وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

UNIVERSITE ABDELHAMID IBN BADIS MOSTAGANEM

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 De Gestion

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

عنوان المذكرة:

تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب –سيدي لخضر–مستغانم

إعداد الطالب:

مسعودان أحمد

إشراف الأستاذة:

قبايلي الحاجة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	ملاحي مليكة	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم
مقررا	قبايلي الحاجة	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مناقشا	حجار آسيا	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016/2015

تمهيد:

إن المؤسسات الاقتصادية التي لاقت نجاحا في ممارسة أنشطتها ، تلك التي استطاعت تحقيق نتائج مذهلة من حيث الجودة والنوعية ورقم الأعمال ، واستطاعت العديد منها أن تجتاح حدود بلدانها وأقاليمها الجغرافية.

فكل هذا النجاح والنتائج المحققة من قبل هذه الأخيرة يرجع الفضل فيه إلى المجهودات المبذولة من قبل طاقاتها البشرية.

إن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات بصفة عامة سواء كانت عمومية أو خاصة،اقتصادية أو اجتماعية ،أصبح الشغل الشاغل بالنسبة للمسؤولين والمسيرين في المؤسسات .

فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد أساسية في أي منظمة وهي كذلك الوظيفة التي تسبق الوظائف الأخرى.

وعليه فقد استعرضنا في هذا الفصل مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة ووظائفها الأساسية ، وأهدافها والتحديات التي ستواجهها ،وخصائصها وتنميتها في المؤسسة.

المبحث الأول : مقدمة في إدارة الموارد البشرية

-إن إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة و دعامة من الدعامات الأساسية (وظيفة الإنتاج، التوزيع، المالية) التي تقوم عليها أية مؤسسة، و تعتبر هذه الوظيفية فرعا من فروع الإدارة الشاملة التي تهتم بالعاملين و تحفيزهم و رفع روحهم المعنوية و تبقى دائما واقفة لتحقيق أهداف تخدم المؤسسة ومصالح المجتمع.

المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر:

المرحلة الأولى : مرحلة العبودية و نظام الرق:

عندما ساد المجتمع الإنساني القديم نظام الرق، كان تعامل المنظمات مع الإنسان والعاملين الذين تحتاجهم العمل كأي وظيفة شراء. فنظام الرق هو بالأساس، نظام يسمح لإنسان ما أن يشتري إنسانا آخر و يبيعه و يستخدمه كما يشتري ويبيع و يستخدم أية حاجة أخرى .

لذلك، لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، فاهتماماته تصبح مشابهة لاهتمامها بشراء أي شيء مادي أخر.

علما بأن نظام الرق انقرض، و لأكثر دول العالم، منذ مئات السنين، و لكن بقيت بعض أفكاره إلى فترة أخيرة، أي استمر النظر إلى الإنسان باعتباره مورد متوفر و بدون قيمة أو حقوق تذكر. كما استمر كنظام رسمي في بعض الدول كالولايات المتحدة مثلا. و لكنه كان محصورا بفئة معينة من الأفراد، هم السود الذين تم اختطافهم من إفريقيا لبيعهم في الولايات المتحدة، وكان استخدامهم كقوة عاملة في الزراعة، أما في القطاعات الاقتصادية الأخرى، فقد سادت أنظمة تحترم حرية الإنسان وحقوقه[1] .

[1]- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد دار وائل للطباعة و النشر عمان- الأردن- الطبعة الثانية 2004 ص- ص 27-28.

المرحلة الثانية : تطور الثورة الصناعية The industrial revolution

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر و ما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، و كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة و قد صاحب ظهور الثورة الصناعية [1] عدة ظواهر أهمها :

- التوسع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمال .
- ظهور مبدأ التخصص، و تقيم العمل .
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل و هو المصنع .
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة .

و من جهة إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق الزيادات الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج و تراكم السلع و رأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع و تشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

كما تسببه نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة و الروتينية و التي لا تحتاج إلى مهارة[2] .

المرحلة الثالثة : تطور حركية و ميكانيكية صيانة الأفراد:

في بداية الثلاثينات تغيرت كثير من العوامل السياسية و التي أدت الى ظهور تشريعات و قوانين تتعلق بالأفراد العاملين كتحديد ساعات العمل و الأجور و الاختيار والتعيين ونظام الحوافز وغيرها، كما تبلور دور الدولة في

[1]- صلاح عبد الباقي . إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع – الإسكندرية ، الطبعة 2000 ،ص 18 .
[2]- صلاح الدين عبيد الباقي، مرجع سابق- ص –ص 19-20.

عملية توظيف الوظيفة و تحليل العمل بالإضافة إلى النقابات المهنية التي ظهرت في هذه الفترة و التي كان لها الأثر الأكبر في المفاوضات بين العاملين و أرباب العمل لزيادة الأجور و حل مشاكل العمال و تحسين ظروفهم[1]

المرحلة الرابعة : ظهور حركة الإدارة العلمية Scientisie monogement movement

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور Frederick toylor و التي لقب بأب الإدارة، و قد حدثت هذه الحركة من عام 1890م تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى و قد توصل تايلور إلى ما اسماه بالأسس الأربعة للإدارة و هذه الأسس هي [2]:

-التطور الحقيقي في الإدارة .

-الاختيار العلمي للعاملين .

-الاهتمام بتنمية و تطوير العاملين و تعليمهم.

-التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين .

المرحلة الخامسة : الحرب العالمية الأولى

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة على استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، و من أمثلة هذه الاختبارات ألفا Alpha و باتا Beta وقد طبقت بنجاح على

[1]- على محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع – عمان ، الطبعة الأولى 1423/2003هـ، ص 23.

[2]- صلاح الدين عبد الباقي ، نفس المرجع سابق، ص 20.

آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم [1] .

و بتطور حركة الإدارة العلمية و تقدم علم النفس، الصناعي، بدأ بعض، المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظف و الرعاية الاجتماعية والتدريب و الأمن الصناعي و الرعاية الصحية. و يمكن النظر إلى هؤلاء كطلائع أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

و في هذه الفترة، تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، و أنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية و التعليمية و الإسكان و يمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية و لكن اقتصر عمله على هذه الجوانب السابق ذكرها و كان معظم الأفراد العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية و الاجتماعية.

المرحلة السادسة : ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية

لقد شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هارثون « Hawthorne » بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة لتون مايو« Elton mayo » و قد أقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضاء العامل عن عمله و ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السابعة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر

لقد نمت و تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و أصبحت مسدولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم و انصرافهم بل شملت تدريب و تنمية العاملين و وضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضا ترشيد

[1] – صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق ،ص– ص 20-22

العلاقات الإنسانية و علاقات العمل و يتضح ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.

و مازلت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية [1] على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات و سجلات العاملين و متابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم و أن صرافهم و إجازاتهم، و انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية و كذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفية في الهيكل التنظيمي العام المنشأة.

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لمعرفة إدارة الموارد البشرية و مفهومها عند بعض المفكرين و نميز هنا بين وجهتي نظر مختلفين و هما التقليدية و الحديثة.

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشمل الصناعية و الاتصالات.و يرى « Pigros.p » & « Myres.c » أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق هواتهم و أيضا الاستخدام الأمثل لقد راتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية [2].

كما يرى « Chruden.H » و شيرما « Sherman.A » أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها و مجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، و كذلك مجموعة أدوات و أساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، و المهمة الرئيسة لمدير إدارة الموارد البشرية في مساعدة المديرين في المنشأة و تزويدهم بما يحتاجون غليه من رأي و مشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فعالية.

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق ص 22 ص 24.
[2]- نفس المرجع السابق، ص 12.

و يعرف Flippo.E إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشاة

و أخيرا يعرف « Grant.J »و« Smith.G » إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة و أيضا توظيف كما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد يتباين الكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، فهناك من يستخدم تسمية الأفراد و إدارتهم في المنظمة و يعرف إدارة الأفراد بكونها"تخطيط و تنظيم و توظيف و قيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة يدرك من التعريف بان إدارة الأفراد تشتمل النشاطات الآتية[1] :

التخطيط: و يتضمن وضع الأهداف و المعايير، تطوير القواعد و الإجراءات وضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية.

التنظيم: تحديد مهمات و أعمال الأفراد العاملين و توزيعهم على الأقسام و منحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة

التوظيف: تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم و استقطابهم و اختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء و تحديد الأجور والمكافأت و تدريب الأفراد العاملين

القيادة: توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم و رفع معنوياتهم و زيادة دافعيتهم للعمل.

الرقابة: وضع المعايير التي تعكس، تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات و معايير النوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي، يتناسب مع هذه المعايير و اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الضرورة.

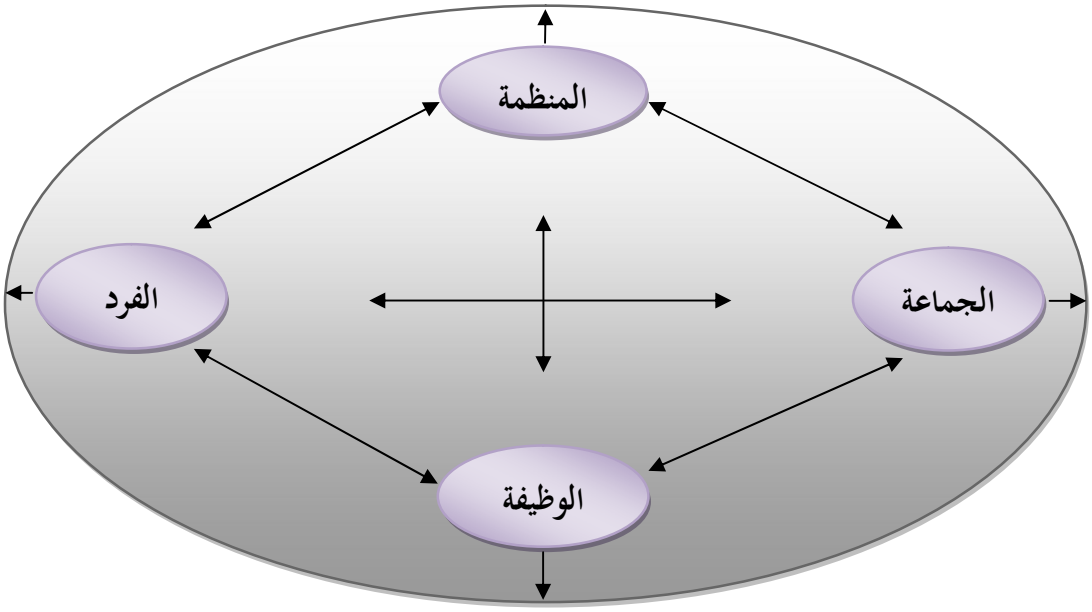
استناد لما سبق، فإن إدارة الأفراد هي الإدارة المسؤولية عن تحقيق النشاطات أعلاه للوصول إلى أهداف الفرد والمنظمة .

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 15.

يستخلص مما سبق بأن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية و المحافظة عليها و تطويرها من خلال[1]:

- تخطيط واقعي للموارد البشرية.
- توظيف ملائم للموارد البشرية
- تدريب دقيق للموارد البشرية
- متابعة مستمرة و تطوير للموارد البشرية في المنظمة لتحقيق المراءات الآتية:

شكل رقم(1): مراءات إدارة الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم الهتممي- مرجع سابق ص 30

[1] - خالد عبد الرحيم الهتممي،نفس المرجع السابق ،ص29 .

يظهر من الشكل بأن إدارة الموارد البشرية و من خلال إنجازها لمجموعة من الوظائف تستهدف تحقيق نوعين من المراءات هي:

1- المراءات الخارجية: و تتحقق عندما تتمكن المنظمة من التكيف للمتطلبات البيئية

2- المراءات الداخلية: و تتحقق من خلال ملاءمة الفرد مع الوظيفة، الوظيفة مع المنظمة الوظيفة مع الجماعات، الفرد مع الجماعة و الجماعة مع المنظمة [1] .

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو: تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة و تطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتهم و احتياجات المنظمة و ينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف في:

الأهداف الاجتماعية: أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل للأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو طبقا لتشريعات و قوانين العمل و العمال، و خلق جو مريح لهم و حمايتهم من الأخطار[2] -

ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية و العملية و التنافسية

- ضمان كون الموظفين يفهمون و ينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة.

- ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها و مسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة و توفير ظروف عمل، ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكنا.

الأهداف التنظيمية : أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة و تقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة -

وضع السياسات و اللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين و المؤسسة

[1] خالد عبد الرحيم الهيثي- مرجع سابق، ص 30.

[2]- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارة، مرجع سابق ص 24 ، الطبعة الأولى، 2004 20

- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:

- المشاركة في توضيح كافة اللوائح و التعليمات والسياسيات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين .

3- **الأهداف الوظيفية:** قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها و المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقا لحاجاتها.

4- **الأهداف الإنسانية:** أي إشباع رغبات و حاجات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية.

- إتباع المعايير و الأساليب الأخلاقية في العمل، و العلاقات الاجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طبية بين المؤسسات الأخرى[1] .

مما سبق يتضح أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في جذب المرشحين و الاحتفاظ بالجيدين منهم و دفعهم للعمل و تعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة الموارد البشرية[2] .

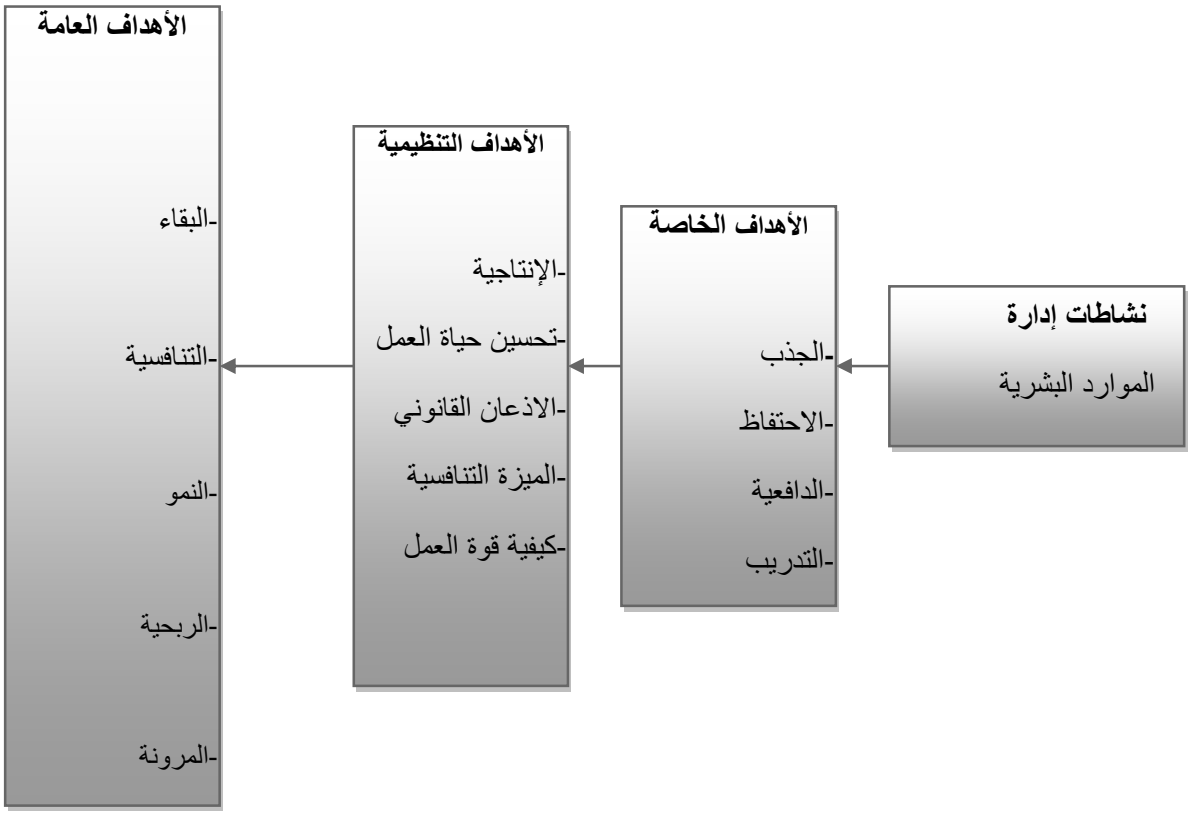
للوصول إلى أهداف أعم و اشمل تتمثل بالإنتاجية و نوعية حياة العمل و الإذعان القانوني، و تحقيق الميزة التنافسية و تكييف قوة العمل، للتغيرات البيئية و هذه الأهداف كما يصورها احد الكتاب ترتبط وتتفاعل، فيما بينها لتحقيق غايات البقاء و النمو و التنافسية و الربحية و المرونة و كما يظهرها الشكل التالي[3]:

[1]- محمد فالح صالح، غدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع الأردن- عمان.

[2]- خالد عبد الرحيم الهتيمي، مرجع سابق ص 32

[3] خالد عبد الرحيم الهتيمي، مرج سابق ص 32.

شكل رقم (2): نشاطات و أهداف الموارد البشرية



المصدر : خالد عبد الرحيم الهتيمي مرجع سابق ص 32.

المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى ، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها ، أي أنها متميزة .

وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية منها ما تقوم بها بالاشتراك مع الإدارات الأخرى في المنظمة مثل المقابلات الشخصية ، برامج الإنتاجية والدافعية ، وبرامج التنمية والتدريب ، والتخطيط المهني وتقييم الأداء .

المطلب الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية

تشير وظائف إدارة الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو الكبيرة لتنسيق الموارد البشرية .

وتهتم إدارة المواد البشرية بعديد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة ، وتشمل هذه الأنشطة مايلي[1] :

1- تحليل العمل:

تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة ، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها ، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها .

2- تخطيط القوى العاملة :

وهو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب وبطريقة أخرى

[1]- راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع – الإسكندرية ، الطبعة الأولى، 2000/1999 22

فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا أو خارجيا مع الوظائف التي تتوقع المنظمة وجودها .

ويتكون تخطيط الموارد البشرية من أربعة خطوات رئيسية وهي :

أ– تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة .

ب– تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الأفراد (الطلب على الموارد البشرية) المطلوب لتحقيق وإنجاز الأهداف على مستوى المنظمة والإدارات.

ج– تحديد متطلبات الإضافية في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة .

د– تنمية خطط تنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية[1] .

الجدول رقم (1): يوضح خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية .

تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على الوحدات التنظيمية المحددة ـ	تحديد وتعريف المهارات والخبرات المطلوبة لمقابلة الأهداف ـ (الطلب على الموارد البشرية)	تحديد الموارد البشرية الإضافية المطلوبة في ضوء الموارد ـ البشرية الحالية (صافي المتطلبات من الموارد البشرية)	تنمية الخطط التنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية.

المصدر : راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع – الإسكندرية ، الطبعة الأولى، 2000/1999 ص23

[1]– راوية محمد حسن ، مرجع سابق . ص23.

3- الإختيار و التعيين:

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الإمتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة ، وتتضمن هذه العملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث صلاحيتهم لتلك الوظيفة ، وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طرق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة .

4-تصميم هيكل الأجور:

وتهتم هذه السياسة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات أجور الوظائف ، كما تهتم هذه السياسة بإدارة سلمية لنظام الأجور .ويقصد بالأجر ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العمال لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المؤسسة ، لذلك نجد للأجر وجهان : **الأول** يمثل التكلفة التي تتحملها المؤسسة ، **والثانية** تمثل الدخل الذي يتحصل عليه الفرد لسد احتياجاته مقابل جهد [1] .

5- تصميم أنظمة الحوافز:

وتعني هذه السياسة بمنح مقابل عادل لأداء المتميز وتمكن العاملين على أدائهم الفردي ، أدائهم الجماعي ، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية ، وأيضا هناك حوافز على أساس المنظمة ككل ، فيعرف الحافز بأنه مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان وتجعله يسلك سلوكا معين لتحقيق الأهداف المطلوبة ، أو هو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل ، ويشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل .

6- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين :

تهتم المنظمات بمنح عامليها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرضى والعجزة والبطالة ، كما تهتم

[1] - أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية – الإسكندرية – الطبعة الخامسة 2001 « 30

المنظمات بتقديم الخدمات للعاملين في شكل خدمات مالية اجتماعية ، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

7- تقييم الأداء:

تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم الأداء موظفيها ، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة ، وغالبا مايقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بفضل التعرف على كفاءتهم . ومنه التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء .

كما عرف تقييم الأداء على أنه"" عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل تجري مكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون"" .

8-التدريب :

يعرب بأنه جهود الإدارة ، أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين ، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها ويعرف أيضا بأنه إجراء منظم من شانه أن يزيد من المعلومات والمهارات لتحقيق هدف معين .

