمل منشطة لمهامهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم .

-توفير سياسات موضوعية تمنع الاسراف و التبذير في الطاقات البشرية.

المطلب الثالث: العلاقة بين الإستراتيجية و الموارد البشرية

اذا كان الأفراد يتحملون مسؤولية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية ،و في نفس الوقت فهذا و بدون اي شك يجعلهم في قلب الاستراتيجية.لذا هناك ضرورة لإدماج بعد تسيير الموارد البشرية في إستراتيجيةالمؤسسةو تحتاج وظيفة الموارد البشرية أملاك نظام معلومات فعال حول الموارد البشرية وتقنيات تحليل لتقيم كل الجوانب المرتبطة بهذا البعد من حيث طبيعة النشاط و الوظيفة ,العوامل الشخصية ,التكوين و التحفيز الأداء و الإمكانيات ,أهداف و استعدادات العمل بالإضافة إلىالمؤشرات الكمية من حيث العدد ,مستويات الأجور ,مؤشرات التأهيل.

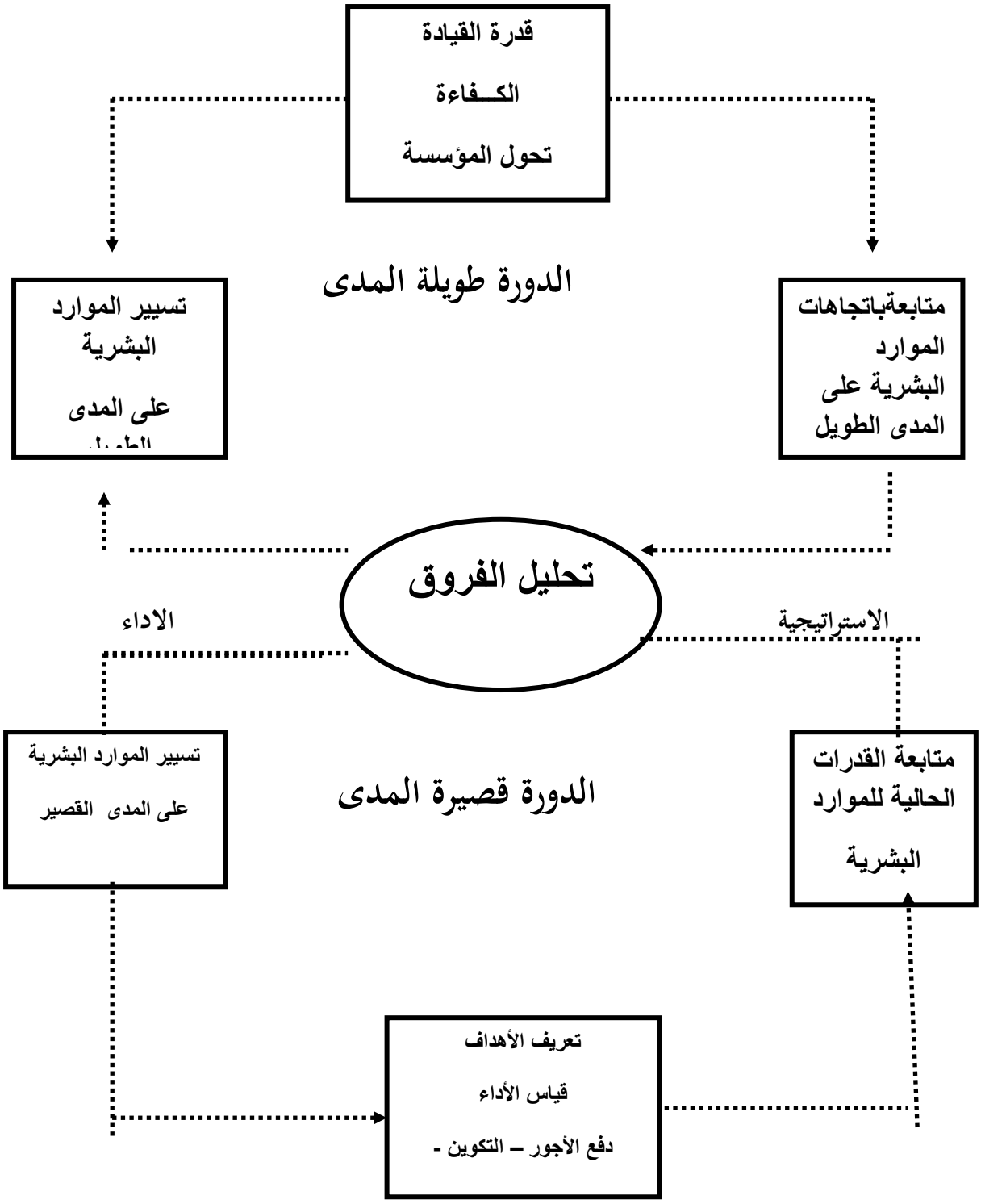
يمكن تجسيد هذا الدور من خلال الشكل البياني رقم 1 الذي يحدد أهمية العلاقة بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة ,حيث نلاحظ أن بعض مهام

الموارد البشرية تضمن للمؤسسة استمرارية تنافسها من خلال مساهمتها في تنفيذ الاستراتيجيات على المدى القصير من حيث تعريف الأهداف تقييم الأداء وتعويض

وتكوين العمال ,و في نفس الوقت تساهم بعض المهام الأخرى في تكوين الاستراتجيات الجديدة على المدى الطويل من خلال الكفاءة ,الثقافة القيادة والتطور التنظيمي.

الشكل البياني رقم 02

أهمية العلاقة بين الإستراتيجية و الموارد البشرية [1]



[1]-G-JOHNSON،K scholes،R.Whittington،F.Frery(2005)،P549 .

و نحتاج الإستراتيجية إلى الربط بين المدى البعيد و القصير في تسيير الموارد البشرية حتى لا يكون تناقض أو تفضيل بين الأهداف القصيرة المدى و البعيدة كما يظهر في الشكل البياني أعلاه حيث يتم التنسيق بينهما على مستوى إستراتيجية المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مستويات الأثر الرجعي التي تمكن المؤسسة من معالجة الاختلال بين المستويين.

خلاصة الفصل الأول :

إن المنطلق الأساسي للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري ،و استثمار قدراته و طاقاته ،و توظيفها ،و اعتبارها شريكـا في العمل لا أجيرا ،الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية تختلف بشكل جدري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية .

لقـد توصلنا من خلال هذه المداخلة إلمـايلي :

أن يكون التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين مديري الموارد البشرية و الموردين التنفيذيين بالمؤسسة .

يجب على التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية للموارد البشرية أن يكون أكثر استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية .

يجب أن يركز التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الجودة و استثمار المعرفة و تنمية الكفـاءات .

مقدمة :

إن التحول إلى عصر المعلومات كشف عن متغيراتاقتصادية هامة مست مختلف المستويات خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري الذي زادت أهميته و أصبح يمثل موردا اقتصاديا هاما للمؤسسة .

فنتيجة التغيرات الاقتصادية التي عرفها العالم مؤخرا ،ظهرت قفزات كبيرة في استخدام الإنسان المتزايدة لأدوات و تكنولوجيا مختلفة ،من أهمها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التي كان لها تأثير كبير في تطوير الكفاءات ،و ذلك من خلال استعمالها في تسيير المعارف بالطرق الحديثة و المتطورة ،و أيضا في مجال التكوين و ذلك باستعمال وسائل عصرية كالإعلام الآلي و الانترنت و غيرها ،فكل من التكوين و التحفيز و التدريب يلعب دورا فعلا في تطوير و تنمية الكفاءات ،إذا أصبح يعتبر أهم أداة لتحسين مستوى الأداء .

و في هذا الصدد سوف نتطرق إلى مدى ضرورة الكفاءة في المؤسسة .

المبحث الأول: الكفاءات

إن الحديث ع الكفاءات باعتبارها مصطلح حديث التداول ،يجعل لا نصطدم بعدة مصطلحات و مفاهيم تتداخل معه بشكل ،أو بآخر ،كما هو الأمر بالنسبة للمهارة و الاستعداد ،و القدرة و الهدف و السلوك و الإنجاز .....الخ

و من هنا سوف نتطرق لها بشكلموجز ،حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر و وضوحا و تميزا عن المفاهيم المجاورة له .

المطلب الأول : تعريف الكفاءة و مختلف المفاهيم المرتبطة بها .[1]

الفرع الاول : مفهومها :

- حسب اتفاقية ACAP 2000 المبرمة في ديسمبر 1990 فهي تعرف الكفاءة على أنها علم فعلي عملي صحيح **une Savoir être Opérationnel valide** **الكفاءة** مهما تكون مراقبة من طرف المؤسسة فإن معرفتها تكون "خارجية "نسبيا عن تنظيم المؤسسة .
- لمحاولة تعريف الكفاءة فقد أشار جيل ترومبلي الى ان هناك أكثر من 100 تعريف للكفاءة حسب سياق الإستعمال و للإشارة فإن أول قطاع استعملت فيه الكفاءات هو قطاع الشغل و التكوين المهني –الكفاءة المهنية –و قد عرفت في هذا الشأن كما يلي :"الكفاءة المهنية هي قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة او حرفة او مهنة حسب متطلبات محدودة و معترف بها من قبل عالم الشغل .

1 -موساوي زهية، خالدي خديجة،(2005)،نظرية الموارد و التجديد في تحليل الاستراتيجي للمنظمات،الكفاءات كعامل لتحقيقالاداء المتميز،مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،جامعة ورقلة،ص09.

و للكفاءة مفهوم عـام يشمل القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات جديرة ضمن حقل مهني فهي إذن تشمل التنظيم و التخطيط و التجديد و القدرة على التكيف مع نشاطات جديدة و بهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحديا اكبر من اكتساب المهارات و المعارف فقط و نورد هنـا تعريف لويس دينو الذي عرف الكفاءة بقوله " الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية و كذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح دور مـا او وظيفة او نشاط بشكل فعال .

- يدل مفهوم الكفاءة على المهارات العلمية التي يتولد عنهـا خلق القيمة و تعرف المجموعة المهنية الفرنسية بالقول :"الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السـلوكيات التي تمارس في إطـار محدد ،و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني و الذي يعطي لها صيغة القبول و من ثم فغنه يرجع للمؤسسة تحديـدها و تقوميها و قبولهـا و تطويرهـا .

و يتمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المالية و المعلومـات المتاحة ،حيث ان المنظمة الهادفة لنمو و التطوير لابد و أن تؤمن إمكـانية استمرار التدفق البشري و المادي و المالي و المعلومـاتي لكي تعمل بشكل فعال و مستمر .

- لقد أشار بعض الباحثين إلىأن كفاءة المنظمة ينظر لهـا غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أداءها و هذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضـا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء خـاصة و ان تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شانه ان يعزز من اسمها مـا تهم المستمرة في تحقيق الاهداف بدرجات أعلى و كفاءة الاداء و في ضوء ذلك فإن مفهوم كفاءة الاداء ،يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق اعلى المردودات منهـا ،و كذلك اشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين و رفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و اندفاعتهم للعمل .

الفرع الثاني: المفاهيم المرتبطة بالكفاءة .[1]

- **المهارة** : مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة ،تنتج عموما عن حالة تعلم ،و هي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية و الكفاءات الحركية

تعني خصوصا الإتقان ،و تظهر على مستوى حركات المنظمة بشكل معقد ،كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية .

و عادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإنفاق في الصناعة التقليدية و التقنية و مع الإنجازات الفنية و الإكتسابات المدرسية ،و ايضا مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريدا .

- **القدرة** : إمكانية النجاح و كفاءة ضمن مجال عملي او نظري و القدرة تتمثل في بعض الإنجازات و التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة فمثلا يمكن للمتعلم ان يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة ،كحفظه الأحداث التاريخية ،او حفظه لقوانين السياقة .....،كل هذه الإنجازات المختلفة مظهريا و من حيث الموضوع التي نصت عليه تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.
- **الاستعداد:** الإستعداد قدرة ممكنة ،اي وجود القوة ،او أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد ،عندما يسمح بذلك عامل النمو و النضج او عامل التعلم ،او عندما تتوفر لديك الشروط الضرورية و الاستعداد كأداة يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل و الإستعداد هو نجاح كل نشاط ،سواء تعلق ذلك بمهنة معزولة او سلوك معقد او تعلم او تمرن على مهنة ما ،فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات و التحفيزات الملائمة .

[1]-موساوي زهية،خالديخديجة،مرجع سبق ذكره،ص20.

- **الإنجاز** : ما يتمكن الفرد من تحقيقه من سلوك محدد نو هو بهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهوم الإستعداد و القدرة في مفهومهما السابق ،و إذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي ان يسجله بأعلى درجة من الوضوح و الدقة ،و إنها بذلك تشير الى إمكانية الفرد المتعددة في الإنجاز .
- **السلوك** : السلوك او التصرف و هو يشمل نساط الإنسان ،و حتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق اكثر قدرة من التكيف معها و السلوك بهذا المعنى ،يسمل مختلف انشطة الكائن الحي او الفرد الغنساني ،بل ان حتى الجماعة الصغيرة او الكبيرة يكون لهما سلوك تتميز خصائصها و يعبر عن افكارها و معتقادتها و مبادئها ....،و لذلك فسلوك يتضمن مختلف المفاهيم السالفة الذكر و يشملها ،فهو أعم و أوسع منها ،بحيث أن الكفاءة أو الكفاءات لا تكون إلا مجموعات صغيرة لمجموعة السلوك .

1 المطلب الثاني : خصائص الكفاءة و أنواعها .

الفرع الاول: خصائص الكفاءة : [1]

إلى جانب ما سبق هناك الكفاءات المرتبطة بالتعلم و حل المشكلات الجديدة و الكفاءات ذات العلاقة بتعلم و المعارف و الكفاءات التي تهتم بالمهارات و أشكال التكيف و الاتفاق و أخرى ترتبط بالإتجاهات و كيفية التواجد او التعلم كيف تـــــكون .

إذا كانت هذه الكفاءات خاصة أومتخصصة ،فهناك كفاءات ذات وظائف متعددة كالصياغة و المراقبة و التقييم و حل المشكلات و الإبداع التي تنفرد بمواصفات معينة .

[1]-نظرية المنظمة، للاستاذ خليل محمد حسن الشماع،و الاستاذ خضير كاظم محمود.

و أخيراهناك ما يعرف بالكفاءات الدنيا و الكفاءات الإتمام حسب تعبير بعض المتهمين بصياغة المناج الدراسية و مناهج التكوين (عبد الكريم غريب 2002) و من هنا نلاحظ أنالكفاءة يجب أن تركز على عدة خصائص منها :

1 -الكفاءات محطات نهائية لسلك دراسي او مرحلة تكوينية معينة في إطار مناهج مبنية على الكفاءات .

2 -الكفاءات شاملة و مدمجة للمعارف و لمختلف مجالات .

3 -الكفاءات ليست استاتيكية و لا متخشبة و لا مطلقة ،و تستمد ديناميكيتها من مستوى تطور المحيط الإجتماعي و البيداغوجي لحاملها .

4 -الكفاءات تحتل مكانة الاهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال المناهج و تطبيقاته .

5 -الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات و الإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها و تقييمها .

الفرع الثاني: أنواع الكفاءات :

أما أنواع الكفاءات فهي تعدد بتعدد حاجات المجتمع ،و كما ذكرنا في ما سبق انها ليست استاتيكية او متخشبة او مطلقة ،و إنما تستمد ديناميكيتها من مستوى تطور و نمو المجتمع الذي فيه ، وع هذا كله نميز عدة انواع من الكفاءات و هي :

- **الكفاءات الفردية و الجماعية :**

فأما الكفاءة الفردية فتدل على المهارة العلمية المقبولة ،و يتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية

كتجارب المهنية ،و أما الكفاءة الجماعية فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات ،و مصدر تقييمها هو حكم المجتمع نو ذلك من خلال إختيارهم للمورد الأكثر كفاءة .

- **الكفاءة الخاصة او النوعية :**

و هي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهارتي أو وجداني محدد ،و هي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة

حيث ان اختصاصا كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل المـوكل اليهم .

- **الكفاءة الممتدة او المستعرضة :**

و هي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة ،إذا كلما كانت المجالات و الوضعيات و السباقات التي توظف و تطبق فيها نفس الكفاءة واسعة و مختلفة عن المجال و الوضعية الأصلية ،كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة ،و الكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية و منهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية ،و التي يستهدف تحصيلها خلال عملية إنشاء المعرفة و المهارات المأمولة .

- **الكفاءات التنظيمية :**

وهي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة نو حسب تعدد الوظائف فيها (كالتخبيط ،التنفيذ ،الإدارة ،الرقابة ....) إذن يمكن القول انها تتمثل في الكفاءة التقنية ،و كفاءة العلاقات الإنسانية و الكفاءة الفنية الإدارية من جهة أخرى نرى انها تتمثل في كفاءة التخطيط و الإدارة ،كفاءة التنظيم حسب المؤسسة و نوع عملها و مدى فهمها للعلاقات القائمة بينهما و بين البيئة المحيطة بها .

المطلب الثالث : مؤشرات قياس الكـفاءة [1]

الفرع الاول: المؤشرات المبـاشرة :

-تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع و الخدمـات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة و تشمل مـا يلي :

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حتى الملكية).
- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المخففة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات)
- المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع في مستوى جودة المنتوج باستخدام الموارد ذاتها) .
- و قد تعجز مثل هذه المؤشرات و غيرهـا من المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس .

الفرع الثاني: المؤشرات الغـير مباشرة :

تعاني المعايير المباشرة من قصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمـات للأسباب الآتية :

-عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات و المخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة .

-عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة ،و كذلك صعوبة إجارتها بين الوحدات و الأقسام المختلفة في المنظمة ،لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجلات ،طريقا أفضل في قياس كفاءة الأداء و ذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل ، و التعرف على درجات الأفراد رضا الأفراد الـعاملين و الروح المعنوية ،و هذا إضافة لدراسة تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية و المـادية و المعلومـات المتاحة و غالبا مـا تحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء و الأبعاد التي تتطلب المنظمة معرفتها لتقييم كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيدين الإنتاجي و الخدمي .

1-سملالي بحضية،(2002)،اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة،اطروحةدكتوراه،دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير،جامعة الجزائر،ص 139.

بعبارة أخرى تنمية الكفاءات هي ذلك المزيج من الطرق و الوسائل و النشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشآت .

المبحث الثاني : تسيير الكفاءة البشرية في المؤسسة .

تعتبر العلاقات الداخلية مابينأعوان المؤسسة من حيث الطبيعة ،من أهم العوامل في نجاح سياسة المؤسسة و أهدافها في السوق ،أي كيفية تمثيل أعوان المؤسسة لمنتوجهم اتجاه المحيط الخارجي و عليه سوف نتطرق إلى ما يلي :

المطلب الأول : تطوير الكفاءات و أهم الطرق المؤدية إلى ذلك[1]

لابد من إتباع الخطوات التالية في تحديد إستراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية

(فردية أو جماعية) .

- **التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية** : (المعتمد من طرف المؤسسة ،إن عملية التقييم تتم بالمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية لتحديد طبيعة الكفاءات الموظفة تلعب فعلا دورا هاما في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة للمؤسسة .

إن عملية التدقيق أو المراجعة الدورية تتم بدراسة العوامل التالية :

1 -مكانة دائرة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة و ذلك لمعرفة و تشخيص الأهمية التي تليها المؤسسة لهذه الدائرة ،فهل تمثل دائرة.

الموارد البشرية من حيث الوسائل المسخرة لها كباقي الدوائر الأخرى في المؤسسة ؟ و لماذا ؟

1-نذير بوزيد،(2011،2012)،دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،جامعة ورقلة،ص62.

2 -مخطط التوظيف المعتمد من طرف المؤسسة بدراسة شروط التوظيف التي يمكن أن تقترحها المؤسسة فهل المناصب التي يشرف عليها الأعوان تتناسب و الشهادات المحصل عليها ؟ مع دراسة إمكانية التوافق ما بين المناصب المفتوحة للتوظيف والإعتمادات الممنوحة ؟ كشرط أساسي لدراسة و تقييم المرودية في التوظيف (التوازن المالي)

3 -مخطط التكوين المعتمد من طرف المؤسسة ،هل يتماشى و أهداف المؤسسة في السوق ؟ فالتقييم الأولي لمخطط التكوين يسمح بدراسة المتابعة المستمرة للمؤسسة اتجاه الاعون الموظفين من حيث التكوين المتواصل حسب توجهات المؤسسة في السوق ،أي الطلب الموجود في السوق .

4 -مخطط الترقية المعتمد من طرف المؤسسة ،من حيث المتابعة المستمرة لكل الأسلاك الإدارية و التقنية ،بوضع الشروط الضرورية للترقية ،اي ماهية المعايير المعتمدة في هذا المجال ؟ و هل هذه الشروط تتوافق و إستراتيجية المؤسسة في السوق ؟

5 -مخطط لمتابعة تسيير المسار المهني لكل عامل في المؤسسة في بداية التعيين حتى انتهاء مدة الخدمة (التقاعد) ،و هذا يسمح بدراسة المراحل التي مر بها كل عامل ،و ما هي المردودية المقدمة في هذا المجال ؟ أي تشخيص ما قدمه كل عامل أثناء مسيرته المهنية بما يتوافق و الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة إن التقييم الأولي للكفاءات الموظفة من خلال مكانة دائرة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ،و كيفية تسيير عمليات التوظيف و التكوين و الترقية و متابعة المسار المهني لكل عامل ،هدفه دراسة وضعية الكفاءات الفردية و الجماعية للمؤسسة و بالتالي كيفية تسيير الموارد البشرية ،بما يتوافق بتوجيهات المؤسسة في السوق ،لكن هذا لا يتحقق إلا بدراسة .

6 -تقييم الوسائل المسخرة من طرف المؤسسة من حيث ماهية و طبيعة الميزانية المخصصة لتسيير الكفاءات أو مخطط تسيير الموارد البشرية ؟ و هدا ما يطرح السؤال التالي :

هل الميزانية المخصصة من طرف المؤسسة تتوافق و الأهداف المسطرة في تحقيق مرد ودية الكفاءة المعتمدة في تسيير الموارد البشرية ؟ و بالتالي ترجمة التسيير المحكم للموارد البشرية في التمثيل الأحسن لمنتوج المؤسسة في السوق .

انطلاقا من تشخيص الوسائل المسخرة في تسيير الموارد البشرية و مدى توافقها مع السياسة المتبعة في كيفية تسيير الكفاءات ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية يمكن تحديد الإستراتيجيةالمنتهجة في هدا المجال .

- **وضع الإستراتيجية لتنمية الكفاءات حسب مخطط تسيير الموارد البشرية**

إن التقييم الأولي و المراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية يسمح لمسئولي المؤسسة تحديد التفاوض و السلبيات الملاحظة في تسيير الكفاءات الموظفة حسب الأهداف المسطرة ،و بالتالي إمكانية رسم الإستراتيجية لتنمية الكفاءات الفردية و الجماعية حسب الشروط التي يمليها السوق و التحديات التي يفرضها المحيط من فرص و تهديدات ،فالإستراتيجية التي تصنعها المؤسسة قيد التنفيذ لتسيير الموارد البشرية بهدف تطوير و تنظيم و تنمية الكفاءات الفردية و الجماعية تكون حسب العوامل التالية :

1-الأهداف و التوجهات الكبرى للمؤسسة في السوق .

2-الوسائل المسخرة لتحقيق تلك الإستراتيجية .