9- تخطيط المسار الوظيفي :

تهتم هذه السياسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية ، التدريب ويحتاج هذا التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد.

10- العلاقات مع النقابات :

وهي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية أي النقابات والتطرق لموضوعات مثل: الشكاوي والنزاعات العمالية ، التأديب والفصل من الخدمة .

11- ساعات وجداول العمل:

وتهتم هذه السياسة بتحديد ساعات العمل والإجازات ، وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل .

12- أمن وسلامة العاملين :

وتهتم هذه الأخيرة بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن ، والصحة ، والاتجاهات النفسية السليمة له[1]

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية .

كثيرا ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على إدارات الموارد البشرية بمختلف المنشآت العاملة في هذا المجتمع . وينبغي التأكيد منذ البداية أن العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في كافة النواحي المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بكافة المنشآت ،وعادة ما تتشكل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، حسب طبيعة العوامل البيئة المحيطة .

وتمكن تصنيف العوامل البيئية على إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين والمتمثلتين في مجموعة العوامل الداخلية والتي تنبع من بيئة العمل الداخلية للمنشأة ، ومثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنشأة ، حجم المنشأة وإمكانياتها المادية ...)

أما مجموعة العوامل الخارجية وهذه الأخيرة سوف نتطرق لها بالتفصيل خلال هذا المطلب.

مجموعة العوامل الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية :

إن العوامل الخارجية التي كان لها تأثيرا محتملا على إدارة الموارد البشرية عديدة ولكننا سوف نركز على خمسة

[1] - أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق ،ص31

عوامل رئيسية كان لها تأثيرا جوهريا على إدارة الموارد البشرية وهي: العوامل التعليمية ، العوامل الاجتماعية العوامل السياسية والقانونية ، العوامل الاقتصادية ، وأخيرا العوامل التكنولوجية[1] .

1/ العوامل التعليمية : وتتمثل فيما يلي :

أ- المستوى التعليمي للسكان وللعاملين في قطاع الأعمال ، وكذلك مستوى الأمية .

ب- نوعية التعليم المهني الفني المقدم ونوعية الموارد البشرية الذين يتلقون مثل هذا التعليم .

ج- نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من مجموع السكان ، وكذلك نسبة الموجود منهم في قطاعات الأعمال .

د- البرامج التخصصية في الإدارة ، نوعيتها ، وعددها ، ونوعية وعدد الملتحقين بها.

2/ العوامل الاجتماعية :

إن المجتمعات قد تعرضت لتطورات كبيرة فيما يتعلق بالتركيبة الطبقية للمجتمع ، بالإضافة إلى الاتجاهات والقيم السائدة فيه ، وكذلك بأحداث رئيسية غيرت من مجريات الأمور داخل هذا المجتمع .

ومن أهم هذه العوامل نذكر منها:

أ- النظرة للعمل الصناعي والمديرين في الصناعة ، كذلك المدير لأعمال الإدارية .

ب- النظرة لمفهوم السلطة ، والنظرة إلى المرؤوسين ومدى مفهوم المدير للسلطة والتعاون معه في العمل .

ج- التعاون بين مختلف المنظمات مثل المؤسسات الصناعية ، أجهزة الحكومة ، المؤسسات التعليمية وقدرة هذا التعاون في دفع عجلة الصناعة والتقدم الاقتصادي .

د- تقدير الموارد البشرية لاستخدام العلوم والتكنولوجيا الحديثة في حل المشاكل الفنية والإدارية والاقتصادية و

[1]- صلاح عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 38.

الاجتماعية .

هـ- التصنيف الاجتماعي في المجتمع وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى إلى آخر [1] .

3/ العوامل السياسية والقانونية :

إن القوانين وقرارات المحاكم والقرارات التنفيذية كان لها تأثيرا جوهريا على إدارة الموارد البشرية خلال العقود الثلاث الأخيرة3 إن إدارة الموارد البشرية قد انتقلت من مجال يحكمه مبدأ "" دعه يعمل دعه يمر "" إلى مجال آخر مقيد بالقوانين الفيدرالية .

إن البعد القانوني كان له تأثيرا كبيرا على السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات ، فتدخلت التشريعات والقوانين لتحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها ، والحد الأدنى للأجور ، والحد الأقصى لساعات العمل ، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ، ومقابلتهم واختيارهم وتدريبهم وأمنهم صحتهم .

4/ العوامل الاقتصادية :

إن حالة الاقتصاد القومي والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج ، وتقليصها في فترات الكساد ، ويتضح هذا كما سنرى من التأثر الشديد للاتجاهات والممارسات الخاصة بالأفراد أثناء فترة الكساد العظيم ، في الثلاثينات وأثناء فترة الرواج في الأربعينيات والخمسينيات والستينيات ، أيضا خلال فترات الركود الاقتصادي منذ منتصف السبعينات وحتى أواخر الثمانينيات[2]

ونجد من ناحية أخرى ، أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع كان له تأثيرا كبيرا على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية ، وبالذات من ناحية تطور المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين .

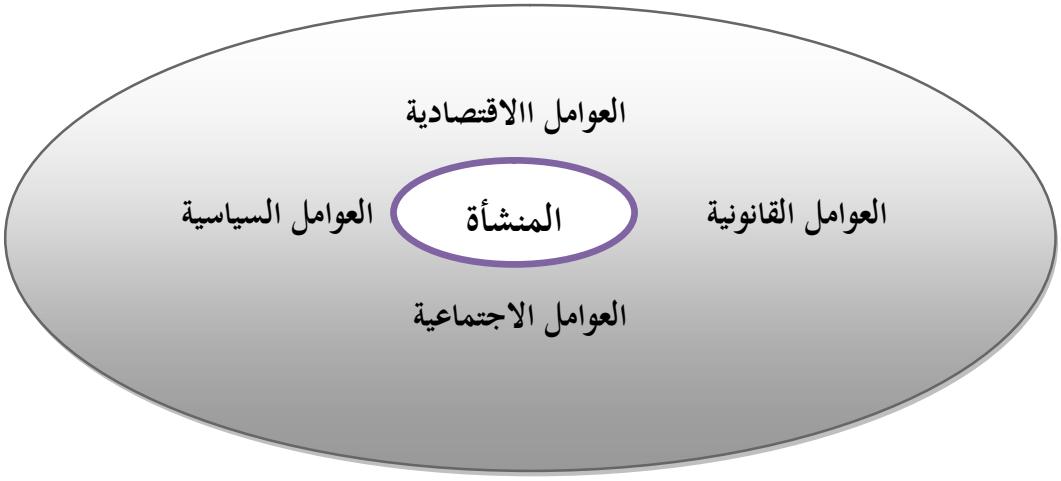
[1]- صلاح عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص41.

[2]- جمعي ليندة وأخريات ، سياسة التوظيف في الوظيف العمومي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس المدية ، السنة 2004.2005 . 16

5/ العوامل التكنولوجية :

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات ، منذ ما قبل الثورة الصناعية وحتى وقتنا الحالي ، كان مذهلا ، فقد وصف التقدم الذي حدث خلال القرن الماضي فقط ، بأنه التقدم المتراكم عبر خمسة آلاف سنة السابقة له . إن التعقد الشديد الذي يتصف به المجتمع اليوم وكذلك رقيه في النواحي التكنولوجية والفنية ، وقد مر عبر طريق طويل من التطور صاحبته تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات ، ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحاسوبات الالكترونية[1] .

الشكل رقم (03): يوضح أهم العوامل الخارجية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.



جمعي ليندة وأخريات ، سياسة التوظيف في الوظيف العمومي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس المدية ، السنة 2005/2004 ص17 .

[1]- جمعي ليندة وأخريات ، مرجع سابق ، ص19

المبحث الثالث :أهداف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

يهتم علم الإدارة بالعنصر البشري ، ويعتبره العامل الرئيسي في بناء الاقتصاد الوطني وكون هذا المورد مهم بالنسبة للمنظمة ، فكانت الضرورة لوجود إدارة تعمل على تسييره من أجل جلب أحسن الأفراد ليكونوا جديرين بتحقيق أهدافها .

المطلب الأول : أهداف إدارة الموارد البشرية

يجب على المسؤولين عن إدارة الأفراد أن يضعوا في أذهانهم الأهداف التي عليهم أن يعملوا على تحقيقها ، وتتضمن هذه الأهداف تلك المتصلة بالمجتمع ككل ، وتلك المتصلة بالأفراد العاملين ، وتلك المتصلة بالمشروع وهي [1] :

1/ أهداف المجتمع :

المحافظة على التوازن بين الأعمال ، وشاغلي هذه الأعمال بما يؤدي إلى رفع مستوى المعيشي ، أي التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقة البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص .

مساعدة الأفراد في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية بالنسبة لكل منهم مما تجعلهم سعداء ، ويشعرهم بالحماس نحو أعمالهم .

تمكين الأفراد من بذل أقصى طاقاتهم ، والحصول على مقابل لهذا البذل وتوفير كل الإمكانيات الحديثة والمستخدمة لتكون في متناولهم .

تأمين الحماية والمحافظة على القوة العاملة ، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد .

[1]- جمعي ليندة وأخريات ، سياسة التوظيف في الوظيف العمومي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس المدية ، السنة 2004.2005 . 22

توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير ، وتخلوا منه الإكراه والإجبار ، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العاملة للأفراد في المجتمع .

2/ أهداف العاملين :

يتوقع الأفراد أن يجدوا احسن فرص عمل ممكنة ، وأن تتاح لهم فرص التقدم والرقي عندما يصبحون مؤهلين لذلك ، كما يتوقع الأفراد أن تتوفر لديهم ظروف العمل التي تمكنهم من العمل المتعاون الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم ، وبالتالي يزيد من مكافأتهم و دخولهم .

كما يرغب الأفراد أن تكون هناك سياسات موضوعة وظروف عمل تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية ، وتتحاشى الاستخدام الغير الإنساني للقوى العاملة وتتفادى المهام التي تعرض الأفراد لأخطار غير ضرورية . كما يرغب الأفراد في أن تتوفر لهم حرية الحركة والاستقلال والمعاملة التي تتفق مع الكرامة الإنسانية .

3/ أهداف المشروع :

يهدف المشرع إلى الحصول على أفراد أكفاء في سبيل ذلك ، وعليه أولا أن يعرف ما المطلوب القيام به ، أي يجب أن يكون هناك تحديد سابق بواجبات ومسؤوليات كل مركز، وعلاقة كل عمل بالأعمال الأخرى داخل التنظيم الذي يتكون منه المشروع .

ولهذا يمكن تحديد المؤهلات والصفات والشروط التي يجب توفرها في من يشغل كل مركز ، مما يساعد على تحديد مصادر الحصول على الأفراد والقيام بإجراءات الاختيار والاختبار و التعيين .

المطلب الثاني : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت التغيرات الكثيرة في المجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر ، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة واتجاه المنشأة من جهة أخرى[1] وفيما يلي سوف نستعرض بعض من هذه التحديات والمتمثلة فيما يلي:

1/ زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة :

لاشك أن التطورات الحديثة للتكنولوجيا ، واستخدام الحاسبات الآلية شكل قيدا على إدارة الموارد البشرية ، فسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنشآت ، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية ، و التخطيط للمستقبل الوظيفي كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين ، والبحث عن فرص العمل الأخرى لهم ، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تعدل على سياساتها اتجاه العمال لتتلاءم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية.

2/ التغيرات في تركيب القوى العاملة:

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيب القوى العاملة الحالية لمختلف المنشآت خاصة الحكومية ، ومن هذه التغيرات نجد النساء العاملات ، حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف ، كما أن عدد النساء اللاتي سوف يقومون بمهام الإدارة العليا يعني أن العديد من النساء لن يكن قادرات على إيجاد الناصح المخلص . لذا فعلى إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة لتجاوب بتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمال من جنس آخر .

[1]- صلاح عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص103 ,

3/ نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل ، فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على البيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة.

لذا ينبغي أن يتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية ، اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي ، فالتحدي الذي يواجه معظم المنشآت الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على اتخاذ القرارات الرشيدة اتجاه الموارد البشرية.

4 / العائد والتعويض المادي للعاملين :

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى ، وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع المستوى لهذا التضخم ، وضعف مستوى الأجور وعدم توافر الحوافز الايجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء في الكثير من الأجهزة الحكومية ، فقد أدى إلى عدم الانتظام في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي ، وهذا يلقي عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم لبذل مجهودا أكبر للعمل[1].

5/ التشريعات واللوائح الحكومية:

إن إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية ، وكثيرا من شركات القطاع العام لم تكن قادرة على إعداد سياسات للعمالة تتناسب مع ظروف وطبيعة أنشطتها ، وذلك لأن معظم سياسات العمالة تحكمها لائحة العاملين بالقطاع العام بالنسبة للعاملين بالحكومة بالنسبة للعاملين بالأجهزة الحكومية ، ولائحة العاملين بالقطاع العام بالنسبة للعاملين بشركات القطاع العام .

ومن ناحية أخرى ، نجد أن كثرة المتغيرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل ، يسبب التضارب

[1] – جمعي ليندة وأخريات ،نفس المرجع السابق ،ص28

والمشاكل في تطبيقها ، ولذلك فإن معيار الكفاءة لمديري الموارد البشرية هو درجة مهارتهم وقدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات والإجتهاد في تفسيرها .

مما سبق يتضح أن أداء وظيفة الموارد البشرية في المستقبل سوف يتزايد في درجة صعوبته وتعقيده ، وذلك يتطلب المزيد من المتخصصين ذوي قدرات ومهارات لتعمل بإدارة الموارد البشرية[1] .

المبحث الرابع :تنمية الموارد البشرية في المؤسسات

أصبحت تنمية الموارد البشرية تشكل الشغل الشاغل لبال مدراء الموارد البشرية خاصة بعد النتائج الملموسة التي تم تحقيقها والتغيير الملحوظ الذي عرفته كل من المردودية والكفاءة التي تخص كل عامل في المؤسسة .

المطلب الأول : مفهوم ودوافع تنمية الموارد البشرية

أولا : المفهوم

من بين أهم التعريفات التي تعرف بمعنى واضح وصريح وبدون أي تداخل مع المصطلحات الشبيهة لموضوع الموارد البشرية وجدنا ما يلي :

التعريف الأول :تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها تنمية الناس بواسطة الناس ومن اجل الناس وتتوجه إلى حاجات الناس من المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل ، من هنا فإنها ترتكز بالمطلق على عقول من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية[2] .

التعريف الثاني : يقصد بتنمية الموارد البشرية انها زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على

[1] – صلاح عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص104

[2] حسن ابراهيم بلوط ،ادارة الموارد اليشرية من منظور استراتيجي ،بيروت ،لبنان ،دار النهضة العربية ،2002 236 .

العمل في جميع المجالات ،والتي يتم انتقاءها واختيارها على ضوء ما اجريا من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن[1] .

التعريف الثالث : يقصد بها تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وقدراتهم وبين أهداف ووظائف وأهداف المؤسسة[2] .

أما التعريف الذي نتبناه هو : تنمية الموارد البشرية هي تنمية الإنسان باعتباره مورد حتى تتعاظم مساهمته في العملية الإنتاجية .وذلك بالتدريب وتحسين جودة حياة العمل .

ثانيا : الدوافع

تواجه المؤسسات العديد من تغيرات البيئة الداخلية والخارجية مما يقتضي ضرورة مواكبة هذه التغيرات ،حتى تستطيع المحافظة على بقاءها واستمرار نشاطها ، والذي يتطلب إدارة الموارد البشرية من بينها تنمية الموارد البشرية.

توجد عدة دوافع لتنمية الموارد البشرية[3] :

1-تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم ، ورفع مستوى أدائهم وفق معايير الأداء المحددة .

2-توجيه الإفراد الجدد بشتى أنواع الوظائف المحددة لهم وتعليمهم طبيعة الأداء المطلوب .

3- تزايد مستمر في أهمية رأس المال المعرفي أي ما لدى المؤسسة من عناصر بشرية عارفة وماهرة اذ يلعب الدور

[1] مراكشي محمد لمين ،فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ، دراسة حالة نفطال وحدة البليدة ، رسالة ماجيستر ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة "2005 61 .

[2] محمد سمير احمد ، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد اليشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الاردن 2009 7861 .

[3] حسن ابراهيم بلوط،مرجع سابق ،ص236

الأساسي في نجاح الأداء[1] .

4-التغير التكنولوجي وما يترتب عليه من تحول في أنماط الطلب على قوى العمل لصالح ذوي المهارات العالية[2].

5-تهيئة الإفراد لمواجهة تحديات العولمة وشدة المنافسة بين السلع والخدمات ، ومن ثم زيادة الحاجة إلى العمالة الأكفأ .

-أصبحت المؤسسة تبحث على العمالة التي تتصف بخصائص أساسية مثل الإبداع .

بالإضافة إلى ماسبق تشكل أهمية تنمية الموارد البشرية إحدى هذه الدوافع ، وتكمن أهميتها في النتائج التي تحققها مجالات تنمية الموارد البشرية والتدريب بشكل خاص بحيث تعد الفعالية والأداء مطلبين أساسيين ضمن إستراتيجية إدارة المؤسسة ،واللذان يحققان عن طريق التدريب ، كما انا الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع مستوى أداء الفرد تزداد مع تطوير وتحديث برامج التدريب . بالإضافة إلى أهمية الوظائف التي تؤديها تنمية الموارد البشرية والتي تتمثل فيما يلي[3] :

-تهيئة وتدريب العاملين .

-تصميم وتنفيذ برامج التنمية الإدارية و التنظيمية .

-تصميم نظام لتقييم العاملين .

-مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم الوظيفية .

-بناء فرق فعال داخل الهيكل التنظيمي .

[1] علي عبد الله ، العولمة وادارة الموارد البشرية ، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة ،العدد 17، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر،ص47

[2] احمد ابراهيم واخرون ، تنمية الموارد اليشرية ،مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ،مصر 2001 2147

[3] مصطفى كامل ونفسية محمد ناشري،ادارة الموارد البشرية ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، مصر2001 2121

المطلب الثاني :مدخل لتنمية الموارد البشرية

إذا كان مفهوم تنمية الموارد البشرية هو المدخل الحقيقي لخلق الميزة التنافسية لأي مؤسسة ، وإذا كانت هناك خصائص وصفات مرغوب توافرها حتى تحقق مساهماتها ايجابية في خلق تلك الميزة فان التساؤل يثور حول كيفية تكوين تلك الخصائص المرغوبة ، إن اغلب تلك الخصائص والصفات الايجابية المطلوب توافرها في المورد البشري تكون عادة مكتسبة من البيئة الاجتماعية والحضارية التي يعيشها الإنسان وبالتالي فان اكتساب المورد البشري الخصائص والصفات المستحدثة تتحقق من خلال أساليب واليات يمكن إخضاعها جميعا على أساس الاختيار الصحيح للمدخل الذي سوف تتبنى عليه عملية تنمية الموارد البشرية ، ومن بين أهم تلك المداخل نجد مدخل سلسلة والمقدرات (المعرفة ،المهارة ، والاستعدادات)ومدخل تصميم العمل[1] .

1-مدخل سلسة المقدرات :

يشكل الجهد الإنساني احد الموارد المتاحة في المؤسسة ، بحيث تتشكل هذه الجهود من مهارات ومعارف ودوافع تساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لذلك أصبحت المؤسسات العصرية تولي أهمية كبرى للمقدرات الفردية (المهارات والمعرفة) في الموارد البشرية العاملة عندها ، إلى أن تلك الأهمية لا تنحصر في عملية تنمية تلك القدرات بل الاهتمام أيضا بتخطيطها واكتسابها واستخدامها بحيث تشكل تلك الخطوات مجتمعة مما يسمى يسلسله المهارات والمعرفة في المؤسسات (سلسلة المقدرات) وفيما يأتي توضيح مختصر لتلك الخطوات [2].

أ-تخطيط المهارات والمعارف : وذلك من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية للمهارات ثم مقارنتها بما هو متاح لدى المؤسسة ، وتكون النتيجة وجود فجوة من المهارات والمعرفة التي تحاول المؤسسة سدها ،وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد ، وقد يأخذ الشكل

[1]- رواية حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الاسكندرية ،مصر ،الدار الجامعية للنشر 2001 - 247 بتصرف

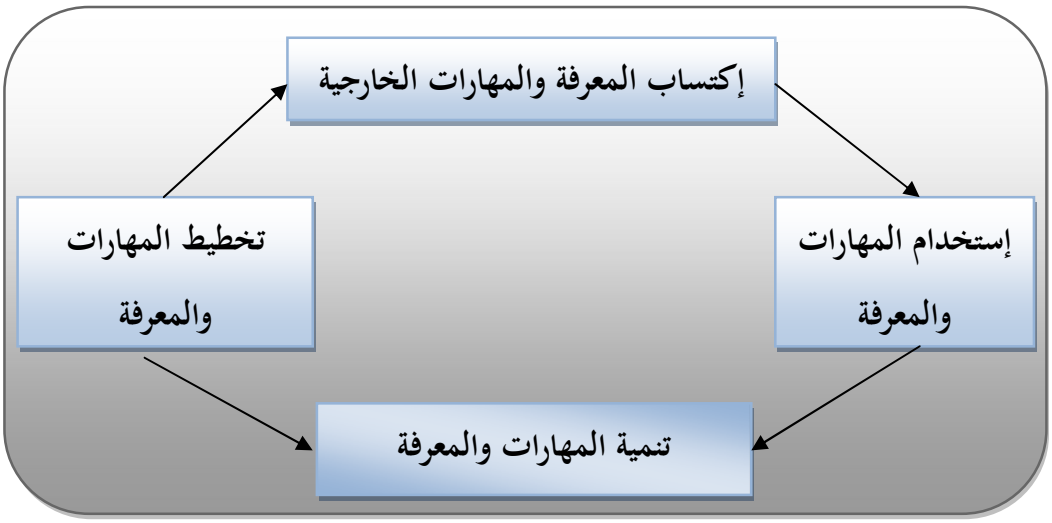
[2] - طاهر محسن منصور الغالبي , **إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة** ،دار وائل للنشر ،ط1 ،الاردن ،2009 47 25 .

الأكثر تعقيدا لتخطيط المهارات في حسبانه الحراك الداخلي في المؤسسة ،مثل انتقال الإفراد من وظيفة إلى أخرى أو ترقيتهم . ب- الحصول على المهارات والمعرفة :تتم من خلال اللجوء إلى سوق العمل الخارجي ومن بين التقنيات المستعملة في اكتساب المهارات نجد طريقة استقطاب إفراد جدد على درجة عالية من التعليم والخبرة أو شراء خدمات استشارية باللجوء إلى الاستشاريين الخارجيين نظرا للخبرات والمهارات المتخصصة التي يتمتعون بها مثل المستشار الجبائي ومكاتب الدراسات .

ج- تنمية المهارات والمعرفة : وذلك من خلال التعلم ، تدريب الإفراد ، التطوير الإداري وبرامج التدريب المهني والأشكال الداخلية للتعاون مثل حلقات البحث العلمي وجمعات العمل ودوائر الجودة .

د- توظيف المهارات والمعرفة :بحيث تقوم المؤسسة بجني ثمار جهودها في مجال التدريب واكتساب المهارات ،وفي هذا السياق تلجا كل مؤسسة إلى الطريقة المثلى لتوظيف مهارات ومعرفة مواردها البشرية وفقا لبعض الأهداف والمعايير التي تحدها [1].

الشكل رقم (04) : سلسلة المقدرات



المصدر : رواية حسن ،مرجع سابق ،ص249 .

[1] - رواية حسن ،مرجع سابق ،ص246 .

-مدخل تصميم العمل:

يشكل تصميم العمل احد أهم المداخل لتنمية الموارد البشرية في الموئسة وسنستعرض ذلك المدخل من خلال دراسة عملية تصميم العمل والأداء التنظيمي بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية .

-علاقة تصميم العمل والأداء التنظيمي :ان عملية تصميم العمل تمثل العامل المهم في الوظيفة وبالخصوص فيما يتعلق بالكفاءة المطلوبة بحيث إن نجاح عملية الاستقطاب أو الترقية ترجع إلى الطريقة التي صمم بها العمل لذلك يجب إن تكون هناك معلومات كاملة وهادفة كما يجب إن يكون تصميم العمل ممثل للواقع ويعكسه وهنا ما يشير إلى أهمية التحليل المعمق للوظائف[1] .

المطلب الثالث : شروط فعالية تنمية الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية عدة تحديات ، خاصة بما يتعلق بالتطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى تغير المهارات والقدرات والكفاءات التي تحتاج إليها المؤسسة ، مما يعطي طابعا خاصا لعملية التكوين والتنمية للموارد البشرية .وتنشا تنمية الموارد البشرية من رؤية مستقبلية عن قدرات الإفراد وطاقاتهم الكامنة ،وتتطلب توفر الشروط التالية :

-تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التوافق بين الخصائص الفردية واحتياجات النظام .

-انجاز الأعمال الخاصة إدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية مع وجود متخصصين ذو خبرة عالية .

الربط بين تنمية الفرد والمؤسسة من خلال تحديد احتياجات كل من المستويات :الاستراتيجي ،الإداري ، العمليات ،ورسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات .

-رؤية مستقبلية واضحة لتنمية الفرد ومدى اهتمام المؤسسة بتنمية مواردها البشرية .

-اعتماد سياسة وتبني إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية مع مراعاة واقع التقدم التكنولوجي وتوضيح الأسس المتبعة لضمان انجاز أهداف تنمية الفرد .

[1]- ناصر مراد ، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية المالية والجزائرية ،كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية ،جامعة البليدة

– ضمان فعالية تطبيق الخطط والاستراتيجيات وذلك بتوفر مستوى عال من الإدارة الإشرافية للمشاركة في مناقشة تلك الخطط .

—استمرارية استثمار المؤسسة في الإفراد مع تمكينهم من التعلم التنظيمي الذي يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات مما يؤدي الى التحسن المستمر لأداء الإفراد .

—تبني نظم للاختيار تقوم على استقطاب المواهب والكفاءات العالية والعمل على الاحتفاظ بهم .

—الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية ،من خلال تحويل بعض الأنشطة الروتينية إلى عمليات آلية تتم عن طريق الحاسات الآلية [1].

—الاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة في تبني برامج وسياسات موارد يشريه متطورة مثل تمكين العاملين . —ان تنمية الموارد البشرية يجب ان تبدأ بتنمية وتطوير قدرات وكفاءات المديرين حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم على أحسن وجه .

—من اجل نجاح نظام تنمية الموارد البشرية في المؤسسة يجب أن تلجأ المؤسسة إلى الاستشاري سواء الداخلي او الخارجي وهذا لما يتمتع من خبرة ومعرفة في البلدان[2] .

[1] – . طريق شوقي , **السلوك القيادي وفعالية الإدارة** , مصر , 1994 , ص 26

[2] - طريق شوقي،**نفس المرجع السابق** ،ص 27

خلاصة :

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

تمهيد:

إن سعي الدول لبناء ذاتها تنمويا فالهدف منه هو تغطية حاجات سكانها في مختلف الجوانب الحياتية.وذلك بتوحيد جهود المواطنين والمؤسسات الوطنية المحلية.

فالتنمية هي العملية التي تتوحد بها جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية و الاجتماعية.وتعتبر المؤسسة المحلية الركيزة الأساسية للتنمية المحلية فهي تقوم بتوفير وسائل التنمية،كتوفير مناصب الشغل وامتصاص البطالة ،استغلال الثروات الطبيعية.

ومؤسسة محاجر الغرب خير مثال نتناوله في هذا الفصل وذلك بدراسته في مختلف الجوانب كالأهداف التي أنشأت المؤسسة من خلالها،والإستراتيجية المنتهجة في ذلك،وطرق تنفيذيها،كما سنتناول في هذا الفصل دراسة وتحليل نتائج المؤسسة ودراسة مؤشراتها من خلال جدول حسابات النتائج.

المبحث الأول :تقديم مؤسسة محاجر الغرب

المطلب الأول: نشأة المؤسسة.

لقد تم إنشاء المؤسسة عن طريق مداولة ا لمس البلدي سيدي لخضر في جلسته العادية ليوم2002/11/04.تحت رئاسة السيد قاضي ميلود بصفته رئيسا للبلدية.وعين السيد بلميلود لخضر ككاتب للجلسة بحضور جميع أعضاء ا لمس الشعبي البلدي،وعددهم عشر أمام هذه الوضعية وقصد الحفاظ على التوازن المالي للبلدية وبعد الاستغلال العشوائي للرمال اقترح السيد الرئيس إنشاء مؤسسة التسيير والاستغلال لمرملة سيدي لخضر وفقا لقانون،ولا سميا:

القانونرقم90/80المؤرخ بتاريخ1990/04/07 المتعلق بالبلدية خاصة المادة 137-138

القانون رقم 90/11 المؤرخ في1990/04/21 المتعلق بعمليات العمل

المرسوم 200/83 المؤرخ في 1983/03/19 المحدد لشروط إنشاء المؤسسة العمومية المحلية وتنظيمها وتسييرها.

وبعد هذا الاجتماع قرر ا لمس الإجماع :

- إنشاء مؤسسة التسيير والاستغلال المقلع الرملي بسيدي لخضر، الكائن مقرها الاجتماعي بشارع حقاني حمو بسيدي لخضر.راسمالها10.000.000.00

- يطلب من السيد الوالي المصادقة و المداولة وفق الأحكام المادة 08من مرسوم200/83 المذكور أعلاه.

بعدنأ تداول ا لمس الشعبي قصد تنمية المؤسسة واقترح الأسماء التالية:

1- منجم الغرب

2- سيدي لخضر مناجم

3-منجم الظهرة

تم اختيار الاسم التجاري من إدارة المركز الوطني للسجل التجاري المفوض قانونا وهو "محجرة الغرب"بمقتضي شهادة تسجيل رقم135811 المؤرخ في 2002/12/17.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

إن إنشاء أي مؤسسة لايتم إلا لغرض الربح أولا حتى يتم البقاء ومواصلة المسيرة وضمان الاستمرارية،وهذا من ميزات مؤسسة محاجر الغرب، حيث هذه الأخيرة تمون كل مشاريع البلاد علي مستوي الغرب الجزائري بمادة الرمال الصالحة للبناء ،كما أنها تساهم في بناء القوالب الإسمنتية والمتاجرة بها،تحقيق التنمية التجارية المتمثلة في الداعم المالي الذي تموله الولاية ب30%والبلدية ب 60% وامتصاص البطالة على أساس المقلع الخاص كما أنها تسعى لجلب اكبر عدد ممكن من الزبائن الأوفياء.

أفاق المرملة:

مجلس الإدراة والتسيير يتصور مستقبلا ما يلي:

- مراجعة تسعيرة المتر المكعب الواحد من الرمل
- مراجعة القانون الأساسي للمؤسسة
- الاستثمار في مواد البناء والمناجم والسياحة
- البحث عن المناجم الأخرى في الملح، الرمل الأحمر، الجبس، الحصى في الوديان.

- شراء واقتناء بعض الأجهزة

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

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

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

مصلحة المحاسبة:

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

مصلحة الموارد البشرية:

متابعة كل ملفات المستخدمين من تغيبات وحركة العمال من دخول وخروج.

إعداد عقود العمال، مراقبة النظام العام داخل المؤسسة وفق القانون الداخلي.

الوقوف علي حضور وغياب المستخدمين وإعداد بطاقة الحضور قصد معالجة الأجور الشهرية.

تنظيم المخطط الهيكلي للمؤسسة حيث يتم توضيح كل مصلحة.

المقلع :

العنصر الاساسي في المؤسسة حيث يرتكز نشاط المؤسسة على استغلال المحجر الرملي ، وهدا بالتنسيق مع المصلحة التجارية ، وذلك بتحرير فاتورات ووصولات الشحن للرمل حيث يتقدم الزبون الى المقلع ويقدم الوثائق المذكورة سابقا الى المكتب الموجود هناك ،ويتم تزويده بإذن الدخول للمقلع من اجل شحن الرمل حسب الكمية الظاهرة في الفاتورة وبعد ذلك واثناء خروجه من المقلع يحصل على وصل التسليم يحتوي على الكمية والتاريخ وسلعة الخروج ورقم الشاحنة واسم السائق ثم يتم ختمه بمصلحة مراقبة الخروج .

المبحث الثاني :التخطيط الاقتصادي للمؤسسة :

المطلب الاول :تخطيط القوى العاملة في المؤسسة

لا بد من إعداد جدول او مجموعة جداول تحدد فيها كل المعلومات الضرورية لتخطيط القوى العاملة (معلومات شخصية ،مستوى التعليم ، الخبرة ،الدورات التكوينية).وهذا بغية القيام بالعملية الانجازية وتحقيق اهداف المؤسسة على اكمل وجه .

ويمكن أن نلخص تفعيل القوى العاملة للمؤسسة فيما يلي :

-ضمان الزيادة الدائمة الانجازية للعمل .

- إختيار المنصب للافراد والاطراف والقيادة والترقية .

-إمداد القوائم التقديرية للرواتب والاجور التي تدفع للمستخدمين .

-الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل داخل المؤسسة .

أي ان المؤسسة تولي إهتمام كبير لحجم العمالة ،تركيب العمالة ،توزيع العاملين حسب المصالح المختلفة التي يضمها الهيكل التنظيمي .

المطلب الثاني :التخطيط المالي للمؤسسة

التخطيط المالي للمؤسسة من العملية التي تقوم بالترجمة المالية للارقام او البيانات التي تشملها كل من خطة الانجاز وخطة القوى العاملة وما تحتاجه من خدمات ومواد مختلفة .

وعليه يتضح ان الخطة المالية يجب ان تشمل على مايلي :

جدول نتائج الاعمال .

جدول الميزانية االعمومية التقديرية .

جدول الميزانية التقديرية .

المطلب الثالث :علاقة المؤسسة مع الهيئات الخارجية

وزارة الطاقة والمناجم: حيث تقوم هذه الوزارة بتقديم تراخيص منجمية وإصدار أوامر اتجاه المؤسسة ومن جهة المؤسسة تقوم بإرسال تقارير اتجاه الوزارة.

الولاية: تتحصل على نسبة 30% من إيرادات المؤسسة.

الدائرة:تصادق على القرارات المتخذة من طرف مجلس الإدارة.

لبلدية:تعتبر هي مجلس الإدارة للمؤسسة وأيضا تتحصل على نسبة 60% من إيرادات المؤسسة وأيضا تحدد المسؤوليات والمهام بالنسبة للمؤسسة.

الغرفة التجارية:لها علاقة مع المؤسسة بالسجل التجاري.

مصلحة الضرائب:حيث أن المؤسسة تدفع الضرائب.

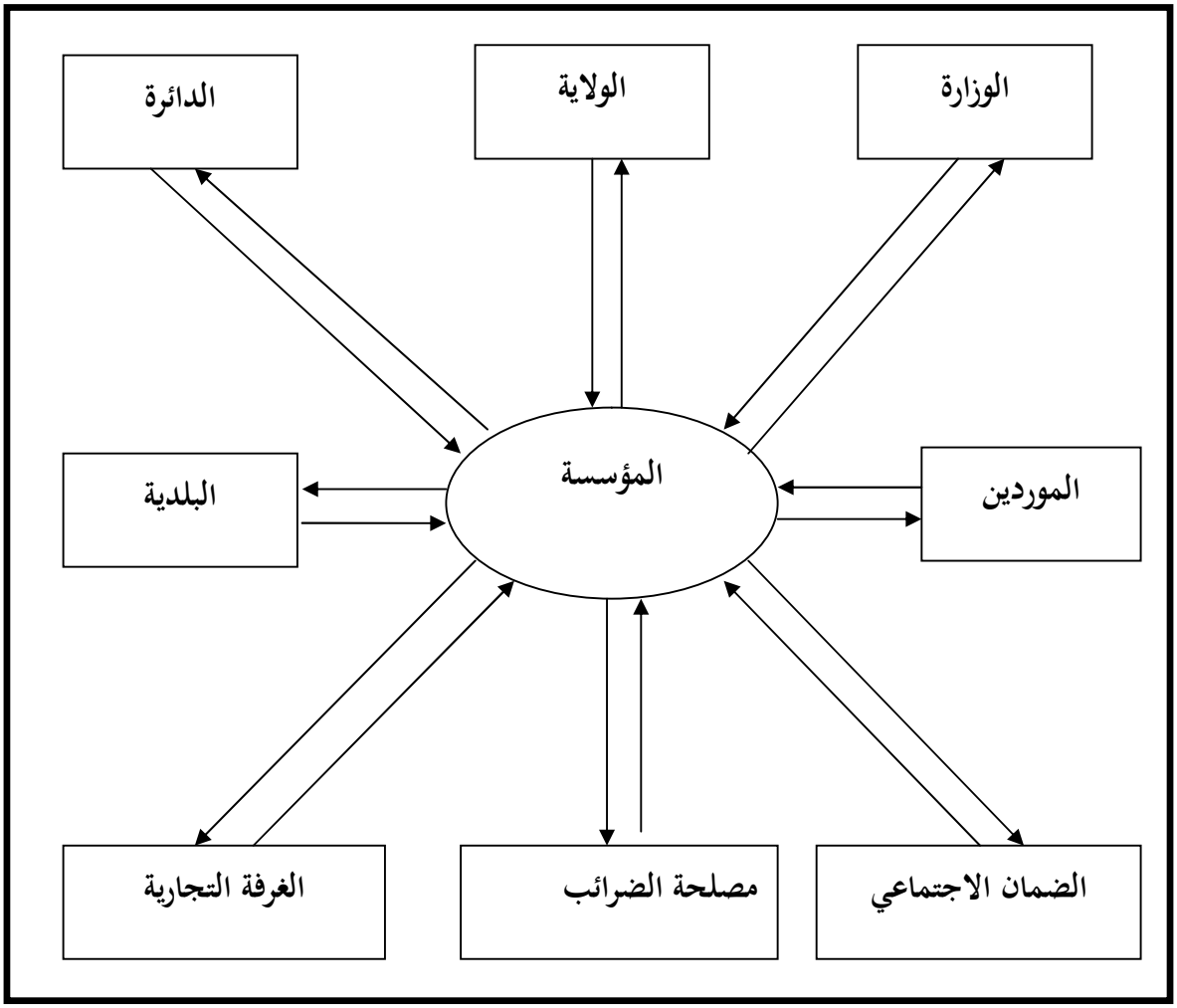
الضمان الاجتماعي:تتعلق بالتأمينات.

الموردين:تشتري المؤسسة المواد الأولية من الموردين.

ملاحظة: يتم التواصل عن طريق المرسلات والتقارير و10% من الإيرادات المتبقية تأخذها المؤسسة

المصدر:بناء شخصي لمعطيات سابقة

الشكل رقم (13): مخطط يمثل علاقات المؤسسة مع الهيئات



المصدر: بناء شخصي لمعطيات سابقة.

المبحث الثالث : حقيقة تسيير الكفاءات بمؤسسة محاجر الغرب

سنحاول في هذا المبحث معرفة حقيقة وواقع تسيير الكفاءات بالمؤسسة وذلك من خلال تحليل محاور لذا ستكون دراستنا لهذا المبحث حسب المحاور التالية:

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات من الكفاءات

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

أولا :تقييم الأداء

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

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

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

2-بالنسبة للسؤال الخاص بتحديد الجهة التي تقوم بعملية التقييم ؟

فتبين أن الجهة المسؤولة على التقييم هي المسؤول المباشر للعامل، ويتبعه في ذلك مسؤول الإدارة و يتم ذلك وفق الأهداف المحققة خلال السنة بطبيعة الحال يشرف دوما الرئيس المباشر على توجيه العمال لأداء مهامهم والقيام بتقييمهم لغرض تحسين نوعية الأعمال المراد انجازها، ويتبعه في ذلك مسؤول الإدارة لغرض تحقيق الأهداف المتوقعة من التقييم بشكل جيد.

3-أما فيما يخص معايير إجراء التقييم فقد تم الاتفاق على أن:

عملية التقييم بالمؤسسة تتم على أساس نوعية أداء المهام المنوطة بالعامل في بطاقة المهام وكذلك على أساس الخبرة، والتكوين المستمر والشهادة.

4-أما تاريخ إجراء التقييم فقد كانت الإجابة هي أن التقييم يتم كل بداية سنة والذي على أساسه ينبثق مخطط التكوين الخاص بكل فرد وأيضا تحديد المردود الفردي.

5-و فيما يخص السؤال: ما هي أهم معوقات إجراء التقييم ؟ يرى مسؤول إدارة الموارد البشرية بأن العائق الوحيد الذي يمكن ملاحظته يكمن في تراخي المعنيين في التقييم عند طلب الإدارة بذلك، وهذا لسبب كثرة العمل أثناء الثلاثي الأخير.

6-بالنسبة لما هية استخدامات نتائج التقييم ؟ من خلال الإجابة المتحصل عليها فان عملية تقييم الأداء بمؤسسة محاجر الغرب تمكن من المتابعة الإدارية و الميدانية للعامل كل في مجال تخصصه لتكوينهم وتطويرهم بشكل مستمر وتمكين العامل من استخدام وسائل العمل بكل راحة وأمان.

و بذلك يمكن حصر استخدامات نتائج التقييم بالمؤسسة في تحسين مؤهلات وكفاءة العمال من خلال برامج التكوين والتطوير.