3- تحديد المسؤولين عن تنفيذ تلك الإستراتيجية حسب مردودية و كفاءة كل مستوى على مستوى المؤسسة .

إذن الإستراتيجية المنفذة هي عبارة عن الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمدة في المؤسسة لتنمية الكفاءات الفردية و الجماعية .

- **مراقبة تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات :**

إذن مراقبة تلك الإستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات قائمة على التأكد من مدى تطابق الإستراتيجية المتبعة حسب الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمدة في المؤسسة و هذا قائم على الوسائل المسخرة من جهة و الأهداف المسطرة من جهة ،و الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة في السوق من جهة آخرى .

- هناك عدة طرق تساعد على تطوير الكفاءات نذكر منها :

– تخطيط الموظفين .

– التكوين .

– التوظيف و الإنتقاء .

– تنمية الموارد البشرية .

– الإتصال .

– العمل الجماعي و التعاون بين الموظفين .

– مساهمة الموظفين في حل المشاكل و اتخاذ القرارات .

تعتبر وظيفة التكوين اهم الطرق المؤدية الى تطوير الكفاءات يلعب التكوين المهني في هذا الإطار دورا مهما لأن عكس ما يتم في التخطيط المادي او المالي فإنه يحتمل إن الموظفين القادرين على تأدية مهام معينة في الوقت الحاضر يصبحون غير قادرين على ذلك في المستقبل إذا تغيرت الشروط ،و إذا لم يتطور الموظف حسب خصائصه و إمكانياته ،على هذا السياق فإنه لا يكفي تعداد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين المباشر أو بالترقية الداخلية ،و إنما يجب إعداد برامج التكوين حتى يتمكن هذا الموظف من ممارسة أعماله طوال تواجده في المؤسسة

المطلب الثاني : أبعاد الكفاءة البشرية و متطلباتها

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي و التنظيمي حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق و المثمن للكفاءات الفردية ،اما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل و تكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد ،و قد استطاع T.Dunand الجمع بين دراسات و بحوث الإستخلاص ان هناك ثلاث ابعاد للكفاءة و هي على النحو التالي :

المعرفة Savoir ou connaissance: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة المستوعبة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها و العمل في ظروف خاصة ،و يمكن تعبئتها من اجل تقديم تفسيرات مختلفة ،جزئية و حتى متناقضة ،كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية و إمكانية استعمالها و تحويلها الى معلومات مقبولة و يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من اجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط و لكن أيضا الهيكل و أسلوب الحصول عليها .

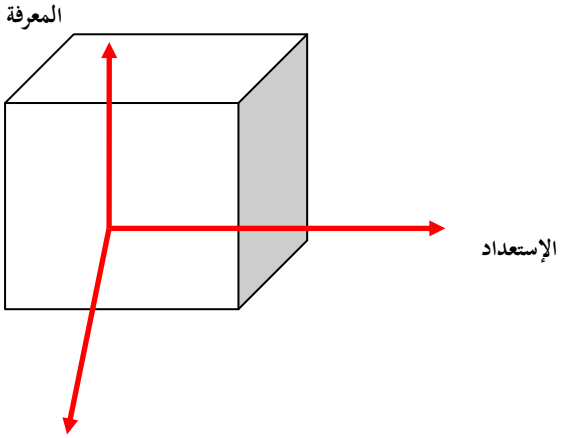
2-**المهارة** Savoir Faire: القدرة على التنفيذ و العمل بشكل ملموس ووفق صيرورة و أهداف محددة مسبقا ،و هذا ما يجعل المهارة أكثر مهنية و فنية يصعب نقلها .

الاستعداد Savoir être: قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفائته بتفرق فهي ترتبط بهوية و ارادة الفرد و تحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع فالكفاءة هي مزيج بين المهارة ،المعرفة ،و الإستعداد و تختلف اهمية كل كفاءة بإختلاف مستوى مساهمة كل هذه الأبعاد الثلاثة كما يظهر في الشكل البياني نلاحظ ان الكفاءة رقم 2 تختلف على الكفاءة رقم 1 من حيث المهارة و المعرفة[1].

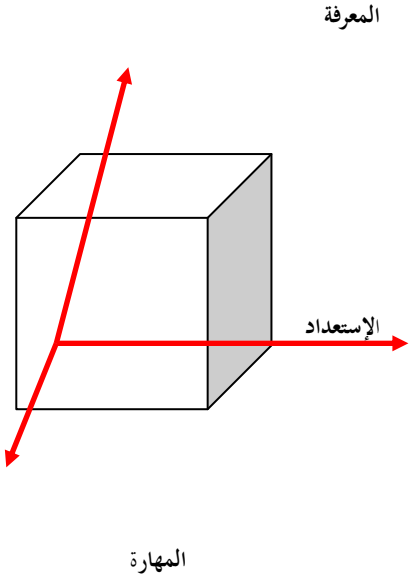
1-مداح عرايبي الحاج ،(2006) ، البعد الإستراتيجي و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة ،مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ،جامعة شلف ص 4

الشكل البياني رقم 03 أبعاد الكفاءة[1]

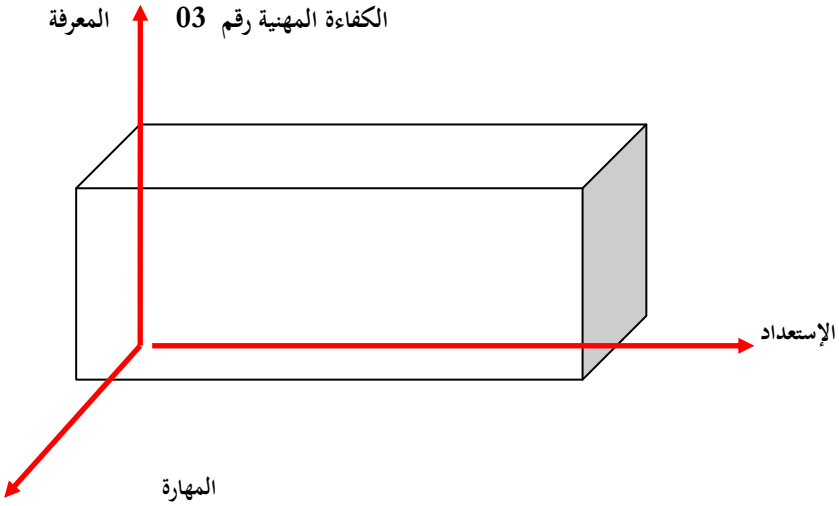
الكفاءة المهنية رقم 1



الكفاءة المهنية رقم 2



الكفاءة المهنية رقم 03

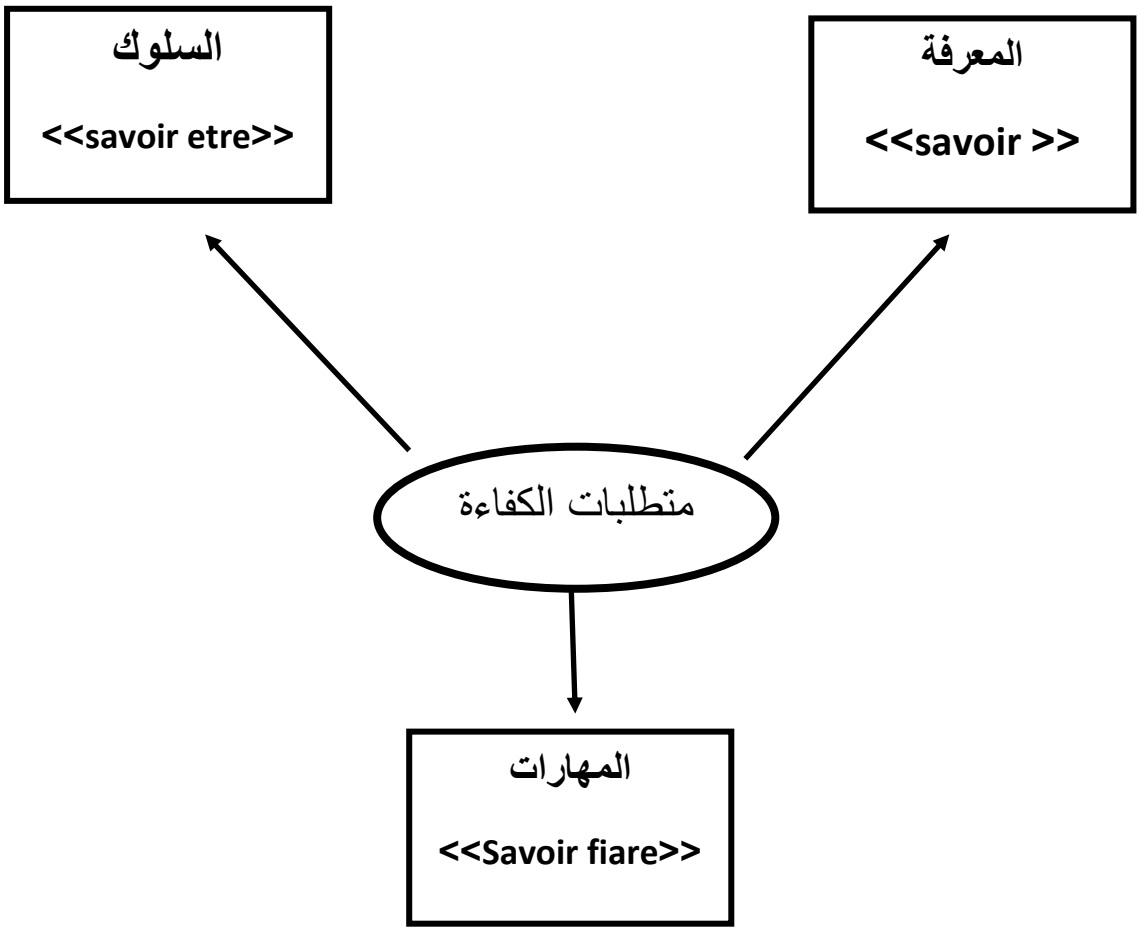


المصدر : مـداح عرايبي الحاج ، مصدر سبق ذكره ص 4

[1]-: مـداح عرايبي الحاج ، مصدر سبق ذكره ص04

متطلباتها : هناك ثلاثة عناصر أساسية تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة و هي تعد متطلبات ضرورية لوجود كفاءات و هي ممثلة في الشكل التالي :

شكل رقم (04) متطلبات الكفاءة البشرية[1]



1- المصدر : عائشة لسلاس ،عمار درويش ،(23/2 فيفري 2012)،تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية ،مداخلة في الملتقى الوطني الأول تسيير الموارد البشرية ،تسيير المهارات و مساهمتها في تنافسية المؤسسات ،جامعة بسكرة ص 05

و منه نستخلص أن الكفاءة واجب لا يمكن فصله عن تغيير التنظيم للمؤسسة و بالتالي الكفاءة تركيب من المعرفة ،السلوكيات و المهارات التي قد تظهر من خلال تمارين عمل واقعية في نشاط محدد ،فهي تعد متطلبات للكفاءات البشرية .

المطلب الثالث : تسـيير الكـفاءات البـشرية في الـمؤسسة [1]

قامت Leuven /Gentمدرسة المناجمنت في 1999 بأبحاث على مستوى 1500مؤسسة رئيسية لبلجيكـا ،ووجدت أن 54%تطبق تسيير الكفاءات ،و 20%

فقط حضرت وسائل محددة أو خاصة (معجم الكفاءات في الجانب الوظيفي)

34 %من العمـال بدون تكوين خاص هذه النتيجة و ضحت بعض الأسئلة المطروحة و جعلت من خلال التطبيق تعرف تسيير الكفاءات ،للتوظيف الجيد على المؤسسة أننشغل عمال ناجحين و تكونهم و تنبئهم و تكافئهم في إطـار تسير الموارد البشرية ،تسيير الكفاءة هي : مجموع النشاطات المخصصة موضوعة كليا لكسب و تطوير كفاءات الأفراد و الأفواج بهدف تحقيق المهمة و رفع نتائج العمـال و هذا يتعلق بالاستعمال الكلي للكفاءات المتوفرة و تجنيد عمال جدد بإبراز كفاءاتهم و إمكـانياتهم ،كمـا يتعلق بالاستعمال الكلي للكفاءات المتوفرة و تجنيد و الاختبار ليست هدفا بذاتها و لكن هي وسيلة لتحسين المؤسسة بصفة عـامة .