ثانيا :تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة

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

1-فيما يتعلق بالسؤال الأول : هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية واختيار العاملين بطريقة علمية من أهم الأشياء التي تولي لها المؤسسة أهمية بالغة ؟

تبين أن المؤسسة شأنها شأن أي مؤسسة تسعى لتخطيط واختيار عمالها على أسس علمية تسمح بالاستفادة منهم إلى أبعد حد في سبيل تحسين نوعية وكمية الإنتاج.

2-أما فيما يخص السؤال الثاني: هل يشمل تخطيط الموارد البشرية كيفية استغلال الأفراد بطريقة مثلى؟

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

3-أما فيما يتعلق بالتساؤل هل تقوم الإدارة بمراعاة النقاط التالية عند تخطيط الموارد البشرية والتي من بينها

دراسة أهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة، وهل بإمكانها زيادة الإنتاج في خلال هذه السنوات ودراسة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية لمقابلة الزيادة في الإنتاج وأيضا تدريب الموارد البشرية الموجودة أو تقليص العمالة داخل المؤسسة في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة في المستقبل، لذلك على المؤسسة التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل.

فالإجابة تؤكد بأن المؤسسة تعمل على دراسة الأهداف المستقبلية والتي من خلالها يتم التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة وذلك حسب نسبة الزيادة في الإنتاج المراد تحقيقها مستقبلا وحسب التكنولوجيا المراد إدخالها وهي في ذلك مثل أي مؤسسة تسعى إلى زيادة تحسين صورتها أكثر في السوق والمحافظة على مكانتها أمام زبائنها.

4-أما بالنسبة للسؤال الخاص : عند اختيار الأشخاص للعمل في المؤسسة بعد تخطيط القوى هل يتم مراعاة النقاط التالية: إعداد تحليل ووصف للوظائف بالمؤسسة تحديد مصادر القوى العاملة من داخل أو من

خارج المؤسسة اختيار الطرق العلمية لوضع الاختيارات والمقابلات، فحص أوراق وشهادات المرشحين؟ فالإجابات تؤكد على أن المؤسسة تعمل بمختلف هذه الطرق عند الاختيار.

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

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

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

ثالثا : اختيار و التعيين

تهتم المؤسسات الحديثة بعملية الاختيار و التعيين لأنها تعتبر من المراحل الحيوية في حياة المؤسسة وفي حياة الفرد نفسه، تقوم عملية الاختيار بالكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل في المؤسسة، كما أنها فرصة يمكن لكلا الطرفين المؤسسة والفرد انتهازها ليتعرف كل منهما على الآخر وتبادل الآراء في مواضيع العمل إضافة إلى أن للفرد الكفء دورا مهما وأساسيا في تحديد مستقبل المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما تعتبر وظيفة التوظيف (التعيين) ركيزة أساسية من ركائز تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الحديثة إذ إن تحقيق الأهداف

الإستراتيجية للمؤسسة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ. ولغرض التعرف عن مكانة هاتين الوظيفتين بمؤسسة محاجر الغرب وضعنا مجموعة من الأسئلة في إطار هذه الاستمارة وقد تحصلنا على الأجوبة وهي كالتالي:

1-فيما يتعلق بالسؤال الأول :هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة بالمؤسسة ؟ فالإجابة كانت هي أن مبدأ الاختيار بالمؤسسة يكون على أساس الكفاءة و الخبرة وذلك لأن اختيار الفرد المناسب للعمل المناسب يؤدي إلى رفع معنويات الفرد ورفع الكفاءة الإنتاجية والوصول إلى الأهداف المحددة بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة بالإضافة إلى تحقيق وحدة التنظيم وتجانس القوى العاملة،

أما الاختيار غير السليم فسوف يؤدي إلى حدوث مشاكل عديدة للوحدة وربما تعرضها للخطر.

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

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

من خلال الإجابة تبين أن مؤسسة محاجر الغرب مثلها مثل باقي المؤسسات تعتمد على مصدرين للحصول على عمالها إما المصدر الداخلي أو الخارجي فباعتمادها على المصدر الداخلي فقد تم تحديد عدة

طرق منها وضع مذكرة في لوحة الإعلانات بالمحاجر واختيار العاملين من داخل المحاجر وتحفيزهم لانجاز عمل أكثر واكتساب خبرات جديدة، أما المصدر الخارجي فيتمثل في كتابة الإعلانات في الصحف اليومية، والتوظيف عن طريق أقارب أو أصدقاء العاملين في المؤسسة. فكما تم الإشارة سابقا إلى أن المؤسسة عند احتياجها لعمال في تخصصات محددة يتم إبلاغ الإدارة العليا ثم تقوم هذه الأخيرة بنشر الإعلانات في الصحف اليومية إضافة إلى هذا

فنظرا لانضباط العمال في المؤسسة والقيام بالتوظيف على أساس الخبرة والكفاءة الخاصة بكل

فرد فإنها لا تلجأ إلى اختيار عمالها عن طريق الأقارب والأصدقاء وإن فعلت فيتوفر هؤلاء الأفراد على الشروط اللازمة ،كما أن المؤسسة تتعامل مع الوكالة الوطنية للتشغيل في عملية التوظيف.

4–وفيما يخص السؤال الرابع : هل عندما يقع الاختيار على مرشح معين لشغل وظيفة هل يجتاز

اختبارا آخر لتحديد مهارته لتأدية الوظيفة ؟ فقد أكد مسؤول الموارد البشرية بمؤسسة محاجر الغرب على ضرورة اجتياز المرشح لهذا الاختبار و تسمى بفترة التجريب وتحدد مدتها بسنة فأي عامل تم تعيينه بالمؤسسة يمر بهذه المرحلة وهذا بطبيعة الحال ضروري للتأكد من الفرد المختار، من ناحية المهارات للاطمئنان على أن المهام التي ستوكل إليه من الممكن أن يحققها.

المطلب الثاني : تفعيل و تنشيط الكفاءات بالمحاجر

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

أولا : جماعية العمل بالمحاجر

1-هل تعتقد أن جماعية العمل مفيدة للمؤسسة ؟

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

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

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

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

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

و التفكير

ثانيا : مشاركة الكفاءات بالمحاجر

تعتبر المشاركة في التسيير والأرباح من أهم ما يميز منظمات الأعمال الناجحة ذلك أن إشراك العامل الكفئ في التسيير واتخاذ القرارات ووضع الأهداف يجعله متحمسا لتنفيذ هذه القرارات التي ساهم في صنعها

وتحقيق الأهداف التي كان طرفا في تحديدها مما يحمله جزء من المسؤولية في ذلك، إدراج هذا المحور ضمن محاور الأسئلة بقصد معرفة مدى مشاركة عمال المحاجر في صنع القرارات وتحديد الأهداف مما من شأنه أن يولد الحماس والاستعداد لبذل جهود مضاعفة لتحقيق الأهداف المسطرة ومعرفة ما تحققه لهم المشاركة من حاجات اجتماعية وذاتية مثل الانتماء والولاء والتقدير والاحترام والترقية.

1–هل توفر المؤسسة فرصا لكفاءاتها لاتخاذ بعض القرارات الإدارية ؟

فالإجابة كانت هي أن المحاجر توفر فرص اتخاذ القرارات الإدارية إلا لعدد من الإطارات الذين هم أعضاء مجلس الإدارة ويحق لهم ذلك أما مشاركة باقي كفاءات المحاجر الموجودة في مختلف المستويات اتخاذ بعض القرارات يكون عن طريق التمثيل النقابي فقط.

2–هل أن المؤسسة تشرك كفاءاتها في الأرباح ؟

تؤكد الإجابات بأن المؤسسة توزع على كفاءاتها جزءا من الأرباح و ذلك في حالة تحقيق أرباح، ففي حالة تحقيق أرباح يتم توزيع جزء منها على كافة العمال.

3–هل أن المؤسسة تشرك كفاءاتها في التسيير ؟

فإجابة كانت هي أن المحاجر تقوم بإشراك كفاءاتها في التسيير ولمعرفة كيفية مشاركة الكفاءات شخصيا أو عن طريق التمثيل النقابي تم طرح السؤال : إذا كانت الإجابة نعم هل يكون ذلك : شخصيا أو عن طريق التمثيل النقابي ؟

فتأكد لنا من خلال الإجابة أن المشاركة في التسيير تتم عن طريق التمثيل النقابي وهذا ما أكده لنا بعض المسؤولين حيث بين أن المشاركة تتم عن طريق النقابة إضافة إلى ممثل العمال وتتم بمشاركتهم في اتخاذ مختلف القرارات الإدارية للمؤسسة.

4-هل توفر المؤسسة لكفاءاتها الحرية في التصرف باتخاذ بعض القرارات المناسبة ؟

فالاجابة كانت هي أن المؤسسة لا توفر للعاملين الحرية في التصرف باتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل أي لا بد من الرجوع إلى المسؤول المباشر والملاحظ من خلال أغلبية الأفراد فهم لا يتمتعون بالاستقلالية في العمل وهناك نوعا من المركزية في التسيير.

5-هل تشرك المؤسسة كفاءاتها في وضع أهداف المؤسسة ؟

إن المؤسسة لا تشرك جميع كفاءاتها في وضع الأهداف وأن الذي له حق وضع أهداف المؤسسة هم كفاءاتها من إطارات الإدارة العليا.

ثالثا :الإشراف و الاتصال بالمحاجر

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

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

-الروح المعنوية لفريق العمل.

-عدم بسط السيطرة الكاملة على العاملين.

-العلاقات الحميمة مع العاملين.

-عدم التعامل أو إلقاء الضرر بالعاملين.

-عدم استغلال ضعف العاملين.

-المناقشة الجيدة مع العاملين في إطار جو الوظيفة.

-وضع الثقة في المرؤوسين .

- المراقبة الجيدة.

- معرفة العمل الجيد بالنسبة للمرؤوسين .

- سعة الصدر وقبول المناقشات

- استعمال الوسائل المناسبة في حل مشاكل العاملين

- الاهتمام بأداء وعمل العاملين.

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

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

فقد أكدت الإجابة بأنه يمكن للعمال حل الصعوبات التي تواجههم في العمل دون الرجوع إلى مسؤوليهم

المباشرين أي أن لديهم إمكانية التصرف مع هذه الصعوبات مما يعني تمتع هؤلاء الأفراد بنوع من الحرية في التصرف.

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

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

4-هل أن العمال يحظون بتقدير واحترام في العمل ؟

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

رابعا : التنمية و التدريب بالمؤسسة

1-هل تقوم المحاجر بتدريب وتكوين عمالها ؟

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

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

فالإجابة كانت هي أن التدريب في المؤسسة يختلف بين قصير الأجل و طويل الأجل و يكون ذلك في إطار احتياجات العامل.

الاحتفاظ بالكفاءات في المحاجر

و الاهتمام بالكفاءات المحاجر من خلال التحفيز و الاحترام والتقدير والترقية.

أولا : التحفيز

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

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

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

-الأجور والمرتبات .

-الحوافز، علاقات العاملين بالرؤساء تفويض المسؤولية

إمكانيات التدريب، تطوير المعارف، الإمكانيات المتاحة للمناقشات في سبيل اتخاذ قرارات جماعية، الاهتمام بالجانب الصحي للعمال مدى توافق سياسة المؤسسة مع أهداف العمال ومن خلال عملية تفريغ كل الإجابات المتحصل عليها تحصلنا على الجدول التالي:

الشكل رقم : أنواع المحفزات المقدمة للعمال بمؤسسة محاجر الغرب:

المحفزات	نسبة التطبيق	نسبة عدم التطبيق
الأجور و المرتبات	% 100	/
الترقيات و الحوافز	% 40	%60
علاقات العاملين بالرؤساء	%50	%50
الاهتمام بحياة العامل الشخصية	% 30	%70
إمكانيات التدريب	% 100	/
تطوير المعارف	%40	% 60
الإمكانيات المتاحة للمناقشات	%40	% 60

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على معلومات مستقاة من المحاجر

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

كالأجور والمرتبات التي تضمن تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة .

إمكانيات التدريب والذي من خلاله يستطيع الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.

الاهتمام بالجانب الصحي لتوفير ظروف عمل مناسبة .

أما فيما يخص الترقيات فالمحاجر تولي لها اهتماما لكن بنسبة أقل و في حالة ماتمت ترقية شخص ما فإنها تتم على أساس مؤهلات الفرد و لا تتم عن طريق العلاقات الشخصية فمواصلة إدارة المحاجر في ترقية العاملين بهذه الطريقة سوف يؤدي إلى تحفيز بقية العاملين على العمل بجهد اكبر.

أخيرا وبالنسبة لباقي الحوافز كعلاقات العاملين بالرؤساء تفويض المسؤولية الاهتمام بحياة العامل الشخصية، تطوير المعارف فان المؤسسة اهتمامها لها متوسط مقارنة بباقي المحفزات و لكن حسب تصريح الموارد البشرية فإنها تسعى للاهتمام بهذا النوع من المحفزات نظرا لضرورتها الكبيرة سواء بالنسبة لها أو لعمالها و بالأخص كفاءاتها.

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

خلاصة :

ومما سبق نستخلص أن التسيير في المؤسسات الاقتصادية يرتكز على أهمية دور المسير وعلى شخصيته و مهاراته في الارتقاء بالمورد البشري نحو تحسين أداءه و تنميته نحو الأفضل بحيث يسعى إلى الاهتمام بوظيفته داخل المؤسسة و أن ينظر إلى أن كان يستحق الترقية فيمنحه إياها مع اتخاذ الإجراءات الضرورية التي تضمن له الحصول على كفاءات ذات خبرات في مؤسسته عن طريق دورات تدريبية و تكوينية أو تحفيزه على الانجاز للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

تعتبر مؤسسة محاجر الغرب من أهم المؤسسات على مستوى الغرب الجزائري فهي تمول جل مشاريع البناء بمادة الرمال الصالحة للبناء كما أنها شرعت في بناء القوالب الإسمنتية والمتاجرة بها، و بهذا فهي تؤدي إلى تحقيق التنمية بالمنطقة.

كما أن المؤسسة شرعت في البحث عن مصادر رملية جديدة،و هي تلعب دورا كبيرا بتوفيرها مناصب شغل،وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى الاسترتيجية الجيدة التي انتهجتها.

تمهيد :

لتسيير الوضع داخل المؤسسات الاقتصادية يلزمها ذلك معرفة القدرات و المهارات و الخبرات التي يتمتع بها مسيريها و العاملين بها كذلك اكتشاف الكفاءات الضرورية من بين مواردها المتاحة , والسعي إلى اكتسابها عن طريق التكوين والتدريب والتعلم و هذا ما يفسر دور المسير و قدراته التسييرية في هذا المجال وهو الداعي لوجود كفاءات بشرية بهاته المؤسسات , مما يستدعي الاهتمام بالمورد البشري وبوظائفه الأساسية لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية عن طريق تسييرها بفعالية بمعرفة أهداف تسييرها, و المراحل الأساسية لذلك ومجالاتها الكبرى.

و بالتالي على مسيري المؤسسات الاقتصادية أن يحسنوا توظيف هذه الكفاءات بمؤسساتهم على أساس نظام تسيير المعرفة , و إتباع نموذج أمثل لتطبيق نظام تسيير الكفاءات البشرية بمؤسستهم , للوصول إلى تسيير أفضل لهذه الكفاءات ومنه تحقيق لأهداف المؤسسة.

المبحث الأول : مدخل إلى الكفاءات البشرية

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

المطلب الأول : مفهوم الكفاءات

إن مفهوم الكفاءات عموما يعتبر من الإشكالات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية , إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع الكفاءات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة.

و قد تكون إدارة المؤسسة بين الكفاءة والفعالية إذ يجب على المسيرين و رجال الأعمال التفرقة بين المصطلحين وذلك بالنظر لتعدد الآراء واختلافها أحيانا في التعريف خاصة عند مناقشة فعالية الإدارة ويتجلى ذلك في التالي :

1-الفعالية:

تعريف (1) : تعرف الفعالية بأنها جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح . و يقال أن المدير الناجح هو المدير الفعال ويشترط لفظ الفعالية إلى ضرورة انجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح ولعل من الأمور الواجب الانتباه إليها هو أنه يؤدي المدير عمله بطريقة فعالة في للأجل القصير ,غير أن هذا الأسلوب في أداء العمل قد يكون غير فعال في الأجل الطويل [1]

[1] - جلال ابراهيم العبد ،ادارة الاعمال ،مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارة والمديرين –وظائف الإدارة –المهارات الإدارية ،دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ،مصر،2003 20 .

تعريف (2) : تعرف الفعالية أيضا بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها فاذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنهاإدارة فعالة وبأنها أقل فعالية إذا لم تحقق أهدافها بالشكل المطلوب [1].

تعريف(3) : يعرف "Ingman Granstedt " الفعالية على أنها قدرة خصوصية على تعديل وضعية عمل يشكل بقاءها عائقا بالنسبة للمنظمة أو الفرد بينما يري "M. kalika " أن الفعالية تتعلق بدرجة بلوغ الأهداف الخصوصية المحددة للمؤسسة [2] .

2الكفاءة:

وهنا تعريف الكفاءة يختلف مجاله عن الموارد البشرية , فقد يدل عن الإنتاج وهو كالتالي[3] :

الكفاءة Efficiency : تعني نسبة المخرجات الفعلية (المتحققة) إلى المخرجات القياسية أو المخططة , حيث تعبر الكفاءة عن مدى تطابق الإنتاج الفعلي مع الإنتاج المخطط أي أن مؤشر الكفاءة يعد اختبارا معياريا لمؤشر الإنتاجية ويمكن التعبير عن الكفاءة بالعلاقة التالية:

الكفاءة = المخرجات المتحققة (الإنتاج الفعلي) / المخرجات القياسية أو المخططة (الإنتاج القياسي أو المخطط

أما عن التعاريف الآتية للكفاءة , فهي تغفل جانب الإنتاج وتشمل جانب الموارد البشرية , حيث أنه هناك صعوبات تعريف الكفاءات ومحاولات تعريفها , نتطرق إليها أولا ,وهي على النحو التالي:

[1]- منال طلعت محمود ،اساسيات الادارة ،مكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية –مصر،2003 268 .

[2]- ثابتي الحبيب ،بن عبو الجيلالي ،مرجع سابق ،ص205 .

[3]- نبيل ابراهيم محمود ،تحليل متغيرات اقتصادية ،انتاجية والكفاءة –تغيير التقني العمل ورأس المال ، دار البداية ،الأردن ،الطبعة الأولى 2008 ص55 .

صعوبات تعريف الكفاءات :

يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل ومتفق عليه لمفهوم الكفاءة بالرغم من تعدد المحاولات , والتي من بينها المبادرة التي أقدم عليها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسي , ومرد هذه الصعوبات إلى عوامل هي [1]:

-الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحتمل معان كثيرة.

-تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة , الإنتاج , التسويق .....)مما يؤدي حتما إلى اختلاف مضامينها.

-تعدد المستويات التركيبية للكفاءات.

-تعدد المشارب الفكرية والمقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة وتطوير الكفاءات.

محاولة تعريف الكفاءات :

هناك بعض التعاريف وردت لأجل مفهوم الكفاءة لمحاولة الوصول إلى صورة تقريبية وهي :

تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR : الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل الى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.

تعريف P.Zarifian : الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.

تعريفAmit et Shoemaker : الكفاءات هي قدرة المنشأة على بذل أو استخدام مواردها , في شكل مركب اعتياديا , باستعمال مسارات تنظيمية , لتحقيق هدف محدد.

[1]- ثابتي الحبيب ،بن عبو الجيلالي ،مرجع سابق ،ص110-111 .

ويضيفان أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة , ترتكز على المعلومات , وهي خصوصية لكل منشأة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة.

كذلك هناك عدة تعاريف أخرى للكفاءات نذكر منها:

تعريف (1) : الكفاءات Les Compétences: تعرف بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين .

تعريف (2) :يعرف " G.Leboterf " الكفاءات بأنها القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترفبها وقابلة للتقييم , كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية , ويمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية ومزجها مع مختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى محدد من الأداء[1] .

اما Le Medef فيعرف الكفاءات بأنها مزيج المعارف النظرية والعلمية والخبرة الممارسة , والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها [2].

تعريف (3) : يشير مصطلح الكفاءة إلى انجاز الأعمال بطريقة لا تؤدي إلى إهدار وضياع الموارد دون جدوى [3].

[1]– عبد الحميد يرحومة ،طلال زغبه ،تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات ،مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ،جامعة بسكرة ،2012/02/22/21 .

[2]– مهديد فاطمة الزهراء ،قبايلي أمال ،دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية ،مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ،جامعة بسكرة ،2012/02/22/21 .

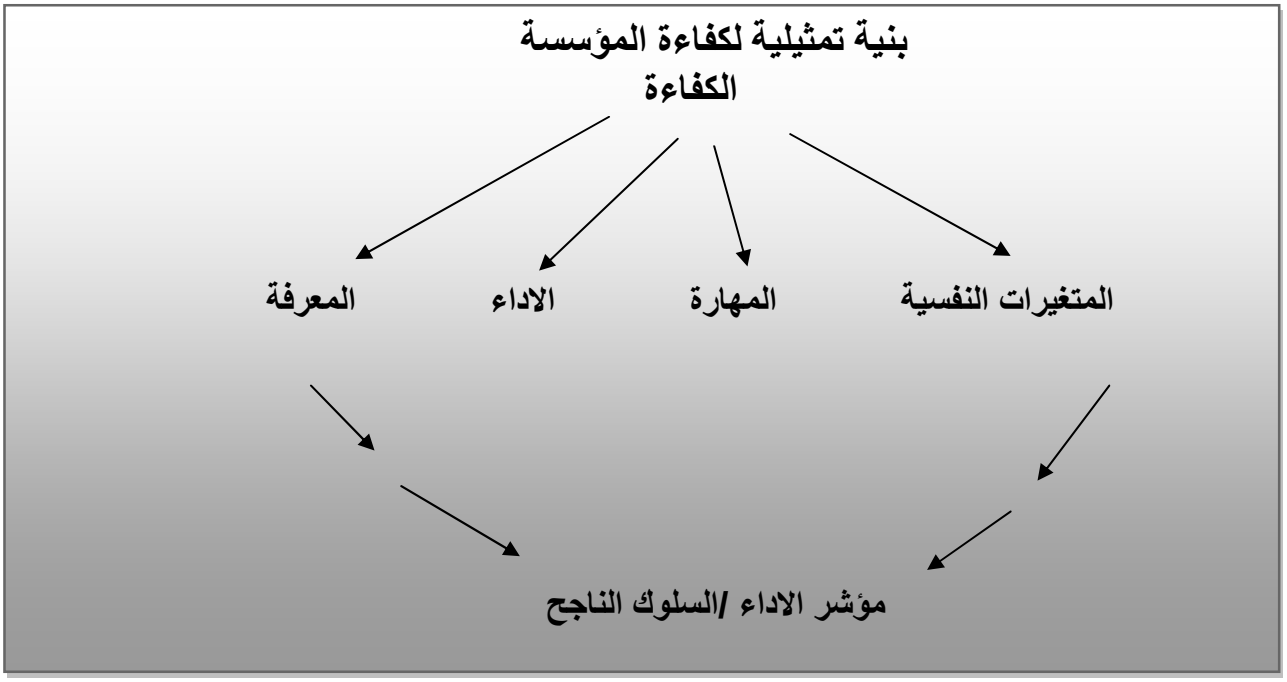
[3]– جلال ابراهيم العبد مرجع سابق ،ص 19 .

تعريف (4) :يقصد بالكفاءة حسن الاستفادة من الموارد , فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام أي بكفاءة كذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان , ومع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين[1].

تعريف(5) : و يأتي لتحديد مفهوم أوضح وأشمل للكفاءة , وهو كما يلي[2] :

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

الشكل رقم (05): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة



المصدر : كمال منصور , سماح صولح , تسيير الكفاءات , الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى , مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية , جامعة بسكرة , العدد , 07 جوان , 2010 ص50 .

[1] -- محمد الصيرفي ،مرجع سابق ،ص55 .

[2] - كمال منصور ،سماح صولح ،تسيير الكفاءات ،الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ،مجلة ابحاث اقتصادية وادارية ،جامعة بسكرة ،العدد 07،جوان 2010 . 5007

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

المطلب الثاني : خصائص وأنواع الكفاءات البشرية

أولا /خصائص الكفاءات البشرية:

إن اعتبار الموارد والكفاءات البشرية موردا هاما بالنسبة للمؤسسات , فذلك يجعلها تتصف بجملة من الخصائص والسمات , والمتمثلة في ما يلي[1] :

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

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

[1] – سملال يبحضية ،بلال احمد ،الاهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودرها في تحقيق التنافسية ،مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،جامعة ورقلة 10/09،مارس 2004 15810 157102 .

– يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد : إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:

–طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أداءها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.

–صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.

–صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

– عدم قابلية المورد للتبديل : أي عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة.

ثانيا / أنواع الكفاءات البشرية:

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

1–الكفاءات الأساسية : حيث كل الأفراد في حاجة إليها حتى يكونوا فعالين في أعمالهم ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير وهي:

المعارف (knowldges) : وهي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين . مثل : التسويق البيع والموارد البشرية.

[1] براق محمد ، رابح بن الشايب ، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة ،مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،جامعة ورقلة ،10/09مارس 2004) 242 24310 .

المؤهلات (Abilities) :أي التثبيت السلوكي عن خبرة ما , مثل : المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد أو ورشة بطريقة منطقية.

2-الكفاءات التفاضلية : حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط و تشمل

إدراك الذات : وتتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات , مثل : إدراك الشخص لذاته كقائد وعضو في فريق.

صفات العبقرية : أي الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة , المرونة والمبادرة .

الدوافع : هي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات , مثل : دوافع الانجاز أو الانتماء .

فنظرا لاختلاف وتباين مفاهيم الكفاءات , حددت جملة من الأنواع أو التصنيفات المختلفة باختلاف الاستعمالات والمعايير , والمتمثلة في ما يلي[1] :

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

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

الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية : وتتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية باعتباره عضوا في مجموعة , وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبعلاقاته بمسؤولية ومعاونيه , وتترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أويقولونه.

الكفاءات التقنية : تفترض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص وبعبارة أكثر وضوحا، تتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لمسار , إجراء أو تقنية معينة , وتترجم واقعيا في

[1]- ثابتي الحبيب ،بن عبوا لجيلالي ،مرجع سابق ،ص(122-131) .

المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لانجاز عمل خصوصي , مثل : قيام المدقق بإجراء تدقيق للحسابات المالية.

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

الكفاءات الخصوصية : هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من انجاز المهام المنوطةبها لا بتوافر هذه الكفاءات , مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة.

الكفاءات المشتركة : هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لانجاز أنواع كثيرة من المهام , وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل , و هذه الكفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدرجي للفرد إلا أنها تمكنه من تحسين أداء عمله , كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية لكونها :

1-تساعد الفرد على انجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى ؛

2-تمنح الفرد قاعدة ومرتكزات لتحصيل معارف أخرى ؛

3-تدعيم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.

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

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

تعريف P. Gilbert et M. Parlier: الكفاءات الفردية هي مجموعات معارف , قدرات عمل وسلوكيات مهيكلة وفق هدف معين وفي وضعية معينة.

تعريف Alian Meignant :هي معارف علمية مقبولة في نشاط معين , كما تعرف بأنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام معينة محددة , فالمعارف التي يمتلكها الفرد هي حوصلة للمعارف المكتبية بالتكوين والتعلم والمعارف في العمل كالخبرات والممارسات[1] .

تعريف أخر للكفاءات الفردية المقصود منها أخد المبادرة الفردية و تأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية [2] .

وبغرض التبسيط فان الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي ,التكوين المتواصل , التجربة المهنية والتجارب الشخصية , والتي يستعملها في نشاطه المهني لانجاز أهداف محددة وبصورة فعالة.

ثانيا / الكفاءات الجماعية : بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلة وذات أهداف , ونظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي , فان تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية.

والكفاءات الجماعية ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات , المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

الكفاءات الجماعية : تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة , حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة وتسمح بتطويرها وتراكمها

[1] – مهديد فاطمة الزهراء قبايلي امال ، مرجع سابق ،ص 09 .

[2] – ابراهيم عاشوري ،حمزة غربي ،نحو الرفع من كفاءة ادارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات ،مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسة ،جامعة بسكرة ،23/22 فيفري 2012 .

,وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية , لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أوانسحابها[1] .

كذلك الكفاءات الجماعية : هي مجموع الكفاءات الفردية التي تتسم بالتعاون والتآزر بينها ويمكن تحديد مؤشرات لهذا النوع من الكفاءات من خلال درجة التعاون بين الأعضاء , التعلم الجماعي والصراعات[2] .

يمكن استخلاص وجود عدة عوامل تعمل على تطوير الكفاءات الفردية أو الجماعية , بدءا بالنظام التربوي كنواة أساسية لتشكيل الكفاءات , مرورا بمؤسسات التعليم العالي ومراكز التكوين , و انتهاءا بالمؤسسة.

وبعد التطرق إلى أنواع الكفاءات حسب التصنيف الأخير , يمكن إدراج الكفاءات الإستراتيجية والكفاءات التنظيمية على اعتبار أن هذه الأنواع تساهم في تطوير الكفاءة داخل المؤسسة وهي:

4/تصنيف الكفاءات من حيث الدور:

أولا / الكفاءا ت المحورية

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

تعريف(1) : الكفاءات البشرية هي حزمة المهارات و القدرات التي تمكن المؤسسة من تقديم منفعة حقيقية للزبون[3] .

تعريف(2) :الكفاءات المحورية هي نتيجة نسق تعلم جماعي للمنظمة خاصة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج و إدماج لمختلف الأنماط من التكنولوجيا [1] .

[1]– مهديد فاطمة الزهراء ،قبايلي امال ،مرجع سابق ،ص10 .

[2]– ابراهيم عاشوري ،حمزة غربي ،مرجع سابق ،ص06 .

[1]– صدوقي عقيلة ،غموض الكفاءات المحورية :نحو صعوبة تقليد الميزة التناسية . مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ،جامعة يسكرة ،2012/02/22/21 .

و من أجل وصول المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لا بد لها من تخطيط و تنظيم وتقييم ولا بد من إدارتها تشمل إدارة الكفاءات المحورية ما يلي [2]:

-الاكتشاف : يجب أن تحدد ما تملكه المؤسسة من كفاءات محورية ويجب أن لا تخلط بين الكفاءة المحورية والمهارة , كذلك يجب التركيز على القدرات التي يمكن تطبيقها في أكثر من مجال وليس في منتج واحد .

- الاكتساب : ويكون في حالة توظيف كفاءات محورية قائمة لتحسين الأداء في مكان جيد , إما بتحديد الكفاءات التي تحتاجها بعد سنوات محددة من الآن أو باكتساب كفاءات عن طريق ثراء مهارات صغيرة وصهر بعضها مع البعض لتشكيل كفاءات محورية فريدة .

-البناء : قد تحتاج إلى 10 سنين لبناء كفاءات محورية جديدة ذات مستوى عالمي .

-النشر :بمعنى تحريك الكفاءات المحورية من قيم لآخر داخل المؤسسة .

-الحماية : لا تخسر كفاءات المحورية بسبب سوء التمويل أو يكشف خططك.

ثانيا / الكفاءات الإستراتيجية "Les Compétences Stratégique " :

إن مفهوم الكفاءات عموما يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة , فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية,

فالمؤسسة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن , وتكنولوجياتها وعملياتها الروتينية , والعلاقات ما بين مواردها البشرية حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد هي [3] :

-الموارد المادية (المعدات , التكنولوجيا , المباني ... ,).

---

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

[3]- نفس النرجع السابق .

[1]- سملالي يحضية ،مرجع سابق ،ص140 .

-الموارد البشرية (القدرات , المهارات , المعرفة , الطاقات الكامنة ... ,).

-الموارد التنظيمية (الهيكلة , نظام التنسيق , الرقابة ... ,).

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

ثالثا / الكفاءات التنظيمية:

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

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

[2]- كمال منصوري سماح صوح ،مرجع سابق ،ص 54 .

[2]- ثابتي الحبيب ،بن عبو الجيلالي ،مرجع سابق ،ص (131-134) .

الكفاءات التنظيمية : وتسمى أيضا بكفاءات المؤسسة , وهي كفاءات تتعلق ببيئة الأعمال والتغيرات الحاصلة فيها , فمنظمات الأعمال في ظل التغير الحاصل في بيئتها إيجاد مرونة كبيرة في التعامل مع هذه التغيرات والتقليل من الإجراءات الرسمية بغية فسح المجال للأفراد لإبراز إبداعاتهم وزيادة وتطوير كفاءاتهم الفردية والجماعية هذا الأمر يسمح بزيادة قد رة هذه المنظمات على التكيف في بيئتها [2] .

وقد ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها , فلقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر , حيث تكون هناك مركزية في أخد القرار وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد , وتنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والمتميز بالمرونة واللامركزية ، و لهذه الكفاءات تسميات مختلفة مثل : الكفاءات المميزة ,الكفاءات الأساسية , الكفاءات المركزية , الكفاءات الديناميكية , الكفاءات الجوهرية , الكفاءات الأصلية و ترتب "Eric Lamarque " هذه الكفاءات بشكل تصاعدي على النحو التالي :

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

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

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

المستوى 2) على الصعيد الفردي : و يشكل هذا التدرج إطارا مرجعيا لتمييز الفئات المستخدمة بغية النموذج التالي الذي " Atkinson " إحداث استقرار اجتماعي و استغلال امثل للقدرات البشرية , حيث اقترح

يربط بين نوع الكفاءة و العلاقة الوظيفية , و الموضح في الشكل التالي:

شكل رقم (02) : نموذج يربط بين نوع الكفاءة والعلاقة الوظيفية.

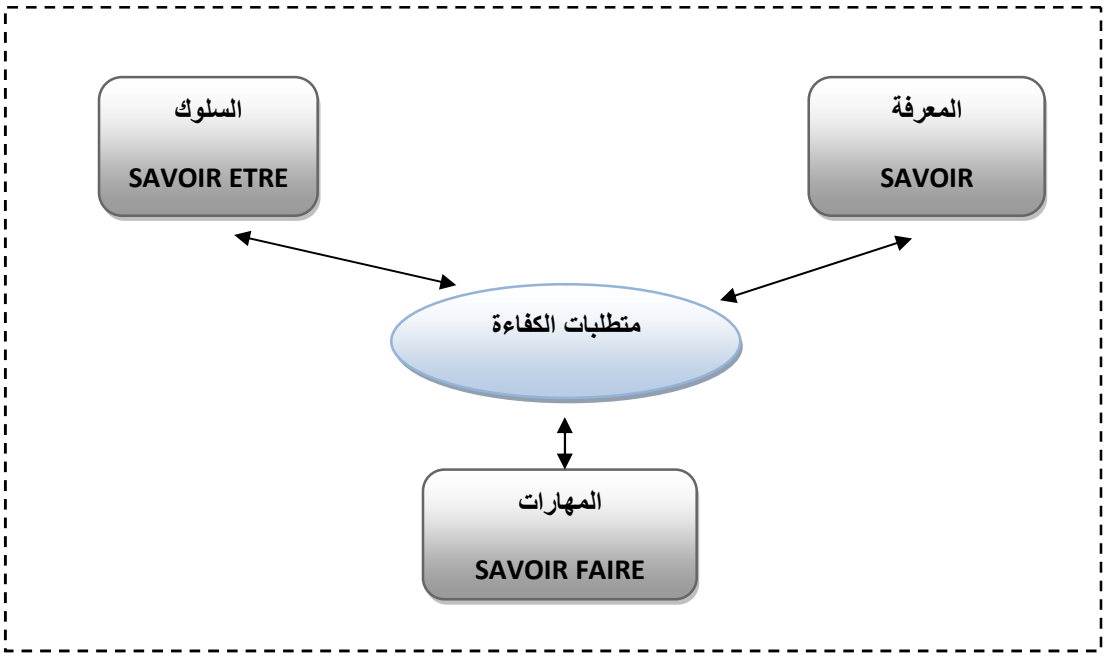
نوع الكفاءة	علاقة العمل
كفاءات أساسية	عقد غير محدد المدة
كفاءات ثانوية	مناولة
كفاءات غير مهمة	عقد مؤقت

المصدر : ثابتي الحبيب , بن عبو الجيلالي , مرجع سابق , ص130

المطلب الثالث : متطلبات الكفاءات البشرية

هناك ثلاثة عناصر أساسية تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة , و هي تعد متطلبات ضر ورية لوجود كفاءات و هو ممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (05) :متطلبات الكفاءات البشرية



المصدر :عائشة لشلاش , عمار درويش , تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية , **مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية , تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات** ,جامعة بسكرة2 , 232فيفري 2012ص05

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

تعريف المعرفة (savoir) :

تعريف(1) :وتتمثل المعرفة في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وانجاز عملياتها في سياق خصوصي , عبر تفسيرات مختلفة , جزئية ومتناقصة في بعضها [1] .

تعريف(2) : ل "بوتر دروكر : "تعتبر المعارف المورد الاقتصادي الأساسي , والمورد المسيطر والوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية [2] .

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

تعريف المهارات (savoir faire) :

تعريف (1) :عرفت على أنها مزيج لمعارف وممارسات وسلوكيات وخبرات , تمارس في إطار معين , لدا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها .

تعريف(2) :المهارات هي مجموعة القدرات الفكرية والجسدية للفرد أوالمجموعة والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه [4] .

[1]- ثابتي الحبيب ،بن عبوا لجلالي ،مرجع سابق ،ص 117 .

[2]- الطيب الداودي ،الامين حلموس ،ادارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية ،مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية ،تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ،جامعة بسكرة ،23/22 فيفري 2012 .

[3]- نفس المرجع السابق .ص32 .

[4]- عشور زيان ،دور تقييم اداء العاملين في تحديد الاحتياجات المهارية ،دراسة حالة مستشفى الشهيد عاشور زيان،مذكرة ماستر غير منشورة تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،2011/2010 3

تعريف (3) : المهارات هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها مؤسسات لضمان الأداء الفعال , وهي قابلة للتغيير , التطور والتنمية المستمرة .

وعليه تلك المهارات تعتمد في المقام الأول على جميع أنواع المعرفة , خاصة المعرفة الضمنية كونها المرتبطة مباشرة بالعنصر البشري داخل المؤسسة باعتبا ره المسؤول الأول , وهذه المعرفة ترتكز أساسا على عنصرين أساسين هما[1]:

أ / الرأس المال الفكري : والدي يتمثل في القدرات الذهنية والكفاءات النوعية المتوفرة لدى عقول أصحابهاوما أنتجته هده العقول البشرية من أبحاث وعمليات تطويرية ؛

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

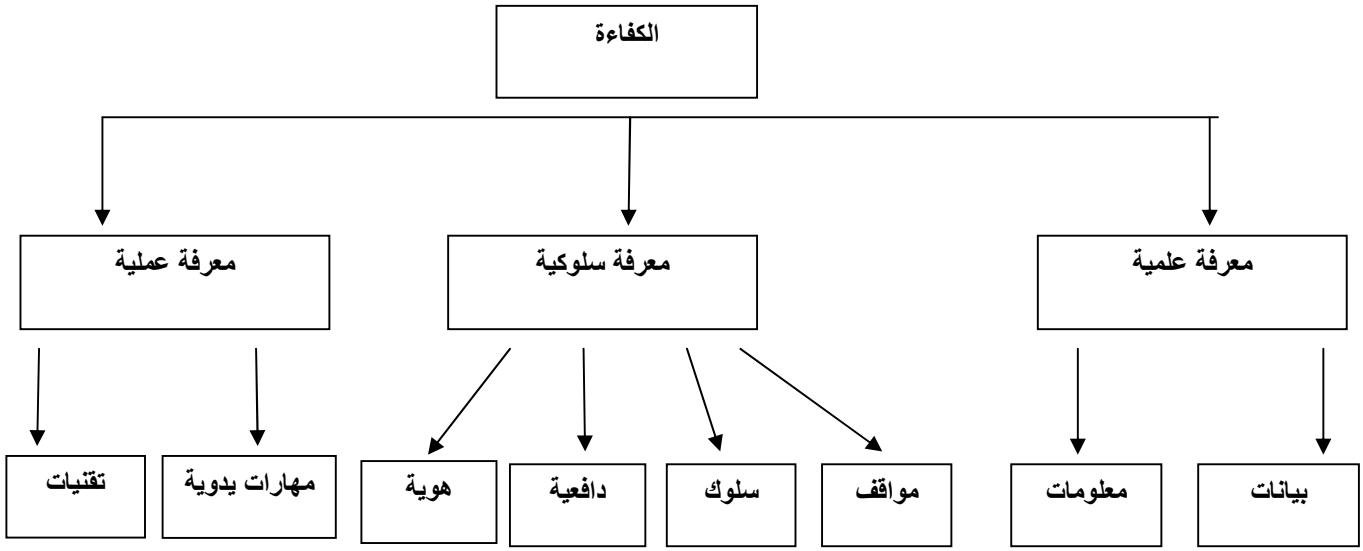
تعريف السلوك (savoir être) :

السلوك هو ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثية والمتعلمة أوالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وما إلى ذلك.