[1] -سلامي فتيحة،(2013،2014)،دور تسيير الكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،ص8.

تسيير الكفاءات تطبق مبادئ نقل الموظفين (l'intégration) أفقيا و عموديا النقل العمودي للموظفين يتعلق يتعلقباختيار الكفاءات و نأخذها بعين الاعتبار في جانب كفاءة و وظيفة ما ،و يتعلق باختيار الكفاءات الضرورية لتعيين عمل ما أو أكثر للوصول إلى نتائج معينة مساهمة أيضا في تحقيق مهمة و أهداف المؤسسة

اما النقل الأفقي للموظفين فيخص تطبيق مصطلح الكفاءات في احد الطرق و النشاطات المتعددة لتسيير الموارد البشرية .

إن تسيير الكفاءات المتماسك الجيد يستلزم النقل العودي و الأفقي للموظفين ،الذي يبين الروابط بين النشاطات الإستراتيجية و التكتيكية و العملية و تسلط الضوء على نقاط الحذر المتعددة .

فمجرد اعتبار تسيير الكفاءات كمجموعة من النشاطات ،فهو يتركز في الواقع على العمل و لكن بطريقة منظمة .

نقل العمال المخطط المعقول لمختلف نشاطات الموارد البشرية في إطار مهمة و استرايتجية المؤسسة بشكل الجوهر ،فعند ظهور المفهوم الحديث للمناجمنت ،كثير من المستشارين و المرين في الموارد البشرية حاولوا إظهار مزاياها بوضع انواع و طرق مصنعة ،ففي قطاع السيارات تتحدث عن الجودة الفائقة عندما تكون قطع السيارات جد مصتعة و لكن لا تقدم خدمة فيجب حدوث نفس الظاهرة في تسيير الكفاءات

في السنوات الاخيرة ،مير بريطاني في الموارد البشرية اتم تحفيزه في تسيير الكفاءات بالجملة التالية : بسطوا ثم بسطوا أكثر simplify and the simpliflyagain)

في الواقع يجب ان يتوقف عن جوهر تسيير الكفاءات و تطوير نموذج من الممكن

إستعمـاله .

هذه بعض النصائح او التوصيات للمبتدئين في تطبيق تسيير الكفاءات :

- السهر على ان الأدارة تقدم مساعدة و تطبق كـاف .
- إتباع المصراع الإستراتيجي المترجم في النشاطات و الكفاءات القاعدية و صياغة الكفاءات العامة .
- مناقشة شروط تقنية ضرورية ليكون استخدام تسيير الكفاءات ناجحا .
- تقديم كفاءات الإختبارات المنفذة .

- تأسيس معجم الكفاءات و الدلائل المستخدمة في المؤسسة و يجب ان تكون جد خريصة على تحقيق معجم خاص للمؤسسة تبعا للتكنولوجيات الحديثة .
- المنظـمات تمارس تسيير الكفاءات لعدة أسباب و لكن في إطـار هدف واحد و هو تحقيق الفعالية و الملائمة مع الأشكال الجديدة للعمل و التنسيق .

بعض الدراسات تعطى اهداف و اسباب لإنجاز و تطبيق تسير الكفاءات مثل :

- توافق و تناسق الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة
- تحسين مردود الإستثمار كـالتكوين
- دعم تطـوير مجرى الحياة المهنية
- هيكلة سياية الأجـــور .

- تحسين مرونة الموارد البشرية .
- تقسيم القدرات و القوى المنظمة .

- تسيير الكفاءة تقدم منافع جد واضحة من بينها :

1) خصوصيات الكفاءة تعطى للمتعاونين و نظرة واحدة على ما ننتظر منهم و هذا ما يقلل من الأخطاء في التقييم .
2) عند تطبيق تسيير الكفاءات فإن المنظمة تهتم بتطوير معاوينها ،هذه العناية بحد ذاتها محفزة .
3) جلب خصوصيات الكفاءة في الوظائف تعطى المتعاملين نظرة شاملة على امكانياتهم المهنية في إطار تنظيمي و على الكفاءات التي يتوجب عليهم تطوير الممارسة و ظيفة أخرى .
4) المتعاونون يرون العلاقة ما بين كفائتهم الخاصة و النتائج المحصل عليها و اسهاماتهم في إنجاز اهداف المؤسسة .
5) إن نظام تسيير الكفاءات هو نظام هادف و مفيد في التطبيق .

خـــاتمة الفصل الثاني :

مهما كانت القدرات و المعارف المكتسبة من طرف احد او مجموعة من الأشخاص فإن الكفاءة تكون الا بشرية ،لذلك نخص الحيث عن العامل البشري عند مفهوم الكفاءة ،فلا يمكن القول مثلا ان لهذه الألة كفاءة عـالية ،بل نقول انها تعمل بتكنولوجيا متطورة ،بينمـا نقول ان لهذا المسير كفاءة متميزة في إتخاذ قراراته .

و من خلال مـا تم التطرق اليه نستنتج ان رفع الكفاءة البشرية في المؤسسة يمثل محور أهتمام عالية المؤسسات ،إذ انه يتضمن التفوق الدائم و المستمر للمؤسسة و تحسين اداتها مقارنة لما كانت عليه ،و بالتالي يمكن القول ان للكفاءة في المؤسسة دور كبير في التسيير الجيد لها لأنها تساعد على إتخاذ القرار المناسب في الوقت من طرف المسير كمـا تساهم في زيادة الإنتاج في المؤسسة و تطوير منتجاتها بالإعتمتد على مهارات و كفاءات المسير الكفء .

مقدمـــة :

يمثـــل التسيير الاستراتيجي للموارد البشريـــة منهجية فكرية مـــتطورة تواجه عمليات الإدارة و فعـــالياتهـــا بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الاهداف و الغايات التي قامت المـؤسسة من اجلهـا ،و يتطـلب تطبيق منهجية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظـام متكـامل يضم العنـاصر الرئيسية التـــالية :

-آية واضحة لتحديد الأهداف و النتـــائج المرغوبة و متـــابعة تحقيقهـا و تعديلها و تطويرهـــا في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية.

-هيكل تنظيمي يتميز بالبســاطــة و الفعـــالية و التوافق مع مقضي الحـــال في المؤسسة ،يوضح الأدوار و يرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمـليات و تداخلاتهـا .

-نظم الاستثمار و تنمية طـاقات الموارد البشرية و توجيه العلاقات الوظيفية التي تتناسب مع نوعية المورد البشري و مستواه الفكري و مدى الندرة فـــــيه .

إذن مـــن خلال عرضنـــا لحظوظ البحث قمنـــا بدراسة تطـبيقية لإحدى مـؤسسات القطـاع العام و المتمثـلة في تعاونية الحبوب و الخضر الجـــافة بوادي ارهيو .

المبحـــث الأول : تعـــريف المؤسســـة و نشأتهـــا .

المطـــلب الأول : تعريف تعاونية الحبوب و الخضر الجـــــافة .

لمحة عن تعاونية الحبوب و الخضر الجـــــافة :

يوجد بالجزائر 48 تعاونية الحبوب و الخضـــر الجـافة من بينهـا المتواجدة بوادي ارهيو ،و التي انشأت سنة 1974 و كـــانت تعرف باسم تعاونية الأرز لشـلف الأسفل او CORIBAC.

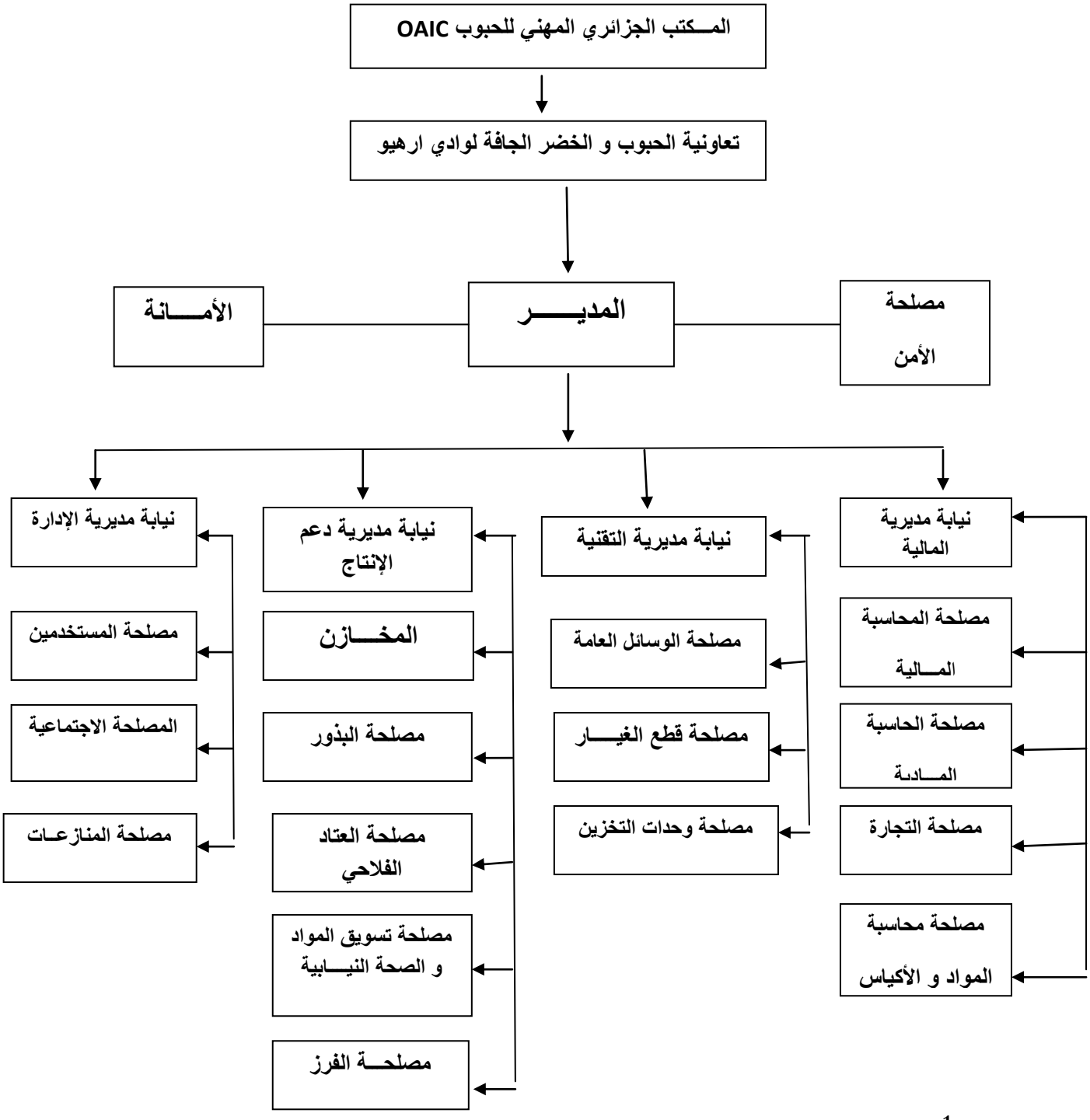
و في 01 جوان 1977 تحولت الى مـا يعرف حـاليا بتعاونية الحبوب و الخضر الجـافة بعدد عمال يقدر ب 50عاملا بين دائمين و مؤقتين و كـــانت تحتوي على حظيرة للنقل تضم جرارات و آلات حـــصاد و شاحنات لنقل الحبوب ،ثم انفصلت حظيرة النقل لتصبح مديرية مستقلة عن التعاونية على 87 عـــاملا بين دائمين و مؤقتين موزعين على مختلف مـــصالح التعاونية .