ومنه نستنتج أن لمتطلبات الكفاءات البشرية أبعاد , و هي موضحة في الشكل التالي:

[1] – احمد بن عيشاوي مرجع سابق ،ص 163

الشكل رقم(06) أبعاد متطلبات الكفاءات البشرية



المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على معطيات ثابتي الحبيب , بن عبو الجيلالي , مرجع سابق , ص119

المطلب الرابع : تنمية الكفاءات البشرية

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

و مع تطور المفهوم الجديد للاقتصاد أصبح الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسات متزايد , ونظرا لسهولة التحكم في هاته الموارد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة , فيمكن تطوير كفاءاتهم البشرية من خلال تنمية هذه الكفاءات , وأهم عناصر هذه التنمية قد تكون عن طريق التكوين , التحفيز , الاتصال , و ذلك من أجل تحقيق الهدف ألا وهو خلق الثروة , وبالتالي الرفع من أداء المؤسسة أو تحسينه و كذا الرفع من نجاعتها.

وبالتالي نتطرق إلى مفهوم تنمية الكفاءات البشرية , والعناصر الأساسية لهذه التنمية.

مفهوم تنمية الكفاءات البشرية : هناك عدة مفاهيم لتنمية الكفاءات البشرية , نذكر من أهمها ما يلي:

تعريف (1) :هي الإجراءات المتخذة من قبل المنشاة لتنمية قاعدة كفاءاتهم بعبارة أخرى تنمية الكفاءات هي ذلك المزيج من الطرق و الوسائل و النشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشأة[1] .

تعريف (2) : كذلك تعرف تنمية الكفاءات على أنها تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل , فهي تركز على العمل الحالي للموظف و العمل الذي يشغله في المستقبل و يكون نطاق التنمية كل مجموعة العمل [2] .

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

1)تكوين الكفاءات البشرية : يعتبر التكوين الدرجة الأولى للحصول عن الكفاءات , فهو يحتل أهمية قصوى في عملية التنمية لدلك يعد عنصر أساسي يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ و المتابعة لضمان تحقيق الهدف المنشود.

و قد قدمت للتكوين عدة تعاريف نذكر من بينها:

تعريف(1) : هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم [3].

تعريف (2) : هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة [4] .

---

[1]– فاطمة الزهراء مهديد ،امال قبايلي ،مرجع سابق ،ص6

[2]– عبد الحميد برحومة ،طلال زغبة ،تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات ،مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ،جامعة ورقلة ،فيفري 2010 .

[3]– احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية الاسكندرية ،مصر ،1999 211 .

[4]– منال طلعت محمود ،اساسيات في علوم الادارة ،المعهد العالي للخدمة الاجتماغية ،مصر 2003 1 2162 .

أنواع التكوين : هنا ك عدة تقسيمات لأنواع التكوين وهي كالتالي :

أ –أنواع التكوين وفقا للأفراد المتدربين : وينقسم إلى:

–التكوين الفردي : و يقصد به أنه يتم تكوين كل فرد على حدى على العمل الذي سيقوم به بغرض إعداده وتهيئته للقيام بهذا العمل أو تكوينه على العمل الذي يقوم به حاليا لغرض تعديل أدائه و تحسين مستوى هذا الأداء لزيادة معلوماته و معارفه من جانب ما, والتكوين قد يكون ذاتيا بمعنى أن يقوم المتكون بتكوين نفسه أو يقوم بمعرفة شخص آخر كأن يكون رئيسه العمل الحالي أو المرتقب و ويكون هذا النوع من التدريب عادة في بداية تعيين الفرد في عمل جديد أو نقله لعمل أخر تمهيدا لترقيته لعمل أعلى.

–**التكوين الجماعي** : بمعنى أن يتم تجميع المتدربين في مجموعات يقوم بتدريب كل مجموعة مدرب واحد في الوقت الواحد , والتدريب الجماعي قد يتم في بيئته العمل العادية وفي موقع العمل أو خارج بيئة العمل في غير موقع العمل.

ب – أنواع التكوين وفقا للمكان الذي يتم فيه التدريب : و يأخذ الأشكال التالية [1] :

–التكوين في موقع العمل : و يتم تقليديا حيث يقوم المشرف أو المدرب بشرح العملية للمتدرب في موقع العمل العادي ثم يقوم المتدرب بتنفيذها تحت إشراف المدرب ؛

–**التكوين بمعرفة جهة خارجية** : هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم في معهد أو مركز تدريبي خارجي لا يتبع المنشأة وله صفة الاستقلال , وفي هذا النوع من التدريب تقع مسؤولية تخطيط و إعداد وتنظيم وتنسيق و متابعة تنفيذ البرامج التدريبية جهة منفصلة عن إدارة المنشأة وفي مكان خارجها.

ج – أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف : ويأخذ الأشكال التالية [1] :

[1]– منال طلعت ،مرجع سابق ،ص227 .

[1] – احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية الاسكندرية ،مصر ،ط1A2001 7 3232 .

-**التكوين بتوجيه الموظف الجديد** : بحيث يحتاج إلى مجموعة من المعلومات تقدمه إلى عمله الجديد بحيث تؤثر على أدائه و اتجاهاته النفسية, الحالية و المستقبلية ؛

-التكوين أثناء العمل : بتقديم التكوين في موقع العمل و بصفة فردية يتضمن كفاءة أعلى التدريبات وهو ما يتوقف على قدرات المدرب ومهاراته ؛

-**التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة** : ضرورة تقديم تكوين مناسب عند تقادم معارف و مهارات الأفراد من جهة و ظهور أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة من جهة ثانية ؛

-التكوين بغرض الترقية و النقل : و يستوجب القيام بالتكوين في هذه الحالة لاختلاف المهارات و المعارف الحالية عن نظيراتها في الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها الفرد بهدف سد تلك الثغرات ؛

د – أن واع التكوين حسب نوع الوظيفة : و يأخذ الأشكال التالية [3] :

-التكوين التخصصي : يشمل الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة عمل متخصص بحيث يهدف هذا التدريب إلى تنمية هذه المهارات بمستوى أعلى لضمان أداء أعمالهم و توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل و متطلبات العمل ؛

-التكوين المهني و التقني : يشمل التكوين على الأعمال ذات الطابع المتماثل و الإدارية العامة المتعلقة بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية بحيث تتوقف كفاءة أي مؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات .

-التكوين الإداري أو القيادي : ويتضمن هذا التدريب تغطية الاحتياجات المطلوبة من المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية في جميع المستويات. وبعد التطرق الى أنواع تكوين الكفاءات البشرية , نعرض خطوات ذلك التكوين.

[3]- نفس المرجع السابق ،ص324 .

خطوات التكوين : و تمر عملية التكوين عبر خطوات, وهي:

1-تحديد الاحتياجات التدريبية ؛

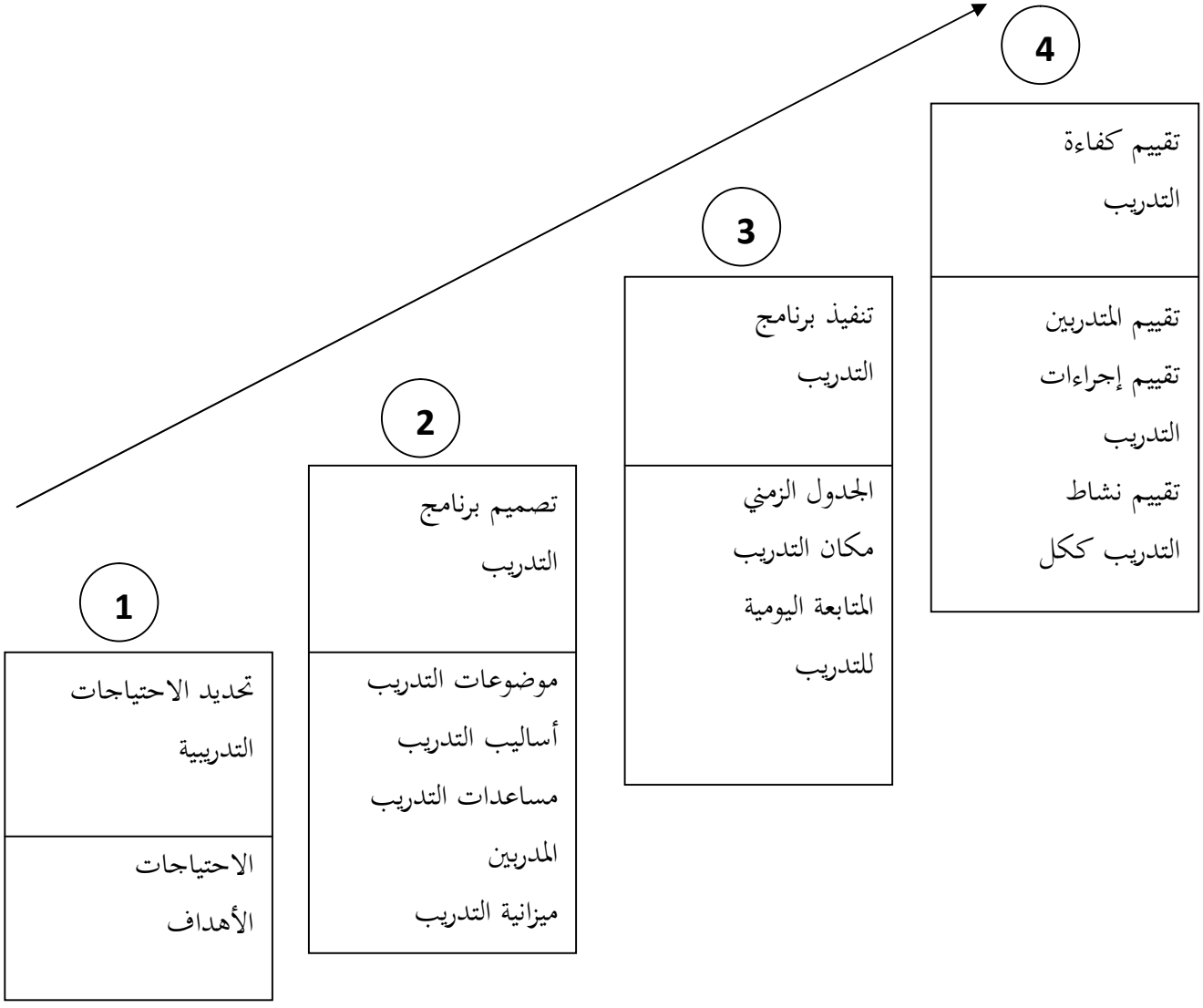
2-تصميم برنلمج التدريب ؛

3-تنفيذ برنامج التدريب.

4-تقييم كفاءة التدريب.

و يمكن أن نوضح خطوات التكوين من خلال الشكل التالي[1] :

الشكل رقم (07) :خطوات التكوين لتدريب الكفاءات البشرية



المصدر : أحمد ماهر , مرجع سابق , ص320

[1]- احمد ماهر ، مرجع سابق ،ص320 .

1) تحفيز الكفاءات البشرية : فقيام المؤسسات بالدورات التدريبية غير كاف إذا لم يكن هناك عمليات تحفيزية للعاملين وتجنيد كل طاقاتهم ,لتحقيق تنمية الكفاءات البشرية , وعليه نتطرق إلى مفهوم التحفيز و أنواعه.

مفهوم التحفيز : ومن بين تعاريف التحفيز نجد ما يلي [1]:

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

تعريف(2) : يقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد و تقويته , و مواصلته لتحقيق أهداف مشتركة و ما الحافز إلا وسيلة للإشباع , و الأداة التي يتم بها الإشباع.

أنواع الحوافز : هناك عدة تصنيفات لأنواع الحوافز وهي [2]:

أ –الحوافز المادية والمعنوية:

ب– الحوافز المادية : تتمثل في الحوافز النقدية , منها الأجور , الزيادات السنوية , المكافآت والمشاركة في الأرباح

ج–الحوافز المعنوية : فهي متمثلة بفرص الترقية , الشكر والامتنان , رسائل الشكر , وما تقدمه المنظمة من ضمانات تخلق الاستقرار بالعمل.

ب –الحوافز السلبية و الايجابية:

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

–الحوافز الايجابية : وهي متمثلة في الحوافز المادية , وعلى أشكالها كالعلاوات والكفاءات والترقية والمشاركة في الأرباح.

ج – الحوافز الفردية والجماعية:

[1]– منال طلعت محمود، مرجع سابق ،ص254 ,263 .

[2]– احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية الاسكندرية ،مصر ،ط1A2001 3 1432 .

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

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

2) **اتصال الكفاءات البشرية** : يتوقف نجاح المنضمة على التعاون القائم بين أفرادها وتحقيق العمل الجماعي ويمثل دور اتصال الكفاءات البشرية في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة , حيث يشار للاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض.

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

مفهوم الاتصال : تعددت الآراء حول وضع تعريف محدد لعملية الاتصال , ومن بين هذه التعريف نذكر ما يلي[1]:

تعريف (1) : هو عملية توصيل المعلومات , أي نقل المعلومات والمشاركة في الأفكار والآراء , والحقائق بشكل يضمن فهم المتلقي لجميع المعلومات المستلمة كما تدور في دهن المرسل ؛

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

تعريف (3) : هو عبارة عن تبادل المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر[1] .

أنواع الاتصالات : وتنقسم إلى ما يلي [2]:

أ -الاتصالات الرسمية : و يقصد به الاتصال الذي يتم في اطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتم من خلال القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي , ويشمل على ثلاثة اتجاهات أساسية وهي:

[1] - احمد ماهر ، مرجع سابق ،ص32 .

2- عبد الغفار حنفي ،عبد السلام ابو قحف ،اساسيات تنظيم ادارة الاعمال ،الدار الجامعية الاسكندرية ،مصر ،2004/2004 3 5102 .

[3]- منال طلعت محمود ،مرجع سابق ،ص173 174 .

-الاتصال الهابط (من أعلى إلى أسفل) : و هو الذي يتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيهم , ويتضمن عادة القرارات و الأوامر و التعليمات...

-الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى) : و يتضمن عادة إجابة المرؤوسين على ما يليهم من رؤسائهم, كما تتضمن شكاوى و اقتراحات العاملين.

-الاتصال الأفقي : و يتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم و تبادل المعلومات

ب - الاتصالات غير الرسمية : يحدث هذا النوع من الاتصالات خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصالات في المنظمة .

قنوات الاتصال : ويتم الاتصال من خلال قنوات متعددة وهي:

-الاتصال الشفوي : و يتم وجه لوجه , أو الهاتف , المحادثات , العرض الرسمي أو الخطابات الشفوية

-الاتصال المكتوب : و يشمل على أشكال متعددة من أبرزها الخطابات , المذكرات , التقارير ... وتستخدم بدرجة كبيرة في المنظمات الكبيرة ذات الفروع المنتشرة.

-الاتصال الالكتروني : وهو نوع خاص من الاتصال المكتوب عبر وسائل الاتصالات الالكترونية , و تتميز بالسرعة و الكفاءة في الأداء.

إن كفاءة الاتصالات الإدارية في بناء وتدعيم مناخ العلاقات الإنسانية السليمة تقاس بعاملين هما:

-كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء التنظيم ومدى جودتها و وصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم.

-تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات و تغطيتها لأجزاء ومستويات التنظيم جميعا

وعليه تنبع أهمية اتصال الكفاءات البشرية في تشكيل العلاقات المؤثرة على اتجاهات الأفراد و آرائهم و نظراتهم إلى الإدارة و العمل , كما تؤثر على رغباتهم وقراراتهم .

فكلما توفر أمام المسيرين هذه العناصر الأساسية ويتم استغلالها عند تسيير المورد البشري في المؤسسة بفعالية, هنا يساهمون في تنمية القدرات و المعارف , و منه يتحقق لديهم كفاءات بشرية ممتازة.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية

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

المطلب الأول : مفهوم تسيير الكفاءات البشرية و مقاربتها

أولا / مفهوم تسيير الكفاءات البشرية:

هناك بعض التعاريف لتسيير الكفاءات البشرية نذكر منها ما يلي[1] :

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

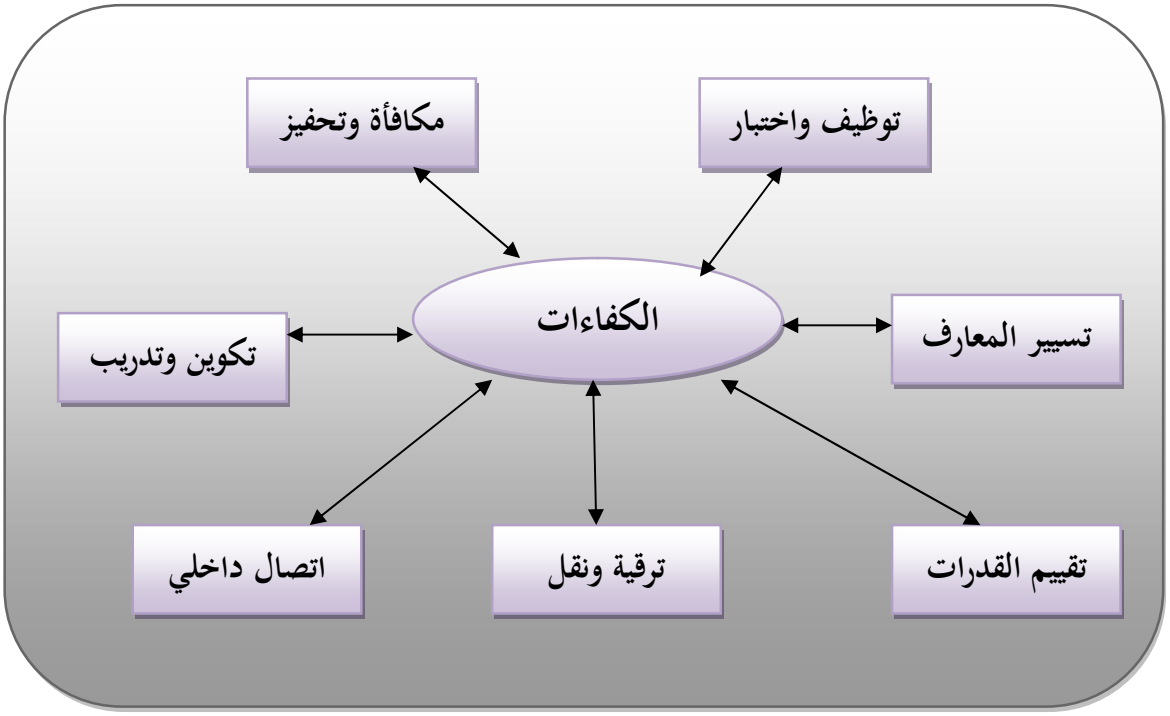
تعريف (2) : هي عملية خاصة لجذب وتطوير وتجنيد و الاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو ؛.

و يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة أذ يجب أن تكون هذه الكفاءات

[1]- ابراهيم عاشوري ،حمزة غربي ،مرجع سابق ،ص09 .

مختارة و منظمة ومطورة بطريقة معينة ،أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها و الكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة و هو ما يوضحه الشكل التالي [1] :

الشكل رقم (08) : الكفاءات محور تمركز أنشطة الموارد البشرية



المصدر : كمال منصوري سماح صولح ،مرجع سابق , ص55

ثانيا / مقاربة تسيير الكفاءات البشرية:

إن مدلول الكفاءات البشرية و ما تتضمنه ، لم يعد بسيطا / ذلك لقدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة لمتطلبات الوظائف بل أصبحت ذات مفهوم شامل و متداخل حسب ظروف العصر

[1] –كمال منصوري، سماح صولح ،تسيير الكفاءات :الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ،مجلة ابحاث اقتصادية وادارية ،العدد 7،جامعة بسكرة ، جوان 2010 .

و تطورات العولمة ،أصبحت الكفاءات تتوقف على قدرة الفرد و المجموعات على الانسجام ،الداعي الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير65 ذلك لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية و تسيير الموارد البشرية حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي[1] :

1- المقاربة التسييرية للكفاءات : تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية المتراكمة عبر الزمن و على قدرة استغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة ،فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة و المهارات (أو المعرفة العلمية و حسن التصرف) والسلوكيات .

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة و الاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة و بالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة و ملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه رغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية الرغبة على الفعل ،التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة

إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة و الخبرة و الإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية.

كذلك في مجال التسيير هناك مقاربة الكفاءات المحورية ،التي نظريتها ترى أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة أو المحورية تتم عبر عملية انتقاء أولي للكفاءات التي تعد أساسية في المستقبل،ليتم التخصص في عملية

[1]- كمال منصوري، سماح صولح ،مرجع سابق ،ص57

إنتاج العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد،ربما انه من الصعوبة إيجاد كفاءات تمنح تميزا للمؤسسة ،فعلى المؤسسة أن تقوم بصياغة إستراتيجية تحفز الإبداع و الجودة في مختلف الأنشطة التسييرية و الأنشطة الوظيفية [1].

2-المقاربة العلمية: من منظور المقاربة العلمية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي و السيرورة التنظيمية و التكنولوجية وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي ،فبالتفاعل الدائم و المستثمرين تلك المكونات يتحقق لدينا كفاءات ذات تميز فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية و ليست مطلقة بل نسبية و متغيرة مثل : قدرة المجموعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجية المتاحة.

3-المقاربة الإستراتجية : و تتحدد فيها تلك القدرات المعرفية و العلمية و التنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو بابتكار تنظيمية حديثة أو بكفاءة أخرى مشابهة .

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

[1]- سملالي يحضية ،مرجع سابق ،ص 164 .

المطلب الثاني : أهداف تسيير الكفاءات البشرية

هناك بعض الأهداف و تتمثل في مايلي [1]:

وضع أسس علمية مناسبة لجذب و استقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة .

تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها .

ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية وبالتأكيد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها .

التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل وتحديد أنسب نظام للتحفيز .

خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها فيحس العامل بالانتماء .

زيادة فرص الإبداع و الابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

المطلب الثالث : المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية

تتمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية في الخطوات التالية[2]:

1-معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمؤسسة :من خلال المؤشرات لكمية كهرم الأعمال توزيع مستويات التكوين مستوى الأجور و مقارنة ذلك مع المنافسين و كذا المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم و موازنات الكفاءات من أجل وضع وسجل لكفاءات المؤسسة ؛

2-توقع الأعمال المستقبلية :وهو عنصر أساسي ويفترض أن النظرة الإستراتيجية واضحة بما يمكن من ترجمة هذه التوجهات إلى احتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة(التوظيف) .

3-وضع المخططات :انطلاقا من ذلك يمكن وضع مخططات التوظيف و التكوين و ا لحركية بين

[1]- لشلاشة عائشة ،درويش عمار ،تسيير الكفاءات اليشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية ،دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف ،مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية ،تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ،جامعة بسكرة ،22/21فيفري2012 .

[2]- براق محمد ،رابح بن الشايب ،تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة ،مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،جامعة ورقلة ،09/10 مارس 2004 24409 24509 .

الوظائف وتعتبر هذه المخططات الثلاث أهم أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات وليس من السهل وضع هذه المخططات لاعتبارات التالية:

-في ما يتعلق بسياسة التوظيف فإنما ألا تقوم بعملية التوظيف حتى لا يتم تحمل أعباء إضافية و انتظار النشاطات الجديدة أو أن المسؤولين يقومون بتوظيف الكفاءات حتى يقوموا بحماية مستقبلهم ؛

-أما في يخص مخطط التكوين فيجب أن يوجد التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير و الذي يفترض التكوين الجماعي و الفردي للتقنيات المستعملة و من جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يفيد الم ؤسسة في الوظائف الجديدة مستقبلا ؛

- أخيرا فمخططات الحركية بين المناصب في كثير من الأحيان يصعب تنظيمها خاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث معدل الدورات ضعيف أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلابد من وجود حوافز مهمة لذلك ،على اعتبارات هذه الحركية تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع و الابتكار وتقلل الجانب الروتيني للمهام و الوظائف . و في المرحلة الأخيرة تشمل تسيير المعلومات الأساسية و الضمنية و المرسلة و تطور المعلومات من أجل تقسيم الكفاءات و إدراجها ضمن رأس مال داخل كل المنظمات وذلك لتسهيل اتخاذ القرارات وحل المشاكل كذلك تحسين جدري في التوظيف بالمؤسسة [1] .

والهدف من المراحل المكملة لبعضها هو لضمان أحسن الكفاءات التي تود المؤسسة اكتسابها في أحسن الظروف العملية(المهنية) التي يجب استخدامها في المؤسسة رغم التغيرات التي تدخل ضروريا في المؤسسة أو المشروع.

[1] - Benjamin chaminade .op .cit.p215

المطلب الرابع : مجالات تسيير الكفاءات البشرية

إن الكفاءات البشرية بحاجة إلى تسيير محكم و متابعة من خلال تقييمها كما هي بحاجة إلى عمليات تطوير بالاعتماد على الدورات التكوينية والتدريبية و الجلسات العلمية و غيرها من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات و التي نتطرق إليها من خلال العناصر التالية[1]:

1-إعداد مواصفات الكفاءات : ويمثل إعداد مواصفات الكفاءات أحد المراحل الأولى لتسيير الكفاءات حيث يقوم على توضيح الكفاءات المطلوبة من أجل الحصول عل أحسن الأداءات الوظيفية وذلك عند تطبيق هذا النظام و بالتالي تكون هناك عملية تحليل للكفاءات حيث توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات الضرورية لذلك من بينها الملاحظة الميدانية المقابلات الفردية و الجماعية استمارات الكفاءات تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف بطاقات الكفاءات (بطاقات الكفاءات المهنية....)) و التحليل يجب أن يعطي النتائج التالية:

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية و المهمة .
- وصف المؤشرات السلوك من خلال الكفاءات .

2-تقييم الكفاءات : يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وأحد مجالات تسيير الكفاءات لأنه يوضح جوانب الضعف و القوة في الكفاءات و يكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمراكز التقييم وجداول الكفاءات الجماعية [3].

وهناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكرها:

مقابلة النشاط السنوية : حيث يجري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو السداسية للعمال وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية لذلك فإنه على المؤسسات الرائدة في

[1] -كمال منصوري ،سماح صوخ ،مرجع سابق ،ص(58-65) .

[3] - Benjamin chaminade .op .cit.p217.p218

مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين و تطوير الكفاءات .

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

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

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

[1]- Benjamin chaminade .op .cit.p,217 .p218

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

تقييم التباعد = الكفاءات المكتسبة + الكفاءات الحقيقية

3-تطوير الكفاءات : هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المؤسسة من أجل زيادة كفاءاتها و اكتشاف إمكانيات التطور [2] .

وفي هذا المجال هنا بعض المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات , حيث نبرزها في النقاط التالية [3] :

-تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل ترتكز على المعرفة ,الخبرة والمهارة , مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط الاستثمار المادي وقوة العمل , بل تعتمد أكثر فأكثر على الموارد غير المادية , وهو ما يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد إستراتجية للإنتاجية ؛

-في ظل محيط شديد التقلبات , سريع التغيرات وكثير الغموض للتأكد , أصبح لازما على المؤسسة حيازة القدرة على رد الفعل السريع ؛

-في سياق يتسم بتضخم معلوماتي , يحتاج المسيرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرا رات السليمة والصائبة ؛

-تمكن سياسة تطوير الكفاءات وإدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر , تقاسم المعلومات والمعارف والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمنظمة أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة.

[1] -براق محمد ،رابح بن الشايب ،مرجع سابق ،ص 245 .

[2] - ثابتي الحبيب ،بن عبو الجيلالي ، مرجع سابق ،ص217,ص218 .

إن تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفأتها وبما أن حاملو المعرفة الأساسين في المؤسسات هم عمالها فإن ذلك ستدعي ضرورة صيانة وتطوير هذا المورد) الكفاءات (بأساليب حديثة ،حيث من بين هذه الأساليب نذكر:

1-التكوين المرتكز على الكفاءات : وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة و الإدارة المرتكزة على الفرد كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من معاونين واجبهم هو تطوير نفس الكفاءة مثلا قدرة القرار أوتتكون من معاونين واجبهم هو تطوير نقاط مختلفة ؛

2-التدريب المرتكز على الكفاءات : ففي السابق المدرب يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، وكذا الدروس التعليمات و المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد للإيجاد الحلول بأنفسهم كذلك يقوم المدربين بطرح الأسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم. ومن أجل صيانة الكفاءات يجب توفر بعض الشروط منها:

1-تنظيم وضعيات عمل بطريقة تعطي الفرصة لوضع في العمل بالموارد المكتسبة لدى الكفاءات (معارف ،معرفة عملية .....).

2-توقع وتنظيم أعمال تك وين تسمح بتعميق أو تقوية الكفاءات .

3-وضع في التنفيذ إجراءات تسهل الاتصال حول الكفاءات داخل أو خارج المؤسسة .

4-استعمال برنامج يسمح بمتابعة عروض وطلبات الكفاءات داخل المؤسسة .

5-تشجيع تبني عملية تشكيل الكفاءات و الطرق العلمية .

6-تحقيق تقنيات دورية لنتائج التكوين حول تسيير الوضعيات المهنية و الأداءات في وضعيات العمل .

7-تحضير ومتابعة جداول اليقظة حول عمليات صيانة الكفاءات .

8-وضع في العمل ،إجراءات تحقيق الصيانة الدورية للكفاءات .

9-تحقيق موازنات مهنية للكفاءات.

4-**رواتب الكفاءات** : تمثل رواتب الكفاءات ملجأ المؤسسات لشرح و تطوير الأفراد الخاصة بتسيير الكفاءات وهذا التطبيق يضعه المسيرين لجميع الكفاءات وتطويرها لأجل رد احتياجات المؤسسة الحالية المستقبلية [1].

إن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت وعمليات التقييم كانت تفقد بالنسبة لأهداف قابلة للقياس و متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة لكن صيغ العمل بالمؤسسات صادرت أكثر مرونة و بذلك انبثقت مفاهيم جديدة كالعمل في الفريق والعمل عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ،وأعمالهم يخضع للقياس يشكل يوضح كفاءاتهم وقدراتهم في العمل[2]

ويمكن تلخيص بعض العوامل المؤثرة على رواتب العمال في التالي:

الوظيفة ،القدرة على تقديم خدمات من الفرد كفاءات الفرد سوق العمل قيم وثقافة المؤسسة ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجريه متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة حيث يتوقع أرفاق الكفاءات في ما يلي:

-الأجر القاعدي .

-الجزء المتغير من الأجر مثل : العلاوات والتعويضات ؛

-الميزات المحتملة مثل : التأمينات.

[1]- Benjamin chaminade .op .cit.p345

[2]- celilde dejou .les copetence au cœur de lentreprise .OP,CIT ,P129

المبحث الثالث :الكفاءات البشرية بالمؤسسات

بعدما تعرفنا على الكفاءات البشرية والإطار المفاهيمي لتسييرها ,نوضح أهمية توظيف القدرات والكفاءات بتحسين الأنظمة و استغلال المعارف و الرأس المال البشري في المؤسسات, وان توفرت هذه الكفاءات نتوصل إلى تحقيق مستويات من التميز والنمو , ولعل السياسات الدولية لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الجزائرية و التي اهتمت بتطوير نظام التكوين المهني , والذي يحقق مستوى من الكفاءات البشرية,

فبإمكان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استغلال هذه الكفاءات عن طريق استقطابها و توظيفها لاستفادة من المعارف و الخبرات التي تحملها هذه الكفاءات , ولكي تتفادى مشكل نذرتها .

المطلب الأول : استقطاب و توظيف الكفاءات البشرية بالمؤسسة أساس لتحقيق النمو

أولا / استقطاب الكفاءات البشرية:

بعد قيام المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية التي تحقق لها مستوى من التميز وقبل القيا م بعملية توظيفها , تلجأ إلى طرق البحث عنها و استقطابها .حيث تنطوي عملية الاستقطاب على البحث و جذب واستمالة الأفراد للالتحاق بالعمل في المنظمة[1] .

كما يعرف الاستقطاب بأنه بداية عملية جذب العمالة وهو جملة من المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة [2] أما عن مصادر الاستقطاب فيمكن التمييز بين مصدرين أساسيين لاستقطاب الأفراد و الكفاءات التي تحتاج إليها المنظمة وهما من داخل المنظمة أو خارجها ,ومن أهم مصادر الاستقطاب من الداخل ما يلي [3]:

---

[1]- محمد إسماعيل بلال , **إدارة الموارد البشرية** , دار الجامعة الجديدة الإسكندرية , مصر , 2004 , ص67 .

[2]- أحمد ماهر , **مرجع سابق** , ص141 .

[3]- **نفس المرج السابق** , ص143 .

-**الترقية** : و تكون في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف القيادية فتقوم المؤسسة بوضع خطة متكاملة للترقية تبين فيها الطرق والإجراءات الواجب إتباعها للتقدم من الوظيفة الدنيا إلى العليا إذ لا بد أن ترتكز الترقية على أسس موضوعية وعادة لنجاحها . حيث يتم الاعتماد على المصدر عادة عند الرغبة في شغل الوظائف الإشرافية و القيادية[4] .

-النقل والتحويل الوظيفي : يتم نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى أو فرع إلى آخر قصد خلق التوازن في إدارة المنظمة من حيث عدد الأفراد.

-**الموظفون السابقون** : إذ يتم توظيف الأفراد الذين سبق لهم العمل بالمنظمة خاصة الراغبين منهم في العمل مرة أخرى أو توظيف أبنائهم.

أما المصادر الخارجية هي تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية , وقد يقصد بها سوق العمل و من أهمها [1]:

-**المراكز المهنية و المعاهد والجامعات** : وهي طريقة تقوم أساسا على الاتصال المباشر بالمدارس و المعاهد و الجامعات بهدف الحصول على الخرجين بواصفات محددة و الذين تنقصهم الخبرة العملية ؛

-التقدم مباشرة للمؤسسة : تتمثل في الطلبات التي يرسلها طالب العمل لأي مؤسسة يعرض فيها رغبة و استعداده للعمل و يذكر فيها مؤهلاته و قدراته , و يتم إرسالها عن طريق البريد أو عن طريق شخصي ؛

-**المراكز الاستشارية** : هي وكالات خاصة تختص في المساعدة في جلب الأفراد لشغل بعض الوظائف الفنية الإدارية لبتي تتطلب مهارات و قدرات خاصة ؛

-النقابات العمالية : و التي توفر إجراءات البحث عن الكفاءات , حيث تلتزم النقابة بصلاحية العامل و التزامه و يخص المستويات الدنيا من الوظائف.

[1]- محمد إسماعيل بلال , **مرجع سابق** , ص 78 .

[2]- أحمد ماهر , **مرجع سابق** , ص57

–الإعلان والانترنيت : حيث يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل استخداما لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف و تتوقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان , أما شبكة الانترنيت فتحتل صدارة المصادر الخارجية في الوقت الحاضر حيث أصبحت الأكثر أهمية وهو ما يعرف بالتوظيف الالكتروني .لما تريد المؤسسة توظيف الموارد البشرية والكفاءات, عليها أن تقوم بانتقاء هذه الموارد , فقد تلجأ إلى طرق تسييرية أخرى إضافة إلى الاستقطاب كالاختيار ,التعيين و متابعة المسار المهني , إلا أنه الاستقطاب السبيل الأمثل للكفاءات خاصة بعد التطرق إلى مصادره الأساسية للكفاءات البشرية في المؤسسات , فبإمكان مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اللجوء إليها لتساعدهم على تطوير القدرات المتوفرة لديها عن طريق المراكز الاستشارية مثلا , و لمساعدتهم على جلب و استقطاب الكفاءات إلى مؤسساتهم ليتم بعد ذلك توظيفها.

ثانيا / توظيف الكفاءات البشرية بالمؤسسة أساس لتحقيق النمو

كل المجهودات المبذولة في سبيل تكوين و تنمية القدرات البشرية تك ون بدون جدوى, إذا لم تحسن الأنظمة توظيفها و استغلال الطاقات البشرية بشكل فعال , و أهم القضايا في ذلك هي الهجرة المنتظمة للكفاءات و الأدمغة من الدول النامية عموما باتجاه الدول الغربية ,كذلك شروط إنتاج المعرفة واستخدامها بفعالية و أخيرا كفاءة رأس المال البشري , وسنوضح هذه القضايا فيما يلي[2] :

1) هجرة الكفاءات (النزيف الحاد) : تشكل ظاهرة هروب الأدمغة أو هجرة الكفاءات خطرا مهددا لمستقبل المجتمعات النامية و خسارة مزدوجة لها من حيث النفقات التي تحملتها في تكوين هده الكفاءات , و من حيث نقص الاستفادة منها حيث تعاني المجتمعات العربية هده الظاهرة بحدة أكبر لدرجة وصفها بالنزيف الحاد ,لما يترتب عنها من إهدار لإمكانيات الأمة و إفشال لمعوماتها الأساسية في النهوض و استعادة النمو.

[1]– ثابتي الحبيب , بن عبو الجيلالي, **مرجع سابق**,ص (250–254) .

2) إنتاج المعرفة واستخدامها بفعالية: يمثل اكتساب و إنتاج المعرفة مؤشرا هاما على مدى تطور المجتمع ونمو اقتصادياته ,ولدلك نجد أن الدول النامية تتمتع بقدرات وكفاءات كامنة تمثل مصادر قوة لم يتم الانتفاعبها على نحو كاف, و تعتبر تنمية هده الكفاءات واستخدامها أمرا مهما للنمو , فمثلا يعتبر ووجود يد عاملة مؤهلة و مدربة مسألة ضرورية لتعزيز القدرة على المنافسة و جذب الاستثمار وتلبية الاحتياجات المتعددة.

3) كفاءة رأس المال البشري : يشكل انخفاض إنتاجية الفرد و ضعف رأس الممال المادي تحد يا خطيرا, حيث أدى إلى تقييد النمو في معظم البلدان النامية , وهذا الانخفاض راجع إلى عدة عوامل منها:

- انخفاض الإنتاجية .

-افتقار النظام التعليمي للكفاءة و تكافؤ الفرص.

المطلب الثاني : تسيير المعرفة مدخل لاستثمار الكفاءات البشرية بالمؤسسة

يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد و الكفاءات البشرية أهم موارد المؤسسة المتضمن على المعرفة وتسييرها , ويظهر ذلك من خلال ما يلي [1]:

يمكن إعطاء مفهوم واسع وشامل لتسيير المعرفة وهو مجموعة من أساليب التنظيم و التكنولوجيات الهادفة لخلق , جمع, تنظيم , تخزين , نشر ,استعمال و تحويل المعارف في المؤسسة و المعرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري و تجربة محصلة من طرف المعاونين أو الخبراء في مجال ما.

و بتحليل هذا التعريف نستخلص الأبعاد الأساسية لتسيير المعرفة و هي [2]:

[1]- سملالي يحضيه , بلال أحمد , الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية , من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد , **مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية** , جامعة ورقلة 10/09مارس 2004(158-160) .

[2]- فريد النجار, **إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية**, مؤسسة شباب الجامعة, مصر, 1999 , ص331 .

– إن تسيير المعرفة لا تخص فقط بالمعارف الظاهرة, بل يتعدى إلى المعارف الضمنية ومنه إلى الكفاءات المولدة على هذا الأساس.

– يعد تسيير المعرفة نظاما تسييريا يرتكز على معطيات مجسدة في شكل رأس مال فكري ذي قيمة معينة

– إن تسيير المعرفة يعتبر نظاما هادفا يستجيب لتوجيهات و أهداف الإستراتيجية معينة كما أنه هناك اندماج كبير للكفاءات في اقتصاد المعرفة, و أهم ما تفقده المؤسسات الاقتصادية خاصة في الدول النامية و الجزائر بصفة خاصة ذلك النموذج الجديد للتسيير الذي يتلاءم مع متطلبات الاندماج الإيجابي في اقتصاد المعرفة , ويؤكد "Duffy" على أن استخدام المعرفة المتولدة و المتجددة يقلل من التكاليف و يرفع من سرعة طرح المنتجات و الخدمات في الأسواق حيث أن, الإنتاج الكبير يصل إلى الأسواق أولا وبالتالي يحقق العوائد المبكرة , والمنتجات التي تنتجها المؤسسات من خلال الأعمال المبنية على المعرفة تتصف بجملة خصائص منها:

–ذات قيمة ومنفعة للعملاء ؛

–تسمح للعميل بزيادة قدراته و مهاراته كنتيجة لاستخدامه للمنتجات المتخصصة ؛

–مكن العميل من العميل من اتخاذ القرار بشكل فوري و سريع بحكم طبيعتها.

كما تتميز المؤسسات المعتمدة على المعرفة بخاصية امتلاك الخبرة لكفاءاتها البشرية, الأمر الذي يتيح لها نشر منتجاتها بطريقة متميزة , فهي تسوق الأفكار و الابتكارات التي تعد منتجا غير ملموس, ولكن يمكن قياسه وتسويقه على نطاق واسع.

ومن أهم الخصائص السلوكية للكفاءات في المؤسسة المعتمدة على المعرفة ما يلي [1]:

–حيازة عمال المعرفة لسلطات كاملة تحقق التوازن في أداء الأعمال على التفاعلات المركبة للذكاء و الابتكار ؛

[1] – ثابتي الحبيب,بن عبو الجيلالي, **مرجع سابق**, ص(260-263) .

-تعتبر الكفاءات العاملة في الوظائف المعرفية أكثر قدرة على التجديد والابتكار بحكم خبرتها في حل المشكلات ومهارات اتخاذ القرار.