توجد هذه التعاونـــية على الطريق الوطني رقم 04.حيث يحدها شرقا مستشفى وادي ارهيو .

تعاونية الحبوب و الخضر الجـافة عبارة عن مؤسسة ذات طـــابع تجاري تتعامل مباشرة مع الفلاحين المنتجين للحبوب و الخضر الجـــــافة ،و سميت بتعاونية الحبوب لن نشاطهـــا يتم بالتعاون بين الدول و الفلاحين و تتمحور مهامهـــا في جمع و تخزين المنتجات الفلاحية المختلفة و ضمـــان توزيعهـا بين مختلف التعاونيات الأخرى عن طريق وسائل النقل المتـــوفرة في الحضـــــيرة .

المطـلب الثاني : الدراسة التفصيلية للهيكل التنظـــــيمي :

الشكل رقم (1) الهيكـــل التنظيمي لتعاونية الحبوب و الخضر الجـــافة –وادي ارهيو –



[1]الهيكل التنظيمـــي للموحدة

المصدر : وثـــــائق من المديرية

يعرف الهيكل التنظيمي بانه التصميم الذي تصفه المؤسسة ضمان التحكم في التسيير و تحديد المسؤوليات و الوظائف التي تخص كل إدارة او هيئة في المؤسسة و يوضع من طرف الإدارة العليا للمؤسسة بين التنظيم الداخلي لها وظيفتها الخاصة فهو يكون مجموع المصلح التي تحتوي عليها المؤسسة و التي تتضمن كل منها خدمة معينة من النشاط الكلي قصد تحقيق الهدف العام الذي وجدت من اجله المؤسسة .

نيابة مديرية التقنية :تضم أيضا 4 مصالح و هي :

مصلحة الوسائل العامة ، مصلحة قطع الغيار ، مصلحة وحدات التخزين ،مصلحة النقل و هذه المصلحة تنقسم بدورها الى قسم الصيانة و حضيرة النقل .

نيابة مديرية الإدارة : و هي بدورها تنقسم الى ثلاث مصالح .

مصلحة المستخدمين ،المصلحة الاجتماعية ،مصلحة المنازعات .

نيابة مديرية دعم الإنتاج : و هي آخر نيابة في الإدارة العامة و تنقسم الى :

المخازن ،مصلحة البذور ،مصلحة العتاد الفلاحي ،مصلحة تسويق مواد الصحة النيابية ،مصلحة الفرز .

نيابة مديرية المالية: و التي لها دور هام في المؤسسة، تعم ل على تغطية كل ما يتعلق بدائرة المحاسبة المالية في المصالح الأربعة.

مصلحة المـــالية : تحتوي هذه المصلحة على أربعة موظفين ،موظف يقوم بتثبيت الفواتير و موظف يقوم بتسديد الديون و موظف يقوم بأعمـال نهاية السنة و الجرد المحـاسبي و رئيس المصلحة مسؤول عن مراقبة الحـالة المـالية للمؤسسة .

مصلحةالمحـــاسبة:

و هي تحتوي على ثلاث موظفين يقومون بإعداد الميزانيات و يدرس حركة المخزون و يقدم تقرير يومي لحـالة المخـازن و يقوم بإعداد الميزانية الافتتاحية للمؤسسة و تقييد جميع العمليات التي تجري خلال السنة و هذا لتفادي صـعوبة معرفة حـالة التعاونية في آخر السنـة المـــالية .

مصلـحة التجـارة : و هي تحتوي عـلى ثلاث موظفين هم رئيس المصلحة و مساعدين تقوم هذه المصـلحة بتحفيز الفواتير و الطلبيات التي تبعثهـا بدورهـا الى مصلحة المـالية ليتم الموافقة عليها و نثبيتهـا**مصلحة محاسبة المواد و الأكـــياس** : و هي التي تتعامل مع المخـازن التي تأتي بالسلع حيث تحتوي هذه المصلحة على موظف رئيسي و مساعد له .

الأمـــانة : و هي تحتوي على موظفين واحدة للرد على المـــكالمات الهاتفية و تحويلها و الموظفة الأخرى لاستقبال البريد و تسجيله في السجل الوارد و امـا الصادر فيسجل في السجل الخاص به ثم يصنف حسب كـل مديرية و كـل مصلحة لتسهيل الوصول اليه في حالة الحـــاجة اليه .

المطـلب الثالث : اهداف الوحدة و مواردهــا (البشرية ،المــالية ،المـــــادية)

1 – اهداف الوحدة : [1]

- تلبيــة حاجة المستهلكين من خلال توفير الحبوب و الخضر الجـافة باستمرار عبر شبكة توزيع واسعة تشمـل معظم المناطق الداخلية و المجــاورة.
- باعتبارها ذات طابع عمومي فهي تسعى دومــا الى تحقيق الربح المــادي و المردودية .
- تهـدف الى تحقيق العبء عن الوحدة الأم OAIC من خلال مساهمتها في عملية توزيع الحبوب في منطقة غليزان و المنــاطق المجاورة لها (مستغانم ،وهران ،سعيدة ،تيارت ...)
- التقــليص من حجم البطـالة من خلال توفير مناصب الشغل سواء كـانت بصفة دائمة او مؤقتة .
- العمـل على تكوين العمــال و تحسين أداتهم من خلال البرامج و الدورات الرامية الى خـلق يد عـــاملة مؤهلة .
- السهــر على إعداد المخطـطات السنوية و البرامج التوزيعية و العمل على تحقيقهـا بالاتصال مع الهيئات المعنية بغية تغطية احتياجات السوق .
- تساهـــــم في دعم التكـامل الاقتصادي من خلال توفير الحبوب بالشكل الذي يضمن تحقيق الاكتفاء الذاتي و التصدير مـن جهة أخرى .
- توسيع و عصرنة وسائل التخزين و التكيف و المعــالجة و تحويل الحبوب و الخضر الجافة و كـل العمليات التجارية المتعلقة بالهدف الأساسي .
- تهــدف الى تخزين جميع الحبوب و الخضر الجـافة قصد اعادة بيعهـا .

[1]-مقابلة مع رئيس مصلحة العمال يوم 20افريل 2016 على ساعة 00 :10.

- تطبيق الاوامر التي تأتي من الهيئة الوصية المتمثلة في المكتب الجزائري المهني للحبوب مثل البيع بأسعار معقولة للفلاحين .

- حث الفلاحين على وضع امكـانياتهم لمساعدة فلاحين آخرين و هذا دومـا تحت اشراف التعاونية .
- تهـدف الى تسهيل العمليات الفلاحية عن طـريق مساعدة الفلاح في البذور و الأدوية المعـالجة للحصول على مختلف الأسمدة ،كـراء الات الحصاد و الحرث ،تزويد المطـاحن بكـل انواع الحبوب .

2-مواردهـــا (البشرية ،المـالية ،المـــــالية) . [1]

تتوفر الوحدة عـلى موارد و امكـانيات متاحة لها تساعدهـا على أداء نشاطهـا بسهولة و بدون عراقيل كمـــا تسمح لهـــا بتحقيق مختلف الأهداق التي تسعى الـيها و يمكن تلخيصها فيما يلي :

1) الموارد البشرية:

تضع الوحدة تحت تصرفهـا عددا من القوى العـــاملة بمختلف الفئات فهي تساهم في توظيف الأفراد بصفة دائمة و مؤقتة بحيث تستفـيد الوحدة في فصل الصيف ابتداءا من شهر جوان الى غـاية شهر سبتمبر من خدمـات عمال مؤقتين و ذلك تزامنـا مع موسم الحصـاد و نتعامل معهم بعقد قـابل للتجديد .

2) الموارد المـــالية :

[1]-مصلحة المستخدمين بتعاونية الحبوب و الخضر الجافة.

تتمثل الموارد المـــالية في كـل الاموال اللازمة لأداء نشاط المؤسسة و تحقيق اهدافهـا و هذه الوحدة تتوفر على الموارد اللازمة التي تسمح لهـــا بإنجاز أعمالهـا و تعاملاتهـا باعتبار انهـا تابعة لمؤسسة عمومية تقع معاملاتهـــا مع بنك الفلاحة و التنمية الريفية **BADR** تملك حســـاب بنكي خاص بها في هذا الـــبنك .

3) الموارد المـــــــادية :

تتمـــثل في المباني التي تتوفر عليهـــا الوحدة و تشمل :

- مركز وادي ارهيو (غليزان) .
- مركـز عمي موسى (غليزان) .

كمـا تتوفر كذلك على مخازن آخرى و هي وحدة Dock SiLo ووحدة سيدي علي بالإضـــافة الى معدات و تجهيزات التي تتوفر عليهـــا .

79 خلية : 8 خلايـا بسعة 1000 قنطـار للخلية الواحدة و 71 خلية بسعة 2000 قنـــطار للخلية الواحدة .

MONTE 6 CHERGE – 7

VICE SANSEIN -16

MOISSINEUSE BATTEUSE - 3

3حاصدات ،3جرارات و 5 الات فلاحية

المبحث الـثاني : الأجـــور و الـــــحوافز و الــجزاءات .

المـــطلب الاول: نظـــام الاجـــور في الـــــمديرية :

يأخذ موضوع الأجر حيزا كبيرا من اهتمامات العمـال و المديرية التي يشتغلون بهـا على حد سواء ،فالبنية للمديرية يعتبر عنصرا من عناصر التكليف التي على المديرية ان تسعى لتخفيض النفقات مقابل زيادة الكـفاءة المهنية امـا من نـاحية العمل فالأجر هو الوسيلة الأساسية لإشباع الرغبـات المـادية و الاجتماعية هذا مـا يؤثر حتما على رغبة العمـال في العمـل و بالتالي على مستوى كفاءة المديرية بصفة عـــامة ،بين هذا و ذاك على المديرية ان تضع أساس موضوعي لتحديد الأجور بحيث تحقق في العدالة البنية لكـل عـامل حسب نشاطه و تعتمد مديرية حمـاية أملاك الدولة في تحديد أجور عمـالها على عدد ســاعات العمل التي تقدر ب 5 ساعات في اليوم مـا يعادل 26 يوم في الشهر .

و في دراستنا سنحاول ان نلقـي الضوء عـلى نظـام الأجور لفئات مختلفة المستويات و الوظائف .

الفرع الاول: تحليل نظـام الاجور في المديرية :

نلاحظ في الحـالة الأولى التي نتمثل في أجر عون تقني في الإعلام الالـي يقدر ب : 12453.88دج ،و هو نسبيا مقـبول ،يمثل هذا النشاط و للعمال الذين صنفهم 10 بينمـا العـامل الثاني فــله الصنف 11 فأجره يزيد عن العامل الأول يفارق يقدر ب : 4650.67 دج رغم اختلاف صنفهمـــا .

أما العامل الثالث الذي يشغل منصب رئيس مكتب مفتش و لديه الصنف 16 فاجره أكبر من اجر العـــاملين السابقين و يرجع هذا الاختلاف إلى المنصب الذي يشغله كـل واحد منهم

الفرع الثاني:تـــأثير نظام الأجور عـلى العمـــال :

إن تطبيق نظام الأجر في المديرية من شانه أن يخلق تأثيرا إيجابيا أو سلبيا حسب طبيعة هذا النظـام و من خلال دراستنا لكيفية تطبيق هذا النظـام و إتباعهـا بتحليل جدول الأجور ،و استخلصنـا عدة تأثيرات نوجزهـا فيمـا يلي :

- اعتماد المديرية في تقديم الأجور لعمالها على المؤهلات العلمية ،خلق فوارق بين فئة العمـال ذوي المستوى العلمي و فئة العمـــال العاديين أدى إلى شعور عمال الفئة الأولى باعتماد المديرية لمؤهلاتهم العلمية و هذا يؤدي إلى تطـوير و استمرار معدلات العمل بالمديرية .
- تفضل المديرية العمال الذين يشغلون بشكل دائم على العمـال المؤقتين و هذا ينعكس إيجابيا على معنويات عمالهـا و يولد لديهم شعور بالرضا و يظهر ذلك في أدائهم للوظـائف المكلفين بها بشكل جيد .

المطلب الثـــاني : الحوافز و الجزاءات :

1- الحوافز :

ممـــا لا شك فيه أن نظـام الحوافز يختلف في قطاع التوظيف العمومي في المؤسسات الاقتصادية و هذا راجع إلى تباين في وجهات النـظر بهذا النظـام ،فمنهم من يرى أن النظـام من شانه أن يحفز العاملين على بذل مجهود مضـاعف من اجل المحافظة على المهارات داخل المديرية أو المؤسـسة ،و البعض الأخر يرى أن هذا النظـــام يشكل عبء على الميزانية كونه تكلفه زائدة و في نفس الوقت يعطى الشعور للعمـال انه وصل الى ذروة العمل المطلوب منه .

الفرع الاول : الحوافز التي تطبقهـا المديرية :

ممـــا يلاحظ في مديرية محل التربص عدم وجود نظـام معين للحوافز ، أي ان المديرية غير مقيدة بـأنظمة و أسس تمنح على أساسهـا الحوافز لعامليها ،حيث أن الحوافز تختلف في قطـاع التوظيف العمومي عن المؤسسات الاقتصادية و فيمـا يلي مختلف الحوافز التي تطبقهـا المديرية .

1 - **توفير السكن** :توفر المديرية السكـــن للإطارات .

2 - **توفير النقل** : توفر مديرية النقل للعمـال في إطـار العمل .

3 - **المنح و العلاوات** : و تتمثل فيمـا يلي :

- **منحة الأقدمية** : تقدم على أساس مدة اقدمية العامل و المقدرة ب 10 سنوات .
- **علاوة التبعية** : تقدم للعامل بنسبة 30%من مجموع الأجر القاعدي و الأقدمية .
- **منح العطل الرسمية** : تمنح للعامل عطلة رسمية و المقدرة بشهر كـل سنة بغية الراحة و استكمـال القوة .
- **منـــح الخدمـــات الإجتماعية** : وهي عبارة عن مبلغ مالي يوضع في الصندوق و يعطي للعاملين الذين هم في طريقهم للتقاعد ،و تعطى أيضـا للعاملين في حـالة الزواج ،الوفاة ،المرض و الخـــتان .
- **المنح العائلية** : وهي تعطى للعـامل عن أولاده حيث :

إذا كـان عدد الأولاد اكثر من 05ن ،يتقاضى العامل 600دج عن 04 أولاد و الباقي يأخذ عنهم 400دج .

- امـــا إذا كـان أقل من 05 فيأخذ عن كـل واحد منهم 600دج

- **منحة الأجر الوحيد** : تتمثل في المنحة التي يأخذهـا العامل عن زوجته و تقدر ب 400دج .

الفرع الثاني: تـــأثير نظام الحوافز :

إن تمييـــز نظام الحوافز داخل المديرية بعدة ميزات كتطبيق حوافز ثابتة و محدودة من شانه ان يؤثر على عدة جوانب في المديرية و يكون هذا التأثير حسب مدى توسع و كفاءة هذا النظـام و محدودية و تباته و بعد دراستنا لمختلف الحوافز التي تقدم للعامل استخلصنا التأثيرات التـــالية :

- تطبيق نظـام الحوافز محدود و الممثل في الحوافز الثابتة و المقترنة بالأجر يؤثر سلبا على العمـال ،حيث يشعرون بعدم كفاية هذه الحوافز و نقصل تلبيتهـا للفرص المنشودة و عدم دفعهـا للعمل اكثر ،كـل هذا يؤثر سلبا على النواحي الإدارية ،إذ يؤدي الى عدم تحسين الأداء و عدم إخراج الدافعية التي في يد العامل لينشط و يبرز مـا عنده من قدرات .
- تقديم المديرية لحوافز مـــادية غير كـافية لدفع العمـــال ،جعلتهم يشعرون بعد الاهتمام من قبل المديرية و عدم تقييم أداتهم و كبت قدراتهم .

2-الـــجزاءات :

إن تطبيق نظـــام الجزاءات في المديرية ،يمكنهـــا من اكتساب هيبتهـا بين أفرادهـا و اختصاصها بقوة مميزة كذلك في المحيط الخارجي من شانه أن يسير المديرية بشكل منتظم و جدي و بالتالي تمكن فعالية تطبيق هذا النظـام في تطوير المديرية ،و ازدهارها و قدرتها على مسايرة منافسيها

فحقيقة هذا النظـام هو ان يجاز الفرد على ادائه المقبول حسب درجته التي تحدد نوعية اجزاء المستحق و الذي يخدم المديرية و الفرد معـا .[1]

أيضا كـان الزامـا كمـا يجـاز الفرد على حسن أدائه ان يعاقب أيضا على تهاونه و عدم انضباطه درجة التهاون و التكـامل من اجل ردع العمـال في المديرية و جدية العمل بها لتحقيق الأهداف في أقرب وقت ممكـن و اعلى جودة .

و سنحاول التطرق الى مختلف الجزاءات المقدمة للعمـال من قبل المديرية و كذا مختلف الع

الفرع الاول : الجزاءات المطبقة في المديرية :

تختلف الجزاءات من مؤسسة إلى أخرى ذلك حسب طبيعة النشاط و قوته و المزايا التي ترتبط بهذا النشاط ،و نحن بصدد المؤسسة محـل التربص وجدنـا نظـام جزاءات بسيط يتمثل في :

– الترقية : تعتمد المديرية محل التربص على مثل هذا الجزاء عندمـا تتوفر في العامل الشروط التـالية:

- أقدمية العامل في المؤسسة إذا وجد انه مخلص و متقن و منضبط في عمـله .
- حسن اداء العامل و ذلك عند تحقيق العامل مـا هو مطلوب منه على اكمل وجه و في الوقت المحدد لذلك .
- كفاءة و خبرة العامل التي تمكنه من أداء عمله كمـا هو و يتجلى ذلك بمنحه منحة بينية محدودة من الاجر القاعدي و بتحقيق الشروط السابقة تعتمد المؤسسة التي ترقيه هذا العامل الذي تتوفر فيه هذه الشروط و تتبع هذه الأخيرة زيادة في أجره و مركزه الاجتماعي .

[1] القانون الداخلي لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة ،أقره الديوان الجزائري المهني للحبوب .

الفرع الثاني: العقوبات المطبقة في المديرية :

حتى تضمن المديرية الصيرورة الجيدة للعمل و تغطية انضباط العمال من تحقيق الأهداف التي قامت من اجلها كـان لابد فرض نظـام عقوبات يتماشى مع متطلبات المديرية و ظروف العمل و كذا التقيد بقانون العمل الجزائري فانشات برنامج خاص بالنظام الداخلي للعقوبات المطبقة بها وفق مـا يلي:

1-يعاقب العامل إذا كـان متهم بالتقصير في الواجبات المهنية و تترتب على هذه العقوبات مخالفات تصنف كمـا يلي :

أ- مخالفات من الدرجة الاولى :

- التأخر في الوصول الى العمل بصفة متكررة .
- الغيابات المتكررة بدون مبرر .
- مغادرة مكـــان العمل بدون إذن .
- عدم الالتحاق بمكـان العمل بعد مدة الراحة بدون عذر .
- الدخول الى أمـــاكن العمل خارج ساعات العمـــل .
- عدم الاستجابة الى المراقبة من طرف اعوان الامن و الوقاية .
- القيام بمنازعات كلامية بين العمـال داخل المـديـــرية .
- عدم احترام تعليمات المسؤول المـباشر .
- التهاون في نوعية و جودة العمـــل .
- سوء التعامل و المعاملة بين الزملاء او المتعاملون
- القيام بالتجمعات في أمـــاكن العمـــل .

ب- المخالفات من الدرجة الثـــــانية :

- عدم الاستجابة للمراقبة الطبية .
- التسبب في إتلاف العتـــاد .
- التعمد في حمل أشياء مرة بالعمل .
- تلصيق ملصقات او معلومـات في الأماكن الغير معتادة دون موافقة الإدارة .
- عدم احترام القواعد المتعلقة بالحركة و وقوف السيارات .
- الإمضاء في مكـــان عامل آخر .

ج- مخالفات مهنية من الدرجة الثـالثة:

في حالة تكرار مخالفات من الدرجة الثانية إذا رفض العـــامل تنفيذ التعليمـات المرتبطة بالتزاماته المهنية دون عذر مقـــبول .

-إذا تسبب عمـدا في أضرار مـــادية تصيب البنايات و المنشآت و الآلات و الأدوات و الأشياء الأخرى التي لهـــا علاقة بالعمل .

إذا تناول الكحول او المخدرات داخل أمـــاكن العمل .

2.**أنواع العقوبات** : و تصنف إلى 3 مستويات :

أ-عقوبات من الدرجة الأولى :

-إنذار شفهي : و هي بطبيعتهـــا عقوبات معنوية لا يترتب عليهـــا أي أثر مـــادي كعقوبة التنبيه و التحذير و العتاب ، إلا أن هذه العقوبات تؤدي إلى تأخـــــير ترفيع العـــــامل .

-إنذار كتابي : هذا النوع من العقوبات يتم في حـــالة عدم قيام الفرد بالواجبات الموكـلة اليه و إهمالها حيث يتم إرسال إنذار كتابي للعامل المهني و يذكر فيه السبب الذي يترتب على إثره العقوبة و لا يسمح بتكرار الخطـــأ أكثر من مرتين و لا تكون العقوبة أشد ضررا عليه و هذا الإنذار يؤدي الى تأخير ترفيع و منح العلاوة لمدة أشهر للعـــامل .

-التوبيخ : يتم إرسال التوبيخ كتابيا للعامل و يذكر فيه السبب المؤدي لغرض العقوبة التي ينجم عنهـا تأخير العقوبة التي ينجم عنهـا تأخير ترقية العـــــامل .

-**التوقيف عن العمل** : (01 ⟵ 04أيام)إذا تعدت أخطاء العامل ثلاثي مستويات العقوبة السابقة ،يتم إتخـاذ قرار توقف العامل عن عمله لمدة تتراوح بين (01 ⟵ 04 أيام) و ذلك حسب طبيعة الخطأ و الآثـــار المترتبة عنه .

ب- العقوبات من الدرجة الثانية :

-**التوقيف عن العمل:** من (05 ⟵ 08 ايام) إذا تعدت اخطـاء العامل العقووبات من الدرجة الاولى يتم اتخاذ قرار توقيفية عن العمل لمدة تتراوح بين (0508 يوم) وذلك حسب نوعية الخطأ.

ج-العقوبات من الدرجة الثالثة:

التوقيف عن العمل من (5 الى 8 ايام)،اذا تعدت أخطاء العامل العقوبات من الدرجة الاولى و الثانية يتم توقيفه عن العمل لمدة تتراوح بين (9 الى 15 يوم) وذلك حسب تجاوزات العامل و ما ينجر عنها.

-**فصل بدون علاوة او تعويض الراتب** : إذا تجاوزت اخطـاء العامل حدود العقوبة السابقة فإنه يتم فصله لمدة معينة و ذلك بحرمـانه من العلاوات او تعويض الرتب مع مراعاة طبيعة الخطـــأ .

-**فصل عن العمل بتعويضات** : إدا ارتكب العامل خطـأ جسيم يلحق أضرار بالمديرية عندئذ تتخذ المديرية قرار بفصل العـامل نهائيا عن عمله مع عدم إعادة توظيفه و إعطـائه مكافئة نهاية الخدمة .

المطلب الثـــالث : الإستبيان الخاص بالأجور و الحوافز و الجزاءات :

الفرع الاول: الإستبيان الخـــاص بالأجور :

1 - هـل لديك فكرة عن نظــام الأجور المطبق في E ؟

طبيعة الإجابة	نعم	لا	نسبيا	المجموع
عدد العمـال	06	02	02	10
النسبة	60	20	20	100

نلاحظ أن نسبة 60 %لديهم فكرة عن نظـام الأجور المطبق بينمـا نجد 20 %من العمـال ليس لديهم أي فكرة ،في حين تصل نسبة العمال الذين لديهم فكرة نسبية في نظــام الأجور المطبق إلى 20 % و هذا راجع إلى توفر الاتصال بالمــديرية .

2-هـــل أنت راض عن أجـــرك ؟

طبيعة الإجابة	نعم	لا	نسبيا	المجموع
عدد العمـال	00	04	06	10
النسبة	00	40	60	100

نلاحظ أن النسبة الكبيرة من العمــال و المقدرة ب 60" غير راضين نسبيا عن اجورهم الممنوحة هم في حين نجد نسبة 40 %غير راضين نهائيا ،امــا بالنسبة للرضا العام فلا يوجد اي عـامل هذا لا يعني ان المديرية تقدم اجور غير كــافية .

3-هل هناك زيادة في اجرك ؟

طبيعة الإجابة	نعم	لا	نسبيا	المجموع
عدد العمـال	00	05	05	10
النسبة	00	50	50	100

-نلاحظ ان معظم العمـال يتفقون في هذه النقطة و هي عدم زيادة و اجور من طرف المديرية ،و هذا راجع الى ان المديرية لا تطبق سياسة زيادة في الأجور .

4-هل قمـت بالبحث عن وظيفة جديدة ؟

طبيعة الإجابة	نعم	لا	نسبيا	المجموع
عدد العمـال	03	07	∞	10
النسبة	30	70		100

نستخلص من هذا الجدول ان نسبة قليلة قاموا بالبحث عن فرص عمـل جديدة خارج المديرية تو يتضح هذا في نسبة 70 %من العمـال الذين لم يقدموا البحث عن وظـائف أخرى يرجع ذلك الى قلة مناصب عمل في مؤسسات اخرى .

الفرع الثاني : إستبيـــان الخاص بالحوافز :

1-هل لديك فكرة عن نظـام الحوافز المطبق في المديرية ؟

طبيعة الإجابة	نعم	لا	نسبيا	المجموع
عدد العمـال	05	01	04	10
النسبة	50	10	40	100

-نلاحظ ان نسبة 50 %لديهم فكرة عن نظام الحوافز المطبق ،امـا نسبة 40 %فلديهم فكرة نسبة و يبقى نسبة 10 %ليست لديهم دراية عن نظام الحوافز المطبق ،بدل هذا على إعلام المديرية لعمالها على نظام الحوافز المطبق بهـا .

2-هل ترى ان هنـاك عدالة في تقديم الحوافز ؟

طبيعة الإجابة	نعم	لا	نسبيا	المجموع
عدد العمال	02	01	04	10
النسبة	20	30	50	100

-نلاحظ ان نسبة 50%ترى بأن هنـاك عدالة نسبية في تقديم الحوافز بينما 30%لا يرى بأن هناك عدالة في تطبيق نظـام الحوافز ،امـا 20%ترى بأن هنـاك عدالة تطبيق نظـام الحوافز ،هذا ما يدل على وجود نظام الذي أساسه يتم تطبيق الحوافز بعدالة .

3- هل يظهر المشرفون تقديرهم لك عندمـا تؤدي عملك بشكل جيد ؟

طبيعة الإجابة	نعم	لا	نسبيا	المجموع
عدد العمال	03	01	06	10
النسبة	30	10	60	100

من الجدول نلاحظ المشرفين المعجبين بالعمال تقدر نسبتهم 60% أما نسبة 10 %فينكر إظهار المشرفين إظـهار المشرفين التقدير لهم عن أدائهم لأعمالهم بشكل جيد .

هنـاك بعض الاهتمام بإبداء الإعجـاب بالعمال الذين يؤدون أعمالهم بشكل جيد من طرف رؤسائهم .

4-مـــانـــوع الحوافز المقـــدمة ؟

طبيعة الإجابة	مادية1	معنوية	كلاهما	المجموع
عدد العمـال	07	03	∞	10
النسبة	70	30		100

-نلاحظ بان نسبة 70 %من العمـــال تقدر بأن الحوافز المقدمة معنوية ،امـــا المجموعة الثانية تقدر نسبتها 30 %تتحصل على حوافز مـــــادية .

-المديرية تقدم الحوافز المعنوية اكثر .

الفرع الثالث: الاستبيان الخـاص بالجزاءات

1 - هل لديك دراية بنظـــام الجزاءات المطبق ؟

طبيعة الإجابة	نعم	لا	نسبيا	المجموع
عدد العمـال	01	05	04	10
النسبة	10	50	40	100

-نلاحظ ان نسبة 50%ليس لديهم دراية بنظـام الجزاءات المطبق بينمـا تجد 40 %من العمـال لهم دراية نسبية في حين 10%يقرون بأن لدهم دراية بهذا النظـام و هي نسبة معتبرة توحي بان هذا النظـام صارم التطبيق الى حد مـا .

2- مـــا رأيك في النظـــام الداخلي للمديرية ؟

طبيعة الإجابة	نعم	لا	نسبيا	المجموع
عدد العمـال	+	05	05	10
النسبة	-	50	50	100

- نلاحظ ان نسبة 50 %من العمـــال يرون بأن النظـام الداخلي للمديرية حسن امـا الصنف الأخر فيرون انه متوسط هذا يعني ان النظـــام الداخلي للمديرية يلقي قبولا .

.3-هل تعطيك المديرية فرص لطرح مشاكلك ؟

طبيعة الإجابة	نعم	لا	المجموع
عدد العمـال	03	07	10
النسبة	30	70	100

-نلاحظ ان نسبة 70 %لم تمنح لهم الفرصة لطرح مشاكلهم في حين درست مشـاكل 30%من العاملين ،نسجل ان هنـــاك تقسير من العمـــال .

4-هل تؤيد العمـــل النقابي ؟

طبيعة الإجابة	نعم	لا	نسبيا	المجموع
عدد العمـال	05	03	02	10
النسبة	50	30	20	100

- نلاحظ ان نسبة 50%يؤيدون العمل النقابي في حين ان نسبة 30 %لا يؤيدون هذا النوع من العمـــل و البقية التي تمثل 20 %تؤيد العمـل النقابي للحصول على حقوقهم .

- **النتـــائج المتحصلة و اثرهـــــا على النمط التسييري** .

-إن الموارد البشرية داخـــل المدرية تحـتاج الى عدة قيم إدارية من شأنهـــا ان ترغب العامل و تدفقه الى العمـــل و تحسين أدائه او تأديبه فـــي حـــالة وقوعه في الخطأ او إهمـاله لمسؤولياته .

- من هذا المنطق قمنـــا بالاستبيان السابق الذكر فاستخلصنـا من خلاله النتائج التـــالية :

- توفر الإعلام و الاتصال في الديرية من ناحية الاجور ،الحوافز ،الجزاءات ،و الذي انعكس إيجابيا على العمـال من حيث إحساسهمبالاهتمام في تطبيق تلك القيم على أرض الواقع .

- أن المديرية تقدم اجور غير كـافية لا تراعي بذلك ظروف العمال الحياتية و ترفض فكرة زيادة في الاجور ،و هنـاك نسبة من العمـال الذين يرون ان اجرهم يتوافق مع ادائهم .
- هنـاك بعض العمـال يؤدون العمل النقابي ممـا ينتج لهم فرصة طرح انشغالاتهم .
- يعتبر بعض العمـال العقوبات المطبقة رادعة هذا مـا يجعلهم يتجنبون المخالفات .
- حصر المديرية لتقدم الحوافز و المكافآت للعمـال الذين يتمتعون بالأقدمية .

النتائج و الاقتراحات

من خلال دراستنـــا لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة التي تشتهر بتوزيع الحبوب بالدرجة الاولى عبر التراب الوطني و ذلك من خلال وحدات تـــابعة لها موزعة عبر كـــافة انحاء الوطن بحيث ان هذه الوحدة تسهر على تلبية احتياجات العديد من الولايات لامتلاكها إمكـــانية مـــالية ،و مادية و بشرية معتبرة تمكنهـــا من أداء نشاطهـــا بدون أي عراقيل كمـــا تسعى الى تلبية متطلبات و حاجيات زبائنهـــا المتمثلين في الوحدات السابقة لـ OAIC (تعاونيـــات)،مراكز التخزين ،المستخدمين و الوسطـــاء .....

يمكننـــا القول ان هذه التعاونية لها عدة منافسين داخل الوطن و ذلك لوجود وحدات كثيرة تنشط في نفس القطـــاع ففي السنة المـــاضية احتلت المرتبة الرابعة على مستوى الوطن و ذلك لاعتمادها على طرق و اسالب حديثة بفرص مسايرة التطورات و التغيرات و تحقيق اكثر تنافسية .

فالبرغم من هذا التفوق الذي انجزته التعاونية لكن عليها التطلع الى استراتيجية مستقبلية و ذلك مؤسسات اجنبية مختصة في نفس النشـــاط و هذا بإتباع عدة إجراءات ،كرفع المستوى التعليمي لموظفيها .

-مباشرة قواعد اقتصاد السوق و إدخال طرق جديدة في مختلف مهامهـــا الإدارية كالإعلام الألي .

الخـــــــــاتمة :

بعد دراستنا لهذا الموضوع و المتمثل في التسيير الاستراتيجي للمواد البشرية و أثره في رفع الكفاءة للمؤسسة الاقتصادية، توصـــلنا إلى انه لكـــي تحقق المؤسسة أهدافها على أكمل وجه عليها الاهتمام بالعامل البشري ذو الطاقات الهائلة فيجب تطبيق التسيير الاستراتيجي.

تطبيق نظـــام أجور مدروس و كذا نظام حوافز يتميز بالدافعية و نظـــام جزاءات يحتوي على مكافآت تشجيعية و عقوبات ردعية تضمن التسيير الحسن و الانضباط داخل المؤسسة و هو مـا تطرقنا الـيه في دراستنا التطبيقية .

الخاتمة العامة

مـــا يمكن استخلاصه من خلال هذه الورقة البحثية هو انه لا يوجد خيار أمام منظمـات الأعمال لرفع الأداء و بلوغ مستوى التنافسية إلا بمراجعة و إعادة النظر في الأسلوب الذي تمارس به تسيير الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية ،تسيير الحياة المهنية ،و يقتضي أيضا الإبداع و تطوير الممارسات التي تقدم للمؤسسة يد عاملة تنافسية ،و لم ينحصر دور تسيير الموارد البشرية اليوم في البحث عن التكيف فقط في المدى القصير و المتوسط بين حاجيات و موارد المؤسسة من اليد العاملة ،بل يتجه بالدرجة الأولى إلى ضمان اكتساب تراكم و حماية محفظة الرأسمـال البشري كمصدر محرك للإبداع و التجديد الاستراتيجي .

ضمن وجهة النظر الاستراتيجية انه ينتج الأداء التنظيمي عن طريق خلق ميزة تنافسية دائمة مبنية على الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية و المنخرطة في مشروع المؤسسة بشكل فعال ،و ان يكون هنـاك انسجام تام بين ممارسة الموارد البشرية و استراتيجية المؤسسة حتى تتمكن من بلوغ الأداء ،كمـا يتجه التسيير الاستراتيجي الى التميز بين مستويات النشاطات و القرارات المتعلقة بالموارد البشرية ،فهنـاك مـا يتعلق بالقرارات الاستراتيجية و مـا يتعلق بتسيير العمليات الجارية لذا هناك التوظيف بدلالة قيود و خصوصيات المحيط ،و إعداد سياسات توظيف مدمجة و منسجمة مع استراتيجية المؤسسة.

و في نهاية هذا البحث و ضمن هذه الخاتمة سنتطرق :

1) إلى أهم النتائج التي توصلنـا إليها كخلاصة لدراسة إشكالية " **كيفية مساهمة التسييرالاستراتيجي في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ؟**".

و التأكد من مدى صحة الفرضيات المقترحة في المقدمة .

2) محاولة تقديم توصيات يمكن العمل بها و الاستفادة منهـا سواء على مستوى الدراسات العلمية أو محاولة إدماجها ضمن نظم تسيير الموارد البشرية و استراتيجيتها المختلفة بما يمكن للمؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية من امتلاك ميزتهـا التنافسية .

3) نقترح الأفاق المحتملة لمواصلة البحث ضمن حقل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و التنافسية المؤسسة الاقتصادية .

أولا: نتائج البحث :

لقد توصلنـا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي و منهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة،تلك النتائج نقدمها بشكل نتأكد معه من مدى صحة الفرضيات المقدمة ســـابقا .

بالنسبة للفرضية 1: "تساهم إدارة الموارد البشرية فيتحقق التكيف و التأقلم مع عوامل الميزة التنافسية."

بينت النتائج أن واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تـغير كـثيرا عمـا كـان عليه في الماضي ،إذا إزداد الاهتمام بالعنصر البشري ،و بالتالي تبعه الاهتمام بوجود إستراتيجية تنمية للموارد البشرية لها صفة التخصص تهتم بالمورد البشري ،فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن هذا النشاط ،و ذلك مـــا أكدته أغلبية الإجابات على تشجيع إدارة الموارد البشرية لهم على تطوير أفكارهم و تنمية قدراتهم و كفاءتهم لتحقيق الميزة التنافسية ،كمـا أكدت إجابتهم أن إدارة الموارد البشرية تهتم بوضع برامج تدريبية في محاولة القضاء على مشكل تقادم المهارات داخل المؤسسة

و استناد لبعض النتائج السابقة الذكر فإن الفرضية الأولى محققة .

بالنسبة للفرضية 2: "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يلعب دور رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق القيمة و امتلاك الميزة التنافسية."

.تبين اغلب الدراسات أن حقل تسيير الموارد البشرية نشأ و تطور ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر التسييري ،و بالرغم من التطور النظري في المبادئ التسييرية إلا أن مصطلح الموارد البشري ظل يسمى بالأفراد حتى ظهور مـــا يسمى بمدخل تسيير الموارد البشرية .

و من هنـــا يتبين لنـــا ان الموارد البشرية أصبح لها دورا إستراتيجيا ضمن موارد المؤسسة بسبب قدرتها على الإبداع و الإبتكار و مصر الأداء المتميز للمؤسسة الإقتصادية ،كما تبين لنا إمكانية مساهمة التسيير للموارد البشرية كـأحد مرتكزات المقاربة المقرحة سابقا في زيادة قدرة تلك الموارد على خلق القيمة و تحسين فرصة المؤسسة الإقتصادية على إمتلاك الميزة التنافسية ،من خلال إعتمادها النماذج الحديثة لذلك التسيير ،التي سنبين أثرهـــا ضمن النتائج اللاحقة ،كـــل ذلك يؤكد و يثبت ان الفرضية الثانية محققة.

بالنسبة للفرضية 3:" من خلال تسيير كـــل من الكفاءات و المعرفة و الجودة ، تستطيع المؤسسة تحقيق الموقع المتميز و الإستراتيجي للموارد البشرية ضمن الموارد الداخلية ".

يعتبر كل من نموذج تسيير الكفاءات و نموذج تسيير المعرفة و نموذج تسيير الجودة الشاملة احداث المداخل الاستراتيجية لتثمين و توظيف القدرات و المهارات و المعرفة الكامنة للموارد البشرية،بما يمكن المؤسسة الاقتصادية من اكتساب ميزة تنافسية في ظل اقتصاد عالمي مبني على الجودة و المعرفة و اكتفاءه ومن خلال هذه النتائج تبين لنا أن الموارد البشرية أصبح لها دورا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة بسبب

قدرتها على الابداع و الابتكار، و مصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية،و تحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على امتلاك الميزة التنافسية من خلال اعتمادها النماذج الحديثة لذلك التسيير و من هنا نؤكد و نثبت صحة الفرضية الثالثة .

ثانيا: التوصيات:

-ضرورة اعادة تنظيم وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها،و موضوعيتها و كفاءة وفعالية عملياتها و خاصة في "تعاونية الحبوب و الخضر الجافة".

-العمل اكثر للابتعاد عن السياسات و الاجراءات النمطية و التقليدية في ممارسات ادارة الموارد البشرية لتحقيق المزيد من المرونة في استراتيجية التدريب و التحفيز و تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة لأجل تحقيق الانسجام بين القدرات و المهارات مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا.

-وضع استراتيجية متعلقة بتحفيز الموارد البشرية تراعي فيها الاختلاف في القدرات و المهارات الفردية، بمعنى أكثر ، دراسة خصائص و دوافع كل الافراد أولا و قبل بناء و تطبيق أي استراتيجية تحفيزية ، و بصفة عامة فالحوافز المادية في ظل ظروف المعيشة و غلاء الاسعار تمثل أهمية كبيرة لدى الموارد البشرية، لذى يمكن استخدامها كوسيلة لرفع معنوياتهم و بالتالي بذل الجهد في تنمية مهاراتهم و قدراتهم.

ثالثا :أفاق البحث

وفي ختام هذا البحث نقترح بعض المواضيع التي تستدعي فتح أفاق علمية جديدة،و التي تعتبر كبحوث مستقبلية تتطلب إثراء و التجديد و نذكر على سبيل المثال:

-تفعيل الكفاءات البشرية في منظور الميزة التنافسية.

-الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية و دورها في تنمية قدرات الابداع.

-إقتصاد المعرفة لتطور الاصول البشرية.

المراجع

الكتب:

1- عبد السلام ابو قحف، (1997)، اساسيات الادارة الاستراتيجية، الاسكندرية، مكتبة الإشعاع و النشر و التوزيع، ط2.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،(1999)، الادارة الاستراتيجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية ، ط1 .

3- نعمة عباس الخفاجي،(2004)، الادارة الاستراتيجية، المداخل و المفاهيم و العمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط1.

4- نبيل محمد المرسي،(2003)، الادارة الاستراتيجية، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، الاسكندرية، الدار الجامعية الجديدة.

5- موساوي زهية، خالدي خديجة(2005)، نظرية الموارد و التجديد في تحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات كعامل لتحقيق الاداء المتميز، مداخلة، مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة .

6- اسماعيل محمد السيد(1993)، الادارة الاستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية، الاسكندرية، مكتب العربي الحديث.

7- محمود مندورة و محمد جمال الدين درويش،(1994)، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، جامعة الملك سعود.

8- جمال الدين الموسي،(2003)، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الاسكندرية .

9- جاري ديسلر (2009)، ادارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد العال، دار المريخ، الرياض.

10- كامل بربر(2000)، ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، لبنان، ط1.

11- خالد عبد الرحيم الهيتي،(2003)، ادارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان.

12- مهدي حسن زويلفت، إدارة الافراد في منظور كمي و العلاقات الانسانية، دار مجداوي، ط1، عمان، بتصرف.

13- صلاح الدين محمد عبد الباقي(2001)، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، بتصرف.

14- احمد ماهر(2001)، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط5.

15- أحمد السيد مصطفى،(2000)،ادارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرون، دار الكتب، القاهرة، بالتصرف.

16- نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جودة،(2010)، تطور ادارة الموارد البشرية، دار اليزاوي العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، عمان.

17- نظرية المنظمة، للأستاذ خليل محمد حسن الشماع، و الأستاذ خفير كاظم محمود.

18- مداح عرايبي الحاج،(2006)، البعد الاستراتيجي و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري و منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف.

19- عائشة لسلاس، عمار درويش،(23/2 فيفري 2012)، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية، مداخلة في الملتقى الوطني الاول لتسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات و مساهمتها في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة.

20- القانون الداخلي لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة، أقره الديوان الجزائري المهني للحبوب.

21- وثائق من المديرية.

22- مصلحة المستخدمين بتعاونية الحبوب و الخضر الجافة.

23- مقابلة مع رئيس مصلحة العمال.

المذكرات:

- سلامي فتيحة(2013، 2014)، دور تسيير الكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.

- نذير بوزيد (2011، 2012)، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة ضمنمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة ورقلة،.

- الداوي الشيخ(1999)، نحو التسيير الاستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر،.

- سملالييحضية(2002) ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير، جامعة الجزائر.

مراجع أجنبية:

G JOHSON.K Scholes,R.Whittington.F.Frery (2005).

الملاحق:

استمارة البحث :

في اطار اتمام مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، تخصص : تدقيق محاسبي، قمنا بطرح مجموعة من الاسئلة على العمال في موقع التربص و ذلك لإتمام و إنجاح بحثنا هذا و الذي يحمل عنوان : "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و دوره في رفع الكفاءة للمؤسسة الاقتصادية "

المعلومات العامة :

1- الاستبيان الخاص بالأجور

1- هل لديك فكرة عن نظام الاجور المطبق في E ؟

طبيعة العمال	نعم	لا	نسبيا
عدد العمال			
النسبة			

2- هل أنت راض عن أجرك؟

طبيعة العمال	نعم	لا	نسبيا
عدد العمال			
النسبة			

3- هل هناك زيادة في أجرك؟

طبيعة العمال	نعم	لا	نسبيا
عدد العمال			
النسبة			

4- هل قمت بالبحث عن وظيفة جديدة؟

طبيعة العمال	نعم	لا	نسبيا
عدد العمال			
النسبة			

2- استبيان خاص بالحوافز:

1- هل لديك فكرة عن نظام الحوافز المطبق في المديرية؟

طبيعة العمال	نعم	لا	نسبيا
عدد العمال			
النسبة			

2- هل ترى أن هناك عدالة في تقديم الحوافز؟

طبيعة العمال	نعم	لا	نسبيا
عدد العمال			
النسبة			

3- هل يظهرالمشرفون تقديرهم لك عندما تؤدي عملك بشكل جيد ؟

طبيعة العمال	نعم	لا	نسبيا
عدد العمال			
النسبة			

4- ما نوع الحوافز المقدمة؟

طبيعة الاجابة	مادية	معنوية	كلاهما
عدد العمال			
النسبة			

3- الاستبيان الخاص بالجزاءات:

1- هل لديك دراية بنظام الجزاءات المطبق؟

طبيعة الاجابة	نعم	لا	نسبيا
عدد العمال			
النسبة			

2- ما رأيك في النظام الداخلي للمديرية؟

طبيعة الاجابة	نعم	لا	نسبيا
عدد العمال			
النسبة			

3- هل تعطيك المديرية فرص لطرح مشاكلك؟

طبيعة الاجابة	نعم	لا	نسبيا
عدد العمال			
النسبة			

4- هل تؤيد العمل النقابي؟

طبيعة الاجابة	نعم	لا	نسبيا
عدد العمال			
النسبة			

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	هل لديك فكرة عن نظام الاجور المطبق في E ؟	64
2-1	هل أنت راض عن أجرك؟	64
3-1	هل هناك زيادة في أجرك؟	65
4-1	هل قمت بالبحث عن وظيفة جديدة؟	65
1-2	هل لديك فكرة عن نظام الحوافز المطبق في المديرية؟	65
2-2	هل ترى أن هناك عدالة في تقديم الحوافز؟	66
3-2	هل يظهر المشرفون تقديرهم لك عندما تؤدي عملك بشكل جيد ؟	66
4-2	ما نوع الحوافز المقدمة؟	67
1-3	هل لديك دراية بنظام الجزاءات المطبق؟	67
2-3	ما رأيك في النظام الداخلي للمديرية	67
3-3	هل تعطيك المديرية فرص لطرح مشاكلك؟	68
4-3	هل تؤيد العمل النقابي؟	68

قائمةالأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الابعاد التي تتشكل منها الاستراتيجية	7
02	اهمية العلاقة بين الاستراتيجية و الموارد البشرية	22
03	أبعاد الكفاءة	40
04	متطلبات الكفاءة البشرية	41
05	الهيكل التنظيمي للمؤسسة ccLs	50

قائمةالملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان الخاص بالأجور	1
02	الاستبيان الخاص بالحوافز	2
03	الاستبيان الخاص بالجزاءات	3