-تمتع الكفاءات في الوظائف المعرفية بدوافع ذاتية ورغبة متميزة في الإنجاز الذاتي .

-يجب أن يتوفر للكفاءات في وظائف المعرفة حرية اختيار أساليب العمل .

المطلب الثالث : تفعيل دور المورد البشري (نموذج لتسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة)

إن التخطيط للموارد البشرية و مسار التوظيف و التنمية و التكوين و تقييم الأداء تعد نماذج لتسيير فعال للموارد البشرية و الذي يختص بكفاءات المؤسسة كما يمثل المساهمة التنظيمية في استقطاب و تنمية الكفاءات البشرية و عليه فإن نمو ذج الكفاءات الفردية يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة و ملائمة تساهم في خلق الموارد بالمؤسسة.

فالكفاءات تعتبر رأس مال فكري يسهم بشكل فردي و جماعي في تحقيق التميز و الإبداع ... فقد أصبح التنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبداع التكنولوجي المرتكز على العلم و المعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية , فيجب تحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة بما يسمح بظهور معرف جديدة و بتثمين قدرات و مهارات متاحة و متراكمة من خلال الخبرات و التدريبات الفردية و الجماعية . و عليه نموذج تسيير الكفاءات البشرية يوضع في محور القدرة و الكفاءة التسييرية و التنظيمية الذي يمنح المسؤولية للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي بما يساهم في خلق القدرات و المهارات و مدخلا لبناء الكفاءات الضرورية[1] .

ولتفعيل دور المورد البشري من منظور تسيير الكفاءات البشرية , على المؤسسات أن تقوم بإنشاء نموذج لتسيير الكفاءات , بما يتناسب مع أهدافها و استراتيجياتها و طبيعة نشاطها , وعليه نوضح نموذج بشكل عام لتسيير الكفاءات , و الذي يتمثل في المراحل التالية:

[1] - سملالي يحضيه **مرجع سابق** ص10 .

المرحلة الأولى :تخطيط الكفاءات:

وذلك عن طريق تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية كما و نوعا و التي تمكنها من تحقيق أهدافها ومنه تستطيع تحديد الكفاءات التي تحتاج لجلبها و أيها تحتاج للتطوير و هذا من خلال:

-التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية .

-التنبؤ باحتياج الكفاءات و مدى توفرها في سوق الشغل .

-تحديد الانحراف في الكميات و التوعية للكفاءات .

المرحلة الثانية : إنشاء مرجعية الكفاءة:

وذلك بإنشاء قائمة للكفاءات المتطلبة لممارسة الوظائف بحيث تسمح بدراسة الوظائف و القدرات البشرية للمؤسسة و تمثل قاعدة لضبط الكفاءات مع متطلبات سياسة التوظيف التدريب.....

المرحلة الثالثة : استقبال ودمج الكفاءات الجديدة:

ليكون الاستقبال فعالا يجب على المؤسسة إتباع الآتي [1]:

-تسهيل و تعزيز الدمج الاجتماعي و المهني للموظف في محيط عمله الجديد .

-السماح للموظف بالحصول على إجابات لتساؤلاته و حص وله على المعلومات المتعلقة بعمله .

-التحقيق من الموظف يفهم بشكل جيد المتطلبات المتعلقة بمهامه و الأدوار و المسؤوليات المنوطة به .

-السعي لجعل الموظف يتعلق بالمؤسسة و يساهم في تطوير سمعتها و صورتها .

[1] – سملالي يحضيه **مرجع سابق** ص 12.

خلاصة :

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

و الكفاءات مهما كان نوعها , فهناك عوامل كثيرة تعمل على تطويرها بدءا بالنظام التربوي الذي يشكل النواة الأساسية لتشكيل الكفاءات من خلال المرور بمؤسسات التعليم العالي ومراكز التكوين المهني و إنتهاءا بباقي المؤسسات الاقتصادية التي يعمل فيها الأفراد , وهذه المؤسسات تمثل بدورها مصدر تطبيق تسيير الكفاءات , بحيث تتحقق عدة أنشطة كاستقطاب و لتوظيف الكفاءات وتسيير المعرفة لاستثمارها وبالتالي فالمؤسسات الاقتصادية وأن توفرت على الكفاءات البشرية , تتمكن من تحقيق التميز والنمو , وعلى الرغم من تطوير نظام التكوين المهني إلا أن هذه المؤسسات في أمس الحاجة إلى كفاءات فهي تعاني مشكل نقص في المؤهلات و القدرات ذات المهارات التي تعبر عن وجود كفاءة, لدى استدعى الأمر الاهتمام بدور مسيري المؤسسات في حل مشكل هذه المؤسسات وهذا ما ستبرزه الدراسة التطبيقية في الفصل الموالي.

فهرس المواضيع

الإهداء	
كلمة شكر	
الفهرس	
قائمة الاشنال والجداول	
مقدمة عامة	
الفصل الاول :مدخل الى ادارة الموارد البشرية	
تمهيد	05
المبحث الاول :مقدمة في ادارة الموارد البشرية	06
المطلب الاول : التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية	06
المطلب الثاني : مفهوم ادارة الموارد البشرية	10
المطلب الثالث :اهداف ادارة الموارد البشرية	13
المبحث الثاني :وظائف ادارة الموارد البشرية والعوامل المؤسرة فيها	15
المطلب الاول : وظائف ادارة الموارد البشرية	15
المطلب الثاني :العوامل المؤثرة في ادارة الموارد البشرية	19
المبحث الثالث : اهداف ادارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها	22
المطلب الاول :اهداف ادارة الموارد البشرية	22
المطلب الثاني التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية	23
المبحث الرابع :تنمية الموارد البشرية في المؤسسات	26
المطلب الاول :مفهوم ودوافع تنمية الموارد البشرية	26
المطلب الثاني :مداخل تنمية الموارد البشرية	28
المطلب الثالث :شروط فعالية تنمية الموارد البشرية	30
خلاصة	32

الفصل الثاني :تسيير الكفاءات البشرية	
تمهيد	33
المبحث الاول :مدخل الى الكفاءات البشرية	34
المطلب الاول :مفهوم الكفاءات	34
المطلب الثاني :خصائص وانواع الكفاءات البشرية	38
المطلب الثالث :متطلبات الكفاءات البشرية	45
المطلب الرابع :تنمية الكفاءات البشرية	49
المبحث الثاني :الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية	55
المطلب الاول :مفهوم تسيير الكفاءات البشرية ومقاربتها	55
المطلب الثاني :اهداف تسيير الكفاءات البشرية	58
المطلب الثالث :المراحل الاساسية لتسيير الكفاءات البشرية	58
المطلب الرابع :مجالات تسيير الكفاءات البشرية	59
المبحث الثالث :الكفاءات الشرية بالمؤسسات	63
المطلب الاول :استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية بالمؤسسة اساس لتحقيق النمو	63
المطلب الثاني :تسيير المعرفة مدخل لاستثمار الكفاءات البشرية بالمؤسسة	65
المطلب الثالث :تفعيل دور المورد البشري	66
خلاصة	68
الفصل الثالث : دراسة حالة محاجر الغرب	
تمهيد	69
المبحث الاول :تقديم مؤسسة محاجر الغرب	70

المطلب الاول :نشأة المؤسسة	70
المطلب الثاني :اهداف المؤسسة	71
المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للمؤسسة	71
المبحث الثاني :التخطيط الاقتصادي للمؤسسة	73
المطلب الاول :تخطيط القوى العاملة في المؤسسة	73
المطلب الثاني :التخطبط المالي للمؤسسة	73
المطلب الثالث :علاقة المؤسسة مع الهيئات الخارجية	74
المبحث الثالث :حقيقة تسيير الكفاءات بمؤسسة محاجر الغرب	76
المطلب الاول :تحديد الاحتياجات من الكفاءات	76
المطلب الثاني :تفعيل وتنشيط الكفاءات بالمحاجر	79
خلاصة	86
خاتمة عامة	
قائمة المراجع	
الملاحق	

المراجع:

أ)الكتب

1. د.مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية –الطبعة الأولى- دار المجد عمان.
2. د.ماهر إدارة الموارد البشرية-الطبعة الأولى-الدارى 2001
3. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد -الطبعة الأولى- دار النصر 1996
4. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث99/98.
5. د.علي السلمي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة 2001.
6. صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة ، طرابلس لسبيا 1994.
7. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
8. عادل حسن، ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية، مؤسسة شيبان الجامعة، الاسكندرية.
9. كمال نور الدين، إدارة الموارد البشرية، للدراسات و الترجمة 1992.
10. محمد علي ربابعة ، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات -دار الصفاء للنشر و التوزيع -الطبعة الأولى-2003.
11. مارشال كوك، دور التدريب الفعال، نقلة إلى العربية، متوفر لدى مركز الراشد للتدريب2003.
12. د.أمين ساعاتي إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة 1998.
13. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000 1999.
14. د.نظمي شحاذة، محمد الباشا، محمد ، إدارة الموارد البشرية-دار الصفاء للنشر- 2000
15. عبد المعطي محمد عساف بمشاركة يعقوب حمدان ، التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار زهران
16. د.عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي ة إدارة الأفراد –المكتب العربي الحديث-
17. مالكوم بيل، المدرب الفعال، ترجمة مركز التعريب و الترجمة، إدارة العلوم العربية للعلوم- الطبعة الأولى-1997.

ب) المذكرات

1. جمال بوجليدة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ليسانس جوان 2000.
2. مهدية ولد بابا علي، بوخاتم بلال ، التدريب في ظل التكنولوجيا و أثره على إدارة الموارد البشرية.
3. بلحسن حسناء، بلحسن حسينة، التدريب و علاقته الأساسية في ظل التكنولوجيا الحديثة – المركز الجامعي يحي فارس-المدية جوان 2002-2003.
4. موزاوي سامية، مرسلسي فريدة، رسالة الماجستير، مفاهيم و مبادئ أساسية لإدارة الموارد البشرية
5. مرسلي أحمد، بعلي شريف سيد أحمد، التدريب في ظل التغيرات الحديثة و أثره في تسيير الموارد البشرية، رسالة لإعداد شهادة الدراسات العليا المتعلقة بالموارد البشرية –جوان 2004-
6. يرقي حسين- أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية-رسالة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية-جامعة الجزائر-1996/1995.
7. محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب لتنمية الموارد البشرية، حالة نفطال البليدة، رسالة ماجستير-معهد علوم التسيير، جامعة البليدة 2005.

بالاضافة الى:

-الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية- جامعة ورقلة-كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 5 مارس 2004.

- موقع googleللبحث.

www.sarambite.com-

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

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

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

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

أولا :نتائج البحث:

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

-يمكن النظر للمؤسسة على أ ا حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها ومنه تعزيز كفاءاتها وفعاليتها وخدمة تنافسيتها.

-الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقرارها.

-إن العامل الحاسم في تحقيق المنافسة هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والذي يلقى من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت أهمية الكفاءة البشرية وأصبح نجاح المؤسسات في الحصول على التنافس المستدام مرهون بمدى امتلاكها للكفاءات المتميزة والتي تتوفر على المعارف والمهارات والقدرات التي تساعدها على الإبداع والتحسين المستمرين.

خاتمة عامة

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

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

-المؤسسة تواجه صعوبات كبيرة في عملية التوظيف نظرا لاعتماد المركزية من طرف المديرية العامة حيث تعتبر هذه الأخيرة المسؤول المباشر في اتخاذ القرارات.

ثانيا –التوصيات والاقتراحات:

-أن تدرك المؤسسة أهمية وفعالية قدراتها وطاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها وتفعيلها وحمايتها من التقليد لتضمن التفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها.

-الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد وكفى، بل يجب الاهتمام ا فهي مورد يجب الحفاظ عليه ومراعاته خاصة وأن العقل المفكر والمبدع بحاجة إلى التدعيم والاهتمام والتشجيع والتغذية الفكرية.

-القدرات العالية للإبتكارات والإبداعات لا يمكن استخدامها استخداما أمثل إذا عملت في بيئة مقيدة تتميز بالبيروقراطية في اتخاذ القرارات، وإنما لابد من توفير الجو المناسب للتصريح بالطاقات الإبداعية الكاملة.

-تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة لتحسين وتدفق المعلومات.

-تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وأفكار جديدة.

-إتاحة الفرصة للمشاركة في تسيير المؤسسة قد يؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات المتمثلة في إبراز المواهب والقدرات والإمكانيات التي يتمتع ا الأفراد والتي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.

-توفير مجال للحرية والخطأ وتشجيع الفشل وروح المبادرة والإبداع ذلك أن الطريق للنجاح هو الفشل.

ثالثا :آفاق الدراسة:

رغم محاولتنا معالجة إشكالية بحثنا المرتكزة على التعرف على الدور الذي يمكن أن يتركه تسيير الكفاءات

خاتمة عامة

البشرية على تحقيق أهداف المؤسسة ظهرت لنا العديد من جوانب النقص التي لا تزال بحاجة إلى البحث والدراسة:

-التسيير الاستراتيجي للمعرفة في المؤسسة.

-رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

بسم الله الرحمن الرحيم

'شهد الله أنه لا إله إلا هو والملائكة
وأولوا العلم قائما بالقسط
لا اله إلا هو العزيز الحكيم'

صدق الله العظيم

الآية 18 من سورة آل عمران

كلمة شكر

الحمد لله حمدا يوافي ما تزايد من نعم، والشكر على مـا أولانا من الفضل والكرم، الصلاة والسلام على نبيه محمد سيد الخلق أجمعين نسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهـه الكريم وأن يوفقنا لما يحبه ورضاه.

لقد كتبنا هذه المذكرة بفضل أساتذتنا الكرام ونطلب مـن الله أن ندخل وإياهم ومن قرأ هذا الكتاب في قوله صلى الله عليه وسلم " من صلـى علي في كتاب لم تزل الملائكة تستغفر له ما دام اسمي في ذلك الكتاب"

وأتقدم بأخلص تشكراتي إلى:

الأستاذة المشرفة قبايلي الحاجة التي ساعدتني في عملي هذا كما أشكر كـل عمال مؤسسة محاجر الغرب خاصة السيد ميلود على كل ما بذله معنا مـن جهد ومساعدة وتقديم التوجيهات. تشكراتي الخالصة إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد وإلى كل طلبة علـوم التسيير سنة ثانية ماستر إدارة واقتصاد مؤسسة وبارك الله لـنا ولمن ساهم في تعليمـنا ولمن تطـأ عينـه مـذكرتنا

أحمد

الإهـــداء

أهدي هذا العمل المتواضع :

- إلى كل فكر خالص تواق إلى العلم ومن أجل العلم وكفى،
- إلى كل نفس عظيمة تواقة إلى الحكمة والمعرفة
- إلى كل عقل حصين تواق إلى البحث عن الحقيقة فيما بدى ومـا خفى.

إلى من قال فيهما ربي عز وجل:

" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى من حملتني ووضعتني وكانت سندي في الوجود وتولتني بالحب والرعاية إلى مفتاح الصبر علـى الشدائد والسراج المنير فـي حياتي الغالية " أمي " وحسبي لفظ أمي.

إلـى أحلى كلمة يرددها لساني إلى أجمل كائن عرفته عيوني إلى أنقى وأقوى حب أحس بـه قلبي أبـي رحمه الله أسأل الله سبحانه وتعالى أن يجعل عاقبتهمـا جنة عرضـها السمـاوات والأرض وأن يكتب أجر هذا العمل في ميزان حسناتهما يوم العرض على رب العالمين.

إلى الشموع التي أضاءت لي مشواري إخوتي وأخواتي الأعزاء حفظهم الله ووفقهم فـي طلب العلم إلـى كل من وقف معي فـي لحظات الصعاب وساعدني ولـو بكلمة طيبة

إلى كل من أحب لـي النجاح والخير في دراستي، إلى كل من أملك له مكانة في قلبي.

إلـى التي قاسمتني عبء هذا العمل المتواضع قبايلي الحاجة.

إلـى كل الأصدقاء والصديقات بدون استثناء.

إلـى كل من يعرف أحمد .

* أحمد *

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الاشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مراءات إدارة الموارد البشرية	12
02	نشاطات و أهداف الموارد البشرية	14
03	أهم العوامل الخارجية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.	21
04	سلسلة المقدرات	29
05	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	37
06	متطلبات الكفاءات البشرية	46
07	أبعاد متطلبات الكفاءات البشرية	48
08	خطوات التكوين لتدريب الكفاءات البشرية	52
09	الكفاءات محور تمركز أنشطة الموارد البشرية	56
10	مخطط يمثل علاقات المؤسسة مع الهيئات	75
11	الهيكل التنظيمي لمؤسسة محاجر الغرب	83

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية .	16
02	نموذج يربط بين نوع الكفاءة والعلاقة الوظيفية.	44
03	مجالات أو ميادين الكفاءات المكتسبة	45
04	أنواع المحفزات المقدمة للعمال بمؤسسة محاجر الغرب	84

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

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

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

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

فتسيير الكفاءات يعد محددا أساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة ،الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات و جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات و المعرفة والمساهمة في تفجير مواهبها و مهار ا.

ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق اهداف المؤسسة ؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالكفاءات البشرية؟
- ما هو مفهوم تسيير الكفاءات البشرية؟
- ما مدى ارتباط تسيير الموارد البشرية بالكفاءة ؟
- ما هو واقع تسيير الكفاءات بمؤسسة محاجر الغرب ؟

ثانيا :الفرضيات:

في ضوء العرض السابق ومن أجل تمييز الإشكالية، ومحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة و اختبار صحتها والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

1- تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لنجاح المؤسسات وتحقيق الهدف المطلوب.

2-تعتبر التنافسية هدفا استراتجيا تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها وكفاءا ـا البشرية.

3-يساهم تسيير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة و اتخاذ القرار المناسب .

ثالثا :أهمية البحث:

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

1-حسن تسيير الموارد بصفة عامة وتسيير الكفاءات بصفة خاصة يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات و التطورات التي تحدث.

2-يعتبر تسيير الكفاءات من أكثر المواضع التي لقيت وتلاقي اهتماما كبيرا في ميدان التسيير والإدارة، وبالرغم من التطور الذي طرأ على أسس نظريات تسيير الموارد البشرية إلا أنه مازال هناك مجال للبحث والتجديد.

3-يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية تسيير الكفاءات كأداة جوهرية لتحقيق التميز و التفوق.

وأخيرا ترجع أهمية هذا البحث نتيجة كون معظم المؤسسات الوطنية الجزائرية رغم توفرها على طاقات بشرية ذات قدرات ومؤهلات عالية إلا أنها لا تحسن استغلالها.

رابعا :أهداف البحث:

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

1/ التعرف على طبيعة تسيير الموارد و الكفاءات البشرية بمؤسسة محاجر الغرب .

2/ تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد والكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

3/ محاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية؟

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

خامسا :أسباب اختيار الموضوع:

- رغبتي في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع و التعرف على المفاهيم المتعلقة به.

- ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بالكفاءات البشرية ،مع تقديم أولوية الموارد المالية و التكنولوجيةعلى حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري .

سادسا : دراسات سابقة:

1-أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير جامعة الجزائر 2004 من إعداد الباحثة سملالي يحضية و قد ركزت في بحثها على أن الجودة والمعرفة من أهم مصادر الميزة التنافسية.

2-دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية– عامل الكفاءات في المؤسسة – رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير 2011 من إعداد الباحثة سليمان عائشة، وقد ركزت في بحثها على دراسة جميع موارد المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الكفاءات البشرية.

سابعا :المنهج المتبع في البحث:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، جوانبها والإجابة على تساؤلات الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهجين الوصفي في الجانب النظري والتحليلي في الجانب التطبيقي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها.

تاسعا :تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول تناولنا في الفصل الأول مدخل لادارة الموارد البشرية

مقدمة عامة

إذ وضحنا في المبحث الأول مفهوم وتطور ادارة الموارد البشرية في المؤسسة بينما في المبحث الثاني أهمية الكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة، في حين خصصنا المبحث الثالث إلى تسيير الكفاءات.

أما الفصل الثاني كان بعنوان تسيير الكفاءات البشرية تناولنا في مبحثه الأول مفاهيم مدخل الى الكفاءات البشرية في حين خصص المبحث الثاني الاطار المفاهيمي للكفاءات البشرية لدراسة الميزة التنافسية للمؤسسة أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق اهداف المؤسسة.

أما الفصل التطبيقي فتعلق بدراسة واقع تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة محاجر الغرب بسيدي لخضر .

تناولنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة، أما المبحث الثاني فكان بعنوان واقع تسيير الكفاءات في مؤسسة محاجر الغرب بسيدي لخضر.

وختمنا هذه الدراسة بخاتمة عامة، سنعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها .