

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين. سطيف 2

قسم علم الاجتماع



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم

فرع: علم الاجتماع

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية

عداد الطالب:

عبيود الزيتوني

لجنة المناقشة:

UNIVERSITE SETIF 2

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضراً	د. عادل غزالي
مشرفاً ومقراً	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضراً	د. فروق يعلى
عضواً ممتحناً	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضراً	د. حسان حامي
عضواً ممتحناً	جامعة برج بوعريج	أستاذ محاضراً	د. مراد بلخييري
عضواً ممتحناً	جامعة تيارت	أستاذ محاضراً	د. محمد لمين هيشور

السنة الجامعية: 2019 / 2020

شكر

أشكر الله عز وجل على منه و توفيقه لي في إتمام هذا العمل المتواضع " فالحمد لله الذي وهبني العزيمة و الصبر".

وأقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي المشرف الدكتور الفاضل " فروق يعلى " على مساعده لي في إتمام هذا العمل، والذي لم يبخل علي بإعطائي التوجيهات القيمة في كل مراحل هذا البحث.

كما لا أنسى الأستاذة الفاضلة "زرارقة فيروز" والتي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها، والتي كانت لنا السند الدائم طوال مشوار هذا البحث.

وأقدم بالشكر أيضا إلى الأستاذ الدكتور محمد هيشور، والأستاذ والأخ الدكتور ركاب توفيق وإلى كل الأساتذة الذين حكموا لي أداة جمع البيانات "الاستمارة" وإلى الذين ساهموا في طباعة هذه المذكرة. كما لا أنسى أن أشكر عمال المكتبة المركزية لجامعة فرحات عباس، للتسهيلات المقدمة لي في تدعيمي بالمراجع.

وأشكر كل الزملاء والأصدقاء الذين ساعدوني في انجاز هذا العمل وعلى رأسهم نصير، نورالدين، عمار، وليد، سفيان، عبد الغاني، بلال، علي، مفتاح، رامي، عبد الرزاق، هاني.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل عمال مؤسسة "IRIS" سطيف و في مختلف مراكز العمل، وفي مختلف المصالح بالمؤسسة، بصفة عامة، وإلى مسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة بصفة خاصة، وعمال مكتبة دار المهندس، الأخوين مراد وسامي، وإلى كل أساتذة ابتدائية "داهل النواري" والطاقم التربوي والعمال.

الفهرس

- شكر

- مقدمة..... أ

- الفصل الأول: موضوع الدراسة والتأسيس المنهجي

أولاً: تقديم موضوع الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة..... 1
- 2- فرضيات الدراسة..... 6
- 3- أسباب اختيار الموضوع..... 10
- 4- أهداف الدراسة..... 10
- 5- أهمية الدراسة 12
- 6- تحديد المفاهيم..... 13
- 7- الدراسات السابقة..... 25

ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- 1- التعريف بميدان الدراسة..... 50
- 2- المجال الزمني للدراسة..... 54
- 3- منهج الدراسة..... 55
- 4- أدوات جمع البيانات..... 56
- 5- عينة الدراسة..... 58
- 6- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات..... 60

الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها

- تمهيد:..... 61
- أولاً- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية..... 61
- ثانياً- أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية..... 66
- ثالثاً- أهمية وخصائص إدارة الموارد البشرية..... 68
- رابعاً- أهداف إدارة الموارد البشرية..... 69
- خامساً- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية..... 72

- 77.....سادسا- وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 81.....سابعا- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.
- 82.....ثامنا -تصميم الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.
- 83.....تاسعا- الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
- 45.....عاشرا-نجاح إدارة الموارد البشرية.
- 86.....خلاصة.

الفصل الثالث : اتجاهات التنظير لإدارة الموارد البشرية.

- 86.....تمهيد:
- 87.....أولا- النظريات الكلاسيكية لإدارة الموارد البشرية.
- 87.....1- نظرية البيروقراطية لماكس فيبر.
- 92.....2- نظرية الإدارة العلمية (التايلورية).
- 96.....3- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول.
- 9.....4- نقد وتقييم للنظريات الكلاسيكية.
- ثانيا- النظريات السلوكية لإدارة الموارد البشرية
- 99.....1- مدرسة العلاقات الإنسانية (.إلتون مايو).
- 105.....2- نظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو.
- 109.....3- نظرية اتخاذ القرارات ل: هيربرت سيمون.
- 111.....4- نظرية X و Y ل: دوغلاس ماكريجور.
- 112.....5- نقد وتقييم للنظريات السلوكية.
- 113.....ثالثا- النظريات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
- 113.....1- نظرية النظام التعاوني ل:(ثستر برنارد).
- 115.....2- نظرية التنظيم الاجتماعي ل: باك.
- 116.....3- نظرية الدافعية ل: رنيسيليركت.
- 118.....4- نظرية الانجاز ل: (دافيد ما كليلاند).
- 119.....5- نظرية العاملين ل: فريديريك هرزبرغ.
- 120.....6- نظرية الإدارة بالأهداف: ل بيتر دروكز.
- 122.....7- نظرية-Z- اليابانية ل: وليام أوشي.
- 125.....8- نقد وتقييم للنظريات الحديثة.

الفصل الرابع: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

127.....تمهيد:

127.....أولاً: ماهية المؤسسة الاقتصادية.

128.....1- خصائص المؤسسة الاقتصادية.

129.....2- أهداف المؤسسة الاقتصادية.

132.....3- تصنيف المؤسسات الاقتصادية.

135.....4- وظائف المؤسسة.

137.....5- مصادر تمويل المؤسسة.

ثانياً: تطور وتكوين المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

140.....1- التطور الهيكلي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

156.....2- تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

159.....3- الشراكة بين مؤسسات التكوين والمؤسسات الاقتصادية.

160.....4- التكوين الجامعي وعلاقته بالمؤسسات الاقتصادية.

163.....5- المؤسسة الجزائرية وأثرها على تسيير الموارد البشرية.

165.....خلاصة:

الفصل الخامس: الكفاءة وتسيير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

163.....تمهيد:

أولاً: الكفاءة وإدارة الموارد البشرية

163.....1- ماهية الكفاءة.

164.....2- العوامل المساعدة على ظهور الكفاءة.

165.....3- أهمية الكفاءة.

168.....4- أبعاد الكفاءة.

170.....5- أنواع الكفاءات البشرية.

174.....6- تصنيف الكفاءات.

180.....7- خصائص الكفاءة البشرية.

182.....8- معايير قياس الكفاءة.

183.....9- طريقة تحليل الكفاءات.

187.....	10- دور إدارة الموارد البشرية في الكفاءة.....
	ثانيا:تسيير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية.
188.....	1- ماهية تسيير الكفاءات وأهدافه.....
192.....	2-متطلبات تسيير الكفاءات.....
194.....	3- نماذج تسيير الكفاءات.....
195.....	4- عوائق تسيير الكفاءات
196.....	5- مراحل تسيير الكفاءات.....
200.....	6- تقييم الكفاءات.....
202.....	7- مراحل تقييم الكفاءات.....
203.....	8- تطوير الكفاءات.....
207.....	خلاصة:.....

الفصل السادس: دور التوظيف في اكتساب كفاءات جيدة في المؤسسة الاقتصادية

208.....	تمهيد:.....
208.....	أولا:عرض وتحليل البيانات الشخصية.....
220.....	ثانيا: دور التوظيف في اكتساب كفاءات جيدة.....
243.....	خلاصة: (مناقشة نتائج الفرضية الأولى)

الفصل السابع: دور التحفيز والمحافظة على أداء الموارد البشرية في تفعيل وتنمية قيمة الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية.

248.....	تمهيد:.....
249.....	أولا:دور التحفيز في تفعيل قيمة الكفاءات
287.....	ثانيا: دور المحافظة على أداء الموارد البشرية في تنمية كفاءات الأفراد.....
316.....	خلاصة (مناقشة نتائج الفرضيتين الثانية والثالثة).....
328.....	• النتائج العامة للدراسة.....
329.....	• خاتمة.....
333.....	• قائمة المراجع.....
	• الملاحق.
	• الملخص.

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	مؤشرات الفرضية الأولى	6
2	الثانية الفرضية مؤشرات	7
3	الثالثة الفرضية مؤشرات	8
4	مخطط تحديد الارتباطات الموجودة بين متغيرات الدراسة	9
5	توزيع الفئات المهنية	58
6	حساب النسب المئوية لأفراد العينة	59
7	يمثل خصائص النموذج المثالي	92
8	يبين مميزات الكفاءة	171
9	الاحتياجات التدريبية للفرد	187
10	المهنية الفئة حسب المبحوثين جنس	208
11	الفئة المهنية حسب المبحوثين سن	210
12	المهنية الفئة حسب للمبحوثين العائلية الحالة	212
13	المهنية الفئة حسب للمبحوثين التعليمي المستوى	214
14	المهنية الفئة حسب للمبحوثين العمل في الأقدمية	216
15	المهنية الفئات حسب المبحوثين يتقاضاه الذي الأجر	218
16	كيفية حصول المبحوثين عن المعلومات بوجود منصب عمل بالمؤسسة حسب الفئة المهنة	220
17	مدى طلب المؤسسة للمبحوثين ملئ نموذج طلب التوظيف حسب الفئة المهنة	222
18	مدى تقديم المبحوثين لطلب التوظيف إلى المؤسسة طبقا للنموذج المعتمد حسب الفئة المهنة	224
19	رأي المبحوثين في الأساس الذي يتم فيها لاختيار والتوظيف في المؤسسة حسب الفئة المهنة	226
20	رأي المبحوثين في كون الاختبار الكتابي أو الشفهي يمكن من اختيار أفضل الكفاءات حسب الفئة المهنة	228
21	رأي المبحوثين في عدالة أسس اختيار الكفاءات بالمؤسسة حسب الفئة المهنة	230
22	يوضح رأي المبحوثين في عدم عدالة أسس اختيار الكفاءات بالمؤسسة حسب الفئة المهنة	231
23	يوضح رأي المبحوثين قبل التثبيت في المنصب والفترة الزمنية التي استغرقتها فترة الاختبار تحت التعيين حسب الفئة المهنة	233
24	رأي المبحوثين في إتمام التثبيت بعد انقضاء هذه المدة حسب الفئة المهنة	235
25	رأي المبحوثين في الوظيفة التي عينوا بها وتوافقها مع مؤهلاته حسب الفئة المهنة	237
26	رأي المبحوثين بخصوص المشرفين على عملية توظيف واختيار الأفراد لمنصب العمل مؤهلين وذو خبرة حسب الفئة المهنة	238
27	رأي المبحوثين بخصوص الوظيفة التي عينوا بها طورت من كفاءاتهم وذلك حسب الفئة المهنة	240

241	رأي المبحوثين حول إذا ما كانت الطريقة التي تم اختيارهم بها لشغل الوظيفة حافزا لتنمية كفاءاتهم داخل المؤسسة حسب الفئة المهنة	28
249	رأي المبحوثين في وجود الترقية بالمؤسسة حسب الفئة المهنة	29
251	رأي المبحوثين في كيفية الترقية في المؤسسة حسب الفئة المهنة	30
253	رأي المبحوثين في المعايير التي تعتمدها المؤسسة في الترقية حسب الفئة المهنة	31
255	رأي المبحوثين في الهدف من الترقية حسب الفئة المهنة	32
256	رأي المبحوثين في معنى الترقية حسب الفئة المهنة	33
258	رأي المبحوثين في السياسة التي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية لنمط الترقية بالمؤسسة حسب الفئة المهنة	34
295	رأي المبحوثين في مدى عدالة عمليات الترقية الحاصلة بالمؤسسة حسب الفئة المهنة	35
261	رأي المبحوثين في مدى تحفيز اللاعدالة في الترقية لترك المؤسسة حسب الفئة المهنة	36
263	مدى رضا المبحوثين عن الأجر الذي يتقاضونه في المؤسسة حسب الفئة المهنة	37
266	المهنة الفئة حسب الأجر عن المبحوثين رضا عدم سبب	38
267	المهنة الفئة حسب الأجر توزيع كيفية في المبحوثين رأي	39
269	المهنة الفئة حسب عملهم مناصب مع يتقاضونه الذي الأجر تتناسب مدى في المبحوثين رأي	40
271	الأجر مع المنصب المشغول حسب الفئة المهنة تتناسب عدم سبب في المبحوثين رأي	41
273	رأي المبحوثين في الأجر الذي يتقاضوه حسب الفئة المهنة	42
274	رأي المبحوثين في مدى تقديم المؤسسة للمكافآت والحوافز حسب الفئة المهنة	43
276	رأي المبحوثين في الأساس الذي يتم تطبيقه في منح المكافآت والحوافز بالمؤسسة حسب الفئة المهنة	44
278	رأي المبحوثين في أفضلية الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة حسب الفئة المهنية	45
280	رأي المبحوثين في أثر الحوافز المقدمة في دافعية العامل وزيادة ثقته بالمؤسسة حسب الفئة المهنة	46
282	رأي المبحوثين في نوع الحوافز التي يفضلونها حسب الفئة المهنية	47
283	يوضح رأي المبحوثين في مدى تفكيرهم بترك المؤسسة بسبب الاختلال في نظام الأجر والحوافز حسب الفئة المهنية	48
285	يوضح رأي المبحوثين في الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة حسب الفئة المهنة	49
287	يوضح رأي المبحوثين في مدى استفادتهم من تكوين بالمؤسسة حسب الفئة المهنة	50
289	يوضح المكان الذي تلقى فيه المبحوثين التكوين حسب الفئة المهنة	51
291	يوضح رأي المبحوثين في الغرض من التكوين حسب الفئة المهنة	52
293	يوضح نوع التكوين الذي يتلقاه المبحوثين حسب الفئة المهنية في حسب الفئة المهنة	53
295	يوضح رأي المبحوثين في الهدف من التكوين من قبل إدارة الموارد البشرية حسب الفئة المهنة	54
296	يوضح مدى استفادة المبحوثين من الترقية بعد التكوين حسب الفئة المهنة	55

298	رأي المبحوثين في دور التكوين بالنسبة لهم حسب الفئة المهنة	56
300	رأي المبحوثين مدى الاستفادة من التكوين الذي تلقوه حسب الفئة المهنة	57
302	رأي المبحوثين في مدى متابعة المسؤولين لعملية التكوين حسب الفئة المهنة	58
304	رأي المبحوثين في مدى وضوح العدالة في الاستفادة من التكوين حسب الفئة المهنة	59
305	رأي المبحوثين في مدى وجود البديل لمغادرة المؤسسة حسب الفئة المهنة	60
307	رأي المبحوثين في مدى اعتناء المؤسسة بأمن وسلامة مواردها البشرية حسب الفئة المهنة	61
309	رأي المبحوثين في مدى متابعة المؤسسة لهم في حالة ما تعرضوا لحادث عمل أو مشاكل حياتية حسب الفئة المهنة	62
311	رأي المبحوثين في مدى وجود متابعة من قبل مختصين في علم الاجتماع أو علم النفس بالمؤسسة حسب الفئة المهنة	63
312	شعور المبحوثين بنوع من الاستقرار والرضا عن العمل بالمؤسسة حسب الفئة المهنة	64
314	حسب الفئة المهنة العمل بيئة في المبحوثين رأي	65

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	هرم ماسلو للحاجات	108
2	في الإدارة Zمضمون نظرية	124
3	تطور مفهوم الكفاءة	177
4	أعمدة بيانية خاصة بالجنس	209
5	أعمدة بيانية خاصة بالسن	211
6	أعمدة بيانية خاصة بالحالة العائلية	213
7	أعمدة بيانية خاصة بالمستوى التعليمي	215
8	أعمدة بيانية خاصة بالأقدمية في العمل	217
9	أعمدة بيانية خاصة بالأجر	219

المقدمة

مقدمة:

في ظل التغيرات والتحولات الراهنة نشأت وتطورت مجموعة من المفاهيم الحديثة في الإدارات المعاصرة عكست بشكل كبير تأثير هذه المتغيرات، وفي مقدمتها العولمة واقتصاد السوق على مختلف القواعد التنظيمية بالمنظمات، إذ بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد خصوصا في الدور المهم الذي يقوم به هذا المورد في المساعدة على تحقيق أهدافها، ومع تسارعها وتطورها فرضت على نفسها بضرورة التطور والنمو لمختلف مواردها كسبيل وحيد لا غير لتحقيق الاستمرارية المطلوبة في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة القوية.

إذ أن الدول ومختلف المنظمات زادت اهتماماتها بالعنصر البشري كمحور للحلول في ظل المؤشرات الجديدة لعالم معاصر بتكنولوجيا حديثة وبمتغيرات متسارعة، فهذا الأخير هو نتيجة مميزاته الخاصة التي يتصف بها جعله يتفوق على باقي العناصر المادية في الأهمية فهو القادر على التفكير والتجديد و الإبداع والتطوير لا غيره، وهي الصفات الضرورية المطلوبة من المؤسسات لمواجهة مختلف التحديات الجديدة.

ومن هنا تبلور لدى المؤسسات المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات والتحديات واستمرارها هو المورد البشري الفعال ذو الكفاءة والنوعية، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية لا تعتبر شرطا كافيا في نموها وتقدمها، وإنما ولا بد من توفر الجهد البشري المتمثل في مختلف العمليات التي يقوم بها من تخطيط وتنظيم وتنسيق وبرمجة وتهيئة وتقييم، التنفيذ والانجاز والتنبؤ، والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل وتحقيق أي نجاح مهما كانت المؤسسة تملك من موارد.

ولتحقيق ذلك تطورت أساليب الإدارة وتكاملت لديها مفاهيم حديثة في إدارة الأفراد واستثمارها بالشكل المناسب، كل ذلك سعت إليه التيارات الفكرية الجديدة المواكبة لحركة المتغيرات، وبذلك تبدلت المفاهيم الإدارية التقليدية للأفراد إلى الإدارة الحديثة ذات الاعتقاد العلمي السليم بأن الموارد البشرية لديها طاقات وقدرات بمستوى عال من التفكير والإبداع ما تم استغلاله و الاستفادة منه.

إذ يعتبر العنصر البشري من العناصر الهامة، و يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذ يتميز هذا المورد بمهاراته ومعرفته وقدراته وقابليته وللتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها، ونظراً لكون بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة تتميز بالديناميكية وسرعة التغيرات، الأمر الذي فرض عليها إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية والمهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية، حيث

استدع هذا التطوير القيام ببعض النشاطات كالتدريب والتعليم، والرسكلة، واستقطاب كفاءات جديدة، بالإضافة إلى الأنشطة الأخرى الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

ولكي نتضح أهمية الكفاءات، المؤهلات والمعارف في العملية الإنتاجية يكفي أن نتصور نتيجة وضع إمكانات مالية، مادية وتكنولوجية تحت تصرف أشخاص لا يملكون أية كفاءة أو قدرة تمكنهم من استخدامها وإدارتها والنتيجة المتوقعة هي انخفاض مستويات الإنتاج لسوء استخدام هذه الإمكانيات.

ففي الوقت الراهن أصبح للعنصر البشري الذي يتميز بالكفاءة والخبرة والتجربة قيمة عالية تسعى المنظمات ليس فقط لامتلاكه إنما لعدم التفريط فيه والتدريب المستمر له بهدف رفع قدراته الإبداعية والابتكارية ومن ثمة الاستفادة من مكنوناته من معارف، قدرات وخبرات واستغلالها بالقدر الذي يمكنها من قيادة عجلة الإنتاج والنماء وفضلها لترقي المؤسسات، تتطور، تستمر وتحقق التميز وهذا بالرغم من المنافسة القوية التي فرضتها عليها التحولات التي تشهدها العالم من خلال التوجه نحو اقتصاد السوق وافتتاح الأسواق و زيادة حدة المنافسة والمعايير الجديدة المعمول بها .

سنكتشف هذه الحقائق عن ممارسات الإدارة الحديثة للمورد البشري الكفاء وطريقة تسييره، إذ سنحاول توضيح ولو البعض منها بشكل علمي تبريري في دراستنا هذه واكتشاف التنفيذ الفعلي والجدي من قبل مديري ومسيري المؤسسة قيد الدراسة ، والبحث عن الاستخدام والاستعمال التطبيقي في الممارسات الحقيقية والسياسة المعتمدة في تسيير مواردها البشرية لترقي إلى الكفاءة المطلوبة، والتطلعات التي تسعى الدولة الوصول إليها من خلال فتح ذلك الكم الهائل من المؤسسات النشطة في مختلف المجالات، ولتحقيق هذا المسعى العلمي فقد قسمت هذه الدراسة إلى ستة فصول جاءت كمايلي:

الفصل الأول: تناولنا فيه تقديم موضوع الدراسة من تحديد الإشكالية وصياغة فرضياتها، وأسباب اختيار الموضوع، وأهداف الدراسة وأهميتها ثم انتقلنا إلى تحديد المفاهيم الأساسية وإعطاء مفهوم إجرائي لكل واحد بما يتناسب وأهداف الدراسة، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة وتقييمها.

تم بعدها عرضنا فيها الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال التعريف بميدان الدراسة، والمجال الزمني والمكاني لها، ثم منهج المعتمد بها وأدوات جمع البيانات التي استعنت بها ، ثم تحديد عينة الدراسة، وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.

الفصل الثاني: وتناولنا فيه إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها والذي يضم مجموعة من العناصر: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وأسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و أهمية إدارة الموارد

البشرية و أهداف إدارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية ووظائف إدارة الموارد البشرية و الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأخيرا نجاح إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: عرضت فيه الدراسة اتجاهات التنظير لإدارة الموارد البشرية، حيث تطرقنا فيه إلى مجمل النظريات التي تابعت تطور الفكر الإداري لإدارة الموارد البشرية، بدءاً بالنظريات الكلاسيكية لإدارة الموارد البشرية، ثم تليها النظريات السلوكية لإدارة الموارد البشرية، وأخيرا النظريات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الرابع: عالج المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال إبراز خصائص المؤسسة الاقتصادية، تصنيف المؤسسات الاقتصادية ثم وظائفها، ومصادر تمويلها، تليها في التحدث عن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال التطور الهيكلي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، الشراكة بين مؤسسات التكوين والمؤسسات الاقتصادية والتكوين الجامعي وعلاقته بالمؤسسات الاقتصادية.

الفصل الخامس: تضمن الكفاءة وتسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية حيث تناولنا فيه ماهمية الكفاءة، والعوامل المساعدة على ظهور الكفاءة، ثم أهمية الكفاءة وأبعاد الكفاءة وبعدها أنواع الكفاءات البشرية ومعايير قياس الكفاءة، وكذلك تناولنا فيه أيضا تسيير الكفاءات، من العوامل المؤثرة على تسيير الكفاءات، وأساليب تسيير الكفاءات، ثم مقاربات تسيير الكفاءات وبعدها تنمية الكفاءات وأخيرا تطوير الكفاءات.

الفصل السادس: تناولنا فيه دور التوظيف في اكتساب كفاءات جديدة في المؤسسة الاقتصادية، إذ تطرقنا فيه إلى عرض البيانات الشخصية، ثم بعدها تحليل ومناقشة الفرضية الأولى المتمثلة في دور التوظيف في اكتساب كفاءات جيدة، لينتهي بخلاصة تم التطرق فيها إلى مناقشة النتائج للفرضية الأولى في ضوء الفرضية وفي ضوء الدراسات السابقة والتراث النظري.

الفصل السابع: تناولنا فيه دور التحفيز والمحافظة على أداء الموارد البشرية في تفعيل وتنمية قيمة الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية، ليختم بخلاصة تم التطرق فيها إلى مناقشة للنتائج في ضوء الفرضيتين الثانية والثالثة وفي ضوء الدراسات السابقة والتراث النظري.

□ الفصل الأول



الفصل الأول: موضوع الدراسة والتأسيس المنهجي

أولاً: تقديم موضوع الدراسة

1. إشكالية الدراسة.
2. فرضيات الدراسة .
3. أسباب اختيار موضوع الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة.
6. تحديد المفاهيم.
7. الدراسات السابقة.

ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- 1- التعريف بميدان الدراسة.
- 2- المجال الزمني للدراسة.
- 3- منهج الدراسة.
- 4- أدوات جمع البيانات.
- 5- عينة الدراسة.
- 6- أساليب المعالجة الإحصائية.

أولاً : تقديم موضوع الدراسة :

1- إشكالية الدراسة :

بتطور المجتمعات وكبر حجمها في شتى نواحي الحياة، أصبح الأفراد والجماعات يكونون وينتظمون ضمن وحدات وأنساق اجتماعية متشابهة تسمح لهم بتحقيق أهدافهم المحددة ينشؤون من أجلها التنظيم، وعلى إثر ظهور الصناعات والمصانع والتكنولوجيا الحديثة، ويتطور المجتمعات برزت تنظيمات عدة، تعليمية وثقافية و خدماتية وسياسية و وصناعية وغيرها، متفردة بأسلوب ومنهج علمي وأسس وقواعد تتوافق وطبيعة التنظيم والنشاط الممارس، فرضها الواقع الاجتماعي مع التطورات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية الحاصلة في المجتمع.

ومن هذه التنظيمات نجد المؤسسة التي تعتبر إحدى الأنساق والتنظيمات الفاعلة والمؤثرة في المجتمع، وأصبح لها دورها ووجودها، وذلك من خلال ممارساتها ونشاطها في التأثير لتغيير ديناميكية المجتمعات، وكل هذا لا يتحقق إلا بفضل استغلال مختلف الموارد المتوفرة بداخلها واستغلالها أفضل استغلال.

ومن الموارد التي تركز عليها والتي لا يمكن أن تستمر المؤسسات إلا بها نجد المورد البشري الذي يختلف في صفاته وخصائصه عن باقي الموارد الأخرى بالمؤسسة جعلته يحتل المرتبة الأولى ويعتبر من مورد ضمن أصول المؤسسة.

ولكي تكون هذه الموارد في المستوى وذات كفاءات من شأنها المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وجب علي إدارة الموارد البشرية الاهتمام بها باعتبارها مصدرا للفكر والتطوير والإبداع وعنصرا من عناصر الإنتاج، وذلك باستخدامه واستغلال طاقاته وإمكانياته ومهاراته وكفاءاته بصفة جيدة، مما يساعد المؤسسة بطريقة فعالة في تحقيق أهدافها، وفي نفس الوقت تحقيق أهداف أفرادها.

لذا أصبح لزاما على المنظمات الراهنة العناية بالموارد البشرية واستغلال طاقاتها الكامنة أحسن استغلال، خاصة مع بروز "مداخل نظرية لإدارة الموارد البشرية" والتي تؤكد في أفكارها بضرورة الاستثمار في المورد البشرية باعتباره هو الفاعل وأصلا من أصول المنظمة يلعب الدور الأساسي في التنظيم الداخلي بها وهو ليس عبئا عليها بل جزءا منها، ويكون ذلك من خلال التخطيط ووضع نظام تسييري محكم لإدارته.

ولهذا فالأهمية المتنامية لإدارة الأفراد استولت على اهتمام العديد من المفكرين في مجال الإدارة بدءا مع مدرسة الإدارة العلمية للمفكر الإداري فريدريك تايلور (1856-1915) الذي أستخدم الأساليب العلمية للتعرف على العمال الذين يمتلكون المهارات القدرات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال للعمل، مروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية لرائدها، التون مايو (1880-1949) الذي اتبع أسلوباً وطريقة مغايرة في التعامل مع الأفراد، داخل العمل والتي تختلف تماما عن أفكار تايلو، وذلك بإشراك العمال في جميع المستويات في العملية الإدارية، وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق الأهداف، وتحويل الاهتمام من الفرد إلى الجماعة وأعطى بعداً آخر للتنظيم الرسمي والغير الرسمي بالمؤسسة، وكيفية سير شبكات الاتصال، وضرورة إشباع الحاجات المختلفة للأفراد.

لتأتي بعدها النظريات المعاصرة التي تبنت طريقة الجمع بين الأسلوبين مع الكلاسيكي الذي ركز على قدرة العامل الفيزيائية والأسلوب السلوكي الذي يدرس الجانب السلوكي والاجتماعي للأفراد ودوافعهم ورغباتهم الحقيقية في العمل.

وهذا ما أكدته التجربة اليابانية التي حققت أهدافها التسييرية والإستراتيجية بمؤسساتها لأنها أعطت أهمية كبيرة للعنصر البشري، وذلك بفضل سياستها وشعارها، " التنمية والسلام " حيث أصبح لها مكانة وتنافس المؤسسات العالمية بالرغم من مساحتها وموقعها عبارة عن أرخبيل وجزر تفتقد للندرة والوفرة في مواردها المعدنية والطبيعية، لكنها حققت نمو وازدهار في شتى مجالاتها وذلك من خلال الاستغلال الجيد والأمثل لأهم مورد لها وهو "المورد البشري، حيث وضعت كل اهتمامها وتفكيرها في كيفية استغلال وتنمية إمكانياتها البشرية بالكيفية التي تساعد في تغطية متطلبات أفراد مجتمعها، حيث اتخذت قرارات حازمة وصارمة وإستراتيجية تنموية وتسييرية في أن الفرد الياباني جزء من المؤسسة ولا يمكن فصله عنها فقد كانت تؤكد على وحدة المصلحة المشتركة بين العاملين والمؤسسة وكل ما يبذله العامل الياباني من جهد لأجل أن تستمر وتبقى مؤسسته، لأنه ببقائها وازدهارها يعتبر ضمانا لبقائه ونموه وتقدمه، حتى تحافظ على الابتكار والتجديد والتطوير والتميز في الأداء وزيادة كفاءة الأفراد وتحولها إلى ثقافة تنظيمية وقيم اجتماعية متجذرة ومتأصلة في الفرد الياباني.

ويعود ذلك إلى المحيط الاجتماعي و التنشئة الاجتماعية وكذلك مناهج التعليم والتربية التي غرست فيه، إذ أن لكل عامل له الحق في الإلمام بأكثر من وظيفة مكنته من تنمية وإكسابه خبرة ودراية

في أكثر من وظيفة وعدم حصرها في تخصص واحد، وتحفيزها للعمل الجماعي وإشراك العمال في اتخاذ القرارات وروح العمل وروح الفريق جعلتها تنتج أفراد ذو كفاءة عالية ينافسون أكبر الشركات العالمية.

هذه الأهمية التي ازدادت وتعاظمت خاصة مع انفتاح الأسواق العالمية وانهايار حواجز وموانع التجارة العالمية، وعولمة الاقتصاد ، وبروز المنافسة العالمية بين الهيئات والمنظمات، أين أصبح على المؤسسات أن تساير وتواكب هذه التطورات والمستجدات، وأن تزيد من تطوير قدراتها الإنتاجية والتنافسية، في خلق أسلوب إدارة حديث وطرق تسييرية تواكب والتغيرات الحاصلة، حتى لا يجرفها سيل العولمة والتكنولوجيا الحديثة وتضمن الاستمرارية، ولكي يتحقق هذا لا بد للمنظمات أن تبني كفاءات بشرية فاعلة وفعالة والتي يطلق عليها بالرأسمال الذكي، حيث أصبحت كل الأصول المادية بالمؤسسة يسيرها المورد البشري الكفأ لتعود عليها بالمنفعة.

حيث ظهرت إدارة الموارد البشرية والتي تطورت نتيجة للتطور الصناعي عبر مراحل التاريخ، بحيث تهدف هذه الإدارة إلى الاهتمام بالعنصر البشري و الذي يعتبر المورد الهام و الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمات في تأدية نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وذلك راجع لما يتميز به هذا المورد -العنصر البشري- من معارف و مهارات و قدرات فكرية والتي بواسطتها يستطيع إدارة الأعمال والموارد الأخرى، وتقديم أفضل الخدمات، و حتى بإمكانه الإبداع والابتكار.والقابل للتجديد والنمو والتطور، هذا لأن الإدارة الحديثة أصبح لديها اعتقاد علمي سليم أن الفرد لديه طاقات وقدرات ذهنية وعقلية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة منه فعليا في أماكن العمل المختلفة، حيث تكمن الاستفادة القصوى من تلك القدرات الذهنية الإبداعية هي المصدر الحقيقي لتميز الإدارات وقدرتها على تحقيق أهدافها، فالجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أنه متوفر بالمؤسسة، بل لابد له من محركات نابغة من الإدارة أولا ومن ذوات الأفراد ثانيا، تدفعهم وتحفزهم بصفة إرادية إلى تفجير تلك الطاقات الكامنة لديهم والمهارات والقدرات والكفاءات المكتسبة لصالح المؤسسة والأفراد معا.

وكنتيجة لهذه الحقائق والمميزات وبفضل تضافر وتكاثف عدة عوامل تغيرت النظرة إلى العنصر البشري من مجرد عنصر من عناصر الإنتاج البسيطة إلى فكرة مورد بشري بما تحمله الكلمة من معنى، وبالتالي تحولت فلسفة إدارته من مجرد وحدة إدارية بسيطة منفذة تحنل مستوى تنظيمي متدني يغلب عليها الطابع الروتيني، لا يتعدى نشاطها الإجراءات الوظيفية التي تحدث خلال حياة العاملين الوظيفية،لحفظ السجلات والملفات وضبط أوقات الحضور والانصراف وغيرها، إلى إدارة موارد بشرية

بوظائف جديدة ومهام معقدة، تعتمد عليها المؤسسة كالتخطيط وتحليل الوظائف، وطريقة التوظيف واستقطاب اليد العاملة الكفأة، وعمليات التنمية المتواصلة للأفراد بالتدريب والتكوين، وخلق أساليب وطرق تحفيزية وزيادة دافعيتهم للعمل، أي أن مهام وفلسفة لإدارة الموارد البشرية اتسعت لتشمل كافة العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي بما فيه الفرد والمنظمة والبيئة الخارجية.

ولضمان الوجود الاقتصادي للمنظمات والمحافظة على مكانتها من حيث التسيير والإنتاج، نجد أن الإدارة والمسيرين أعطوا أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية في تطبيق المخططات التسييرية للمنظمة، إذ أصبحت لها مكانة هامة داخل الهيكل التنظيمي، ومن الإدارات الرئيسية التي تساهم في تصميم إستراتيجية وسياسة تسيير مواردها.

فالمراد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة، ولا تحقق لديها الخصائص الإيجابية إلا بالتخطيط السليم و التنفيذ المحكم لعناصر خطة تسيير كفاءات الموارد البشرية، وهذا من خلال جملة العمليات والمهام التي تمارسها في البحث عن أفضل المصادر للحصول على الأفراد واستقطابهم، وتمييزهم قبل وبعد الالتحاق بالعمل والقيام بعملية تكوينهم، وتدريبهم وتقييم أدائهم، ووضع نظام جيد للحوافز حتى تحقق الأداء والفعالية ووضع سياسات وبرامج تساعد على زيادة الإنتاجية للعاملين والرفع من أدائهم وكفاءتهم.

فالمؤسسات في الوقت الراهن أعطت أولوية في تسيير كفاءات أفرادها، لذا تقرر أن العنصر البشري يلعب دورا مميّزا في عملية تحسين وتطوير الإنتاجية وأنه يمكن التأثير ايجابيا على هذا الدور من خلال الإدارة التسييرية الفعالة لهذا العنصر، حيث اقترنت كفاءة الأداء التنظيمي بكفاءة أداء العنصر البشري، وهذا لا يكون إلا عن طريق عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية.

وبالرجوع إلى المؤسسات الجزائرية في تكيفها وقبولها لهذه التغيرات العالمية التي فرضها الاقتصاد العالمي والانفتاح على الأسواق العالمية، وبروز العولمة وما أتت به من قوانين وإلغاء كل الحدود الاقتصادية بين الدول والمنافسة الشديدة بين المؤسسات وخلق معايير معمول بها بالمؤسسات، لتخلق جوا مغايرا في مؤسساتنا في التكيف والاندماج مع هذه الأوضاع والظروف الجديدة .

حيث حتم على المؤسسات الجزائرية عبئا كبيرا في مواكبة ومسايرة وتحولات العالم أن تختار الانسحاب أو التأقلم مع الأوضاع الراهنة، وبالتالي نجد أن مؤسساتنا بدأت تعيد ترتيب أفكارها وحساباتها

بإعادة النظر في سياسات تسييرها لمواردها والخطة المتبعة، خصوصا فيما يتعلق بالموارد البشرية، فالواقع تغير والمؤسسات العالمية أخذت طابع الخصوصية، وبالتالي على المؤسسة الجزائرية أن تتبنى وتتقصد فكريا إداريا جديدا يساير والتغيرات الحاصلة، وتبني نفسها على أساس إمكانياتها ومواردها الخاصة بها، وفي مقدمتها المورد البشري، حيث توجهت إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية باختلاف أحجامها إلى أخذ سياسات تسييرية وإستراتيجية تنموية في تحقيق التميز والتفوق، وأكدت أن العنصر الحاسم في هذه الأمور هو العنصر البشري ذو الكفاءة والمقدرة والمهارة العالية في الأداء، وأن الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة تعتبر أهم أصل من أصولها حيث تبنت عقلانية تسييرية في تسيير كفاءات مواردها البشرية لأنها هي التي تحقق الكفاءة والفعالية.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء عن الجهود التي تبذلها المؤسسة الجزائرية من تبني الإدارة لأفكار وقيم وثقافة تنظيمية في العمليات التنموية التسييرية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في إعادة النظر الدائم والمستمر والمتكرر في أنشطتها ووظائفها ومبادئها وبصفة حتمية لا بد منها.

وبالتالي تم طرح سؤال إشكاليتنا: هل لوظائف إدارة الموارد البشرية دور في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية؟.

واندرجت تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- هل لسياسة التوظيف المتبع من طرف المؤسسة دور في الحصول على كفاءات جيدة بالمؤسسة؟.
- هل لطبيعة التحفيز من قبل إدارة الموارد البشرية دور في تفعيل قيمة الكفاءات بالمؤسسة؟.
- هل تساهم المحافظة على أداء الموارد البشرية دور في تنمية كفاءات الأفراد بالمؤسسة؟

2- صياغة فرضيات الدراسة:

من خلال إشكالية الدراسة فقد أثارت العديد من المتغيرات ومؤشرات التي يجب معالجتها والتأكد منها

لهذا جاءت الفرضيات كالتالي:

أ- الفرضية العامة:

لوظائف إدارة الموارد البشرية دور في تسيير كفاءات الأفراد في المؤسسة الاقتصادية.

وتتفرع هذه الفرضية العامة إلى ثلاث فرضيات فرعية هي:

1* الفرضية الأولى : يساهم التوظيف المتبع من طرف المؤسسة دور في الحصول على كفاءات جيدة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

جدول رقم (1) يبين مؤشرات الفرضية الأولى

المتغير التابع (اكتساب كفاءات جيدة)	المتغير المستقل (سياسة التوظيف)
- قدرات ومؤهلات	- عملية الاستقطاب
- استثمار جيد للموارد	- طريقة الاختيار
- نوعية وكفاءة في العمل	- كيفية التعيين

البيانات الديموغرافية :-

- هل لنوعية الاستقطاب بالمؤسسة يؤدي إلى حصولها على قدرات ومؤهلات؟
- ماهي آثار الاختيار العقلاني لإدارة الموارد البشرية في حصولها على استثمار جيد للأفراد؟
- كيف يؤثر التعيين للأفراد في وظائفهم في الحصول على نوعية وكفاءة في العمل؟

2*الفرضية الثانية : هنالك دور للتحفيز بالمؤسسة في تفعيل قيمة الكفاءات في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية .

جدول رقم (2) يبين مؤشرات الفرضية الثانية :

المتغير التابع (تفعيل قيمة الكفاءات)	المتغير المستقل (التحفيز)
- الخبرة وتنمية سلوكيات الأفراد.	- نمط الترقية
- الرغبة والانضباط في العمل.	- توزيع الأجور
- تعزيز وخلق الدافعية والثقة.	- المكافآت والحوافز

البيانات الديموغرافية :

- كيف ينعكس نمط الترقية المعمول به بالمؤسسة في زيادة الخبرة وتنمية سلوكيات الأفراد؟
- ما أثر طريقة توزيع الأجور لعمال المؤسسة على الرغبة والانضباط في العمل؟
- كيف يؤثر نظام المكافآت والحوافز المعتمد في تعزيز وخلق الدافعية والثقة بالمؤسسة ؟

3* الفرضية الثالثة: هنالك دور للمحافظة وتطوير أداء الموارد البشرية في تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

جدول رقم (3) يبين مؤشرات الفرضية الثالثة :

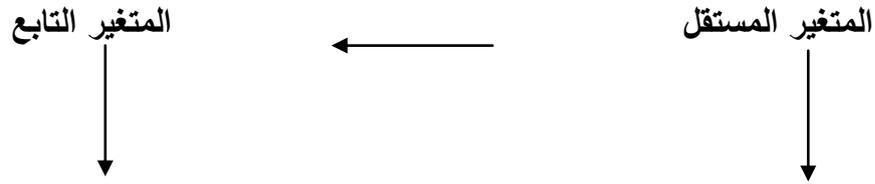
المتغير التابع (تنمية كفاءات الأفراد)	المتغير المستقل (المحافظة على الأداء)
- مهارات وقدرات	- التكوين
- تحسين ورفع الأداء	- تقييم الأداء
- الاستقرار والرضا الوظيفي	- أمن وسلامة الموارد البشرية

البيانات الديموغرافية :

- كيف تؤثر البرامج التكوينية المعدة من طرف المؤسسة في زيادة مهارات وقدرات الأفراد في العمل؟
- هل لاعتماد إدارة الموارد البشرية على معايير موضوعية في تقييم أداء العاملين أثر في تحسين ورفع من أدائهم بالمؤسسة ؟
- كيف يؤثر ضمان أمن وسلامة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والاستقرار في العمل بالمؤسسة ؟

ب- بناء نموذج الدراسة الميدانية:

جدول (4) يبين مخططات تحديد الارتباطات الموجودة بين متغيرات الدراسة



المتغير التابع	المتغير المستقل
تسيير الكفاءات	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - اكتساب الكفاءات 1- حصول على قدرات ومؤهلات 2- استثمار في الأفراد 3- نوعية في العمل - تطوير وتفعيل قيمة الكفاءات 1- زيادة الخبرة وتنمية سلوكيات الأفراد 2- الرغبة في العمل 3- تعزيز وخلق الدافعية - تنمية كفاءات الأفراد 1- زيادة قدرات ومهارات الأفراد 2- رفع وتحسين كفاءة العاملين 3- الاستقرار في العمل والرضا الوظيفي 	<ul style="list-style-type: none"> - مهمة توظيف الموارد البشرية 1- الاستقطاب 2- الاختيار 3- التعيين - مهمة التحفيز 1- الترقية 2- الأجر والراتب 3- المكافآت والحوافز - مهمة المحافظة على أداء الموارد البشرية 1- التكوين 2- تقييم وإدارة الأداء 3- ضمان أمن وصحة الأفراد

3-أسباب اختيار الموضوع :

لكل دراسة أسباب تدفع الباحث إلى دراستها ويكون اختياره لها في رغبته للوصول إلى نتائج معينة ومن بين الأسباب مايلي :

- نتيجة التحولات والتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية التي حدثت بالمؤسسات(العولمة، الانفتاح على الأسواق العالمية المنافسة،نظم وطرق تسييرية تستعمل تكنولوجيا متطورة)، مما جعلنا نفكر في دراسة هذا الموضوع.

- نابع من ملاحظتنا أن إدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا لم ترتقي بعد إلى المستوى المطلوب، الذي يحقق توجهات المؤسسة، في ظل التغيرات و التحولات الاقتصادية الحديثة (الانفتاح على الأسواق العالمية، العولمة، المنافسة بين المؤسسات) يجعلها تتميز و تضمن بقائها والاستمرار في محيطها.
- الأهمية التي عنيت بها إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، من قبل المؤسسات والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشري كمحدد أساسي لنجاحها أو فشلها.
- حصول مؤسسة، iris، على شهادات ومعايير للجودة مثل شهادة ISO 9001 لضمان الجودة وتميزها من حيث الإنتاج والتسيير عن باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

4- أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي له أهداف معينة يريد الباحث الوصول إليها، و التحقق منها، فالهدف من دراستنا هذه مايلي:

4.1 الأهداف النظرية:

- محاولة الكشف عن دور وظائف إدارة الموارد البشرية للعنصر البشري الموجود بالمؤسسة، وذلك من خلال توظيفها في تحسن أداء والفعالية في تنمية وزيادة كفاءة أفرادها.
- محاولة الكشف عن بعض الطرق التسييرية الحديثة التي تستعملها إدارة المؤسسة في تسيير مواردها البشرية والرفع من كفاءتها، وتحليل المكاسب المحتملة للمؤسسة من اعتمادها لأساليب تسيير كل من الكفاءات والمهارات والقدرات التي بداخلها وترجمتها في زيادة تفوقها وتوسعها والوصول إلى أهدافها.
- معرفة هل تحضى إدارة الموارد البشرية بالأهمية والاهتمام كباقي الإدارات الأخرى (المالية، التجارية، التسويق، التموين.....)، أم أنها مازالت تعاني التهميش وتغيب المسؤولين لدورها وأهميتها.

- محاولة معرفة المكانة التي وصلت إليها، إدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا، والأبعاد والاستراتيجيات التي اتخذتها، في استعمال الطرق والأساليب الحديثة في الإدارة والتسيير لمواردها البشرية ذات الكفاءة.
- معرفة كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية تنمية وتطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم وماهي أنجع السبل والطرق لرفع مستوى كفاءاتهم.
- الكشف عن الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية و الإجراءات المتبعة لسياسة التوظيف بالمؤسسة وكيفية جذب واستقطاب الكفاءات البشرية ذات القدرات والمؤهلات بها.
- الكشف عن الأهداف المسطرة والتي تضعها المؤسسة ودورها في إعطاء الأهمية للكفاءات البشرية من خلال الاطلاع عن نظام التحفيز التي تسيير به لتفعيل قيمة الكفاءات وتمنية سلوكياتهم وخبراتهم و دافعيتهم للعمل لفائدة المؤسسة.
- معرفة الجهود التي تبذلها فعلا إدارة الموارد البشرية في المحافظة الدائمة والمستمرة لأداء مواردها البشرية بالكفاءة المطلوبة والمرغوبة.

أ- أهداف عملية:

- معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد من خلال :
- معرفة دور سياسة التوظيف في اكتساب كفاءات جديدة.
- معرفة دور التحفيز في تفعيل قيمة كفاءات الأفراد في المؤسسة.
- معرفة دور المحافظة على الأداء وسلامة الموارد البشرية في تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة الاقتصادية.

5- أهمية الدراسة :

ترجع أهمية هذا الموضوع إلى النظرة والتوجه العالمي الجديد المتمثل في الذهنيات والأفكار الاقتصادية الحديثة، القائمة على تسيير الكفاءات باعتبارها المورد البشري الذي لا يمكن الاستغناء أو التخلي عنه، وكذلك في الحاجة الملحة له من قبل المؤسسات الحالية حتى تصبح بذلك منافسا ولها مركز اجتماعي واقتصادي، وذلك لأن المورد البشري الذي لديه الخبرة والقدرة والكفاءة والمهارة هو ما تبحث عنه إدارات الموارد البشرية الحالية بالمؤسسات التي تعتمد على التقنيات الحديثة في مجال الإدارة واستثمار المورد البشري.

وبما أن المؤسسات الجزائرية تسعى لأن ترتقي إلى المستوى الذي يمكنها من منافسة المؤسسات الأجنبية وتجد لها مكانا في اقتصاد السوق، فعليها استغلال كفاءات ومؤهلات مواردها البشرية المتوفرة أحسن استغلال لأنها عنصر من عناصر الإنتاج ومصدرا للتميز والتفوق.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من خلال عدة جوانب نحاول البحث والتحقيق منها في دراستنا وتكمن أهميتها في مايلي :

- يعتبر تسيير المورد البشري الكفاء من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان التسيير والإدارة بالرغم من التطور الذي طرأ على أسس ونظريات إدارة الموارد البشرية، إلا أنه مازال هناك مجال واسع للبحث والتجديد.
- الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات الحالية في تسيير مواردها البشرية التي تهدف إلى جعلها قوة عمل ذات كفاءة وأداء عال المستوى لتحقيق خططها وأهدافها.
- تحسيس مسيري ومديري المؤسسات الاقتصادية بأهمية إدارة الموارد البشرية في تسيير المورد البشري الكفاء، واستغلاله أحسن استغلال.
- الأهمية المتزايدة في الوقت الحالي للمؤسسة الجزائرية في البحث عن أحدث الطرق في تسيير الكفاءات البشرية بها لتتمكن من مواكبة التحولات والتطورات الاقتصادية العالمية.
- المساهمة في تفعيل أهمية دور إدارة الموارد البشرية في عملية تسيير الكفاءات البشرية.

6- تحديد المفاهيم :

نجد أن المفاهيم هي حلقة وصل بين النظري والميداني، فهي تشير وتعبّر عن ظواهر موجودة فعلا في الواقع، وتساعد الباحث في إدراك العلاقة بين الظواهر المدروسة وتصنيفها، كما يتم على أساسها تحديد الفصول النظرية، بحسب المفاهيم المفتاحية، أما بالنسبة للجانب الميداني فهي التي تضع المؤشرات التي تقرّنا للواقع الذي نبحث عنه ونسعى إلى اكتشافه.

ولهذا فقد اعتمدت الدراسة على جملة من المفاهيم التي نعتقد بأنها تعبّر بشكل دقيق عن الموضوع المدروس والتي من شأنها أن تحدد لنا الإطارين النظري والميداني للدراسة وهي كالاتي:

1- مفهوم الإدارة: عرف مصطلح الإدارة تعاريف كثيرة و متباينة لكونه من المفاهيم التي تتطوي على جوانب عديدة.

تعرف كلمة الإدارة في اللغة الفرنسية بـ ADMINISTRATION وتشتق هذه من الأصل اللاتيني AD و MINSTARE و تعني أداء خدمة للآخرين، وتشتق كلمة الإدارة في اللغة العربية من الأصل اللاتيني يعني الفعل قاد أو وجه أو أشرف أو راقب أو خدم أو أعان.

ومعناها أيضا أداء خدمة للآخرين، كما تعني المؤازرة، المساعدة، ثم القيادة، الإدارة، التوجيه، الحكم (أحمد سعيقان، 2003، ص26).

وهنا يلتقي المعنيان للإدارة في اللغتين العربية و الأجنبية مع بعضهما البعض ويتداخلان، على هذا النحو تعني الإدارة "إن الإدارة باعتبارها علما اجتماعيا يتسم بما تتسم به سائر العلوم الاجتماعية بعدم التحديد، فهو يمتد ليشمل تحقيق سائر الأهداف الإنسانية ويتصل بكافة نواحي الحياة الفردية والجماعية(طارق مجذوب، 2002، ص113)

ويسود استعمال هذا المصطلح في الأدبيات الحديثة بكلمة "Management، وذلك للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المؤسسة أو التنظيم(علي غربي، 2004، ص 09)

إلا أن معجم المصطلحات الإدارية فقد اعتبر مصطلح الإدارة يشمل هذه التسميات الثلاث direction ، management ، gestion وعرف الإدارة بأنها نشاط متخصص يدور بين العلم و الفن،

ويهدف إلى توجيه الجهود البشرية وفق المعرفة العلمية والإمكانات المادية لتحقيق أهداف معينة محددة مسبقا، وتتضمن وثائق الإدارة التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة وما يرتبط بها من اتخاذ القرارات (معجم المصطلحات الإدارية، 2007، ص331).

إذ عرفت الإدارة محاولات تعريفية ومنها :

تعريف Kontzdonel: "الذي يشير إلى أن الإدارة هي توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية". (عبد السلام أبو قحف، 2002، ص 11)

كما تشير الإدارة إلى عملية نسق وتكامل أنشطة المنظمة على نحو يتسم بالفعالية والكفاءة لتحقيق أهداف الأداء من خلال مجموعة من الوظائف الأساسية، كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. (محمد بهجت، جاد الله كشك، 1999، ص 30)

ومن هذه التعاريف يمكن القول أن الإدارة : بأنها تعنى بالمخطط والبرامج التي تسير وفق وتيرة المنظمة من خلال اعتمادها على عملية إدارية محكمة ومنسقة، من أجل توظيف كل الموارد والإمكانات الموجودة لديها، وتطبيق مختلف وظائفها ونشاطاتها، من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات والرقابة لتحقيق الأهداف المسطرة.

كما عرفها هنري فايول Henri fayoul "إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب وهي الوظائف الفنية الأساسية للإدارة (بغول زهير، 2011، ص14).

كما قدم تعريفا آخر لها: "الإدارة هي التنبؤ، والتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق والرقابة، ويجب أن تستخدم كل هذه الوظائف وتوجيهها نحو تحقيق هدف معين، ولهذا فإن الإدارة هي الشرارة التي تنشط وتوجه وتراقب خطط وإجراءات المشروع. (بشير عباس علاق، 2004، ص306).

أما DALTONE. MACFORLAND فيعرف الإدارة " بأنها عملية يقوم بواسطتها المديرين بإنشاء وتوجيه وتسيير والمحافظة على التنظيمات والمنظمات عن طريق جهود أفراد المنظمة والمنسقة والمتعاونة (عبد الكريم أبو مصطفى، 2001، ص05).

من هذا التعريف يتبين لنا أن الفئة التي لديها السلطة والمسؤولية للقيام بعملية الإدارة هم المديرين.

وهناك مفهوم آخر لإدارة : هي العملية التي تتمثل في تحديد الأهداف والتي تتبثق منها مجموعة الأنشطة وبرامج العمل والسياسات والإجراءات، مع تكثيف كافة الجهود البشرية والموارد المادية المتاحة للوصول إلى النتائج المطلوبة، خلال فترة زمنية معينة وبفعالية. (مدحت مصطفى راغب، 1992، ص12).

التعريف الإجرائي للإدارة: هي عملية، والعملية هي سلسلة من الخطوات والمراحل والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف معين أو مجموعة محددة من الأهداف، من خلال تنفيذ الخطط وما يصاحب ذلك من توجيه ومتابعة ومراقبة وتنسيق

2- مفهوم الموارد البشرية :

لقد اتسع مفهوم الموارد البشرية خصوصا في بداية الخمسينات بعد التأكد من أهمية العنصر البشري في عملية الإنتاج، علي غرار ما كان ينظر إليه في السابق، ولتتميز العنصر البشري بالحركة والتغيير وأصبح لابد من تحديد مفهوم الموارد البشرية.

إذ يعتبر هذا المصطلح حديثا نسبيا بعدما كان يشار إليه بمصطلح الأفراد ونتيجة لعدم مجاراته للتطورات والتغيرات السريعة التي عرفتتها المؤسسات والإدارات، تم استبداله بمفهوم أوسع هو المورد البشري، الذي يحمل في طياته مقارنة مع المفهوم القديم، سمة الإستراتيجية وقد كانت سنة 1990 هي سنة التحول من المصطلح القديم إلى المصطلح الجديد الذي تم من طرف الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد ليتماشى مع تطو دور وظيفة استراتيجيه الموارد البشرية في المؤسسات. (راوية حسن، 1999، ص15).

لقد عرفها معجم إدارة الموارد البشرية " الموارد البشرية مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة، وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل. (حبيب القحاف، 1997، ص01)

كذلك يعرفها "حسن إبراهيم بلوط" علي أنها مجموعة الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص16)

كما تم تعريفها: بأنها مجموعة الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد في ما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، وفي مستوياتهم الإدارية وفي مستوياتهم الوظيفية. (وسيلة حمداوي، 2004، ص25)

ويعرفها علي السلمي "الموارد البشرية هي تلك المجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع، ومن ذاك نعترف لصفيتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما صفة الرغبة الأداء الأعمال و صفة القدرة على أداء الأعمال". (علي السلمي، 1998، ص 147)

المفهوم الإجرائي للموارد البشرية : هي ذلك العنصر البشري الذي يساهم في تخطيط ورسم سياسات وأهداف المنظمة في إنجاز الأعمال، وذلك من خلال استخدام قدراته ومهاراته وخبراته، حيث تعتبر الموارد البشرية هي العنصر المحرك لأي عملية إدارية.

3- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت التسميات حول مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية وسوف نحاول تبيين الفرق بين تسيير الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية.

أ- تسيير الموارد البشرية :

التسيير: نجد أن المؤسسات الجزائرية كثيرة الاستخدام لهذا المفهوم إلا أنه وجدنا نقصا كبيرا في استعمال هذا المصطلح في كثير من القواميس والمعاجم العربية، فالكثير منهم يشير إلى التسيير على أنه الإدارة ففي القاموس الفرنسي **la rousse** يعرف التسيير **gestion** بأنه فعل إدارة أو فعل تسيير (**la rousse, 2001, p191**)

كما أن التسيير هو سلوك، إدارة، عملية وبالتالي فالتسيير هو الإدارة نفسها، (عبد الفتاح مراد، دون تاريخ نشر، ص 931).

فالتسيير هو تنظيم مسار العمليات باستخدام الموارد في أقصر وقت وأقل جهد وبأقل التكاليف (بشير عباس العلاق 2004، ص 449).

نلمس من التعاريف السابقة احتوائها ضمنا لمفهوم التسيير داخل الإدارة، فقد استخدمت مفهوم التسيير باعتباره تقنية أو أسلوبا لسير عملياتها بمعنى آخر إن الإدارة يجب أن تتضمن تسييرا جيدا لمسار عملياتها، بالطريقة التي تضمن استخدام جميع مواردها بأقل جهد ووقت وأقل التكاليف.

كما يعرف التسيير عبد الرزاق بن حبيب" التسيير هو طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة وتتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في

التخطيط، التنظيم، الإدارة، والرقابة والعمليات، قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوازي مع مختلف الموارد، (عبد الرزاق بن حبيب، 2002، ص 103).

يلاحظ من هذا التعريف احتواء التسيير لعملية الإدارة، أي أن تسيير الموارد (البشرية، المادية، المالية) بطريق عقلانية ومنظمة يتطلب اعتماد عمليات ضرورية والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة، للوصول إلى الأهداف المسطرة أي تحقيق الفعالية التنظيمية.

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التنظيم والتوجيه والرقابة، وفيه يتم تحديد الهدف وتنسيق دور الأشخاص لبلوغها، فهو عملية دائرية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط وتصل إلى الرقابة، وهذه العملية الأخيرة تكشف بدورها عن وجود انحرافات يتطلب تصحيحها لإجراء تعديلات جذرية أو جزئية على السياسة المتبعة (محمد رفيق الطيب، 1995، ص)

فالتسيير إذن هو عملية حركية مقصودة، تركز على العقلانية، ويتم من خلالها التنسيق بين الموارد المتاحة.

أما تسيير الموارد البشرية فهو عملية جزئية من عملية التسيير الكلي للتنظيم الإداري ويشار إلى هذه العملية بجملة من المفاهيم المختلفة " كإدارة الأفراد " أو "إدارة الموارد البشرية".

حيث يذهب " جورج دهلسي " بأن تسيير الموارد البشرية يأخذ مفهوم الإدارة أو التوجيه أو الإشراف، وكلها ألفاظ تدل على إدارة الأفراد. (جورج دهلسي، 1985، ص 11-12)

فعملية تسيير الموارد البشرية هي خلق المهارة و الدقة و الذكاء و الحماس و الشمول لدى الموارد البشرية، بقصد أن يؤديوا أعمالهم الموكلة إليهم على أحسن وجه. (جورج دهلسي، 1985، ص 17)

وبناءً على ما تقدم، نستنتج أن كل من الإدارة والتسيير هما مفهومين متقاربين أكثر من أنهما متباعدين، وأن كل واحد متضمن في الآخر، وعليه يمكن إدراجهما في هذا البحث على أساس أن التسيير هو مرادف للإدارة.

ب- إدارة الموارد البشرية:

لقد قدمت عدة تعاريف ومفاهيم لإدارة الموارد البشرية وذلك لتوسعها وأهميتها في الوقت الحالي من قبل الهيئات والمنظمات ومن هذه التعاريف نذكر منها:

يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات و السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمؤسسة إلى مستويات إنتاجية. (علي السلمي، 1998، ص30)

كما تم تعريفها بأنها الإدارة التي تختص بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري، من حيث البحث عن مصادر القوى العاملة واختيارها وتهيئتها، وتدريبها وتنميتها، وتهيئة ظروف العمل الملائمة التي من شأنها أن تدفع الموارد البشرية إلى بذل الجهود داخل المؤسسة. (إبراهيم العمري، 1989، ص 43)

وتعرف أيضا " إدارة الموارد البشرية": بأنها تنطوي إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة، حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت، وذلك للمحافظة على الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية. (حنا نصر الله، 2001، ص03)

وقد عرفت أيضا " بأنها مجموعة من السياسات التي تشمل التخطيط والإمداد بالموارد البشرية، تدريب وتنمية العاملين، التحفيز والتعويض إدارة علاقات العمل والعاملين، إلى غير ذلك من مهام في إطار خطة إستراتيجية تقوم على اعتبار العنصر البشري المحور الأساسي في المنظمة وهو السبيل لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة للمنظمة (سامح رفعت أحمد عبد الباقي، 2011، ص25).

كما عرفها إبراهيم عبد الهادي المليحي " بأنها إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفعال للموارد البشرية في المؤسسة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات، ووضع البرامج وتحديد الإجراءات وكذا القيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب، اختيار، تنمية، تحفيز وإدارة للأفراد ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المؤسسة، لتضطلع بأداء الأعمال بكل فاعلية وكفاءة لمساعدة المؤسسة في تحقيق غايتها المرجوة، إضافة إلى تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة وتحقيق الذات ويوفر لهم نوعيات مناسبة من الحياة الوظيفية. (إبراهيم عبد الهادي المليحي، 1998، ص36).

التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية :

هي عبارة عن التسيير العقلاني للعمليات الإدارية تهدف إلى توطيد العلاقة بين الأفراد والمؤسسة التي يعملون فيها حسب مختلف مستوياتهم ومجالاتهم المهنية، من تخطيط و تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، وإعداد البرامج والوظائف و الأنشطة المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة بأقل جهد ووقت ممكن وبتكاليف منخفضة للوصول إلى الفعالية المرجوة.

1-الكفاءة :

تعددت تعريف الكفاءة ومفاهيمها في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينيات من القرن الماضي والتي اعتبرت من المفاهيم الجديدة في علم الاجتماع فظهور هذا المفهوم لم يقتصر على كفاءة الأفراد فقط بل على المستوى الكلي للمؤسسة، وقد ترسخ مصطلح الكفاءات في كتب الإدارة والتسيير بعدة تعريف ندرج منها.

ترتبط الكفاءة LA compétence دائما بالفعل L'action الماضي L'action passé المنجز في شكل تجربة، الفعل الحاضر l'action présent الذي يطابق بين الكفاءة والمجرب لتعميمه على الكفاءات المستقبلية، الفعل المستقبلي l'action futur، المنجز في شكل مشروع ويعود أصل الكلمة إلى الكفاء تعني النظر وتعني القدرة عليه وحسن تصرفه.

وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية le Medef الكفاءة على أنها: "تركيبية من المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يمنحها صفة القبول، ويرجع للمؤسسة مهام تحديدها وتقويمها وتطويرها (Alain Miegant, 2000, p110).

عرفت في معجم إدارة الموارد البشرية: "الكفاءة هي تحقيق الأهداف بالنوعية المناسبة والمطلوبة في الوقت المناسب، في ظل الظروف المحيطة بأداء العاملين" (حبيب القحاف، 1997، ص63)

كما تم تعريفها "هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة (mobilisés) أو القابلة للتحريك بغية الإلمام بمهمة محددة. (Jean-Marie perrtti, 1999, p58).

كذلك الكفاءة هي "مجموعة المعارف المكتسبة والتي تشكل الخصائص الفردية للأفراد والتي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل السمات الشخصية، القدرة، الصورة الذاتية، الثقافة، القيم وغيرها. (Claude levy-leboyer,1996,p31)

رغم اختلاف التعاريف المقدمة سابقا فالكفاءة تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية المعارف *savoir* والمعارف العلمية *savoir faire* والمعارف السلوكية *savoir être* الكفاءة هي مجموعة ثلاثة أنواع من المعارف، معارف نظرية ومعارف علمية (خبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن (Jean-Marie Peretti,2005 ,p63)

فالكفاءة في هذا التعريف تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف معطى مسبقا، بتجنيد مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات والسلوكات المهيكلة والموجهة قصد تحقيق هدف في حالة عمل معين.

كما عرفها G.Boterf "على أنها القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية. (Philippe lorino,2000,p85)

يعرفها ليفي لوبويي LEVY LEBOYER : 1996: "الكفاءة هي الرصيد السلوكي للفرد والذي يجعله فعالا في وضعية معينة" (محمد الطاهر وعلي، 2013، ص22).

من التعاريف نلاحظ أن الكفاءة هي مجموعة مدمجة من المعارف ; *Savoir* والمعارف السلوكية (العواطف والانفعالات) *Savoir être* والمهارات (المعارف الفعلية) *Savoir faire* والمعارف الصيرورية *savoir devenir*، وبالتالي يتبين أن ممارسة الكفاءة يتطلب دمج الفرد كل قدراته المعرفية والعقلية والوجدانية والنفسية الحركية وتجنيد استخدامها في أنجاز وضعيات ومشكلات م.

كما عرفها ناصر دادي عدون "الكفاءة ترتبط بمفهوم فعالية المؤسسة وتقييم الأداء وللعامل البشري فيها دور حاسم، ومراقبة التسيير تصبح عملية يستطيع المسؤولون بواسطتها أن يتحققوا بأن الموارد قد تم التحصل عليها واستعملت بكفاءة *Efficiences* وفعالية *Efficacité* لتحقيق أهداف المؤسسة (ناصر دادي عدون، 2003، ص90).

من هذا التعريف نلاحظ أن الكفاءة استعملت في معناها التقني أي ما تقدمه الكفاءات المجنّدة من نتائج وكميات منتجات بالأداء المطلوب والوسائل المستعملة وقيمة التكاليف المستخرجة.

أغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموماً في الثلاثية الكلاسيكية : المعارف (SAVOIR) المعارف العلمية (SAVOIR FAIR) المعارف السلوكية (SAVOIR ETRE). (géant marie Peretti , 2005 ,p63)

عرفها G.BOTER على أنها القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية. (Philip lorino;2000, p85)

من هذا التعريف يتبين لنا، أن الكفاءة تكون بالعقلنة والرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مستوى مردودية، وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل.

عرفت أيضاً "أن الكفاءة تعنى بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضي والمناسب ويمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات، وأن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب. (عبد الغفار حنفي، 2006، ص224).

من وجهة نظر إستراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات : بأنها مجموع المعارف العلمية التي تضمن تميزاً في السوق، فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنشأة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات، وبالتالي فالمنشأة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة، حسب نموذج SWOT تدعم بها قدراتها التنافسية. (عويضة محمد كامل، 1996، ص:9).

التعريف الإجرائي للكفاءة:

الكفاءة هي مجموع المعارف النظرية العلمية والعملية والمهارات والخبرات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من أداء عمله بشكل أفضل، والتي يمكن ملاحظتها ميدانياً

2- مفهوم تسيير الكفاءات:

تعتبر الكفاءات أداة غنية مرنة ونافعة للإدارة الفردية والجماعية على السواء، وهو مفهوم لم يستقر بعد، يمثل العنصر المركزي في البعد النوعي لإدارة الموارد البشرية، ومن أهم التعاريف التي أعطيت لتسيير الكفاءات مايلي :

يعرفها Shimon, Dolan أنها العملية التسييرية ومجموعة النشاطات التعليمية والعملية، التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم واستعداداتهم (shimon,Dolon , 2002 ,p307) إذن فتسيير الكفاءات البشرية زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات للقوى البشرية التي لديها استعداد للعمل في جميع المجالات.

يعرف تسيير الكفاءات على " أنه مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأقبي (Louvan.beirendonck,2006,p33).

من هذا التعريف المقدم لكي تشغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن يكون الفرد محفزا بشكل كافي من أجل تنمية وتطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقا من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية.

كذلك تم تعريف تسيير الكفاءات طريقة تفكير وتسيير لا يتجزأ لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة وإستراتيجية المؤسسة، كما أنه يصبح حقيقة فقط إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وترقيته من جهة أخرى، حيث نبحت في تسيير الكفاءات عن المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل لدى الأفراد.

(Bruno.dufour,2006,p107)

نستنتج من التعريف يقصد بتسيير الكفاءات تلك الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء أفرادها.

يعرف تسيير الكفاءات أيضا "بأنه التأثير في مهارات و سلوكيات ومعارف المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط، ومجموعة الأنشطة

المتخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد. (كمال منصوري، 2010، ص55).

في هذا التعريف تعتبر تسيير الكفاءات هي تطوير قدرات ومهارات ومواهب الأفراد على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته، التي تساهم في تحسين أدائه وتزيد من الفوائد والمنافع الناجمة عن عمله.

التعريف الإجرائي لتسيير الكفاءات:

هو نظام تسييري يهدف إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات والتأثير في معارف وسلوكات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل من خلال استقطابها وتنميتها وتحفيزها، ودمجها في مسار تحقيق الإستراتيجية لتفجير قدراتها وإمكاناتها المحتملة بهدف زيادة أدائها وفعاليتها ومهاراتها في العمل.

7- مفهوم المؤسسة :

لقد تعدد واختلقت التعاريف التي أعطيت للمؤسسة، وذلك باختلاف أصحابها ومنطلق وتخصصاتهم، وتعددت تسمياتها باختلاف وتعدد النظريات التي تناولتها، فمنها من يأخذها في شكل مشروع ومنها من يأخذها في شكل منظمة ومنها من يأخذها بشكل التنظيم، إلا أن كلها تصب في نفس المعنى وتتناول في مجملها مكونات المؤسسة عامة.

ومن التعاريف المتداولة للمؤسسة مايلي :

يعرفها معجم العلوم الاجتماعية "على أنها في شكل كلمة مشروع إنها وحدة إنتاجية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالاستقلال في تحمل المشروع للربح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط"، ويمكن تصنيف المشروعات إلى ثلاثة أنواع رئيسية : المشروع الخاص والمشروع العام والمشروع المختلط، يتميز الأول أساسا بخضوعه للملكية الخاصة سواء كان مملوكا لشخص واحد أو كشركة أو مشروع تعاوني، والثاني بخضوعه لملكية الدولة أو هيئة عامة، والثالث باشتراك الأفراد والدولة (أو هيئة عامة) في ملكيته. (إبراهيم مذكور، 1975، ص545-546)

ويعرفها القاموس الفرنسي "La rousse" على أنها وحدة اقتصادية للإنتاج إنتاج السلع أو الخدمات، واقتصاديا تصنف وفقا لعدة محددات منها المحدد القانوني الذي يقضي إلى تصنيف المؤسسات على النحو التالي: المؤسسات الخاصة، وتكون ملكا لشخص أو شركة بين عدد من الأشخاص متعاونين، ومؤسسات عامة أو نصف عامة العامة تكون مسيرة من طرف الدولة والأخرى باشتراك الأفراد والدولة معا وللمؤسسة استقلالية تامة في اتخاذ القرارات الخاصة بها. (Larousse, 2000, p552)

وانطلاقاً من التعريفين السابقين فالمؤسسة تتكون من مجموعة من الأفراد يجتمعون فيما بينهم وينتظمون بمقتضى قواعد موضوعة ولوائح محددة وشرائع مقننة بينهم وذلك لتحقيق أهداف مرسومة. كما تم تعريفها "على أنها مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمالية والتي تستخدم وتسير إنتاج السلع والخدمات وكذلك بيعها وتوزيعها بطريقة فعالة، تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائلها المختلفة (محمد سعيد أوكيل، 1992، ص02).

وعرفت المؤسسة أيضاً "على أنها مركز للإبداع ومركز للإنتاج، وتقوم بتركيب السلطات، وهي منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المادية الإعلامية لتحقيق الأهداف المسطرة في نطاق زمني ومكاني" (عبد الرزاق بن حبيب، 2002، ص24). وتعرّف أيضاً بأنها مجموعة أشخاص مهيكليين على شكل هرمي، بهدف إنتاج السلع والخدمات القابلة للمتاجرة بهدف تحقيق أقصى ربح. (أمين عبد العزيز حسن، 2005 ص 5).

وتعرّف على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني. (حسين حريم، 2003 ص 21).

التعريف الإجرائي للمؤسسة:

المؤسسة هي عبارة عن تنظيم ، وقد تكون مؤسسة ذات طابع عام أو خاص وقد تكون مؤسسة إنتاجية أو خدمية، تتفاعل فيما بينها عناصر مادية وبشرية ومالية، مهمتها إنتاج السلع أو الخدمات، مع توفير عنصر الإدارة الذي يضمن السير الحسن للعمل.

والمؤسسة الاقتصادية هي نسق من أنساق المجتمع تهتم بالعملية الإنتاجية لها بعد اقتصادي واجتماعي وقانوني، وهي أداة للتنمية من خلال مواردها البشرية، نشاطاتها ووظائفها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

7-الدراسات السابقة :

تعد عملية استعراض الدراسات السابقة في البحث العلمي ذات أهمية كبيرة فهي تؤدي كثيرا من المهام للباحث أثناء محاولته تقديم ملخصات مناهجها ونتائجها، ومنها أنه يستفيد من إيجابيات ويتجنب سلبياته، (إبراهيم التهامي، 1999 ص103).

وسنحاول في دراستنا هذه عرض جملة الدراسات السابقة وفقا لمحاور الدراسات التي شكلت تساؤلاتها الرئيسية وهي: محور التوظيف (الاستقطاب، اختيار، التعيين)، محور التحفيز (الترقية، الأجور، المكافآت والحوافز)، ومحور الحفاظ على أداء الموارد البشرية (التكوين، تقييم الأداء، الأمن والسلامة المهنية). فالدراسات التي سيتم توظيفها تكون مشابهة في طرحها وتعالج من قريب أو من بعيد متغيرات ومؤشرات الدراسة الراهنة وهي كالآتي:

7-1 الدراسات المحلية :

الدراسة الأولى: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة):

من إعداد "سملاي يحضية" وهي أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2005.

لقد طرحت الدراسة العديد من التساؤلات لكننا ركزنا عن التساؤلات التي تخدم متغيرات دراستنا ومنها مايلي:

- هل يمكن اعتبار الموارد الداخلية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية؟.
 - هل يمكن بلورة مقارنة نظرية تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدرا أساسيا للميزة التنافسية؟.
 - هل للموارد البشرية دورا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة؟.
 - هل يؤدي تسيير الكفاءات الفردية لتسيير الموارد البشرية والكفاءات إلى تطوير الميزة التنافسية؟.
 - كيف يساهم تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء والكفاءات؟.
- ومن الأهداف التي أرادت الدراسة الوصول إليها مايلي:
- تأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل تسيير الموارد البشرية وتحليلها، ومحاولة طرح أفكار جديدة تثمن الاتجاه الجديد في الاستراتيجي.
 - محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على الاستراتيجي للموارد الداخلية الكفاءات الإستراتيجية.

- محاولة اكتشاف وتحليل بعض نظم التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير الموارد البشرية (تسيير الكفاءات - تسيير المعرفة.

- محاولة التأكد على الدور المتنامي لرأس المال الفكري واعتماد المؤسسات الاقتصادية نظم تسيير كل من الكفاءات والمعرفة.

ومن أهم الفرضيات التي صاغتها الدراسة كالتالي:

- تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا من خلال تفعيل مصادر جديدة ممثلة في الكفاءة والمعرفة و الجودة.

- تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية

- يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة الاقتصادية من خلال تسيير كل من الكفاءات والمعرفة والجودة.

- يساهم تسيير الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية.

وبغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وبهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة اعتمدت الدراسة على منهج الاستقراء والاستنباط.

فالمنهج الاستنباطي وجه الدراسة للتأكد من البعد الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية، ويجمع الأدلة التي تعتبر الموارد البشرية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية، أما المنهج الاستقرائي ساعدنا في تحليل الجزء للوصول إلى الكل ويجعل نتائج البحث عميقة.

بالإضافة كذلك فقد استعانت الدراسة بالمنهج التاريخي، من خلال تتبع مسار تسيير الموارد البشرية تاريخيا وأهم التحولات التي حصلت له.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة مايلي:

- إن الميزة التنافسية تعكس وضعا تنافسيا نسبيا جيدا ومستمرا للمؤسسة إزاء منافسيها من خلال التمييز في الجودة والكفاءة والمعرفة .

- التسيير الاستراتيجي هو نظام يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها، ويحقق للمؤسسة وضوح في الرؤية المستقبلية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة.

-فعالية نظام التسيير الاستراتيجي مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الاستراتيجي، التشخيص للمؤسسة المعنى بتحليل بيئة المؤسسة (الداخلية والخارجية) بالإضافة إلى كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد المواءمة والتوازن بين الفرص الخارجية ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة والتحديات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى.

- الاستثمار بكفاءة لمختلف الفرص المتاحة والمحتملة من جهة، واعتماد إستراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل للموارد الداخلية.

الدراسة الثانية : "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"، حالة مؤسسة سونطراك. من إعداد "حسين يرقى" وهي أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008 .

وتتمحور إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة ؟
وتتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

-كيف تسهم تنمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية؟
-كيف تتحقق الكفاءة والفعالية لنظام تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؟
-ما طبيعة سياسات الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة، وما مدى فعاليتها في المحافظة على مواردها البشرية المؤهلة والكفاءة في ظل المنافسة الشديدة؟
-ما هي الاستراتيجيات المتبعة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وما مدى نجاعتها وفعاليتها في تحسين أداء المؤسسة؟.

لكي تجيب عن تلك الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة فقد صيغت لها الفرضيات التالية:
-تعتبر تنمية الموارد البشرية من أكبر الأنشطة الاستثمارية التي تُدرُ عائدا في المدى الطويل للمؤسسة الاقتصادية.

-إن كفاءة نظام تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية تعرف من خلال تقدير العائد والتكلفة لهذا النظام.

-إن فعالية نظام تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية لا تتم إلا من خلال تحقيق معدلات أداء عالية للأفراد.

-توجد علاقة ايجابية بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية

بناءً على تساؤلات الدراسة والافتراضات الأساسية فإن الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على القرارات المرتبطة بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة .
 - تحديد العوامل المتحركة في كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية.
 - معرفة أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميز للمؤسسة.
 - تحليل وتقييم السياسات المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة .
- من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج ي بغية استيعاب الموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده كما تم الاعتماد في الجزء التطبيقي على طريقة دراسة الحالة، من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية.

ومن أهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة نجد مايلي:

- إن تسيير الموارد البشرية يعد الآن أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية استدامة الميزة التنافسية.
- أصبحت إدارة الموارد البشرية المتغيرة الرئيسية التي تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد الاستراتيجيات من طرف المؤسسات، وأصبحت تبحث عن أنجع السبل لتفعيل وتطوير الأداء الجيد للأفراد.
- من بين أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية هو إهمال دور العنصر البشري.
- نتيجة التغيرات العالمية أصبح التركيز على بناء الفرد الفعال.
- إن تنمية الموارد البشرية في المرحلة المعاصرة أصبحت ضرورة حياة لأي مؤسسة من المؤسسات، طالما أنها تحرص على أن تحفظ وجودها في المستقبل.
- إن تنمية الموارد البشرية نشاط علمي تستند إلى أسس ومناهج مقننة.
- يتطلب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة وضع إستراتيجية فعالة لتنمية الموارد البشرية على مختلف مستوياتهم التنظيمية بالمؤسسة.
- أصبح المورد البشري المراد الحقيقي لنجاح وتفوق المؤسسات لما يملكه من مهارات بينما تحولت الموارد المادية إلى عوامل مساعدة.

الدراسة الثالثة: "إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية، وحدة صيانة السكة الحديدية بسيدي مبروك قسنطينة

من إعداد دمبيري لطفي وهي أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2011.

تمحورت الدراسة في التساؤل الرئيس: هل تترقي ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية إلى معنى إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تعنى ببعدي القدرة والرغبة على العمل لدى العامل؟. وتندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تعتمد سياسة التوظيف على المعايير العلمية التي تقترحها نظرية إدارة الموارد البشرية؟.
 - هل تطور سياسة تنمية الموارد البشرية من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل؟.
 - هل تحفز سياسة الأجور والحوافز المتبعة الأفراد إيجابيا نحو العمل؟.
 - هل تشجع سياسة المحافظة المطبقة على استقرار العمال بالمؤسسة؟.
- حيث تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع سياسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال:

- الكشف عن مصادر استقطاب المؤسسة الجزائرية للعمالة.
 - الكشف عن الإجراءات التي تتبعها الإدارة في اختيار مواردها البشرية.
 - التعرف على مجمل الطرق والأساليب المتبعة في تنمية قدرات الأفراد وزيادة مهاراتهم وما إذا كانت تستجيب فعلا إلى احتياجات العمال والعمل
 - الكشف عن طبيعة تنظيم قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة وتركيبه وأهم الأنشطة التي يقوم بها.
 - التطرق إلى سياسات التحفيز المتبعة وفهم العلاقة بينها وبين خلق الدوافع لدى العمال للعمل.
 - ومن أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة صاغت الدراسة الفرضيات التالية للتأكد من صحتها أو خطئها.
 - تعتمد سياسة التوظيف بالمؤسسة على المعايير العلمية المتعارف عليها.
 - تطور سياسة تنمية الموارد البشرية المطبقة من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل
 - لا تحفز سياسة الأجور والحوافز الأفراد إيجابيا نحو العمل.
 - لا تشجع سياسة المحافظة المتبعة على استقرار الأفراد بالمؤسسة.
- في ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات المطروحة والفرضيات المصاغة والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، فقد استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي " بمدخل المسح بالعينة" الذي يعتبر كليا وكيفيا عن الظاهرة، تعبيريا كيفيا بوصف وتوضيح خصائصها، وتعبيرا كليا بوصفها رقميا بما يوضح حجمها ودرجات

ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ويجري قياسها والتحقق منها ميدانيا باستعمال أساليب المناسبة من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تحقق أهداف الدراسة وتسهم في فهم الواقع وتطويره.

توصلت الدراسة إلى الكثير من النتائج منها والتي تخدم موضوع دراستنا مايلي :

- يعتبر التوظيف أحد المتغيرات الأساسية في عملية إدارة الموارد البشرية بوصفه الحلقة الأساسية التي تبنى عليها باقي الحلقات اللاحقة في إدارة الموارد البشرية، فهو المتغير الأول الذي يعنى بتطوير قدرات الموارد البشرية للمؤسسة.

- تعتمد سياسة التوظيف بالمؤسسة على المعايير العلمية المتعارف عليها

- خضوع البرامج التكوينية والدورات التدريبية لقرار المديرية المركزية لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الأمر .

- سياسة الأجور والحوافز بهذه المؤسسة لا تحفز أفرادها ايجابيا نحو العمل.

- اهتمام المؤسسة بحسن اختيار الموارد البشرية المؤهلة التأهيل العلمي والمهني المناسب لمتطلبات الوظائف المختلفة والمقسمة حسب التخصصات.

- لا تعير إدارة المؤسسة أهمية كبرى للخصائص الاجتماعية والنفسية والسلوكية للأفراد أثناء عملية الاختيار للتوظيف.

- برامج التدريب إنما تقام من أجل تطوير مهارات تقنية في العمل.

- لا وجود تدريبية وتنموية تخص تطوير العلاقات الإنسانية أو سلوكيات الإدارة وفتيات التعامل والقيادة.

- لغة المادة هي الطاغية ولا تظهر مظاهر التحفيز المعنوي إلا في حالات نادرة بين الأفراد أنفسهم كرؤساء ومرووسين، وبين الأفراد والإدارة كهيئة مشرفة.

- مستوى إدارة الأفراد محصور في الجوانب التقليدية الكلاسيكية التي تخرج عن حدود الإجراءات الإدارية البسيطة الخاصة بالأفراد.

- عدم وجود إستراتيجية حديثة في إدارة الموارد البشرية وإنما العملية مجرد إدارة الأفراد أو شؤون موظفين لا غير .

الدراسة الخامسة: إدارة التميز وتنمية الكفاءات دراسة ميدانية بمؤسسة الصناعات الالكتروكهر ومنزلية أطلس إلكترونيك سطيف.

من إعداد "ركاب التوفيق" وهي أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2016-2017.

والتي انطلقت من التساؤل الرئيسي التالي: كيف تساهم إدارة التميز في تنمية كفاءات الأفراد؟

وهذا السؤال الرئيسي تندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تساهم إستراتيجية إدارة التميز في تنمية كفاءات الأفراد؟.
 - كيف تساهم قيادة إدارة التميز في تنمية كفاءات الأفراد؟.
 - كيف تساهم مشاركة إدارة التميز للعاملين في تنمية و تطوير قدرات الموارد البشرية؟.
 - كيف يساهم التقييم المتبع من طرف إدارة التميز في تنمية كفاءات الأفراد؟.
- ولكي تجيب عن تساؤلاتها فقد صيغت لها عدة فرضيات تعتبر بمثابة إجابات احتمالية لها وهي كالتالي:
- تساهم إدارة التميز عن طريق آليات التخطيط الاستراتيجي في تنمية الكفاءات الأفراد.
 - تساهم قيادة إدارة التميز التي تمتلك القدرة على التأثير وتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأداء المتميز.
 - تساهم مشاركة إدارة التميز للعاملين في عملية اتخاذ القرار في تحفيزهم وتنمية كفاءاتهم.
 - تساهم عملية تقييم الأداء التي تقوم على معايير علمية في تحفيز العاملين على تحقيق الأداء المتميز.
- ونظرا لطبيعة الموضوع بصدد دراسته و هو عبارة عن موضوع يعتمد على الوصف و ،استغنت الدراسة بالمنهج الوصفي ي وهو الأنسب لقيامنا بإجراء البحث الميداني لهذه الدراسة، إذ يهدف المنهج الوصفي ي إلى دراسة ظاهرة ذات خصائص و أبعاد و متغيرات في إطار معين ويقوم بعملية تحليلها استنادا إلى البيانات المجمعة حول الظاهرة المراد دراستها متخذا من معرفة مسبباتها والعوامل المؤثرة فيها منطلق للدراسة و بالتالي الولوج إلى عمق الظاهرة و تصنيفها و تحليلها و تقديم تفسير لها، و هذا التفسير يسمح لنا بالحصول على نتائج قابلة للتعميم.

ولد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- أن صلاحيات التأثير تكمن في سلطة القرار المتخذة من قبل الرئيس بحيث نجد أن أغلبية الباحثين صرحوا بأن إمكانية التأثير على العمال تكمن في سلطة القرار المتخذة من قبل الرئيس، لأن الرئيس بحكم منصبه الذي يشغله و السلطة التي يمنحها له القانون بإمكانه أن يؤثر العمال وخاصة إذا كان ذو شخصية قوية.

- أن المؤسسة تسيطر على حل مشكلات العمل و حسم الخلافات بين العمال وهذا ما أكده جل الباحثين انطلاقا من خبرتهم المهنية بهذه المؤسسة وذلك من خلال مساهمتها في تنمية وتدريب الأفراد أي بنسبة 39,1% كما أنها تدعم الجوانب الإيجابية في المؤسسة و التي تشمل تحقيق الأهداف المرسومة عن طريق مواكبة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة.

- أن القيادة تساهم في تدريب و تنمية سلوك العامل في المؤسسة على نمط معين وفقا للقيم والمعايير المنتهجة من قبل هذه المؤسسة وهذا ما أكدته أغلبية المبحوثين بنسبة 79,74%.
- أن قيادة هذه المؤسسة تقوم بتحفيز الأفراد على تنمية مهاراتهم و تطوير قدراتهم وهذا ما أكدته أغلب المبحوثين بنسبة 73,4% وهذا عن طريق تشجيعهم على الإبداع والابتكار من خلال إشراكهم في عملية القرار اتخاذ القرار و التي تمكنهم من الترقية إلى مناصب عليا الحصول على منح و علاوات تشجعهم على تحسن أدائهم من تنمية كفاءاتهم عن طريق التكوين والتدريب أكثر.
- أن هذه المؤسسة لا تعمل على إشراك العمال في تقديم آرائهم حول المشكلات المحتمل مواجهتها في المؤسسة و هذا ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 59,5%، والسبب يعود حسب تصريحهم - أي المبحوثين- إلى دكتاتورية المسؤولين و الذين لا يتقنون في كفاءة العاملين.
- أن هذه المؤسسة لا تقوم بتدريب العاملين على أعمال التقدير والتنبؤ وهذا ما أكدته أغلبية المبحوثين بنسبة 45,6% وخاصة عند فئتي عمال التحكم فئة عمال التنفيذ.
- أن أغلبية المبحوثين في هذه المؤسسة صرحوا بأن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار تحفزهم على تنمية كفاءاتهم أي بنسبة 70,1%، بحيث أن هذه المشاركة والتي تدفع العاملين إلى المزيد من العمل والتي بدورها تشجعهم على روح الإبداع والابتكار وكذلك تكوين أنفسهم وتنمية مهاراتهم لمعرفة اختيار القرار الأمثل، و في المقابل نجد نسبة 29,9% من المبحوثين الذين صرحوا بأن عملية المشاركة في اتخاذ القرار لا تحفزهم على تنمية كفاءاتهم و السبب يعود إلى التضييق في المسؤوليات وغياب التشجيع على روح الإبداع والمبادرة، بالإضافة إلى نظام الحوافز المطبق ليس له علاقة بالأهداف العامة للمؤسسة.
- أن عملية تقييم الأداء لها دور فعال في وضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز وهو ما أكد عليه أغلبية المبحوثين بنسبة 57%.
- أن عملية تقييم الأداء تساهم في معرفة حقيقة الأفراد وهو ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 75,95%، بحيث أن عملية تقييم الأداء تمكن المؤسسة من معرفة مهارات وقدرات الأفراد ومدى استعداداتهم في العمل وبالتالي يمكنها من تحديد الأفراد ذوي الكفاءات.

- أن عملية تقييم الأداء بهذه المؤسسة تحفز العاملين على تنمية كفاءاتهم وهو ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 70,9%، وترتفع هذه النسبة خاصة فئة عمال التحكم بـ 81,8% و تليها مباشرة فئة الإطارات بنسبة 78,6%، وفئة عمال التنفيذ بنسبة 66,7%.

- أن إدارة التميز تساهم في تنمية كفاءات الأفراد عن طريق وظائفها وذلك عن طريق الاهتمام بهذه الوظائف و تطبيقها بالشكل الصحيح. أما عدم الاهتمام بها وعدم تطبيقها بالشكل الجيد يؤدي إلى العكس وهي عدم التنمية، وبالتالي تفشي الظواهر و السلوكيات السلبية.

الدراسة السادسة: " دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي ولاية غرداية،

من إعداد حاج عمر إبراهيم وهي أطروحة دكتوراه دولة العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة بسكرة، (2015-2016).

حيث عالجت الإشكالية السؤال التالي: كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية على تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي؟.

هذا السؤال بدوره اندرجت تحته عدة أسئلة فرعية جاءت كمايلي:

- هل التوظيف يساهم في إرساء سلوك الانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

- هل للحوافز علاقة بسلوك الانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية؟.

- هل للرقابة دور في دعم سلوك الانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الاستشفائية؟.

ولمعالجة تساؤلات هذه الدراسة فقد صيغت فرضيات جاءت لتثبت صدقها من خطئها والتي كانت كالتالي:

- كلما كانت عملية التوظيف (الاختيار والتعيين) مبنية بشكل علمي وعقلاني ساد سلوك الانضباط الوظيفي للعمال.

- كلما كانت الحوافز المادية والمعنوية مطبقة بعدالة داخل المؤسسة العمومية زاد انضباط عمالها وظيفيا.

- كلما كانت عملية الرقابة الإدارية موضوعية ساهمت في تحقيق سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- حيث سعت هذه الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج علمية نسبيا وكانت على النحو التالي :
- محاولة وصف البيئة باعتبارها تمثل مصدرا للضغوط والمضايقات، وظيفة العلاقة بين مكونات البيئة الداخلية والأداء السلوكي.
- التعريف بخصائص المؤسسة الجزائرية وتأثيرها على الأداء ودورها في تشكيل سلوك الانضباط و في الأداء الجيد والفعال.
- تحديد خصائص ومميزات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة والدور الذي تلعبه في تشكيل السلوكيات. وفي ضوء مناقشتها وتحليلها للفرضيات المتنبأة توصلت إلى جملة من النتائج وتتمثل فيمايلي:
- عملية التوظيف تتدخل فيها نصوص قانونية وغير مرنة لا تراعي متطلبات المنصب مما ينعكس سلبا على أداء العمل والانضباط الوظيفي بشكل عام.
- عدم الالتزام بالدوام الرسمي للعمل.
- غياب احترام تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.
- عدم وجود اتصال فعال يشبع حاجات الأفراد.
- عدم الموضوعية في نظام الترقية والتقييم في المؤسسة.
- تدخل الوساطة والمحسوبية في عملية التوظيف مما أدى إلى تضرر المؤسسة ووجود خلل في السير الحسن لها وعدم الانضباط الوظيفي لعمالها.
- سياسة الاستقطاب غير فعالة أثرت سلبا على وجود عمالة ذات كفاءة
- عدم الرضا عن كفاية الأجر أدى بالعمال إلى عدم انضباطهم الوظيفي.
- عدم الرضا عن التصنيف المخصص للوظيفة في سلم الأجور.
- تفتقر المؤسسة لثقافة الحوافز (كالتكوين، المكافآت، الترقية، العدالة)، أثر سلبا على الانضباط الوظيفي.

- عدم وجود مناخ تنظيمي محفز (الغيابات، الصراعات، التمييز بين العمال، فقدان الثقة بين العمال والمسؤولين).

عدم وجود ولاء تنظيمي لغالبية المبحوثين، مما أثر بالسلب على الانضباط في العمل والتهاون والبحث عن فرص أخرى للعمل خارج المؤسسة.

تقييم الدراسات المحلية:

على العموم فإن هذه الدراسات التي قمنا بإدراجها في بحثنا فهي تتوفر على جوانب عدة ساعدتنا في ذلك، من خلال تحديد الأهداف والأسباب التي جعلتنا نتناول هذا الموضوع، باعتبارها تطرقت إلى بعض من متغيرات الموضوع أو أشارت إليه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في الأبعاد التي قمنا نحن بتحديدنا، كذلك يوجد فيها الكثير من التشابه في بعض المفاهيم المحددة حيث قربت لنا الموضوع أكثر في عدم تشعب هذه المفاهيم، كذلك الدراسات ساعدتنا في الصياغة للفرضيات ووجود بعض التشابه في مختلف المتغيرات المحددة حيث قدمت لنا زوايا أخرى عن كيفية معالجة الموضوع خصوصا فيما يتمثل في متغير إدارة الموارد البشرية، حيث كانت متعمقة في تحليل تلك المتغيرات عن دور إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بصفة عامة، وكذلك وجدنا نوع من الربط في طرحها بمدلول تسيير الكفاءات والدور الذي تقدمه المؤسسة في سبيل الاستفادة من هذا المورد البشري والذي يعتبر بعد ذلك كفاءة ودوره فيما بعد في نجاح إستراتيجية مهمة وأهداف أي مؤسسة.

كذلك جل الدراسات كان لها جانبين نظري وميداني ساعدت بحثنا في وضع خطة منهجية للبناء الموضوع من التشابه في الطرح أسئلة الإشكالية ولو ضمنا، كذلك في وضع أبعاد عند صياغة الفرضيات، ومن ناحية منهجية في المنهج المعتمد والأدوات التقنيات المستعملة ساعدتنا في توجيه بحثنا كذلك هذه الدراسات معظمها أجريت في مؤسسات تولي أهمية ودور للموارد البشرية المتوفرة لديها، فمن خلال النتائج المتوصل إليها في كل دراسة ساعدت في التحكم بالبحث لأنها في نفس السياقات الاجتماعية والمتباينة، وتبتعد عنها في جوانب أخرى لم تقم بطرحها في تأكيدها على الدور الفعلي لإدارة الموارد البشرية في تسيير المورد البشري الكفاء وسبل تنميته وجعله ذو فعالية وكفاءة بكل بمؤسسة.

7-2 الدراسات العربية :

الدراسة الأولى : ،أثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة العاملين في القطاع المصرفي، دراسة ميدانية (حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري)، من إعداد الباحثة إيمان قضا برسالة ماجستير جامعة حلب سورية.

عالجت هذه الدراسة عدة تساؤلات وهي:

- هل القصور والضعف في سياسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام وسياسة الحوافز بشكل خاص المتبعة حاليا في المصرف التجاري السوري، تؤثر رفع كفاءة أداء العاملين ؟.

- هل تتوفر القناعة لدى القائمين على إدارة المصرف التجاري السوري بأهمية الحوافز في رفع كفاءة أداء العنصر البشري؟.

- هل هناك انخفاض لإنتاجية العاملين، وضعف التأهيل والتدريب وانخفاض جودة الخدمة المصرفية؟.

ولقد اعتمدت الباحثة في دراستها للتأكد من التساؤلات المطروحة على صياغة الفرضيات التالية:

- إن القصور والضعف في سياسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام وسياسة الحوافز بشكل خاص المتبعة حاليا في المصرف التجاري السوري تؤثر رفع كفاءة أداء العاملين.

- تتوفر القناعة لدى القائمين على إدارة المصرف التجاري السوري بأهمية الحوافز في رفع كفاءة أداء العنصر البشري.

- كلما انخفضت الإنتاجية لدى العاملين، وضعف التأهيل والتدريب وانخفاض جودة الخدمة المصرفية يؤثر في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي.

ولقد اعتمدت الباحثة في دراستها الميدانية على المنهج الوصفي وعلى أداة الاستمارة لجمع البيانات عن الموضوع.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة على ضوء الفرضيات نجد:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية في رفع أداء العاملين في المصرف التجاري السوري وذلك عند مستوى دلالة إحصائية 5 %.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية في رفع كفاءة أداء العاملين، وذلك عند مستوى دلالة 5%.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز في رفع كفاءة أداء العاملين في المصرف التجاري السوري.
الدراسة الثانية : " القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، للعلوم الأمنية جامعة نايف من إعداد " خالد بن عبد الله الحنيطة" أطروحة ماجستير 2003 .

تمحورت هذه الدراسة حول سؤال رئيسي طرح كالتالي :

ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران؟.

وتتدرج تحته الأسئلة الفرعية الآتية :

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وبين المتغيرات الشخصية التالية (المؤهل العلمي، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي)؟.

- ماهي رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة البيئة في الخدمات الطبية؟.

ومن بين الأهداف التي تسعى الدراسة الوصول إليها مايلي:

- تحديد العلاقة بين كفاءة الأداء والمتغيرات الشخصية للمبحوثين(المؤهل العلمي، الخبرة، الحالة الاجتماعية المستوى الوظيفي).

- معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية.

- تقديم التوصيات والاقتراحات التي تسهم في تحسين أداء العاملين في المنظمات المبحوثة في ضوء النتائج التي تظهرها الدراسة.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي ي بأسلوبه المسحي الذي يعد مناسباً في تحليل الظاهرة وتفسيرها بغرض الكشف عن القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء لدى العاملين.

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج في دراستها والتي سنوجزها في:

- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمس من أبعاد القيم التنظيمية وبين كفاءة الأداء.

- ارتباط كفاءة الأداء ببعده القانون والنظام، ثم بعد التنافس ثم يلي بعد القوة، ثم بعد الدفاع وأخيرا بعد الكفاية.
- وجود علاقة بين المؤهل العلمي وكلا من إدارة البيئة وكفاءة الأداء، وهذا يعني أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي كلما ارتفعت القيمة التنظيمية المتعلقة بإدارة البيئة لدى الموظف وكلما ارتفع المؤهل العلمي كلما ارتفع مستوى الأداء.
- كلما ارتفعت سنوات الخبرة زادت كفاءة الأداء، وبالتالي ترتفع جميع القيم التنظيمية.
- تبين عدم وجود اختلاف بين المتزوجين وغير المتزوجين فيما يتعلق بالقيم التنظيمية وكفاءة الأداء لديهم
- اتضح أن مستوى الالتزام بالقيم التنظيمية لدى الموظفين في الإدارة التنفيذية والوسطى أقل منه لدى الإدارة العليا.
- تبين أن كفاءة الأداء لدى موظفي الإدارة العليا أكبر منه لدى موظفي الإدارة الوسطى والتنفيذية.

تقييم الدراسات العربية

رغم قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوعنا بالدراسة وإحاطتها بجوانبه المدروس، حيث تظهر علاقة هذه الدراسات في تناولها لجوانب من الفرضيات التي قمنا بصياغتها خصوصا في المؤشرات المحددة، حيث عالجت دراسة "إيمان قصاب" عن دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين، وكان تركيزها منصبا بالخصوص على مؤشر الحوافز، حيث وصيغت فرضيتها بأن القصور والضعف في سياسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام وسياسة الحوافز بشكل خاص المتبعة حاليا أثر في رفع كفاءة أداء العاملين، حيث ساعدتنا هذه الفرضية والنتائج المتوصل إليها في فهم طبيعة الحوافز كيف ربطناها في دراستنا، وهي تختلف عن دراستنا في أنها عالجت مؤشر واحد وتناولته بالتحليل والدراسة عكس ما تطرقنا إليه نحن واعتبرناه بعدا من أبعاد التحفيز بالمؤسسة.

كذلك الدراسة التي قام بها الباحث "خالد بن عبد الله الحنيطة" هي دراسة أفادت موضوع بحثنا من خلال الهدف العام الذي تود الوصول إليه، في تحديد العلاقة بين كفاءة الأداء والمتغيرات الشخصية للمبوحثين (المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي)، حيث اعتمدنا عليها في معرفة أثر كل تلك المتغيرات المذكورة في رفع كفاءة العنصر البشري بالأداء الممارس بالمؤسسة، ووجود تلك

الارتباطات في أنها السبب الرئيسي في تحسن ورفع أداء العاملين، إذ اعتمدنا عليها طرحنا لأسئلة الاستمارة والعلاقة التي تكمن بين هذه المتغيرات والكفاءة في الأداء.

كذلك أفادتنا في البعد الذي طرحناه عن الفرضية المصاغة حول المحافظة على أداء الموارد البشرية دور في تنمية كفاءة الأفراد، من خلال دور تقييم أداء في تحسين ورفع كفاءة المردد البشري ، حيث تطرقت هذه الدراسة إلى هذا المتغير بالدراسة والتحليل فيما يخص الهدف الموضوع حول إبراز أهمية كفاءة الداء والآثار المترتبة على إنتاجية العاملين، وكذلك في تحديد مدى فعالية نظام تقويم الأداء وأثره على كفاءة إنتاجيتهم ، حيث استعن بها التحليل والتعمق في النتائج التي توصلت إليها في تقييمها لنظام التقييم المعتمد بالمؤسسة قيد الدراسة وما ستخرج به دراستنا من نتائج، وتشابها في بعض النقاط التي حاولنا الإجابة عنها في تحليلنا لجداول أسئلة الاستمارة، إلا أن الدراسة الميدانية والمؤسسة قيد الدراسة تختلفان كثيرا ، عكس دراستنا بمؤسسة اقتصادية إنتاجية .

2-7 الدراسات الأجنبية :

الدراسة الأولى : " نماذج عمليات التحول وأداء إدارة الموارد البشرية "

من إعداد الباحثين LUC , BARIL , RONDEAU et CORNET سنة 2004

والتي سعى فيها إلى الإجابة عن تساؤل رئيسي فحواه: ما مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على موافقة عمليات التحول؟ ومن ثم ما مدى قدرتها على الاستجابة لانشغالات المتلقين لهذه العمليات؟، حيث ركزت الدراسة على مجموعة من المنظمات العمومية والخاصة ممثلة في مستشفيات وبنوك وقطاع الإعلام الآلي، حيث تكمن نماذج عمليات التحول المقترحة فيما يلي : إعادة الهيكلة التنظيمية والاقتصادية Réalignement، التجديد Renouvellement، إعادة الانتشار Redéploiement، إعادة التأسيس Réaménagement، ووجد الباحثون من خلال الدراسة الميدانية أن كل نموذج من هذه النماذج الأربعة للتحول، تتطلب أنشطة معينة تقوم بها إدارة الموارد البشرية للاستجابة لانشغالات المتلقين مع اختلاف نماذج التحول، مما يفرض اختلاف استراتيجيات تصرف إدارة الموارد البشرية للاستجابة لانشغالات هؤلاء ومن ثم فإن أنشطة هذه الإدارة ليست نفسها في نماذج التحول المقترحة نتيجة لاستجابتها لانشغالات المتلقين المختلفة مع اختلاف نماذج التحول.

أ.الدراسة الثانية: كانت بعنوان: التسيير بالكفاءات : حالة مانبور

Management par les compétences : Le cas Manpower Cécile De Joux et Anne Dietrich:

هذا الكتاب موجه لطلبة التكوين الأساسي أو المتواصل للسنة الأولى و الثانية جامعي و طلبة المدارس التجارية و هو يهدف من الناحية التعليمية إلى إعطاء القارئ نظرة عامة حول إشكالية الكفاءة ،على ماذا تعتمد، كيف يتم تطويرها وما هي العراقيل التي تقف أمامها، أما من الناحية المنهجية فقد قام بعرض مختلف النظريات الفكرية التي اهتمت بالموضوع وهذا لإعطاء القارئ الخلفية الفكرية اللازمة والضرورية لفهم تطبيقات إدارة الموارد البشرية، والإدارة المعتمدة على مفهوم الكفاءة ولقد تناول الكتاب عدة مفاهيم نذكر منها:

- الكفاءة الفردية والجماعية للعمال وأيضا للمؤسسة والتي شكلت تنميتها انشغالات أساسية للمنظمات المختلفة حيث عرضت رهانات الكفاءات متطلباتها.

- مفهوم الكفاءة والتي تحتل مكانة محورية في تسيير الموارد البشرية باعتبارها العامل الذي يضم الآليات التسيير والعلاقات التنظيمية للموارد البشرية والتي تتطلب مبادئ خاصة.

- خطوات أو مراحل تسيير الكفاءات من خلال عرضه للآليات، الأدوات والمفاهيم والتقنيات والإجراءات العديدة والمختلفة ولقد حاول أن يركز على النقاط المشتركة مبتعدا بذلك عن إجراء المقارنات.

ويتضمن هذا الكتاب الذي ينتمي إلى سلسلة كتب التسيير التطبيقي على جزء "INC" تمت فيه دراسة حالة كانت مؤسسة مانبور الفرنسية (فرع شركة مانبور الأمريكية المتخصصة في عرض و تسيير الوظائف المؤقتة والدائمة) معرضا لهاو القارئ مدعو إلى متابعة سياسة تنمية الموارد البشرية المعتمدة من طرف الفرع الفرنسي للشركة الأمريكية مانبور من أجل تسيير كفاءاتها و شركائها الدائمين و المشاكل التي تواجهها والأسئلة التي تطرح نفسها، و لقد قسم هذا الكتاب Manpower إلى ثلاث جزاء خصص :

- الجزء الأول: للحديث عن الفرع الفرنسي للشركة الأمريكية بإعطاء لمحة تاريخية عن هذا الفرع أهدافه ، مهامه ،تنظيمه و أسواقه المختلفة كما استعرض الكاتب أهم الأسباب التي دفعت الشركة إلى الاعتماد على الكفاءات في أدائها لوظائفها .

- الجزء الثاني : يعرض فيه الباحث رؤية عميقة و عامة حول أساسيات ومبادئ قواعد مناهج التسيير بالكفاءات ، فينطلق من تحديد أبعاد و مفهوم الكفاءة في مجال العلوم التطبيقية و تطورها في العلوم

الاجتماعية و التداخل الواضح بين التطبيق و النظرية في بناء الإشكالية المتعلقة بالكفاءة ثم يتناول الرهانات المسجلة حول تطبيقات إدارة المواد البشرية و طرق التسيير و الأجر الخاص بالعمل و حول تطور العلاقات الوظيفية و ركزا الباحثان على عدد من النقاط التي تشكل اليوم موضوع عائد .

- **الجزء الثالث :** تم فيه عرض و تحليل الخطوات المعتمدة من طرف مانبور تشير إلى تشابه هذه الخطوات مع الخطوات المطبقة في مؤسسات كبرى Manpower أخرى و التي هي مرجع لمبادئ و نتائج المعلنة في القسم الثاني و لتقديم حوصلة من العمليات الملاحظة حول القرارات المفتاحية : " العامل المفتاح " و تقترح في كل فصل طريقة عامة مطبقة في مؤسسات أخرى . أنها تسمح أيضا بتبيان كيف يمكن للكفاءة بتطوير آليات إدارة الموارد البشرية و أهمية دور المدير في العملية و الذي شكل القسم الأخير من هذا الكتاب و على الرغم من المعلومات القيمة التي تناولها الكتاب إلا أنه ركز بشكل كبير على التسيير الكفاءات التي تعتبر بمثابة المورد الأساسي للشركة على أساس أن نشاطها يتمثل في توفر أو عرض و تسيير الوظائف المؤقتة والدائمة .فجل اهتمام الشركة و الكتاب على حد سواء، هو ينصب على توفير الكفاءات للشركات و لكن ماذا تحقق هذه الشركات من وراء توظيف الكفاءات ، كيف يتم استغلال هذه الكفاءات في الشركات التي توظفها و هذا هو الجانب الذي نود نحن دراسة و تناوله بالفحص و التحليل .

- **الدراسة الثالثة : كتاب بعنوان**

Gestion des Compétences et Knowledg Management :Renouveau
de la Création de de valeur en gestion de Ressource humaines

هذا الكتاب منسق من طرف فرونسوا ديبوش راباس على إثر المؤتمر المنظم من طرف مركز الدراسات حول تحليل التحولات الاقتصادية و الاجتماعية في مارس 2002 الذي كان موضوعه حول الكفاءة و إدارة المعرفة ومجمل المداخلات التي قدمت خلال هذا اليوم الدراسي كانت تتمحور حول كيف يمكن لتسيير الموارد البشرية أن يؤدي إلى تطور و البحث عن توليد القيمة من خلال إدراج تشير الكفاءات و تسيير المعرفة في تسيير الأفراد على الدوام وهذه التظاهرة جمعت العديد من الباحثين و المختصين الذين تناولوا عموما ثلاث مفاهيم وهي : تسيير الكفاءات إدارة المعرفة ، توليد القيمة ولذا قسم المؤلف هذا الكتاب إلى أربع محاور وهي :

القسم الأول: الذي عنوانه المؤلف ب: بإدارة الرأسمال البشري: مساهمة إدارة المواد البشرية في توليد قيمه لدى المؤسسة، جمع المؤلف في هذا القسم مداخلات الباحثين الذين تناول هذا الموضوع وهؤلاء عملوا على استعراض أهم الأسباب التي جعلت المؤسسة تسعى نحو توليد القيمة حيث أكدوا على أن التطورات والتحويلات التي يشهدها العالم اليوم و في شتى المجالات كان لها أثر كبير في توجه اهتمام المؤسسة إلى الاعتماد و الاستغلال الجيد لمواردها البشرية، و من المعروف اليوم أن العامل يلعب دورا مركزيا في تطوير المؤسسة وأن تطبيقات إدارة الموارد البشرية تتطور على الخصوص في مجالات تسيير المعارف و الكفاءات ولقد قسم المؤلف هذا القسم إلى نقطتين :

النقطة الأولى : تضمنت محاولات المتدخلين للإجابة على السؤال المطروح و المتعلق ب: " كيف يمكن فهم و تصور العلاقة بين تسيير الموارد البشرية و القيمة "أوضح المتدخلون بأنه من منظور ديناميكية القيمة تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما لأنها تسمح بتسيير ليس فقط الكفاءات و لكن أيضا المعارف و تسيير الإبداع الإداري الملائم لتطوير المؤسسة. كما حاولوا استعراض النظرة القديمة للمؤسسة نحو القيمة التي الموارد البشرية أصبح للقيمة معنى آخر و خلصوا في الأخير إلى أن دور الموارد البشرية في عملية توليد القيمة أصبح مهم أكثر فأكثر فالموارد البشرية تتدخل في الحقيقة من أجل توظيف و إدماج الأفراد ذوي مستوى (السوق الداخلية للعمل) من أجل تطوير الخبرات (الرأسمال الاجتماعي) و تسهيل و بروز القدرات الجديدة (التعلم الذاتي و الجماعي) أنها تسمح على العموم التعاون من خلال تقاسم الخبرات و المعلومات أنها تخلق شبكات تعاون على توليدها و تساعد على بروز ثقافة تنظيمية كفاءة الموارد البشرية الآن عنصر مفتاح للكفاءة أنها العلامة الفارقة للمنظمة (المميز لها). ينظر إلى إدارة الموارد البشرية من اليوم فصاعدا على أنها تقضي إلى مهمة بناء الكفاءات الفردية و الجماعية الضرورية من أجل خلق و توليد القيمة المستدامة

النقطة الثانية : إستراتيجية تسيير المعارف في هذه النقطة ركز المتدخلون على أن تسيير المعرفة هو الإجابة أو الرد الذي تواجه به المؤسسات هذا الكم الهائل من التغيرات والتحويلات والتطورات في شتى المجالات والتي تسمح بالوصول إلى ثقافة تقاسم المعرفة. المنظمة المتعلمة هي مفهوم تنظيمي الذي يعود على هذا النوع الجديد من الثقافة أين المعرفة تشاطر وتقود إلى التعلم الجماعي، جملة المعارف والخبرات المؤسسة هي جزء مندمج في رأسمالها وتشكل مركب أساسي في فرصها أنها تسمح بهندسة كفاءاتها الذين يشكلون ميزتها أمام منافسيها كما تحدثوا عن المنظمة المتعلمة كيف تتحول المنظمات إلى منظمات متعلمة و ما هي النتائج التي تحققت من هذا التوجه .

- **القسم الثاني:** كان تحت عنوان إدارة المعرفة و تسيير الموارد البشرية و قد خصص هذا القسم للحديث عن موضوع تسيير الموارد و إدارة المعرفة في شبكات المؤسسات حيث أشاروا إلى قلة البحوث والدراسات في هذا المجال كما أكد على أن إدارة المعرفة في المؤسسات الشبكية تسمح بتبادل ممارسات وإثراء المعارف والكفاءات المتاحة على الشبكة كل مؤسسة تتحصل على ثراء معرفي فردي أو جماعي ولقد خلصوا من تحليل والملاحظة حول تسيير الكفاءات والمعرفة في شبكة المؤسسات إلى أمرين هما :

- إدارة الكفاءات و المعرفة تسمح بعمل رابط بين الأفراد و الجماعات .

- القدرة تتضمن في الكفاءات و المعارف تشكل دعامة وجود الشبكة .

غير أن موضوع إدارة الكفاءات والمعرفة في المؤسسة يطرح عدة تساؤلات نذكر منها:

- كيف يمكن تطوير مجموعة ذكية انطلاقا من منظمة الذين هم إستراتيجيتها الخاصة للتطور؟

- كيف نهىء ميكانيزمات التعلم في الشبكة ؟.

- كيف نحفظ المعارف ؟ .

و في نهاية هذا العرض قدم الباحثين مثال حول شبكة لسبع مؤسسات مصغرة مختصة في ميكرو إلكترونيك و التي تسلط الضوء على الخصوص بالنسبة للمؤسسة التي تقول عليها تقليدية حول تسيير الكفاءات و إدارة المعرفة و إدارة المعرفة ضمن شبكة المؤسسة التي خرجت بثلاث نتائج .

- إثراء الكفاءات الفردية على المستوى التقني و العلائقي.

- تتمين الكفاءات الفردية في التحقيق بالمشاريع المعقدة .

- توسيع حقول المسؤولية المحددة من طرف واضعي ورقة عمل المشروع .

و هذه النقاط الثلاثة تشكل العناصر الأساسية في خلق قيمة عند تسيير الموارد البشرية على مستوى الشبكة تم تناولوا نقطة أخرى وهي :

- الرابطة المعرفية: أداء توليد قيمته من أجل إدارة المعرفة و على عكس النظرية في التطبيق لا تزيد

إدارة المعرفة في استراتيجيات المؤسسة و لكنها تزيد من مسؤوليات الموارد البشرية، ويمكن لإدارة

المعرفة أن تسمح لإدارة الموارد البشرية بتدعيم دورها كعامل مهم و ضروري في خلق القيمة في المؤسسة

وأكدوا على هناك العديد من الصعوبات و العراقيل التي تحول دون مساهمة إدارة المعرفة في خلق قيمة

وهي :

- صعوبة الوصول إلى كل أشكال المعرفة المتاحة في المؤسسة و على الخصوص المعرفة الضمنية .
- صعوبة تحديد المعارف المناسبة للمنظمة من بين العديد من البيانات و المعلومات المتوفرة و هنا يظهر أهمية خريطة الطريق المعرفية فهي الأداة التي يتجاوز هذه العراقيل إنها تساعد على تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة و القيام بالتحليل المقارنة و حوصلة بين العروض الفردية و الجماعية المختلفة و العديد من الوظائف الأخرى .

ليخلصوا في الأخير إلى بعض سلبيات الخريطة مشددين على أن استعمالها يجب أن يكون مراقب وأن يتم تطبيقها إلا في جماعات العمل ذات الحجم الصغير .

- **القسم الثالث:** تسيير الكفاءات و خلق القيمة جمع فيه المؤلف المداخلات التي تناولت موضوعين:

- **الموضوع الأول:** من تسيير الكفاءات إلى التسيير بالكفاءات نحو قراءة واسعة و مستمرة لإدارة الموارد البشرية .

تم الحديث في هذا القسم عن التغيرات التي حدثت على مستوى هيكلية و تنظيم المؤسسات و هذا تماشيا مع التطورات الحاصلة منذ سنوات الثمانينات حيث أصبحت أكثر مرونة و حركية من أجل أن تكون أكثر كفاءة و فعالية و لذلك توجهه نحو التسيير بالكفاءات و الذي يقضي بأن يوضع في التنفيذ تسيير مستمر لكفاءتها الفردية و الجماعية و التنظيمية (الكفاءات التنظيمية هي النتائج و توجه استراتيجي تأتي من العلاقات بين الموارد الكفاءات الجماعية و العلاقات الخاصة بالمؤسسة) .ليخلصوا بأن وظيفة الموارد البشرية تلعب دورا مزدوجا لهذا ينبغي أن نحدد المفاتيح اللازمة لتشكيل الكفاءة المبحوث عنها و أيضا القدرة على تطويرها انطلاقا من المعارف القاعدية من أجل استغلالها و استثمارها، و لكن يجب بالمقابل تحديد السلوكات الراسخة التي ستسمح بتطوير المعارف و القدرات المجردة إنها يجب كذلك أن تساعد في تحديد الأهداف الإستراتيجية . ففي هذا العصر لا يمكن فصل رقابة التسيير و التي تشتد في هذه العملية بالنظر للإجراءات المتخذة .

- **الموضوع الثاني:** يتعلق بتسيير الكفاءات، المعرفة الضمنية و إنتاج الكفاءات و فيه تطرق المتدخلون إلى أن التسيير بالكفاءات يهدف إلى تحسين الفعالية المنظمة و تطوير الموارد البشرية أنها مولد القيمة و المعارف عندما تدعم التعلم التنظيمي فتسيير الكفاءات تتجاوز مجال تسيير الموارد البشرية لتصبح ورقة رابحة في إستراتيجية المنظمة، أنها تسمح للمنظمة التكيف مع المحيط الخارجي و جمع مواردها الداخلية حولها .

تقييم الدراسات الأجنبية:

تظهر علاقة هذه الدراسات بموضوع دراستنا في كونها تناولت جانبا مهما من عن تسيير الكفاءات وعن ممارسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية وعن أداء العنصر البشري بالمؤسسة، حيث خدمت موضوع بحثنا في كثير من النقاط وبينت لنا عدة تصورات نظرية منها في بناء خطة بحثنا، كذلك قدمت لنا بعض الجوانب عن بعض المفاهيم فيما يخص الكفاءة ، تسيير الكفاءات ، إدارة الموارد البشرية، حيث ساعدتنا في ربط متغير إدارة المورد البشرية بنمط تسيير المورد البشري الذي تطبقه، والأهداف التي وضعت تتوافق مع أهدافنا المحددة، خصوصا فيما يتمثل في قدرة إدارة الموارد البشرية على مواكبة عمليات التحول، وعن مراحل تسيير الكفاءات من خلال عرضه للآليات والأدوات والتقنيات وإيجاد النقاط المشتركة بينها وبين الإدارة، وفي تطبيقاتها في مجال تسيير المعارف والكفاءات وكيفية تهمين الكفاءات، كل هذه الأهداف وجدنا الإجابة عليها في النتائج المتوصل إليها، وكونت لنا أبعاد في التباين للفرضيات التي صغناها في دور كل من المؤسسة بإدارتها في التسيير المحكم والعقلاني للكفاءات الموجودة بها، إلا أن هذه الدراسات دراسات نظرية أكثر منها ميدانية كذلك يطبع عليها التحليل الاقتصادي في طرحها وقلة التحليل السوسبيولوجي بها كما أن طرحها كذلك يفتقد إلى بعض الأبعاد التي طرحناها في الفرضيات.

ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد :

تمثل الدراسة الميدانية ذلك المجال الذي يتم فيه اختيار فرضيات الدراسة التي افترضها الباحث وما قد تم عرضه في الجانب النظري وذلك بالنزول إلى ميدان الدراسة وجمع المعلومات والبيانات وتحليلها من أجل كشف الحقائق التي من خلالها التأكد من صدق أو نفي الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة وبالتالي الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية.

1- التعريف بميدان الدراسة⁽¹⁾:

أ- الموقع: تقع شركة "IRIS"، "الصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية المنزلية"، في ولاية سطيف وبالضبط في المنطقة الصناعية الواقعة جنوب المدينة، وبدأت نشاطها، سنة 2007، وبفضل الإمكانيات المتوفرة لديها والجهود المبذولة من طرف رؤسائها ومسيريها، أصبحت اليوم تمتلك سبعة وحدات صناعية متفرعة تنتمي إلى المؤسسة الأم حيث تختلف كل وحدة في نشاطها وإنتاجها، والتي تضم حوالي مايقرب من 6000 عامل على مختلف وحداتها إذ أصبحت في يومنا هذا من بين رواد الصناعة في الجزائر، ومن بين العديد من المؤسسات ذات الطابع الصناعي في المنطقة، وهذا بفضل:

- تنوع نشاط وحداتها.
- الإمكانيات الكبيرة المستعملة لإرضاء الزبائن.
- الأهمية البالغة للنوعية في اليد العاملة.
- التألق على المستوى الجهوي والوطني.
- نوعية التسيير، حيث تحصلت المؤسسة على معايير الايزو العالمي للجودة والنوعية في المنتج وتعتبر شركة "IRIS" هي وحدة من وحدات الشركة الأم لصناعة وتركيب الثلاجات والتي تضم 500 عاملا في مختلف المستويات المهنية.

هذه الوحدة تقع في المنطقة الصناعية جنوب مدينة سطيف "zone industrielle" والتي تتربع على مساحة مغطاة تقدر ب: 1500م² على 6000م².

(1)- وثائق مقدمة من طرف مؤسسة، IRIS

حيث أن المنتج بهذه المؤسسة في تزايد مستمر، ومنتوجها يوزع محليا إلى كل ولايات الجزائر بالإضافة إلى تسويق منتوجها إلى بعض الدول الإفريقية (تونس، مالي، النيجر، الصحراء الغربية، المغرب، موريتانيا..... وغيرها) كذلك من البداية ب300 فرد من اليد العاملة هي اليوم تشغل بما يفوق 500 عامل في جانفي 2018.

وفي السياسة التي تتبعها في مواصلة التوسع في النشاط والاستثمار هي في الآونة الأخيرة تسعى إلى فتح وحدات جديدة للتصنيع والتركييب.

ب- البناء الداخلي للمؤسسة (1):

- المدير العام : من أهم المهام التي يقوم بها :
- إدارة إستراتيجية المؤسسة.
- إعداد سياسة تحقيق الجودة والأهداف المسطرة.
- تنشيط ومراقبة مهام الإدارة.
- وضع وتهيئة الإمكانيات اللازمة للوظائف الجيدة لإدارة الجودة الشاملة.
- **نائب المدير العام : من مهامه**
- يساعد المدير العام في تغطية والبحث عن الاحتياجات التي تحتاج إليها المؤسسة.
- مكلف بدراسة الملفات المؤتمن عليها من قبل المدير العام.
- مكلف بعملية الاتصالات والعلاقات الخارجية، التعاملات مع الشركاء والزبائن، في ترويج وتسويق المنتج.

• مدير إدارة المالية : يقوم بمايلي

- إدارة وتسيير خزينة المؤسسة
- متابعة الصفقات التجارية الجمركية والبنكية
- متابعة وتوزيع الأجور ودراستها للأفراد العاملين بالمؤسسة.

• مصلحة الموارد البشرية : مكلفة بمايلي :

- القيام بعملية التوظيف لأفراد المؤسسة

(1) - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة، IRIS

- تسيير الكفاءات
- إدارة وتسيير العمال (التوظيف، الاستقطاب، التعيين، الاختيار، التكوين،
- تحسين الأداء، الرقابة)
- القيام بمخطط التكوين.
- متابعة البرامج التكوينية.
- **مديرة الجودة** : من أهم المهام التي تقوم بها هي :
- مكلفة بتنشيط كل الإجراءات للمستندات والوثائق الخاصة بالمؤسسة
- مكلفة بإنشاء الدليل **manuel. Qualité** للمؤسسة.
- التحسيس الجماعي للأفراد العاملين بالمؤسسة على أهمية النوعية في الإنتاج
- التنكير والتنبيه للإدارة العامة في عمل وسير إدارة الجودة الشاملة.
- المحافظة على تلبية مطالب الزبائن والشركاء، وذلك من خلال التسهيلات في التعاملات
- والعمل على سير العمليات المهمة التي تساعد على خلق جو عمل بالمؤسسة في سير إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الجودة والنوعية في المنتج.
- **مصلحة الصيانة والوقاية**: تقوم بمايلي :
- تسيير وصيانة كل المعدات والأجهزة المستعملة في عملية الإنتاج.
- المتابعة والتسيير للوثائق للأجهزة المستخدمة.
- الصيانة والمحافظة المستمرة على قطع غيار الآلات والأجهزة.
- **مصلحة التجارة** : تقوم بمايلي :
- إدارة وتسيير طلبات الزبائن.
- استقبال الشكاوي واقتراحات الزبائن والشركاء المتعاملين معهم.
- ترقية المنتج.
- حماية المنتج من خلال الحرص على توزيعه وفق ما يطلبه السوق.

- **إدارة الوحدة : تقوم بجملة من المهام**
- إعداد ووضع السياسة الإستراتيجية للمؤسسة
- توفير الموارد الأساسية والمهمة لسير عما الوحدة
- تشرف على مختلف النشاطات والأعمال التي تساعد على تطور وتنمية عمل الوحدة
- تشرف على عمل وسير فعالية إدارة الجودة الشاملة داخل الوحدة.
- **مصلحة التسويق :**
- تسيير عمل وحركية السوق
- متابعة ودراسة المنتجات من خلال الممونين والمزودين، أي متابعة دخول المادة الأولية والكمية اللازمة والنوعية التي يجب أن تكون وخروج الإنتاج والكمية التي سوقت.
- **مصلحة الحسابات والمالية : ودورها يتمثل في :**
- المالية لنشاطات الوحدات وكمية الإنتاج الذي وصلت إليه
- المحاسبة اليومية
- إعداد الكشوف والحسابات الكاملة للمؤسسة.
- **مصلحة المنتج : وتتمثل مهامها في :**
- زيادة وتحسين عمليات الإنتاج.
- تسيير المنتج بالكمية والنوعية
- إعداد كشف حسابات الإنتاج والاستهلاك للمادة الأولية المستعملة في التصنيع
- **مصلحة التسويق : وتختص بمايلي**
- البحث عن أسواق جديدة لتصريف المنتج
- إرضاء الزبائن من خلال تطوير وتنمية قدراتها التسويقية في عرض منتجها وفق المعايير المتبعة.
- **دائرة تسيير المخزون : دورها بتجسد في**
- إدارة وتسيير المخزون (المادة الأولية، المنتج النهائي، قطع غيار ومعدات المؤسسة).
- تلبية مطالب السوق.
- **مصلحة المراقبة : ومهامها تتمثل فيمايلي :**
- مراقبة ومعاينة المادة الأولية
- الرقابة الصارمة وقت الإنتاج ونهايته

- تسيير ومراقبة عمل الآلات والأجهزة وقياس مردودها في العمل
- دراسة ومراقبة النوعية وبرمجة التقنيات وأساليب وطرق العمل، ودراسة المواد والسلع التي ترد إلى المؤسسة

ج- أهداف المؤسسة:

- يمكن تلخيص أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها فيما يلي :
- وضع إستراتيجية محكمة في تسيير مختلف العمليات والنشطة التي تمارسها المؤسسة
 - وضع إجراءات وسياسات جديدة بالمؤسسة من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة
 - تحاول المؤسسة في ظل سياستها المتبعة أن تفتح وحدات أخرى خاصة بالإنتاج في إطار توسيع استثماراتها.
 - السعي الدائم والحرص على المستمر إلى تحسين نوعية المنتج ومطابقته للمعايير العالمية في الجودة والنوعية
 - الحصول على معايير عالمية أخرى لدى منظمة الإيزو.
 - التكثيف من جهودها لفتح أسواق جديدة لتصريف منتوجها، خصوصا في ظل المنافسة التي تشهدها من قبل المؤسسات الأخرى.
 - تحسين وتوفير النتوج وفق متطلبات الزبائن والشركاء.
 - جلب أفضل المعدات والآلات الحديثة، في سرعة الإنتاج وجودته.
 - السعي إلى الحصول على المعدات من النوعية الجيدة.
 - توفير الاحتياجات من الموارد البشرية، المدربة والمؤهلة ذات الكفاءة والفعالية، في الأداء والسعي إلى إدارة التميز في المنتج.

2- المجال الزمني للدراسة :

ويقصد به الفترة التي استغرقت فيها الدراسة، والتي شملت مرحلة البحث البيوغرافي والتي امتدت مدة طويلة، ثم التوجه إلى المؤسسة التي أقيمت بها الدراسة الميدانية، وذلك في السنة الدراسية (2017-2018) مع بداية شهر أكتوبر،، وهذا من أجل الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة بها. حيث تمت الموافقة على طلبنا وتم بعدها تزويدنا بكل المعلومات التي طلبناها من مدير المؤسسة، من تاريخ نشأة المؤسسة ونوع نشاطها والهيكل التنظيمي والتعرف بمختلف مصالحتها، وعدد

العمال الذين تشغلهم، وهذا لتكوين صورة عن المحيط والموضوع الذي نحن بصدد دراسته بها ويتوافق مع الأهداف والفرضيات المصاغة.

ثم بعدها القيام بدراسة استطلاعية، والتجوال في محيط المؤسسة ومختلف ورشاتها، والتي كانت من بداية شهر جانفي 2018 إلى أواخر شهر ماي من نفس السنة على فترات زمنية، أين انطلقت عملية توزيع الاستمارات وإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين ومسيري المؤسسة، ثم تلتها بعد ذلك عملية التفريغ لمجمل الإجابات و تحليلها.

3- منهج الدراسة : إن اختيار الباحث لمنهج دون آخر يختلف حسب طبيعة الموضوع والإشكالية المدروسة، بحيث لا تكون له الحرية المطلقة في تحديد منهج دون آخر، فهناك من يستعمل أكثر من منهج وذلك حسب طبيعة موضوع البحث، لأنه هو الذي يبرز للباحث الخطوات التي يجب الاعتماد عليها من أجل الوصول إلى النتائج المراد تحقيقها، حيث يعرف المنهج بأنه " الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة، (عمار بوحوش، 1990، ص 27).

وانطلاقاً من طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، في تشخيص دور إدارة الموارد البشرية، في مدى معرفة فعالية هذه الإدارة في تحسين ورفع أداء الأفراد بها، مستعملين في ذلك:

أ- المنهج الوصفي ي: والذي يهتم بجمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها عن المشكلة موضوع البحث والوقوف على دلالاتها، والذي يهدف إلى اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها (شفيق محمد، 1985، ص 84) فهو يسمح بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها بتعبير كمي وكيفي.

ب- المنهج الإحصائي الكمي: والذي يعرف بأنه تقنية غير مباشرة للنقصي العلمي المطبقة على المواد أو الوثائق المتعلقة بالأفراد أو الجماعات وهي ذات محتوى رقمي يسمح بسحب كمي من أجل التغيرات الإحصائية والمقارنات الرقمية. (موريس أنجرس، 2004، ص 261).

وقد استعملنا هذا المنهج في دراستنا لأنه منهج يهدف إلى الكمي للظاهرة المدروسة، بقياسها وترجمتها إلى أرقام ذات دلالة إحصائية توفر مجالاً للتحقق من الفرضيات المتعلقة بالفئة المدروسة، إذ أنه كلما استخدمنا الكم أكثر في الدراسة كلما اقتربنا من الموضوعية وابتعدنا عن الأحكام الذاتية وزادت الدقة العلمية في النتائج المتحصل عليها.

4- أدوات جمع البيانات :

(1) البحث الاستطلاعي:

من خلال موضوع دراستنا قمنا بزيارة ميدانية للمؤسسة لمعرفة الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية، اتجاه أفرادها، كما تم الاطلاع على مختلف العمليات التي تندرج ضمن النمط التنظيمي والتسييري الذي تعتمد عليه المؤسسة، كذلك تم الاستطلاع والتجول في محيط المؤسسة ومختلف المصالح والدوائر التي تضمها، وتمت فيها القيام بمقابلات ميدانية مع بعض أفراد المؤسسة من مختلف الفئات المهنية، (الإطارات وعمال التحكم وعمال التنفيذ)، تم أخذ صورة شاملة وتصور أولي حول الموضوع المعالج والفرضيات التي صغناها في دراستنا وتشخيصها، من نظام تقييم الأداء المطبق، والسياسة التكوينية التي سطرته المؤسسة والبرامج التكوينية التي تعتمد عليها، وكذلك معرفة نظام الحوافز والمزايا التي تمنحها المؤسسة لأفرادها، وكيف تحافظ على أمن وسلامة مواردها البشرية، وطبيعة بيئة ومحيط العمل، حيث أخذنا نظرة شاملة حول مجتمع البحث قيد الدراسة.

(2) الملاحظة :

لا تخلوا أية دراسة سوسيوولوجية من استخدام أداة الملاحظة فهي تسهل عملية الحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى، خاصة عند امتناع المبحوثين التعاون مع الباحث وعدم رغبتهم في الإدلاء بأي معلومات. (رشيد زرواتي، 1999، ص142).

حيث تم تدعيم دراستنا بشبكة الملاحظة المباشرة وذلك من خلال ملاحظة أفراد التنظيم، والوقوف على مختلف السلوكيات التي يقومون بها في عملهم وكيفية أدائهم لمهامهم، وكذلك ملاحظة طبيعة العلاقة وطريقة الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين مع بعضهم البعض، وملاحظة طريقة العمل بها والظروف التي يعمل فيها العمال؛ وبالتالي اعتمادنا عليها في تشخيص حالة المؤسسة، وكذلك أفادتنا في حصولنا على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها من المبحوثين مباشرة، وكذلك لتوضيح عناصر لم يتم التطرق إليها في استمارة البحث.

3)المقابلة:

تعد المقابلة تقنية مباشرة تستعمل من أجل مسائلة الأفراد بكيفية منعزلة (فردية) تسمح بأخذ معلومات كافية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين، وهي تكون إما فردية أو جماعية مقننة أو غير مقننة.(موريس أنجر،2004، ص 148)

حيث استعملنا هذه الأداة للحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستثمار، والتي تتعلق بآراء واتجاهات المسيرين والمديرين لدور إدارة الموارد البشرية، فيما يتعلق بأساليب تحسين أداء أفرادها من خلال فعالية نظام تقييم الأداء، والمعايير المعتمدة في طرق التقييم، وكذلك في معرفة مدى تطبيق المؤسسة لعملية تكوينية ذات برامج تزيد من كفاءة وفعالية أفرادها، وكذلك لمعرفة المناخ التنظيمي لأنظمة الحوافز المعتمد في كيفية خلق الدافعية للعمل والذي يؤدي إلى تحسن أداء الأفراد، ونحن أثناء دراستنا هذه تسنى لنا إجراء المقابلة الموجهة. وقد كانت عينة قصدية تمت مقابلة أربعة مسؤولين منهم: مسؤول الموارد البشرية، مسؤول التكوين، مسؤول مصلحة أمن وصيانة الموارد البشرية، مسؤول مصلحة الحسابات للأجور والخدمات.

والتي كانت مصممة في شكل مجموعة أسئلة مرتبة ترتيبا منهجيا حسب موضوع البحث ومتغيراته، إذ وجه دليل المقابلة إلى فئة المسيرين والمديرين إلا أنه لم يتم عرضها في متن البحث بل كان الغرض منها الاستشهاد بنتائجها عند تحليلنا للجدول، وذلك لاستطلاع اتجاهاتهم حول العمليات التي يقومون بها في تسيير عمليات إدارة الموارد البشرية، فيما يخص طريقة التوظيف، الاختيار، التعيين، تقييم الأداء، سياسة التكوين، نظام الأجور والمكافآت، نمط الترقية، كيفية الاعتناء بسلامة مواردنا، وجهت لهم تدعم وتفسر تحليلنا لمحاور الاستثمار فيما بعد.

4)الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات اللازمة للبحث من خلال طرح مجموعة من الأسئلة، يطلب من المبحوثين الإجابة عليها، حيث يرجع اختيارنا لهذه الأداة كون موضوع الدراسة هو دراسة العلاقة بين دور إدارة الموارد البشرية، وعملياتها التي تقوم بها في زيادة وفعالية أداء الأفراد وكفاءتهم، وذلك لا يكون إلا من خلال الكشف عن آراء ومواقف العينة المختارة.

واستمارة البحث هي استمارة الملاءم الذاتي من طرف المبحوثين، وهي تتكون من أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، وقد تضمنت هذه الاستمارة أربعة محاور أساسية هي:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية العامة للمبحوث وتضم 8 أسئلة

المحور الثاني: خاص بالفرضية الأولى حول سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة دور في

اكتساب موارد بشرية ذات كفاءة جيدة وتضم 11سؤالا.

المحور الثالث: خاص بالفريضة الثانية عن التحفيز المعمول به بالمؤسسة دور في تطوير وتفعيل

قيمة الكفاءات وتتضمن 16 سؤالا.

المحور الرابع: خاص بالفرضية الثالثة حول دور المحافظة على أداء الموارد البشرية في تنمية

كفاءات الأفراد وتتضمن 15 سؤالا.

5-عينة الدراسة:تعتبر المعاينة كإحدى الدعائم الأساسية للبحث الامبريقي، (فضيل دليو

وأخرون،1999، ص142.)، بحيث تختلف طريقة اختيار العينة حسب موضوع ومكونات مجتمع

البحث،حيث يقول موريس أنجرس في كتابه منهجية البحث العلمي " إن حجم العينة يتحدد وفقا لقواعد

دقيقة تعتمد على بعض المعادلات الرياضية،ومن هذه المعادلات تستطيع أن تقدم بعض الحدود التطبيقية

العامة،وذلك حسب العدد الإجمالي لمجتمع البحث المستهدف، ففي مجتمع البحث الذي لا يقل عن مائة

عنصر، فالأحسن الاستعلام لكل واحد منهم أو لدى 50 % على الأقل من مجموع الـ 100 عنصر

(موريس أنجرس،2004،ص319).

وبالنظر إلى مجتمع البحث الغير متجانس فقد تم اختيار والاستعانة بالعينة العشوائية التطبيقية،

وتتحصر خطوات اختيار هذا النوع من العينات في عدة مراحل تتمثل في تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي

إلى طبقات، ثم تحديد نسبة أفراد العينة من كل طبقة، بما يتناسب مع عددها الكلي، وتليها طريقة

الاختيار العشوائي لأفراد العينة من كل طبقة، وتضم عينة الدراسة فئة الإطارات وفئة عمال التحكم وفئة

عمال التنفيذ، وهذا لأهمية كل منها في موضوع دراستنا، ومنه تم اختيار العينة على هذا النحو:

كما هو معلوم أن مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته يتكون من 500 فردا من مختلف

المستويات المهنية موزعين كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (5): توزيع الفئات المهنية:

العدد	الفئة المهنية
31	الإطارات
85	عمال الصيانة والتحكم
384	عمال التنفيذ
500	المجموع

ومنه فالمجتمع الأصلي للبحث يتكون من 500 فردًا.

صحيح أنه كلما زاد عدد المفردات المختارة التي يشملها البحث تصبح النتائج مستندة على أساس أقوى، ونظرًا لصعوبة الحصر الشامل قمنا بأخذ نسبة 30% كنسبة صبر من مجموع العمال، لتكون هذه النسبة عبارة عن عينة تمثيلية للمجتمع الكلي:

المرحلة الأولى : تحديد حجم العينة الإجمالي : وذلك بضرب مجتمع الدراسة في النسبة المختارة

: مجتمع الدراسة = 500

نسبة العينة = 30 % $500 \times 30 \% = 150$ مبحوث

وذلك عن طريق إجراء العملية الحسابية: إذ يصبح لدينا 150 مبحوث يمثلون المجتمع الكلي

للبحث وبعدها قمنا بتوزيع أسئلة الاستمارة عليهم عشوائيًا وأجريت عليهم الدراسة.

المرحلة الثانية: تحديد حجم العينة في كل طبقة : على اعتبار خصائص هذا المجتمع يتكون من فئات

مهنية وأن العينة التي اعتمدنا عليها هي عينة طبقية عشوائية بنفس النسبة نختار عينة من كل طبقة

(الإطارات، عمال الصيانة والتحكم، عمال التنفيذ) لتحقق العينة الطبقية العشوائية المحددة في هذه

الدراسة، وحتى يظهر كل فرد من أفراد مجتمع العينة والتي تكون محسوبة كالاتي:

الجدول رقم (6) يبين حساب النسب المئوية لأفراد العينة

نسبة العينة 30 % العدد الممثل	العدد	الفئة المهنية
09	= 30 % × 31	الإطارات
26	= 30 % × 85	عمال الصيانة والتحكم
115	= 30 % × 384	عمال التنفيذ
150	= 30 % × 500	المجموع

من خلال الجدول الموضح لمختلف الفئات المهنية لمجتمع البحث، تكون طريقة اختيار العينة وذلك عن طريق أخذ الفئات المهنية من الإطارات، وعمال التحكم، وعمال التنفيذ، حيث تم توجيه أداة الاستمارة لهم وذلك لأن أفراد هذه العينة هم الذين يدلون بالبيانات الميدانية حول الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في الزيادة والتحسين من أداء أفرادها من خلال العمليات التي تقوم بها عن طريق النظام المتبع في تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة ومدى فعاليته داخل المؤسسة وكذلك معرفة نوعية البرامج التكوينية التي تعتمد عليها المؤسسة في تكوين عمالها ومعرفة طبيعة نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة كلها، سنجد لها تفسيرات عن استطلاع آراء واتجاهات هذه الفئات.

أما عن فئتي الإطارات المسيرة والإطارات العليا ، والتي تعتبر هي المركز في العملية التسييرية للمؤسسة في صنع واتخاذ القرارات، حيث أجري معها دليل المقابلة الموجهة، وقد كانت عينة قصدية تمت مقابلة أربعة مسؤولين منهم: مسؤول إدارة الموارد البشرية، مسؤول التكوين، مسؤول مصلحة أمن وصيانة الموارد البشرية، مسؤول مصلحة الحسابات الأجور والخدمات ووجهت لهم مجموعة من الأسئلة وذلك لاستطلاع اتجاهاتهم حول عمل المؤسسة، والقرارات التسييرية التي تتخذها اتجاه مواردها البشرية والإستراتيجية المتبعة في ذلك، حتى تحقق الفعالية والكفاءة المطلوبة.

6- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات: بعد جمع البيانات من ميدان الدراسة بمؤسسة "IRIS"، وبعد فرز الاستثمارات السليمة ثم معالجتها باستعمال منظومة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS.23) وهو برنامج إحصائي يحتوي على عدة اختبارات إحصائية.

وانطلاقاً من فرضيات الدراسة وطبيعة العينة المعتمدة ونوع البيانات التي تحصلنا عليها، تم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات: وهي تستعمل من أجل وصف إجابات المبحوثين حول أسئلة الاستبيان على شكل جداول مركبة تجمع كل الأسئلة مع الفئة المهنية، واستعملت التكرارات لكون البيانات التي تتعامل معها بيانات
- 2- النسبة المئوية: واستعملت بنفس الطريقة ولنفس الأسباب استعمال التكرارات، وهي مكملتها من أجل تحديد سبب إجابة المبحوثين عن أسئلة الاستبيان حسب الفئة المهنية.
- 3- الرسومات البيانية: وتم استعمال الأعمدة البيانية في البيانات الشخصية لتوضيح خصائص أفراد العينة بطريقة أفضل.
- 4- اختبار الكيدو للاستقلالية (كا²): وهو اختبار إحصائي يستعمل من أجل اتخاذ القرار عندما يتطلب الأمر بفرضيات تأثيرية لعدة عينات (إطارات، عمال التحكم، عمال التنفيذ) بياناتها اسمية، ويتم استعماله في الأسئلة الخاصة في قياس فرضيات الدراسة من أجل توضيح مدى وجود فروق من عدمها في إجابات المبحوثين.

الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها

تمهيد

أولاً- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

ثانياً- أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية

ثالثاً- أهمية وخصائص إدارة الموارد البشرية

رابعاً- أهداف إدارة الموارد البشرية

خامساً- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

سادساً- وظائف إدارة الموارد البشرية

سابعاً- التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

ثامناً - الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

تاسعاً- نجاح إدارة الموارد البشرية

خلاصة

تمهيد:

إن الاهتمام بالموارد البشرية و رعايتها يعد من أهم التحديات التي تشغل بال المنظمات في الوقت الحالي، و يرجع هذا الاهتمام إلى كون المورد البشري أصبح العنصر الفاعل و المحرك لعناصر الإنتاج، و من أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة و رسم معالم مستقبلها، فلا يمكن تحقيق أهدافها بدون هذه الموارد البشرية، إذ أصبحت لإدارة الموارد البشرية مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للمنظمة و أصبحت عملية من عملياتها الأخرى التي تقوم بها، و تعددت وظائفها و الدور الأساسي الذي تقوم به في تمكين المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة و فعالية، و ذلك من خلال إعداد و وضع سياسات و استراتيجيات في كيفية الاستفادة و العناية به و تنمية قدراته و طاقاته و زيادة خبراته و مهاراته بكفاءة، من أجل زيادة مستوى أدائه إذ تحولت إدارة الموارد البشرية إلى نشاطات إستراتيجية ذات حساسية و فائدة تمس الأهداف التي تريد الوصول إليها المنظمة.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات مرت بها عبر التاريخ، حيث ظهرت الحاجة إلى علم و ممارسات مستقلة للموارد البشرية، بالتطورات التاريخية التي تعرضت لها العلاقة بين أصحاب العمل و العمال،(عادل حسن،1985،ص55) من تغيرات كان نتيجة للتجارب القاسية التي مرت بها، و العلاقات التي كانت سائدة آن ذاك، والتحديات التي واجهتها، و اختلفت تلك التحديات باختلاف الأفكار و الثقافة لرجال الإدارة و العاملين و رؤساء النقابات و الحكومة على حد سواء.

غير أنه و مع توسع الأعمال و كبر حجم المنظمات،دفع إلى مراجعة تنظيم إدارتها و ذلك لقناعة المديرين أن الاهتمام بالموارد البشرية هو الضمان الأساسي للنمو و الاستمرار حيث نجد أن المحور الأساسي في فكرة الإدارة هو خلق القدرة للموارد البشرية الفعالة(محمد فالح صالح، 2004، ص21).

إذ بدأت الموارد البشرية تحتل مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة و ذلك استجابة لمختلف التحولات و التغيرات التي طرأت عليها.

1-1 - مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة، كان يحقق من خلالها الحد الأدنى من متطلبات العيش، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أيه نظم قائمة للعمالة فصاحب العمل ينظر إلى العامل كسلعة تباع و تشتري وفقا لحاجات العمل و متطلباته، ثم بعد ذلك ظهرت فئة معينة لديها الخبرة و المهارة و القدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه. (خضير كاضم، 2007، ص20).

وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف، و طبقة الملاك (الإقطاع)، وأنظمة الطوائف في المدن من خلال الحرف التي تكونت معها، و مع مرور الوقت تغيرت النظرة للإنسان، و بتطور الحرف و الصناعات الصغيرة، أصبح هناك صاحب حرفة و لديه موقع عمل ومدرسة لتعلم الحرفة، إلا أنها كانت حرف أسرية ذات ملكية فردية.

إذ قام أصحاب الحرف بتكوين نوع من الجمعية التعاونية فيما بينهم أسموها "طائفة" هذه الطوائف شكلت نواة لما تطور لاحقا ليصبح نقابة. (سعاد نائف برنوطي، 2001، ص27)

ولقد استمر هذا الوضع إلى مدة طويلة حتى منتصف القرن الثامن عشر و الذي عمل معه عدة تغيرات.

1-2 - مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في الدول الأوروبية من القرن الثامن عشر، و أهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة و الأجهزة و الآلات، مما حتم وجود أعداد كبيرة من العمال، و تطورت التقنيات الصناعية بشكل كبير، و قد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمال.
 - ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل.
 - تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل و هو المصنع.
 - إنشاء المصانع الكبرى التي تعتمد على آلات جديدة و متطورة، بين المسيرين و العمال.
- فتم إدخال أمور جديدة، و ذلك من خلال البداية الأولى بتطوير دراسة الوقت والحركة في تحديد مهام كل عامل و حركاته و مؤهلاته، و تطرق إلى قضايا الأجور و الرواتب والحقوق و تحسين ظروف

العمل، و محاول التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل و ذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل.

في الوقت الذي كانت جهود "تايلور" تحاول الوصول إلى مبادئ عامة قابلة لتطبيق علم الإدارة، كان "هنري فايول HANRYFAYOR" قد توصل إلى بعض المبادئ والأصول العامة لعلم الإدارة، و على إثر ذلك عرف "فايول" بالرائد الأول لعلم الإدارة الحديثة.

كما تضمن كتاب "فايول" الإدارة الصناعية العامة" دراسة ثلاثة موضوعات رئيسية هي ملاحظاته عن الكفاية الإدارية و التدريب و المبادئ العامة للإدارة و عناصر الإدارة. (أمين ساعاتي، 1998، ص63).

وتكمن إسهامات "فايول" في دراسة التنظيمات الصناعية و قيامه بمجموعة من الأبحاث الميدانية التي استنتج منها الكثير من المبادئ العامة و القوانين التي طبقها خلال خبرته الطويلة في مجال إدارة المؤسسات و التنظيمات الصناعية. (عبد الله محمد عبد الرحمان، 1999، ص89).

كما اهتم "ماكس فيبر" بدراسته عن التنظيمات و هو أول من كتب عن التنظيم البيروقراطي، و وضع نموذج المثالي على أساس أنه أحسن نموذج للمنظمات و خصوصا المنظمات كبيرة الحجم، و يتميز هذا النموذج بالتخصص و تقسم العمل و التدرج الهرمي للسلطة للوصول إلى الأهداف المشنودة بشكل عقلائي.

وكانت الثورة الصناعية البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت، رغم أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج و تراكم السلع و رؤوس الأموال، إلا أن العامل أصبح يعاني من هذا التطور، فقد كان ينظر إليه باعتباره سلعة تباع و تشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل. (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص25)

وتسبب نظام المصنع في ظهور فئة الملاحظين و المشرفين الذي أساؤوا إلى العاملين، و أدى الأمر إلى رقابة روتينية للعمل و سأمهم من هذه الرقابة، و ظهور المطالبة بتحسين ظروف العمل.

كل هذه المشاكل أدت إلى ظهور الحركات العمالية، إذ كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب العمل و ظهر ذلك في شكل انتفاضة عشوائية ثم إضرابات منظمة، ثم انتقلت إلى تكوين اتحادات و نقابات عمالية تطالب بحقوقهم و تتفاوض باسمهم. (أحمد ماهر، 1999، ص35).

1-3- التطور قبل حرب (1900-1915):

في بداية القرن العشرين كان العمل و تكاليف العمليات في المصانع ترتفع، فالملاك كانوا منشغلين في إيجاد التوفيق بين القوى العاملة و التسهيلات المتوفرة قصد الزيادة الإنتاجية من جهة، وأجور العمال و ساعات عملهم و غيرها من قضايا إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، كل هذه الجهود أدت و ساهمت بالذات بظهور مفكرين في دراسة مشاكل الإدارة و العمل.

ظهر حركة الإدارة العلمية: و التي كانت بقيادة مؤسسها "فريدريك تايلور Frederick Taylor"، فأظهرت دراسته أنه فيه إجحاف و نقص في حقوق العمال و بدأ يلاحظ وجود شيء ينقص بين أرباب العمل و العمال، بسبب قلة المردودية و معدل دوران العمل المرتفع للعمال، خلقت علاقات سيئة.

وفي طار هذه التطورات بدأت تظهر المصالح الأولى لإدارة الأفراد، فكان يوجد في بعض الشركات الأمريكية أعوان توظيف يحملون اسم "مساعد اجتماعي" يساعد العمال في حل مشاكلهم، حيث كان تطورها مرتبط ارتباطا كبيرا بالإنتاجية.

1-4- التطور بين الحربين العالميتين (1916-1945):

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار العمال قبل تعيينهم للتأكد من مؤهلاتهم، و قد طبقت بنجاح هذه الطرق على الآلاف من العمال قبل توظيفهم، تفاديا لأسباب فشلهم بعد التوظيف، و بتطور حركة الإدارة العلمية و تقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور بالمنشآت للمساعدة في بعض الأمور كالتوظيف و الرعاية الاجتماعية و التدريب و الأمن الصناعي كلها ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية. (صلاح الدين عبد الباقي، 2007، ص15).

كما حصلت تطورات هامة خلال هذه الفترة، إذ تم إنشاء فرقة من باحثين و مختصين لدراسة عدة ظواهر خاصة بالإنسان في العمل، من ظروف العامل و الحوادث و التغيب والتعب و فترات الراحة، و عدة مشاكل أخرى، و في حوالي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية، في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، و في عام 1919 قامت عدة جامعات بتقديم برنامج تدريبي في إدارة الموارد البشرية، كما شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينيات تطورات كبيرة في مجال العلاقات الإنسانية من خلال تجارب "هاوثورن" بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة "إلتون مايو Elton Mayo" و

توصلت إلى أن الإنتاجية هي حصيلة الجهد الفردي و التعاون المتبادل، و ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمال.

1-5- التطور بعد الحربين إلى يومنا هذا:

اتسمت بالتغيرات البيئية كمستخدم و معدل، و تنامي قوة النقابة، و اتساع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، و تميزت هذه المرحلة بتطوير التشريع الاجتماعي و تنشيط المفاوضات الجماعية و المفاوضات على الإنتاجية، مما أدى إلى ظهور ما يسمى العلاقات الصناعية(*) فقد تحولت إدارة الأفراد في هذه الفترة إلى وظيفة اجتماعية مسيرة من قبل إداريين ذوي إحاطة واسعة بالقانون.

و بكون حجم المنظمات و تعقد وظائف الإدارة و تزايد عدد العمال بها، أصبحت المنظمات بمثابة منظمات اجتماعية و أصبح لإدارة الموارد البشرية دور حيوي و بارز وتخلت عن عملها الروتيني، و بدأت تقوم بتدريب و تنمية العاملين و وضع برامج لتعويضهم عن جهودهم و تحفيزهم، وأيضاً ترشيد العلاقات الإنسانية و علاقات العمل، والتأكد بشكل أكثر على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.(صلاح الدين عبد الباقي، 2007، ص19).

إذ يتضح من هذا أنه أصبح للمورد البشري داخل المنظمات باعتباره مورداً يجب تنميته وتطويره و المحافظة عليه، و يمثل مورد استراتيجي لأي منظمة، نتيجة للمنافسة و تسارع التغير التكنولوجي و التقنية، و مازالت الاتجاهات الحديثة تركز على العلاقات الإنسانية و الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس و علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا، و تزايد استخدام إصلاح العلوم السلوكية في دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني، ويشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي والاجتماعي و الحضاري، إن تحديات سنوات التسعينات من القرن العشرين، أملت تعديلات و تغييرات جعلت من الموارد البشرية منبع قوة و تطور نتيجة الاتجاه المتزايد في استخدام الأوتوماتيكية و الاعتماد على الحاسبات الإلكترونية، من أجل مواجهة التحديات و اختيار مراحل نمو مختلفة، ما يستوجب على المؤسسات الرغبة في الزيادة ترتيب أولوياتها لمواجهة تحديات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

إن المفهوم الحديث يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كمعطى اقتصادي، أو قوة دفع و كمتغير استراتيجي بدلاً من النظر إليه كقيد من أجل تحقيق التوازن بين حاجيات المؤسسة بعقلانية الإدارة العلمية و احتياجات العاملين للوصول إلى الأهداف المسطرة. (Sid Ahmed

(Bornouane, 2010, p20)

ثانيا : أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية

لقد تغيرت النظرة الحديثة إلى إدارة الموارد البشرية، و أصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية بالمنظمة، و ذلك لعدة أسباب أدت بها إلى زيادة الاهتمام و العناية بها وتكمن فيما يلي:

- **تغيير احتياجات العاملين:** يتوقع العاملون في المنظمات الحديثة أن تكون المنظمة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال برامج و جداول مرنة للعمل (إجازات مؤقتة رعاية الأطفال، المشاركة الوظيفية)، و مدير الموارد البشرية هو المسؤول عن تطوير وتنفيذ هذه السياسات التي تهدف إلى الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الأسرية.

- **ارتفاع تكلفة العمل الإنساني:** حيث تمثل الأجور بنسبة عالية و متزايدة من تكاليف الإنتاج في مختلف المؤسسات، الأمر الذي يحتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل و زيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث و الدراسة و الإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون الأفراد.(علي السلمي، 1985،ص18-19)

- **تعقد المهام الإدارية:** تتسم المهام الإدارية بالتعقيد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار و التطوير، عدم الاستقرار البيئي، لذلك تحتاج المنظمات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنمية القدرة التنافسية من خلال الفعالية و تنمية القدرات و الكفاءات و تحسين أدائها.

- **التوسع و التطور الصناعي:** الذي نمت أكثر في العصر الحديث، و بالتالي كبر حجم العمالة، بما يشترط فيها من مواصفات و ما تحتاجه من تدريب و إعداد يجعل من المسيرين المحافظين عليها من خلال نظم و إجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها.

- **كبر حجم المؤسسات:** و بالتالي زيادة أعمال العاملين الذين تستخدمهم هذه المؤسسات، الأمر الذي أدى إلى زيادة مشاكل التعامل معهم و الإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤونهم.

- **زيادة دور و أهمية النقابات و المنظمات العمالية:** التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، و زيادة حدة الصراع بين الإدارة و العاملين، مما تطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة و المنظمات العمالية و من ثم كانت أهمية وجود جهاز مختص بحل المشاكل العمالية، ويعمل على خلق التعاون الفعال بين الإدارة و المنظمات العمالية.(خالد الهيثمي، عبد الرحمان مطر، 2003،ص30).

- اتساع نطاق التدخل الحكومي: في علاقات العمل بين العمال و أصحاب الأعمال عن طريق القوانين و التشريعات العمالية و من ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة، حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
- تغيير ملامح الوظيفة و متطلبات الأداء: تتميز الوظيفة في المنظمة المعاصرة بالتعدد وتتطلب مهارات مميزة، فالموظف اليوم قد يجد نفسه عضوا في فريق عمل، أو مجموعات مهام تضم آخرين من وحدات أخرى داخل المنظمة، يعني ذلك تزايد أهمية إدارة الموارد البشرية في تقييم و تنفيذ البرامج و السياسات لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات و تدعيمها. (جما الدين محمد المرسي، 2002، ص22).
- وحدة المنافسة: اشتدت المنافسة على إثر تحرير التجارة و اعتناق مبدأ التخصصية، هذا الأخير أدى إلى زيادة الإنتاجية و تخفيض تكاليف الإنتاج و التطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل والأنشطة.
- الحاجة إلى وضع السياسات لإدارة الموارد البشرية: يتمثل الغرض من وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنسيق و العدالة و الموضوعية في التصرفات و الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري. وتظهر أهمية هذه السياسات في مجالات التعيين و الأجور و الحوافز و الترقية والتدريب و تقييم الأداء و غيرها من المجالات كما تعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا فعالا في تصميم السياسات والبرامج التي تكفل تحقيق العدالة الاجتماعية و المساواة و تثير الدافعية للعمل و تنمي مشاعر الولاء و الانتماء للمؤسسة.
- الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام العنصر البشري: تعتبر ارتفاع الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري من الأسباب التي زادت في أهمية إدارة الموارد البشرية، و تمثل الأجور والحوافز أبرز عناصر التكلفة في غالبية المنظمات، هذه التكلفة في استخدام العنصر البشري و زيادة فعالية الأداء، يستلزمان معرفة و مهارة متخصصة لإدارة الموارد البشرية.

ثالثا: أهمية إدارة الموارد البشرية

لقد أدى الدور الذي قام به العنصر البشري في تغيير العملية الإنتاجية إلى اعتباره المحرك والباعث إلى النظر في تكوين إدارة الأفراد التي أصبحت وظيفتها الأولى هي اكتشاف العنصر البشري وما يملكه من مهارات وقدرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل وهو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاية الإنتاجية، ويكمن وراء أهمية إدارة الموارد البشرية عدة أسباب نوجزها فيما يلي: (حسن إبراهيم بلوط، 2005، ص19)

- أسباب تتعلق بالفوائد التي تجنيها المجتمعات والمؤسسات فيها من أعمال ونشاطات مواردها البشرية، وحسن الانتباه لخلق إدارة خاصة بها.
- أسباب تعود إلى الارتباط والتداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية والعلوم المتخصصة الأخرى، كالاقتصاد، إدارة الأعمال، العلوم القانونية والاجتماعية، علم النفس.
- أسباب أخرى منها ما يتعلق بالمؤسسات، ومنها ما يتعلق بالأفراد وطرق اختيارهم لمؤسسات معينة دون سواها.
- كذلك برزت أهميتها نتيجة للتطورات المتزايدة في الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتمثلت في : (طاهر محمود الكلاله، 2008، ص 13،14).
- إتباع منهجية رفع قدرات العاملين من خلال برامج تدريبية هادفة تغذي كافة فئات العاملين بشتى مواقعهم ومهامهم،
- تحقيق مبدأ الإدارة بالأهداف في القيادات الإدارية بحيث يتم تأهيلها وزيادة قدراتها حتى يتسنى لها صنع القرارات المناسبة.
- العمل على تخفيض دورات العمل والمحافظة على طاقم العاملين للاستفادة من أدائهم وانتمائهم لعملهم، وذلك بإقامة العلاقات الإنسانية والاجتماعية المناسبة معهم.
- تحقيق الغرض والهدف الرئيسي للمنظمة وصولا إلى أهدافها وإنتاجيتها بكل سهولة ويسر.
- وضع نظام مكافآت ورواتب وحوافز وقياس أداء يضمن للجميع العدالة وحسن الأداء.
- وضع نظام يحفظ القوى العاملة، حيث إن التغيير وعدم الاستقرار في القوى العاملة يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة وبالتالي الحفاظ على العاملين من كفاءة النواحي.
- إذ يتبين لنا من خلال طرح بعض النواحي عن إدارة الموارد البشرية أن أهميتها زادت بشكل كبير في جميع المجتمعات وخصوصا المنظمات وذلك أن إدارة الموارد البشرية أولى خطواتها إلى أنها تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد، كذلك من غير الممكن أن نجد منظمة دون إدارة موارد بشرية التي تقوم بتطور مهارات الأفراد العاملين بها وتضع لهم الخطط والبرامج المناسبة لتدريبهم، وتسعى دوما إلى دراسة مشاكل عمالها و معالجتها، مما جعلها إدارة ذات أهمية بالغة ولا يمكن الاستغناء عنها.
- وقد زادت أهمية إدارة الموارد البشرية في بدايات القرن العشرين خصوصا وأنها تزامنت مع زيادة التصنيع وتطوره بسرعة قوية وبالتالي كثرة المؤسسات أدى إلى زيادة العدد فيها أكثر من المورد البشري

وبالتالي أصبحت لإدارة الموارد البشرية مسؤولية في الاهتمام والعناية به، وهذا من خلال تركيزها على أربعة أساسيات داخل المؤسسة: (Jean Paul Juès,2002,p16)

- تسيير فعالية وظائف و مهام الإداريين.

- دعم و تعزيز الحوافز و الدوافع لكل العاملين.

- التحكم في التغيرات التي تحصل بالمؤسسة.

- إدارة إستراتيجية الموارد البشرية.

رابعا : أهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما وحيويا في كل التنظيمات، و يتوقف بقاء المؤسسة و تحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية و طريقة استغلالها، فالأهداف تقدم غايات فهي تؤثر في فاعلية الموارد البشرية و يجب أن تكون مهيأة، لمساعدة المسيرين في تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة و الأهداف معا. (Sekiou Lakhdar 2001,p10))

ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى:

4-1- أهداف تنظيمية:

هذه الأهداف تتعلق بالخصوص في قيام إدارة المورد البشرية بالوظائف الخاصة بها و يمكن حصرها فيما يلي:

1.1. تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد:

تساعد إدارة الموارد البشرية المؤسسة على بلوغ أهدافها، و ذلك بالمبادرة إلى تقديم المشورة والدعم بشأن المجالات الخاصة بالعنصر البشري، بالإضافة إلى التأكد من فعالية توجيهات و قرارات الإدارة العليا بشأن العاملين، وذلك من خلال خلق بيئة تساعد هم على أفضل استخدام لقدراتهم بما يحقق مصالحهم و أهدافهم، و ذلك بقيام الإدارة بالتخطيط المسبق للعنصر البشري من تخصصات وقدرات معينة و احتياجات المؤسسة. (أحمد سيد مصطفى،2008،ص21)

2.1. تعظيم إنتاجية المؤسسة: هذا الهدف يعتبر هدف رئيسي داخل المؤسسة، وطالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فرق الإدارة، فيصبح مسؤولية مديري الموارد البشرية تطوير و اقتراح السياسات و الإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف، حيث تسعى إلى تطبيق برامج و طرق تتماشى

مع الهدف، كذلك تصبح الإنتاجية شاغلا رئيسا للعاملين في استمرارهم بالعمل و بقائهم في وظائفهم، و لتحقيق ذلك يجب أن يشاركوا بفعالية في إعداد و تصميم البرامج الخاصة بتحسين هدف الإنتاجية.(أمين ساعاتي،2001،ص79).

3.1. المحافظة على مكانة المؤسسة:

هذا الهدف يتعلق بالمحافظة على بقاء المؤسسة في وجه الضغوط الداخلية و الخارجية، خاصة و أن المنافسة القوية على الفرص المتاحة تحتم عليها الاحتفاظ بقوة عمل دائمة، و الذي بدوره يدعم الحفاظ على الكفاءات البشرية عالية المهارة، إذ يحتم على إدارة الموارد البشرية دورا هاما في توفير الظروف التي تساهم في استقرار المؤسسة، وذلك بوضع السياسات و الإجراءات و البرامج التي تجعل من المؤسسة ذات مكانة في البيئة التي تنشط بها، في استقطاب العمال و تقليل الصراع والنزاع الداخلي و الذي يهدد كيانها حتى تستطيع أن تواجه الضغوط الداخلية و الخارجية التي تهددها.

4-2 - أهداف اجتماعية:

ترمي هذه الأهداف إلى تشغيل الأفراد حسب قدراتهم في ظروف حسنة، و طبقا لتشريعات العمل، بما يضمن للمؤسسة التطور و النمو و يضمن للأفراد إشباع رغباتهم وحاجاتهم، فهم يمثلون عنصرا مهما من العملية الإنتاجية، بالتالي أصبحت الأهداف الاجتماعية من أولويات إدارة الموارد البشرية وهي كما يلي:(علي محمد ربايعين،2003،ص24)

1.2. تحسين العلاقة مع النقابات العمالية:

تهتم النقابات العمالية بتمثيل العاملين تجاه الإدارة في قضاياهم التي تخص الأجور وساعات العمل و ظروفه، إذ يشارك العاملون في إدارة النقابة و يدعمون نشاطاتهم و ذلك بسبب(سهيلة محمد عباس، 2006 ، ص31)

- النقابة تقدم لأعضائها ضمانات للعمل بما يحقق لهم العدالة الاجتماعية.
 - التأثير على الإدارة في إجراء التغييرات التي يرغب فيها العاملون.
 - النظر إلى النقابة كجهة مسؤولة عن حل المشاكل التي يواجهها العاملون.
- إذ تسعى إدارة الموارد البشرية في القيام بعلاقات جيدة مع العمال و تشركهم في سياساتها الإدارية، حتى تجعلهم لا يرغبون بالانضمام إلى النقابات العمالية على العكس ما يحصل عندما تكون مصالح و أهداف كل من المؤسسة و العاملين متعارضة.

2.2. التقليل من ضغوط العمل:

- توجد مصادر مختلفة لضغوط العمل التي يواجهها الفرد، و التي تنعكس على سلوكه وأدائه داخل المؤسسة، و من هذه الضغوطات ما يلي: (مصطفى محمود أبو بكر، 2004، ص148)
- ضغوطات فردية: تتعلق بحياة الفرد الخاصة و بالأحداث التي تؤثر في أسرته و عاداته الاجتماعية تنعكس على أدائه داخل المؤسسة.
 - ضغوطات تنظيمية: قد تكون في الضغط على الوضع التنظيمي، أو ضغط الوظيفة أو العلاقات داخل الجماعات، وقد يكون أيضا الضغط ناتجا عن عدم تحديد الأدوار، و عدم وضوح أهداف المؤسسة بالنسبة للفرد.
 - يكون للعوامل البيئية تأثيرات ضاغطة على أداء الفرد و المؤسسة، و تشمل هذه العوامل الحالة الاقتصادية و الاتجاهات السياسية و القانونية و الاجتماعية و الثقافية، و التي تؤثر على طريقة تفكير الأفراد و سلوكهم.

3.2. رفع الروح المعنوية للأفراد:

- تهتم إدارة الموارد البشرية بموضوع الروح المعنوي للأفراد حتى تضمن فعالية أداء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ولأجل ذلك توجد عدة عوامل تعمل على تنمية هذه الروح المعنوية التي تعطي لها إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة و يجب توفيرها: (كمال بربر، 1997، ص19).
- لا بد أن يشعر كل فرد بأن جهوده تكون دائما موضع تقدير من قبل الإدارة.
 - وجوب تهيئة فرص التعبير عن النفس لكل فرد في عمله.
 - وجوب تحرر الفرد من القلق، و مما يساعده على ذلك شعوره بالاطمئنان في الاحتفاظ بوظيفته.
 - يجب أن يشعر الفرد بالمحبة نحو رئيسه المباشر، و أن يحس بعدالته.
- و إذا ما تحققت هذه العوامل و ترسخت في أفكار أفراد المؤسسة، ارتفعت روحهم المعنوية ينعكس بالإيجاب على الأداء التنظيمي.

2-4 العمل على تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي: إن الكفاءة الإنتاجية التي تهتم بتحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية من حيث الكميات والمواصفات وأقل تكلفة، تساعد على بقاء واستمرار المنظمة، (لظفي دميري ، ص191، 2010).

4-2- أهداف إستراتيجية:

تقوم المؤسسة من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي بتحديد ما ستقدمه في الأسواق عليها مستوى عال من الجودة و الخدمة، و تعزيز الميزة التنافسية لمنتجاتها، و الذي يستمد منه إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف الفرعية و التي هي:

- تمكين المؤسسة من جذب و اختيار عمالة على مستوى عال من القدرة و الالتزام.
- تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة و العاملين.
- تبني مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة و تكافؤ الفرص (أحمد سيد مصطفى، 2008، ص 48).

خامسا : العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف من تأسيس أي مؤسسة هو تحقيق أهداف و غايات و أغراض محددة، والمنظمة التي تود الاستمرار في نشاطها، لن تستطيع ذلك ما لم تملك القدرة في الاستجابة للتغيير و التعامل الفعال مع القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية و الداخلية، و يقع على عاتقها تحقيق التوازن فيما بينهما بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، و هذين العاملين لهما تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية.

5-1- البيئة الخارجية

ويقصد بها العوامل البيئة المحيطة بالمؤسسة، و التي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة، و ثم إدارة الموارد البشرية بها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجود و لا تتخذ قراراتها عن البيئة التي تعيش فيها.(على السلمي، إدارة الموارد البشرية،، ص 47). و تظهر ديناميكية المحيط الخارجي عبر التغيرات الدائمة التي يجب اكتشافها و أخذها بعين الاعتبار لأنها تؤثر في كيفية أداء إدارة الموارد البشرية لعملها.

1. البيئة الخارجية العامة:

وهي تشمل كلا من البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية.

- البيئة الاقتصادية:

هناك تأثير كبير للتغيرات التي تحدث على مستوى الاقتصاد العالمي و الإقليمي والوطني على استراتيجيات و سياسات و تطبيقات لإدارة الموارد البشرية، ففي ظل ظروف الكساد التي سادت خلال

الفترة الأولى من الثمانينات اضطرت كثير من المؤسسات العملاقة إلى استخدام استراتيجيات تخفيض قوة العمل و إدارة العمالة الفائضة.(سعاد نائف برونوطي، المرجع السابق، ص 58).

حيث أثرت هذه الضغوط على سياسات الاختيار و التدريب و الأجور و حدوث تقلبات في الأسعار و التوجه نحو الخوصصة للمؤسسات.

-البيئة الاجتماعية:

هذه البيئة تؤثر كثيرا على قيم و ممارسات العاملين و تصرفاتهم أثناء القيام بعملهم من أهم متغيراتها معدل الزيادات السكانية، متوسط الدخل، مستوى التعليم و غيرها. (عقيل جاسم عبد الله و آخرون، 1998، ص 38)

ولهذه المؤثرات الاجتماعية تأثير كبير على التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و بذلك يجب أن تكون لديها القدرة على تعظيم القوى و المؤثرات الاجتماعية السائدة، و ذلك من خلال تحديد اتجاهات و نوعية الأفراد العاملين بالمؤسسة والمدبرين و كفاءتهم والعلاقات بين الأفراد و دوافعهم و مكانتهم الاجتماعية و أدائهم. (ماجدة العطية، 2003، ص 89).

ويؤثر على هذه البيئة الاجتماعية عاملين هما:

أ. البيئة التعليمية:

فتعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسة باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة في كل تخصص، و عجز النظام التعليمي من أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة إدارة الموارد البشرية، و يعتبر من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية حيث تتسبب في:

- ارتفاع نسبة الأمية في المجتمعات النامية مقارنة بالدول المتقدمة.
 - قصور نظام التعليم على توفير بعض التخصصات الفنية و المهنية.
 - قصور برامج التدريب و التنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب.(حسن إبراهيم بلوط، ص 21).
- وبالتالي يقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل وإعداد برامج تدريبية سواء داخل أو خارج المؤسسة.

ب. البيئة الثقافية:

و التي تتكون من عادات و تقاليد و معتقدات و قيم على قدرة المؤسسة حيث تحكم تصرفات الأفراد العاملين بها و التي ينقلها الأفراد من المجتمع إلى داخل المؤسسة، و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية و الهيكل الإداري للدولة. (خالد عبد الرحيم الهيتمي، ص 28)

نعني بهذا أن ثقافة المجتمع التي يحملها الأفراد إلى مؤسساتهم تؤثر على رسالة وإستراتيجية المؤسسة و أهدافها، إذ لا بد أن تكون إستراتيجيتها و منتجاتها و سياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية.

- البيئة السياسية و القانونية:

تشمل القوانين و التشريعات التي تصدرها الدولة و التي تنظم عمل المؤسسات الاقتصادية المختلفة مثل قوانين تشجيع الاستثمار القوانين الجبائية و الضريبية. (عايدة سيد خطاب، 1999، ص 36)

نخلص إلى أن النظام السياسي للدولة يعتبر عاملا هاما و مؤثرا على سياسات إدارة الموارد البشرية و تفرض من قيود و التزامات عليها و بالتالي يؤثر على كفاءتها، و انعكاس ذلك على الممارسات الإدارية و أيضا على طريقة توظيف العاملين، حيث أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية، حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل الإدارة من خلاله، و تلتزم بتطبيق التشريعات و القوانين التي تهم العاملين (مصطفى كمال، 1996، ص 79)

- البيئة التكنولوجية: و التي تعتبر من أهم المتغيرات المؤثرة في الوقت الحالي على عمل المؤسسة الاقتصادية، حيث أن اختلاف التكنولوجية بين نمط تكنولوجي أو مستوى تكنولوجي وآخر يمكن أن ينعكس على الخصائص الهيكلية للقوى العاملة، و التي منها الجوانب التالية:

- يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات و مهارات تركيبية معنية من الموارد البشرية.
- عادة ما يرتبط التطوير أو التقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور و نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لتلك الطاقة.
- عادة ما يستلزم التغيير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم و التدريب بما يضمن الأفراد على التكيف.

- اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات و معايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمؤسسة.

نعني بذلك أن للبيئة التكنولوجية أثر كبير في تغيير الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية، من إعدادهم و وضع برامج وخطط في تكوينهم على تكوين ملائم و التحولات الجارية.

5-2- البيئة الداخلية:

وهي البيئة التي يعمل فيها الفرد و تضم عدة عوامل يجب أن تهتم بها المؤسسة، ومن أهم العوامل الأساسية للبيئة الداخلية المباشرة ما يلي: (فريد النجار، 1999، ص 76.77)

1. المالكون: شكل المالكون عنصر ضغط داخل المؤسسة ذلك لأنهم يتدخلون بعمليات و تفاصيل أداء

المؤسسة، و بالتالي فإن أدائهم و سلوكياتهم و اتجاهاتهم، تمثل جزءا هاما من البيئة الداخلية لمؤسسة.

2. حجم المؤسسة: تتأثر سياسات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية بحجم المؤسسة فهي تختلف من المؤسسة صغيرة الحجم إلى المتوسطة إلى كبيرة الحجم.

3. الهيكل التنظيمي: يؤثر الهيكل التنظيم من حيث التنظيم البيروقراطي أو التنظيم الشبكي أو تنظيمات فرق العمل، أو المؤسسات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة بين وجود قدر كبير بين المركزية و اللامركزية في اتخاذ القرارات.

4. العاملون: يعتبر العاملون القوة البشرية للمؤسسة، و بالتالي فإن سلوكياتهم و أدائهم و متطلباتهم و علاقاتهم تمثل جزء من البيئة الداخلية للمؤسسة.

5. تاريخ المؤسسة و ثقافتها: يؤثر تاريخ المؤسسة و ثقافتها على سياسيات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية خاصة في حالة إدخال التغيير.

و تمثل الثقافة التنظيمية مجموع القيم و العادات و التقاليد و أنماط السلوك و الرموز السائدة في المؤسسة، و التي تؤثر على الأفراد العاملين بها و على طريقة تعاملها مع الأهداف الخارجية.

6. رسالة المؤسسة و أهدافها: و التي تشمل كل الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة، من حيث منتجاتها و خدماتها و الأسواق التي تتعامل معها، و تستخدم الأهداف كذلك في تقييم الرسالة التي تضعها و الاستراتيجيات المختلفة.

7. الإدارة العليا و السياسات الإدارية: كلما كان هناك تدعيم من الإدارة العليا لأدوار الموارد البشرية، كلما ساعد ذلك على تحقيق الفعالية و النجاح لهذه الإدارة في القيام بأدوارها و العكس صحيح.

8. الإستراتيجية العامة للمؤسسة: تؤثر الإستراتيجية العامة للمؤسسة على استراتيجيات وسياسات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية فهي تشق منها و تتكامل و تتفاعل معها. المهارات و الكفاءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية: كلما توفرت القدرات و الكفاءات لدى المديرين و العاملين بإدارة المورد البشرية، كان أثر ذلك على جودة صنع و اتخاذ القرار الخاصة بالموارد البشرية و على فاعلية الأدوار التي تقوم بها المؤسسة. (Jacqueline Barraud , 2008,P12)

سادسا : وظائف إدارة الموارد البشرية

تتأثر و تتطور وظيفة الموارد البشرية بحسب محيطها الاقتصادي و الاجتماعي وتنظيم عملها في كل المؤسسات فالوظائف و المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، و يعود ذلك لأسباب عديدة من بينها: حجم النشاط و طبيعة عمل المؤسسة و الفكر والقيم السائدة لدى المؤسسة. (حنفي محمود سليمان، 1989، ص 52).

ومن أجل تحقيق أهدافها تقوم بعد وظائف:

1- وظيفة التخطيط للموارد البشرية:

وتعتبر من أبرز الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة و تهدف إلى تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث:

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.
 - إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف.
 - الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.
- فالتخطيط هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل، إذ أنه يضع أهداف و خطط أعمال المؤسسة إلى حاجات كمية ونوعية من العنصر البشري، مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات. (مصطفى محمود أبو بكر، 2003، ص 264-265)

فعملية التخطيط تقوم بالانتبؤ بمستقبل الاحتياجات التي تواجه نشاط المؤسسة المرتبط بالموارد البشرية، و تساعد على التعرف على مواطن العجز و الفائض في القوى العاملة مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة من خلال القيام بعملية النقل أو الترقية أو التدريب والتكوين للعاملين.

كما يساهم التخطيط في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال التعرف على معايير الاختيار و التعيين و التوظيف، إذ يقع عبأ هذا التخطيط على إدارة الموارد البشرية وعلى الإدارات التنفيذية بالمؤسسة.

2- وظيفة تحليل العمل و توصيف الوظائف:

ويقصد بذلك تحليل و توصيف الوظيفة و تحديد المسؤوليات على عاتق من يشغلها وتصميم الوظيفة بالشكل المناسب.

ويتطلب تحليل و توصيف الوظائف ضرورة جمع البيانات المتعلقة بالأبعاد المختلفة للوظائف وتحليلها، ثم إعداد توصيف الوظائف لشاغلي تلك الوظائف، و لضمان نجاح و التوصيف الوظيفي، يجب مواكبة التغير الحاصل في محتوى و نوعية الوظائف بسبب التغيرات المستمرة في الجوانب التكنولوجية و التنظيمية بالمؤسسة.

فمن أجل تعيين الأفراد على أسس سليمة يستلزم الأمر وضع معايير مسبقة تتعلق بالموصفات المطلوبة في الشخص، حتى يتسنى إجراء مقارنة بينها و بين مواصفات المتقدمين لشغل الوظائف. إن الهدف المباشر لتقييم الوظائف هو تحقيق نوع من التناسق الداخلي و الخارجي في الرواتب و تحقيق العدالة، و يعني التناسق الداخلي أن الوظائف ذات القيمة الأعلى تحصل على فئات رواتب أعلى من الوظائف الأقل قيمة داخل المؤسسة.

3- وظيفة استقطاب الموارد البشرية:

الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المستقبلية في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف و من يعرضونها،(محمد سعيد أنور سلطان، المرجع السابق، ص 117) إذ تهتم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف و الاختبارات و المقابلات الشخصية، و ذلك لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

وفي سبيل هذا تعتمد المؤسسة على نمطين من الاستقطاب:

أ- **الاستقطاب الداخلي:** حيث تسعى المؤسسة هنا إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد الذي يعملون لصالحها، لوظائف أعلى شرط أن تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب.

ب- الاستقطاب الخارجي: تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التوظيف، في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل المنصب، أو بقصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل خارج نظام التنظيم. ومن أهم أهداف الاستقطاب ما يلي: (حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 160).

- تحديد مجموعة الموارد البشرية التي يمكن للمؤسسة الاستعانة بها لسد الوظائف الشاغرة.
- كسب رأي و ثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة سواء تم توظيفهم أم لا.
- جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين المتقدمين للعمل، و تقييم قدرتهم.

4- وظيفة الاختيار و التعيين:

الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم قدرات ومواصفات لازمة لشغل المنصب، وهناك العديد من الطرق و الإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار (طلب التوظيف، المقابلة، الاختبارات، الفحوصات الطبية).

أما التعيين فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه بمسؤولياته و مهامه، أنظمة العمل و غيرها و عادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة و مستوى الوظيفة المراد شغلها.

5- وظيفة تكوين و تدريب الموارد البشرية:

يقصد بعمليات التدريب و التكوين مجموعة الأنشطة و الإجراءات التي تتم بهدف تطوير أو تغيير القدرات و المهارات و المعارف لدى العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء و القدرة على التكيف مع أساليب و طرق العمل الجديدة:

إن يعتبر التكوين و وظيفة أساسية لأنه من خلاله يتم تأهيل و رفع قدرات العمال بطريقة مستمرة، و يؤدي إلى تحسين نوعية العمل و زيادة المعارف و فعالية الاتصال للعمال.

(Bernard martory, Daniel Crozet, 2001, P80)

وحتى تؤدي برامج التكوين الفعالية ينبغي أن تبنى على أسس علمية و منهجية و هذا يتطلب وضع مخطط محكم، يحتوي على الأفراد المراد تكوينهم، و نوعية برنامج التكوين المصمم ثم متابعة العملية

التكوينية كذلك أصبح للتدريب في المؤسسة نشاطا رئيسيا و يمثل جزءا هاما في تكاليف الموارد البشرية، إذ تؤدي وظيفة التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد للمؤسسة: (عبد الغفار حنفي، 2005، ص 346).

- زيادة الإنتاجية.
 - رفع معنويات الموارد البشرية بالمؤسسة.
 - التخفيض من حوادث العمل.
 - الحفاظ على استمرارية التنظيم و استقراره.
- نعني بهذا أن لوظيفة التكوين و التدريب أهمية و دور كبيرين للمؤسسة إذ يعتبر بمثابة الاستثمار المستقبلي في تكوين أفراد أكفاء ذو كفاءة و فعالية يستطيعون تحقيق الأهداف والاستراتيجية للمؤسسة.

6- وظيفة تقييم الموارد البشرية:

تحاول هذه الوظيفة تحليل أداء الموارد البشرية، و فكرة تقييم الأداء في العمل عبارة عن توضيح للمعايير و المقاييس المطبقة في عملية التقييم، و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها وتحديد نقاط الضعف لمواجهتها، و تقييم الأداء نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم، و تتركز مسؤولية المديرين التنفيذيين في إعطاء معلومات عن أداء مرؤوسيه، (Christian Tahon 2003, P21) إذ توجد عدة مداخل لتقييم منها، ما يقيم أداء الفرد مقارنة بغيره من الأفراد و أخرى تعتمد في تقييم الفرد على معايير موضوعية سلفا.

فنظام تقييم الأداء يكون وفق أهداف معينة تسعى إلى الوصول إليها أية مؤسسة، وذلك وفق عناصر تستند إليها منها:

- تحديد معايير الإنجاز.
 - قياس الإنجاز الفعلي.
 - مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير.
 - مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين.
- القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية. (أحمد ماهر، 1998، ص 237)

ومن خلال ما سبق ذكره فإن وظيفة تقييم الأداء تمثل أساسا موضوعيا في زيادة فعالية تخطيط للموارد البشرية، كذلك تعمل إدارة الموارد البشرية على تقويم سياسة الاختيار و التعيين، وتصبح ملزمة

بإعادة النظر في طريقة تصميم البرامج التكوينية و التدريبية ومتابعة كذلك أنظمة الحوافز و الأجور، حتى ترجع بالكفاءات و الفعالية للأداء الجيد بالمؤسسة.

7- وظيفة تحفيز الموارد البشرية:

إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد و تحريك همهم حتى ينشطوا في أعمالهم، و تقوم إدارة الموارد البشرية بهذه الوظيفة لما لها من أهمية بالغة في ما تتركه من التعبير عن الرضا في نفوس العمال، فالاهتمام بالحوافز في المؤسسة مؤشرا مميذا على درجة فعاليتها. (كمال بربر، 1997، ص.114)

فامتلاك المؤسسة لقوى بشرية محفزة يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن نظيرتها، و تقع مسؤولية تحفيز الموارد البشرية، على كل من إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين، في تصميم نظام الحوافز و حساب مستحقاتها.

إذ أن أهم أساس لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، إلا أنه توجد أسس أخرى في منحها كالجهود المبذولة أو المهارة أو الأقدمية، فالحوافز هنا تمنح على حسب النشاط الذي تقوم به المؤسسة.

كذلك يمكن تقييم الحوافز الممنوحة إلى قسمين مادية و معنوية، فالحوافز المادية يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع الحاجات المادية للعامل بحصوله على مقابل للعمل الذي قام به و كنتيجة للأداء المتميز في العمل، و الحوافز المعنوية فيقصد بها تلك الحوافز من التقدير و زيادة الروح المعنوية و الدفع و المساندة جراء العمل المتفوق و الحصول على ترقية في الوظيفة و توسيع الصلاحيات أو خلق حب العمل و الولاء للمؤسسة.

يعني هذا أن على إدارة الموارد البشرية أن تتوع من الحوافز الممنوحة و درجة فعاليتها تقاس بقدرتها على إشباع حاجات و رغبات الأفراد و بالتالي تضمن المؤسسة فعالية و إنتاجية عالية.

سابعا : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

إن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، و مدير الموارد البشرية بصفة خاصة لأنه هو الذي يضع السياسات و الاستراتيجيات الملائمة، و يمكن إجمالها في ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- **التحديات البيئية:** ونقصد بها كل التغيرات البيئية الخارجية للمؤسسة و التي تؤثر على أدائها، إذ أن المؤسسة تكون دائما في حذر و تلتزم بوضع الاحتياطات مسبقا، و ذلك من خلال تحليل الفرص التهديدات التي تتطلب سياسة مرنة و سريعة تهدف للتقليل من المخاطر التي ستواجهها، و لهذا وجب عليها من وضع سياسات و استراتيجيات مناسبة، خصوصا في ظل العولمة التي تعد حاليا واحدة من التحديات المهمة، حتم عليها أن تقوم بتطوير ثقافة تنظيمية تتناسب مع الموارد البشرية المحلية و الأجنبية، و تتناسب مع حاجات كل من السوق المحلي و الأجنبي، و بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية ذات الكفاءة و المدربة وفق هذه الحاجات.

- **التحديات التنظيمية:** ونعني بها جميع التغيرات الداخلية للمؤسسة، و التي ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية فيها، و لا بد من مواجهتها، فالموقع التنافسي للمؤسسة يتطلب على إدارة الموارد البشرية، اتخاذ سياسة جديدة في اتخاذ القرارات، و من هو المسؤول الذي يصبح صاحب قرار خصوصا في وجود آليات تكون تتحكم في التنظيم الداخلي للمؤسسة، حتم عليها أن تخلق ثقافة تنظيمية تتلاءم مع كل من البيئتين الداخلية و الخارجية، أي لا بد من تبني قيم و معتقدات متناسبة مع الأفراد و خصائصهم، و التركيب التنظيمي و إستراتيجية المؤسسة. (سهيلة محمد عباس، 2000، ص 31-32)

- **التحديات الفردية:** ونقصد بها كل التحديات الخاصة بالعاملين، و القرارات المرتبطة بهم، كالتحديات التي يواجهها العاملون كقيام المؤسسة بتخفيض عددهم و ذلك لإعادة هيكلتها، و لهذا إبراز مفهوم المسؤولية الاجتماعية، و دفع بالعديد من المؤسسات إلى اتخاذ التدبير اللازمة في ذلك.

ثامنا: تصميم الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

إن تصميم التنظيم هو عملية تحقيق الجهد المبذول والمنسق من خلال رسم وتحديد المهام والسلطة وانسياب العمل وهذه العملية تركز على أربعة محاور أساسية، تشكل في نهاية الأمر المرتكزات الأساسية لإستراتيجية الموارد البشرية هذه المحاور هي: (كامل بربر، 2008، ص 48، 49). لا بد وأن يترجم التصميم إدراك المؤسسة وقيادة إدارة الموارد البشرية لأهمية التفاعلات والعلاقات و تتميتها داخل التنظيم.

- لابد وأن تشمل عملية التصميم الأخذ في الاعتبار العوامل التنظيمية الأساسية المؤثرة على التصميم، ويقصد بها القوى المؤثرة في المحيطات الخارجية والداخلية، وعلى وجه الخصوص استراتيجية المؤسسة كإحدى القوى المؤثرة على تصميم إدارة الموارد البشرية.

- الناتج الأساسي لعملية التصميم هو الشكل أو الهيكل التنظيمي الذي يجسد بالضرورة البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وهذا الهيكل لابد وأن يقوم على ضرورات حتمية لتحقيق هذه الإستراتيجية وأبرز هذه الضرورات :

أ- تجميع المهام عن طريق التخصص الوظيفي وتقسيم الوحدات التنظيمية الداخلية لهذه الإدارة، وللعلاقات بينها على أسس علمية واضحة

ب- تحديد ووضع وسائل التأثير مثل السلطة وسلسلة الأوامر ونطاق الإشراف واللامركزية.

ت- استحداث أكثر الوسائل فعالية وكفاءة في تنسيق الجهود لكافة وحدات الهيكل التنظيمي.

فإدارة الموارد البشرية التي يمكن تصميمها بطريقة فعالة لابد وأن تأخذ في اعتبارها المحاور السابقة، هي الإدارة التي توفر لها بنيتها القدرة على تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها، على أساس المعرفة الواضحة لكل فرد داخل هذه الإدارة بمسؤولياته وتبعيته، عندئذ يمكن للموارد البشرية تركيز جهودها في المهام المحددة لها، وتستطيع بالتالي المشاركة فعليا في تحقيق أهداف الإدارة.

شكل يوضح مكانة الموارد البشرية على مستوى الإدارة العليا

تاسعا: الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية :

إن أهم ما يميز إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مايلي (بقة الشريف،ص5،6، 2009)

1- منذ بداية السبعينات تم تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لمنهج موحد على مستوى كل المؤسسات الاقتصادية فرضته الدولة خدمة لغاية إيديولوجية واحدة، والمتمثلة في تجنيد كل القدرات البشرية من أجل تحقيق البرامج الإنتاجية، التي تم وضعها في إطار المخططات الوطنية، على هذا الأساس أصبحت إدارة الموارد البشرية وسيلة تستغلها السلطة السياسية التي تفرض استراتيجيات التسيير ومنه أصبح العنصر البشري مجرد أداة ووسيلة وليس موردا ينتفع به.

2- أكدت بعض الأبحاث والدراسات المهمة بإدارة الموارد البشرية أنها "تسير وفق بدائية ولا تتلاءم مع متطلبات التنافسية، هذه الأخيرة التي تفرض ضرورة الاعتماد على عنصر بشري فعال.

كذلك أكد الباحثون أن إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية خاصة منذ مجيء ما يسمى بالقانون العام للعامل كانت تكتفي بالتسيير الإداري لشؤون الأفراد فقط، وكل ما يتعلق بسياسات الموارد البشرية كالأجور وتصنيف مناصب العمل كان مفروضا من الجهات العليا للدولة تماشيا مع التغيرات التي يشهدها سوق البترول

3- من خلال ما توصلت إليه البحوث والدراسات ترى أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "تعيش اليوم أزمة حقيقية جانب منها مرتبط بمواردها البشرية والتي تتجلى من خلال عدة مظاهر منها :

✓ ارتفاع معدل تسرب الكفاءات والمهارات.

✓ اختلال في تركيبة القوى العاملة.

✓ ارتفاع معدل التغيب غير المبرر.

✓ اختلال وتأزم علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة وبين أفراد المجموعة العاملة من جهة أخرى.

✓ الإحباط وعدم الشعور بالانتماء وبالتالي المسؤولية على النتائج المحققة.

4- تعاني المؤسسات الاقتصادية خاصة الصغيرة والمتوسطة منها التابعة للقطاع الخاص من ضعف كفاءة وتكوين العنصر البشري فيها، واعتمادها على يد عاملة غير مؤهلة وغير خبيرة وضعف مستويات الكفاءة والتخصص، فأغلب هذه المؤسسات أو أكثر من 90 % منها مؤسسات عائلية يعتمد التوظيف

فيها على أفراد العائلة والأقارب الذين يفتقر مواطنهم إلى التكوين والمستوى التعليمي الملائم وأسس الإدارة والتسيير الحديثة، مما انعكس سلبا على إنتاجية ومردودية هذه المؤسسات.

5- إن مشكلة الإدارة في الجزائر ليست مشكلة إستراتيجية الإدارة بل مشكلة متعلقة بالتكوين والتدريب والمحافظة على العنصر البشري المؤهل ذلك أن المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر ذات الحجم الكبير تعاني من ندرة في الكفاءات من جهة ومن هجرتها للخارج من جهة ثانية.

6- بالرغم من التطورات الجوهرية التي فرضتها الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر منذ 1988 والتي منحت للهيئات المسيرة على مستوى المؤسسات الاقتصادية العمومية بعض الحرية في التفاوض واتخاذ القرارات المرتبطة ببعض سياسات إدارة الموارد البشرية، إلا أن قليلا من المؤسسات استطاعت أن تحدث التغيير بوضع سياسة عقلانية لإدارة الموارد البشرية خاصة في مجال الأجور وإدارة المساواة المهنية للعمال وتبني برامج تكوينية وتدريبية لمواردها البشرية وكيفية عمل نظام الحوافز بها، وطريقة الاتصال، وعلى عكس ذلك بقيت الكثير من المؤسسات تنتهج نفس أساليب وأنماط التسيير الموروثة ومن مخلفات الاقتصاد الموجه

عاشرا: نجاح إدارة الموارد البشرية.

يعتبر نجاح أداء المؤسسة مرهون بالتحديد الواضح للأهداف، والتوجيه نحو الموضوعات والمهام التي تحتاج إلى متابعة لتحقيق فرص النجاح، ولأن الأهداف الواضحة تكون سهلة المعايير والقياس، وهي مرغوبة جدا لدى الأفراد بالإضافة إلى التخطيط السليم من خلال اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف، وتوضح سياسات تحقيق هذه الأهداف، كما يعد وجود فريق عمل منظم ومحفز دور كبير في نجاح أداء المؤسسة، فهو الذي ينجز الأهداف من خلال متابعة تنفيذ الخطط المقررة لها.

ويعد دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية من مقومات إدارة الموارد البشرية، إلا أن هذا الدعم لا يتحقق إلا عن طريق قيادة متجاوبة وملتزمة وداعمة للنجاح، حيث تترك الأفراد يشاركون فعليا في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة، لأن هذا يعد في حد ذاته مدخلا حقيقيا لبناء مؤسسة ناجحة، ومواكبة للتغيرات والتحديات، كما يتطلب العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية، أن يكون مديريها على علم ودراية بكمية الموارد البشرية ونوعيتها في المؤسسة لأن المعرفة الكمية تختص لمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف والشروط المتصلة بها، أما التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد

الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 66، 65).

كما يعد اكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية، لذا فمقياس المعرفة الكمية تختلف عن مقاييس النجاح للمعرفة النوعية، ويعد نجاح الموارد البشرية في أدائهم بالمؤسسة مقوم نجاح إدارة الموارد البشرية ويتم ذلك من خلال ميزتين أساسيتين فالأولى هي مقدرة العمال وتمكنهم من المعارف والمهارات والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، والتي بمقدورهم اكتسابها وتطويرها، كما تتعلق هذه المقدرة بالإمكانيات الجسدية والمعرفية، ويكمن دور إدارة الموارد البشرية في استخدام وظائفها بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات وشروط الوظائف الموجودة بالمؤسسة، أما الميزة الثانية فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أن هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمنا باهظا من خلال صيانة الموارد البشرية و تعويضها.

خلاصة:

لقد حدث لمكانة الموارد البشرية داخل المنظمات تغييرات و تطورات عديدة ومتنوعة، التي عرفتھا عبر تطورها التاريخي، وأهم التحولات التي مرت بها، وهذا نتيجة أسباب عديدة ومختلفة، مما أعطت لها أهمية كبيرة في دراسة الموارد البشرية من قبل الكثير من المفكرين وهذا لجملة الخصائص التي يتميز بها عن باقي الموارد الأخرى، خصوصا بعد والأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية الوصول إليها بالاعتناء والاهتمام به، من خلال الوظائف والعمليات التي تقوم بها اتجاهه لتكتسب مورد بشري ذو كفاءة في الأداء وزيادة مهارته وتحسن نوعيته في العمل طريق تلك المحفزات والدوافع والمكافآت التي تدفعه أكثر لإخراج كل طاقاته واستثمارها، وبتفاعلها مع البيئة الخارجية من جهة، و طريقة إدارتها لمواردها الداخلية من جهة أخرى،، بغرض توضيح و إبراز مختلف النقائص والسلبيات، حتى يتسنى لهم إدراكها و معالجتها خصوصا في ظل التحديات الراهنة، فإدارة الموارد البشرية اليوم أصبحت هي عصب أي منظمة و لا يمكن الاستغناء عنها أو فصلها عن بقية الإدارات الأخرى.

الفصل الثالث : اتجاهات التنظير لإدارة الموارد البشرية.

أولاً-النظريات الكلاسيكية لإدارة الموارد البشرية

- 1- نظرية البيروقراطية (لماكس فيبر)
- 2- نظرية الإدارة العلمية (التايلورية)
- 3- نظرية التقسيم الإداري ل(هنري فايول)
- 4- نقد وتقييم للنظريات الكلاسيكية

ثانياً- النظريات السلوكية لإدارة الموارد البشرية

- 1- مدرسة العلاقات الإنسانية (التونمايو)
- 2- نظرية سلم الحاجات (لإبراهيم ماسلو)
- 3- نظرية اتخاذ القرارات ل(هربرت سيمون)
- 4- نظرية x و y ل(دوغلاس ماكريجور)
- 5- نقد وتقييم للنظريات السلوكية

ثالثاً- النظريات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

- 1- نظرية النظام التعاوني ل:(شستربرنارد)
 - 2- نظرية التنظيم الاجتماعي ل: باك
 - 3- نظرية الدافعية ل(رنسيس ليركت)
 - 4- نظرية الانجاز ل: (دافيد ماكلياند)
 - 5- نظرية العاملين ل: (فريدريك هرزبرغ)
 - 6- نظرية الإدارة بالأهداف ل(بيتر دروكز)
 - 7- نظرية Z-اليابانية ل: (وليام أوشي)
 - 8- نقد وتقييم للنظريات الحديثة
- خلاصة (المقاربة النظرية للدراسة)

تمهيد:

إن أي باحث لا يمكن له أن ينطلق من العدم، بل لابد له من بحوث و دراسات و نظريات ينطلق منها، و لهذا فإن أهم خصائص المعرفة العلمية هو وجود ذلك التراكم المعرفي العلمي الذي تتميز به و تحظى به، و بروز و ظهور فكرة التنظيمات و نظرا لتداخل مواضيعها في علم الاجتماع و الإدارة و العلوم الأخرى، فقد أدى ذلك إلى ظهور اختلافات واضحة بين الباحثين في طريقة التنظيم و على هذا الأساس ظهرت مجموعة من التنظيمات تسمى نظريات التنظيم و الإدارة التي حاولت تفسير السلوك الإنساني و ضرورة التعاون مع الأفراد الآخرين من خلال تقسيم الأعمال و توزيع الوظائف من أجل بلوغ أهداف معينة.

و بكون حجم المنظمات زادت الحاجة لوجود إدارة تنظم شؤون الأفراد الآخرين و تدبر العمليات الإدارية و الممارسات الإدارية، حيث تطور الفكر الإداري و ذلك بفضل إسهامات المفكرين و الباحثين في إثراء المعرفة الإدارية كظاهرة داخل المؤسسات.

حيث تميزت مراحل تطور الفكر الإداري سمات عديدة كل مرحلة يمر بها تعتبر زاد معرفي إداري تستند إليه المرحلة التي تليها، إذ كثرت المدارس الإدارية و قدمت أفكار و آراء و مبادئ و قواعد منظمة لأنشطة و أعمال و مهام إدارية.

و لأهمية التحول و التغيير الذي مس الفكر الإداري سنحاول إلقاء نظرة عن أهم النظريات التي ساهمت في نمو و تطور ممارسات و مهام إدارة الموارد البشرية، من أجل تسليط الضوء على أهم الفلسفات الإدارية في التعامل مع المورد البشري كأحد المعادلات الصعبة المبتكرة في إدارته و تسييره.

أولاً- النظريات الكلاسيكية لإدارة الموارد البشرية :

تعتبر النظريات الكلاسيكية المرجع الحقيقي في مساهمتها بشكل كبير في تطور الفكر الإداري، و لا يمكن لأي دراسة حديثة تتناول موضوع الإدارة إلا و تستند إلى أفكارها هذا لأنها تشترك فيما بينها من حيث نظرتها إلى العاملين في المنظمة، و كيفية إدارة شؤون الموظفين بها، فقد عملت محاولة تقنين المهام و الأدوار و ذلك باعتمادها على الأسلوب العلمي للفكر الإداري القائم على قوانين و قواعد إدارية محكمة في تسيير و إدارة العنصر البشري لتحقيق الفعالية التنظيمية.

1- نظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) 1864 - 192.

تعتبر النظرية البيروقراطية من أعرق النظريات التي ساهمت إسهاما بالغا في مجال الإدارة و التنظيم، وأثرت تأثيرا واضحا في الفكر السوسيولوجي إذ تأثرت بالجو الفكري و الفلسفي و التاريخي المنتشر والظروف الاجتماعية و الاقتصادية و البنائية التي ولدتها أبنية المجتمع الأوروبي بعد عملية التحول من المجتمع التقليدي إلى المجتمع الحديث.

لقد كان شغله الشاغل إقامة نماذج مثالية لأنماط الفعل الراشد، الفعل الذي توجهه القيم، الفعل التقليدي، الفعل العاطفي، و ذلك في محاولة لاكتشاف المجتمع الرأسمالي و ما يسود فيه من مظاهر و ما يرتبط به من تنظيمات للسلطة و البيروقراطية (أحمد زايد، 1981، ص (95، 96)).

بحيث تبنى ماكس فيبر مدخلا تاريخيا مقارنا للتعرف على ظاهرة البيروقراطية في الحضارة الغربية و تحليلها كظاهرة اجتماعية معقدة تؤثر في البناء المجتمعي الكبير، فلقد كانت المشكلة الرئيسية التي بنى عليها نموذج المثالي للبيروقراطية هي كيف يمكن للبناءات المجتمعية البشرية أن تكون أكثر عقلانية و تحقق أكبر قدر ممكن من الفاعلية و الكفاءة الإدارية بل تحقق أهدافها التنظيمية التي ترمي إليها (عبد الله محمد عبد الرحمان، 2003، ص 249).

و على الرغم من أن ماكس فيبر لم يقدم تعريفا رسميا للبيروقراطية إلا أنه ركز من خلالها على القرارات الرشيدة، و اعتبرها الوضع المثالي في إدارة أية مؤسسة، حيث اهتم بالكفاءة و القدرة و المعرفة في التنظيم.

فالنموذج المثالي عنده هو عبارة عن تصور عقلي بناء و فرضي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع (طلعت إبراهيم لطفى، 1993، ص 25).

بمعنى أنه عبارة عن فكرة أسست بطريقة عقلية قد نجد لها نظيرا في الواقع و قد لا نجد لها نظيرا، و إنما الهدف من هذا النموذج هو أن نقارن به الأفعال و السلوكات و المواقف الواقعية التي نقوم بدراستها.

كما استعان ماكس فيبير بالنموذج المثالي في وضع تصنيفات للفعل و العلاقات الاجتماعية و الجماعية و خص الجماعة المتضامنة بالمناقشة و اعتبرها نموذجا، حيث تعد السلطة عنصرا جوهريا و تعتمد على القانون كأساس للتعامل، فالسلطة تكون في المكتب و الوظيفة و الإجراءات الإدارية بواسطة مكاتب و وظائف تقوم خصيصا لهذا الهدف (نعيم إبراهيم الظاهر، 2011، ص 76).

خصائص الإطار الإداري للبيروقراطية:

1- تقسيم العمل و التخطيط و التتميط: بمعنى ضرورة تحليل الأعمال إلى عناصر و وضع معايير لتقدير مدى إنجاز كل جزء من الأجزاء التي تقسم الأعمال إليها و فعاليتها دون اعتبار للشخص الذي يقوم بالعمل (بشير العلق، 2008، ص 72). أي يجب الابتعاد عن التأثيرات الشخصية لأن التركيز ينصب على الوظيفة و ليس على الموظف.

2- تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد المبنية على أسس المعرفة الموضوعية:

3- وجوب تقسيم محدد و واضح للعمل و تحديد نطاق اختصاص كل منصب أو وظيفة، و هذا التحديد يشمل:

أ- الالتزام بأداء الواجبات الموكلة في كل وظيفة في الجهاز الإداري.

ب- تحديد نوعية السلطة التي تمنح لعضو التنظيم في حدودها.

4- ضرورة تدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد و أن يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة و متطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات و الصلاحيات و المسؤوليات، بما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة و فعالية (رعد حسن الصرت، 2004، ص 46).

5- حرفية تنفيذ و احترام القوانين و اللوائح.

- 6- فصل الملكية العامة عن الملكية الخاصة، أي لا يحق للموظف في تملك المنصب الرسمي أو ما فيه و استبعاد العلاقات الشخصية في التنظيم.
- 7- يكون الولاء للمكتب و الوظيفة و ليس للشخص الذي يقف على قمة الجهاز الإداري.
- 8- الالتحاق بالتنظيم يكون بناء على معايير موضوعية مثل الامتحانات أو الشهادات العلمية، أو الكفاءة هذه الموضوعية في الاختيار و التعيين تعمل على ضمان التجانس بين العاملين في المستوى المهني (علي الحوات، 1997، ص 127).
- 9- يخضع ملء الوظيفة للتنافس الحر المبني على الكفاءة.
- 10- يكون الفرد في حرية شخصية و لكن امثاله و احترامه للسلطة يكون طبقا للقواعد اللاشخصية.
- 11- يبنى أسلوب الضبط و الإشراف و الرقابة على العلاقة الهرمية التي تفرض وجوب سيطرة المكاتب العليا على المكاتب الدنيا (نعيم إبراهيم الظاهر، 2011، ص 77).
- 12- التدوين الكتابي: لا تقر البيروقراطية إلا بما هو مكتوب و مدون ومختوم و مصادق عليه حسب الأصول، و يتم الاحتفاظ بالأوراق و المعاملات و المستندات في أرشيف خاص لا مجال للتلاعب به.
- 13- طابع السرية: إن طابع السرية و الكتمان هو النمط السائد في المنشآت البيروقراطية و غالبا ما نجد (القلم السري) من الوظائف المهمة في منشآت النظام البيروقراطي (نعيم إبراهيم الظاهر، 2011، ص 78 يتضح من هذا النموذج أن البيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري، حيث يتم تحديد المسؤوليات و السلطات اللازمة لها ثم التنسيق بين الوظائف بشكل يؤدي إلى إنجاز الأعمال على أحسن وجه.
- إذن فمفهوم البيروقراطية عند ماكس فيبر بعيدة كل البعد عن معانيها السلبية الشائعة اليوم، ذلك أنها تهدف إلى رفع الكفاءة داخل التنظيم من خلال مجموعة من الخصائص تمارسها و تطبقها.
- إن شغل وظيفة في التنظيم البيروقراطي يتطلب توفر تدريب كعامل رئيسي و مطلب أساسي في تحقيق الكفاءة و الفعالية في أداء العمل.

- أن الوظيفة في التنظيم البيروقراطي تتخذ شكل الواجب، بمعنى ولاء الشخص ذاتها و يجند خبرته و تخصيص وقته و جهده لها، و بالتالي يمنح للموظف مكانة خاصة على بذل مجهود على مستويات أكبر وأجر أعلى، و بالتالي تحفزه على بذل مجهود أكبر في العمل، خاصة و أن الإنسان في نظر فيبر يعتبر ذو سلوك اقتصادي رشيد يسعى إلى إشباع حاجاته المادية. (علي السلمي، 2002، ص 32).
 - يتمتع الموظف في التنظيم البيروقراطي باحترام و أهمية مصدرها قواعد ترتيب الوظائف و القواعد التي تضع إهانة الموظف أو مخالفة أوامره، أي أن الموظف يستمد من عمله في التنظيم البيروقراطي قيمة اجتماعية تزيد عن تلك الأفراد خارج التنظيم البيروقراطي.
 - يعين الموظف في التنظيم البيروقراطي بواسطة سلة عليا
 - يحتفظ الموظف بوظيفته مدى الحياة و يتقاضى راتبا محددًا كما يحصل على معاش ثابت عند التقاعد.
 - يتدرج الموظف البيروقراطي في سلم الوظائف و يعتبر هذا التدرج أساس تطوره الوظيفي، و ترقيته تكون حسب عدد السنين و الكفاءة (ثبوت قواعد الترقية).
 - الموظف مطالب بأداء واجبات محددة، و هو يؤديها بطرق معينة تم تدريبه عليها. (علي السلمي، 2002، ص 32).
- يعني هذا أن الفرد في التنظيم هو إنسان مثالي يفصل بين حياته الخاصة و بين عمله التنظيم، و يتناول أجرا محددًا لقاء قبوله التزامات و أعباء وظيفته، فأساس التقدم الوحيد أمامه هو الترقى في السلم الوظيفي وفقا للقواعد و الإجراءات التي يحددها التنظيم، أي تكون هناك الميكانيكية في الأداء في تحقيق الكفاءة و الاتساق في العمل.

أهم الانتقادات التي وجهت للنموذج البيروقراطي:

لا تخلو أي نظرية من النقد بالرغم ما تأتي به من أفكار و آراء فقد وجهت لهذا النموذج البيروقراطي عدة انتقادات أهمها:

- إهمال الفرد العامل و معاملته و اعتباره كآلة يؤدي واجباته بطرق محددة تم تدريبه عليها، هذا ما يدخله في دائرة الملل الناتجة عن الروتين، و إعفاء النواحي النفسية و الاجتماعية و فصل بيئته الداخلية بالمؤسسة عن بيئته الاجتماعية الخارجية.

- لم يهتم فيبر بالجانب اللاوظيفي لهذه التغيرات، أي أنه كلما زاد تقسيم العمل أدى إلى عدم الرضا و الملل الذي يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، و التخصص يؤدي إلى قلة الخبرة حيث يصبح الفرد لا يتقن إلا مهنة واحدة أو جزءا بسيطا من المعايير الإنتاجية(علي الحوات، 1997، ص 131).

- وجه نظر " ميشال كروزيه" أنه أهمل الصراع و القوة و التغيير، فالضبط الصارم يؤدي دائما إلى المقارنة التي تؤدي إلى الصراع.

- اعتبر فيبر أن التنظيم نسق مغلق، أي اعتماده على إمكانيته الذاتية و الداخلية لتحقيق الكفاءة، و نسي أن التنظيم هو نظام مفتوح يتبادل التأثير و التأثر مع البيئة و المحيط الخارجي.

- الالتزام الشديد بالقواعد و الإجراءات الصارمة في اتخاذ القرارات، و كذلك عدم التكيف مع التغير التكنولوجي و القضاء على تكافؤ الفرص و تعميم أعضاء التنظيم على أساس الخبرة و المعرفة العلمية.

- صعوبة التمسك بالمثالية و الرشد بكافة الأوقات متجاوزا بذلك قيم المجتمع و ثقافته (علي السلمي، 2002، ص 37).

- ماكس فيبر أهمل التنظيم غير الرسمي الذي يعد ضروريا لبقاء التنظيم الرسمي (شبكة العلاقات الشخصية) التي تؤدي إلى زيادة الروح المعنوية و الدافعية و الثقافي في العمل.

- تركيز النظرية على الرقابة المحكمة و إجراءاتها الدقيقة أمر لا يتيح للعاملين قدرا من الحرية في التصرف أو المبادرة أو الإبداع فيتصف الجهاز كله بطابع الجمود. (سعيد ياسين عام، 199، ص 12).

جدول رقم (07) يمثل خصائص النموذج البيروقراطي

الوصف	الخاصية	
استخدام توجهات مكتوبة للسيطرة للتحكم في كل تصرفات العاملين.	قواعد و أنظمة رسمية	خصائص المنظمات البيروقراطية
يجب تجنب المحاباة أو المحسوبية ، يجب أن تعتمد كل علاقات العمل على معايير موضوعية.	قواعد موضوعية (غير شخصية)	
تقسم كل الواجبات إلى مهام متخصصة يقوم بأدائها أفراد يملكون المهارات الملائمة المطلوبة.	تقسيم العمل	
ترتب المناصب بصورة واضحة وفقا للمستوى التنظيمي بحيث تتسلسل من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.	هيكل تنظيمي هرمي	
إن الحق في اتخاذ القرارات يتحدد بموقع الشخص في الهيكل التنظيمي.	تدرج السلطة	
يعتبر التوظيف مهنة دائمة تعهد دائم من قبل المنظمة و العاملين عليها.	تعهد بالالتزام الدائم للمنظمة	
المنظمة ملتزمة بتحقيق غاياتها (الربحية مثلا) بأكثر الطرق كفاءة.	الرشد	

المصدر: (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص 37).

2- نظرية الإدارة العلمية (التايلورية):

تعتبر الإدارة العلمية بمثابة أول تغيير يحدث في طرق و أساليب إدارة الأفراد، حيث اهتمت هذه المدرسة بالطرق و الأدوات العلمية لتجديد الأداء الفعال للعمل، و غيرت التفكير اتجاه المورد البشري باتخاذها مدخلا موضوعيا و علميا في الإدارة يختلف عن أساليب و طرق الضبط و القهر و الالتزام و التخويف و التهديد فقد اهتم روادها على تحديد المفاهيم و وضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة و الزمن و تخطيط مكان العمل و الرقابة على الإنتاج و تحديد طرق الإنتاج، مما جعل البعض يطلق عليها مصطلح الهندسة البشرية.

فقد عرفت على أنها علم يحتوي على مبادئ و قوانين إذا اتبعت فإنها تؤدي إلى تحقيق مطالب العمل و صاحب العمل و المستهلك كما أنها فن لأنها تتعامل مع العناصر البشرية التي لا يمكن الرقابة عليها كاملة، و لا يمكن التنبؤ بسلوكاتها بدقة عالية (صلاح السنواني، 1999، ص 41).

نشأت حركة الإدارة العلمية و تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية من الفترة بين 1900 و 1920 كاستجابة للحاجات الكثيرة التي أفرزتها التطورات و المتغيرات الاقتصادية في تلك الفترة بسبب موجة حركة التصنيع و زيادة تمركز السكان في المدن و اتساع شبكة الطرقات و المواصلات و اتساع الأسواق و أسواق التصدير و كذلك ساعد في بروزها فترة الاختراعات العلمية الحديثة و تطور التكنولوجيا.

و في خضم هذه التطورات الحاصلة بدأت تظهر المشاكل و الصراعات كنتيجة لتجمع أعداد كبيرة من العمال في مكان واحد و كنتيجة لظروف العمل و وضعية العامل أصبحت عائقا كبيرا للعمل لقد انحصرت مشاكل الإدارة في تلك الفترة الخسائر المادية و عدم التحكم في الإنتاج و عدم المحافظة على الآلات و العشوائية في العمل. و كانت معظم أساليب قديمة و غير مخططة لا تتوافق و حجم المؤسسات في تلك الحقبة (حمدي فؤاد علي، 1981، ص 19).

و كذلك نقص الخبرة و التدريب للعمالة لأنهم انحدروا من أصول ريفية اعتادوا على ممارسة العمل الزراعي و ليس لهم دراية بقوانين و نظام العمل بالمصنع و لا يبذلون كل جهودهم في العمل.

مع الأخذ بعين الاعتبار ما كان سائدا في ذلك الوقت بأن الفرد العامل ما هو إلا آلة و لا يحق له التذمر أو إبداء الرأي أو اتخاذ قرار، كل هذه الظروف جعلت المفكر فريديريك تايلور يتجه بتفكيره نحو العنصر البشري و يقف على جوانب القصور من ناحية، و التعرف على إمكاناته من ناحية أخرى، حيث يمكن توفير الفرصة المناسبة له للنهوض بنفسه و من ثم النهوض بالعمل و بعدها حل مشكلات الإدارة (علي عبد الرزاق، 2003، ص 42).

أ - فريديريك تايلور Frederick Taylor (1856-1916)

يعتبر تايلور أبو الإدارة العلمية، فقد بدأ حياته العملية بشركة ميدفيل لصناعة الحديد و الصلب في ولاية فيلاديلفيا بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1878 حي تدرج من وظيفة صانع إلى وظيفة كبير المهندسين سنة 1884 و خلال سنوات عمله استطاع أن يلاحظ التباين الكبير في كفاءة العمال و تدني مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية بالإضافة إلى الثغرات العديدة في عمل الإدارة.

فقد تبين له أن الإدارة لم يكن لها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة و توجيه العمل، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل و أن قرارات الإدارة تعتمد على أسلوب المحاولة و الخطأ و لم تكن هناك دراسة علمية لطرق العمل و أدواته و أن العمال يكلفون اعتباطا بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها و لا رغبة لهم فيها مما يؤدي إلى قيام النزاع بين الإدارة و العمال (بغول زهير، 2011، ص 53).

و كنتيجة لمجموعة الدراسات التي قام بها تايلور قامت فروضه على أساسين هما:

1- إن أهم ما يطلبه العامل من صاحب العمل هو زيادة الأجر، و أهم ما يطلبه صاحب العمل من العامل هو زيادة الإنتاج و نقص التكلفة.

2- لابد أن يؤدي نظام الإدارة في المصنع إلى الارتياح و الرضا لدى كل من العامل و صاحب العمل. ومن الأمور الأساسية ذات العلاقة المباشرة بالعمل التي اهتم بها ما يلي: (بغول زهير، 2011، ص 53).

✓الطاقة: وتعني الحد الأقصى من العمل الذي يستطيع العامل إنجازه.
✓السرعة: و تعني الوقت الذي يستغرقه العامل لإنجاز العمل الموكل إليه.
✓القدرة على الاستمرار: و تعني قدرة العامل على بذل المجهود العضلي و الفكري و مقاومة الشعور بالتعب و الملل بشكل مستمر.

كما قامت حماسة تاييلور في العمل برفع الأجور على حساب القطعة و ذلك قصد رفع مستوى الإنتاج، و يكون ذلك بمحاسبة العامل على عدد القطع التي ينتجها، إذ يزيد مكسبه و أجره بازدياد عدد القطع المنتجة. (علي عبد الرزاق جليبي، 2003، ص 43).

ب- مبادئ الإدارة العلمية:

و نتيجة لمجموعة من التجارب توصل تاييلور من خلالها إلى مجموعة من المبادئ:

- 1- استنباط طريقة علمية تمكن كل فرد من تأدية مهام وظيفته في أقصر وقت ممكن و بأقل جهد.
- 2- لابد أن يوضع العمال في وظائفهم بطريقة علمية و تطبيق مبدأ الاختيار و التدريب العلمي للأفراد في الصناعة، و وضع مفهوم الاختيار العلمي و كيفية تطبيقه حتى نصل إلى المستوى المطلوب.
- 3- تنمية روح التعاون بين الإدارة و الأفراد للحصول على أسهل إنتاج ممكن.
- 4- تقسيم العمل بين الإدارة و العمال، إذ تختص الأولى برسم و تخطيط السياسات و تجهيز الأدوات أما العمال فينفذون التعليمات و التوجيهات الصادرة إليهم بكل دقة.
- 5- التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات و وظائفهم و صقل مهاراتهم و دفع الأجر المناسب الذي يضمن تعاونهم مع الإدارة (بشير العلق، 2008، ص 63).

يتضح من أعمال تاييلور أنه كان يهدف إلى زيادة الإنتاج من خلال تطبيق هذه المبادئ العلمية، فقد كان يرى أن ثمار هذه الزيادة تحقق مصلحة مشتركة للإدارة و العاملين معا.

يلاحظ أن تايلور كان كل اهتمامه في الوفرة التي يمكن اكتسابها من دراسة الوقت و الحركة، تتميط الأدوات و المعدات المستخدمة، تحديد معايير الأداء، الحوافز المادية، توزيع المهام و المسؤوليات على أساس فردي و إتباع أسلوب علمي في اختيار الأفراد.

فالنظرية التايلورية تعتمد على مبدأ التقسيم في العمل، كذلك ترفض فكرة الصراع، و تؤكد على مبدأ التعاون كسبيل لحل المشاكل و أسباب التعارض بين العمال و الإدارة. فنظريته تعتبر نظرية فسيولوجية للتنظيم إلا أن تركيز تايلور كان على دراسة الفرد باعتباره ملحق للآلة أو تابع لها في أداء الأعمال الإنتاجية الروتينية.

و أقصى ما ينتظر التنظيم من العامل هو الطاقة، أي أقصى ما يستطيع العامل إنتاجه السرعة أي الوقت الذي سيستغرقه الإنسان من مستوى كفاءة محددة ببذل كمية من الجهد و القدرة على الاستمرار و في بذل مجهود أكثر (علي السلمي، 2002، ص 65).

إن أفكار النظرية العلمية التايلورية تولى أهمية كبيرة لطبيعة الهيكل التنظيمي الداخلي للتنظيم، و تعتبر نظاما مغلقا، كما أنها تتصف بالمثالية فيما يخص بحثها عن أفضل الأساليب لرفع كفاءة العمل و الإنتاج، فهي أغفلت الإنسان في التنظيم، و تعتبره ملحق لوسيلة الإنتاج لا تأثير له على السلوك التنظيمي.

3- نظرية التقسيم الإداري لـ هنري فايول. (1844 - 1925).

ظهرت نظرية التقسيم الإداري في فكرة متلازمة تقريبا لسابقتها النظرية العلمية التaylorية، بحيث تداركت النقص و التغييرات الإدارية التي أغفلتها التaylorية و المتمثلة في " وظائف الإدارة العليا و المشكلات الخاصة بالبناء و العمليات التنظيمية عموما" (محمد علي محمد، 1982، ص 132).

كان فايول مديرا لإحدى شركات الحديد و الصلب الفرنسية لنحو 30 سنة قبل أن يكتب مؤلف (الإدارة العامة و الصناعية) و قد أشار فايول في هذا الكتاب إلى تنفيذ خمس عمليات أساسية و أنشطة يقوم بها المدير:

(1) التخطيط: أي رسم السياسات و تحديد الأهداف الواجب بلوغها، فلا ينبغي أن تكون خطة أي مدير في أي مستوى تنظيمي من المنظمة و الخطة العامة لهذه الأخيرة.

و في هذا المجال يقول " فايول" حقية التخطيط ليس كل الإدارة، إلا أنه جانباً أساسياً فيه، فهو من أصعب الأمور التي تواجه المنظمات و تعدد خطة العمل في نظره على ثلاثة نقاط هي: (بغول زهير، 2011، ص 73).

✓ موارد المنظمة.

✓ بيعة العمل و أهميته.

✓ اتجاهات المستقبل.

(2) التنظيم: بمعنى يوزع الأنشطة و المهام و الوسائل على مجموع الأفراد و الذين يدخلون تحت إطار تصرف المدير أو رئيس كفاء و نشيط يعمل في اتجاه واحد و هو تحقيق الالتزامات المتضمنة في الخطة.

(3) القيادة: حتى تحافظ المنظمة على أفرادها العاملين و في نشاط دائم يجب على المدير أن يكون ملماً بكل قواعد التنظيم و مطلعاً على أحوال العمال و لديه إطلاع على القسم الذي يترأسه.

(4) التنسيق و التوجيه: أي تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة بهدف تيسير عملها و تحقيق نجاحها، و توجيه أعمال الأفراد و تحفيزهم للمجهودات التي يبذلونها و إيجاد أفضل طرق الاتصال فيما بين العمال أنفسهم و بينه و بينهم من جهة أخرى.

5) الرقابة: حيث يراقب و يقيم العمل و أن كل شيء قد تم إنجازه وفقا للخطة المرسومة و الأوامر الصادرة على أن يصاحب ذلك مكافأة المجدين و معاقبة المخطئين.

كما يرى فابول أنه لكي يتمكن الأفراد بالمؤسسة من القيام بالأعمال الموجهة لهم بأفضل شكل ممكن، ينبغي أن يتميزوا بمجموعة صفات شخصية و إدارية هي: (عبد الله محمد عبد الرحمن، 1999، ص 88).

- ✓ صفات جسمية كالصحة و القوة و النشاط.
- ✓ صفات عقلية كالقدرة على الفهم والتعلم و الحكمة و التكيف مع ظروف بيئة العمل.
- ✓ سمات أخلاقية كالقدرة على تحمل المسؤولية و الحزم و الإخلاص و الثقة بالنفس.
- ✓ أن يكون ذو خبرة تعينه على حسن التوجيه لإنجاز الأعمال.

المبادئ الأساسية للإدارة:

نتيجة للنجاح الذي حققه فابول في المؤسسة التي عمل فيها كمدير حيث طبق مجموعة من المبادئ الإدارية لها علاقة بالإدارة العليا، ومن هنا وضع " هنري فابول " أربعة عشر مبدأ يراها ضرورية لنجاح أي إدارة في تحقيق أهدافها وهي كالتالي: (مصطفى أبو زيد فهمي، 2003، ص 31-36)

- ✓ مبدأ تقسيم العمل.
- ✓ مبدأ السلطة والمسؤولية.
- ✓ مبدأ النظام و الانضباط.
- ✓ مبدأ وحدة الأمر أو الرئاسة.
- ✓ مبدأ مكافأة العاملين.
- ✓ مبدأ المركزية.
- ✓ مبدأ تدرج السلطة.
- ✓ مبدأ الترتيب و التنظيم.
- ✓ مبدأ المساواة والعدل.
- ✓ مبدأ ثبات العاملين.
- ✓ مبدأ المبادرة.

✓ مبدأ التعاون والعمل الجماعي.

و إن فايول لم يطالب بالتطبيق الأعمى لهذه المبادئ وإنما رأى أن التطبيق السليم لها، و الأخذ بعين الاعتبار الظروف و العوامل المتغيرة التي تحيط بالمؤسسة هي التي تؤدي إلى نجاح العملية الإدارية و ترجع بالأساس إلى كيفية تطبيقها من قبل المدير باعتباره جزء أساسي فهي نمط القيادة الإدارية.

من خلال الأفكار التي جاء بها هنري فايول في نظريته تبين لنا أنها قدمت اكتشافات علمية جديدة في الحقل الإداري فبفضل المبادئ الأربعة عشر التي قدمها كانت المنطلق لأبحاث كثيرة، خصوصا و أنه توصل إلى الدقيق والجيد لعناصر النشاط الإداري، كما أنه آمن على كل إدارة أن تطبق المبادئ التي توصل إليها حتى تبقى مستمرة في نشاطها، و كذلك تركيزه يجب أن يدرس علم الإدارة في الجامعات و المعاهد العلمية على أن تعطي ثمارها في الميدان.

3- نقد وتقييم للنظريات الكلاسيكية:

و ما يمكن القول عند إسهامات فايول في مجال الإدارة أنها لم تختلف كثيرا عن سابقتها حركة الإدارة العلمية-لفريدريك تايلور- فالفرد لديهم يتصف بصفة الرشد(اقتصادي)، وغياب تام بالاهتمام بالعنصر الإنساني للفرد، و اعتباره كآلة يجب استنزاف كل ما لديه من طاقة، دون الالتفات إلى احتياجاته الأخرى، وكذلك بالرغم من المبادئ التي جاء بها و رغم تعددها لا تشمل أجزاء هامة مثل الأهداف و دوافع العاملين، و نظم المعلومات و التطوير و المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، مما يجعلها قاصرة على مجارات الظروف والتطورات الاقتصادية التي حدثت وقت ظهورها(سعيد يس عامر، 1998، ص 16).

ثانيا- النظريات السلوكية لإدارة الموارد البشرية

برزت هذه النظرية منذ بداية الخمسينيات وقد كانت هذه المدرسة امتدادا و تطورا لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث كانت أفكار "التون مايو" هي نقطة الانطلاقة بالنسبة لها، انطلقت أفكارها معتمدة في الأساس على مجموعة من العلوم كعلم النفس الذي يركز في دراسته على السلوك الإنساني، و علم الاجتماع الذي يهتم بدراسة الفرد في علاقته بالبيئة المحيطة به و العلاقات الاجتماعية المؤثرة في سلوك الأفراد.

فهي تنطلق من فكرة أن القدرات الجسمية للأفراد وحدها غير كافية للرفع من إنتاجيتهم وزيادة أدائهم، واذ لابد من الاهتمام بالروح المعنوية و التحفيز لإثارة الرغبة و الواقعية في العمل و تقديم أفضل ما لديهم.

و سنتطرق إلى أهم الرواد المساهمين في تجسيد هذه المدرسة وأهم الأفكار و الآراء التي تناولوها في مجال الفكر الإداري.

1- مدرسة العلاقات الإنسانية:التون مايو

أنت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية التي اهتمت بالبعد المادي في العمل و إهمالها للبعد الإنساني، و يعتبر التون مايو العالم الاسترالي الممثل الرئيسي لهذه الحركة من خلال الدراسات التي قام بها في مصانع شركة " وسترن إلكترونيك " بمدينة شيكاغو الأمريكية، و هذه التجارب جاءت كرد فعل للمشاكل العمالية و الاضطرابات التي حدثت بالولايات المتحدة الأمريكية، ضد الأفكار و الأساليب التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية، هذه التجارب ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية و للعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، فهي ركزت على البعد الاجتماعي للطاقت الإنسانية و على الحوافز غير المادية و ما تلعبه من دور مهم في رفع الروح المعنوية للعمال تدفعهم للعمل أكثر. وهي بهذا تنفي صفة الرشد لدى العامل فلقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل و الأسلوب الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد، ولكن هناك عوامل أخرى سيكون اجتماعية. (رواية حسن، 1998، 1999، ص 18)

لقد جاءت تجارب التون مايو من 1927 إلى 1932، بمساعدة زملائه بسبب المشاكل التي تعانيها الشركة و التي تمحورت في :.(بغول زهير، 2011، ص 98)

- انخفاض في معدل إنتاج الشركة.
- ارتفاع معدل الغياب بين العمال.
- مقاومة أوامر الإدارة و التغلب عليها.
- سوء العلاقات بين المرؤوسين و الرؤساء وغيرها من المشاكل

حيث تناولت هذه التجارب: تجارب الإضاءة التهوية، تجارب عرفة التجميع، تجارب الحوافز، تجارب المقابلات، تجارب البناء الاجتماعي، فترات الراحة، جماعات العمل، نظام الاتصالات، العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرارات، و أثر الأنماط الإشرافية على زيادة الإنتاج و كفاءته.

فقد شكلت تجاربه و دراسته أساسا قويا للارتقاء في دراسة التنظيم و قدمت أساليب علمية جديدة تعتمد على المؤسسات للرفع من إنتاجيتهم و تطرح العلاقات الإنسانية سياسية جديدة في التعامل مع الفرد تبني في الأساس على ما يلي:

- الاستماع إليه.
- تفهم شعوره.
- تحفيزه.
- تشجيع ميوله.
- تزويده بالمعلومات و الأخبار اللازمة.
- معاملته كفرد له خصائصه و مميزاته.
- الاتصال به دائما و احترامه.

ومما جاءت به هذه النظرية في علم التنظيم هو كشفها عن أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال حيث أن السلوك الرديء للعمال لا ينبع من شخصيته هو و إنما هو تعبير و انعكاس لأفكار الجماعة و اتجاهاتها و رغباتها، و هي بهذا تنظر إلى المؤسسة على أنها بناء اجتماعي لا اقتصادي، وبالتالي إشباع الحاجات الاجتماعية يسبق الحاجات الاقتصادية كما تطرقت إلى تنظيمات الغير الرسمية و اعتبرتها الركائز الأساسية في البناء التنظيمي (أحمد عادل راشد، 1981، ص 85)

أما فيما يخص التدريب نجد أن نظرية التون مايو في اهتمامها بالسلوك الإنساني و تأثير الجماعات التي ينتمي إليها الأفراد في سلوكهم، خاصة الجماعات الغير رسمية تنظر إلى عملية التدريب على أنها جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية حيث كلما عملت الإدارة على تحسين وضع العمال المهني و أتاحت له فرصة التدريب كلما زادت دافعيته نحو العمل مما يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية، كذلك أظهرت الدراسات انه لكي يتسنى للمشرف أن يعطي نتائج جيدة للمنظمة ينبغي عليه أن يولي اهتمامه إلى تطلعات العاملين، و ينظر إليهم نظرة ايجابية، و يساعدهم على إيجاد الحلول لها، و بأنها حق من حقوقهم، و بالتالي يبث روح الطمأنينة في نفوسهم و يوطد الثقة بينه و بينهم، و شعورهم بالرضي و الرغبة في التعاون و الاندفاع في العمل (بغول زهير، 2011، ص 99) وكذلك حتى يثبتوا للإدارة صحة آرائهم و دور المشرف هنا يكمن في الكشف عن الجماعات الغير الرسمية في العمل و يحاول إدماجها و أهدافها مع التنظيم الرسمي و أهدافه، حتى يكون هناك أهداف مشتركة يتعاون الجميع لتحقيقها و الاستفادة منها

لهذا نجد أن هذه النظرية ركزت على ضرورة الاهتمام بالقاعدة العرضية من المشرفين من حيث الاختيار والإعداد والتدريب كضمان لإحداث التكامل بين التنظيم الرسمي و الغير رسمي، وبذلك يصبح هذا الإشراف الجيد بمثابة الأداة التي يمكن من خلالها زيادة الإنتاجية وتحسين أداء الأفراد (حنيفي محمود سليمان، 1997، ص 29)

أما في مجال عملية التحفيز أن الحوافز المادية ليست الدافع الأساسي لزيادة الإنتاج، بل هناك أمور أخرى تحفز العمال وتجعله أكثر اندفاعا للعمل و هي الحاجات الاجتماعية التي يجب أن تلبى و تشبع، فزيادة إنتاجية العامل و رضاه الوظيفي لا يرتبطان بالأجر و الحوافز المادية فقط (عبد الله محمد عبد الرحمن، 2003، ص 93) بل هناك حاجات سيكوجتماعية التي تحفزه للعمل كحاجته إثبات ذاته، و إقامة علاقات مع الآخرين و المشاركة في اتخاذ القرارات و إبداء رأيه، فالعامل يشعر بشخصيته و يشبع حاجاته الاجتماعية من خلال شعوره بالانتماء للمؤسسة و الجماعة التي يعمل في ضمنها.

كذلك العامل يتأثر مستوى أداءه الروح المعنوية لديه حيث تبرز ضرورة الاحتفاظ بها عالية لدى الأفراد بكونها لا تقل عن باقي المحفزات الأخرى، فالروح المعنوية تتأثر كثيرا بجماعات العمل و الجو الاجتماعي السائد و النظرية تعرض بعض الوسائل التي تساعد على تحقيقها بالشكل الآتي:(علي السلمي، 2002، ص 92)

1- تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل

2- توفير القيادة الديمقراطية.

3- تنمية الاتصالات بين الإدارة و الجماعات المختلفة في التنظيم و بالمقابل تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات.

وكما يشرحها و يوضحها **علي السلمي** إن حركة العلاقات الإنسانية كانت تدعو إلى ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد، بمعنى توزيع العمل و تحديد الهيكل التنظيمي يجب أن يبيتا آخذين في الاعتبار طبيعة حاجات الأفراد الاجتماعية،

ومن التجارب و الدراسات التي أجرتها النظرية فقد وصلت إلى مجموعة من المبادئ تقوم عليها:(علي غربي و آخرون، 2002، ص 40-41)

- 1- إن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد، و ليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.
- 2- إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف و التقاليد التي تؤمن بها الجماعة، و تفرضها على أعضائها.
- 3- إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات، و تعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، كذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب، و التعاون بين التنظيمين الرسمي و الغير رسمي.
- 4- إن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي، عن طريق إشراك العمال(في جميع المستويات) في عملية الإدارة، و تحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.
- 5- إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة الاتصالات الغير رسمية التي يجب أن تولي العناية اللازمة، و التي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.
- 6- إن التدريب جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية، فكلما قامت الإدارة بتحسين الوضع المهني للعمال وأتاحت لهم فرص التدريب كلما زادت دافعيتهم نحو العمل.

لقد ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية ، في تطوير الفكر الإداري عموما وذلك بتطوير النظرة إلى المورد البشري وذلك في دراستها لجملة من القضايا وعالجت الكثير من المعوقات الإدارية ويمكن تلخيص مساهماتها خصوصا في مجال التدريب والتحفيز في النقاط التالية : (علي السلمي، 2002، ص 95.96)

- ✓ العلاقات الجيدة ترتبط بمناخ العمل السائد الذي يتطلب مسارات الترقية أمام الأفراد، و هذه المسارات ترتبط بمسالة تدريب الأفراد و إعدادهم
- ✓ اعتبار عملية التدريب تساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن و الفعالية في المؤسسة.
- ✓ للمكافآت و الحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز و إحساسهم بالرضا.
- ✓ أعطت أهمية للجماعات الغير رسمية في تأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة.

✓ تأثير العواطف و الأحاسيس على النشاطات و الأعمال و الدور الذي تلعبه في تحقيق التوازن للمؤسسة.

✓ إن الفكرة الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية كانت تدعو إلى ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد.

أهم الانتقادات التي قدمت لنظرية العلاقات الإنسانية :

على الرغم من أن مدرسة العلاقات الإنسانية تعتبر الأولى من أزاحت و نفضت الغبار عن العمال و ذلك بكشفها عن الروابط الدقيقة التي تربط بين الظاهرة الاجتماعية، و المستويات التنظيمية، و علاقة الفرد بالجماعة، إلا أنها وجهت لها مجموعة من الانتقادات و تتمثل في:(عبد الكريم أبو مصطفى،2001، ص 30).

✓ إغفالها للتنظيم الرسمي و تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي.

✓ تصورها أن التنظيم بما يحتويه من جماعات العمل كعائلة سعيدة و بان مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل، فهي بعيدة عن الواقع الاجتماعي لان التفاعل بين الأفراد والجماعات يحتوي على الكثير من الصراع والتنافس.

✓ أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة، حيث اعتبرت التنظيم وحدة مستقلة وليس جزءا من نظام اجتماعي متكامل.

✓ يعاب عليها أنها أجرت تجاربها على عدد محدود من العاملين مما يشكك في دقة نتائجها، ووعليه فإن تعميم النتائج أمر مشكوك فيه من الناحية الإحصائية.

✓ افترضت هذه النظرية أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى تحقيق الأهداف الرسمية، وهذه العلاقة سطحية لان الإنتاجية تحدد وفقا لعدد كبير من العوامل المتفاعلة فيما بينها.

✓ تركيزها على الحوافز و المكافآت غير المادية، و تجاهلها لأثر هذه الأخيرة في تفسير السلوك الإنساني و الدور الذي تلعبه.

✓ ركزت على الدوافع الاجتماعية متجاهلة باقي الدوافع

✓ ركزت على أهمية الجماعة على حساب أهمية الفرد رغم تأثير الجماعة على الفرد لا يمكن أن تتحقق إلا برغبة الفرد للانتماء إليها

بالرغم من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية، إلا أنها تعتبر المحرك الرئيسي في دراسة السلوك الإنساني و ذلك بأفكارها عن العلاقات الإنسانية، وفهم السلوك الإداري و سلوك العاملين في أي منظمة

2- نظرية سلم الحاجات (لأبراهام ماسلو):

في سنة 1943 قدم عالم النفس الأمريكي "أبراهام ماسلو" نظريته حول هرمية الحاجات الإنسانية، والتي طورها لاحقا سنة 1954، وتعتبر هذه النظرية من أهم النظريات التي تعالج موضوع الدافعية في العمل، التي تحرك السلوك الإنساني و تشكله.

فماسلو يرى أن للإنسان مجموعة حاجات، وهذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها و درجة إلحاحها في مدرج هرمي وهو يعتقد أن انجاز و أداء الفرد لعمله إنما يتحدد ويوجه على أساس دوافعه الداخلية، وهذه الدوافع لا يمكن فرضها على الفرد (بغول زهير، 2011، ص 115)

ففي دراسته للدافعية من فرضيته أن معظم الناس يحققون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات، بوضع نموذج لتدرج هذه الحاجات مبتدئا بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى تباعا إلى قمة الهرم، ويقوم الإنسان وفق آلية تسمى الدافع بإشباعها بالتناوب وحسب أهمية الحاجة و ضرورتها في لحظة ما قبل الإشباع، فإشباع هذه الحاجات مستمرة استمرار حياة الإنسان وقد قام أبراهام ماسلو ببناء نظريته وفق فلسفة وفكر و التي تعمل كمحرك و دافع لسلوكه كالاتي:

الإنسان كائن يشعر بالاحتياج لإشباع حاجاته التي تدرج حسب الأولوية و الإلحاح، فالحاجات الغير مشبعة تسبب له التوتر. خصوصا إذا كانت لفترة طويلة، و بالتالي الحاجة الغير مشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك و العكس. (محمد أنور سعيد سلطان، 2003، ص 129).

- حاجات الإنسان تتخذ في إشباعها تدرجا هرميا يبدأ بالحاجات المادية (الفسولوجية) وينتهي بالحاجات الراقية (الحاجة إلى تحقيق الذات) وذلك حسب أهميتها و درجة إشباعها.
- الحاجة التي تلبى سوف لن تشكل دافعا للعمل، لذلك فالفرد يعمل دائما على إبراز حاجات جديدة عندما تؤمن الحاجات الفاتنة.
- تكون الأولوية في عملية إشباع الحاجات الأساسية بدءا بالحاجات الفسيولوجية و الأمنية.
- إن إشباع حاجة تحقيق الذات لا يمكن إطلاقا تحقيقه.

ويحدد ماسلو حاجات الإنسان في خمسة مستويات تتدرج على النحو التالي:

(أ) - الحاجات الفسيولوجية: (Physiological needs)

وفي مضمونها تهدف إلى المحافظة على حياة الإنسان و بقائه، وتتحدد في الأكل و الشرب، والملبس، والراحة والنوم و الجنس والهواء، وتحثل هذه الحاجات عادة سلم الأولويات و قاعدتها الرئيسية، ففي حالة عدم إشباعها تتلاشى كافة الحاجات الأخرى من الوجود.

(ب) حاجات الأمن و الأمان (Security and safety needs)

وتكمن في توفير الحماية و التحرر من الخوف و الخطر وضمان نوع من الأمان المادي و المعنوي، والحاجة إلى التنظيم و القوانين التي تحدد الحقوق و الواجبات، و الحصول على الاستقرار الوظيفي، و الأجر الكافي، و التأمين في الحاضر و المستقبل. (محمد سعيد أنور السلطان، 2003، صؤ 131)

(ج) الحاجات الاجتماعية: أو الحاجة إلى الحب و الانتماء (Social, love and belonging needs)

تتضمن حاجة الفرد إلى القبول الاجتماعي، وان تتاح له فرصة في التعامل بود و تعاون مع أفراد المجتمع ويتمكن من إقامة علاقات ود ومحبة ويسعى لإيجاد مكانة له ضمن الجماعة التي يعمل بها و يكون صداقات.

(د) حاجة الاحترام أو التقدير: (Esteem needs) وتتمثل في جانبين هما :

✓ جانب داخلي تعلق بالمكانة الذاتية و الحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس و القوة و الاستقلال والقدرة على الانجاز.

✓ جانب خارجي ويتمثل في السمعة الحسنة و الحاجة لأن يكون للفرد وضعاً اجتماعياً مقبولاً والتقدير والاحترام وكسب احترام الغير.

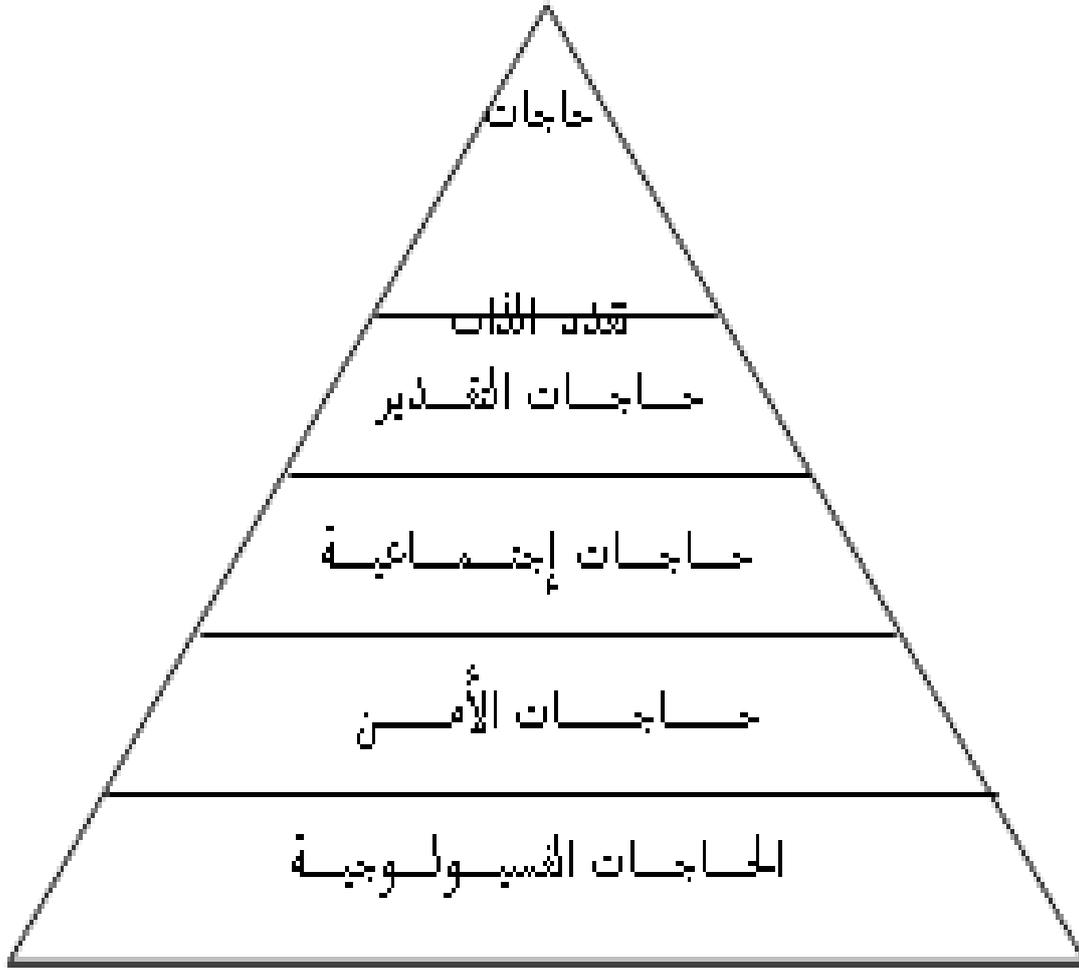
هـ) الحاجة إلى تحقيق الذات: (Self-actualisation)

و تكمن في استخدام الفرد لكل قدراته و مواهبه وطاقته، لتحقيق إمكاناته الكامنة و تتميتها لكي يصل نحو قيم و غايات عليا و كما يقول ماسلو " هي التطلع لان يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون، أي الكفاح من اجل إدراك أقصى قدراته الذاتية".

حيث يضع ماسلو في نظريته أن الإنسان حيوان راغب تعتمد رغباته وحاجاته في النهاية على ما لديه و ما ينقصه، فهو يريد ما ليس لديه وما اشبع من رغباته لا تتحكم في تصرفاته و لا يمكن اعتبارها أساسا لدافعيته، بحيث إذا ما كانت كل الحاجات غير مشبعة فان الحاجة الأولى في الهرم هي الدافع لسلوك الإنسان، وإذا ما تم إشباعها بدرجة معقولة. فان الحاجة التي تليها مباشرة تبدأ في النشاط وتصبح الدافع للتصرفات و السلوك الإنساني(حمدي فؤاد، 1981، ص 195).

والشكل الموالي يوضح السلم الهرمي للحاجات الإنسانية من منظور ماسلو

(Anrick Coken, 2007 . P70)



تطبيق الإدارة للنظرية: ويكون ذلك من خلال الاستفادة منها في دفع الأفراد العاملين لبذل مجهودات مضاعفة في العمل و ذلك من خلال تعرف المديرين على احتياجاتهم و درجة إشباعها و التركيز على الحاجات غير المشبعة قبل اختيار أسلوب التحفيز المناسب حتى يكون له دور ايجابي في إثارة الدافعية للعاملين في العمل

(المدح، حوافز مادية، الاستقرار في العمل، المشاركة، الموضوعية في تقييم العمل، الترقية على حساب الكفاءة، ظروف عمل مريحة، قيادة ديمقراطية).

نقد النظرية:

رغم التصنيف الذي قدمه ماسلو للحاجات الإنسانية والذي يعتبر من اشم واهم التصنيفات التي ظهرت واستخدمت بشكل واسع في الإدارة و التنظيم إلا أنها لديها عدة خصائص ونقاط لم تقف عليها:

✓ لم تثبت الدراسات و الأبحاث التي أجريت بعد هذه النظرية صدق هرمية ماسلو.
✓ إن حاجات تحقيق الذات لفرد في مجتمع ما لا تتشابه مع نظريتها لفرد آخر في مجتمع آخر، وحتى بين أفراد البيئة الواحدة.
✓ قد لا ينتقل الإنسان من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بنفس الترتيب الذي جاء به هرم ماسلو.
✓ فالفرد قد يشبع حاجاته الذاتية قبل إشباع لحاجاته العاطفية أو الاجتماعية، فالحاجات متداخلة فيما بينها.
✓ تتسم انجازات و أعمال ماسلو بالطابع النظري أكثر منها الطابع الميداني العملي، فالتجارب و الأبحاث أثبتت العكس في هرمية ماسلو.

3- نظرية اتخاذ القرارات ل: هيرت سيمون (H-Simon)

اتخذ هيرت سيمون وجهة نظر أخرى، جعل فيها مفهوم اتخاذ القرارات أساسا تدور حوله العمليات التنظيمية المختلفة، ويعرف التنظيم على انه عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات و العلاقات بين مجموعة الأفراد، حيث طرح مفهوما جديدا في الإدارة يختلف عن ما جاءت به النظريات الكلاسيكية السابقة، و الذي يتمحور حول العمليات الإدارية أو التنظيمية.

حيث يشير سيمون إلى أن السلوك التنظيمي إنما هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرار التي تصدر في التنظيم و بالتالي فان فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقضي دراسة كيف تتخذ القرارات التنظيمية و المؤثرات التي تحددتها (علي السلمي، ص 180).

ففي كتابه المعنون "نماذج الإنسان الاجتماعي و العقلاني" الصادر سنة 1957 يرى أن العمل الإداري يتحقق من خلال النظرة الاجتماعية للفرد العامل بالمنظمة.

فسيمون رفض تأكيد " هنري فابول " بوجود مبادئ عامة للإدارة، و أيضا فكرة الإدارة العلمية التي تطبق على كل المنظمات التي نادي بها تايلور، و السبب في رأيه، يعود إلى أن الإنسان الذي يشكل المحور الأساسي للإدارة يوجد تحت تأثير مؤثرات متعددة تتميز بعدم الثبات و الاستقرار ينبغي على الإدارة ملاحظتها و دراستها جميعا، وان تحقق فيما بينها التوازن.

و التنظيم الذي يحقق الاستمرارية و التقدم هو ذلك التنظيم الذي يضمن تحقيق توازن بين حاجات الأفراد، و بين المساهمات التي يقدمها الأفراد إلى التنظيم، وأي اختلال سينهار التنظيم.

ويمكن أن يبني أهم منطلقات هذه النظرية فيما يلي:

- اتخاذ القرار يصدر مع الجماعة التنظيمية (بشير علاق، 2008، ص 93)
- لكي يتمكن للتنظيم من الوصول إلى أهدافه لابد أن يلتزم الأفراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة.
- يكون اتخاذ القرار على أساس هرمي بمعنى يتخصص بعض الأفراد في المستويات العليا من التنظيم في عملية اتخاذ القرارات في الحين يتولى الباقي التنفيذ.
- يعتبر التنظيم ذلك الهيكل المركب من الاتصالات و العلاقات بين الأفراد و يقوم على أساس سلسلة من القرارات، كل قرار منها يرتبط بنوع معين من النشاط لتحقيق هدف معين، ويعتبر تحقيق أي هدف خطوة في سبيل الوصول إلى غايات أخرى(علي السلمي، 1997، ص 195). هذه النظرية تحاول اقتحام أفراد التنظيم في عملية اتخاذ القرارات، باعتبارها طريقة فعالة في التحكم في سلوكهم، ذلك أن الأفراد عندما يشاركون في صنع القرار فهم يلبون بذلك حاجاتهم و رغباتهم الشخصية، وكذلك من شأنها أن ترفع من الروح المعنوية لديهم و تكون لهم بمثابة الحافز القوي الذي يجعلهم يقبلون على التنظيم بشكل اكبر حماسة و اندفاعية.

فنظرية سيمون في الإدارة راعت حاجات الأفراد النفسية و الاجتماعية للأفراد. إلى جانب حاجات التنظيم لتحقيق أهدافه. كما يؤكد بوجود وسائل كثيرة يساهم بها التنظيم لمساعدة أعضائه، وعلى اتخاذ القرارات من بينها التدريب. حيث يؤثر في عملية اتخاذ القرار بتغييره لأسلوب الفرد في الاختيار بين البدائل إلى طريقة أفضل و أيسر.

4- نظرية x و y: ل دوغلاس ماكريجور : (1906-1964)

يعتبر دوغلاس ماكريجور من الرواد البارزين في مجال المدرسة السلوكية وهو من أنصار فلسفة البشرية الصناعية، إن وراء كل قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية، وفي كتابه المعنون بالجانب البشري في المؤسسة الصادر سنة 1960. و بناء على هذه الافتراضات فقد قسم العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهما الرمز $(x و y)$ توضحان سلوك الفرد و علاقته بالمنظمة و تقوم النظريتين على مجموعة من الفروض يمكن تلخيصها كما يلي:

نظرية x: أهم الفروض التي تقوم عليها:

- العامل العادي: كسول ويكره العمل وراثيا و لا يحب العمل.
- العامل خامل و لا يتمتع بذكاء و ليس لديه الطموح، و يتجنب المسؤولية و يرغب في أن يقوده الغير.

- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الفرد إلى العمل، فالعامل يعمل خوفا من العقاب وليس حبا في العمل.

- العامل هو إنسان أثنائي كونه يهتم بنفسه فقط و لا يبالي بمصلحة الجماعة أو المنظمة.(مصطفى نجيب شاويش، 1996، ص 50-51)

تؤكد نظرية **x** أنه بسبب هذه الظروف ينبغي أن يجبر على العمل، و تضبط تصرفات، و يوجه سلوكه إذا كانت الإدارة ترغب في تحقيق أهدافها.

نظرية y: هذه النظرية تتناقض تماما النظرية الأولى (**x**) و التي تصف المورد البشري بصفات سلبية، أهم الفروض التي عليها هي:

- الإنسان نشيط و طموح و يتمتع بالذكاء، ويريد أن يعمل و يحب العمل إذا توفرت الظروف الملائمة.
- العمل بالنسبة له رغبة طبيعية و الجهد الجسمي و العقلي الذي يبذله في العمل مثله مثل اللعب و الراحة.

- الفرد العامل يمكنه أن يتحمل المسؤولية، و يتمتع بالقدرة على المبادرة والإبداع، والسعي لتحقيق الأهداف.

- يمكن للعامل أن يمارس الرقابة الذاتية و توجيه نفسه بنفسه ويسعى إلى القيادة و الانضمام إلى جماعة في تحقيق الأهداف.

- يعمل الفرد العامل أملا في الحصول على مزايا و كفاءات لا خوفا من العقاب، و شعوره بالرضا و إشباع حاجة تحقيق الذات. فهو ليس بحاجة لان يرغم على العمل.(مصطفى نجيب شاويش، 1996، ص 51)

من هذه النظرية فان **دوغلاس ماجريجور** يؤكد على دور الإدارة في توفير الظروف التي تجعل الأفراد العاملين يعكسون قدراتهم في نماذج السلوك التي يظهرونها في العمل، و يجب إعداد المؤسسة بشكل تكون فضاء يمكن الأفراد من تحقيق رغباتهم.

كذلك على المديرين أن تتغير نظرتهم و طبيعتهم للأفراد العاملين بأنهم أفراد ايجابيين فعالين حتى يسهل توجيههم و مراقبتهم و مشاركتهم في اتخاذ القرار مما يقرب بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة.

5- نقد وتقييم للنظرية الكلاسيكية و السلوكية:

يمكن القول على أن مدخل الإدارة العلمية و نظرية التقييم الإداري و المدخل البيروقراطي في نظرت إلى الإنسان كآلة يمكن برمجتها مسبقا و التحكم في سلوكها و أدائها من خلال حوافز مادية و لوائح عمل محددة، كما نظرت إلى المؤسسة كنظام مغلق يمكن توجيهه و السيطرة عليه دون اعتبار للبيئة الخارجية فلجأت إلى المثالية في كل ما وضعت من مبادئ و أهداف للمؤسسة و ركزت السلطة في يد الإدارة العليا فجاءت بالتالي لخدمة و تعزيز مكانة و مصلحة أصحاب العمل و إدارته العليا، بينما ركز المدخل السلوكي المتمثل في حركة العلاقات الإنسانية، و المتمثلة في تجارب هاوثورن لالتون مايو (E-Mago) وزملائه وتجاريه، على أهمية العامل و اعتباره مخلوق اجتماعي بدلا من مخلوق اقتصادي و اعتباره عضو في جماعة، بينما نظرت إلى المؤسسة باعتبارها نظام معقد ووحدة فنية و اجتماعية وثبات طبيعي.

ثالثا: النظريات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

لم يهتم مفكرو النظريات الكلاسيكية و الكلاسيكية الحديثة بالأشكال التي يمكن أن يتخذها التنظيم بل ركزوا أكثر على إبراز العوامل التي أغفلتها النظريتين يقول أصحاب النظرية السلوكية " بوجود العديد من القوى الدافعة، التي تحرك سلوك العاملين.... الأمر الذي قد يولد أهدافا فردية للعاملين تختلف تماما عن تلك التي تملئها عليهم منظماتهم (حنفي محمود سليمان، 1997-1998، ص 34).

1- نظرية النظام التعاوني ل: (شستر برنارد)

برنارد صناعي من الولايات المتحدة الأمريكية عمل كرئيس لشركتي ينوجرسي بيل، ثم شركة اوكلفر، و في سنة 1938 اصدر كتابا عنوانه " وظائف المدير" أكد فيه على أهمية الجوانب الاجتماعية والسيكولوجية لأي تنظيم إداري، حيث يرى شستر برنارد " أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني أو نسق مفتوح يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من اجل تحقيق هدف محدد " (علي السلمي، 2002، ص 175)

- فالتنظيم لديه نظام مفتوح تلعب العوامل النفسية فيه و الاجتماعية مركزا حيويا.
- كما أعطى أهمية للتنظيم غير الرسمي، ونادي بمبدأ التخصص للموارد البشرية، وتخضع هذه الأخيرة للتكوين المتخصص حول المهنة.
- كما ركز على ضرورة تغيير اتجاهات المشرفين نحو العمال ومعاملتهم معاملة حسنة حتى يتسنى الرفع من إنتاجيتهم.
- دعا برنارد إلى ضرورة تنمية شعور الارتباط بالمنظمة لدى العاملين من خلال منحهم فرصة المشاركة في عملية صناعة واتخاذ بعض القرارات، ومناقشة أهداف المنظمة وفسح المجال لهم للتعبير عن حاجاتهم السيكولوجية الاجتماعية (زهير بغول، 2011، ص113)
- نادي بضرورة وجود حوافز تمنح للعمال تحفزهم على العمل أكثر، إذ يرى أن هناك العديد من الحوافز التي يمكن تعزيز الرغبة في العمل مثل: الحوافز الشخصية غير المادية كالفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم.
- كما انه يرى أن السلطة يتم تفويضها من أسفل إلى أعلى، وفي ذلك يقول (إن الفرد عادة ما يكون على استعداد لتقبل أي رسالة باعتبارها أمر صادرا إليه إذا توفرت أربعة شروط متتابعة وهي:
 - إذا كان قادرا على فهم واستيعاب الرسالة
 - إذا كان يعتقد أن الرسالة لا تتناقض مع أهداف المنظمة
 - إذا كان يعتقد أنها تتماشى مع أهدافه الشخصية
 - إذا كان قادرا من الناحية الذهنية والجسمانية على مواكبتها.
 - أكد على أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد التنظيم
 - ينبغي أن تكون خطوط السلطة الرسمية واضحة وسهلة ومعروفة.
 - هناك علاقة متينة بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي، فلا يمكن وجود الواحد دون الآخر.
- لفت برنارد الأنظار إلى أهمية التدريب وضرورة الإعداد للقادة داخل المنظمة، آخذا في الاعتبار أن المنظمة الجيدة لا تخلقها إلا الإدارة الجيدة (حنفي محمود سليمان 1997-1998، ص34، 35)
- في نظرة برنارد أن اتساع منطقة قبول الأفراد للأوامر تتحدد بنوعية الإجراءات والحوافز الممنوحة لهم، كوسيلة مهمة لتحريك دوافعهم للعمل، فالفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات و الحوافز بأشكالها

المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها، وفي حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون والاشتراك.

إن مشكلة إدارة الأفراد لديه يحصرها في محاولة استقطاب أكبر مساهمة ممكنة من الأفراد، وهذا ما يعتمد على نوعية الحوافز التي يقدمها التنظيم ومدى اقتناع الأفراد بها، أو مدى تلبية احتياجات الأفراد.

وقد قسم برنارد هذه المغريات والحوافز بالشكل التالي: (علي السلمي -2002، ص 180-181)

- **المغريات المادية:** مثل النفوذ و غيرها من المزايا المادية ذات القيمة، ظروف العمل المادية الملائمة.
- **المغريات الشخصية:** كالفرص المتاحة للتقدم و التفوق و الوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم.
- **المغريات المعنوية:** مثل تقدير الجهود المبذولة و الشعور بالخدمة و الولاء للتنظيم.
- **حافز الارتباط الجماعي و الشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد و تحميه.**
- **حافز المشاركة و الشعور بالأهمية نتيجة الإسهام في اتخاذ القرارات.**

إن نظرية النظام التعاوني لبرنارد تنادي بضرورة وجود مجموعة من الحوافز و اقتناع الأفراد بها تدفعهم للتعاون و تحثهم على العمل و بذل مجهودات أكثر، وذلك بالترويج لهذه الحوافز و تبريرها لكي يقبل عليها الأعضاء، أو العمل على خلق الرغبات و الدوافع المناسبة لتقبل الحوافز من خلال عمليات التعلم والتدريب و بالتالي تضمن مساهمة الأفضل بأفضل ما لديه.

2- نظرية التنظيم الاجتماعي لـ: وايت باك White Bakke

تركز هذه النظرية في دراستها للتنظيم على ما يطلق عليه بالتفاعل، وأطلق عليه تسمية أخرى بمرحلة الاندماج، التي تهدف إلى الربط بين أهداف الأفراد و أهداف العاملين بالمؤسسة و أهداف المؤسسة ذاتها.

هذه النظرية تؤكد في تصورها أن الأفراد العاملين إنما ينضمون إلى المؤسسة من أجل شيء واحد و هو تحقيق أهدافهم الشخصية كما هو العكس بالنسبة للمؤسسة تحاول من وجهتها تحقيق أهدافها عن طريق الأفراد العاملين لديها، وفي مرحلة الانصهار أو الاندماج، نجد أن كلا من المؤسسة و الأفراد يؤثر

كل منهما في الآخر ما ينتج عنه نوعا من الارتباط وهو ما أطلق عليه بالروابط المنظمة ويقصد به التنظيم الرسمي وغير الرسمي، (حنفي محمود سليمان، ص 36) حيث يرى "باك" أن التنظيم يتكون أساسا من الأنشطة أو العلاقات الإنسانية المتميزة.

و التنظيم نظام مفتوح يتفاعل مع المجتمع في البنية للحصول على الموارد (المادية، المالية، الفكرية، الطبيعية)،

التي يتم تحويلها فيما بعد إلى مخرجات لإشباع بعض الرغبات الإنسانية (علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ص 117)

كما أن باك حدد أنواع الأفراد التي يراها تشكل أهمية بالغة للتنظيم و السلوك في:

- الأفراد العاملين في التنظيم حاليا.
- الأفراد المحتمل انضمامهم لعضوية التنظيم.
- الأفراد العاملين مع التنظيم و بالتالي يساهمون في أداء وظائفه و تحقيق أهدافه.

هذه النظرية تبرز ما للموارد البشرية في التنظيم و ما يتمتعون به من دوافع و اتجاهات بالإضافة إلى تكوينهم الجسمي و قدراتهم، فالموارد البشرية تحتوي على جوانب مختلفة فسيولوجية نفسية و اجتماعية، وهو بهذا يختلف عن آراء أصحاب النظرية الكلاسيكية التي أهملت و أغفلت الإنسان و دوره في التنظيم.

3- نظرية الدافعية ل: رنسيس ليكرت:

تركز هذه النظرية على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال حسن توجيه سلوكه نحو العمل و لا يكون هذا إلا عن طريق خلق الدافعية لديه و من خلال التجارب التي قام " رنسيس ليكرت" وزملائه بهدف كشف أسباب و عوامل تباين و اختلاف الكفاءة الإنتاجية لتنظيمات مختلفة توصلوا إلى نتيجة مفادها أن العامل الأساسي وراء هذه الاختلافات في الإنتاجية إنما هو نظام الإدارة الذي يتبعه المدراء، بين الذين يطبقون النظام التقليدي في الإدارة اثبتوا فشلا ذريعا في إنتاجيتهم، و بين الذين يتبعون طرق حديثة هم الذين حققوا أهدافا و إنتاجية أعلى. حيث يرى "ليكرت" في نظريته للتنظيم على مفهومي القيادة و العمل الجماعي، فعلى المنظمة يجب أن تتكون من مجموعات، أو فرق عمل، وليس من إدارات، ويتم ربط هذه الفرق ببعضها من ادنى التنظيم إلى أعلاه، مما أسماه "العضوية المزدوجة" و المتمثلة في أن يقوم رئيس مجموعة العمل في المستوى الإداري الأدنى بالمؤسسة برئاسة مجموعته، وان يكون عضوا في

مجموعة العمل، التي تعلو مستواه التنظيمي مباشرة، من جهة أخرى، فإن أسلوب العمل، واتخاذ القرارات على جميع المستويات داخل المؤسسة يجب أن يسير وفقا لمنطق العمل الجماعي أي وفقا لمنطق المشاركة في الإدارة(حنفي محمد سليمان، 1997-1998، ص37)

حيث اقترح "ليكرت" في نظريته المعدلة، أو أسلوبه البديل في الإدارة و الذي يحتوي على مجموعة من الأسس النظرية العلمية والمتمثلة في :

- القضاء على الإسراف و انخفاض الإنتاجية باستخدام أسلوب التنظيم التوظيفي.
- تحديد معدات محددة للأداء أو أهداف العمل
- قياس العمل المحقق بالأهداف المقررة.
- استخدام أساليب الميزانيات و محاسبة تكاليف الرقابة.

تدعو هذه النظرية إلى توفر ما يسمى بالدافعية الكافية للعامل من اجل أن يقوم بعمله على أكمل وجه ولتكون هذه الدافعية موجودة يجب أن تعمل الإدارة أو التنظيم على الالتجاء إلى العوامل التي يمكن أن تساعد في إنتاج الدافع للإنجاز ومن بين هذه العوامل: تنفيذ الوظائف المتمثلة في الإشراف، الاتصال و التدريب، ودفع الأجور والحوافز كعوامل أساسية لإنتاج الدافعية نحو العمل و بذل المجهود.

و قد ذكر ليكرت أن العوامل الدافعة تكمن في:(علي السلمي، ص177)

- ❖ عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية.
- ❖ عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية كالرغبة في الانجاز والتقدم.
- ❖ عوامل تتعلق بالدافع إلى الأمن و الضمان.
- ❖ عوامل تتعلق بالرغبة في التجديد و الابتكار.

كذلك تعرض ليكرت في نظريته لمفهومي القيادة و العمل الجماعي فهو يدعو إلى تكوين جماعات و فرق عمل، وترتبط فيما بينها من أدنى مستوى إلى أعلاه وأطلق عليه نظام " العضوية المزدوجة" أين يكون رئيس مجموعة عمل عضو في مجموعة العمل الأعلى مستوى منه و هكذا، ومن ناحية أخرى فإن أسلوب العمل و اتخاذ القرارات على جميع المستويات داخل المنظمة يجب أن يسيروا وفقا لمنطق العمل الجماعي، أي وفقا لمنطق المشاركة في الإدارة.(حنفي محمود سليمان، 1997-1998، ص 37)

إن نظرية ليركيت تدعو لكي ينجح التنظيم يجب أن يكون هناك عمل جماعي و على المؤسسة أن تشجع هذا الأسلوب وذلك من خلال خلق قيادة مرنة والقضاء على القيادة الكلاسيكية الروتينية التي تساعد على خلق جماعات متعاونة ونظم اتصالات فعالة، ونظام جديد في المشاركة في العمل، وبالتالي يخلق للأفراد العاملين بالمؤسسة الشعور بالانتماء و الولاء و الالتزام و الإحساس بالمسؤولية وخلق الحوافز الجماعية التي كلها تخلق الدافعية.

4- نظرية الانجاز ل: (دافيد ما كلياند) (David Maclelland)

قام دافيد ماكلياند وزملاؤه ابتداء من سنة 1953 بدراسات لعدد كبير من الدول المتقدمة و الغير المتقدمة اقتصاديا مكنته سنة 1968 من اقتراح نظرية في الدوافع عرفت بنظرية الانجاز حيث يرى بالإضافة إلى الحاجات الأخرى، فان لكل فرد ثلاث حاجات رئيسية تختلف مستوياتها بين الأفراد و تصبح مسيطرة على سلوكهم وهذه الحاجات هي: (خير كاظم محمود، 2002، ص 66-68)

1) الحاجة للإنجاز: إن الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز فإنهم غالبا يسعون لبلوغ النجاح وتفادي حالات الفشل وغالبا ما يقوم هؤلاء الأفراد بتحديد الأهداف الخاصة بهم ويسعون لتحقيقها. وهم يتميزون بقدرة عالية في تحمل المسؤولية و يرغبون بمعرفة تقييم الآخرين لمستوى الإنجاز متصلة بالأداء في الأعمال التي يقومون بها، وهم يفضلون العمل بحرية و يحصلون على نتائج ملموسة عن أعمالهم، والتي عادة ما تكون في صورة زيادة في الأرباح أو الإنتاج، والهدف الحقيقي ليس الربح المادي في حد ذاته و إنما المعنى الرقمي المحدد لنتائج العمل و يفضلون تحقيق أهداف متوسطة الصعوبة و تحمل مخاطر معقولة، وبالتالي يكون دافع الإنجاز لديهم قويا يحققون سعادة اكبر.

2) الحاجة للانتماء: فالأفراد الذين يظهرون هذا النوع من الحاجات كدافع مسيطر على سلوكهم و يجدون المؤسسة فضاء لتكوين علاقات للصدقة، ويشعرون بسعادة جامعة حينما يجيبهم الآخرون و يسعون بشكل كبير للتخلص من الرفض الاجتماعي، وهم يفضلون أداء المهام التي تتطلب التفاعل المستمر مع زملاء العمل و السعي دوما لحل المشاكل التي يعاني منها الآخريين.

3) الحاجة للقوة: الأفراد الذين يتميزون بحاجاتهم للقوة فإنهم غالبا ما يتصرفون اتجاه الآخرين برغبة كبيرة للحصول على مراكز القيادة والسلطة و يتسمون بقوة الشخصية واللباقة و الإصرار و القوة والتحكم في الآخرين. كما أنهم يودون غالبا بالظهور بصورة متميزة عن سواهم من الأفراد، فالأفراد الذين يتمتعون

بهذا الدافع (القوة و النفوذ) يفضلون العمل دائما في المواقع التي تتيح و تمنح لهم نوع من السلطة على الأفراد الآخرين لتوجيه أدائهم (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص 142)

ويمكن تلخيص مساهمة دافيد ماكلياند فيما يلي:

-الأفراد الذين لديهم مستوى عال من الشعور بالإنجاز يتصرفون بطرق تختلف عن الآخرين الذين يتصرفون بمستوى منخفض من ذلك الشعور.

-الحاجة يمكن تعلمها إذا ما وضع المتعلم في ظروف خاصة وخضع لاختبارات معينة.

-كان اهتمامه منصبا على إيجاد نوع من التوافق بين النمط الدافعية للأفراد و بين حاجات المنظمة التي يعملون بها.(مصطفى نجيب شاويش، 1996، ص 60)

ولكي نفهم جدا نظرية دافع الانجاز خصوصا داخل المؤسسة و إشباع الحاجات الثلاثة معا. فالعملية صعبة للغاية وعلى الإدارة أن تكون مرنة في إشباعها للأفراد حتى تستطيع تنظيم أعمالها و تحقيق أهدافها، فالحاجات الثلاثة لها دور بارز في تحفيز الأفراد وتدفعهم لتحقيقها.

5- نظرية العاملين ل: فريديريك هرزبرغ(Frederick Herzberg)

قام هرزبرغ وزملائه سنة 1959 بإجراء دراسة شاملة لمائتين(200) من المهندسين و المحاسبين العاملين بعدد من الشركات بمدينة بيتسبرغ بالولايات المتحدة الأمريكية. لمعرفة دوافع العاملين و مدى رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يقومون بها، وقد نشرت نتائج هذه الدراسة في كتاب " الدوافع إلى العمل" حيث توصل من خلال هذه الدراسة إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان في العمل إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعوره بالرضي عن عمله، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته و بالتالي استطاع في دراسته أن يفصل بين نوعين من العوامل المؤثرة على سلوك الفرد و هما:

(أ) **العوامل الوقائية:** وهي تلك العوامل التي تؤدي عدم و جودها إلى خلق إحساس بعدم الرضا، و الشعور بالاستياء الوظيفي وهي عوامل ليست دافعة. إذ أنها تقتصر على توفير عامل الوقاية للعمال وتتحدد هذه العوامل في:(بغول زهير، 2011، ص 130)

✓ الظروف الفيزيائية للعمل.

✓ سياسة و إجراءات الإدارة.

✓ العلاقة مع الرؤساء و زملاء العمل و المرؤوسين.

- ✓ الأجر.
- ✓ طبيعة الإشراف.
- ✓ الأمن الوظيفي.
- ✓ الحياة الشخصية للعامل.

ب) **العوامل الدافعة:** تكون هذه العوامل من داخل العمل نفسه. وتعمل في حالة وجودها على تحفيز الأفراد مما يؤدي إلى مستوى عالي من الرضا، وهي عوامل دافعة تحقق حاجات إثبات الذات وهي: (مصطفى نجيب شاويس، 1996، ص 54)

- ✓ الإنجاز في العمل و الشعور بالرضا.
- ✓ فرص الترقية في العمل.
- ✓ الاعتراف نتيجة الانجازات في العمل.
- ✓ إمكانية التطور و النمو الشخصي.
- ✓ زيادة المسؤولية والتقدم في الوظيفة.

بين لنا هـرزبوغ إن العوامل الحافزة و الدافعة لـبين وتوفرت تؤدي إلى رفع الإنتاج وتحسينه، لأنها دوافع تعبر عن دواخل و مشاعر الأفراد و تعطيهم الثقة و الاستقرار و الرضا الوظيفي و فرص للنمو و التطور الشخصي مما يؤدي إيجابا على أهداف المؤسسة

6- نظرية الإدارة بالأهداف: ل بيتر دروكر

برزت نظريته في كتابه المعروف باسم " ممارسة الإدارة " الذي ألفه سنة 1954، و الذي درس فيه سبب الاستياء من قبل المديرين، على طريقة تقييم أدائهم، الذي لم يقدم أي تغيير لدى العمال، فقد كان تقييمه للأعمال الروتينية التي يقوم بها المديرين في كتابة التقارير عن المرؤوسين، و ثم قدم بيتر دروكر منهجا و أسلوبا لتقييم الأداء يقوم على وضع أهداف للمدراء يسعون إلى تحقيقها و الاعتراف بالإنجازات التي يحققونها مع مراعاة أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس و ممكنة للتحقيق (بوزور السعيدة، 2016، ص 75)، فالإدارة بالأهداف أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس، و بشكل مشترك و يقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ هذه الأهداف، حيث تقوم الإدارة على منطقتي استشارة و إشراك المرؤوسين في وضع الأهداف و في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم.

فاهتمامها منصبا حول إيجاد طريقة فعالية للتقييم الموضوعي لأداء الموارد البشرية و معايير محددة لقياس أدائهم، و البحث عن أنظمة معلومات متطورة و طرق اتصالات حديثة و أنظمة تخطيط دقيقة و معبرة عن الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة.

وتهتم الإدارة بالأهداف بنتائج الأعمال، و متى تطابقت هذه النتائج مع الأهداف الموضوعية مسبقا، و تكون الأهداف قابلة للبلوغ و القياس، و ذلك من اجل تقييم النتائج المتحققة، حيث يكون التقييم منصبا على مدى تحقيق النتائج و الوقوف على الاختلال و الصعوبات التي تظهر داخل التنظيم(بشير العلاق، 2008، ص 95)

وهنا يبرز جوهر الإدارة بالأهداف الذي يركز على كون الأهداف هي الموجه الأساسي لقوى الإدارة ونشاطاتها، و لذا يجب على المدير في الموارد البشرية أن يحددوا بدقة الأهداف التي تمثل النتائج المراد تحقيقها. وبالتالي يمارس المديرين نشاطات تعرف بالوظائف الإدارية التي تمثل في حد ذاتها مكونات و إبعاد العملية الإدارية.

ويمكن تلخيص الافتراضات التي تقوم عليها نظرية تحديد الهدف فيما يلي:

- ✓ إن مستوى الجهد المبذول من قبل الأفراد العاملين يتحدد من خلال الجمع بين متغيري مدى صعوبة الأهداف و مدى ولاء الفرد للمنظمة لا نجاح أهدافها.
- ✓ الأهداف الصعبة تؤدي إلى أداء عالي أكثر من الأهداف السهلة.
- ✓ مشاركة الأفراد في عمليات تصميم ووضع الأهداف أكثر فاعلية في تحديدها.
- ✓ المشاركة تزيد من ولاء و قبول الأفراد للأهداف.
- ✓ الأهداف المقبولة من قبل العمال ترفع من مستوى أدائهم الوظيفي.
- ✓ أهداف الأفراد تلعب دورا أساسيا في تحديد سلوكهم.
- ✓ الأفراد يحددون أهدافهم مسبقا و يكونون في الوقت نفسه محفزين للعمل لتحقيقها الذي هو في حد ذاته مكافأة.

7- نظرية-Z- اليابانية لـ : وليام أوشي (William Ouchi)

لقد كان هدف وليام أوشي من وضع هذه النظرية سنة 1981 هو معالجة تدني الإنتاجية و خاصة بالنسبة للمنظمات اليابانية العاملة بالخارج، و التعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات الاقتصادية فيها مقارنة بغيرها من المنظمات الأمريكية.

والفلسفة التي قامت عليها هذه النظرية مفادها ضرورة إحداث نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة من خلال نقل و تطبيق القيم السائدة داخل الأسرة اليابانية إلى داخل المنظمة اليابانية، و التي تتصف بخاصية الاستقرار والإيمان بأهمية العمل و الجهد الاجتماعي الذي يخضع فيه سلوك الفرد لسلوك أعضاء الجماعة في كيان اجتماعي منسجم مع نفسه (بغول زهير، 2011، ص172).

إن بواعث تطور الممارسات الإدارية و الفكر الإداري الياباني يعود إلى ثلاث بواعث رئيسية كما ذكرها بشير علاق في كتابه " الإدارة الحديثة" (بشير علاق، 2008، ص 96).

✓ القيم الروحية والثقافية و التربوية للشعب الياباني.

✓ القيم والممارسات الإدارية في اليابان.

✓ القيم التنظيمية و المناخ التنظيمي في اليابان.

وبرزت هذه البواعث و تأكد منها وليام أوشي في دراساته التي أجريت عن 22 شركة أمريكية و يابانية وقد وجد الأسباب في نجاح الشركات اليابانية على الشركات الأمريكية يعود إلى:

أ- تميز الموظف الياباني عن نظيره الأمريكي بثلاث ميزات هي : الثقة، الحدق والمهارة، الألفة والمودة.

ب- اعتماد الإدارة اليابانية لفلسفة تتسم بمجموعة خصائص هي:

✓ التوظيف مدى الحياة.

✓ البطء في الترقية و تقويم الأداء. فالترقية عندهم لا تتم إلا كل عشر سنوات، وهذا الإجراء يلزم جميع العاملين بالمنظمة.

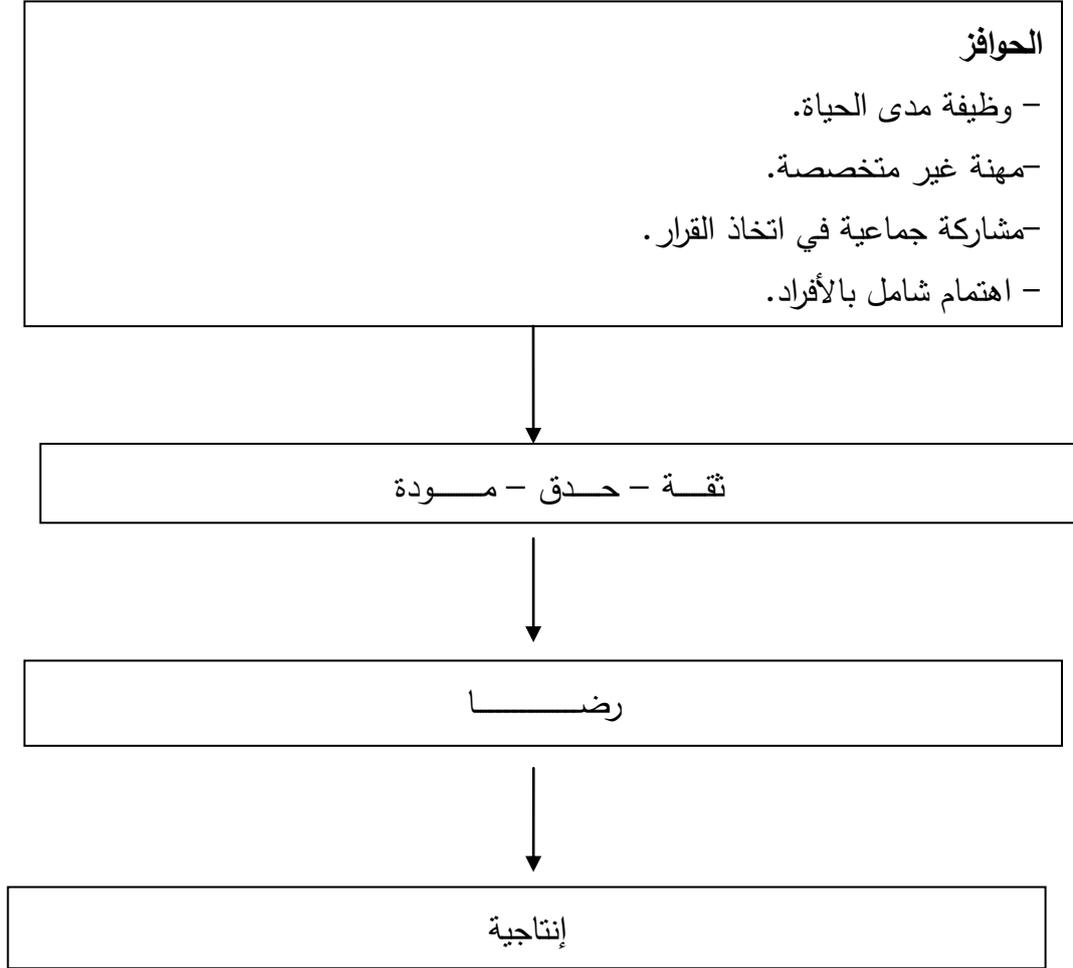
✓ عدم التخصص في الوظيفة، الموظفون يمارسون أكثر من مهنة واحدة و ينتقلون دوريا من مصلحة إلى أخرى، مما يكسبهم خبرة و الاستفادة منهم جميعا، في خدمة مصالحها.

- ✓ الرقابة الضمنية غير الرسمية: فالرقابة بالمنظمات اليابانية شبه معدومة مقارنة بالمنظمات الأمريكية، ذلك أن ممارسات الإدارة اليابانية تتسم بالوثوق و الانتظام و المرونة.
- ✓ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات مع المسؤولية الفردية.
- ✓ الاهتمام الشامل بالأفراد: فالمنظمات اليابانية تتميز بعنايتها و تكفلها بظروف الحياة المهنية و غير المهنية لجميع أفرادها.
- ✓ مبدأ التخصص في العمل حيث تضم الوحدات الإدارية مجموعات من المتخصصين الذين يؤدون العمل على أكمل وجه وليس همهم تقلد المناصب أو مسميات الوظيفة الفارغة.
- ✓ العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين أصبحت مؤشرا مهما للالتزام بالعمل المشترك و الشعور بالانتماء.(بشير علاق، 2008، ص 97)

يقول وليام اوشي أن النجاح الكبير لسجل المنظمات اليابانية و بقائها قوية لفترة طويلة في السوق تحسب بالعقود يعود في جزئه الأكبر إلى وجود شيئا خاصا يشكل المنظمة ذاتها، وليس لمجرد تميز في منتجاتها أو لمركزها التسويقي.

فنظرية Z اليابانية أنها جمعت بين عناصر التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر و تطبيقات مدرسة العلاقات الإنسانية، و كذلك مزجا بين نظرية و لنظرية X في الدافعية لدوغلاس ماجر يجور، فهي أخذت النقاط الايجابية و حسنت ووقفت على النقاط السلبية لتلك النظريات و عدلتها بما يتوافق و البيئة والمنظمة اليابانية.

والشكل التالي رقم (2) يوضح مضمون نظرية Z في الإدارة



المصدر: (زهير بغول، 2011، ص 174)

وحتى يتسنى للمدير تطبيق مضامين نظرية Z في الإدارة يوصي وليام اوشي بإتباع الخطوات التالية

- فهم لطبيعة عمل الإدارة و دورها
- يطبق مبدأ الإدارة بالأهداف
- يعمل على تنمية وتطوير مهارته وقدراته الشخصية
- يختبر نفسه فيما يتعلق بفهم وتطبيق النظام الإداري الذي يعمل على أساسه
- يعمل على توفير الأمن والاستقرار الوظيفي
- يدرك أهمية تقويم العاملين واستخدام الترقية البطيئة
- يعمل على توسيع وتطوير دائرة عمله أن يأخذ بمبدأ تغيير مجال العمل داخل المنظمة

- يعمل على إيجاد مجالات عمل مشتركة بينه وبين العاملين معه بالمنظمة
- يعمل على تنمية وتطوير العلاقات الإنسانية غير الرسمية بينه وبين العاملين بالمنظمة
- يعمل على تنمية شعور الولاء والنماء بين الأفراد العاملين للمنظمة التي يعملون بها (زهير بغول، 2011، ص 174)

نقد وتقييم للنظريات الحديثة:

لقد أعطت هذه النظريات بعدا جديدا وميلاد جديد لفكر إداري جديد يتناسب وطبيعة المنظمات التي هي في نمو وتزايد مستمرين من حيث الحجم و عدد العمالة بها، فقد حاولت المنظمات اليوم تسعى إلى تحقيق أهدافها وأهداف العاملين على السواء وذلك تركيزا أكثر على ما جاءت به الأفكار الحديثة في المنظمات من خلال :

- ✓ زيادة الثقة والمودة والألفة والتفاعل في العمل
- ✓ زيادة الرضا الوظيفي
- ✓ إعطاء قدر كاف من الحرية الاستقلالية للعاملين والشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي لتفجير الكفاءات والطاقات البشرية
- ✓ زيادة الإنتاجية والفعالية
- ✓ إذ حاولت العديد من المنظمات تطبيق هذه النظرية إلا أنها فشلت في ذلك، وحققت نجاحا في المنظمات اليابانية، وذلك لطبيعة البيئة اليابانية والقيم السائدة داخل الأسرة اليابانية، تختلف اختلافا جوهريا عن مثيلاتها في مجتمعات أخرى.
- ✓ تعدد الدوافع التي تحرك السلوك البشري، والنظر إلى الفرد باعتباره رجلا اجتماعيا واقتصاديا في نفس الوقت، و الشيء نفسه على المنظمة التي تعد وحدة اقتصادية واجتماعية
- ✓ فكرة التفاعل بين جميع العناصر البشرية على اختلاف مكوناتها السلوكية داخل المنظمة.
- ✓ دراسة السلوك الإنساني في التنظيم من أجل رفع إنتاجية الفرد وتحسين أدائه.

أهم الانتقادات الموجهة للنظريات الحديثة:

- معظم وجهات نظرها جاءت خالية من التحديد الواضح لماهية الشكل التنظيمي للمنظمة عكس النظرية الكلاسيكية.

- انتقاداتها الكلاسيكية لم يخلفها في نفس الوقت وضع مبادئ أخرى بديلة.
- أدى تداخل الاتجاهات ضمن النظرية الحديثة إلى نوع من الغموض في فهم ماهية هذه النظرية، وإذا أمعنا النظر لوجدناها جميعا تتحدث عن شيء واحد وسميات مختلفة.
- إن محاولة جمع الجانبين الاقتصادي و الاجتماعي لكل من الفرد و المنظمة أثار صعوبة قياس درجة تحقيق الأهداف قياسا كميًا مقنعا، أي أن أهدافها تتذبذب بين الاقتصادي و الاجتماعي.
- افتراض صلاحية النظرية الحديثة لجميع أنواع التنظيمات يبقى نسبيا غير مؤكد.
- بالرغم من كل هذه الانتقادات إلى أن هذه النظرية تبقى الأقرب إلى طبيعة السلوك البشري.

خلاصة: (المقاربة النظرية للدراسة)

تعتبر المقاربة السوسيولوجية سند نظري للموضوع تزيد من القيمة العلمية وتضفي عليه الموضوعية وتجعله أقرب إلى الواقع، خاصة وأن فهم المتغيرات المصاغة في الفرضيات على أرض الواقع لا تقتصر على المستوى التجريبي فقط للظاهرة المدروسة، بل يجب إحاطتها بالتراث النظري للمفكرين وأفكارهم اتجاهاتهم والذي يكسب البحث شأهته العلمية.

فعلى أي باحث الاعتماد على نموذج نظري يتوافق مع طبيعة دراسته حتى يتمكن من موضوعه أكثر من جهة ويكون له أساس وسند نظري من جهة أخرى (رزق الله سلمى، ص 63 ، 2016).

ومن خلال عرضنا لمجل النظريات التي تناولت موضوع دراستنا، نجد أنها كلها صالحة، وتخدم الموضوع في جوانب عديدة، حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تكسب البحث طابعا علمياً، ونظرا للطبيعة الدراسة الحالية والتحولت الحالية في المجتمع وخصوصية المجتمع الجزائري وخاصة المؤسسة الجزائرية، نرى أن نظرية الإدارة بالأهداف هي النظرية الأقرب والتي تمس جوانب طرحنا للإشكالية ومضامين الفرضيات المحددة.

إذ يرى " بيتر دروكز " بأنه من المهم جداً تحديد الأهداف مسبقاً قبل القيام أو أداء أي عمل، حتى تكون هذه الأهداف مصدراً للدافعية من أجل القيام وتنفيذ هذا العمل، خاصة إذا كانت هذه الأهداف ذات قيمة ومنفعة ذاتية للأفراد، وكلما كانت هذه الأهداف صعبة التنفيذ ومقبولة عند الأفراد كلما زاد مستوى أداء الأفراد، وينطلق "لوك" في تعليل هذه النتيجة من الفرضيات التالية:

- يتعلق تحقيق أعلى مستوى من الأداء بتحديد أصعب هدف ممكن، وتحديد الهدف يمثل بشكل ما مثير داخلي للفرد، حتى يقوم ببرمجة مستوى أدائه لتحقيق هذا الهدف، وهذا في إطار جملة من العوامل والمؤشرات الثابتة، وبالتالي فإن الفرد تحدد له أهدافه مسبقاً يكون أداءه أفضل من الفرد الذي ليس لديه أية أهداف.

- من المنطقي جداً أن الأفراد يفضلون ويقبلون دوماً الأهداف سهلة التحقيق، غير أنه من ثبات جملة العوامل المحيطة وكذلك القدرة لدى الأفراد وقبولهم لهذه الأهداف فإنهم سيبدلون أقصى جهد ممكن لتحقيقها.

- من أجل قبول الأفراد لتلك الأهداف فإنه من الضروري إشراكهم في تحديدها سلفاً، ومن أجل أن تكون الأهداف أسباباً ومحددات لدافعية الأفراد للإنجاز فإن "لوك" يري ضرورة أن تكون هذه الأهداف

- محددة بدل أن تكون عامة.

- تمثل تحدياً لقدرات ومهارات الأفراد وهذا لصعوبة تنفيذها، وبالتالي إثارة دافعية الأفراد لإبداء سلوك أفضل.

- مشاركة الأفراد في وضعها من أجل زيادة درجة قبولهم لها.

- يجب أن تكون كذلك قابلة للقياس من أجل سهولة التعرف على إمكانية تحقيقها أولاً.

فالمنظمة التي يكون هدفها محددًا وصعبًا تؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والأداء، فعلى إدارة الموارد البشرية من خلال مجموع العمليات التي تقوم بها يجب أن تحدد بدقة أساليب وطرق تسيرية لأفرادها داخل بيئة العمل؛ إذ كلما وضعت الإدارة أهدافها وبمشاركة الأفراد الذين يقومون بتحقيقها من خلال وضع خطط وبرامج تنفيذ هذه الأهداف.

الفصل الرابع: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمهيد

أولاً: ماهية المؤسسة الاقتصادية.

1- خصائص المؤسسة الاقتصادية

2- أهداف المؤسسة الاقتصادية

3- تصنيف المؤسسات الاقتصادية

4- وظائف المؤسسة

5- مصادر تمويل المؤسسة

ثانياً: تطور وتكوين المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

1- التطور الهيكلي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

2- تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

3- الشراكة بين مؤسسات التكوين والمؤسسات الاقتصادية

4- التكوين الجامعي وعلاقته بالمؤسسات الاقتصادية

خلاصة.

تمهيد:

إنّ الإصلاحات الاقتصادية المطبّقة بالجزائر، أوّل ما استهدفت هي المؤسسة العمومية، إذ كان أمل الحكومات أن تساعد المؤسسات العمومية الاقتصادية في تحقيق عدد من النتائج الإيجابية كتطوير القطاعات الإستراتيجية، والحفاظ على مستويات عمالة عالية، ولم ينظر لملكية الدولة على أنها معوقات كامنة للأداء في هذه المؤسسات.

حيث تعتبر طبيعة التنظيم الذي عرفته المؤسسات العمومية الاقتصادية أحد الأسباب الأساسية في عدم فعالية و كفاءة القطاع العمومي، و بالتالي اتجهت الدولة إلى إعادة النظر في عمل أو في طريقة عمل هذه المؤسسات و هذا عن طريق الإصلاحات الضرورية للنهوض بالإنتاج وزيادة المردودية، فقد اصطدمت المؤسسات الجزائرية بعدة مشاكل منها سوء التسيير الإداري و المالي، ازدواجية المهام (مهام اقتصادية و اجتماعية)، مع مركزية القرار.

نتيجة لذلك، عرفت المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر عدة تحولات سواء في هيكلها أو في سياسة تمويلها، وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف المراحل الهيكلية التي مرت بها هذه المؤسسات ، ثم السياسة المتعلقة بها.

أولاً : ماهية المؤسسة الاقتصادية.

ظاهرة المؤسسة ظاهرة معقدة، ولذلك نجد وجهات نظر مختلفة في إعطاء تفسير لمفهوم المؤسسة، فهناك من لديهم نظرة محدودة وجزئية لمفهوم المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى هناك من يرى المؤسسة من جانب قانوني، وآخرون يهتمون بالجانب المالي فقط.

لقد تعددت مفاهيم المؤسسة الاقتصادية باختلاف الأزمنة والاتجاهات، ويمكن أن تجمع بعضها في النقاط التالية: (ناصر دادي عدون، 1998 ص 9-10)

بالنسبة لتروشي "M.TRUCHY" تعرف بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

أما بالنسبة لماركس " MARX "، فالمؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال، يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع.

وبيضيف فرنسوا بيرو "François PIROUX" أن المؤسسة "شكل إنتاج، بواسطته وضمن نفس الذمة (Patrimoine) تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلع أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار".

وقد جاء لبريتن "M.LEBRETON" بتعريف المؤسسة كما يلي: "هي كل شكل تنظيم اقتصادي، مستقل ماليا، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات في السوق".

ونلاحظ أن التعاريف السابقة لم تكن شاملة لمختلف جوانب المؤسسة، حيث أن التعريفين الأولين قد اقتصرتا على وظيفة الإنتاج فقط، في حين أن المؤسسة يمكن أن تشمل عدة وظائف وتنتج أكثر من سلعة أو خدمة.

ونظرا لاختلاف المؤسسات فيما بينها في أشكالها وقدراتها، فلا يمكن تعريف المؤسسة إلا بمكوناتها، لكننا إذا حاولنا الجمع بينها في تعريف عام، ينطبق على الكل، أمكن القول أن: "المؤسسة عبارة عن منظمة، تجمع بين مختلف عوامل الإنتاج. العمل، رأس المال، آلات، خبرات، مواد أولية،... بطريقة مثالية للبحث عن الفعالية في جميع الميادين من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة "

هذا التعريف ينطبق على جميع المؤسسات باختلاف أحجامها، مجالات عملها، طابعها القانوني، و النظام السياسي السائد في البلد المستقبل وكذا مستوى تطور هذا البلد.

1- خصائص المؤسسة: من التعاريف السابقة، يمكن استخلاص الصفات والخصائص التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:

- للمؤسسة شخصية معنوية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها
- لها القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها
- كون المؤسسة قادرة على البقاء لما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة
- التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية، والبرامج، وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى لتحقيقها، أهداف كمية ونوعية، بالنسبة للإنتاج لتحقيق رقم أعمال معين

- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها، حسب الظروف
 - لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لتغيراتها، فالمؤسسة لا توجد منعزلة، وإن كانت معاكسة لهذه الظروف فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها وأهدافها
 - يجب أن يشمل إصلاح المؤسسة إمكانية زوالها، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاعفت كفاءتها ولا تقوم المؤسسة الاقتصادية إلا على الأركان الأساسية التالية : (محمد حسن، ص21، 2001)
 - القوانين الشرعية والقانون الأساسي المنبثق عنه وتوابعه من مراسيم وتعليمات
 - مجموع العقود والمعاهدات التي تبرمها المؤسسة مع المتعاملين معها
 - المسؤول أو من ينوب عنه
 - المنتج ومشتقاته
 - الوسائل المادية والبشرية والتنظيمية للإنتاج
 - السوق ومراكز تبادل القيم
 - الزبائن والمستهلكون للمنتج ومشتقاته
 - المحيط العام المادي والمعنوي.
- 3- أهداف المؤسسة الاقتصادية:**

تباينت آراء المفكرين حول أهداف المؤسسة، فمنهم من يرى أن هناك هدف واحد يتمثل في تعظيم الربح، بينما يقر البعض الآخر بتعددية الأهداف. ففي هذا المجال نقول أنه ليس مهما الإقرار بوجود هدف واحد للمؤسسة أو عدة أهداف بل الأهم هو الأخذ بعين الاعتبار المكان والزمان الذي توجد فيه المؤسسة محل الدراسة من حيث أهدافها. بمعنى يمكن أن نجد مؤسسة أو مؤسسات لها عدة أهداف وليس هدف واحد لأنها وجدت في السبعينات وكانت مهمتها تحقيق مخططات التنمية. وهذه الأخيرة تتضمن أهدافا اقتصادية واجتماعية، إذ أن أهدافها تتعلق بأهداف المجتمع. (عمر صخري، 1993، ص2)

يمكن جمع أهداف المؤسسات الاقتصادية في النقاط التالية:

✧ **الأهداف الاقتصادية:** يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كمايلي:

- **تحقيق الربح :** إن استمرار المؤسسة في الوجود، لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى

في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي، أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها، وقبل هذا استعمال الربح المحقق لتسديد الديون، توزيع الأرباح على الشركاء، أو تكوين المؤنات لتغطية الخسائر أو أعباء غير محتملة. لذا يعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة اقتصاديا

- **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع، فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به، سواء على المستوى المحلي، الجهوي، الوطني أو الدولي، فيمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت، تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح، وتختلف طبيعة هذه الأخيرة من المؤسسة العمومية إلى الخاصة، حيث يعتبر في الأولى وسيلة لاستمرار نشاطها وتوسيعه من أجل تلبية حاجات متجددة وإضافية؛ (ناصر دادي عدون، ص19، 1998)

- **عقلنة الإنتاج:** تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة لإنتاج تشكيلة من المنتجات مستخدمة الكفاءة الفنية والكفاءة الاقتصادية، والهدف من ذلك هو تعظيم الإنتاج الذي يمكن تصريفه، وتخفيض التكاليف في أي مستوى بالمؤسسة، بحيث يكون الهدف إيجاد وفورات داخلية وخارجية واستفادها.

ففي حالة الانقطاع في التمويل تلجأ المؤسسة للمخزون، وعند وجود مخزون أمان غير كافي أو انعدام المخزون تتوقف المؤسسة عن الإنتاج لكنها تبقى تتحمل مجموعة من التكاليف "دفع الإيجار، تأمين الأجور،... الخ" التي تسبب عجز داخلي، وفي حالة عدم وجود مخزون المخرجات لتغطية السوق، يتحول الانقطاع الداخلي إلى انقطاع خارجي.

✧ **الأهداف الاجتماعية:** من بين الأهداف العامة للمؤسسة، الأهداف الاجتماعية، التي تتمثل فيمايلي:

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورهم مقابل عملهم بها، إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور يتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة، طبيعة النظام الاقتصادي، مستوى المعيشة للمجتمع، وحركة سوق العمل وغيرها من العوامل المعقدة. وغالبا ما تحدد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقائه، وهذا ما يسمى بالجر الأدنى المضمون

- **إقامة أنماط استهلاكية معينة:** تقوم المؤسسة الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو لمنتجات جديدة غير موجودة سابقا

-توفير التأمينات والمرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات، مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد. كما أنها تخصص مساكن سواء الوظيفية منها أو العادية لعمالها أو المحتاجين منهم "ويظهر هذا أكثر في المؤسسات العمومية" بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك أو المطاعم...الخ.

✧ الأهداف التكنولوجية:بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة دورا هاما في الميدان التكنولوجي:

-البحث والتنمية : تتنافس المؤسسات فيما بينها للوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة من خلال عمليات البحث والتطوير، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية فيها. كما أن المؤسسة تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها، من خلال الخطة التنموية العامة "للدولة" المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من هيئات ومؤسسات البحث العلمي، الجامعات، والمؤسسات الاقتصادية وكذا هيئات التخطيط الأخرى كالمجلس الاقتصادي والاجتماعي.

3- تصنيف المؤسسات الاقتصادية.

تختلف معايير تصنيف المؤسسات الاقتصادية،فمنها ما يصنف حسب صيغتها القانونية، مثل أن تكون شخصية أو عائلية أو عمومية أو خاصة، محدودة التبعية أو مجهولة أو مختلطة،...الخ. ومنها ما يصنف حسب تقنيات الإنتاج أو قطاعاته أو حسب أنواع الخدمات.

وسنتعرض فيمايلي، إلى مختلف معايير تصنيف المؤسسات الاقتصادية.

1. التصنيف القانوني:على أساسه يتم تصنيف المؤسسة إلى نوعين: المؤسسات الخاصة، المؤسسات العمومية.

✧ المؤسسات الخاصة: وهي مؤسسات تعود ملكيتها لأشخاص خواص، يملكون حق اتخاذ القرار، وهي توجد على نوعين: "المؤسسات الفردية والشركات".

-المؤسسات الفردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة وهي تمتاز بسهولة التنظيم والإنشاء، والمسؤول الأول والأخير فيها، وعن إدارتها وتسييرها هو صاحب المؤسسة. تتمثل المؤسسة الفردية في التجار الصغار والمهن الحرة كالأطباء والمحامين وغيرهم، ومن خصائصها (عمر صخري،ص 10،1993).

✓ السهولة في التنظيم والإنشاء

✓ صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، وهذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة لتحقيق أكبر إيراد ممكن

✓ مالك المؤسسة هو المسؤول الأول الوحيد عنها، حيث يقوم بإدارتها وتنظيمها وتسييرها ويرجع له الأمر في اتخاذ أي قرار يخص مؤسسته

✓ قلة الشركاء يقلل من المشاكل وعدم التفاهم مما يؤدي إلى تقادي الانقطاعات الناجمة عن سوء التفاهم وكثرة الآراء

✓ قلة رأس المال، إذ أن المالك هو الممول نفسه فقد يؤدي ذلك إلى وجود ديون ناتجة عن قلة خبرة المالك وصعوبة الحصول على تمويل خارجي متمثل في القروض البنكية.

- **الشركات:** وهي عبارة عن مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، حيث يلتزم كل واحد منهم بتقديم حصة من المال أو العمال، واقتسام ما قد ينشأ عن هذه الشركة من أرباح أو خسائر، وتنقسم بدورها إلى:

- **شركات أشخاص "شركات تضامن":** هي شركة قانونية تتكون من أشخاص يشتركون في الحصص الاجتماعية لرأس مالها، ويتقاسم الشركاء الأرباح و الخسائر، كما يتقاسمون أيضا المهام الإدارية و تتعدى مسؤولية المشاركين في تسديد الديون إلى أموالهم الخاصة، (Michel DARBELET et autres، 1994، ص13)

- **شركات الأموال:** تستخدم شركات الأموال للمؤسسات كبيرة الحجم ، وتمثل شخصية اعتبارية لها الحقوق القانونية التي تتمتع بها الشخصية الطبيعية، أي أنها تقوم بممارسة نشاطات أعمال وامتلاك الأصول، وبيع وشراء المنتجات، واقتراض الأموال.

على العموم يمكن للمؤسسة التجارية أن تأخذ أشكال قانونية متعددة، نذكر منها:

- ♦ شركات مغفلة الاسم "SA"، التي يمكن أن تأخذ شكل التعاونيات "SCOP"
- ♦ شركات ذات أسهم بسيطة "SAS"
- ♦ شركات ذات أسهم بسيطة لشخص واحد "SASU"
- ♦ شركات ذات مسؤولية محدودة التي يمكن أن تأخذ كذلك شكل التعاونيات "SCOP"
- ♦ مؤسسة لشخص ذات مسؤولية محدودة "EURL"

♦ شركة توصية بسيطة "SCS"

♦ شركة توصية بالأسهم "SCA".

✧ **المؤسسات العمومية:** بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات، يكون رأس المال مملوكا لمجموعة عمومية متمثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، كما أن سلطة القرار ترجع إليها. يضاف إلى ذلك أن المؤسسة العمومية تملك تنظيمات "statu" مختلفة: مؤسسات وطنية، منشآت عمومية، وأيضا مؤسسات الاقتصاد المختلط.

2. **التصنيف الاقتصادي للمؤسسة:** في هذا الشكل يمكن تصنيف المؤسسات حسب معايير اقتصادية معينة، فيمكن دراستها تبعا للنشاط الاقتصادي، أو تبعا لحجمها.

✧ **تبعا للنشاط الاقتصادي:**

- **حسب طبيعة نشاطها،** يمكن تصنيف المؤسسات إلى :

▲ **المؤسسات الحرفية :** وهي التي تمارس نشاطات يدوية؛

▲ **المؤسسات التجارية :** وهي مؤسسات تهتم بالنشاط التجاري، حيث تشتري سلع وتعيد بيعها بدون أن تحدث عليها أي تغييرات

▲ **المؤسسات الصناعية:** تقوم بتحويل المواد الأولية، وتبيعها على شكل منتجات مصنعة أو نصف مصنعة، وتتميز باحتياجها لرأس مال كبير ويد عاملة. وتنقسم هذه المؤسسات إلى :

♦ **مؤسسات الصناعة الثقيلة،** كمؤسسات الحديد والصلب ومؤسسات الهيدروكربونات

♦ **مؤسسات الصناعات التحويلية والخفيفة،** كمؤسسات المغزل والنسيج والجلود... الخ

▲ **المؤسسات الفلاحية:** وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهو الإنتاج النباتي والإنتاج الحيواني والصيد البحري، والشيء

الملاحظ في هذا القطاع أنه مرتبط بالأحوال الجوية والمخاطر المناخية رغم التطورات التكنولوجية

▲ **المؤسسات الخدمائية:** هي المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمة معينة، كالنقل، البحوث العلمية... الخ

▲ **المؤسسات المالية:** هي المؤسسات التي تقوم بنشاطات مالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي.

- كما يمكن تقسيمها **حسب القطاع الاقتصادي،** بتحديد نشاطها الرئيسي إلى:

▲ **القطاع الأولي:** فلاح، صيد،... الخ

▲ **القطاع الثانوي:** صناعة، مباني وأشغال عمومية،... الخ

▲ القطاع الثالث: قطاع الخدمات.

✧ **تبعاً لحجم المؤسسة:** اعتماداً على مجموعة من المقاييس كعدد العمال، قيمة رقم الأعمال، القيمة المضافة، يمكن التمييز بين المؤسسات الصغيرة، المتوسطة والكبيرة.

- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** وهي المؤسسات التي يتحمل فيها المقاول شخصياً وبطريقة مباشرة كل المسؤوليات المالية، التقنية، الاجتماعية والتجارية وكذا المعنوية مهما كان شكلها القانوني، ويمكن أن تتمو هذه المؤسسات لتصبح مؤسسات كبرى. وحسب ميشال داربلي "Michel DARBELET"، تعتبر مؤسسة صغيرة ومتوسطة كل مؤسسة يقل عدد عمالها عن 500 عامل ورقم أعمالها لا يتجاوز 100 مليون فرنك فرنسي (سابقاً) (M.marchesna et Fourcade، 1997، p. 81)

- **المؤسسات الكبرى :** وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل، وتتميز بما يلي:

▲ ترتكز على مبدأ اقتصاديات الحجم، أي هناك توسيع قدرات الإنتاج لنحصل على تخفيض في تكلفة الوحدة الواحدة

▲ القدرة على التفاوض، أي للمؤسسة متعاونين فكلما كانت قدرة التفاوض عالية كلما أصبحت أقوى، وهذا ما يؤثر على تكاليفها

- **المجموعات "les groupes":** وهي مجموعة من المؤسسات سواء كانت تجارية، صناعية أو مالية،

مرتبطة بعقد ملكية وعلى رأس هذه المجموعة شركة أم التي تعتبر كحافضة "holding"

- **المؤسسات متعددة الجنسيات:** هي عبارة عن مؤسسات تتميز بالخصائص التالية:

▲ تزاول نشاطات تجارية وإنتاجية وتتواجد في بلدان متنوعة

▲ على رأس كل نوع في بلد معين مواطن خاص، مثلاً: الفرع الفرنسي على رأسه فرنسي

▲ على مستوى المقر الأصلي للمؤسسة مديرة عامة متكونة من أشخاص من مختلف الجنسيات

▲ رأس مال المؤسسة موزع على المستوى العالمي.

5 - وظائف المؤسسة:

لقد كانت المؤسسة في الماضي صغيرة الحجم، يقوم عدد محدود من الأشخاص بمجمل مهامها،

فكانت الوظائف مجمعة وغير واضحة المعالم. أما اليوم، وقد أخذت أحجاماً ضخمة واتسعت على نطاق

عالمي، أصبحت لها عدة وظائف تتمثل أهمها فيما يلي :

-**الوظيفة الإنتاجية** : تعتبر أهم الوظائف، فالمؤسسة تتكون من الأقسام والورشات التي تتغير من حيث الكم والحجم حسب متطلبات الإنتاج الذي يحدد التوزيع والتبادل والاستهلاك.

وهي تجمع بين مختلف عناصر الإنتاج لتصنيع المنتج حسب الخصائص المحددة من طرف قسم الدراسات، والمواد والإمكانات التي يتيحها قسم التموين.

إذن تنصب هذه الوظيفة على حسن التدبير في استخدام الإمكانيات والقدرة المتاحة بما يؤدي إلى الاستفادة منها قدر الإمكان في رفع الإنتاجية حسب الأهداف المسطرة

-**الوظيفة الإدارية** : لكل مؤسسة إدارة تضم وظائف القرار والتنسيق والرقابة والتمثيل في الداخل والخارج. وتكون وظيفة الإدارة على مستوى المؤسسة أو الوحدة أو المصلحة أو المجموعة الجهوية أو الوطنية أو العالمية. كما يزيد حجمها ونطاق صلاحيتها أو ينقص، على نطاق مركز التدبير.

يتحمل مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة أناس عادة ما يرتقون من مراكز دنيا، بعدما اكتسبوا خبرة ومؤهلات لذلك؛ (محمد مسن، ص24، 2001).

- **الوظيفة التسويقية**: تشكل هذه الوظيفة وجه المؤسسة التي تظهر به في السوق، فهي تتكفل بعرض المنتج على الزبون، و تشهره لتحوله إلى أرباح. و هي تشكل الرابط الأساسي بين إدارة المؤسسة و مختلف الأقسام (بحوث، إنتاج،...)، و الزبون المستهدف،

- **الدراسة و البحث**: وتهدف إلى :

✓ دراسة احتياجات السوق للمنتج.

✓ تقدير سعر البيع للمنتج في حالة التطوير.

✓ البحث عن مختلف الأدوات والآلات اللازمة لعملية الإنتاج.

✓ وضع المخططات.

✓ دراسة بالتنسيق مع الوظيفة التسويقية - السوق، من حيث المنافسة، براءات الاختراع، القوانين والتشريعات الصادرة من طرف الدولة،...الخ.

✓ تحديث التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة.

- **الوظيفة التموينية**: مع اتساع السوق والمنافسة، أصبح التموين بالمواد الأولية من أهم الوظائف التي تشغل المسيرين، فهو بالتأثير المباشر على التكلفة والسعر وجودة المنتج وحجم المبيعات، يجبرهم على ضمان مايلي:

- ✓ جودة التموين، باختيار أحسن المواد الأولية التي تضمن لها أجود المنتجات.
- ✓ أحسن الأسعار، مع مراعاة النسبة الأساسية سعر/جودة.
- ✓ أحسن علاقة بين المؤسسة وتموينها، وما تضمنه من تميزات وتسهيلات وخدمات ما بعد البيع.
- ✓ حرية الاختيار ما بين مختلف الموردين، لاستغلال فرص المؤسسة وتفاذي الاحتكار وانقطاع التموين

✧ **التوظيف:** هي الوظيفة التي تتعهد بإبرام ومتابعة وإنهاء عقود التشغيل في المؤسسة فهي تسهر على تطبيق قوانين الشغل من أجور وعطل وترقيات ومكافآت وعقوبات وخصومات، وما إلى ذلك من انشغالات تسيير الموارد البشرية. وتندرج ضمن هذه الوظيفة الأساسية عدة وظائف تكميلية مثل الخدمات الاجتماعية والتكوين المهني والعلاقات النقابية وما إلى ذلك.

✧ **الوظيفة التمويلية:** تعتبر الوظيفة التمويلية من أهم الوظائف في نشاط الأعمال، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق وغيرها من الوظائف، دون توفير الأموال اللازمة لتمويل الإدارات التشغيلية، كما انها تقرر مع هذه الإدارات حجم الأموال التي تستخدم والأغراض التي ستوجه إليها، لذلك فإن الهدف الرئيسي للسياسة المالية هو الاستخدام الحكيم والعقلاني للأموال، وأن العملية الأساسية التي تنطوي عليها هذه المقارنة الرشيدة بين مزايا الاستخدامات المحتملة وبين تكلفة المصادر البديلة المحتملة، بحيث يمكن تحقيق الأهداف المالية الشاملة للمؤسسة. وهذا عن طريق مبدأ المردودية المالية التي تمثل المعيار الفاصل في عملية اختيار وتنفيذ الاستثمارات، وهذا بغية رفع فترات الإنتاج بانتهاج استثمارات ذات طابع مكثف ومتسع.

5- **مصادر تمويل المؤسسات الاقتصادية:** لتمويل نشاطها واستثماراتها، تتوفر أمام المؤسسات الاقتصادية مجموعة من المصادر المالية، بداية من مواردها الخاصة أي التمويل الذاتي، بالإضافة إلى الموارد الخارجية وذلك بالاقتراض من البنوك وفقا لشروط معينة، أو بدخولها البورصة وذلك بإصدار أسهم الاكتتاب أو السندات. ويمكن تقسيم هذه المصادر إلى : قصيرة الأجل، متوسطة الأجل، وطويلة الأجل.

✧ **التمويل قصير الأجل:** يقصد بالتمويل قصير الأجل تلك الأموال التي تحصل عليها المنشأة من الغير تلتزم بردها خلال فترة لا تزيد عادة عن السنة. و تنقسم مصادر التمويل قصيرة الأجل إلى نوعين أساسيين : الائتمان المصرفي والائتمان التجاري.

-**الائتمان المصرفي** : يعرف الائتمان المصرفي بأنه، القروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك، ويمكن أن نميز فيه :

▪ **القروض غير مكفولة بضمان معين**: وفق هذا النوع من القروض، يتم الاتفاق بين المؤسسة والبنك على فتح اعتماد للمؤسسة، ومعنى ذلك أن يسمح البنك للمؤسسة بالاقتراض كلما احتاجت المال بشرط أن لا تزيد المبالغ المقترضة عن مبلغ معين في أي وقت.

كما يلجأ البنك إلى وضع شرطين هما (رضوان وليد العمار، 1997، ص 193).

♦ يجب أن يترك المقرض في حسابه الجاري لدى البنك قيمة 10% إلى 20% من قيمة القرض الممنوح بالفعل.

♦ وجوب قيام العميل بالسداد على الأقل كل سنة مرة واحدة.

وفي هذا المجال من القروض يمكن أن نجد القروض المفتوحة، القرض المتجدد "الدوري"، القروض الخاصة بعملية معينة.

▲ **القروض المكفولة بضمان**: قد تطلب البنوك ضمانا معيناً يجب أن يقدمه المدين قبل منح الائتمان، وقد يكون مضمونا بأحد الأشكال الآتية :

♦ القرض المضمون بضمان شخص آخر.

♦ القرض المكفول بضمان أصل معين مثل حسابات العملاء المدنية وأوراق القبض أو الأوراق المالية الأخرى أو البضائع.

-**الائتمان التجاري**: يتمثل الائتمان التجاري في البضائع التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة دون الحاجة إلى دفع قيمتها نقداً، وهذا الائتمان يخص غالباً البضائع وليس الآلات أو الأصول الثابتة. ويتوقف منحه على عدد من العوامل الناجمة عن حالة التجارة والمنافسة مثل : طبيعة السلعة المباعة. وغالباً ما يتم منح الائتمان في سلع تتمتع بطلب كبير.

ومن أنواع الائتمان التجاري: الحساب الجاري المفتوح، أوراق الدفع، السفتجة.

ويطلق على الائتمان التجاري الإئتمان التلقائي، نظراً لأنه يزيد وينقص مع التقلبات في حجم النشاط.

-**التمويل متوسط الأجل**: يعرف التمويل متوسط الأجل، بأنه ذلك النوع من القروض الذي يتم سداؤه في فترة تزيد عن السنة وتقل عن سبعة سنوات، ينقسم إلى :

-قروض مباشرة متوسطة الأجل: تمنح مثل هذه القروض من قبل البنوك وشركات التأمين، ويتم سدادها على مدار من السنوات على شكل أقساط دورية، وهذه تسدد خلال فترات محددة ومتساوية شهر، ثلاثة أشهر، سداسي، سنة".

وعادة ما يكون القرض مكفول بضمان معين، بالإضافة إلى أن معدل الفائدة في حالة القروض المتوسطة الأجل يكون أكبر منه في حالة القروض قصيرة الأجل.

-القرض الإيجاري: كان ظهور هذا النوع من التمويل في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1952، ثم شاع استخدامه في الستينات في أوروبا.

إن عقد القرض الإيجاري هو عقد إيجار مع اختيار المشتريات، وهي تقنية تمويل كغيرها من التقنيات أين يمكن للمؤسسة أن تختار الاستثمار ، وتتصل بهيئة مالية للقرض الإيجاري طالبة منها شراء وإعادة استئجاره منها.

يتخذ القرض الإيجاري أشكال عديدة من أهمها: استئجار الخدمة "الاستئجار التشغيلي"، البيع ثم الاستئجار، الاستئجار المالي

✧ التمويل طويل الأجل : تبلغ فترة استحقاق الأموال طويلة الأجل، ما يزيد عن الحد الأدنى لها، وهو سبعة سنوات، ويمكن أن يكون هذا التمويل من مصادر داخلية أو خارجية.

-التمويل الذاتي: التمويل الذاتي للمؤسسة يعني قدرة المؤسسة على تمويل نفسها بنفسها دون اللجوء إلى الأطراف الخارجية، وذلك من خلال الاعتماد على النتيجة الصافية بعد اقتطاع الضرائب، والتي يوزع جزء منها على الشركاء والعمال، أما الجزء الباقي فهو المقدار الذي تستطيع المؤسسة التصرف فيه بعد نهاية الدورة، ويحسب التمويل الذاتي وفق العلاقة التالية :

التمويل الذاتي = الأرباح الصافية غير الموزعة + الإهلاكات + المؤونات.

ويلعب التمويل الذاتي دورا بارزا في التأثير على هيكل المؤسسة الداخلي وقد يستعمل وفق مايلي: (ناصر دادي عدون، 2000، ص84).

▲ إمكانية تمويل الاستثمارات وبالتالي يؤخذ بعين الاعتبار في برامج الاستثمار للمؤسسة

▲ إمكانية دفع فوائد الأسهم أو السندات

▲ تحقيق شروط التوازن الدائم برفع الأموال الخاصة بقيمة التمويل الذاتي.

-**الأسهم والسندات** : الأسهم هي وسيلة من الوسائل الرئيسية للتمويل طويل الأجل، وتصدر شركات المساهمة في الكثير من الحالات الأسهم، مرة واحدة خلال مدة حياتها، و عرفت العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هذه التجربة من خلال فتح رأسمالها للاكتتاب العام، و نخص بالذكر، مؤسسة صيدال للأدوية، مؤسسة الرياض للمواد الغذائية، فندق الأوراسي، و عرفت التجربة نجاحا نسبيا، رغم حداثة السوق المالية الوطنية. أما إذا كانت المؤسسة في حاجة إلى تمويل طويل المدى فبإمكانها إصدار سندات يكتتب فيها الجمهور، و السند هو معاهدة تربط المؤسسة بالمكاتب، يدفع من خلالها هذا الأخير ثمن السند يوم إصداره و تتعهد المؤسسة أن ترد له بعد أجل معين يتراوح بين سنة و خمس عشر سنة، وتدفع له عائدا من خلال معدل فائدة من القيمة الاسمية للسند.

-**الائتمان الطويل المدى**: يهدف هذا الائتمان إلى تمويل الاستثمار الثقيل و تسديده يمكن أن يستغرق مدة أكثر من سبع سنوات دون أن تتجاوز 25 سنة. والمجالات التي يستخدم فيها هذا النمط من التمويل تتمثل على وجه الخصوص في شراء الأراضي و العقارات المعقدة لإيواء النشاطات الإنتاجية، المباني التي تأوي الو رشات أو المخازن أو المستودعات، و بالنظر إلى المدة الطويلة لتجميد الموارد التي يتطلبها هذا النوع من التمويل فإن المصرفي يقوم بتعليل دقيق لمخاطر المشروع و يأخذ بعين الاعتبار العوامل الإيجابية و السلبية قبل اتخاذ قرار التمويل، فكل حادث أو تعثر في تنفيذ المشروع في مرحلة من مراحلها قد يؤدي إلى تقليص حظوظ تسديد أقساط التمويل في آجالها، وعليه فإن المصرفي عادة ما يلجأ إلى طلب ضمانات عينية لتأمين استرجاع تمويله أصلا و فوائد.

ثانيا : تطور وتكوين المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

1- التطور الهيكلي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

عرفت المؤسسة الجزائرية تطورات و عمليات تصحيح قبل الوصول إلى مرحلة الاستقلالية، وكان هذا التطور نتيجة لمعطيات كل مرحلة تاريخية من خلال ظروف سياسية معينة ذات أبعاد اقتصادية، فكانت الرغبة من عملية إصلاح و هيكلية القطاع الصناعي الوطني أن يصبح أكثر مردودية ومصدر لخلق الثروة في المجتمع.

1: مرحلة ما قبل الثمانينات.

يوصف الاقتصاد الجزائري في فترة ما قبل الثمانينات، بالاقتصاد التابع تبعية خانقة مع فقدان التوازن العام، الناتج عن السياسة الاقتصادية التي كانت تتبعها وتنتهجها فرنسا خلال فترة الاستعمار. وقد تركت الاقتصاد الجزائري يعاني من مجموعة من العراقيل، وأهمها: (Moukhtar BELAIBOUD، 1986، ص 07).

- عدم التكامل بين القطاعات والتفكك داخل القطاع نفسه «الانعدام التام لمختلف الفروع الصناعية التي تلي الواحدة بعد الأخرى في عملية الإنتاج».
 - التبعية الاقتصادية: تبعية مالية، تقنية، وتجارية.
 - اقتصاد مختل وغير متوازن، إذ تمركز القطاع الاقتصادي في الشمال والصناعة في المدن الكبرى.
 - الشغور الاقتصادي الناجم عن توقف وتجميد مجموعة من الاستثمارات، بالإضافة إلى هجرة الأوروبيين، أدى إلى انخفاض في النشاط الاقتصادي، بحيث تابعها انخفاض في استيراد الآلات والمعدات والمواد الاستهلاكية، هجرة رؤوس الأموال، انخفاض الصادرات إلى الخارج.
 - سوق داخلية غير منظمة، خاصة في مجال التوزيع.
- لهذا فقد سارعت السلطة السياسية آنذاك إلى فك الارتباط بمنطقة الفرنك الفرنسي سنة 1963، وذلك قصد تقليص التبعية اتجاه الخارج وبعث قطاع اقتصادي تابع للدولة، يأخذ على عاتقه عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي. وتوجهت هذه المبادرة بمجموعة من التأمينات للشركات الأجنبية العامة بالجزائر آنذاك والتي كانت فرنسية في معظمها.

1. **التسيير الذاتي:** طبقت عملية التسيير الذاتي في الجزائر، نتيجة مغادرة مئات الآلاف من المستوطنين الأوروبيين للجزائر، تاركين مزارعهم، ومصانعهم ومتاجرهم التي كانوا يحتلونها، بهدف إحداث فراغ كبير يمكن أن يهز البناء الاقتصادي والاجتماعي للبلاد.

من أجل تفادي استيلاء الديرجوازية الوطنية على هذه الثروات بالإضافة إلى ضعف السياسة، كانت ضرورة تجسيد التنظيم الجماعي لتسيير المؤسسات لتجسيد كل الطاقات المادية والبشرية للخروج من حالة الفراغ القانوني، وهو ما جسّد التسيير الذاتي للمؤسسات، الذي يعرفه بأنه: "تجربة اشتراكية في ميدان الإنتاج، واقتسام الناتج بين أفراد الجماعة". (Ahmed BOUYACOUBK 1887 p30)

من هنا برزت عدّة مراسيم تنظيمية للتسيير الذاتي، منها:

- المرسوم المؤرخ في 1962/11/23 المتعلق بإنشاء لجنة التسيير في المؤسسات العمومية؛
 - المرسوم المؤرخ في 1963/03/18 المتعلق بحل مشاكل الملكيات الشاغرة؛
 - المرسوم المؤرخ في 1963/03/22 الموضح للمعالم الكبرى للتسيير الذاتي للمؤسسات العمومية.
- منه يمكن تعريف المؤسسة العمومية المسيرة ذاتيًا على أنها "شخصية معنوية من أشخاص القانون الخاص تتميز بالاستقلالية واللامركزية المرفقية، وهي مسيرة من طرف المنتجين وفق مبادئ الديمقراطية المباشرة".

أحصي عدد المؤسسات المسيرة ذاتيًا بحوالي 345 مؤسسة، في جانفي 1964. إلا أن التسيير الذاتي، قد عان من عدّة مشاكل وعراقيل، حالت إلى إعاقة سيره، ومن أهمها: (Ahmed BOUYACOUB، 1987، p46).

- إن التسيير الذاتي كتنظيم عمالي، رغم تأطيره بقانون خاص، إلا أنه لم يساهم في خلق مؤسسات جديدة، فهو لم يشمل إلا الوحدات الصغيرة والحرفية المهشمة، حيث أن 36% من المؤسسات تشغل أقل من 50 عامل

- تهميش المشاركة العمالية واحتفاظها بالطابع الاستشاري
- نقص الإطارات واليد العاملة الماهرة، وغياب الوعي الكافي عند معظم العمال، وذلك راجع للمستوى الثقافي، مما أدى إلى حدوث نزاعات بين مجلس العمال ولجنة التسيير من جهة وبين رئيس لجنة التسيير والمدير العام من جهة أخرى

- سوء توزيع السلطة وسوء التنظيم والتنسيق، مما أدى إلى احتكار السلطة من طرف الإدارة؛

- سوء توجيه الإنتاج، وضعف تجنيد العمّال، وعدم تقاضي أغلب العمّال لأجورهم
- وجود تناقض بين السّلطة السياسيّة والواقع المعاش، فالأولى ترفع شعارات الاشتراكية في خطاباتها بمشاركة العمّال في التسيير والنتائج، بينما لم ير العمّال تحقيق ذلك في الواقع.

أمام كل هذه المشاكل، تم التفكير في نوع آخر من المؤسّسات الاقتصادية.

2. **الشركة الوطنيّة:** مع بداية 1965 اتخذت عدّة إجراءات كان من شأنها تنظيم القطاع العام واستغلاله أحسن استغلال، وعلى هذا الأساس تمّ إنشاء شركات وطنيّة في إطار المخطّط الاستعجالي الثلاثي 67-1969، تهتم بالنشاطات الاقتصادية ذات المنفعة العامّة.

إيديولوجيّة الشركة الوطنيّة تعتمد أساسا على مبدأ رأسماليّة الدّولة، وهي نوع من الاشتراكية تكون فيها وسائل الإنتاج في يد الدّولة، كما تعتمد على الاستقلالية الماليّة والتنظيميّة الموجودة في إطار النظام الرأسمالي. فالملكيّة تعود للدّولة، بينما تسيير الشركة الوطنيّة كشخص معنوي يتمنّع باستقلاليّة، دون مشاركة العمّال في التسيير والنتائج.

وكل شركة وطنيّة مؤسّسة عن طريق مرسوم قبل 1965 أو أمر بعد 19 جوان 1965، لها مقر اجتماعي بالجزائر العاصمة، هدف اجتماعي ورأسمالي. (BRAHIMI، A، 1991، 103p).

يعتمد تنظيم الشركة الوطنيّة على جهازين أساسيين هما (يعلى محمد الصغير، 1992، ص23).

✧ **المجلس الإداري:** الذي يمثل للدّولة كمساهم وحيد في رأسمال المؤسّسة، وإلى غاية 1965 لم يكن إلّا جهاز محرّر فقط لنقص الكفاءات، وابتداء من سنة 1965، أصبح جهاز استشاري وهو لجنة لتوجيه ومراقبة مدير الشركة الوطنيّة.

يتكوّن المجلس من ممثلين من عدّة وزارات: الصّناعة، التجارة، الماليّة والداخلية، وهي تمارس على الشركة الوطنيّة وصاية ذات طابع تقني، اقتصادي ومالي ويقوم المجلس الإداري بمهام الإدارة والتسيير واتخاذ مختلف قرارات الإنتاج.

✧ **المدير:** يعيّن بمرسوم رئاسي، باقتراح من الوزارة الوصيّة، يمارس مختلف المهام الإداريّة لسير نشاط الشركة، منها التمثيل أمام الغير.

عملت الشركات الوطنيّة على تحقيق أهداف سياسيّة، اقتصادية واجتماعية مثل:

- توحيد مركز القرارات باعتباره الوسيلة المفضلة لممارسة أعمال القوة العمومية في مختلف فروع الاقتصاد الوطني.
- التشغيل بتوظيف أكبر عدد ممكن دون الاهتمام بالكفاءات
- تحقيق الاستثمارات وإعطاء الأولوية للصناعات القاعدية، خاصة منها مجال المحروقات؛
- التسيير الحسن لوحدات الإنتاج.
- تموين السوق الوطنية بالمواد الضرورية.
- لكن انحصرت طبيعتها في النقاط التالية:(Ahmed BOUYACOUB،1987،p97).
- قدرتها على تحقيق التراكم وخلق الثروة، وذلك عن طريق تسيير الوحدات الصناعية المؤسسة؛
- قدرتها على إدارة فرع كامل.
- مساهمتها في التكامل الاقتصادي عن طريق تنمية العلاقات ما بين القطاعات.
- كما أنها اصطدمت بعدة مشاكل، منها:
- غياب نسيج قانوني وتقني، مما جعلها عرضة لكلّ الانقلابات الداخلية والخارجية.
- غياب إطارات مكوّنة، والتي وإن وجدت فهي غير مستعملة كما يجب
- سوء توزيع السلطة الاقتصادية وتفشي البيروقراطية.
- اتخاذ القرارات في مستويات وأجهزة بعيدة كلّ البعد عن المؤسسة، وحتى طبيعة هذه القرارات فهي بعيدة عن الواقع المعاش، مما يستبعد إمكانية تجسيدها.
- غياب قانون خاص بالعمّال، الأمر الذي أدى إلى اختلاط الوظائف والمهام بين الإدارة والصّلاحيّات التمثيلية للعمّال.
- التشتت الجغرافي للوحدات الصناعية واختلاف المستويات التكنولوجية المطبقة.
- كما أن الجهاز التنفيذي تميّز بالازدواجية في إدارة المؤسسة، ولقد تمثلت هذه الازدواجية في وجود رئيس مجلس الإدارة ومدير في آن واحد. ممّا أثر على السير الحسن لمتابعة المشاريع من جهة. ومن ناحية أخرى كانت إدارة المؤسسة خاضعة للوصاية. فبالرغم من الأهمية الظاهرية لمدير المؤسسة فإن الوزير في الواقع العملي هو الذي كان يشرف على تسيير المؤسسة عن طريق ما يسمّى بالمجلس الاستشاري.(بعلي محمد الصغير،1992،ص21).
- كلّ هذه الصّعوبات، أدت إلى ظهور أسلوب جديد وهي المؤسسة الاشتراكية.

3- المؤسسة الاشتراكية: إن إصدار قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات حاول إعادة ترتيب العلاقات داخل المؤسسة العمومية، ويعتبر هذا القانون نموذجا جديدا لتجسيد الإيديولوجية الاشتراكية وحل مشاكل المؤسسات العمومية وإسهام العمال في عملية التسيير. وتعتبر المؤسسة الاشتراكية شخصية معنوية، تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي، وتعد العنصر الرئيسي لتحقيق أهداف التنمية المخططة والمكان المفضل لممارسة مبادئ التسيير الاشتراكي عن طريق مشاركة العمال في التسيير. يكمن الهدف الأساسي للتسيير الاشتراكي في إنشاء مؤسسات متجانسة بإمكانها تطوير سياسات متوافقة في جميع ميادين النشاط خاصة في وحدات الإنتاج.

إن الانتقال من الشركة الوطنية إلى شكل المؤسسات الاشتراكية كان قد تأثر بمجموعة من العوامل، نحصرها فيما يلي:

- اتجاه النظام القائم عقب التصحيح الثوري سنة 1965، إلى ضرورة إقامة دولة تقوم على مؤسسات عصرية قادرة على إنجاز متطلبات وعمليات التنمية الشاملة عبر تنفيذ المخطط الوطني، بعد الاعتماد وتطبيق منهج وأسلوب التخطيط في النشاط الاقتصادي
 - كانت تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها وسلبياتها باعثا على ضرورة إيجاد صيغة لبعث المشاركة العمالية في التسيير
 - الرغبة في توحيد أشكال المشروعات العامة للحد من المصاعب المترتبة عن تعدد أشكال إدارة النشاط الاقتصادي. وقد شهدت تلك المرحلة ظهور عدة موائيق وقوانين تركز الطابع الاشتراكي في التنمية وتوحيد أنظمة التسيير بصدور ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات سنة 1971.
- ولقد تمثلت هذه الموائيق والقوانين في:

- الميثاق الوطني لسنة 1976.
- دستور 1976
- القانون العام للعمال 1975 المنظم لعلاقات العمل.
- المخطط الوطني المحاسبي الصادر في سنة 1975 والذي وضع بذلك حدا لاستخدام المخطط العام الفرنسي من قبل الشركات الوطنية. كما أنه سمح بتوحيد الحسابات بين المؤسسات العمومية الاقتصادية بغية تسهيل عملية التعرف على حالتها المالية وتسهيل مراقبتها.

وقد قام هذا التنظيم على جهازين أساسيين هما:

▪ مجلس العمّال

▪ مجلس المديرية

وفيما يخص المشاكل التي عرفها النظام، فقد تمثلت في النقاط التالية:

▪ ضخامة الهياكل السّلمية وبطء اتخاذ القرار نظرا لمبدأ توحيد التسيير بين العمّال والإدارة

▪ تدني فعالية القرارات المتعلقة بالتسيير نظرا لتدني المستويات الثقافية لمعظم العمّال، خاصة الممثلين

▪ وقوع عدّة تجاوزات تمس الآداب العامة في ميدان العمل وشجع العمّال على الكسل وعدم تحفيزهم

على بذل المجهودات

▪ الأسلوب التنظيمي المعتمد لم يفرّق بين العون التنفيذي والعون المقرّر ممّا ساعد على وقوع نزاعات

وتضاربات في العلاقات (Abdelmadjid BOUZIDI، 1988، 46p).

▪ الاختلال الكبير في ميدان الاستثمارات، حيث أدى سوء البرمجة والتقييم غير الحقيقي للمشاريع إلى

التأثير سلبا على إنجازها وعدم احترام مواعيد تسليمها.

4. الخصائص المميزة لمرحلة ما قبل الثمانينات: لقد تميّزت المرحلة الأولى التي امتدت ما بين "1962 .

1980" بتسجيل نتائج يمكن التعرف عليها فيما يلي:

-اتسمت هذه المرحلة بتطبيق النموذج التنموي الذي يعتمد على الصناعات المصنّعة وتمّ فيه إعطاء

الأولوية للصناعة الثقيلة الدافعة إلى إنتاج وسائل الإنتاج لتحديث الزراعة والقضاء على الفوارق الجهوية،

وتدعيم الاستقلال الاقتصادي

-لقد ساعدت ضخامة عائدات المحروقات خلال تلك الفترة على تمويل المشاريع الصناعية الكبرى وإمداد

ميزانيات المؤسسات العمومية بالأموال لتغطية الخسائر التي كانت تتحمّلها نتيجة لإضفاء الطابع

الاجتماعي على نشاطها دون الاهتمام بمرادويتها المالية. كما أن تشجيع إقامة المشاريع الكبرى والزّهان

على كسب المعركة الصناعية أدّى إلى تبعية تكنولوجية، أصبحت المؤسسات على إثرها مستهلك

لتكنولوجيا مستوردة من البلدان المتقدّمة

-إن عدم التحكم في هذه التكنولوجية المستوردة من قبل العامل الجزائري أدّى في كثير من الأحيان إلى

تعطّل الآلات ساعات طويلة في اليوم، ممّا تسبّب في ارتفاع تكاليف الإنتاج للمنتوج المتمثلة في تكاليف

تشغيل الآلات، وتحمّل المؤسسة العمومية تكاليف الصيانة الباهضة، وحجم الفضلات والمهمات الغير

قابلة للبيع، الناتجة على التشغيل السيئ للآلة بالإضافة إلى مشاكل أخرى مرتبطة بالتركيز الجغرافي للصناعات الكبرى.

2 : إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية.

لقد بدأت عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات، وذلك بسبب الاختلالات المتعددة في الاستثمار والاستغلال التي كان يعاني منها الجهاز الإنتاجي. كما أن طبيعة التنظيم الذي عرفته المؤسسات العمومية، هو أحد الأسباب في عدم فعالية وكفاءة القطاع العمومي، لذلك اتجهت الدولة إلى إعادة النظر في سبل الإصلاحات التي تمكنها من زيادة الإنتاج. فجاءت إعادة الهيكلة للقضاء على هذه العناصر، وتحسين ظروف المؤسسة العمومية ووضعيتها. بالرفع من الإنتاج وتحقيق اللامركزية وديمقراطية التسيير، بالإضافة إلى اتخاذ حجم معين للمؤسسات من شأنه التحكم فيها وتسييرها بكل عقلانية.

يعتبر تاريخ 04 أكتوبر 1980 منعرجا جديدا في تطوير المؤسسة العمومية، حيث صدر المرسوم 240/80 والمتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية، فسبقت إعادة الهيكلة العضوية ثم تلتها إعادة هيكلة مالية.

1. إعادة الهيكلة العضوية: يقصد بإعادة الهيكلة العضوية "تقسيم المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة الحجم، حتى يتمكن المسيرين من التحكم فيها وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية" (A, BRAHIMI, 1991, 339p).

في هذا الصدد، كلفت لجنة وطنية بتنفيذ عملية تقسيم المؤسسات، وفقا لمجموعة من المبادئ التي تنقسم إلى مجموعتين، منهجية وتقنية.

✧ المبادئ المنهجية: في منهجية تطبيق نصوص إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية، كان لابد من أن تأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية:

☞ مبدأ الشمولية: حيث يجب أن تكون إعادة الهيكلة ذات مضمون شامل نظرا لكون المشاكل التي تعالجها معقدة جدا، بحيث لا يمكن مناقشتها على حدى

☞ مبدأ التنسيق: وذلك عن طريق توضيح العلاقات على مستوى الوحدة الإنتاجية أو المؤسسات المتخصصة، كما يتعين إنشاء هيئات تهتم بالتنسيق بين مختلف القطاعات، فيما يخص الإنتاج، التمويل، التوزيع.

✧ **المبادئ التقنيّة:** وهذه المبادئ توضح الوسائل والطرق التي يجب إتباعها تقنيًا للوصول إلى الغاية، من بينها نجد أن الجزائر قد ركّزت على:

☞ **مبدأ التخصّص:** وهو تقليص عدد منتجات المؤسسات وذلك بخلق مؤسسات جديدة تختص بمنتج معيّن أو بمهمة معيّنة، بهدف تحسين الطاقة الإنتاجية والعمل بمزايا التخصّص وتقسيم المهام

☞ **مبدأ فصل الإنتاج عن التسويق:** أي تتكفّل مؤسسة بإنتاج سلعة معيّنة أو خدمة ما، في حين تحيل مهمّة التسويق لمؤسسة أخرى، وعملية الفصل هذه تتم وفق ثلاثة أصناف من السلع:

▲ سلع موجهة للتجهيز المنزلي

▲ سلع صناعيّة، وسيطيّة، سلع التجهيز؛

▲ منتجات موجهة للسوق الخارجيّة.

☞ **مبدأ تحسين ودعم التسيير:** ومن جملة إصلاحات الإدارة والتسيير نجد:

▲ استقلالية في التسيير مع تحميل مسؤوليّة عملية الإنتاج للمديريّات والجماعات المحليّة؛

▲ تحويل المديريّات العامّة من العاصمة لإعادة تركيزها في مناطق جغرافيّة قريبة لوحدات الإنتاج، لكن مع مراعاة توفير كلّ الشروط لهذه المديريّات

▲ التقليل من موظفي المديريّات وتحديددهم من أجل التنسيق الميداني للوحدات. (A, BRAHIMI, 1991, 393p).

بموجب هذا النموذج تحوّلت المؤسسات التي كان عددها 80 مؤسسة إلى حوالي 460 مؤسسة موزّعة بين مختلف القطاعات.

2. **إعادة الهيكلة الماليّة:** نظرا لوجود عجز في الاستغلال لدى المؤسسة الاشتراكية بسبب المديونيّة المصرفيّة المتزايدة تمّت إجراء عملية الهيكلة الماليّة حيث كانت الوضعيّة الماليّة للمؤسسات تتميّز بمايلي:

☞ سلبية المردوديّة الماليّة لارتفاع التكاليف، منها المواد الأوليّة المستوردة، وكذا الوظائف غير الأساسيّة كالصّحة والتكوين، وفي المقابل تحديد أسعار المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار التكاليف الحقيقيّة.

☞ ارتفاع درجة المديونيّة، فالمشاريع لا تنتهي في مواعيدها، ولهذا تبحث على تمويل قصير المدى في ظلّ عدم تسديد الدّيون السّابقة.

سلبية رأس المال العامل التي ترجع من جهة إلى وضعيّة المخزونات المتغيّرة بوجود فائض يرجع للخوف من الندرة، لصعوبة التصريف وارتفاع الأسعار، ومن جهة أخرى إلى انعدام السيولة واللجوء إلى القروض قصيرة الأجل لتحقيقها.

تمثل مضمون إعادة الهيكلة الماليّة في مجموعة من التدابير المتخذة من طرف الدولة والمؤسسة قصد تجسيد الاستقلالية الماليّة، وإدخال معيار المردوديّة كمبدأ أساسي في التسيير، ومن أجل ذلك اتخذت الإجراءات التالية:

■ تكليف البنك الوطني للتنمية بتمويل المؤسسة التي تعاني من عجز بقروض متوسطة وطويلة الأجل بدل من القصير، الهدف من هذا هو تغطية الأصول التابعة وجعل السحب على المكشوف بمستويات مقبولة، تمّ الحصول على فائض من رأس المال.

■ تخصيص تسبيق من طرف الخزينة العموميّة غير قابل للاسترجاع بغية التخفيف من حدّة العجز الهيكلي، ومن جانب آخر تقرّر تدعيم النشاطات الصناعيّة بأموال مؤقتة على المدى الطويل "30 سنة" مع إمكانيّة التسديد خلال 8 سنوات وبمعدّل فائدة يقدّر بـ 2% سنويًا (BOUZIDI Abdelmadjid, 1988p82).

■ إعادة هيكلة ديون المؤسسة عبر وضع رزمة لتسديد الفوائد والأصول.

■ تصفية الديون فيما بين المؤسسات.

كما حاولت عملية إعادة الهيكلة التدخل وتصحيح عدّة أنظمة موجودة تتمثل في:

■ نظام الأسعار: بالأخذ بعين الاعتبار نوعيّة السّلع، تكاليف الإنتاج وهامش الرّبح؛

■ إصلاح النظام الجبائي بشكل يساعد على تنشيط نتائج الاستغلال وتخفيض الضغط على خزينة المؤسسة.

3. المشاكل الناجمة عن إعادة الهيكلة: ترتب عن تطبيق عملية إعادة الهيكلة عدّة مشاكل، يمكن ذكرها فيما يلي:

■ إن الانتقال من فكرة حجم أكبر إلى فكرة حجم أصغر، ترتب عنه إرهاب هذه المؤسسات بتكاليف

إعادة هيكلة باهضة، وهي من نوع التكاليف الثابتة المرتبطة بالإدارة

■ صعوبة الاتصال بين الإدارة العامّة والوحدات التوزيعيّة الموجودة في مناطق بعيدة

- تقسيم المؤسسات إلى وحدات ضعيفة أنجر عنه تناقص قدرتها على التحكم جيّداً في الجانب التكنولوجي، وانخفاض إمكانياتها في التفاوض وضعف قدرتها على التعامل مع الموردّين الأجانب.
- لم تساهم إعادة الهيكلة الماليّة إلّا في تأجيل مشاكل المؤسسة العموميّة مؤقتاً، حيث لم تقضي على أسباب التدهور، إذ تمّ التعامل مع آثار العجز وليس مع أسبابه، ولهذا لم يتحصّن التسيير.
- كما لم يوضع حدّ للخلل الموجود في التسيير، ولا لمظاهر التبذير، الاختلاس، واللامبالاة التي تميّز المؤسسة العموميّة.

وقد كُلفت عمليّة إعادة الهيكلة العضويّة والماليّة للمؤسسات العموميّة الاقتصادية مبالغ ماليّة كبيرة مولت من خزينة الدّولة، لكن الملاحظ أن هذه العمليّة لم تسمح بتحقيق الأهداف المنتظرة منها، بل أكثر من ذلك أدّت إلى اختلالات هيكلية داخل الاقتصاد الوطني، وظهور ظواهر سلبية كانتشار السوق الموازية والبطالة والتضخم الأمر الذي انعكس سلباً على النمو الاقتصادي.

إن تعثر إعادة الهيكلة الماليّة والعضويّة وفشل محاولات إعادة الإصلاح، وطغيان تدخل الدّولة في تسيير نشاط المؤسسة العموميّة، كلها عوامل جعلتها تفقد حريّة المبادرة في اتخاذ القرارات التي تخصّ فعاليتها. هذا الوضع أدّى مرّة أخرى إلى إصلاحات جديدة تمس المؤسسة العموميّة، وكانت هذه الإصلاحات ترمي إلى إعطاء المؤسسة العموميّة استقلالية تامّة في التسيير، وتمكينها من تبني المعايير الاقتصادية والماليّة التي تضمن لها الاستمرار والديمومة، ولقد عرفت هذه الإصلاحات باستقلالية المؤسسات العموميّة.

3: استقلالية المؤسسات العموميّة.

منذ عام 1988، باشرت الجزائر إصلاحات اقتصادية عرفت باسم استقلالية المؤسسات العموميّة الاقتصادية، وذلك من أجل النهوض بها وترقيتها عن طريق تحرير نشاطها من التدخل المباشر لأجهزة الدّولة والرّقابة التي كانت مفروضة عليها. حيث رافقت هذه الإصلاحات صدور مجموعة من القوانين التشريعيّة لتهيئة الشروط اللّازمة لتطبيق استقلالية المؤسسات ودخولها في اقتصاد السوق وبالتالي إخضاعها لقانون المتاجرة لتحقيق المردويّة والفعاليّة، وتتمثل هذه القوانين فيما يلي: (Ahmed BOUYACOUB، 1998).

- قانون 0188 المؤرّخ في 12 جانفي 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العموميّة الاقتصادية؛

- قانون 02.88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بالتخطيط؛
- قانون 03.88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بصناديق المساهمة
- قانون 04.88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بتعديل القانون التجاري ويحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية.

1. مفهوم وأهداف استقلالية المؤسسات الاقتصادية: إن مفهوم استقلالية المؤسسات يعني منح المؤسسات مزيدا من حرية المبادرة في إطار العمل على التجسيد الفعلي للأمركية مع تطبيق إعادة الهيكلة النظامية للمؤسسات واتخاذ إجراءات كثيرة وتدابير متنوعة للتخفيف من ضغوط المحيط على المؤسسات العمومية.

تسعى السلطات من خلال تطبيق استقلالية المؤسسات العمومية، إلى تحقيق الأهداف التالية: (Chakib CHRIF، 1996، p 17).

- وضع منهج لتنظيم الاقتصاد الوطني، بحيث تؤدي الاستقلالية إلى تطبيق قواعد التسيير التجاري على مستوى المؤسسات، وإدخال نشاطهم في إطار التخطيط الوطني، من خلال مخططات قصيرة المدى
- تحسين فعالية المؤسسة العمومية الاقتصادية
- التسيير الأحسن للموارد البشرية
- إحياء شخصية وهوية المؤسسة العمومية
- رفع التدخل المباشر للدولة.
- ✧ أسباب استقلالية المؤسسات العمومية: يمكن تجميع الأسباب التي أدت إلى انتهاج استقلالية المؤسسات الاقتصادية فيما يلي:

▪ المشاكل الناجمة عن إعادة الهيكلة وعجز هذه الأخيرة في التحكم بالاقتصاد الوطني والنهوض به من حالة الركود الذي مسه وحلّ عقدة المؤسسات التي تكاد حتى أن تحقق المستوى التوازني

▪ ضعف التحكم والسيطرة على جهاز التخطيط الذي يتميز بنوع من الصلابة وعدم الاستعمال العقلاني للأدوات الاقتصادية

- التداخل الكبير بين مهام الدولة كسلطة سياسية وكقوة اقتصادية
- تحميل المؤسسة لأعباء لا علاقة لها بالنشاط الأساسي
- تدخل مديريات الوصاية في تسيير المؤسسة وأخذ القرارات أدى إلى ثقل فاتورة الجهاز البيروقراطي الذي أصبح يعيق سيران الاقتصاد.

2. مبادئ استقلالية المؤسسات الاقتصادية: يعمل مبدأ استقلالية المؤسسات على رفع أدائها والتحكم في تسييرها، ولتجسيده يؤخذ بعين الاعتبار، ثلاثة جوانب:

✧ الجانب القانوني: ينص القانون رقم 01.88 الصادر في 12 جانفي 1988 من خلال المواد "3، 5، 6، 7" على مايلي: (A. BRAHIMI، 1991، p 412.413).

- المؤسسة العمومية الاقتصادية شخصية معنوية مسيرة وفقا لقواعد القانون التجاري
- المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة مساهمة أو شركة ذات مسؤولية محدودة، رأس مالها ملك بطريقة مباشرة للدولة و/أو الجماعات المحلية".
- المؤسسة العمومية الاقتصادية، تملك رأس مال اجتماعي، مكتتب ومحرر حسب الحالة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق الدولة أو عن طريق الجماعات المحلية.
- بهذا تتمتع المؤسسة العمومية الاقتصادية باستقلالية مالية تمكنها الأخذ بعين الاعتبار سياسة التمويل الذاتي انطلاقا من مصادرها الخاصة المشكّلة من الحصص ذات الطابع الاحتياطي والأرباح غير الموزعة

■ للمؤسسة العمومية الاقتصادية كامل القدرة القانونية للتعامل، الالتزام والتعاقد، بكل استقلالية من خلال هيئاتها المختصة لهذه الأغراض، وفقا للقوانين المعمول بها في المجال التجاري، والتشريعات المعمول بها في مجال الالتزامات المدنية والتجارية.

✧ الجانب الإداري: تم فصل المهام بين الهيئات المركزية "الدولة" والمؤسسة، مما جعل منها مركز للقرار المستقل، فبعدما كانت في المرحلة السابقة تخول للوزارة والسلطة الوصية، أتيحت الفرصة للمسيرين لاتخاذ القرار في إطار سياسة تنموية شاملة.

✧ الجانب الاقتصادي: أوكلت للمؤسسة العمومية الاقتصادية ومن أجل تحقيق التنمية، مجموعة من

المهام، بناء على القانون 88 . 01، في مادته 09

- إنتاج الثروات ووضعها في خدمة الأمة والاقتصاد
- التحسين المستمر لإنتاجية العمل ورأس المال
- تعميق الطابع الديمقراطي في إدارتها وتسييرها
- تطوير المستوى العلمي والتكنولوجي.

ومن خلال ما سبق ذكره، تتجلى مظاهر استقلالية المؤسسات الاقتصادية في الاستقلالية في

اتخاذ القرار، الاستقلالية في البرامج والتسيير، الاستقلالية المالية، الاستقلالية في المراقبة وتقييم الأداء.

من خلال القانون رقم 01.88 تعتبر الدولة المساهم الأساسي في المؤسسات العمومية الاقتصادية ويتم تدخلها في الحياة الاقتصادية لهذه المؤسسات عن طريق صناديق المساهمة.

3. **صناديق المساهمة:** بعد أن تحصلت المؤسسات العمومية على استقلاليتها، أصبحت الدولة بصفتها مالكة ومساهمة في رأس المال، لا تقوم بعملية التسيير، بل أنشأت هيكل خاصة تسمى صناديق المساهمة، والتي أوكلت لها المهام التالية⁽¹⁾:

- صندوق المساهمة مكلف بتسيير محفظة القيم المنقولة، وتطبيق حق الملكية على المؤسسات العمومية الاقتصادية لحساب الدولة، الشيء الذي يتطلب القيام بمهمة المراقبة الإستراتيجية
- يعتبر ضامن لقيمة الأسهم، السندات والقيم الأخرى، حيث أن المؤسسات تقوم بإصدار أسهم لفائدة الدولة، وهذه الأخيرة تحولها إلى صناديق المساهمة مقابل سندات.
- يقوم بدراسة ووضع كل الإجراءات الكفيلة بتحقيق الانتعاش الاقتصادي والمالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية

- تؤدي صناديق المساهمة دور الشركات المالية، فهي تساعد في توسيع السوق، وتبحث في فرص توظيف الأموال قصد تحقيق الأرباح وبالتالي تراكم الموارد المالية
- تساهم في دراسة الوسائل التنظيمية الاقتصادية، كالأسعار، الرواتب، الضرائب، الديون، وتوزيع الحصص المالية بالعملة الصعبة
- يعمل صندوق المساهمة عونا ائتمانيا للدولة التي تسند إليه رؤوس أموال عامة يتولى تسييرها المالي، وبهذا الصدد يتولى الصندوق القيام باستثمارات اقتصادية لحساب الدولة، لاسيما عن طريق المساهمة في رأس مال المؤسسة العمومية. وبهذا يشكل حافظة للقيم المنقولة التي يتولى تسييرها.

أما مصادر تمويل صناديق المساهمة، فهي عبارة عن:

- مساهمة الدولة
 - الاشتراك الأولي في رأس مال المؤسسات العمومية
 - إصدار قروض سندية مضمونة أو غير مضمونة عن طريق الدولة.
- وقد بلغ عدد الصناديق التي تم إنشاؤها ثمانية⁰⁸، بغية إيجاد تنظيم جديد لتوزيع المهام، وقد كان كل صندوق يسيّر أنشطة قطاع معين، حسب ما يلي:

¹المواد (9.2) من القانون 88.03 المؤرخ في 12/01/1988 المتعلق بصناديق المساهمة، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1988؛

1. صندوق الصناعات الغذائية والصيد
2. صندوق المناجم، المحروقات والطاقة
3. صندوق مستلزمات التجهيز
4. صندوق البناء والأشغال العمومية
5. صندوق الكيمياء، الكيمياء البترولية والصيدلة
6. صندوق الإلكترونيات، الاتصال والإعلام الآلي
7. صندوق الصناعات النسيجية، الجلود، الأحذية والتأثيث
8. صندوق الخدمات.

هكذا أصبحت هذه الصناديق الوسيلة الملائمة لوضع المؤسسات وإخضاعها لقواعد السوق دون خصوصتها حسب نظرة القائمين على شؤون التنظيم الاقتصادي.

ولكن هذه الإجراءات باءت بالفشل لأن المؤسسات العمومية الجزائرية لا تستطيع إنتاج قيم مضافة بما تملكه من موارد وخاصة المادية منها، فهي تحقق العجز من سنة لأخرى في ميزانيتها الختامية.

مع اتجاه الجزائر نحو اقتصاد السوق وجب التغيير، ومنه عوضت صناديق المساهمة بالشركات

القابضة العمومية "Holding"

4 : سياسة إعادة الهيكلة الصناعية.

تعتبر إعادة هيكلة الصناعة عنصرا هاما في تصحيح الاقتصاد الوطني، حيث أنها تمس المؤسسة بصفة خاصة والاقتصاد بصفة عامة، وقد ظهرت في الثمانينات في إطار إعادة التنظيم العضوي والمالي وتوسيع وعصرنة أداة الإنتاج الوطنية قصد الرفع من فعاليتها ومن مقدار تنافسيتها وإدماجها في التقسيم الدولي للعمل، من خلال تقليص عدد العمال، إعطاء أكثر فرصة للإطارات المؤهلة في التسيير، فتح رأس مال المؤسسة الاقتصادية للمشاركة العمالية، وكذا للرأس المال الخاص كمورد خارجي إضافي، وتقليص عوامل التبعية للدولة، وتؤدي إلى الحصول على قطاع إنتاجي متناسق، متوازن، وبمردودية كافية لتمويل النمو. (06p،1992،M، MKIDECHE).

ولهذا الغرض أحدثت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، التي تعمل على تحسين وضعيّة المؤسسات العموميّة الاقتصادية عن طريق تطهيرها ماليًا، وإعداد لها مخطّط إصلاح داخلي، خاصّة لتلك التي تعاني من عجز. والأهداف الأساسيّة التي ترمي إليها سياسة إعادة الهيكلة الصناعيّة يتمثّل في:

- تحسين استعمال الموارد من قبل المؤسسات بإخضاعها خاصّة لمقاييس المردوديّة والمنافسة
- تحقيق نمو مستمر يسمح بإدماج الاقتصاد الوطني في السوق العالميّة
- إنهاء الأزمة التي يعرفها جهاز الإنتاج الوطني
- رد الاعتبار للمؤسسات التي لها إمكانيّة التطوّر من أجل تخفيف معدّلات البطالة
- الانفتاح على القطاع الخاص الوطني والأجنبي اللذان يشكلان المحرّك الأساسي لعملية التنمية، حيث تمّ في هذا الإطار المصادقة على قانون الاستثمارات، وإنشاء وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى إنشاء وكالة الاستثمار والمساهمة (APSI) "الوكالة الوطنيّة لدعم الاستثمار ANDI حاليًا".
- 1. إنشاء مجتمعات اقتصادية: في إطار الإصلاحات الاقتصادية المتبعة، حلّت صناديق المساهمة لتسيير أموال الدولة، وذلك في ديسمبر 1995، لعدم وجود تنسيق بين هذه الصناديق الثمانية، وعوّضت بالصناديق القابضة "Holding"، وهي 11 مجمّع، تجمع ضمنها كلّ المؤسسات العامّة حسب نوع النشاط الاقتصادي. (ناصر دادي عدّون، 2000، ص109).

1. مجمّع المناجم
2. مجمّع الميكانيك
3. مجمّع الحديد والفسفات
4. مجمّع الإلكترونيك
5. مجمّع الكيمياء والصيّدة
6. مجمّع صناعة المواد الغذائيّة الأساسيّة
7. مجمّع المواد الغذائيّة المختلفة
8. مجمّع صناعة الآلات الإنشائيّة ومواد البناء
9. مجمّع الإنجاز والأشغال الكبرى
10. مجمّع الصناعات المختلفة
11. مجمّع الخدمات.

من المهام التي أوكلت لهذه المجمّعات مايلي:

- تحويل بيع الأملاك التي تملكها الدولة أو المؤسسة العموميّة الاقتصادية إلى الشركات القابضة العموميّة
- تسيير رؤوس الأموال التجاريّة التابعة للدولة وإدارتها وتنظيمها في شكل شركات مساهمة
- تصدّر جميع القيم المنقولة أو تشتريها
- المشاركة في تنفيذ السياسة الاقتصادية للحكومة
- تحديد وتطوير استراتيجيات وسياسات الاستثمار، وكيفية تمويل الشركات التابعة لها.

2. **خصوصية المؤسسات العموميّة الاقتصادية:** إذ تتمثل الخصوصية في القيام بمعاملة أو معاملات تجاريّة تتجسّد في تحويل كلّ الأموال الماديّة والمعنويّة من مؤسّسة عموميّة أو جزء من رأسمالها، أوكله لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين، ويحول تسيير مؤسّسة عموميّة إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين بواسطة الوسائل التعاقدية⁽¹⁾.

في ظلّ الظروف المتدهورة للمؤسّسات العموميّة الاقتصادية، مع تدني المساعدات المالية للجزائر من جهة، وفي ظلّ الانخفاض المستمر لإيرادات ميزانية الدولة بسبب هبوط أسعار البترول، مع تخصيص نسبة معتبرة منها لخدمة الدين، لم تجد الجزائر مساعدات وقروض، فلجأت إلى صندوق النقد الدولي الذي اشترط على الجزائر القيام بإصلاحات عميقة، وتحقيق الشروط التالية:

1. تخفيض قيمة الدينار.
 2. توقيف دعم الأسعار وتحريرها.
 3. خصوصية المؤسسات العموميّة الاقتصادية التي تعاني من عجز.
- بدأ التطبيق التدريجي لهذه الاتفاقية، حيث تمّ تخفيض قيمة الدينار في 1994 بنسبة 40%، بالإضافة إلى الرّفْع التدريجي للدّعم على مختلف الأسعار الضروريّة، على أن يصل إلى الرّفْع النهائي للدّعم لاحقاً.

المادة الأولى من القانون رقم 22.95 المتعلّق بخصوصية المؤسسة العموميّة الصّادر في 26 أوت 1995 الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية¹
الفصل الثالث رقم 48؛

تبقى خصوصية المؤسسات الشرط الأكثر صعوبة، نظرا لسعيها نحو تحقيق الهدف الاجتماعي من خلال نشاطها، ومن المؤكد أن الخصوصية تهدف إلى تحقيق ما عجزت عن تحقيقه الإصلاحات الاقتصادية السابقة، فهي تهدف إلى:

- زيادة المنافسة وتحسين الأداء والكفاءة الاقتصادية؛
- تنشيط وتطوير أسواق المال؛
- خفض العجز المالي للحكومة؛
- توسيع قاعدة الملكية. (إيهاب الدسوقي، 1995، ص20).

2- تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

عرف العالم في الآونة الأخيرة تغيرات وتطورات كبيرة شملت جميع الميادين والمجالات، ففي المجال الاقتصادي تم حذف الحواجز الجمركية بين الدول والقارات، كما اشتد التنافس بين المؤسسات الاقتصادية في جميع أسواق العالم، هذا الأخير الذي يقوم على مبدأ التقدم العلمي والإبداع التكنولوجي وأساسه العلم والمعرفة التي كانت من صنع المورد البشري الذي يعتبر أهم مورد في هذه المؤسسات من الموارد المادية الأخرى، إلا أن هذا المورد لا يعطي للمؤسسة الميزة التنافسية ما لم يكن مكونا حسب احتياجات المؤسسة التي يعمل فيها ويتمتع بكفاءة وفعالية كبيرة، وبما أن المؤسسات الاقتصادية وباختلاف أنواعها تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة من أجل تحقيق الأهداف وبكل فعالية، تزداد الحاجة لدى هذه في تكوين وتأهيل الموارد البشرية مع إدخال التكنولوجيا الجديدة في مختلف أنشطتها، لسد النقص المحتمل وروده في الموارد البشرية وكذا الأجهزة التكنولوجية، وبالتالي يصبح للتكوين أهمية بليغة سواء للفرد أو المؤسسة.

2.1 أهمية التكوين بالنسبة للفرد والمؤسسة:

أصبح للتكوين أهمية بليغة في عصرنا الحالي، حيث تنعكس هذه الأهمية على الفرد والمؤسسة وبالنسبة لهذه الأخيرة فقد يرفع ويحسن من أدائها وإنتاجيتها، من خلال زيادة إنتاجية عمالها المتكويين، كما يساهم في تنويع وتطوير منتجاتها مما يزيد في تنافسيتها، وقد يمكن التكوين المؤسسة من مسايرة مختلف التطورات الحاصلة في طرق وأساليب العمل والتحكم فيها، إلى جانب ذلك يحسن من عملية اتخاذ القرار عندما يمس الإطار في المؤسسة، كما يعمل التكوين أيضا على ربط المؤسسة بمحيطها الخارجي

والتكيف معه من خلال الاحتكاك بالمؤسسات الأخرى الناشطة في الساحة بالتنسيق معها والاشتراك في الندوات والبرامج التكوينية، وكذا تبادل الخبرات والمعلومات، ويسمح باكتساب معلومات عن حال البيئة الخارجية والتطورات الحاصلة فيها (سهيلة محمد عباس، 1999، ص 109)، كما للتكوين إسهام آخر يتمثل في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة، وذلك لأن العامل المكون يؤدي عمله بكفاءة ودون حوادث وهذا ما يجعله راضيا عن عمله، ويمنحه ذلك الاستقرار النفسي، ومقابل هذا يكفأ من قبل المؤسسة ماديا بالزيادة في الراتب ومعنويا بالترقية وتقدير مجهوداته، مما يزيد من ولائه لهذه المؤسسة، أما أهمية التكوين بالنسبة للفرد فتتجلى في رفع أدائه وإنتاجيته مما يرفع ذلك من أجره ومكانته في المؤسسة من خلال التقدير والاحترام والإشادة بأعماله المقدمة والترقية في المنصب، كما يمكن التكوين الأفراد من التكيف مع التطورات التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة ويقلل من حوادث وإصابات العمل وبالتالي يعطي نوعا من الأمن والاستقرار للأفراد في تأدية مهامهم.

2.2 أساليب التكوين في المؤسسة الاقتصادية:

تعتمد المؤسسة الاقتصادية العمومية في عملية تكوين مواردها البشرية على عدة أساليب يمكن أن نصنفها إلى نوعين، أساليب نظرية تعتمد على المعارف النظرية، وأساليب عملية تعتمد على المعرفة الميدانية.

أ- الأساليب النظرية:

نجد من بين أهم الأساليب النظرية في تكوين الموارد البشرية في المؤسسات أسلوب المحاضرات الذي يتم من خلال تقديم مجموعة معلومات ومعارف من طرف محاضر إلى متلقين، مع الشرح والتفصيل من طرف المحاضر، وحسن الإنصات والإصغاء من قبل المتلقين، ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على توفر مجموعة من الشروط منها: (محمد حافظ حجازي، 2005، ص 332، 333) العدد المناسب للمتكونين بحيث لا يكون كبيرا لكي لا تعم الفوضى والاكتظاظ، مما يحول دون توصيل المعلومات للمتكونين بطريقة جيدة وبصورة واضحة، إلى جانب ذلك لا بد على المحاضر أن يكون يتمتع بدرجة عالية من الإتيقان والمهارة، إضافة إلى نوعية المعلومات والمعارف التي تتضمنها المحاضرة، كما لا يمكن للمدة التي تلقى فيها المحاضرة أن تكون طويلة، حتى لا يصاب المتكونين بالملل والإرهاق، إلى جانب هذا الأسلوب هناك أسلوب آخر من الأساليب النظرية هو أسلوب الندوات والمؤتمرات ومن خلاله يتم تجزئة موضوع التكوين إلى مواضيع فرعية، كما يعطي هذا الأسلوب الوقت الكافي للمشاركين لإعداد وتحضير المداخلات حول الموضوع المطروح للنقاش، كما يمكن ان يوزع المشاركون في شكل مجموعات بحث تختص كل مجموعة بمناقشة موضوع فرعي معين في شكل مداخلات، يقوم بإلقائها أحد المشاركين، كما

يمكن لبقية المشاركين توجيه الأسئلة لصاحب المداخلة ومناقشته من أجل تطوير المعارف وتعميق الفهم وتوضيح الأفكار المبهمة، (أحمد سيد مصطفى، 2000 ص 280)، وهذا الأسلوب من التكوين شائع لدى الإطارات في الإدارة العليا، بالإضافة إلى ذلك هناك أسلوب دراسة الحالة التي يتم فيه اختيار مشكلة معينة أو توصف حالة معينة وقعت في العمل أو يمكن أن تقع، حيث يتم بعد عرض الحالة مناقشتها من طرف المكون والمتكونين لمعرفة أسباب حدوثها والآثار المترتبة عنها وإيجاد طريقة جيدة لمعالجتها.

ب- الأساليب العملية:

يعتبر التكوين في مكان العمل من أهم الأساليب العملية، حيث يشرح المكون من خلاله مضمون التكوين للمتكونين في الميدان، ويلاحظ أدائهم ويصحح أخطائهم، كما يجيب على الاستفسارات المقدمة من طرفهم، وهذا الأسلوب شائع في الورشات مع العمال، وإلى جانب هذا الأسلوب هناك أسلوب تمثيل الأدوار، حيث يقوم المتكون بتمثيل دور شاغل الوظيفة المستقبلية بعد التكوين، كما ان هذا الأسلوب يستعمل بكثرة لدى المتكونين الذين يعملون في اتصال مباشر مع الغير كموظفي العلاقات العامة، موظفي البيع وكذا العملاء، بالإضافة إلى ذلك هناك أسلوب آخر للتكوين العملي يسمى بأسلوب المحاكاة بحيث يعتمد على المحاكاة والتقليد من خلال أداء نفس السلوك المشاهد من طرف المقلد ووقفه يقوم المكون بالعرض المفصل للأداء المطلوب، ثم يطلب من المتكون محاكاة وتقليد نفس السلوك، ونجد هذا الأسلوب مناسب للأعمال الإنتاجية التي تحتاج إلى مهارات يدوية، ويتمثل الأسلوب الأخير من الأساليب العملية في أسلوب التكوين المخبري الذي يتم في مخابر مجهزة بوسائل وتجهيزات ضرورية للبحث والاستكشاف والقياس، عن طريق تجارب محددة لتحقيق الأهداف المسطرة في البرنامج التكويني. (أحمد سيد مصطفى، 2000 ص 281)

ومن خلال هذا العرض نستخلص أن التكوين له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، باعتباره استثمار بشري له عائد إيجابي، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة في عملية التخطيط وتنفيذه بطرق وأساليب مختارة بدقة.

3- الشراكة بين مؤسسات التكوين والمؤسسات الاقتصادية:

تعتبر منهجية إشراك المؤسسات الاقتصادية في وضع برامج التدريس، معيار يضمن التوافق بين مخرجات المؤسسة التكوينية واحتياجات المؤسسات الاقتصادية من خلال توفير المعطيات حول الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وتزويد مؤسسات التكوين بها، حتى تكيف تكوينها مع هذه

الاحتياجات المستقبلية، كما تسمح هذه الشراكة باستغلال الإطارات الموجودة في المؤسسات الاقتصادية لاستخدامها في التدريس والتكوين في مؤسسات التكوين، مع إشراكها في وضع برنامج التدريس، ويتم تنفيذ منهجيات الشراكة بين مؤسسات التكوين والمؤسسات الاقتصادية وفق آليات متعددة، تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، سياسية، ثقافية، تكنولوجية، وكذا التشريعات والنظم المطبقة وتتمثل هذه الآليات فيما يلي:

- اللجان الاستشارية:

وتتمثل في إشراك الإطارات المختصة والمختصة والعاملة في المؤسسات الاقتصادية ضمن اللجان الاستشارية لمؤسسات التكوين التي تهتم بتطوير المناهج الدراسية، البرامج التكوينية، خطط التعاون المشترك، والمواد التعليمية، وبذلك فهي تسعى إلى وضع السياسات والأهداف لهذه المؤسسات التكوينية.

- مجلس إدارة مؤسسات التعليم والتكوين:

بحيث يتم إشراك ممثلين من المؤسسات الاقتصادية في مجالس إدارة مؤسسات التعليم والتكوين، وتعد من الآليات الفعالة التي تمكن المؤسسات الاقتصادية من رسم سياسة التعليم والتكوين، مع المساهمة في وضع محتوى البرامج وتحليل احتياجات السوق من حيث المهن والتخصصات والمهارات، والعكس صحيح بالنسبة لإدارة المؤسسات الاقتصادية بحيث يمكن إشراك ممثلين عن مؤسسات التعليم والتكوين بما يسمح ذلك بنقل خبرات واحتياجات هذه المؤسسات إلى المؤسسات التكوينية.

- فرق العمل الوطنية:

تتأسس فرق العمل الوطنية من طرف الدولة وتسير قطاعات التعليم والتكوين، حيث تمثل فيها المؤسسات الاقتصادية ذات العلاقة بالقطاع، وتتصف الشراكة ضمن الآلية بالشمولية، حيث يتم وضع السياسات العامة للتعليم والتكوين في القطاع المعني، إلى جانب وضع سياسات خاصة بالمناهج والبرامج وطرائق التعليم والتبادل في الأفكار والخبرات بما يحقق علاقة ارتباط بين التكوين واحتياجات المؤسسات الاقتصادية.

- لجان أو فرق متابعة الخريجين في أماكن العمل:

تتولى لجان أو فرق العمل المشتركة متابعة خريجي مؤسسات التكوين المندمجين حديثاً في المؤسسات الاقتصادية، من أجل تحديد النقائص الموجودة في التكوين الذي تلقوه لتحسينه وجعله أكثر ملائمة مع احتياجات المؤسسات الاقتصادية.

- التوأمة بين مؤسسات التكوين والمؤسسات الاقتصادية:

وتعتبر آلية للتعاون والتشاور المعمق في مختلف المجالات، بين مؤسسات التكوين والمؤسسات الاقتصادية من خلال عقد التوأمة وهذا من أجل تحسين نوعية التكوين بما يتلاءم واحتياجات هذه المؤسسات، إلى جانب ذلك يمكن استغلال الإمكانيات المادية والبشرية الموجودة فيها من طرف مؤسسات التعليم والتكوين لإجراء التربصات الميدانية لطلبتها في مواقع العمل، كما يمكن عقد التوأمة مؤسسات التكوين من الاطلاع على المستجدات في المجال العلمي والتكنولوجي الموجود في المؤسسات الاقتصادية ونقلها إلى المتكويين (طارق علي العاني وآخرون 2003، ص34، 36)، وتساهم أيضا مؤسسات التعليم والتكوين في إيجاد الحلول التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية، كما تعمل على تحسين كفاءة العاملين فيها من خلال تأهيلهم لديها.

4-التكوين الجامعي وعلاقتها بالمؤسسات الاقتصادية.

لقد مرت سياسة التكوين الجامعي في الجزائر بعدة مراحل وذلك منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وسوف نقوم بعرض هذه المراحل مع تبيان العلاقة الموجودة بين مؤسسات التكوين الجامعي والسياسة المنتهجة من طرف الدولة في مجال التنمية الاقتصادية، هل هذه العلاقة مبنية على التكامل والتعاون، أم أنها علاقة تباين واختلاف؟

المرحلة الأولى:

تمتد المرحلة الأولى من سنة 1962 إلى غاية 1970، حيث تميزت بأوضاع صعبة في كلا الجانبين التعليمي والاقتصادي، كما أن معظم أفراد الشعب الجزائري، ولا يتقنون إلا الحروف التقليدية والعمل الزراعي، فبالنسبة للإطارات الجامعية كان عددهم قليل جدا بسبب سياسة التجهيل التي كان الاستعمار الفرنسي يتبعها في الجزائر، كما لم تتضح سياسة التعليم العالي نتيجة نقص الإطارات وتفاقم المشاكل، حيث لم تتمكن قيادات البلاد من تسيير هياكل الدولة (عبد الله بن عبيدة 1999، ص356، 357)، ولهذا بقيت الجامعة الجزائرية تعتمد على السياسة الموروثة عن الاستعمار من حيث التخصصات والبرامج ما عدا بعض التخصصات القليلة المستحدثة كالأدب والعلوم الإسلامية والتي كانت تعبر بدورها عن الشخصية الوطنية ومعالم الهوية، وأمام هذا الوضع لجأت الدولة إلى الاستعانة بالإطارات من الدول العربية والشقيقة وكذا بعض المتعاونين الأجانب للحد من العجز في مجال الإطارات، وفي الجانب الاقتصادي تميزت هذه المرحلة بظهور صعوبات كبيرة في إعادة تشغيل المصانع والورشات الموروثة عن

الاستعمار الفرنسي نتيجة لقلة الموارد البشرية المؤهلة لاستخلاف الإطارات الفرنسية التي غادرت البلاد إبان الاستقلال.

وأمام هذه الوضع السيئة التي كانت تمر بها البلاد في هذه المرحلة، كان يسود هناك جو من الغموض في سياسة التعليم العالي والتنمية الاقتصادية.

- المرحلة الثانية:

كانت البداية لهذه المرحلة ابتداء من سنة 1971 إلى غاية 1980، حيث عرفت انطلاق سياسة تصنيع طموحة من خلال مخططين تنمويين رباعيين، وقد عرف المخطط الرباعي الأول (1970-1973) إنجاز عدة مؤسسات صناعية من الحجم الكبير شملت مجالات عدة منها: المحروقات، الميكانيك، الحديد والصلب، وغيرها من مجالات الصناعة، كما جاء المخطط الرباعي الثاني نكلا للمخطط الرباعي الأول، من خلال مواصلة الاستثمار في القطاع الصناعي، ولقد تطلبت هذه الاستثمارات احتياجات كبيرة في مجال الإطارات الشيء الذي دفع بالدولة إلى إحداث إصلاحات جذرية في سياسة التعليم العالي سنة 1971 وذلك بإدخال تخصصات جديدة في التكوين الجامعي، مع إدخال تغييرات جديدة أيضا في الجانب البيداغوجي والهيكل في مؤسسات التعليم العالي، بحيث تم ربط الجامعة بالقطاع الإنتاجي من خلال تكوين إطارات حسب احتياجات التنمية، مع إعادة النظر في البرامج والتخصصات الموجودة في الجامعة الجزائرية وجعلها تلائم احتياجات الاقتصاد والمجتمع بالإضافة إلى ذلك تم إدخال التريصات الميدانية في التكوين الجامعي من أجل توطيد العلاقة بين الجامعة والمحيط المهني، كما تم في هذه المرحلة إنشاء جامعات العلوم والتكنولوجيا في كل من العاصمة، وهران وعنابة وبالقرب من المناطق الصناعية، لربط التكوين الجامعي باحتياجات المؤسسات الصناعية، كما كانت الجزائر تقوم بإرسال بعثات من الطلبة للتكوين في الخارج من أجل التحكم أكثر في التكنولوجيا المستعملة، وقد تميزت هذه المرحلة بالتنسيق والتكامل بين سياسات التعليم العالي وسياسة التنمية الاقتصادية.

- المرحلة الثالثة (1981-1989):

توسعت شبكة المؤسسات الجامعية في هذه المرحلة عبر مختلف أنحاء الوطن، لتكوين أكبر عدد من الإطارات التي تحتاجها التنمية الاقتصادية، تنفيذًا للخريطة الجامعية التي وضعت في سنة 1983م، كما حافظت الجامعة الجزائرية على توجهها العلمي والتكنولوجي الذي انطلقت فيه خلال المرحلة السابقة، وشهدت هذه المرحلة تخرج أعداد كبيرة من الطلبة في مختلف التخصصات خاصة التقنية منها، كما

عرف الجانب الاقتصادي إصلاحات اقتصادية عميقة تتمثل في إعادة هيكلة الشركات الوطنية نتيجة للصعوبات التي كانت تعاني منها في الجانب المالي وكذا جانب التسيير (أحمد طرطار 1993، ص122)، وقد عرفت هذه المرحلة أيضا انخفاض كبير في الاستثمار في المجال الاقتصادي، وذلك بسبب الأزمة المالية الصعبة التي عرفتھا البلاد وضعف أداء معظم الشركات الوطنية الكبيرة التي أنشأت في المرحلة السابقة، مما نتج عنه انخفاض في عرض مناصب الشغل للمتخرجين الجامعيين، وأمام حالة الركود التي عرفها الاقتصاد الوطني بدأت تظهر مشكلة البطالة لدى خريجي الجامعات.

- المرحلة الرابعة (ما بعد 1990):

عرفت الجزائر في البدايات الأولى لهذه المرحلة تحولات عميقة مست جميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية والتربوية، حيث شهد المجال الاقتصادي تحول من النظام الاشتراكي إلى نظام اقتصاد السوق، كما قامت الدولة بالتخلص من كل المؤسسات العمومية عن طريق الخصخصة أو الغلق، وتركت المجال للمستثمرين الوطنيين والأجانب من خلال تنازلها عن إنشاء مؤسسات اقتصادية جديدة، وقد عرفت هذه المرحلة أيضا إصلاحات جديدة في قطاع التعليم العالي لتكييف الجامعة مع المحيط الاقتصادي الجديد ومنحت الاستقلالية للجامعات حتى تتحرر من قيود المركزية التي كانت مفروضة عليها وتواكب التحولات التي عرفها المجتمع، وكانت إصلاحات أكتوبر 1995 تصب في اتجاه تحسين الجانب النوعي للتكوين الجامعي (يوسف سعدون 2005 ص42)، وذلك بإعادة النظر في كل طرق التدريس ومحتوى البرامج لكي تتوافق مع احتياجات القطاع الاقتصادي، إلا أن الجامعة الجزائرية كانت تعاني من الاكتظاظ وقلة التأطير، وفي الجانب الآخر كان القطاع الخاص في حالة تردد مستمرة نتيجة الغموض في قوانين الاستثمار، ومع انطلاق برنامج الإنعاش الاقتصادي الذي عرفت به الألفية الثالثة نتيجة تخصيص الدولة لأموال كبيرة من أجل إنجاح سياسة الإنعاش الاقتصادي، مما سمح للقطاع الخاص بالانطلاق من جديد، كما زاد الطلب على خريجي الجامعات في مختلف التخصصات لكن بقي عائق الخبرة المهنية يحول دون التحاقهم بهذه المناصب، نتيجة اعتماده كشرط أساسي من طرف القطاع الخاص.

وفي الأخير يمكن أن نقول بأن الجامعة الجزائرية لعبت أدوارا كبيرة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا في تزويد البلاد بالإطارات والكفاءات في جميع الميادين والتخصصات.

5- المؤسسة الجزائرية وأثرها على تسيير الموارد البشرية:

يتركز تأثير المؤسسة الجزائرية في تسيير مواردها البشرية في ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- **تدخل الدولة في أمور المؤسسات العامة** : تعتبر الدولة هي صانعة وواضعة للقوانين والتشريعات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تنظيم الموارد البشرية، وهي التي ترسم السياسة العامة للمؤسسة العمومية، فتشريع العمل هو تلك النصوص والقوانين التي تنظم شروط إدارة الموارد البشرية من خلال سياسة التوظيف المتبعة وتوزيع الأجور و نظام الترقيّة المعمول به، إلا أن هذه القوانين اتصفت بعدم التطبيق العقلاني والجمود لأنها لم تجسد عقلا نيا على أرض الواقع، وأصبح المسؤولون يجدون عوائق وصعوبات في تطبيقها مما أثر سلبا على تحسين وتنمية الموارد البشرية وتقدم المؤسسة بجميع هياكلها. إضافة إلى تأثير منظومة التشريع القانوني هناك منظومة التشريع الاجتماعي كان لها دور كبير في تغيير مسارات وتوجهات الأهداف التنظيمية، فقد كانت تخدم اعتبارات سياسية وفكرية وإيديولوجية أكثر منها اقتصادية تخدم صالح المؤسسة مما فسح المجال للتلاعب بالحياة المهنية للقوى العاملة، (سعد بشاينة، ص125-126، 2002).

كذلك لا ننسى عن الدور السلبي الذي اتصف به عمل النقابات العمالية فقد كانت مجرد منظمة أو هيئة قراراتها حبر على ورق فقط وضعتها الدولة تسييرها كيف ما تشاء وفق مقتضياتها ومصالحها، وقد كانت توجهاتها يغلب عليها الطابع السياسي على كل قراراتها وأنشطتها وأعمالها.

2- التعديلات والإصلاحات الشكلية دون مضمون :

إن مرور المؤسسات الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا بأشكال تنظيمية متعددة (من التسيير الذاتي ثم الاشتراكي وبعدها إعادة الهيكلة ثم استقلالية المؤسسات، تليها الخصخصة وأخيرا الانفتاح على اقتصاد السوق)، لم تكن تولى أهمية لإدارة وتسيير الموارد البشرية، فقد ركزت على كيفية التسيير وما تحتاجه الدولة واقتصادها في كل مرحلة، فالدولة في كل مرحلة تتبنى النموذج التسييري والتنظيمي المناسب لها ثم تطبقه على قطاعاتها خصوصا القطاع الاقتصادي، دون دراسة أو وضع إستراتيجية وخطة بديلة، إلا أن النتيجة دائما عدم التوصل إلى تحقيق الفعالية والكفاءة المرجوة من اقتصاد فعال، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى لعدم توفر المراقبة والمتابعة المستمرة لتنفيذ خططها وبرامجها من جهة وتسلط فئة من المسؤولين تتطلع لتلبية رغباتها ومصالحها الخاصة على حساب المصلحة العامة للمؤسسة والعمال من جهة أخرى.

من هنا فإن عملية تسيير الموارد البشرية نلمس غايات سياسية وطنية مركزة ومدروسة لمثل هذه الصعوبات والعراقيل، الشيء الذي أدى إلى تلاعب بعض المسيرين والقيادين في الأمور والقضايا الخاصة بذلك، لذا أصبحت أمور القوى العاملة تسيير وتدار على أساس الذاتية والتحزب والجهوية خاصة عند اختيار الأفراد للتوظيف أو الترقية وغير ذلك من نشاطات وسياسات الموارد البشرية. (سعد بشاينية ص209، سنة 2002)

خلاصة:

تعتبر المؤسسة هي النسق الكلي الذي ينطوي تحته مختلف موارد المؤسسة ، من الإمكانيات المادية والهياكل ولمعدات ، والموارد المالية، والموارد البشرية، وهذا بسبب ما تتمتع به من خصائص في التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، بحيث تختلف معايير تصنيف المؤسسات حسب صيغتها القانونية، من المؤسسات الخاصة والمؤسسات الفردية إلى شركات أشخاص ذات وشركات أموال، وكذلك تصنف حسب النشاط الاقتصادي، فلهذا أصبحت لديها الكثير من الوظائف في هيكلها الداخلي، كالوظيفة الإنتاجية، الوظيفة الإدارية، الوظيفة التسويقية، والوظيفة التموبينية، كل هذه الوظائف لها مصادر تمويل خاصة منا القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، حيث مرت المؤسسة الاقتصادية بعدة مراحل في تطورها ونشأتها وبالخصوص المؤسسة الجزائرية ،وأحدثت عدة تغيرات وتطورات في هياكلها بحسب التحولات والتغيرات العلمية للمؤسسات وتبنت الكثير من استراتيجياتها التسييرية، إذ اعتمدت بالدرجة الأولى على تكوين المورد البشري حتى ينمي قدراته مهاراته وتحسين والرفع من الكفاءات بها حتى تنافس المؤسسات وتواكب التغير التكنولوجي، وتبنت المؤسسة الجزائرية سياسات تكوينية عديدة، من ربط التكوين الجامعي بالمؤسسات وإحداث تنمية اقتصادية.

الفصل الخامس: الكفاءة وتسيير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

أولاً: الكفاءة.

- 1- ماهية الكفاءة
 - 2- العوامل المساعدة على ظهور الكفاءة
 - 3- أهمية الكفاءة.
 - 4- أبعاد الكفاءة
 - 5- أنواع الكفاءات البشرية
 - 6- تصنيف الكفاءات
 - 7- خصائص الكفاءة
 - 8- معايير قياس الكفاءة
 - 9- طريقة تحليل الكفاءات
 - 10- دور إدارة الموارد البشرية في الكفاءة
- ثانياً: تسيير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية.

- 1- ماهية تسيير الكفاءات وأهدافه
- 2- متطلبات تسيير الكفاءات.
- 3- نماذج تسيير الكفاءات
- 4- عوائق تسيير الكفاءات
- 5- تقييم الكفاءات.
- 6- مراحل تقييم الكفاءات
- 7- تطور الكفاءات

خلاصة:

أولا : الكفاءة وإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية في وقتنا الحالي ثروة لأي مؤسسة، فلا يمكن أن تضاهي ثروة أو قوة كثرة الأفراد، لأنهم هم العنصر الفاعل و المحرك وكذلك لا تصافه بخصائص جوهرية أساسية، جسمانية و نفسية وعقلية، تكون ذات قيمة عالية و نادرة لأي منظمة.

ففي عصرنا الحالي أصبحت مؤسساتنا تتبنى إستراتيجية تنمية وتطوير لمواردها البشرية و ملاءمتها وخطتها المسطرة حتى تبقى صامدة، أمام التحديات الجديدة من المنافسة وبالتالي فالتغير المستمر و التحول التكنولوجي فرض على المؤسسات البحث على منافسيها من خلال تسييرها للعنصر البشري تسييرا استراتيجيا وامتلاك المعارف و المهارات و الكفاءات واستغلالها أحسن استغلال، حيث يقاس تفرق المؤسسات بدرجة تحديد قدرتها على تعظيم مواردها المختلفة بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة لأنها هي التي تستطيع تفعيل مختلف الموارد الأخرى (المالية، المادية، التكنولوجية...).

فأصبح لزاما على المؤسسات أن تمتلك قدرة بشرية مؤهلة و مدربة وذات كفاءة عالية، حتى تخلق فرقا بينها و بين المؤسسات الأخرى المنافسة وكذلك لتحقيق أهدافها بصفة ممتازة.

1- ماهية الكفاءات:

يمتلك مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المنظمة، وفي تسيير و تأهيل مواردها البشرية وتعد ضمن أولوياتها و خططها، حيث عرفت الكفاءات نشأتها في كيفية التسيير العقلاني للعمالة، وبتوالي السنوات أصبح مصطلح الكفاءات ت يسمح بتحديد العاملين الذين يمتلكون الكفاءات الجوهرية و القدرات و المهارات التي تخدم المؤسسة بهدف إدماجهم ضمن أقطاب الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بحيازة ميزة تنافسية مستدامة. (زهية موساوي، ص 98).

2. العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءات:

يبدو من الصعب تحديد توقيت دقيق يبدأ منه التاريخ لنشأة الاتجاه الفكري الجديد، وبشكل عام نستطيع اعتبار فترة السبعينيات منطلق له في الولايات المتحدة الأمريكية و في وقت لاحق في أوروبا.

فمفهوم الكفاءات بالمنظور الحالي يعتبر وليد مجموعة هائلة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض وأنتجت لنا المفهوم المفترض و الحالي للكفاءة، خاصة ما تعلق بالمزاحمة الشديدة و التنافسية الكبيرة لبيئة المؤسسة إضافة إلى تواج العولمة.

إذ توجد هناك عوامل أدت إلى ظهور مفهوم الكفاءات منها:

-تواجد المؤسسات في سوق تتميز بالتطور و التغيير المستمر مع تزايد طلبات العملاء في توزيع أكثر للمنتجات والخدمات وجودة عالية والطلبات الجديدة أدت إلى اشتغال حدة المنافسة، خاصة مع ظهور العولمة، مما انعكس مباشرة على طرق الإنتاج و على طبيعة العمل في حد ذاتها، و كذا في تطور طرق و أساليب ونظريات الإدارة كطريقة التمكين Empowerment التي تقضي بمنح العمال صلاحيات و حريات أكبر في اتخاذ القرارات و بالتالي أدى إلى بروز مفهوم الكفاءة و ضرورة تنمية هذه الكفاءة.

(Lou vouBrirendonk p16-17)

- تطور الطرق و الأساليب التنظيمية فبعد اختفاء التنظيم العلمي للعمل التaylorي الذي ينادي بشعار الإنسان كالألة و أصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة باعتباره موردا متفردا ينبغي التعامل معه بحذر فتم الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم لتتماشى مع هذا الفكر الجديد، فمثلا اتجهت إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة أفرادها مع الاستعانة بتوظيف المناصب إلى توظيف المهارات لأداء عمل ما، حيث

اعتمدت هذه الطريقة لتحديد و متطلبات مهارات الأفراد لضمان التوظيف الجيد للمهام وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الإدارة وكفاءاتهم.

- اعتماد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الذي يهتم بالتنبؤ و التخطيط للكفاءات و المناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة بشكل جيد و ذلك في مدة تتراوح ثلاث و خمس سنوات، وسبب ظهور الإدارة التنبئية للمناصب و الكفاءات كان استجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات الاستثمار في الموارد البشرية و كذا عمليات البحث و التطوير.

3- أهمية الكفاءة

- أهمية الكفاءة على المستوى الفردي:

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراححة للأفراد، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها العالم الجديد وبيئة متسارعة التغير أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للأفراد للأسباب التالية:
(J-Awbert,2003,p48)

✓ زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

✓ في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فان ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه.

✓ أمام التضخم و بالرغم من أهمية المعرفة و الشهادات المحصلة عليها، فإنها لا توهي بأنها تحقق ميزة تنافسية فان هذا السبب له جانبين، الجانب الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل و الثاني يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية و استغلال كفاءاتهم للحصول على الوظيفة و المكانة المطلوبة داخل المؤسسة، فالأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، هذا الأخير لا يكون إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي:

✓ الكفاءة لها دور مهم خاصة بما يتعلق بفعالية التسيير للمؤسسة و السير الجيد و الأفضل لنشاطاتها و أعمالها وتكمن أهميتها على هذا المستوى في: (J-Awbert,2003,p48).

✓ الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتشارك بين الأفراد وهي تخلق بذلك علاقة التأثير والتأثر المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي تنتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من التي يحققها الفرد لوحده.

✓ تساهم فعالية الكفاءة في حل بعض النزاعات و الصراعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير. فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد و تزرع فيهم روح العمل الجماعي (التعاون) وذلك لخدمة أهداف المؤسسة

✓ للكفاءة البشرية دور هام في تنمية العمل الجماعي و هي بمثابة العامل و المحرك الديناميكي في عصر المعرفة والمعلومات.

✓ أمام تعدد الأوضاع و التغيرات الحاصلة و الحالات المهنية و إدارتها كان و لا بد من ضبط سيرها و حركتها وذلك لضمان (الجودة، المنافسة، البيئة، الاستقرار و الاستمرار....) و لا يكون ذلك إلا بالعمل الجماعي للفرق و إعطاء المؤسسات أهمية بالغة لعنصر الكفاءة وبكل أنواعها نظرا للعمل الذي تقوم به في اختصار و تخفيض التكاليف وضمان نجاحه العمل و السير الحسن لظروف العمل.

✓ أصبحت المؤسسات اليوم تعتمد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالتنظيم و الإنتاج.

- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

ويمكن أن نلخص أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية في (-LiocCadin, 2002, p119) (120)

- ✓ تغيير أنماط التوظيف بتغيير النظرة للأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات.
- ✓ الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق.
- ✓ احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث فرضت التغيرات و التحولات الجديدة الحاصلة تبني ثقافة جديدة في التوظيف و الاستقطاب تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.
- ✓ تعتمد إدارة الموارد البشرية في غالب الأمر عند تحرير و تنظيم أعمالها كالعطل، والترقيات ودراسة المسار المهني، والأجور والمزايا....الخ على تكنولوجيا حديثة وفق ما تعمل به كل المؤسسات، مما فرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبيرة للكفاءات لتغطية الاحتياج الدائم والمتزايد للعمل.

أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة:

- ✓ تشكل كفاءات الأفراد احد أهم الموارد الأساسية و الإستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم على رؤية إستراتيجية من قبل المؤسسة، إذ أنها أصبحت في الوقت الحالي هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة.
- ✓ كفاءات الأفراد هي المنفذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات والصعوبات التي أحدثتها العولمة والتكنولوجيا الحديثة.
- ✓ إن التحديث المستمر للكفاءات بالمؤسسة وبالأخص كفاءات الأفراد هي بمثابة نقطة الانطلاق لإحداث الفرق بين المؤسسات
- ✓ أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة، يدر أرباح وعوائد معتبرة سواء ملموسة (توسع المؤسسة، أرباح، إنتاج جيد...) أو عوائد معنوية (الاستقرار الوظيفي للعمال، الرضا والولاء والالتزام بالعمل، والاتصال، والعلاقات الجيدة في العمل).
- ✓ كفاءة المؤسسات أصبحت ترتبط أكثر فأكثر بالقدرات الجماعية، التي تمد بالفعالية، وتعتبر قوة المؤسسة ولا تكمن في وسائلها وتجهيزاتها، وهي التي تحدث ذلك الفارق من خلال قدرة التواصل والعمل ضمن فريق عمل والاتصال المتبادل وتحقق المرونة في طريقة اتخاذ القرارات والمشاركة فيه.
- ✓ تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان في تحرير وتنظيم أعمالها على التكنولوجيا الجديدة حتى التوظيف يتم عبر شبكات الانترنت مما أوجب على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات بغرض سد الاحتياج الدائم والمتكرر للعمل.
- ✓ لمواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تقنيات معلومات في مختلف المجالات والوظائف عن طريق استحداث وتطوير منظم للتعليم يتصف بالديناميكية والتزويد الدائم للمعلومات والكفاءات.
- ✓ ومن بين الأهمية الكبرى للكفاءات على مستوى المنظمة أو المؤسسة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها نجد: (محمد المهدي بن عيسى، 2004، ص68)
- ✓ وضع إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة في كيفية تسيير كفاءاتها وتطويرها وتنميتها، لأنها هي المحددة والمتحكمة في وظائف الإدارة.
- ✓ تشكل كفاءات الأفراد احد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، لأنها تكون ضمن هذه الموارد:

- ✓ (رأس المال المادي والبشري والتنظيمي).
- ✓ إن كفاءات الأفراد هي عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الأهمية على زيادة المنافسة وتكسبها التميز بين باقي المنافسين.
- ✓ التفكير في التحديد المستمر للكفاءات في المؤسسة، خاصة كفاءات الأفراد، حيث اعتبرت هذه الأخيرة بمثابة نقطة الاختلاف لأحداث الفرق بينها وبين المنافسين.

4 - أبعاد الكفاءة:

إن الكفاءة هي عبارة عن ترتيب معقد و ناتج عن الجمع بين العديد من المعارف و الخبرات و القدرات و التي تبرز مع مرور الوقت من قبل الفرد.

ومن خلال هذا نلاحظ أنه إذا أردنا أن نحلل مفهوم الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي و بالمستوى التنظيمي، فعلى المستوى التنظيمي نجدها تعمل على تحسين و تطوير و تنمية كفاءات الأفراد. أما على المستوى الفردي فإنها تتشكل لديه لتأخذ عدة أبعاد. بحيث نجد أن TDurand استطاع أن يجمع بين عدد من البحوث و الدراسات. و التي من خلالها توصل إلي استخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة و هي على النحو التالي:

- المعرفة (savoir) (البعد الأول):

وتعرف على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة و المهيكلة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص، كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها و التي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أ، مجموعة من الأشياء.

فالمعرفة إذا هي تتعلق بمجموعة المعلومات المنظمة و التي تدمج في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها و العمل في ظروف خاصة، و يمكن تعبئتها من أجل تقديم تغيرات مختلفة جزئية. كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية و إمكانية استعمالها و تحويلها إلي معلومات مقبولة و ذلك من أجل تطوير النشاط و تحسينه. و كذلك تطوير طرق الحصول على كفاءة أو المعرفة. كما يمكن القول بأن المعرفة هي جزء أو كل معرفة نظرية متعلقة أو متضمنة حول موضوع معين.

ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا أن المعرفة هي مجموعة من المعلومات التي المعارف القاعدية (المعرفة النظرية) الضرورية لممارسة وظيفة أو نشاط معين مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج- السكرتارية، وهي معارف قابلة للنقل أو الانتقال من شخص إلى آخر.

المعرفة العلمية أوالمهارة القدرة(savoir-faire)البعد الثاني:

و تسمى بالمهارات أو القدرات و تعرف على أنها " مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد"، كما تشير المهارة أيضا إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه و تحدد المهارات المطلوبة من خلال القدرة على و التفكير و التكيف و الابتكار. وهذه المعرفة تعطينا أحسن توازن بين العمل و المعارف النظرية، فمجموع المعارف الضرورية لمباشرة عمل سواء كان هذا العمل إنتاجي أ، غير ذلك، فهب تستخدم عندما تكون بصدد التصرف لأجل الأنشطة التي وتتطلب مهارات (معارف فنية).وهي بذلك تتضمن جانبا علميا و جانبا تجريبيا(الخبرة) تتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد.

ومن خلال ما تناوله يتضح جليا أ، المعرفة أو ما يسمى بالمهارة هي قدرة الفرد على تنفيذ عمل بشكل ملموس يهدف إلى تحقيق أهداف محددة مسبقا و وفق سرعة معينة، ولا تلقي هذه المهارة المعرفة لكنها ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد العاملة و هذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية و فنية يصعب نقلها.

و بالتالي فالمهارة هي جزء أو كل التقنيات و التطبيقات و أساليب و طرق المعرفة المتعلقة بالوظيفة. التي يتم شغلها، وهذه المعرفة هي بدورها امتداد للبعد الأول من الكفاءة فهي مرتبطة بهوية الفرد و إدارته و تحفيز لتأدية مهامه على أحسن وجه و بطريقة أحسن.

الاستعداد (SAVOIR ETRE) البعد الثالث :

فالاستعداد -المعرفة السلوكية - إذا هو أداء كامن علي أساسه يمكن التنبؤ بالقدرة في المستقبل، و هو أساس نجاح كل نشاط سواء تعلق ذلك الأمر بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أ، تعلم أو تمرن على مهنة ما فإنه يتطلب من الفرد التحكم، في قدرات و التحفيزات الملائمة.

فالمعارف السلوكية هي المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملائه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل. فالمعرفة السلوكية إذن تظهر في العناصر الثلاثة :

- معرفة السلوك والتصرف السليمين
 - المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين
 - طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.
- فمن خلال ما تم عرضه عن العناصر الثلاث أو أبعاد الكفاءة يتضح جليا أن الكفاءة هي عبارة عن تكامل و ترابط و مزيج بين العناصر المتعلقة بالمعرفة العلمية SAVOIRFAIRE و المعرفة SAVOIR والمعرفة السلوكية أو الاستعداد ETRESAVOIR و بالتالي لا يمكن فصل عنصر عن الآخر. فتكامل هذه العناصر بشكل الكفاءة اللازمة لدي الفرد و التي تمكنه من أداء عمل أو وظيفة أو نشاط ما.

5- أنواع الكفاءات البشرية:

معظم الباحثين في هذا المجال اتفقوا على وضع ثلاثة تصنيفات للكفاءة ويسمونها بالكفاءات الأساسية وهي:

5-1- الكفاءات الفردية (les compétences individualisme):

يقصد بها أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة (clair beyou,2003,p 34) وهناك من يرى على أنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، أي مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة حيث يمكن تقديم مرجعية للكفاءات الفردية والمبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم: (08) يبين ميزات الكفاءة (levey leboyer, p48-49, 1997)

الكفاءات	تعريفها
التمييز	معرفة الفرد كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة والقدرة على التفكير الاستراتيجي بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، والعمل على بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييره معقدة.
القيام بما يجب القيام به	مثابر ويركز أمام العراقيل يعرف ما هو ضروري، ويتجه نحو الأمام يكون قادرا على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين في حالة الضرورة.
سريع التعلم	التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية.
امتلاك روح اتخاذ القرار	يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.
إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة	يشرف بفعالية على المرؤوسين، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر العدالة اتجاههم.
إيجاد الجو المناسب للتطوري	مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطور عمل المرؤوسين.
الوقوف في وجه المرؤوسين الذين يثيرون المشاكل	التصرف بحزم وإنصاف عند معالجة مسألة المرؤوسين الذين يكونون مصدرا للمشاكل.
الاتجاه نحو العمل مع الجماعة	انجاز أعماله بالحرص على عمل الآخرين.
بناء علاقات جيدة مع الآخرين	يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين حيث له القدرة للحصول على على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية.
التمييز ببرودة أعصاب عند مواجهة المشاكل	يواجه المشاكل ببرودة دم حازم، يعتمد على الآراء الواقعية للآخرين بسبب أخطائهم على أن لا تكون هذه الأخطاء فادحة، له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.
معرفة الذات	بتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه و جاهيزته لتحسين هذه الأخيرة.
العمل على جعل الأشخاص في وضعية مريحة	يعامل الأشخاص معاملة حسنة
التصرف بمرونة	يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، فيكون حازما حيث يجب أن يكون، ومتساهلا في بعض الحالات، ويقود ويترك الآخرين يقودون.

يظهر لنا إذن أن الكفاءة الفردية تمثل تركيبة معقدة وميزة من الموارد الباطنية والظاهرية، التي يتصف بها الفرد ويمتلكها من معارف وقدرات وسلوكيات البيئة الاجتماعية والقيم والموروث الثقافي..... وغيرها التي تظهر بدورها أثناء العمل والتي يجب البحث عنها وإبرازها وتحسينها والاعتناء بها بما تخدم أهداف المؤسسة، وتكوين أفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يزاولونها.

5-2- الكفاءات الجماعية : (les compétences collectives)

هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل: تثمين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج إذ يعتبر أداء وسلوك الجماعة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة (سملاي يحضية، 2005، ص139).

ومن أجل الحصول على هذه الكفاءات لا بد من توفر بعض الشروط منها:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.

- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.
- نلاحظ أن مفهوم الكفاءات مرتبط بتقديم منافع لزيائن المؤسسة وتكمن في أنها تؤثر على نجاح أو فشل المنظمة أكثر من تأثيرها على نجاح أو فشل المنتجات بعينها وهذه الكفاءات تتطلب شروط أساسية: (صالح مفتاح، 2005، ص116).

- أن تكون لغة الحوار موحدة، ويتم التشارك في المعارف والمفاهيم

- التعلم من التجارب بصفة جماعية.

- المعرفة بأصول العمل الجماعي، أي القدرة والرغبة في ذلك لإنجاح الفريق.

5-3- الكفاءات التنظيمية: (les compétence organisationnelles)

تسمى أيضا الكفاءات الأساسية وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها و ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات و القواعد، كما يوجد تنظيم

عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد و المتميز بالمرونة واللامركزية (توماس وهلين، دافيد هنجل، 1990 ص 333-334)

حيث يعتبر مفهوم الكفاءة عموما في الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلب تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا بالتكيف للمؤسسة مع بيئتها التنافسية، فالتغير الحاصل في محيط المؤسسات، ودرجة تعقده وعدم استقراره الكبير يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، بل ويمكن القول أن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي مؤسسات كفاءة. (سلالي يحضية، 2005، ص 140).

إذن الكفاءة التنظيمية تعرف من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها والمتمثلة في :

- **قاعدة المعرفة**: وهي نوع من أنواع قواعد البيانات لإدارة المعرفة وهي عبارة عن مخزن للمعلومات تساعد على جمع المعلومات وترتيبها ونشرها والبحث فيها والانتفاع منها
- **اطار المعرفة**: يتمثل دوره في تحديد العلاقات مابين الوحدات العملية والمعرفة، ويجسد بيئة المؤسسة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، والمهام)، والسياسات المحددة لها.
- **ديناميكية المعرفة**: عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمخولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية. ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن 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.

6- تصنيف الكفاءات

لقد صنفت الكفاءة إلي عدة أصناف كثيرة منها :

6-1- الكفاءة الإستراتيجية

إن الكفاءة لا يمكن أن تعتبرها ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في ربط المؤسسة و تكييفها مع بيئتها التنافسية، فالمؤسسة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتطورة عبر الزمن، و تكنولوجياتها و عملياتها الروتينية و العلاقات بين أفراد المؤسسة، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة من خلال ثلاثة أنواع للموارد هي :

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، رؤوس الأموال.....الخ).
 - الموارد البشرية (ما يملكه الفرد من قدرات و مهارات، و عرفة و طاقة كامنة.....الخ).
 - الموارد التنظيمية(الهيكل التنظيمية، نظام التنسيق، الرقابة.....الخ)
- وانطلاقا من عرضنا لهذه الأنواع يتبين لنا أن الكفاءة الإستراتيجية تتجسد من خلال طريقة يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية بواسطة آليات تنسيق معينة. الأمر الذي يؤكد أن الكفاءات الإستراتيجية تعد بالضرورة كفاءات جماعية.

كما نجد البعض الآخر من المفكرين يعتبر أن الكفاءات الإستراتيجية كفاءات أساسية و مركزية وهي تتألف من مجموع المهارات و القدرات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.

وعليه فتنمية الكفاءات الإستراتيجية يتطلب من المسيرين توجيه موارد المؤسسة خاصة منها الموارد البشرية و مجهوداتها نحو قطاعات منتقاة، لإضافة أقصى قيمة للمنتجات و الخدمات المعنية، مما يعيق المؤسسات الأخرى المنافسة عن المناورة المماثلة، و التقليد، خاصة إذا كانت هذه القطاعات تفوقهم، ومختلفة.

6-2- الكفاءة التنظيمية:

هناك العديد من الباحثين المهتمين بدراسة موضوع الكفاءات من حيث تصنيفاتها على شكل ترتيب تدريجي بحسب أهمية درجة الكفاءة سواء ا كان على مستوى الفردي أو التنظيمي أو الجماعي.

فعلي المستوى التنظيمي نجد أن الكفاءة التنظيمية نعرف علي أنها قدرة مزج الموارد الموجودة و الاستفادة من أجل سير أعمالها و توليد قيمة مضافة - (Claude levy- leboyer,1996 P 13)

وهذا يعني أن المؤسسة إذا أرادت أن تبقى مستقرة و مستمرة في مجال المنافسة في سوق العمل يجب عليها أن تكون قادرة علي تحسين أدائها و خدماتها و زيادة إنتاجها و ذلك من خلال استغلال موارد البشرية أحسن استغلال، و ذلك بالاستفادة الأمثل للكفاءات المتوفرة لديها.

كما يمكننا أن نسمي الكفاءات التنظيمية أيضا بكفاءات المؤسسة و هي كفاءات تتعلق ببيئة العمل و التغييرات الحاصلة فيها، لذا نجد أن الكفاءة التنظيمية تشمل عدة كفاءات و ذلك حسب تعدد الوظائف

والترتيب التسلسلي في المنظمة كالقيادة و التخطيط الاستراتيجي، وعملية المشاركة في اتخاذ القرار وتقييم الأداء وغيرها، التنظيمية تكون حسب طبيعة المؤسسة ونوع عملها و نشاطها و مدي سيادة العلاقات القائمة بينها و بين البيئة المحيطة. (مصنوعة أحمد،ص 05).

فالكفاءة التنظيمية إذا هي عبارة مجموعة الكفاءات بين الموارد البشرية و التي تتكامل فيها عن طريق التواصل و العمل الجماعي، و الموارد المادية، ضف إلي الإجراءات التنظيمية التي تتبعها المؤسسات و طريقة تكييفها مع البيئة المحيطة بها.

6-3- الكفاءة الجماعية :

إن الكفاءة الجماعية تنشأ من خلال التعاون و التكامل الموجود بين الكفاءات الفردية، تتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف : معرفة تحضير أو عرض أو تقديم مشترك، معرفة اتصال، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا فالكفاءة الجماعية يقصد بها قدرة الفريق المهني (مصلحة،وحدة،شبكة، مجموعة وغيرها)، على إدارة مهامه بشكل كفؤ و الوصول إلي أهداف و نتائج محددة.

و من خلال هذا التعريف يمكننا القول أن الكفاءة الجماعية لا يمكن أن على كفاءة فردية واحدة بل هي بناء خاص بالمؤسسة و لا يوجد مثله في سوق العمل ومن بين الخصائص التي تتميز بها الكفاءة الجماعية عن غيرها نجد: (كمال منصوري، سماح صولج، ص52).

- أن الكفاءة الجماعية تتميز بالتفاعل و التكامل بين أعضائها.
- كما أن هذه الكفاءة تتميز أيضا بالتضامن و التعاون أي أن كل فرد يرتبط بفريق عمل الذي فيه.
- التعلم أي أن الكفاءة الجماعية تتحدد بالقوة و القدرة التأهيلية للجماعة وترتكز على نوعية التعليم السائد.
- كما تتميز هذه الكفاءة بالعمل الجماعي أي أن عمل الفرد يكون وفق جماعة لا يمكن انجاز من طرف عامل واحد.

انطلاقا مما تم عرضه يتبين لنا أن الكفاءة الجماعية هي عبارة عن مجموعة من المؤهلات الموجودة لدى الأفراد العاملين -الموارد البشرية -للعمل وفق جماعة -أي جماعيا- بطريقة تفاعلية وتكاملية و التي تتمثل في المهارات المشتركة لدى الجميع و التي تكون عن طريق شبكات الاتصال التي

تتسق بين النشاطات و الذاكرات الجماعية و التي من خلالها يتم اتخاذ القرارات المناسبة و الفعالة. و على صعيد هذه الكفاءة الجماعية يمكننا نميز بين. (مصنوعة أحمد،ص7).

أ- الكفاءة النوعية (الخاصة):

و ترتبط هذه الكفاءة بمجال محدد سواء كان معرفي أو وجداني أو مهاري. وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع معين من المهام التي تكون في الأقسام داخل المؤسسة، بمعنى أن تخصص كل قسم في مجال محدد يوجب على الموظفين أن تكون لديهم كفاءات مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم في هذا المجال.

ب- الكفاءة المستعرضة (الممتدة)

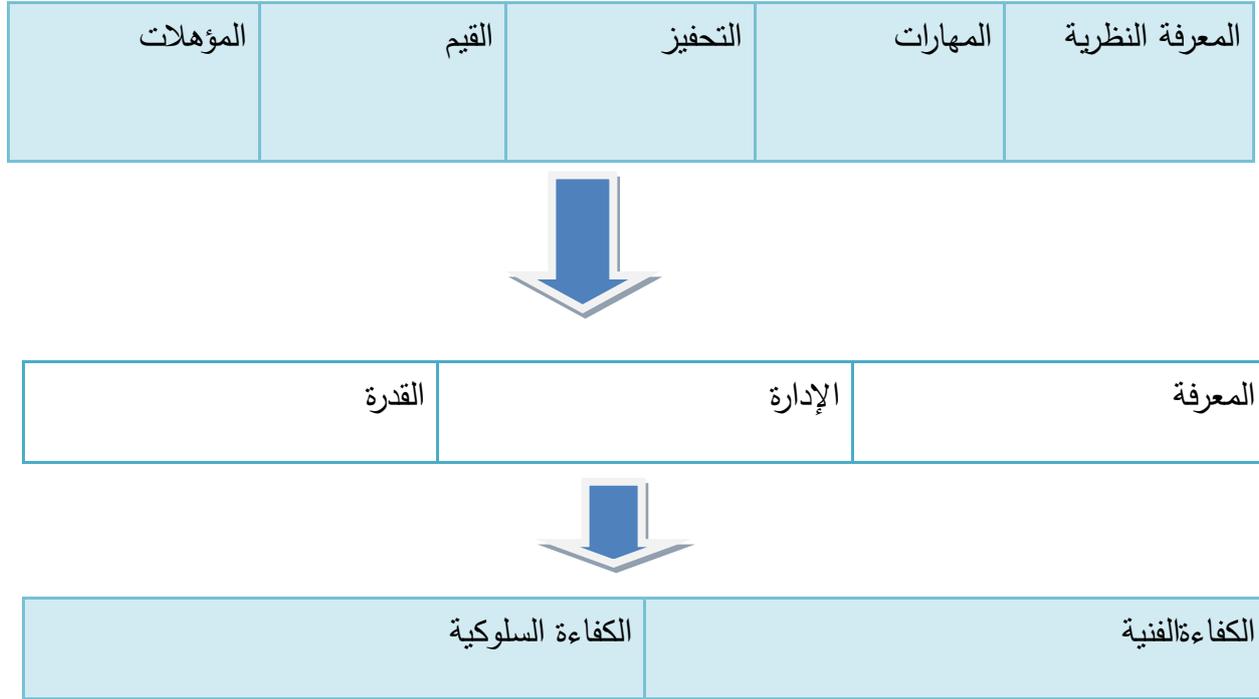
تتمثل الكفاءات المستعرضة أو الممتدة خطوات عقلية ومنهجية مشتركة بين مختلف الموارد، و التي يكون حاصل عليها عن طريق عملية تكوين المعارف و المهارات اللازمة لتأدية الوظائف.

و تكون درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، إذا كانت المجالات و الوضعيات التي توظف فيها نفس الكفاءة واسعة و مختلفة عن المجال و الوضعية الأصلية الموجودة داخل السياقات التنظيمية الجديدة للمؤسسة.

ج- الكفاءة الفردية

و نعني بهذه الكفاءة مجموعة المهارات و المؤهلات التي توجد لدى المورد البشري و التي بفضلها يتمكن من أداء العمل المطلوب منه بصفة جيدة و فئات عالية و لقد تطور مفهوم الكفاءة الفردية كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (3) يوضح تطور مفهوم الكفاءة



Source (Lou Van bieremdonche , 2004,p 20.)

من خلال قراءتنا لهذا الشكل يتضح لنا جليا تطور مفهوم الكفاءة الفردية عبر مراحل متعددة حيث كان في البداية عبارة عن خليط بين الميولات و المؤهلات و القيم و المهارات و المعارف ثم تطور ليصبح مزيج بين المعرفة و الإرادة و القدرة إلي أن وصل إلي أحدث المفاهيم و الذي يتكون من شقين الكفاءة الفنية و الكفاءة السلوكية فالكفاءة الفنية تتعلق بقدرات الفرد المعرفية كمعرفة القوانين أو التشريعات و عملية كقراءة ميزانيات و كفاءات سلوكية أو انجاز ملفات و التي تتمثل في القدرة على حل المشاكل الاجتماعية و القيم و التوجيه.

ومن هنا نجد أن الكفاءة الفردية هي عبارة عن سلسلة من التصرفات ذات الخصائص الفنية والسلوكية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات.

فنجد أن بعض المفكرين يرون بأن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسة المتحكم فيها و التحكم المهني و المعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين و الخبرة.

إذا فالكفاءة الفردية هي عبارة عن سلسلة من التصرفات ذات خصائص الفنية و السلوكية التي تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، فهي إذا مرتبة بالشخص و مطبقة في وضعيات عمل مختلفة و ذلك عن طريق الربط الفعال للمعارف، و المهارات و حسن التصرف.

كما يضيف zrifien أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة من وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل و الأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.

فالكفاءة الفردية هي أيضا المعرفة التي يطورها الموظفون في ممارسة أنشطتهم.

كما أن الكفاءات الفردية حسب robertz Katz تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي :

أ - الكفاءة البشرية :

كما هو معروف أن كل مؤسسة تحتاج إلى تعاون وتكامل بين أفرادها أي مواردها البشرية من خلال تضافر كفاءات هذه الموارد لتحقيق أهدافها -المؤسسة-، لأن الموارد البشرية تمتلك قدرات معرفية ومهارات في الاتصال والعمل الجماعي و بث الثقة و الحماسة مع الأفراد الآخرين، لذلك يمكننا أن نعرف الكفاءة البشرية على أنها الاستعداد و القدرة على استخدام المهارات و استغلال المعارف و السلوكيات و التوفيق بينهما من أجل الاتصال و التعاون الفعال مع الآخرين - العمال - وتتكون الكفاءة البشرية من عدة عناصر هي :

- القدرة على تبادل الآراء و المعلومات بكل أنواعها.
- قابلية إقامة علاقات و اتصالات جيدة مع الأفراد الآخرين في العمل.
- العمل كفريق واحد من خلال القدرة على التضامن و التعاون والتكامل.
- الاستعداد والقابلية للقيادة.
- قابلية التعلم و النقد و تقييم الأداء.
- قابلية الخضوع للبرامج التدريبية التمهيلية.

إن كل الوظائف بالمؤسسة تتطلب كفاءة بشرية و التي تكون عن طريق المعرفة الجيدة لكل فرد بقدراته و مهاراته الفكرية و الجسمية، وكذلك مدى مرونته في التعامل مع الآخرين، ففي حالة توفر هذه العناصر فإن نتائجها ستعكس بصفة إيجابية على المؤسسة. و يتبلور ذلك في مدة تحقيق الأهداف بفعالية روح التعاون،العلاقات الجيدة، قلة الصراعات و حلها دون اللجوء للسلطة.

ب- الكفاءة التصورية (النظرية)

إن الكفاءة النظرية أو التصورية تعني القدرة على إعطاء أفكار و تصورات و التي بدورها تعطي القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل غموض و تعتقد الظروف التي توجد بها المؤسسة. وهذه الكفاءة تحتاج إليها المؤسسة في العديد من الوظائف الهامة و الإستراتيجية لأداء عملها على أكمل وجه. و تتكون الكفاءة التصورية أو النظرية من عدة عناصر وهي على النحو التالي :

- امتلاك مهارات حل المشاكل المعقدة، وبالتالي القدرة على اتخاذ قرارات صائبة و فعالة.
- التحكم في المعلومات التقنية و النظرية و استخدامها الجيد في مجال العمل الذي يساعد على اتخاذ القرار الصائب و المناسب.
- القدرة على و استنتاج الحلول.
- القدرة على تجريد المشكلة و التوقع و استباق الأحداث.

ج - الكفاءة التقنية :

تعرف الكفاءة التقنية على أنها "استعداد الفرد بمهام خاصة منها تلك القائمة على تقنية و التكنولوجيا الحديثة".

وهذا يعني أن هذه الكفاءة تعتمد عليها المؤسسة لضمان السير الحسن للوظائف في مختلف المجالات. كما أن هذه الكفاءة نجدها مطلوبة أكثر في المستوى التنفيذي من السلم الهرمي للسلطة في المؤسسة، وهذا راجع إلي طبيعة الوظائف الموجودة خاصة في المؤسسات الإنتاجية، و لكي تكون هذه الكفاءة ذات فعالية جيدة يجب أن تتوفر فيها:

- فعالية استخدام الرقمنة و المعلوماتية خاصة في الوقت الراهن.
 - المعرفة التطبيقية لكيفية عمل الآلات و التكنولوجيا.
 - اكتساب المهارة اليدوية و الفنية.
 - انتهاج الأساليب الإدارية الحديثة.
 - السرعة في تقديم الخدمات و القدرة على ممارسة و انجاز أكثر من مهمة.
- كما يمكننا أن نشير إلي أن اكتساب هذه الكفاءة لا تأتي إلا عن طريق:
- ❖ التعلم الأولي و الأكاديمي.
 - ❖ التدريب الخاص أو البرنامج التدريبي الملائم.

❖ تقييم البرنامج التدريبي و كذلك تقييم الأداء تقيما جيدا.

❖ الخبرة المتقدمة و تقييمها أيضا تقيما جيدا.

7- خصائص الكفاءات البشرية :

باعتبار أن المورد البشري موردا هاما و يتصف بالكفاءة لكل مؤسسة فذلك يجعلها تتصف بمجموعة من الخصائص والسمات والمتمثلة في :

• أن تكون الكفاءة لها هدف محدد: وهذا يعني أنه إذا أردنا تحقيق هدف معين أو تنفيذ نشاط أو تنفيذ نشاط محدد يجب أن يتم وفق معارف مختلفة. فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة بمعنى أنها تفيد من يمتلكها و تكون ذات دلالة بالنسبة إليه.

• أن الكفاءة مفهوم غير ملموس فهو مجرد، وما يمكن ملاحظته هو الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة و نتائج هذه الأنشطة.

• أن صياغة الكفاءة يتم بطريقة ديناميكية أي حركية، و أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل فيما بينها لتحقيق هدف معين.

• هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفؤ الأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

• كما أن الكفاءة يجب أن تكون قابلة للتنمية الفردية و كذلك تكون قابلة للتحويل من وضعية إلي أخرى، كأن تكون الكفاءة عبارة عن فكرة مجموعة من الأفكار و التي يمكن تحويلها إلي عناصر مادية ملموسة كفكرة الطيران مثلا تحولت إلي صناعة الطائرات.....إلخ.

• كما أن الكفاءة يكتسبها الفرد من المجتمع فهو لا يولد بها، و التي تأتي من خلال التدريب المنظم و الموجه و الذي يهدف إلي تنمية و تطوير مهاراته و قدراته و بالتالي تنمية كفاءاته.

• أن تكون الكفاءة قابلة للتقويم بحيث يتم تقويم الكفاءة في نهاية العمل المتعلق بها أو أثناء ممارستها، و يمكن قياس الكفاءة بالنظر إلي مستوى النوعية الذي بلغه الإنجاز المطلوب و كذا نوعية النتيجة المحصل عليها.

كم أننا يمكن أن نحدد مجموعة من الخصائص أو المميزات التي تتميز بها الموارد البشرية باعتبارها موردا هاما يتصف بالكفاءة لكل مؤسسة و ذلك يجعلها أيضا تتصف بمجموعة من الخصائص والسمات والمتمثلة :

- مساهمة الموارد البشرية في خلق القيمة للمؤسسة، فالطبيعة المتباينة للكفاءات البشرية من حيث مستوياتهم و قدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة المتباينة لأن نجد كلما كان المستخدمون أكفاء كلما كان أداءهم جيدا، وبالتالي زيادة ما يصفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، و يقدر ما تمتلك المؤسسة من المستخدمين ذوي قدرات و مهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأسمالها قيما ومميزا.
- أن تكون كفاءات المورد نادرة : أي أن يكون فريدا أو مميذا ضمن المنافسين الحاليين أو المحتملين للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف الطبيعي للقدرات الذهنية (الإدراكية) في الموارد البشرية، فإن هذه الأخيرة تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة.
- يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد : إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد و الكفاءات البشرية مايلي :

- طبيعة ثقافة المؤسسة و معايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة معايرة.
- 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 إلي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.
- عدم قابلية المورد للبديل : أي عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة.
- تتقدم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستزول، ومن ثم يتراجع موقع المؤسسة التنافسي.

8- معايير قياس الكفاءة

تعتبر قياس الكفاءة من أهم العناصر التي يتم من خلالها معرفة مدى كفاءة الفرد في أدائه لعمل ما أو شغل وظيفة معينة و وفق ضوابط معينة يحددها الوظيفة التي يشغلها، و هذا لا يكون إلا عن طريق مجموعة من المهارات و القدرات التي تمكنه من أداء هذا العمل، و لن يستطيع الفرد تحقيق أداء متميز إلا إذا كان يملك كفاءات عالية و فعالة. أما إذا كان يملك -الفرد- كفاءة ناقصة فإنه لا يحقق الأداء المطلوب منه. و لمعرفة كفاءات الأفراد و قياسها يجب إخضاعها لمجموعة من المعايير و التي من خلالها يمكن تنمية كفاءات العاملين عن طريق التخطيط الاستراتيجي المسبق لعملية تنفيذ البرامج التدريبية و التي ينفذها القائد المتميز، وهذا بدوره يعمل على إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات كما

هذه التنمية و أداء العمال يجب يخضع إلي تقييم العادل و العلمي، ومن أهم معايير قياس الكفاءات نذكرها على النحو التالي :

- **الدقة: Précision** وتعني بها توفر درجة من الدقة في المعلومات المعدة لاستخدامها بدرجة عالية من الثقة في الأعمال الإدارية كالتهيئة و الرقابة واتخاذ القرارات.

- **الملائمة Relevance**: تعني أن تتطابق أنواع ومواصفات البيانات و المعلومات مع احتياجات المستخدمين، أي تطابق مؤهلات و كفاءات الفرد مع متطلبات المنصب الذي يعمل فيه.

- **القيمة**: يجب أن تكون هذه الموارد و الكفاءات ذات قيمة و أهمية بالنسبة للمؤسسة و التي تسمح لها باستغلال الفرص في السوق أو تجنبها للتهديدات. و هنا ما يسمح للمؤسسة بالدخول إلى عدد من الأسواق و تساهم في رفع قيمة المنتج عند الزبون، لأن قيمة هذه الموارد أعلى عند المنافسين.

- **الديمومة و الاستمرارية**: يجب على المؤسسة أن تحافظ على ميزتها التنافسية لمدة أطول من الموارد، لأن المورد عندما يتقادم يتم تعبيره و استبداله بمورد جديد وهذا ما يسمح للكفاءات المشاركة فيه أن تستمر، و ترتبط ديمومة بعدة عوامل كدورة الإبداع التكنولوجي.

- **الندرة** : يجب أن تكون الموارد نادرة أي يملكها عدد قليل من المنافسين أو منافس واحد كشرط أمثل، لأن امتلاك الموارد من طرف أكبر عدد يؤدي إلي قلة امتلاك الزبائن.

- **التقليد**: يجب أن تكون الموارد غير قابلة للتقليد أو صعوبة التقليد و هذا لمنع المنافسين من إعادة استخدام الموارد، فمن الصعب تقليد سيرورات الإنتاج إذا المنافسين لا يعرفون الموارد التي تسمح بتحقيق أداء عاليا و أن حركة تنقل عوامل الإنتاج غير تامة بسبب وجود أصول وخصوصيات مرتبطة بمهارات ضمنية في العمل.

- **الوقت المناسب** : يجب الاهتمام بعامل الزمن عند توفير البيانات و المعلومات بالحجم و النوعية المناسبة لذلك. حيث أنه و بمجرد توفير البيانات و المعلومات في عصر ديناميكي، أي تكثر فيه الحركية و التغيرات بقدر ما يعني لنا الحصول على هذه البيانات و المعلومات بالوقت المناسب لأغراض اتخاذ القرار المناسب.

- **التكلفة المناسبة** : يمثل هذا المعيار الطرف الثاني في موازنة الكفاءة حيث يجب توفر المعلومات اللازمة و الضرورية بالتكلفة الملائمة أي الفائدة من المعلومات المتوفرة يجب أن توازي أو تفوق التكاليف المترتبة عن استخدام هذا النظام و إلا اختلت الموازنة و انعدمت الكفاءة أ، تدنت تبعاً لذلك.

إن هذه المعايير تمثل طرفاً من موازنة الكفاءة و ذلك عندما تكون مجتمعة فيما بينها، لأن هذه المعايير تكمل بعضها البعض و عن طريقها يتم تحقيق التميز الإداري. و إذا حدث أي خلل في هذه المعايير فإنه سوف يؤثر سلباً على أهداف التنظيم و هذا التأثير يكون تبعاً للتأثير الذي حدث في كفاءات الأفراد و معايير قياسها.

9- طريقة تحليل الكفاءات:

إن هذا الأسلوب يتم من خلاله تحديد الأدوات المستعملة و الاحتياجات في هذه الطريقة و التي تحتوي على جميع الوثائق التي تفسر الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة، بالإضافة إلى تلك الكفاءات الخاصة الموجودة عند كل فرد. وهذا ما يطلق البعض اسم دورية الكفاءات، و لإنشاء هذه الأخيرة -دورية الكفاءات- يتم الاستعانة ببعض الأساليب منها:

- التقارير الناتجة عن طريق الحوار مع الجماعات.
 - الاستمارة المملوءة من قبل الأفراد العاملين (عمال التنفيذ)، الرؤساء، المشرفين الإداريين.....الخ
 - الملاحظة الميدانية و بكل أنواعها.
 - عمل تقارير الخبراء و الذي يتم أو يكون عن طريق مشاركتهم في المسائل الخاصة.
- إن الهدف الأساسي من الاستعانة بدورية الكفاءات هو العمل على تنمية كفاءات المورد البشري و الذي يتم من خلال تحديد احتياجات هذا الأخير، بعد ما يتم تلبية الاحتياجات عن طريق التدريب. كما نجد أن دورية الكفاءات تحتوي كذلك على احتياجات المهام وكيفية إنجازها و تراجع هذه الدورية بصفة دورية إذا دعت الحاجة لذلك.

ولقد صنف بعض الباحثين الاحتياجات التدريبية في هذا المجال إلى ثلاث أصناف حسب مدة البرنامج وهي :

- **احتياجات تدريبية قصيرة الأجل :** و هي الاحتياجات التي لا تتطلب برنامج تدريبي طويل ومكثف، وإنما تحتاج على برنامج تدريبي قصير المدة و ذلك راجع إلى بساطة المعلومات و المهارات الجديدة، كالترتيب على استعمال المعلوماتية أو ما شابه ذلك عن البرامج التدريبية قصيرة الأجل.
 - **احتياجات تدريبية متكررة:** و نجد هذا الصنف عند العمال الجدد الذين تم توظيفهم حديثا و الذين يفقدون للمعلومات عن الوظيفة أو كيفية العمل، و عن القوانين و النظام الداخلي لمؤسسة، وكذلك ثقافة المؤسسة عند الموظفين الجدد من الموظف البسيط إلى رؤساء الوظائف و المدراء بحيث نجد أن هذه العملية تتم بطريقة متكررة لكي يتم تعليم و تعود الأفراد الجدد عليها.
 - **احتياجات تدريبية طويلة الأجل :** وهذه الاحتياجات التدريبية تتطلب برنامج تدريبي يكون طويل المدة لأن هذه الاحتياجات لا يمكن انجازها أو تلبية في مدة زمنية قصيرة. كقيام المؤسسة مثلا ببناء نموذج الإدارة دون عيوب أو نموذج الجودة الشاملة أو نموذج التميز الإداري.....الخ.
- 1- طريقة تحليل المر دودية :**

تهدف هذه الطريقة إلى التعرف على النقائص التي قد تحدث في أداء الأفراد و بالتالي تؤثر على مردوبيته و هذه النقائص هي تحدث داخل المؤسسة على نوعين، فالأول تتعلق بكفاءة الأفراد و التي يمكن سدها عن طريق البرامج التدريبية لتنمية كفاءات الأفراد، و الثانية تتعلق بعملية تنفيذ الأعمال وخاصة العوامل الداخلية و التي تؤثر على الأفراد العاملين و التي نذكر منها :

- ❖ عدم وجود كفاءات فكرية و قدرات و مهارات بدنية تمكن الفرد من القيام بالعمل على أكمل وجه.
 - ❖ عدم اهتمام الإدارة بتنمية كفاءات الأفراد العاملين. مما يؤدي إلى نقص في الداء و تردي المردودية.
 - ❖ عدم توفر الآلات و المعدات و الأدوات اللازمة للقيام بالعمل.
- وهذه النقائص لا يمكن معالجتها بالتدريب فقط و إنما يتم معالجتها عن طريق دراسة معمقة و جادة من أجل التعرف على الأسباب و محاولة تصحيح الأخطاء و إبداء الاهتمام بتنمية كفاءات الأفراد واحتاجهم وذلك راجع لما يستطيع الفرد الكفاء أن يحققه من نتائج و مردودية عالية كما ونوعا.

2- طريقة العام :تعتمد هذه الطريقة على تحليل و جهات نظر كل من الفرد و المؤسسة و المهام وهي كالاتي:

أولاً: من وجهة نظر المؤسسة:

تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي الفعال و كذا مخططات التنمية وما تعلق بالأهداف المسطرة في ظل الظروف المتحركة في تحديد و صياغة قراراتها - المؤسسة- و التي لا تتم إلا عن طريق:

- ❖ **تحديد الأهداف** : و هذا يعني أن المؤسسة يجب عليها أن تحدد أهدافها الخاصة بدقة لكن مع مراعاة الوضع الاقتصادي و الاجتماعي المحيط بها.
- ❖ **تحديد كفاءات الأفراد المطلوبة**: وهو أنه يجب على المؤسسة أن تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءات المطلوبة و التي تتماشى و متطلبات الوظائف بالمؤسسة.
- ❖ **تحديد معايير الفعالية و المناخ السائد**: على المؤسسة أن تحدد معايير لقياس فعالية المؤسسة من جمع معلومات كافية حول فعالية الأفراد و فرق العمل و من بين هذه المعايير نجد :

• تكلفة اليد العاملة و الإنتاج.

• نسبة التغيب.

• جودة الإنتاج.

• نسبة وقوع الحوادث.

و من خلال هذه المعايير تقوم المؤسسة باستعمالها و مقارنتها بأداء الأفراد في العمل من خلال قياس الفعالية و المردودية. و من خلال هذه المقارنة يتم تحديد النقائص و التي يتم معالجتها عن طريق البرامج التي تعد و تبرمج من قبل إدارة المؤسسة وفق ما تقضيه هذه النقائص.

ثانياً: وجهة نظر المناصب و الوظائف:

يتم في هذه العملية المقارنة بين الأداء الحالي للأفراد الذين يشغلون مختلف الوظائف داخل المؤسسة و بين الأداء المنتظر منهم، و هذا نقصد به الأداء الناتج عن توظيف الوظائف و لملاحظة الفرق من خلال هذه المقارنة يتم استعمال طرق عدة منها :

❖ تقارير رؤساء و القادة.

❖ تحليل و توصيف المناصب.

❖ إعداد إحصائيات عن أداء الخبراء المختصين.

❖ إعداد تقارير الخبراء المختصين.

❖ القيام باستثمارات خارجية من قبل مكاتب متخصصة.

ثالثا : وجهة نظر الأفراد: يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر الأفراد وفق طريقتين:

أ- يتم تقسيم الأفراد من حيث المردودية الحالية و مقارنتها بمستوى المردودية المراد تحقيقها، و في حالة وجود الفرق فإنه يتم معالجته على شكل احتياجات تدريبية كما أن عملية التقسيم التي تعتمد على الملاحظة الميدانية من قبل الرؤساء و القادة، تعتبر من أحسن أدوات التقييم من حيث المصادقية والصحة.

ب- يتم هذا التقسيم عن طريق جمع المعلومات التي يمدها عن الفرد في شكل ملف عن وظيفته و فيه يتم تحديد احتياجاته الخاصة الحالية و المستقبلية مع أخذها بعين الاعتبار أثناء وضع البرنامج التدريبي. و تتجسد أهمية هذه الطريقة في دور الفرد في اتخاذ القرار أي المشاركة الفعلية و الفعالة في عملية اتخاذ القرار و كذلك تفعيل دور الإدارة بالمشاركة. و حسب كل من ماسلو (Maslon) و أرسبارغ (Eresberg) فإن احتياجات التدريبية توضح حسب الجدول التالي :

جدول رقم (09) بين الاحتياجات التدريبية الفردية

الاحتياجات النفسية	الاحتياجات المادية
<ul style="list-style-type: none"> ● الاحتياجات المعرفة - reconnaissance ● الاحتياجات الانجاز - réalisation ● الاحتياجات النمو - croissance ● الاحتياجات الأمن - sécurité ● الراحة، الشعور بالأمن 	<ul style="list-style-type: none"> ● الاحتياجات الفسيولوجيا(الفيزيائية) - physique ● الاحتياجات الاقتصادية - économique ● الاحتياجات الاجتماعية - sociaux ● الاحتياجات الأمن (المنزل، المأوي، الأمان.....)

Source : claudedelliere et autres,2000 ,p 251.

من خلال ما تم تناوله حول طرق تحليل عملية تنمية كفاءات الأفراد، يتضح أن أساليب الثلاث والخاصة بمرحلة لتقييم الاحتياجات التدريبية، والتي تعتبر من أهم أدوات التنمية كلها والتي تعمل على كشف النقص في الكفاءات ثم تحليله و بعدها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية و تسطير أهدافها، ولكن ما هو ملاحظ أن أغلب المؤسسات في عملية التقييم تطبق طريقة العام، وذلك نظرا لأخذها بعين الاعتبار

جميع العناصر الداخلية الفعالة، في المؤسسة في حد ذاتها كالإدارة، الوظائف، المناصب، والعمال لمختلف و وظائفهم و مستوياتهم).

10- دور إدارة الموارد البشرية في الكفاءة:

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأساسي والمهم في مختلف العوامل المدية والمعنوية التي تشترك في أداء نشاط المؤسسة، وتحقيق الأهداف المسطرة فالموارد البشرية تأخذ هي التي تؤثر على الكفاءة. وبالتالي يحتم على إدارة المؤسسة النظر إليها بطريقة مغايرة وتوليها كل العناية والاهتمام من توفير ظروف وبيئة عمل مناسبة لها وتطبيق الطرق والعمليات الإدارية اللازمة على الموارد البشرية كالتالي:

- وضع الأسس السليمة لاختيار العمال وفقا لتحليل علمي للوظائف وتقييم العمال تقييما علميا موضوعيا ليتلاءم والعمل الذي يؤديه.

- وضع برامج مستمرة لرفع الكفاءة بالتكوين والتدريب، وفتح مجالات التشارك والتعاون بين الإدارة والعمال وتوعيتهم بأهمية الكفاءة في الأداء ونتائجها الايجابية التي تعود عليهم وعلى مؤسستهم .

- الاهتمام بتهيئة المشرفين على العمل ورؤساء الأقسام باعتبارهم حلقة وصل بين المنفذين والهيكل الإداري وهي حلقة تؤثر بشكل كبير على نتائج المؤسسة وكفاءتها.

- الاهتمام بالحوافز المادية منها والمعنوية، ووضع أنظمة لها تكون مفهومة وواضحة لدى العمال وعادلة حتى تلقى استجابتهم ورضاهم، وتؤثر في سلوكهم بإخراج كل طاقاتهم وقدراتهم لخدمة مؤسستهم.

- لكي تحقق المؤسسة أحسن كفاءة، يجب توفير جو من الراحة النفسية والاستقرار والأمن في محيط العمل، ويكون ذلك إلا في توفير نظام اتصال في المستوى المطلوب (ناصر دادي عدون، 2004، ص 105-107).

ثانيا : تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية:

1- ماهية تسيير الكفاءات وأهدافها:

أ- ماهية تسيير الكفاءات:

المنظمات تمارس تسيير الكفاءات لعدة أسباب ولكن في إطار هدف واحد وهو تحقيق الفعالية والملائمة مع الأشكال الجديدة للعمل، فإن بعض الدراسات تعطي أهداف وأسباب لا نجاز وتطبيق تسيير الكفاءات مثل:

- توافق وتناسق الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة.
- تحسين مردود الاستثمارات كالتكوين والتدريب والتعليم.
- دعم وتطوير المسار المهني للعمال.
- تحسين مرونة وأداء وكفاءة الموارد البشرية.
- تقسيم القدرات والكفاءات والمهارات على كامل أجهزة المؤسسة.

إن تسيير الكفاءات تقدم منافع وفوائد تعطي للمتعاملين نظرة واحدة وبالتالي تقلل من الأخطاء في طريقة التقييم، فتصبح المؤسسة تهتم بتوظيف الوظائف في إطار تنظيمي عملي تساهم في إنجاز أهداف المؤسسة، وتصبح عامل حاسم في نجاحها. أي أنه كلما طبقت المؤسسات تسيير الكفاءات ضمن وسائل قوية تحدد إستراتيجيتها وبالتالي تحقق التكيف المستمر وبقائها على المدى الطويل.

• سيكون تسيير الكفاءات الميداني (العملي) ضمن بحث دائم في التنسيق ما بين أحسن نظام فكري والتطبيق الواقعي المدروس.

• لقد أضفت سرعة التحولات البيئية التنافسية ميزة مهمة تتمثل في عدم ضمان ديمومة العديد من الوظائف وبسرعة تطورها، وبهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الاتصاف بميزة تعدد المهام، من خلال التكوين والتدريب المتواصل واكتساب المعرفة الجديدة والمهارة المتنوعة كما يتطلب الأمر من المؤسسات تسيير الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المؤسسة أولا وضمان الريادة والتميز والتفوق ثانيا.

• لضمان نجاح إستراتيجية المؤسسة يتطلب مجموعة من الكفاءات والموارد تسييرها تسييرا فعالا وكفأ.

وتتمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات فيما يلي : (Brilmam Jack;1998 ;p 386)

• معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الأجور ومقارنتها مع المنافسين والمؤشرات النوعية لمواردها، من خلال أنظمة التقييم.

- توقع الأعمال المستقبلية وتحديد الاحتياجات من الكفاءات.
 - وضع مخطط التوظيف، والتكوين، والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب تسيير الكفاءات.
- إلا أنه من الصعوبة وضع تلك المخططات للاعتبارات التالية:

- صعوبة التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفترض التكوين الجماعي والفردى والتكوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة.

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير.

- صعوبة تنظيم مخطط الحركية بين المناصب خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل دوران العمل ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة يتطلب الأمر وجود حوافز مهمة على اعتبار أن هذه الحركية تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع والابتكار بدل روتينية المهام، وضمن هذا الإطار يلعب التكوين دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات، فهو يساهم في تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفة كمورد لبناء كفاءات الأفراد، وتجديد الموارد والكفاءات. (سملاي يحضية، 2005، ص 146).

تبين لنا من المحور السابق أنه لم يعد مضمون الكفاءة بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط يعني فقط قدرة الفرد أو الجماعة على الاستجابة الفاعلة و الناجعة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها ، بل أصبحت ذات مفهوم شامل و مركب تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات و البيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في تزامن و انسجام للأداء الأعمال بطريقة صحيحة ، و بذلك أصبحت للكفاءة مكانة محورية في عالم التسيير ، وعلى الخصوص في ميدان تسيير وإدارة الموارد البشرية باعتبارها المصدر الأساسي للكفاءة (كمال منصور ، سماح صولح ، ص 54 ، سنة 2010).

ويعتبر تسيير الكفاءات المستوى الأول ، القاعدي في عملية التسيير و الإدارة المتمحورة على الكفاءات فهو يشكل المرحلة الأولى في منهج الكفاءات ككل ، و مثلما كانت الكفاءة محل جدل و نقاش الباحثين و العلماء و الممارسين فقد أسال تسيير الكفاءات حبر العديد من المؤلفين المحدثين و كان موضوع دراستهم في كتابهم "على أنه يعني التأثير في معارف و مهارات و سلوكيات الموارد البشرية ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده و التكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة"

و من خلال هذا التعريف نجد أن عملية تسيير الكفاءات تتم من خلال التأثير في كفاءة المورد البشري بهدف تحسين إنتاجيته و زيادة قدرته على التكيف مع التطورات و هي بهذا حصرت تسيير الكفاءة في جانب واحد أو عملية واحدة تتمثل في مرحلة تطوير و تنمية كفاءات الموارد البشرية للمؤسسة و على الرغم من أنها ذكرت نتائج هذا التأثير إلا أنها لم تحدد المسؤول عنه أو القائم به.

و لقد عرفه إدارة الكفاءات أنها مفهوم يشير "إلى تلك الأنشطة و الجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات و المحافظة عليها و تنميتها و توفير لها الظروف المناسبة للعمل و المحفزات الضرورية لبقائه و دفعها نحو بدل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة " ، ولقد اعتمد في وضع هذا التعريف على خاصية ارتباط الكفاءة بمالكها ولهذا لا يمكن أن تعرف بعيدا عن العامل الذي يحوزها فتسيير الكفاءات إذن يرجع إلى تركيز سياسة تسيير الموارد البشرية على العمال.

ففي تسيير الكفاءات هناك فكرة إضافية مقارنة بفعالية الأداء تتعلق بمسؤولية الأجير فيما يتعلق بالنتيجة التي يحققها أي تقييم الأفراد في كل مرحلة من مراحل أداء الإنتاج . و من هذا التعريف و ذلك يمكننا أن نعتبر تسيير الكفاءات بمثابة " منهج تنظيم جديد لتسيير و إدارة الموارد البشرية الكفؤة بالمؤسسات، و هذا بالاعتماد على طرق تقنيات و أساليب تسيير تكون مقارنة الكفاءات محورها. "

ب. أهداف تسيير الكفاءات

تسعى عملية تسيير الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها : (رشيد مناصرية ،ص 119-120 ، سنة 2012).

-**زيادة تحسين تنافسية المؤسسة** : تسيير الكفاءات هو أداة لتسيير الموارد البشرية التي تطمح إلى تحسين تنافسية مؤسسة ما ، بحثا عن أفضل تلاءم ممكن بين الكفاءة الضرورية للمؤسسة و كفاءات الموارد البشرية المتوفرة.

-**توليد القيم** : يتجاوز تسيير الكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة إستراتيجية رابحة للمؤسسة فهي مولدة للقيم و تسمح للمؤسسة من التكيف مع المحيط الخارجي و ضبط مواردها الداخلية فيما بينها.

-**تحديد و تقويم الكفاءات** : تسيير الكفاءات يحدد و يقيم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد، التي تضم مختلف الكفاءات المهنية والتنظيمية الضرورية

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

-**التعريف بالمؤسسات الكفوة** : يعتبر تسيير الكفاءات في المؤسسات الكفوة نتيجة مباشرة للتعريف بهذا النوع من المؤسسات فمن المزايا الأساسية لها هو تسيير الكفاءات إذ أنها تمنح للعمال مساحة حرة للعمل و اتخاذ القرار.

-يهدف تسيير الكفاءات في المؤسسات إلى البحث، استقطاب، الحصول على الكفاءات الفردية والجماعية والتي هي في حاجة إليها و لكن أيضا إلى فرزها و تنقيتها.

و بصورة عامة يمكننا أن نقول بان تسيير الكفاءات يهدف إلى تحسين أداء المنظمة و تثمين الموارد البشرية و خلق القيم و المعارف التي عندما تبرز تدعم التعلم التنظيمي.

3-متطلبات تسيير الكفاءات:

حتى تتمكن المؤسسة من اعتماد منهج الكفاءة في تسيير مواردها البشرية ووضع عملياته حيز التنفيذ لابد أن توفر بعض المتطلبات وتتغاضى عن بعض العوامل التي قد تؤدي إلى فشل عدم تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها من وراء تسيير الكفاءات

أ. **متطلبات تسيير الكفاءات:** من الناحية العملية تشير تسيير الكفاءات إلى مجموعة الطرق التقنيات و الوسائل الضرورية والمستخدمه من طرف مسيري الموارد البشرية لدعم جهاز الإدارة ككل و على هذا الأساس تتطلب عملية تسيير الكفاءات جملة من الشروط أهمها : (عذراء بن شارف ،ص 275- 276 ، سنة 2008).

- **إدماج تسيير الكفاءات في إستراتيجية المؤسسة** : فتسيير الكفاءات يكون أكثر فعالية عندما تكون الكفاءة مرتبطة بشدة بعمليات التخطيط الاستراتيجي مع معايير مردودية التنظيم الممكن قياسها ، فتسيير الكفاءات عبارة عن نظام متكامل تتفاعل فيه كل مستويات المؤسسة، إنه يتجاوز دقة ميدان تسيير الموارد البشرية ليصبح ورقة رابحة إستراتيجية إنه أداة ديناميكية للتغيير الذي يحدث في إدارة المؤسسة بشكل عا م و على العموم "يشكل تسيير الكفاءات أحد التطبيقات العملية الإدارية فهو يوجه من طرف الإدارة و يتمثل في الأجراء الذين يتم وضعهم في ترابط بين قواعد التسيير و قواعد المنظمة و إشراف الإدارة على تسيير الكفاءات يساهم في منحها بعدا استراتيجيا أو على الأقل أن يسجله ضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة . التي يعبر عنها من خلال توجهات و تصرفات إدارة الموارد البشرية أثناء القيام بوظائفها المختلفة و لهذا يمكن اعتبار تسيير الكفاءات الجزء المتمم للتسيير الكلي لمؤسسة ما.

-إشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات: في خلال محاولة ضبط تعريف الكفاءة لا توجد من عدم إنما هي نتاج فرد أو جماعة في وضع مهني معين و لهذا يؤدي تسيير الكفاءات إلى تركيز سياسة تسيير الموارد البشرية على العمال (أفراد وجماعات) باعتبارهم حاملي الكفاءات فدور العامل جوهري خاصة في إعداد و تنفيذ نظام تسيير الكفاءات فمع تسيير الكفاءات يصبح الأخير هو العامل الأساسي ، فكفاءته هي محور تسيير الكفاءات " و لهذا انطلقا من تسيير الكفاءات يتم تركيز سياسة الموارد البشرية على العمال الذين يجب عليهم طبيعيا أن يشاركوا أكثر في تنظيم و تسيير المؤسسة و في هذا الصدد ينتظر " من العمال إثناء مشاركة جديدة تمتد أبعد من منصب العمل نحو فضاء واسع للنشاطات أبعد من العمل المحدد نحو المبادرة و القدرة على اتخاذ القرارات أبعد من مساندة التعليمات نحو التسيير غير المتوقع "و يجب أن يكون العامل محفزا كفاية لتطوير قدراته العقلية التي تمكنه من تعلم دروس عملية انطلقا من أوضاع يواجهها خلال مراحل حياته. المهنية أو العادية.

-تجنيد عوامل ال بيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة : تحتاج عملية تسيير الكفاءات على تجنيد العوامل الداخلية و الخارجية فهي " من جهة تعبر عن مجموع التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار الأفراد في المؤسسة منذ توظيفهم ، إلى منحهم رواتب مروراً بتقييمهم و حركتهم ، و هي أيضا تضمن تلاحمهم ، و من جهة أخرى أنها نادرا ما تأتي لوحدها فهي غالبا ما ترافقها تغيرات التكنولوجية و التنظيمية التي تسمح لمسيرى المؤسسة من الاستجابة إلى تحولات محيطهم فتسيير الكفاءات يمنح الوسائل النظرية و التطبيقية لبرنامج عمل يحسن من تكيف المؤسسة مع محيطها و هذا من خلال ضبط الموارد الداخلية فيما بينه ا و العمل على موائمة الموارد البشرية و هذا عن طريق " معرفة ماهية الكفاءات اللازمة المطلوبة و مقارنتها بالكفاءات المتوفرة على مستوى المؤسسة فيصبح من الممكن توجيه عمليات تسيير الموارد البشرية بوضوح فيما يتعلق بالأجور ر ،التوظيف ،الترفيه، التكوين و الثقافة التنظيمية.

-اختيار مقارنة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات المؤسسة : عمليا أكدت سوندر على أنه يوجد ستة أنواع من المقاربات التي يعتمد Sandra Michel ميشال 1993 عليها في تسيير الكفاءات و تتمثل في:

✓ مقارنة المعرفة و العلم.

✓ مقارنة المهارة

✓ مقارنة السلوكات

✓ مقارنة إدماج المعرفة ، المهارات ، التصرفات

✓ مقارنة الكفاءات المعرفية

✓ مقارنة النشاطات.

و كل مؤسسة تعتمد على المقارنة التي تتماشى مع مفهوم و ماهية الكفاءة بالنسبة لها و لهذا يجب أن يكون مفهوم الكفاءة المعتمد د متفق عليه من طرف كل مستويات المؤسسة و على هذا الأساس هذه المقاربات يتم بناء نماذج تسيير الكفاءات.

4- نماذج تسيير الكفاءات: النموذج هو محاكاة أو تجريد للواقع الذي يسمح برسم و تبسيط الإدراك الحسي لهذا الواقع أخذ بكل مميزاته الأساسية I ، ولقد اعتمدت المؤسسات على نموذج جديد لتسيير اليد العاملة وأطلق عليه نموذج الكفاءات ، فنماذج الكفاءة تزود رابط التلاحم فهي الإسمنت الذي يضم عناصر نظام تسيير الموارد البشرية لمؤسسة ما فهي تساعد المؤسسة على صياغة و إعداد نظامها لتسيير الموارد البشرية بطريقة متناسقة و موحدة .جملة من المعايير التي يجب اعتمادها ولهذا اقترح دافيد دبوا مايلي:

- ✓ إقرار مدى صلاحية نماذج المعتمدة في تسيير الكفاءات و هي : نماذج الكفاءات التي تنتج عن عمليات البحث و التطوير يجب أن تتلاءم مع الأهداف المحددة و تحقق الأهداف الإدارية للتنظيم.
- ✓ مناهج البحث و التطوير المستخدمة يجب أن تنتج نماذج كفاءة ملائمة
- ✓ قانونية و مناسبة للاستعمال دون مخاطر.
- ✓ مديري المؤسسات يجب أن يؤيدوا باستمرار استخدام منهج يتمحور حول
- ✓ الكفاءات كمقادير مفتاحية للنجاح الاستراتيجي للمؤسسة.
- ✓ الارتباط المباشر للكفاءات الخاصة بالإستراتيجية أو بأهداف المؤسسة.
- ✓ إعداد شكل الكفاءات الملائمة لمنصب أو للأدوار الخاصة التي تسمح بربط الأفراد الجيدين لمجموع المهام و المسؤوليات المناسبة لهم .تسمح بالرقابة ،
- ✓ إتقان و التطوير المتواصل لأشكال الكفاءات.
- ✓ تسهل من انتقاد و تقييم ، تكوين و تنمية الموظفين.
- ✓ مساعدة أرباب العمل على اجتذاب أفراد ذوي الكفاءات نادرة و متفردة و اقتنائها صعب و هي مكلفة.
- ✓ مساعدة المؤسسات على تصنيف الكفاءات من أجل إعداد الأجور و تسيير المردود

5- عوائق تسيير الكفاءات:

إذا كانت نماذج تسيير الكفاءات ليست سليمة و تشوبها بعض المخاطر عند الاستعمال يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج سلبية فقد: تفقد المؤسسة إلى اكتساب كفاءات غير ملائمة بدون رؤية واضحة للأهداف و الاستراتيجيات .تكون مكلفة جدا و مضجرة في إدارتها.

✓نقص إدراك الكفاءات التنظيمية الأساسية بسبب رداءة تقبلها من طرف الموظفين.

✓سوء دمج الكفاءات المبدعة و عدم الانسجام فيما بينها أو عدم وجود تكامل بينها ككفاءات التبادل الثقافي.

✓هذه النماذج لا تضيف شيء للمؤسسات التي تجد صعوبة في التفريق بين المرود الإيجابي والمرود السلبي عندما تكون الكفاءات عمومية أكثر.

6- مراحل تسيير الكفاءات

من الملاحظ اليوم أن أغلب المؤسسات تتحدث عن تسيير الكفاءات بل و تتبناه بالنتائج التي توصلت إليها أو حققتها من خلاله و لا تتوانى في أي مناسبة كانت أن تعلن عن اعتمادها على عمليات و تطبيقات هذا الأسلوب الجديد في التسيير الذي أصبح المذهب الذي تحاول جل المؤسسات اعتناقه و هذا ما تأكده إحدى الدراسات الفرنسية الصادرة في سنة 2002 حيث تؤكد على أن 70 % من المؤسسات الفرنسية تعتمد على أنظمة قائمة على الكفاءات أو على الأقل تنوي ذلك على المدى القريب ، و تنفق في سبيل هذا الغرض أموالا ضخمة غير أن هذه الوحدة في التوجه لا تجزم أبدا اعتماد المؤسسات على نفس الأساليب و استخدام نفس الأدوات عند قيامها بتطبيق منهج الكفاءة ففي دراسة قامت بها جمعية في 1992 بينت أن 19 % من المؤسسات التي شرعت في تطبيق التسيير بالكفاءات اعتمدت على نظام أجر يقوم على أساس الكفاءة في حين أن 81 % منها ركزت بشكل كبير على مجالات التكوين و التسيير التنبؤي في النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تؤكد على أن هناك في الواقع الميداني اختلاف و تباين في طرق و أدوات تسيير الكفاءات إ لا أنها لا تنفي وجود بعض الآليات و الوسائل التي تعتبر أساسية و تنفق جل المؤسسات على أهميتها و دورها في عملية تسيير الكفاءات يؤكد معظم الباحثين و الممارسين أن عملية تسيير الكفاءات لا بد أن تمر بثلاث

مراحل أساسية و كل مرحلة تضم جملة من الأعمال و الممارسات و الإجراءات التي تمهد و تساعد على إنجاز المرحلة التي تعقبها و تتمثل هذه المراحل في: (حاتم مرعي .محمد مرعي وآخرون .ص24 ، 2006).

- المرحلة الأولى التمهيدية (التحضيرية):

إن التوجه نحو تطبيق عمليات تسيير الكفاءات في المؤسسات أولا و قبل كل شيء عبارة عن قرار استراتيجي فعلى الرغم من أن لها تأثير مباشر و واضح على سياسات و استراتيجيات و إدارة الموارد البشرية للمؤسسة إلا أن تأثيرها لا يتوقف عند هذا الحد بل يشمل المؤسسة ككل .لهذا يتعين على المؤسسة قبل أن تباشر عملية تسيير الكفاءات أن تمهد و تعد لهذه العملية و ذلك من خلال:

-تقييم الأوضاع و الظروف التي سيتم بها استخدام منهج تسيير الكفاءات و هذا من أجل تحديد نقاط ضعفها و التنبؤ بالمقاومة المحتملة.

-تحديد الأهداف التي يرجى تحقيقها و مشاكل التسيير التي تحتاج إلى حل.

-تحديد مفهوم الكفاءات تبعا لتغيرات الغايات المسطرة و الأهداف المنتظرة من طرف الشركاء إلى جانب مكونات و ثوابت المفهوم

-الانتقال من نظام التسيير القديم (سلم الترتيب / فعالية الأداء) إلى منهج الكفاءات يتطلب عناية خاصة من أجل شرح للعمال و الشركاء و النقابيين كيف يتم إدخالها على النظام الموجود فعلمية توطين منهج الكفاءة في المؤسسة يجب أن يتم بع د تفكير عميق و تخطيط مسبق يتم من خلاله التحديد الدقيق لمراحل و أهداف استخدامه و ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية ما هي أهدافه ؟ لمن هو موجه ؟ من طرف من ؟ كيف يتم القيام به ؟ و بالإجابة على هذه الأسئلة نكون قد وضحنا الخطوط العريضة لهذا الأسلوب في التسيير لننتقل بعدها إلى المرحلة الثانية و المتمثلة في:

المرحلة الثانية :إعداد عمليات تسيير الكفاءات.

بعد أن يتم الإعداد و التحضير لإدماج منهج الكفاءة في إستراتيجية إدارة المؤسسة لمواردها البشرية تشرع المؤسسة في وضع قواعد و آليات هذه العملية Guide de gestion de compétence فالتسيير الجيد للكفاءات حسب دليل تسيير الكفاءات يتمحور حول ثلاث مراحل أساسية AFNOR الذي أصدرته الجمعية الفرنسية للمعايير تتمثل في:

يجب - أولا و قبل كل شيء - بداية تحديد الكفاءات الضرورية اللازمة لإنجاز الوظائف بفعالية.

تم مطابقة هذه الكفاءات مع العمال و المترشحين المعنيين.

في الأخير يجب منح الأجور و القيام بتقييم العمال تبعا للكفاءات والمسؤوليات و الأداء، وهي مراحل مهمة إلا أنها قد أهملت مرحلة لا تقل أهمية عن سابقتها و تتمثل في تنمية و تطوير الكفاءة.

البعد الثالث لعملية تسيير الكفاءات ، حيث أكد في مقاله Déflix التي اعتبرها ديفليكس المعنون " ماذا نعني بتسيير الكفاءات " على أن هذه الأخيرة تعتمد على أبعاد ثلاثة وهي:

-**استقطاب الكفاءات** : تعيين الكفاءات المطلوبة و تحديد الكفاءات التي يحوزها الأفراد.

-**تحفيز الكفاءات**: تقييم الكفاءات انطلاقا من مرجعيات الكفاءات و إعداد الأجور على أساس الكفاءة.

-**ضبط و تنظيم الكفاءات** : إعداد استراتيجيات تطوير الكفاءات الفردية و الجماعية ، الانتقال من التسيير التنبؤي للوظائف إلى التسيير التقديري للكفاءات و هذه الأقطاب الثلاثة (الاستقطاب ، التحفيز ، الضبط) تعد من أهم الآليات التي تعتمد عليها أغلب المؤسسات في عملية تسيير كفاءتها ، و كل آلية تتضمن جملة من النشاطات المتفرعة عنها و المكتملة لها و سنحاول فيما يأتي و استعراض للعمليات الأساسية و نشاطاتها الفرعية و المتمثلة في:

أ-**استقطاب الكفاءات**: الاستقطاب هو البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف في المؤسسة ممن يمتلكون مؤهلات و خبرات و مهارات محددة و تشجيعهم على التقدم للعمل فيها بالأعداد المناسبة و في الوقت المناسب و المكان المناسب ، لانتقاء الأفضل منهم و تلبية الاحتياجات الوظيفية و الحاجة إلى الكفاءات في المؤسسة يمكن أن تطل بسببين أساسيين هما:

ب- **الاقتناء**: عندما تفتح المؤسسة على نشاطات جديدة و أسواق جديدة.

ج- **التعويض**: من أجل تعويض مغادرة أو حركة الأفراد ضمن المؤسسة. و بما أن الكفاءة هي المحور الأساسي لنموذج تسيير الموارد البشرية الجديد و باعتبارها مصدر الميزة التنافسية و توليد القيم كان على المؤسسات أن تسعى وراءها و تعمل جاهدة للحصول عليها و استثمارها لتحقيق أهدافها، و هذا لن يتأتى لها إلا إذا عملت على استقطابها و من أجل ذلك ينبغي عليها:

- تحديد و وصف الكفاءات المرتبطة بالوظائف الحالية و المستقبلية.

- تحليل الكفاءات التي يحوزها الأفراد.
- مقارنة الكفاءات لاتخاذ القرارات.
- إعداد الكفاءات الملائمة للتصرف.

و بناء على هذه العناصر يمكننا أن نؤكد بان عملية استقطاب الكفاءات تمر بعدة مراحل و تعتمد على العديد من الأدوات و هي كالتالي:

أولا : تعيين الكفاءات الأساسية المطلوبة:

لقد جرت العادة أن الحصول على منصب الشغل يتوقف على توافق بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة وفي منهج الكفاءات أصبح من الضروري توفر الأفراد على الكفاءات المطلوبة لشغل الوظيفة لهذا يعتبر تحديد الكفاءات المرحلة الأساسية في عملية تسيير الكفاءات أنها الخطوة الأولى التي تدخل المؤسسة في هذا المنهج التسييري والكفاءة المطلوبة هي " تلك التي يجب على الأفراد الحصول عليها امتلاكها للتصرف بأفضل طريقة ممكنة في مهنته ويتم تحديدها من طرف المؤسسة " و التي تتماشى مع ترتيب أولوياتها ، أهدافها ، خططها الصعوبات الوظيفية المسجلة الرهانات التي تواجهها، و يمكننا القيام بتحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي الكفاءات المطلوبة حتى يتم إنجاز مشاريع المصلحة بشكل جيد ؟
- ما هي الكفاءات الجيدة الملائمة لمواجهة تطورات مهامنا،التقنية و الوظائف المستقبلية ؟
- ما هي الكفاءات الضرورية لحل الصعوبات الوظيفية المسجلة؟

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد الكفاءات الضرورية والمطلوبة لمنصب ما يتطلب أولا القيام بتحليله وإعداد وصف للنشاطات الأساسية ، المهام ، الأهداف الخاصة به والتي تختلف من منصب لأخر من مؤسسة لأخرى ومن بلد لأخر غير أن المجهودات التعميم التي قامت بها العديد من القطاعات المهنية لإعداد مراجع للمهن ساعدت المؤسسات كثيرا في المرحلة الموالية.

ثانيا : إعداد مرجع الكفاءات المطلوبة

ومن الواضح أن عدم وجود قائمة عالمية موحدة للكفاءات المستخدمة في كل قطاعات النشاط جعل الانشغال الأكبر للمؤسسات اليوم يتعلق بالطريقة والأداة التي يجب أن تعتمد عليها في إعداد قوائم لكفاءات منصب أو مجموعة مناصب لهذا فهي:

تستخدم مرجعيات المهن أو الوظائف النموذجية (من خلال التوجهات الوطنية للتكوين و الكفاءات المرتبطة به)، تقوم بتشكيل مرجعيات الكفاءات على أساس المشاريع و الأولويات الناتجة عن التفكير الاستراتيجي السابق.

ثالثا : تحديد الكفاءات للانتقاء: ويتم ذلك عن طريق مايلي:

- ✓ تعين الكفاءات المطلوبة من طرف المصالح أو الوحدات.
- ✓ تعين في كل وحدة الكفاءات المطلوبة و العجز الأساسي في الكفاءات.
- ✓ تحديد في كل مصلحة أو وحدة، الفارق بين الكفاءات المطلوبة و الكفاءات المملوكة من طرف الأشخاص.

رابعا : ضبط و تعديل الفارق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المنتقاة:

إعادة التنظيم (تقسيم المهام الجديدة على المناصب الموجودة ، خلق مناصب جديدة ، التحويلات الداخلية)، التوظيف والبحث عن أشكال أو مظاهر جديدة لوضع تحت المعالجة لبعض المهام داخل المصلحة، توزيع الوسائل الخاصة بالمهام الجديدة.

وتجدر الإشارة هنا إلى عملية استقطاب وتوظيف الكفاءات تتم على أساس الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة أي مع رؤية واضحة تقديرية للمستقل لمواجهة المنافسة ينبغي التنبؤ بمتطلبات السوق التي تتحكم في تحديد الكفاءات . كما أن التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال يؤثر هو الآخر على خصائص الوظائف وبالتالي فالوصف الذي نطمح به لمهنة ما يجب أن يكون تقديريا يتضمن

احتمالات المجازفة، التغيرات، توجهات المؤسسة، ولأجل كل ذلك بد من الاستعانة بتقنيات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات من أجل التحديد الجيد لاحتياجات المؤسسة من الكفاءات

ومنه نستنتج أن عملية الاستقطاب تتخذ شكلين مختلفين:

-الترقيات و التحويلات الداخلية : و ذلك يتم عندما تتطابق الكفاءات المطلوبة مع الكفاءات التي يحوزها الأفراد الموجودين بالمؤسسة فيتم ترقيتهم أو تحويلهم إلى مناصب أخرى.

-التوظيف الخارجي: عندما لا تتوفر الكفاءة المطلوبة في المؤسسة تلجأ هذه إلى البحث عنها خارج حدودها أي لدى أفراد لا ينتمون إليها.

6-تقييم الكفاءات:

يعرف التقييم بصفة عامة "على انه الحكم على قيمة شيء ما أو على مدى صلاحية شيء ما و هو في المؤسسات أداة ضبط و مراقبة تكشف عن العيوب و النقائص الموجودة في نظام ما ، و يسمح بالحكم الموضوعي على الأداء المنجز. و يسهل التصويبات المناسبة لتحسين فعالية النظام كما يعرف أيضا على أنه إدماج لفكرة التسيير و وضع حدود و أهداف تم التأكد من بلوغها و البحث عن أسباب عدم تحقيقها و العمل على إيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها، و عند الحديث عن التقييم تتبادر إلى الذهن فكرة القياس الكيل " المكيال " التموضع - تحديد المكان أو الموضوع - بالمقارنة مع معيار ما أو مرجع ما و من هنا أيضا تتبعث فكرة الترتيب . تساهم في فكرة الكفاءة كما عبر عنها جيرارد فارغروند وضع اليد أو تحديد الشيء الذي يتسبب في وجود فارق بين فرد و آخر في منصب

عمل ما الشيء الذي يسبب الفارق بين فريق متحد و عملي و بين فريق آخر أو الذي يشكل الفارق بين المؤسسة و منافسيها إذن فالكفاءة هي المكيال الذي تقاس به المؤسسات اليوم فهي المعيار الذي يستخدم في إصدار الأحكام سواء على المؤسسة أو على الأفراد العاملين بها، غير أنها هي في حد ذاتها تحتاج إلى تقييم.

* ماهية تقييم الكفاءات:

يمثل التقييم مرحلة هامة في عملية تسيير الكفاءات فهو غالبا ما يعتبر النشاط المرافق لكل المراحل و العمليات التي تمر بها هذه العملية، و لما كانت الكفاءة نتاج بشري ينم عن تجنيد جملة من الموارد (المعارف ، القدرات ، المهارات...الخ) لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، " و لهذا يتم تقييم الكفاءات فيوقت ما من خلال تقدير مستوى امتلاك أو تحكم العمال في الكفاءات في مجال معين (موضوع معين

فتقييم الكفاءات هو عملية دائمة و مستمرة تشمل جميع عمال المؤسسة ، فالهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية تقوم بهذه العملية بصورة مستمرة و في كل المناسبات التسييرية المتاحة و منها:

- عمليات التوظيف الترقية ،إعادة ترتيب و تصنيف العمال، عملية التكوين منح الأجور ...الخ.

و لقد اختلف الباحثين في تحديد طبيعة تقييم الكفاءات حيث أن غاي لوبترف يرى بأن مواضيع الكفاءة تختلف باختلاف مكونات الكفاءة في حد ذاتها و لهذا فهي يمكن أن تتعلق بتقييم:

- الموارد: من المعارف والقدرات.

- المهارات:التي تبرز أثناء تنفيذ العمليات المفروضة أو التعليمات المفصلة تطبيقات وظيفة تؤدي إلى معرفة التصرف : الأخذ بالمبادرة تسيير أوضاع معقدة ، مواجهة الأحداث ، والتجارب الميدانية أكدت أن تقييم الكفاءة ينحصر فقط في تقييم الموارد التي يجب أن تجند للتصرف بكفاءة حيث أن فحص المعارف و المهارات لا يجعلنا على يقين بان هناك نشاط كفؤ، خاصة و أن بعض مكونات الكفاءة يصعب تحويلها إلى يمكن قياسها ب:

-أهداف الأداء متطلبات الوظيفة الطرق العملية الدقيقة أهداف بيداغوجية.

-النتائج معرفة التصرف عمليات مفروضة للتنفيذ الموارد.

-قياس الفارق.

-تخصيص القيم الملائمة.

-المراجع.

-متابعة ملاحظة في وضعية ملاحظة في وضعية اختبارات.

-المؤشرات حقيقية أو مرغوب فيها حقيقية أو مرغوب فيه تمارين الوسائل.

-أسئلة باختيارات (QCM)متعددة.

-الاستدلال انطلاقا من النشاطات.

وفي هذا الإطار أكدت من العناصر التي ترتبط مع المفاهيم المختلفة للكفاءة و المتصلة باستراتيجيات تسيير الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة و لهذا فهي تعتبر تقييم الكفاءات هو:

- تقييم للنتائج و الأداء.

- تحليل للطريقة التي يحدد فيها الفرد مكانته في منصب عمله.
- تقدير الطريقة التي يحصل بها الأجير على النتائج و تحقيق الأداء.
- تقييم لإمكانيات العامل و قدراته.

وهناك من المؤسسات من يعتمد على جل هذه العناصر و يعتبرها كنقاط ارتكاز يعتمد عليها أثناء عملية تقييم الكفاءات ، في حين أن أخرى تعتمد على البعض منها فقط.

7- مراحل تقييم الكفاءات:

يوجد هناك ثلاثة مداخل أو مقاربات لتقييم الكفاءات يمكن للمؤسسات الاختيار بينها أو القيام بربط و تنسيق بينها و هذا تبعا للوضعية أو الحالة المصادفة تتمثل في: (كمال منصور ، سماح صولح ، ص 60 ، سنة 2010).

- المدخل بالأداء: أي انطلاقا من تقييم النتائج و من خلال هذا العنوان نلاحظ بأن هذه المقاربة يعتمد على فعالية النتائج في الحكم على كفاءة الشخص، فهي تقوم على " فحص النتائج المحققة فعليا من خلال معايير الأداء " ، أي أننا نستدل على وجود كفاءة أو نصدرك الحكم على أن الشخص يتصرف بكفاءة إذا كانت النتائج المحصل عليها بالمقارنة مع معايير الأداء (كنسبة الأعطال نسبة الرفض، عدد المنازعات مع الزبائن ،نسبة وفاء الزبائن المنتجات المصنعة ،الخدمات المقدمة... الخ).

تدل على ذلك . و تتميز هذه المقاربة بأنها ملائمة و ذلك لأنه من السهل ربط النتائج مباشرة بفعالية الأداء ، غير أنها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مايلي:

- النتائج التي تنجم عن الكفاءات الجماعية هي ناتجة عن التنسيق و الترابط بين الكفاءات الفردية، و لهذا يجب أن يتم قبل التقييم تحديد المساهمة المنتظرة للأفراد في الحصول على الأداء الجماعي.

- الكفاءة لا تشكل العامل الوحيد المؤثر على النتيجة الملاحظة " المسجلة " بل يوجد هناك العديد من العوامل كالتنظيم، الإدارة، توفر المعلومات التكنولوجية التي يكون لها دور في الحصول أو عدم الحصول على الأداء المتطلع إليه .فتقييم الكفاءة من خلال الأداء تفرض إذن الإجابة على سؤال الحلقة المفقودة فمن الضروري أن يتم تعيين الحلقة الموجود بين الكفاءة و الأداء ، التي هي عبارة عن معايير الاستغلال الخاصة و الضرورية لاستخدام الكفاءات و لأنواع العمليات التي ترتبط بها ،لهذا فإن القيام بعملية التقييم يحتم التفكير حول السلسلة التالية:

الكفاءة + طرق العمل + معايير الاستغلال (المناسبة) فيدون رؤية واضحة لهذه المعادلة فإن تقييم الكفاءة من خلال الأداء قد يحمل الكفاءة مسؤولية غير مؤهلة لها.

8- تطوير الكفاءات:

1- ماهية تطوير الكفاءات:

مهما كان مستوى و مؤهلات العمال، الموظفين، الإطارات التقنيين عند بداية مزاولتهم لمناصبهم الحالية فهم مجبرون اليوم أكثر من أي وقت مضى على تطوير معارفهم مهاراتهم و تعلم أشياء جديدة لا يعرفونها في الماضي غير البعيد كان يتم ذلك من خلال التدريب و التطوير فبينما تعني عملية التدريب بتأهيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة لهم في الوظيفة الحالية، فعملية التطوير تعنى بمنح الأفراد المعرفة و المهارات و الخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار

و مسؤوليات أكبر و ذات متطلبات أكثر و في ال و قت الحالي هناك توجه آخر جاء نتيجة التحولات التي عرفها الفكر الإداري و قيام معظم المؤسسات بتبني منهج الكفاءات ، فأصبح بذلك تطوير الكفاءات

هو الشغل الشاغل للمؤسسات و الأفراد على حد سواء خاصة و أن " كل كفاءة لها دورة حياة خاصة بها تبدأ عندما نحصل عليها أثناء ممارسة نشاط ما و تفقد عندما لا يتم الاعتناء بها أي عندما لا يتم تطويرها . و لما كانت الكفاءة -حسب ما توصلنا إليه سابقا- هي القدرة على تجنيد مجموعة من الموارد ،المعارف المهارات ، السلوكيات للمواجهة الفعالة لأوضاع معقدة و مفاجئة و كذلك شديدة التغيير و سريعة التطور فمن الضروري أيضا إذن أن تكون الكفاءة كذلك متطورة . و عملية التطوير لا تتم من خلال زيادة خفق هذه المقادير إنما تطورها يمر عبر الاندماج ، التكامل و وضع هذه الموارد في تناغم مع الأوضاع و كل هذا يمكن أن يتم تعلمه و اكتسابه من خلال التجربة ،فالتجارب الواقعية أثبتت أن الخبرة المكتسبة في أرض الواقع لها باع طويل في بناء الكفاءات غير أنها ليست صفات فطرية تقم الخبرة بتقويتها و تميتها . و لهذا يمكننا القول بأن تطوير الكفاءات هي جميع الجهود المبذولة من طرف الأفراد و المؤسسات على حد سواء و الرامية إلى زيادة التنسيق و الترابط بين مختلف الموارد التي تتشكل منها الكفاءة و التي تحتاج هي الأخرى إلى تطوي ر و تنمية خاصة المتعلقة منها بالأفراد (المعارف ،المهارات ،السلوكيات) مما يساهم في بناء كفاءات تتلاءم مع الظروف و الأوضاع الوظيفية المعقدة ، المفاجئة وغير متوقعة.

فهي إذن ليست تقنية بيداغوجية جديدة و لا نشاط تكويني موضوع تحت سلطة مسؤول ما ،إنما هي سلوك يتم تبنيه من قبل كل من يرغب في تطوير كفاءاته إنه التصرف الذي يجب تقاسمه و معرفته من طرف مسؤولي المؤسسة ،إنها رغبة ذاتية للبحث عن تعيين ، تحديد إمكانيات لتطوير الكفاءات ، و محاولات ذاتية لإيجاد الوسائل التي تدعم هذا التطور و هذا لا ينفى أن تتم هذه الجهود بالاتصال مع المسؤولين عن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، فتطوير الكفاءات يقدم مرحلة جديدة في تاريخ التكوين باعتباره نوع جديد من أنواعه المختلفة خلال الرحلة الوظيفية يمكن التمييز بين نوعين من أنواع التكوين و هي (رشيد مناصرية ، ص 194 ، 195 ، سنة ،2012).

التكوين التأهيلي أو الابتدائي: الذي يتم قبل الدخول إلى المؤسسة و هو يمثل عنصر أساسي في إدماج الموظفين الجدد من خلال إكسابهم المهارات اللازمة و الاتجاهات المطلوبة ،مع فيض من المعلومات عن المؤسسة و نظام العمل بها طرق الإنتاج ،قواعد الأداء...الخ

التكوين المستمر: يسعى هذا النوع لسد الفجوة بين القديم و الجديد من خلال توفير المعارف الجديدة و زيادة و ترقية المهارات و هو يستخدم طيلة حياة الموظف أين مفهوم التكوين يتشكل باكتساب الحصول على كفاءات لا تقارن لا بالتكوين الأساسي و لا بالتكوين المعطى من طرف المؤسسة في بداية المسار المهني بعبارة أخرى التكوين لا يسبق العمل إنما يرافقه

أما تطوير الكفاءات فهو توجه جديد كلية حيث أن " تطوير الكفاءات لا ي تم لا قبل الدخول إلى مجال العمل و لا خلال أو أثناء المسار المهني و لكنها تكون أو تتم خلال العمل نفسه و عن طريقه."

2- طرق تطوير الكفاءات:

تتم عملية تطوير الكفاءات باعتماد عدة طرق أهمها على الإطلاق:

-التكوين: من المتعارف عليه أن التكوين هو مجموعة الجهود الهادفة لتزويد الموظف بالمعلومات المعارف التي تكسبه المهارة في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل. فهو إذن: عملية محورها الفرد حيث تزوده بالخبرة، المهارة والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما الآن أو الترقية إلى عمل آخر في المستقبل " فالتكوين إذن من شأنه أن يساعد العامل على الحفاظ و تطوير الكفاءات الضرورية في العمل الحالي أو المستقبلي " خاصة وأن أهم أهداف أو غايات للتكوين

هي إنتاج الكفاءات الضرورية للسيطرة على أوضاع مهنية و تطويرها بما يتلاءم معها، ولهذا يجب أن نؤكد بأن:

-التكوين ليس الوسيلة الوحيدة لتطوير الكفاءات إنه لا يتعلق إلا بالموارد المرتبطة بالشخص.

-التكوين لا ينتج الكفاءات لكنه يدعم امتلاك الموارد التي تشكلها.

-التكوين لا يمكن أن يعطي نتائج حقيقية إلا إذا تم ربطه مع وسائل أخرى لإنتاج الكفاءة التي يجب تحديدها و استخدامها.

-يشارك التكوين في سد الفراغ و الفجوة الموجودة بين الكفاءات المطلوبة و الكفاءات الحقيقية، فهو يتبنى إذن تحليل لهذا الفارق الذي يجب أن يتم على مستوى الكلي (الوظائف، المهن، الأعمال ...) و على المستوى الجزئي الأفراد إنها مسؤولية رؤساء المصالح و الوحدات.

-الحاجات في التكوين هي الموارد (المعارف و المهارات) التي يجب أن تحدد و تكون قابلة للاكتساب خلال التكوين.

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نؤكد بأن التكوين ليس الوسيلة الوحيدة لتطوير الكفاءات لأنها تعمل بدرجة أكبر على الموارد الخاصة بالأفراد و بالتحديد على اكتساب المعارف و المهارات ، لهذا كان لابد من الاعتماد على وسائل أخرى لتطوير الكفاءات و التي من بينها:

-**الملاحظة أو تبادل الخبرات:** كل فرد يمتلك كفاءة و يتبادلها مع الآخرين زملائه المؤسسات، الشركات هذه التبادلات يمكن أن تكون تنظيمات عقلانية اجتماعية ،مادية تنجز غالبا على شكل عقود ،كل طرف يقدم للآخر شيء ما بالمقابل ما يريد الحصول عليه و الملاحظة أو تبادل الخبرات يمكن أن تتم من خلال التبرعات الواقعية الميدانية الملتقيات الوطنية المشاركة في المؤتمرات الوظيفية...

-**عمليات تحسين النوعية :** تطوير روح انقد و الإبداع إنها تتبع عموما هدف أكثر دقة و تحديد من الملاحظة أو تبادل الخبرات توجد هناك العديد من مراحل إجراءات تحسين النوعية نشاطات البحث و التطوير ، مجموعات الجودة ،فترات التقييم السنوية و الإجراءات الفردية لتحسين النوعية هي أيضا ضرورية عند استخدام برامج العمل.

-عمليات نشر المعرفة و المهارة: توزيع الخبرات ،تحرير المقالات إعداد حوامل دعائم التكوين ، مساعدة التكوين و إدماج المتربصين و الأفراد غير المؤهلين في المؤسسة.

-الإدارة التشاركية: التي تعتمد بشكل واسع على الأفراد في اتخاذ القرارات و هي ممارسة رابحة أو مكسبة لتطوير الكفاءات ،فهي تمنح الفرصة المتكررة إلى جزء كبير من الأفراد لتطوير القدرة على التنسيق الجماعي التي من شأنها أن تساهم في معرفة التنسيق و الربط الفردي

3- دوافع تطوير الكفاءات:

عملية اكتساب و تطوير الكفاءات كانت على الدوام في قلب اهتمامات عالم الشغل و قد زادت حدتها في وقتنا الراهن و ذلك راجع إلى عدة عوامل و التي يمكن أن نقسمها إلى عوامل خاصة البيئة ، عوامل خاصة بالمؤسسة و عوامل خاصة بالأجير العامل منها:

-التطورات السريعة للتكنولوجيا رفعت من إيقاع الاحتياجات للمهارة و تنمية و تطوير المعارف إضافة إلى الإيقاع المتزايد للتغيرات في النشاط التي تعكس هي نفسها التغيرات الاجتماعية السياسية ،الاقتصادية التي تحتم بأن السرعة تكيف أكثر من جانب العمال .

- التغيرات السريعة في الطريقة التي ينجز بها العمل تستدعي تعلم مهارات جديدة و كفاءات في كل المستويات.

- التغيرات المستقبلية تجبر على التكوين و التطوير لتحسين الأداء و التنبؤ . بالاحتياجات المستقبلية

- اشتداد التنافس:أصبح السباق نحو حيازة مصادر التميز الشغل الشاغل للمؤسسات و من أجل ذلك فهي تسعى إلى الاستحواذ على الكفاءات التي منشأتها أن تميزها وتحقق لها سبق على منافسيها.

-يعد اكتساب و تطوير كفاءات عمال الموجودين بها رهانها و مطلبها الأساسي و ذلك لعدة أسباب أهمها:

-وجود المؤسسة في بيئة اقتصادية تتغير باستمرار تمتاز بالعولمة و اشتداد المنافسة ،ارتفاع مستوى طلبات الزبائن (جودة الخدمات و المنتجات).

خلاصة:

تبين لنا أن محور تسيير كفاءة الأفراد هي عملية أساسية و مهمة تعتمد عليها المنظمة في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، بحيث أن الكفاءة هي عبارة عن قدرة الفرد و استعداده لأداء عمل معين وفي مجال ما، أما تسيير كفاءة الأفراد فهي عمل إدارة الموارد البشرية إلى اكتشاف أو إتباع أفضل الأساليب بغية تحسين مهارات الأفراد وتنمية قدراتهم وذلك من أجل تحسين أدائهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي و مسايرة التغيرات والتطورات التنظيمية و التقنية التي تشهد المؤسسة، و لتحقيق هذه النتائج يجب أن تبني سياسة التنمية على أسس صحيحة و علمية و عملية دقيقة، ولا بد من أن تكون عملية التنمية دائمة و مستمرة ومتماشية مع الاحتياجات الفعلية للمنظمة، وتطبق عمليات التنمية وفق تخطيط علمي لإنجاح هذه العملية مع الأخذ بعين الاعتبار قدرات و كفاءات و معارف و مهارات الأفراد العاملين، وذلك حتى تحقق المؤسسة أو المنظمة الهدف الأساسي الذي تسعى إليه، و بالتالي تؤدي عملية التنمية إلى الزيادة الفعلية للأداء الفردي و التنظيمي و رفع مردودية المنظمة من حيث الجودة و التميز و اكتساب الفرد في نهاية الأمر للكفاءة المهنية- أي تنمية كفاءته العلمية و العملية.

الفصل السادس

الفصل السادس: دور التوظيف في الحصول على كفاءات

جيدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمهيد.

أولاً: البيانات الشخصية

ثانياً: دور التوظيف في الحصول على كفاءات جيدة.

1- دور عملية الاستقطاب في اكتساب جديدة ذوي قدرات ومؤهلات

2- دور طريقة الاختيار في استثمار جيد للكفاءات الجيدة

3- دور طرق التعيين في تحسين نوعية العمل للكفاءات الجديدة

خلاصة: (مناقشة نتائج الفرضية الأولى)

تمهيد:

سنقوم بعرض مختلف البيانات الشخصية للمبحوثين حسب فئاتهم المهنية، متغير الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل و الأجر، بالتحليل والتعليق على مختلف التكرارات والنسب المؤينة، وكذلك بتحليل متغيرات الفرضية الأولى عن دور التوظيف وأثره في اكتساب كفاءات جديدة من خلال المؤشرات المقترحة والمتمثلة في طريقة التوظيف الاستقطاب، الاختيار والتعيين والتأكد من صحتها أو نفيها ويكون ذلك التحقق من خلال الآراء والإجابات التي أدلى بها المبحوثون في أسئلة الاستبيان المقدمة لهم.

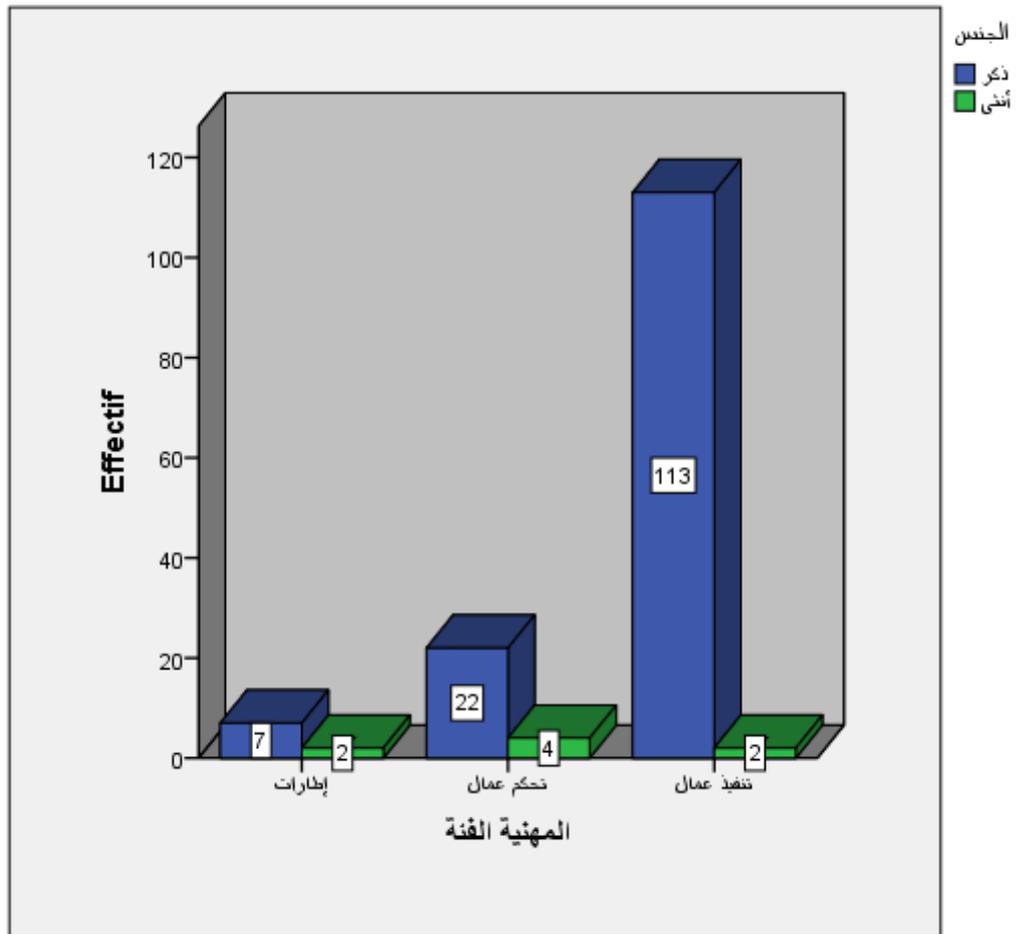
أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية

جدول رقم (10): يوضح جنس المبحوثين حسب الفئة المهنية					
المجموع	الجنس		ت	إطارات	الفئة المهنية
	أنثى	ذكر			
9	2	7	ت		
100%	22.2%	77.8%	%		
26	4	22	ت	عمال تحكم	
100%	15.4%	84.6%	%		
115	2	113	ت	عمال تنفيذ	
100%	1.7%	98.3%	%		
150	8	142	ت		
100%	5.3%	94.7%	%	المجموع	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين ذكور وتقدر نسبتهم بـ(94.7%) خاصة عمال التنفيذ بنسبة (98.3%)، مقابل نسبة (5.3%) من الإناث خاصة الإطارات بنسبة (22.2%) وعمال التحكم بنسبة (15.4%).

وعليه يمكن القول من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية ذكور خاصة فئة عمال التنفيذ والتحكم، ويعود ذلك بأن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الذكور خاصة من فئة عمال التنفيذ من أجل القيام بأعمالها لأنهم هم الذين يقومون بإدارة العملية الإنتاجية و كل المهام المتعلقة بها، بالإضافة إلى بعض المهام الإدارية، وكما يعتبرون المحرك الأساسي لعمل ومهام المؤسسة أما فئة عمال التحكم فهم أيضا لهم مهام منوطة بهم يساهمون بدورهم في تكملة نشاطات عمال التنفيذ والإشراف عليهم وهم بدورهم من يقومون بصيانة والحفاظ على سلامة الآلات وكل الأجهزة الموجودة بداخل المؤسسة فدورهم جد مهم بالمؤسسة فهم عصب المؤسسة. أما بخصوص فئة الإطارات فهي تمثل نسبة ضئيلة مقارنة بالفئتين السابقتين وهذا بسبب طبيعة النشاط بالمؤسسة إنتاجي أكثر منه إداري وبالتالي هي الفئة التي تقوم بعملية توزيع المهام و التسيير و التنظيم وتوزيع الأدوار في العمل و اتخاذ القرارات بالمؤسسة وغيرها من المهام الإدارية.

Graphique à barres

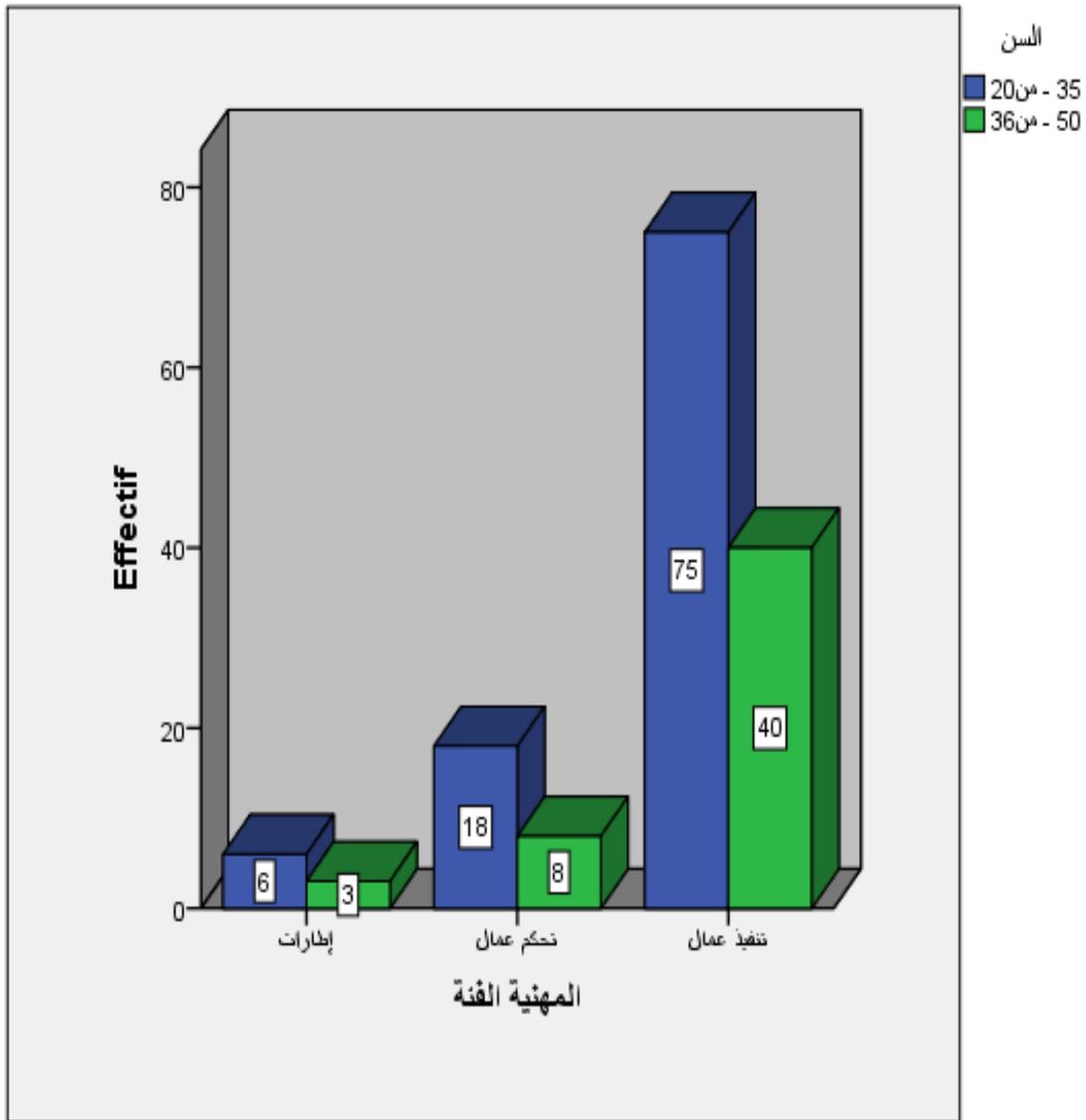


جدول رقم (12): يوضح سن المبحوثين حسب الفئة المهنية					
المجموع	السن		ت	إطارات	الفئة المهنية
	من 36 - 50	من 20 - 35			
9	3	6	ت	إطارات	
100%	33.3%	66.7%	%		
26	8	18	ت	عمال تحكم	
100%	30.8%	69.2%	%		
115	40	75	ت	عمال تنفيذ	
100%	34.8%	65.2%	%		
150	51	99	ت	المجموع	
100%	34.0%	66.0%	%		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (20_35) وتقدر نسبتهم بـ(66.0%) خاصة عمال التحكم بنسبة (69.2%) وتليها فئة الإطارات بنسبة (66.7%)، وتليها عمال التنفيذ بنسبة (65.2%)، في المقابل العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (36_50) فيمثلون نسبة (34.0%) خاصة عمال التنفيذ بنسبة (34.8%) ثم الإطارات بنسبة (33.3%)، أما نسبة (30.8%) فيمثلون عمال التحكم

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات أن المؤسسة تتميز بطابع الشباب والذين سنهم من (20-35) سنة خاصة عند فئة عمال التحكم، وهذا ناتج عن السنوات الأخيرة فقط من فتح وحدة جديدة النشاط في الإنتاج، وبالتالي توظيف نسبة شباب أكثر مما يوفر متوسط أعمار لا بأس به، والاستفادة من طاقاتهم الذهنية والجسدية، وحما سهم للعمل والعطاء وخصوصا وأن عملها يقتضي فئة شابة يافعة.

Graphique à barres



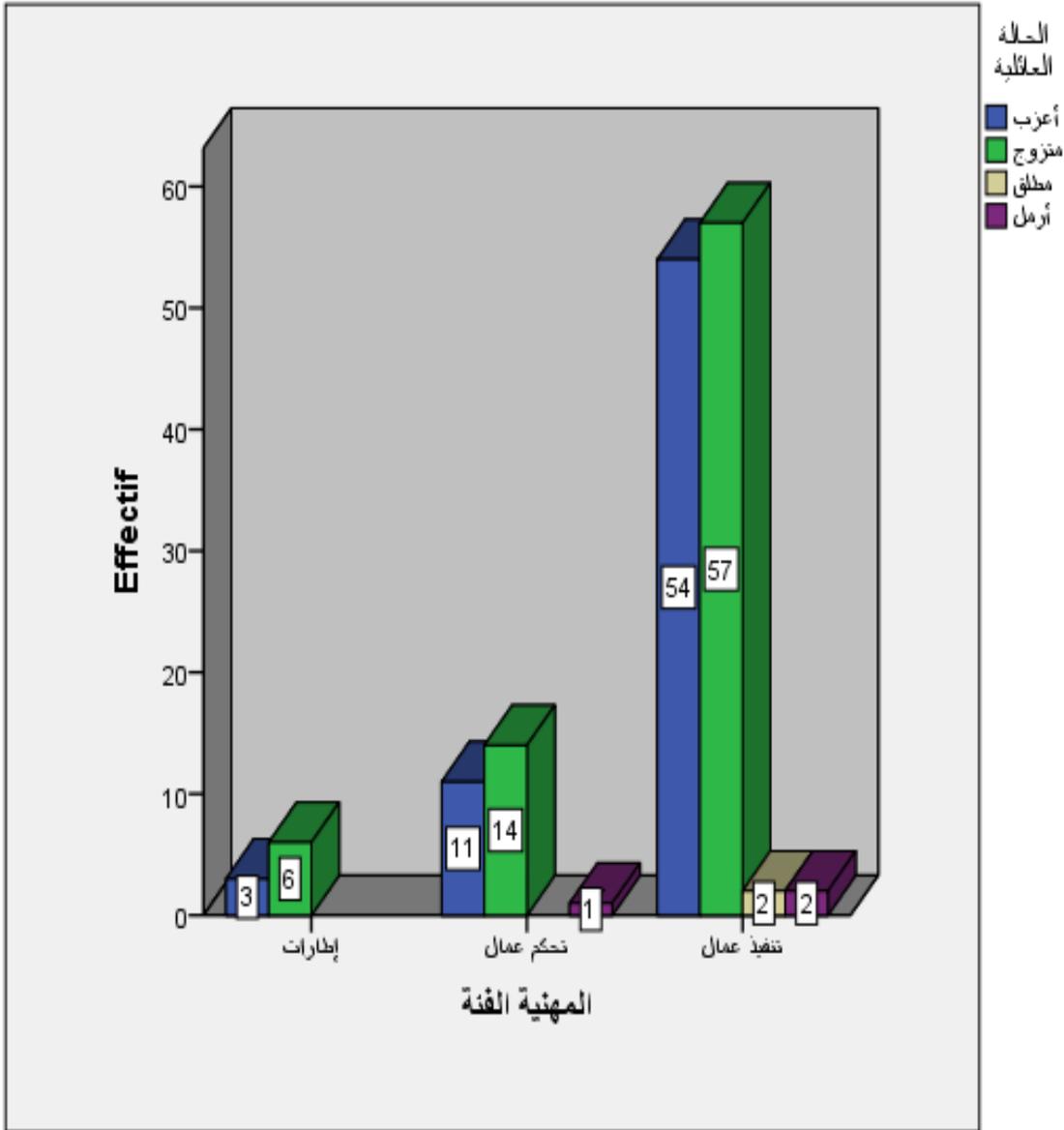
جدول رقم (12) يوضح الحالة العائلية للمبحوثين حسب الفئة المهنية						
المجموع	الحالة العائلية					
	أرمل	مطلق	متزوج	أعزب		
9	0	0	6	3	ت	إطارات
100%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	%	
26	1	0	14	11	ت	عمال تحكم
100%	3.8%	0.0%	53.8%	42.3%	%	
115	2	2	57	54	ت	عمال تنفيذ
100%	1.7%	1.7%	49.6%	47.0%	%	
150	3	2	77	68	ت	المجموع
100%	2.0%	1.3%	51.3%	45.3%	%	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين متزوجين وتقدر نسبتهم بـ(51.3%) خاصة الإطارات بنسبة (66.7%) ثم عمال التحكم بنسبة (53.8%)، وتليها نسبة (45.3%) من العزاب خاصة عمال التنفيذ بنسبة (47.0%) وعمال التحكم بنسبة (42.3%)، والإطارات بنسبة (33.3%)

في المقابل العمال الأرامل فيمثلون نسبة (2%) خاصة عمال التحكم بنسبة (3.8%) وعمال التنفيذ بنسبة (1.7%)، أما نسبة (1.3%) فيمثلون العمال المطلقين خاصة عمال التنفيذ بنسبة (1.7%).

نستنتج من خلال عرض هذه النسب أن المؤسسة لديها مزيج بين فئتي العزاب والمتزوجين خاصة عند فئتي عمال التحكم والإطارات مما يدل أن كل من الفئتين تبحث عن الاستقرار والارتياح النفسي في العمل وكذلك يدل على استقرار الحالة الاجتماعية لأفراد العينة.

Graphique à barres



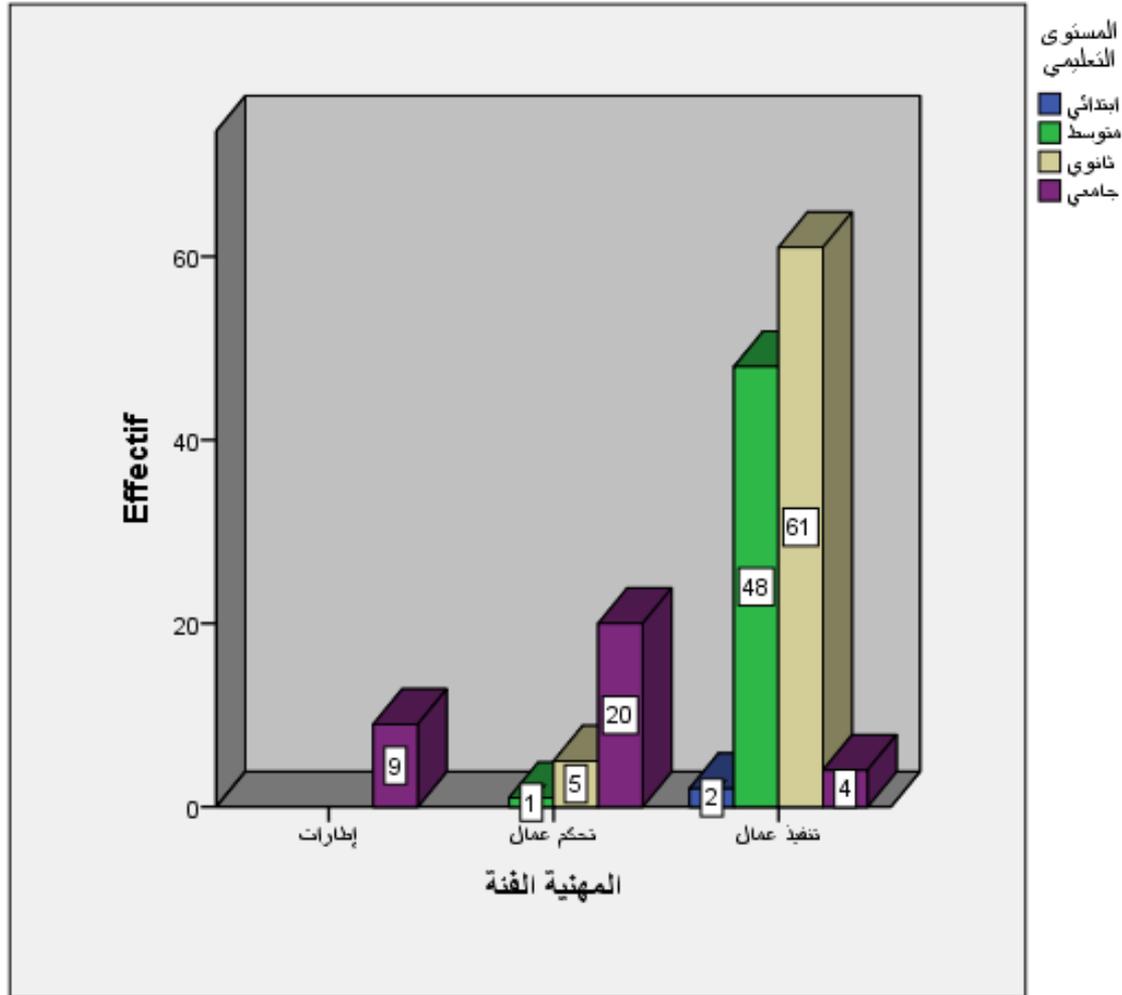
جدول رقم (13): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين حسب الفئة المهنية							
المجموع	المستوى التعليمي						
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
9	9	0	0	0	ت	إطارات	الفئة المهنية
100%	100%	0.0%	0.0%	0.0%	%		
26	20	5	1	0	ت	عمال	
100%	76.9%	19.2%	3.8%	0.0%	%	تحكم	
115	4	61	48	2	ت	عمال	
100%	3.5%	53.0%	41.7%	1.7%	%	تنفيذ	
150	33	66	49	2	ت	المجموع	
100%	22%	44%	32.7%	1.3%	%		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين هم ذو مستوى ثانوي وتقدر نسبتهم بـ(44%) خاصة عمال التنفيذ بنسبة (53%)، وتليها نسبة (32.7%) من المبحوثين ذو المستوى المتوسط خاصة عمال التنفيذ بنسبة (41.7%)، في حين سجلت نسبة (22%) من ذو المستوى الجامعي خاصة لإطارات بنسبة (100%) و عمال التحكم بنسبة (76.9%).

أما نسبة (1.3%) فيمثلون العمال ذو المستوى الابتدائي خاصة عمال التنفيذ بنسبة (1.7%)

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية ذو المستوى الثانوي والجامعي خاصة فئتي لإطارات و عمال التحكم، وهذا لأن أغلب الفئات العمرية فنية وبالتالي يكون لديها مستوى تعليمي مقبول ومؤهلين لمزاولة النشاط والعمل بهذه المؤسسة وكذلك راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة والتي تحتاج فيه كل هذه المستويات التعليمية، الذي يلزم أن يكون العمال على درجة من القدرة الجسدية والبدنية، لأن المؤسسة تحتاج إلى عمال ذو مستوى حتى تستطيع أن تدربهم يتلقوا تكويناً نظرياً وتطبيقياً في كيفية عمل الآلات والمعدات وإصلاحها وتشغيلها وأهم المخاطر لبني تتعرض لها ولأن هذه الأخيرة لها أيضاً دور مهن في إنتاج المؤسسة ولهذا يجب أن تكون اليد العاملة بها ذات مستوى تعليمي تفرضه إدارة الموارد البشرية.

Graphique à barres

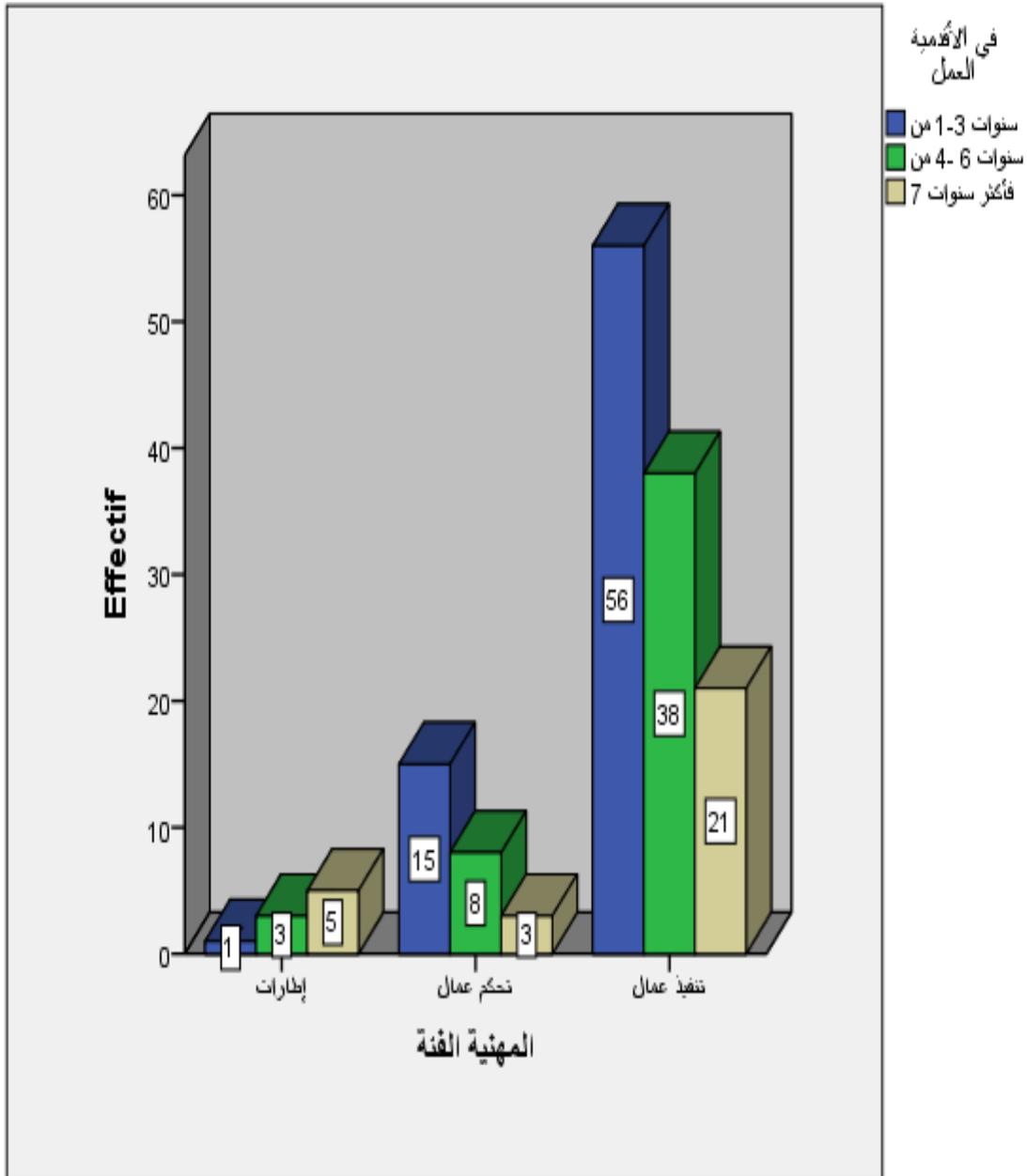


جدول رقم (14): يوضح الأقدمية في العمل للمبحوثين حسب الفئة المهنية						
المجموع	الأقدمية			ت	إطارات	الفئة المهنية
	7 سنوات فأكثر	من 4-6 سنوات	من 1-3 سنوات			
9	5	3	1	%		
100%	55.6%	33.3%	11.1%	%		
26	3	8	15	%	عمال تحكم	
100%	11.5%	30.8%	57.7%	%		
115	21	38	56	%	عمال تنفيذ	
100%	18.3%	33.0%	48.7%	%		
150	29	49	72	%		المجموع
100%	19.3%	32.7%	48%	%		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين تتراوح أقدميتهم في العمل ما بين (سنة و 32 سنوات) وتقدر نسبتهم بـ (48%) خاصة عمال التحكم بنسبة (57.7%) و عمال التنفيذ بنسبة (48.7%) ، وتليها نسبة (32.7%) من المبحوثين تتراوح أقدميتهم في العمل ما بين (4-6 سنوات) خاصة الإطارات بنسبة (33.3%) وعمال التنفيذ بنسبة (33%) والتحكم عمال بنسبة (30.8%)، في حين سجلت نسبة (19.3%) من المبحوثين تتراوح أقدميتهم في العمل من 7 سنوات خاصة الإطارات بنسبة (55.6%).

وعليه يمكن القول أن عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية تتراوح أقدميتهم في العمل ما بين (1-3 سنوات) خاصة فئة عمال التنفيذ، ويعود ذلك، أن المؤسسة توظف وتستقطب فئات شابة وتبحث عن الكفاءات وتستثمر فيها وتريد أن تكون أفراد مؤهلين وقادرين على تحمل المسؤولية وتعتمد عليهم مستقبلا.

Graphique à barres

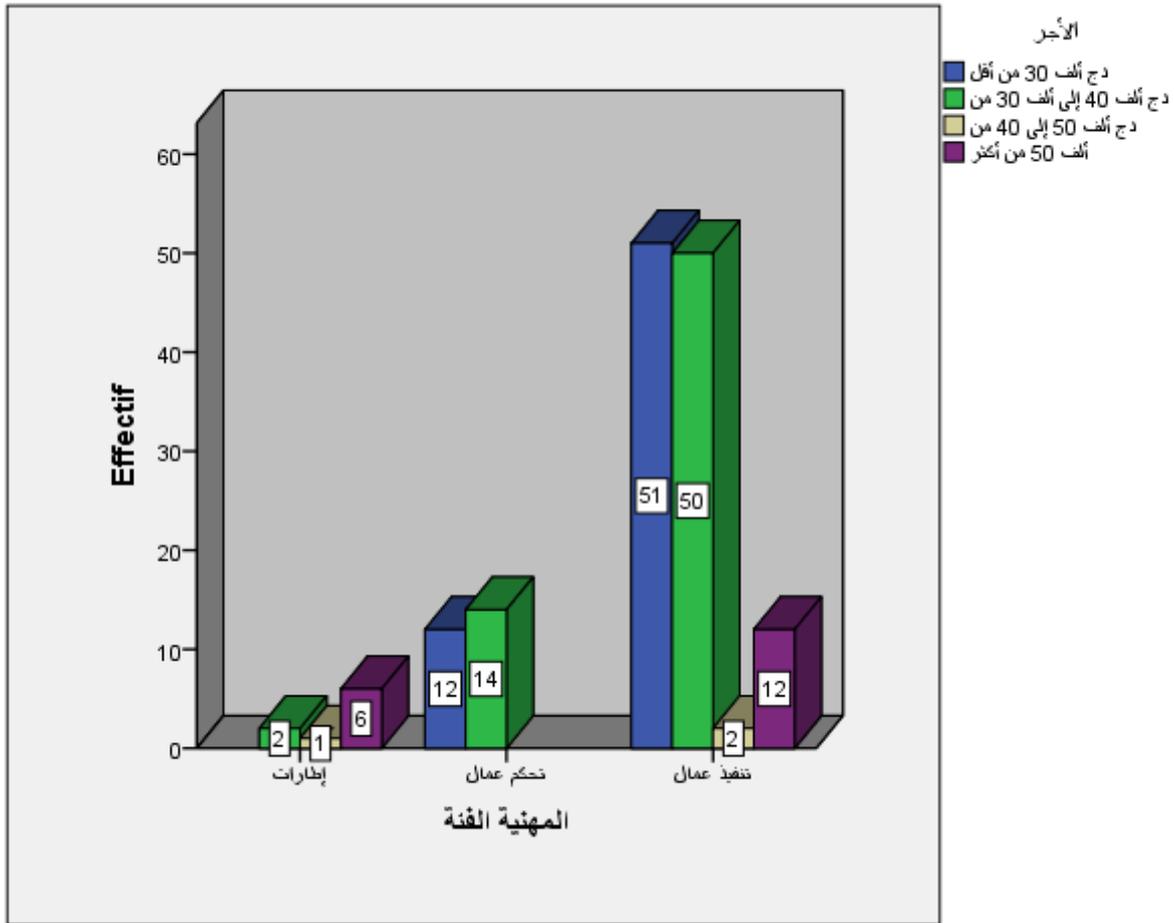


جدول رقم (15): يوضح الأجر الذي يتقاضاه المبحوثين حسب الفئات المهنية						
المجموع	الأجر					
	أكثر من 50000	من 41000 إلى 50000	من 30000 - 40000 دينار	أقل من 30000 دينار		
9	6	1	2	0	ت	إطارات
100%	66.7%	11.1%	22.2%	0.0%	%	
26	0	0	14	12	ت	عمال تحكم
100%	0.0%	0.0%	53.8%	46.2%	%	
115	12	2	50	51	ت	عمال تنفيذ
100%	10.4%	1.7%	43.5%	44.3%	%	
150	18	3	66	63	ت	المجموع
100%	12%	2%	44%	42%	%	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين تقدر أجورهم ما بين (- 30000 40000) دينار وتقدر نسبتهم بـ(44%) خاصة عمال التحكم بنسبة (53.8%) ، وتليها نسبة (42.0%) من المبحوثين تقدر أجورهم (أقل من 30000 دينار) خاصة عمال التحكم بنسبة (46.2%) و عمال التنفيذ بنسبة (44.3%)، في حين سجلت نسبة (12.0%) من المبحوثين تقدر أجورهم (من 50000 فما أكثر) خاصة الإطارات بنسبة (66.7%) .

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية أجورهم متدنية ولا تلبي حاجياتهم الأساسية هذا لأن معظم الفئات المهنية حالتهم العائلية متزوجون خاصة عند فئتي عمال التحكم والتنفيذ، وبالتالي الأجر الذي يتقاضونه غير كاف لسد كل المتطلبات اليومية لهم في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع الجزائري من غلاء المعيشة وتدهورها وبالتالي، نجد عند العمال حالة اللإستقرار وظيفي والبحث عن فرص أخرى للعمل وبأجر أعلى، يؤثر بالسلب على الأداء الجيد في العمل وبالتالي تتخفف مستوى الكفاءة لدى العمال.

Graphique à barres



ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بدور التوظيف في اكتساب كفاءات جيدة في المؤسسة الاقتصادية.

1- دور عملية الاستقطاب في اكتساب كفاءات ذوي قدرات ومؤهلات.

جدول رقم (16): يوضح كيفية حصول المبحوثين عن المعلومات بوجود منصب عمل بالمؤسسة حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة			ت	إطارات
	عن طريق التوصية (عامل بالمؤسسة)	الإعلان في الجرائد	مكاتب اليد العاملة (وكالات التشغيل)		
9	3	1	5	%	الفئة المهنية
100%	33.3%	11.1%	55.6%	%	
26	8	0	18	%	عمال
100%	30.8%	0.0%	69.2%	%	تحكم
115	40	6	69	%	عمال
100%	34.8%	5.2%	60.0%	%	تنفيذ
150	51	7	92	%	المجموع
100%	34.0%	4.7%	61.3%	%	
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²	
غير دال (لا توجد فروق)		.638	4	2.537	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا بأنهم حصلوا على معلومات التوظيف من خلال (مكاتب اليد العاملة ووكالات التشغيل) وتقدر نسبتهم بـ(61.3%) خاصة عمال التحكم بنسبة (69.2%)، وتليها نسبة (34.0%) من المبحوثين صرحوا بأنهم حصلوا على معلومات التوظيف عن طريق التوصية عامل بالمؤسسة خاصة عمال التنفيذ بنسبة (34.8%)، في حين سجلت نسبة (4.7%) من المبحوثين صرحوا بأنهم حصلوا على معلومات التوظيف من الإعلان في الجرائد خاصة الإطارات بنسبة (11.1%) و عمال التنفيذ بنسبة (5.2%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية بأنهم حصلوا على معلومات التوظيف من خلال (مكاتب اليد العاملة ووكالات التشغيل) خاصة فئة عمال

التحكم، ويعود ذلك أن المؤسسة في توظيفها تعتمد بالدرجة الحالية بالاستعانة بوكالات التشغيل للحصول على مواردها البشرية وهذا نظرا للقوانين الجديد التي قدمتها الدولة في السنوات الأخيرة بأنه يجب دفع ملفات العمل إلى وكالات التشغيل التابعة للقطاع الحكومي حتى تسهل عملية البحث عن الموارد البشرية المطلوبة في سوق العمل وحتى تسهل أيضا لدى الدولة إحصاء عدد اليد العاملة الشغيلة، هذا من جهة ومن جهة أخرى يسهل على المؤسسة الوصول على العمال المقصودين بطريقة سهلة وفي أقل وقت ممكن.

وما يؤكد ذلك هي قيمة χ^2 المقدرة بـ (2.537) وهي غير دالة عند درجات الحرية (4) بمستوى دلالة قدره (0.638)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول الحصول على معلومات عن التوظيف بالمؤسسة.

جدول رقم (17): يوضح مدى طلب المؤسسة للمبحوثين ملئ نموذج طلب التوظيف حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة				
	لا	نعم			
9	1	8	ت	إطارات	الفئة المهنية
100%	11.1%	88.9%	%		
26	8	18	ت	عمال تحكم	
100%	30.8%	69.2%	%		
115	28	87	ت	عمال تنفيذ	
100%	24.3%	75.7%	%		
150	37	113	ت	المجموع	
100%	24.7%	75.3%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)	.492	2	1.417 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا بأنهم قد طلبت منهم المؤسسة ملء نموذج طلب التوظيف CV وتقدر نسبتهم بـ (75.3%) خاصة الإطارات بنسبة (88.9%) عمال التنفيذ بنسبة (75.7%)، في المقابل نجد نسبة من المبحوثين لم يصرحوا بأنهم طلبت منهم المؤسسة ملء نموذج طلب التوظيف CV فيمثلون نسبة (24.7%) خاصة عمال التحكم بنسبة (30.8%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية خاصة صرحوا بأنهم قد طلبت منهم المؤسسة ملء نموذج طلب التوظيف CV فئة الإطارات، ويعود ذلك أن المؤسسة في طلبها للعمال تراعي ملء طلب التوظيف CV وهذا راجع أن المؤسسة تراعي في طلبها على وجود أفراد ذو خبرة في العمل ومعرفة ما لديهم من مؤهلات حتى تستطيع أن تضعهم في مكانهم المناسب للعمل، وهذا وإن دل على أن المؤسسة غرضها في ملء طلب التوظيف أنها تبحث عن المورد البشري الذي تستطيع الاعتماد عليه ولديه القدرات في التقدم والتطور في الوظيفة التي سيشغلها وهذا ما سرح بهم مدير إدارة الموارد البشرية في مقابله أنهم دائما يبحثون في ملء طلبهم على وجود عمال ذو

استعداد للعمل وذو قدرة وكفاءة تعتمد عليهم المؤسسة مستقبلا وخصوصا أن المؤسسة تعتمد في عملها أكثر على استعمال الآلات في عملها، وأنها تحتاج إلى الكفاءة في العمل.

وما يؤكد ذلك هي قيمة χ^2 المقدرة بـ (1.417) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (0.05)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول طلب ملء ملف CV قبل التوظيف.

جدول رقم (18): يوضح مدى تقديم المبحوثين لطلب التوظيف إلى المؤسسة طبقا للنموذج المعتمد حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
8	1	7	ت		
100%	12.5%	87.5%	%		
18	2	16	ت	عمال تحكم	
100%	11.1%	88.9%	%		
87	16	71	ت	عمال تنفيذ	
100%	18.4%	81.6%	%		
113	19	94	ت	المجموع	
100%	16.8%	83.2%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)	.712	2	.680 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بنعم وأنهم قاموا بتقديم نموذج طلب التوظيف CV وتقدر نسبتهم بـ (83.2%) خاصة عمال التحكم بنسبة (88.9%)، وتليها نسبة (87.5%).

وأما نسبة (16.8%) فيمثلون العمال الذين كانت إجاباتهم بلا وأنهم لم يقوموا بتقديم نموذج طلب التوظيف CV خاصة عمال التنفيذ بنسبة (18.4%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية وأنهم قاموا بنموذج طلب التوظيف CV خاصة فئة عمال التحكم، ويعود ذلك أن المؤسسة تراعي في توظيفها للعمال على أخذ ملف CV و الحرص على قراءة كل المعلومات التي دونها طالب الوظيفة حتى تستطيع التحكم في كيفية توزيع الوظائف لهم وأن لديهم القدرات الجسدية والفكرية والاستعداد النفسي للعمل وهذا ما صرح به المبحوثين في إجاباتهم أن إدارة الموارد البشرية تقوم فعلا بفحص نموذج طلب التوظيف وإن لم

يتوافق و طلباتها فإنها ترفضه وقد حث هذا في كثير من المرات لمختلف العمال وتم رفضهم، وعند طرح السؤال لدى مسؤول إدارة الموارد البشرية، أنها دائما تختار وتعين في مؤسستها إلا العمال التي تتوفر بها شروط التوظيف المطلوبة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد اختيار الفرد الكفاء والقادر ولديه الرغبة والاستعداد للعمل خصوصا وأن المؤسسة في نمو وتقدم اقتصادي ملحوظ في سوق العمل يكون الاختيار بعقلانية وموضوعية أكثر.

وما يؤكد ذلك هي قيمة χ^2 المقدره بـ (0.680) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (,712)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول تقديم طلب ملف CV قبل التوظيف ودراسته من قبل إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (19): يوضح رأي المبحوثين في الأساس الذي يتم فيه الاختيار والتوظيف في المؤسسة حسب الفئة المهنية

المجموع	الإيجابية			ت	إطارات	الفئة المهنية
	على أساس الاختبار	على أساس الخبرة المكتسبة	على أساس الشهادة			
9	2	3	4	ت	%	
100%	22.2%	33.3%	44.4%			
26	2	5	19	ت	%	عمال تحكم
100%	7.7%	19.2%	73.1%			
115	23	35	57	ت	%	عمال تنفيذ
100%	20.0%	30.4%	49.6%			
150	27	43	80	ت	%	المجموع
100%	18.0%	28.7%	53.3%			
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)		.265	4	5.221 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين تم اختيارهم وتوظيفهم على أساس على أساس الشهادة وتقدر نسبتهم بـ(53.3%) خاصة عمال التحكم بنسبة (73.1%)، وتليها نسبة (28.7%) من المبحوثين تم اختيارهم وتوظيفهم على أساس على أساس الخبرة المكتسبة خاصة الإطارات بنسبة (33.3%) وعمال التنفيذ بنسبة (30.4%)، في حين سجلت نسبة (18.0%) من المبحوثين تم اختيارهم وتوظيفهم على أساس الاختبار خاصة الإطارات بنسبة (22.2%) عمال التنفيذ بنسبة (20.0%).

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات نجد أن المؤسسة تعتمد في اختيارها لمواردها البشرية على أساس الشهادة أولا خاصة عند فئة عمال التحكم، وذلك لأنها مطلب أساسي ومهم تعتمد عليه المؤسسات الحديثة وذلك حتى تتعرف جيدا عن مجمل ومختلف الأعمال التي يمكن للعامل المختار شغلها كذلك الشهادة تثبت أن للمورد البشري معلومات ولو نظرية أو عامة حول طبيعة العمل الذي سوف يعمل به هذه المؤسسة، وهذا ما صرح به مدير إدارة الموارد البشرية أن المؤسسة

تتبع في اختيارها لأفرادها وفق ما تقتضيه والتحولت الاقتصادية الراهنة المطلوب من كل عامل أن يقدم الشهادات التي يمتلكها في عمله وتدرس من قبل الإدارة حتى تتوافق وفق العمل.

أما عن الأفراد الذين صرحوا أنهم تم اختيارهم على أساس الخبرة المكتسبة وهذا يعني بأن المؤسسة تبحث دائما عن الأفراد ذوي الخبرة في العمل خصوصا منها التطبيقية على مستوى الآلات لأن ذوي الخبرة تعتمد عليهم وتستفيد منهم في تكوين وتدريب العمال الجدد بالتالي تنقص من تكاليف تكوينهم وامتلاكهم مع مرور الوقت يد عاملة مؤهلة ومدربة

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدره ب (5.221) وهي غير دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (265.) وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول الأساس الذي يتم فيه الاختيار والتوظيف في المؤسسة.

جدول رقم (20): يوضح رأي المبحوثين في كون الاختبار الكتابي أو الشفهي يمكن من اختيار أفضل الكفاءات حسب الفئة المهنية

المجموع	الإجابة				
	لا	نعم			
9	3	6	ت	إطارات	الفئة المهنية
100%	33.3%	66.7%	%		
26	9	17	ت	عمال تحكم	
100%	34.6%	65.4%	%		
115	36	79	ت	عمال تنفيذ	
100%	31.3%	68.7%	%		
150	48	102	ت	المجموع	
100%	32.0%	68.0%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)	.944	2	.115 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون بأن الاختبار الكتابي أو الشفهي يمكننا من اختيار أفضل الكفاءات للوظيفة وتقدر نسبتهم بـ (68.0%) خاصة عمال التنفيذ بنسبة (68.7%). في المقابل هناك من المبحوثين الذين يرون بأن الاختبار الكتابي أو الشفهي لا يمكننا من اختيار أفضل الكفاءات للوظيفة وذلك بنسبة (32.0%) ونجد هذا خاصة عند فئة عمال التحكم بنسبة (34.6%) تليها فئة إطارات بنسبة (33.3%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يرون بأن الاختبار الكتابي أو الشفهي يمكننا من اختيار أفضل الكفاءات للوظيفة خاصة فئة عمال التنفيذ.

ويعود ذلك بأن طريقة اختيار وتوظيف الأفراد بالمؤسسة يكون عن طريق عملية الاختبار الكتابي و الشفهي وهذا لطبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادي و ذلك راجع لنجاعة هذه الطريقة في اختيار أفضل المتقدمين و المرشحين للمنصب المطلوب، حيث أن إدارة الموارد البشرية تعد اختبارات كتابية على حسب الفئات المهنية وحسب مستواهم وكذلك تعد بعد ذلك لاختبارات شفوية تقيس من خلالها الاستعدادات النفسية والسلامة الجسدية والعقلية للمقبلين على الوظيفة وهذا ما وجدناه في بعض الوثائق

التي زودتنا بها إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، وهذا وإن دل على أن هذه الإدارة تعنى في اختيارها وتعينها للأفراد بانتقاد المورد الأصح والسليم والذي يخدم المؤسسة ويقدم لها كل ما لديه من قدرات وطاقات وهذا ما أكدته بعض النظريات الإدارية الحديثة مثل نظرية إدارة الموارد البشرية والتي من بعض مضامينها وما تنادي به أنه يجب اختيار الفرد الكفاء ذو الاستعدادات و الرغبة في العمل والقدرة عليه.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة ب(115). وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (944.) وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول كون الاختبار الكتابي أو الشفهي يمكن من اختيار أفضل الكفاءات.

2- دور طريقة الاختيار في استثمار جيد للكفاءات الجديدة

جدول رقم (21): يوضح رأي المبحوثين في عدالة أسس اختيار الكفاءات بالمؤسسة حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة				
	لا	نعم			
9	2	7	ت	إطارات	الفئة المهنية
100%	22.2%	77.8%	%		
26	3	23	ت	عمال تحكم	
100%	11.5%	88.5%	%		
115	19	96	ت	عمال تنفيذ	
100%	16.5%	83.5%	%		
150	24	126	ت	المجموع	
100%	16.0%	84.0%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)	.716	2	668		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن الأساس الذي تم إتباعه في عملية الاختيار كان عادلا وتقدر نسبتهم بـ(84.0%) خاصة عمال التحكم بنسبة (88.5%) في المقابل العمال من المبحوثين يرون أن الأساس الذي تم إتباعه في عملية الاختيار لم يكن عادلا وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يرون أن الأساس الذي تم إتباعه في عملية الاختيار كان عادلا خاصة فئة عمال التحكم، ويعود ذلك أن المؤسسة الأساس الذي يتم فيه اختيار الأفراد للوظيفة كان عادلا وبموضوعية، ومدير الموارد البشرية، يحرص كل الحرص في توظيف الأفراد الذين تتوفر لديهم مؤهلات لشغل تلك الوظائف، هذا لأنها في صدد أن تمتلك أفضل الأفراد الذين يكونون قادرين في أخذ المؤسسة إلى تحقيق إستراتيجيتها وأهدافها المسطرة، ولا يكون ذلك إلا باختيار التسيير العقلاني في توظيف الفرد الكفاء، فيمثلون نسبة (16.0%) خاصة الإطارات بنسبة (22.2%) .

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (668) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (716)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول عدالة أسس اختيار الكفاءات بالمؤسسة.

جدول رقم (22) : يوضح رأي المبحوثين في عدم عدالة أسس اختيار الكفاءات بالمؤسسة حسب الفئة المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	التحايل على القوانين	عدم التطبيق العادل للإجراءات	الوساطة والمحسوبية			
2	0	2	0	%		
100%	0.0%	100%	0.0%	%		
3	0	1	2	%	عمال	
100%	0.0%	33.3%	66.7%	%	تحكم	
19	2	6	11	%	عمال تنفيذ	
100%	10.5%	31.6%	57.9%	%		
24	2	9	13	%		المجموع
100%	8.3%	37.5%	54.2%	%		
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)		.403	4	4.020 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بلا وأن الأساس الذي تم إتباعه في عملية الاختيار لم يكن عادلا وكان عن طريق الوساطة والمحسوبية وتقدر نسبتهم بـ(54.2%) خاصة عمال التحكم بنسبة (66.7%) وعمال التنفيذ بنسبة (57.9%)، وتليها نسبة (37.5%) من المبحوثين الذين صرحوا بلا وأن الأساس الذي تم إتباعه في عملية الاختيار لم يكن عادلا وكان عن طريق عدم التطبيق العادل للإجراءات خاصة الإطارات بنسبة (100%). أما نسبة (8.3%) فيمثلون العمال الذين صرحوا بلا وأن الأساس الذي تم إتباعه في عملية الاختيار لم يكن عادلا وكان عن طريق التحايل على القوانين خاصة عمال التنفيذ بنسبة (10.5%).

وعليه يمكن القول عمال الذين صرحوا بلا وأن الأساس الذي تم إتباعه في عملية الاختيار لم يكن عادلا وكان عن طريقالوساطة والمحسوبية خاصة أن فئة عمال التحكم، ويعود ذلك لوجود أفراد بالمؤسسة لديهم أقدمية بها وتحتلون مناصب عليا يقوم بالتدخل في عمل مدير الموارد البشرية، ويكون مجبرا في اختيارهم وتوظيفهم وليس لديه السلطة في رفضهم خصوصا وأن المؤسسة هي مؤسسة ذات طابع خاص، تتداخل فيها بعض الصلاحيات في اختيار أفراد غير مؤهلين لشغل بعض الوظائف، ومنه نستنتج أنه يوجد بعض التجاوزات والتعسفات في هذه الإدارة في اختيار الأفراد ولكن ليس بصفة كبيرة، وعند تعيينهم لا يمكن أن يحتلوا المناصب المهمة في العمل.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة ب (4.020) وهي غير دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (.403)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول عدم عدالة أسس اختيار الكفاءات بالمؤسسة.

جدول رقم (23) : يوضح رأي المبحوثين قبل التثبيت في المنصب والفترة الزمنية التي استغرقتها فترة الاختبار تحت التعيين حسب الفئة المهنية

المجموع	الإجابة					
	سنة	9 أشهر	6 أشهر	3 أشهر		
9	2	0	7	0	ت	إطارات
100%	22.2%	0.0%	77.8%	0.0%	%	
26	3	4	17	2	ت	
100%	11.5%	15.4%	65.4%	7.7%	%	
115	11	10	82	12	ت	عمال تنفيذ
100%	9.6%	8.7%	71.3%	10.4%	%	
150	16	14	106	14	ت	المجموع
100%	10.7%	9.3%	70.7%	9.3%	%	
القرار			مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²	
غير دال (لا توجد فروق)			.619	6	4.424 ^a	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن الفترة الزمنية التي استغرقتها فترة الاختبار تحت التعيين 6 أشهر وتقدر نسبتهم بـ (70.7%) خاصة إطارات بنسبة (77.8%) عمال التنفيذ بنسبة (71.3%)، وتليها نسبة (10.7%) من المبحوثين أن الفترة الزمنية التي استغرقتها فترة الاختبار تحت التعيين تقدر بسنة خاصة إطارات بنسبة (22.2%) و عمال التحكم بنسبة (11.5%)، في حين سجلت نسبة (9.3%) من المبحوثين أن الفترة الزمنية التي استغرقتها فترة الاختبار تحت التعيين تصل إلى 9 أشهر خاصة عمال التحكم بنسبة (15.4%).

وينفس النسبة (9.3%) فيمثلون المبحوثين الذين صرحوا أن الفترة الزمنية التي استغرقتها فترة الاختبار تحت التعيين تقدر نسبتهم (9.3%) خاصة عند عمال التنفيذ بنسبة (10.4%) .

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يرون أن الفترة الزمنية التي استغرقتها فترة الاختبار تحت التعيين 6 أشهر خاصة فئة إطارات..

ويعود ذلك أن فترة الاختيار تحت التعيين تختلف من فئة إلى فئة أخرى، بالإضافة كذلك إلى أنها تختلف بين أكثر الفترة بين أفراد الفئة الواحدة، وبالتالي تخلص إلى أن فترة الاختيار تحت التعيين

بالمنظمة تخضع ; يتم تطبيقها بصفة موحدة على جميع أفراد المنظمة من قبل إدارة الموارد البشرية و السبب يرجع التطبيق العادل و توحيد القوانين حتى تضمن نوعا من العدالة والموضوعية في تعيين العمال وتراقب كل تصرفاتهم وسلوكياتهم، وهي فترة مناسبة لمعرفة الأفراد الصالحين للمؤسسة أن فترة الاختيار تحت التعيين تختلف من فئة إلى فئة أخرى، بالإضافة كذلك إلى أنها تختلف بين أكثر الفترة بين أفراد الفئة الواحدة، وبالتالي تخلص إلى أن فترة الاختيار تحت التعيين بالمنظمة لا تخضع أو لا يتم تطبيقها بصفة موحدة على جميع أفراد المنظمة و السبب إما يرجع إلى عدم التطبيق العادل أو توحيد القوانين أو تغير القوانين بالمنظمة من فترة إلى الأخرى أو حسب طبيعة الوظائف المشغولة بالمنظمة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (4.424) وهي غير دالة عند درجات الحرية (06) بمستوى دلالة قدره (619)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول قبل التثبيت في المنصب والفترة الزمنية التي استغرقتها فترة الاختبار تحت التعيين.

جدول رقم (24) يوضح رأي المبحوثين في إتمام التثبيت بعد انقضاء هذه المدة حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
9	2	7	%		
100%	22.2%	77.8%	%		
26	6	20	%	عمال تحكم	
100%	23.1%	76.9%	%		
115	31	84	%	عمال تنفيذ	
100%	27.0%	73.0%	%		
150	39	111	%		المجموع
100%	26.0%	74.0%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية			قيمة كا ²
غير دال (لا توجد فروق)	.888	2			237 ^a

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أنهم تم تثبيتهم بعد انقضاء هذه المدة مباشرة وتقدر نسبتهم ب(74.0%) خاصة الإطارات بنسبة (77.8%) و عمال التحكم بنسبة (76.9%).

في المقابل العمال لم يتم تثبيتهم بعد انقضاء هذه المدة مباشرة ويمثلون نسبة (26.0%) خاصة الإطارات عمال التنفيذ بنسبة (27.0%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية أنهم تمت تثبيتهم بعد انقضاء هذه المدة مباشرة ويعود ذلك لاحتياجات المؤسسة من العمال ذو شهادات و لديهم تكوينات عن مختلف الوظائف المتوفرة بالمؤسسة ولديهم دراية بالعمل وكذلك لاحتياج المؤسسة لهم واقتناعها بجدارتهم وتحكمهم مستقبلا أكثر لوظائفهم، وكذلك وجود نوع من التقبل للعمل في هذه المؤسسة وتوفر نوع من الاستقرار وكسب ثقة المؤسسة فيهم ووجود بعض الدوافع والمحفزات للبقاء بهذه المؤسسة.

أما بالنسبة للأفراد الذين صرحوا بأنهم لم يثبتوا بعد انقضاء المدة المحددة لهم، وأنهم قد مددت لهم المدة مجددا، ومن خلال تحليلهم لإجاباتهم بأن التثبيت كان وفق معايير غير موضوعية، وأن رؤسائهم

ومشرفيهم في العمل نقلوا عنهم في استثماراتهم لإدارة الموارد البشرية، بأنهم غير مؤهلين وغير منضبطين وغير متحكمين في أمالهم، وهذا ما صرح به المسؤول القائم علة تثبيتهم عند مقابلته بأنهم كثيرون التغيب في العمل. ولذا قمنا بتمديد تثبيتهم.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا 2 المقدره بـ (237) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (0.888)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول إتمام التثبيت بعد انقضاء المدة.

3- دور طرق التعيين في تحسين العمل للكفاءات الجديدة.

جدول رقم (25) : يوضح رأي المبحوثين في الوظيفة التي عينوا بها وتوافقها مع مؤهلاته حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
9	0	9	ت		
100%	0.0%	100%	%		
26	2	24	ت	عمال تحكم	
100%	7.7%	92.3%	%		
115	15	100	ت	عمال تنفيذ	
100%	13.0%	87.0%	%		
150	17	133	ت		المجموع
100%	11.3%	88.7%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية			قيمة كا ²
غير دال (لا توجد فروق)	.401	2			1.828 ^a

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن الوظيفة التي عينوا بها تتوافق ومؤهلاتهم وتقدر نسبتهم بـ(88.7%) خاصة الإطارات بنسبة (100%) و عمال التحكم بنسبة (92.3%).

في المقابل العمال الذين صرحوا بأن الوظيفة التي عينوا بها لا تتوافق ومؤهلاتهم فيمثلون نسبة (11.3%) خاصة عمال التنفيذ بنسبة (13.0%) .

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية أن الوظيفة التي عينوا بها تتوافق ومؤهلاتهم خاصة فئة الإطارات، ويعود ذلك أن إدارة الموارد البشرية لهذه المؤسسة تعتمد على معايير موضوعية في كيفية انتقاء واختيار الفرد المناسب لكل وظيفة، وباعتبار أن المؤسسة ذات طابع إنتاجي اقتصادي فهي دائما تضع الأفراد الذين هم على دراية وعلم بعملهم لأن ذلك سيكلفها خسائر في أرباحها وهدفها هو زيادة نمو وتطور المؤسسة وبالتالي تضع عمال ذو دراية ومعرفة

بالعمل ويملكون الرغبة والمهارة وبالتالي مع مرور الوقت يصبح لديها كفاءات تعتمد عليها في بناء إستراتيجيتها مستقبلا.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا² المقدرة بـ (1.828) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (401)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول الوظيفة التي يتبعين بها تتوافق ومؤهلاتهم.

جدول رقم (26) : يوضح رأي المبحوثين بخصوص المشرفين على عملية توظيف واختيار الأفراد لمنصب العمل مؤهلين وذو خبرة حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
9	0	9	ت	%	
100%	0.0%	100%			
26	3	23	ت	%	عمال تحكم
100%	11.5%	88.5%			
115	20	95	ت	%	عمال تنفيذ
100%	17.4%	82.6%			
150	23	127	ت	%	المجموع
100%	15.3%	84.7%			
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)	.318	2	2.294 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن المشرفين على عملية توظيف واختيار الأفراد لمنصب العمل مؤهلين وذو خبرة وتقدر نسبتهم بـ (84.7%) خاصة الإطارات بنسبة (100%) و عمال التحكم بنسبة (88.5%).

في المقابل العمال الذين يرون أن المشرفين على عملية توظيف واختيار الأفراد لمنصب العمل غير مؤهلين وليس ذو خبرة فيمثلون نسبة (15.3%) خاصة عمال التنفيذ بنسبة (17.4%)،

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يرون أن المشرفين على عملية توظيف واختيار الأفراد لمنصب العمل مؤهلين وذو خبرة خاصة فئة الاطارات،

ويعود ذلك أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تجند مختصين ولهم خبرة ودراية في اختيار وانتقاء الأفراد المقبلين على الوظيفة الجديدة، فالمؤسسة تسعى دائما بأن تمتلك في محيطها أفراد عاملين لديهم القدرة والرغبة في العمل ومن بين أهدافها أن يصبحوا بعد ذلك ذو كفاءة عالية تعتمد عليهم في دفع المؤسسة إلى الأمام وبخاصة أن المؤسسة تمتلك معايير الايزو في الجودة والنوعية، بالنسبة للعمال و المنتج وهذا ما يحتم عليها بأن تضع أثناء الاختيار والتعيين أفراد مؤهلين في ذلك، وهذا من خلال الأوراق وبعض الاستثمارات التي تحصلنا عليها من قبل إدارة الموارد البشرية تحتوي على المعلومات التي يتبعها القائمين على التوظيف في كيفية اختيار الأفراد.

وما يؤكد ذلك هي قيمة χ^2 المقدرة بـ (2.294) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (318)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول المشرفين على عملية توظيف واختيار الأفراد لمنصب العمل مؤهلين وذو خبرة.

جدول رقم (27) : يوضح رأي المبحوثين بخصوص الوظيفة التي عينوا بها طورت من كفاءاتهم وذلك حسب الفئة المهنية

المجموع	الإجابة				
	لا	نعم			
9	0	9	ت	إطارات	الفئة المهنية
100%	0.0%	100%	%		
26	1	25	ت	عمال تحكم	
100%	3.8%	96.2%	%		
115	5	110	ت	عمال تنفيذ	
100%	4.3%	95.7%	%		
150	6	144	ت	المجموع	
100%	4.0%	96.0%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)	.813	2	.413 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا بأن الوظيفة التي عينوا بها طورت من كفاءاتهم وتقدر نسبتهم بـ(96.0%) خاصة الإطارات بنسبة (100%) و عمال التحكم بنسبة (96.2%).

في المقابل العمال الذين صرحوا بأن الوظيفة التي عينوا بها لم تطور من كفاءتهم فيمثلون نسبة (4.0%) خاصة عمال التنفيذ بنسبة (4.3%) .

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة. الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية صرحوا بأن الوظيفة التي عينوا بها طورت من كفاءاتهم وهذا من خلال أكبر النسب التي بينها لنا الجدول، وإجابات المبحوثين ويعود ذلك، أن إدارة الموارد البشرية عند تعيينها لأفرادها قد وضعت كل عامل في الوظيفة التي تناسبه ووفق ما يملكه من مؤهلات والمستوى المطلوب لشغل تلك الوظيفة بمعنى اعتمدنا المصلح الشائع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبالتالي زادت رغبة الأفراد أكثر في التدريب واكتساب خبرة ومعرفة ودراية بالعمل أكثر وكانت لهم حافزا ودافعا في تطوير وتنمية مهاراتهم وازدادت ثقتهم بأنفسهم

وبالمؤسسة أكثر وأشعرتهم بذلك الإحساس بأنهم جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة وبالتالي انعكس على سلوكياتهم بها، وهذا ما نادى به جسده في مبادئها نظريتي الدافعية لهزمبرغ. ونظرية الإدارة بالأهداف. وهذا توضحه قيمة كا² المقدرة بـ (413). وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (318)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال بأن الوظيفة التي عينوا بها طورت من كفاءاتهم.

جدول رقم (28) : يوضح رأي المبحوثين حول إذا ما كانت الطريقة التي تم اختيارهم بها لشغل الوظيفة حافزا لتنمية كفاءاتهم داخل المؤسسة حسب الفئة المهنية				
المجموع	الإجابة		ت	
	لا	نعم		
9	0	9	ت	إطارات
100%	0.0%	100%	%	
26	2	24	ت	
100%	7.7%	92.3%	%	
115	12	103	ت	عمال تنفيذ
100%	10.4%	89.6%	%	
150	14	136	ت	المجموع
100%	9.3%	90.7%	%	
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²	
غير دال (لا توجد فروق)	.556	2	1.174 ^a	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن الطريقة لشغل الوظيفة كانت لهم حافزا لتنمية كفاءاتهم داخل المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ (90.7%) خاصة الإطارات بنسبة (100%) و عمال التحكم بنسبة (92.3%)، في المقابل هناك نسبة (9.3%) من الذين يرون أن الطريقة لشغل الوظيفة لم تكن لهم حافزا لتنمية كفاءاتهم داخل المؤسسة خاصة عمال التنفيذ بنسبة (10.4%)

وعليه يمكن القول أن أغلبية نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية أن الطريقة لشغل الوظيفة كانت لهم حافزا لتنمية كفاءاتهم داخل المؤسسة خاصة فئة الإطارات بنسبة (100%).

من هنا يتضح بأنه كلما كانت العدالة في الاختيار و أن الفرد يتوظف وفق مؤهلاته وقدراته وكفاءاته العلمية والعملية فإن هذه العدالة تعطيه الحافز لكي يبذل مجهود أكبر لتطوير و تنمية كفاءاته وذلك بغية الحصول على مناصب عليا عن طريق الترقية و الحصول على تحفيزات مادية و معنوية و باعتبار أن الاختيار كان عادلا فإن المؤسسة تعتمد على انتقاء أفرادها بشافية وموضوعية أكثر مما كانت عليه المؤسسات سابقا، وأصبح لديها وعي تام بأن مصلحة المؤسسة وإستراتيجيتها المتبعة، من وضع أفراد يخدمونها وليس على حساب اعتبارات أخرى كالمحسوبية والمحاباة وغيرها من المعايير غير الموضوعية.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدره ب (1.174) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (0.556)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول الطريقة التي تم اختيارهم بها لشغل الوظيفة كانت حافزا لتنمية كفاءاتهم داخل المؤسسة.

خلاصة: (مناقشة وتحليل نتائج الفرضية)

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالفرضية الأولى سيتم مناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وفي ضوء التراث النظري.

بالنسبة للفرضية الأولى والتي مفاذاها "السياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة دور في اكتساب كفاءات جيدة في المؤسسة الاقتصادية"

وتؤكد نتائج الدراسة الميدانية على:

- تعتمد المؤسسة في إعلانها على توظيف عمال بها عن طريق وكالات التشغيل، وذلك بالنسبة المعبر عنها تقدر ب(61.3%)، وهذا يعود للطريقة الجديدة التي فرضتها سياسة الدولة التبعة بالإعلان عن المناصب الشاغرة بكل المؤسسات عن طريق الاتصال بهذه الوكالة، كما أنها تسهل العمل على رؤساء المؤسسات بالسهولة على الأفراد المطلوبين لشغل المناصب الشاغرة بها، بصورة أفضل وأنجع.

- إدارة الموارد البشرية أثناء توظيفها تأخذ كل المعلومات والبيانات عن الأشخاص المتقدمين للتوظيف، وذلك من خلال النسبة المعبر عنها والتي تقدر ب(75.3%)، وذلك بملاً نموذج طلب التوظيف CV، حتي تستطيع أن تلم بمختلف المؤهلات والمزايا التي يتمتع بها الأفراد المقبلين على توظيفهم، وتنتقي من منهم الأصلح وترفض البقية منهم.

- طريقة الاختيار لمواردها البشرية كانت بطريقة عقلانية وبكل موضوعية، وقد خضعت ملفاتهم بالدراسة، هذا لأن طبيعة نشاط المؤسسة (اقتصادية، إنتاجية) يستدعي منها اختيار المورد البشري شيء مهم ولصالحها، فالعامل ذو القدرات والمهارات الإنتاجية والمعرفة بشؤون العمل وخصائصه هو الذي تحتاجه، ولا تلتفت على الاختيار العشوائي، لأنها تتكلف مبالغ مالية ضخمة في تجهيز محيط المؤسسة بالإمكانات المادية والبشرية، وبالتالي الاختيار كان وفق معايير وأسس مضبوطة.

- تراعي إدارة الموارد البشرية الأساس السليم المعتمد في اختيار وتعيين أفرادها على أكثر من ذوي حاملي الشهادات هو المطلوبة، وذلك من خلال النسبة المعبر عنها والتي تقدر ب(53.3%) في الجدول رقم (19)، فالأشخاص يكونون لديهم استعداد نظري وعملي أكثر واستيعابهم لمناصب عملهم يكون في مدة وجيزة وكذلك يحملون ثقافة تنظيمية وقيم نزيهة في تقديس العمل والوعي بدور المؤسسة في امتصاص البطالة.

- يستعين مدير الموارد البشرية على أصحاب الخبرات المكتسبة والتي نجدها في طلب التوظيف C.V عن الوظائف التي يشغلها الفرد قبل التحاقه بهذه المؤسسة وشهادات العمل السابقة المقدمة لذلك.

- تعتمد الإدارة في اختيارها للأفراد عن طريق إخضاعهم سواء للاختبار الكتابي أو الشفوي وتكون مختلفة وذلك على حسب الفئات المهنية، وذلك من خلال النسبة المعبر عنها والتي تقدر بـ(68 %) المبينة في الجدول رقم (20)، فالاختبار يقدم الانطباع الأولي عن الأفراد بأنهم لديهم استعداد ورغبة في العمل والدراية به.

- إدارة الموارد البشرية هي عادلة في اختيار الأفراد للوظائف المشغولة، وذلك من خلال النسبة الكبيرة المعبر عنها والتي تقدر بـ(84%)، وهذا دليل واضح بأنها تعتمد على الطرق الحديثة في الإدارة والتسيير ومساعي المؤسسة، في امتلاك الفرد الكفاء في بيئتها ويدفع بها إلى الأمام.

- معظم الفترات التي يتم فيها التثبيت للمنصب تكون بعد 6 أشهر من المراقبة والتقييم، وذلك من خلال النسبة المعبر عنها والتي تقدر بـ(70.7%) المبينة في الجدول رقم (23)، فالفترة التي يقضيها في المؤسسة وخضوعه للتقييم ويسجل المشرفين عليه كل سلوكياته وتصرفاته عن مقدرته في العمل وتقدم أدائه مستقبلا واندماجه في بيئة عمله.

- يتم تثبيت بالتقريب كل من قضى مدة 6 أشهر فما فوق، بنسبة (74 %)، وانهم مؤهلين ولديه نوع من الاستقرار وتقبل بيئة العمل الجديدة، وكذلك إثبات وجودهم ويستحقون التثبيت والاعتراف بهم كعناصر أساسية بالمؤسسة.

- تعتمد الإدارة في تعيينها لمختلف الوظائف يجب أن تتوافق مع ميول ورغبات الأفراد وهذا ما أكدته النسبة والمقدرة بـ (88.7 %) والموضحة في الجدول رقم (25)، فالإدارة تراعي وتحرص على كسب العامل واحترام رغباته، حتى يقدم أكثر أداء للوظيفة التي يشغلها ويكون فيه نوع من الإبداع والتميز والكفاءة التي تنتج على ذلك في ارتفاع كمية الإنتاج كما ونوعا ويشجعه على الاستقرار بالمؤسسة.

- مدير الموارد البشرية يتبع الطرق الموضوعية في وضع المشرفين المتخصصين والأكفاء على عملية توظيف واختيار وتعيين الأفراد لمناصب عملهم، وهذا ما بينته النسبة والتي قدرت بـ (84.5 %)، وليس بطريقة عشوائية لا تراعي فيها المقاييس والمعايير الموضحة في قوانينها.

- معظم المبحوثين أكدوا أن الوظائف التي عينوا بها طورت من كفاءتهم وتطورت وتقدموا في وظائفهم أكثر وبالنسبة التي صرح بها المبحوثين والتي قدرت بـ (96%)، الموضحة في الجدول رقم (27)، فمن أهداف المؤسسة وخططها الإستراتيجية، أي أنها تحرص على وضع العامل المناسب في منصب العمل المناسب هذا لأنها تريد أن تستثمر فيه وتريد منه بذل كل جهوده في تقدم المؤسسة من ناحية إنتاجها وليس شيء آخر وهو مورد وعنصر هام يجب أن نحفظ.

- الوظيفة المشغولة بالمؤسسة كانت حافزا حقيقيا في دفع العمال إلى تنمية وزيادة كفاءتهم بالمؤسسة والنسبة الإحصائية تؤكد ذلك (90.7%). إدارة الموارد البشرية، تخضعهم لعملية تكوينية تزيد في مهاراتهم وكفاءاتهم للعمل أكثر والتحكم بكل جوانبه.

ومما سبق يمكن القول أن لسياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة دور كبير في اكتساب كفاءات جيدة في المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي تحقق الفرضية من خلال ما توصلنا إليه في تحليلنا لنتائج متغيرات الفرضية في أنه:

- لدور عملية الاستقطاب دور كبير في اكتساب كفاءات جيدة ذوي قدرات ومؤهلات.
- لدور طريقة الاختيار دور كبير جدا في استثمار جيد للكفاءات الجديدة.
- لدور طرق التعيين دور كبير جدا في تحسين نوعية العمل للكفاءات الجديدة.

مناقشة نتائج الفرضية في ضوء الدراسات السابقة:

بعد تعرضنا للدراسات السابقة نحاول أو نوضح موقع نتائج دراستنا الراهنة بين نتائج الدراسات السابقة التي قمنا بعرضها في الفصل الأول، وذلك بغية توضيح أوجه التشابه والالتقاء وأوجه الاختلاف لكل متغير من متغيرات الدراسة.

ففي الدراسة الأولى للباحث "حسين يرقى" فقد كان هناك نوع من التشابه في نتائج الدراسة خصوصا فيما يخص دور العنصر البشري في تحقيق النجاح للمؤسسات، حيث أكدت بأنه يجب بناء الفرد الفعال في إطار التغيرات والتحوليات الحالية غير أن دراستنا كان لها بعد آخر وأوسع خصوصا من ناحية طريقة التوظيف لهذا المورد البشري وكيفية استقطابه وتعيينه للمنصب المطلوب ويكون ذو كفاءة، هذا ملم نلمسه في دراسته وكان جل اهتمامه حول بناء إستراتيجية كلية للمؤسسة عن طريق الموارد البشرية المتوفرة بها، ولم يكن تطرقها إلى متغير التوظيف في تنمية المورد البشري الكفاء.

أما بالنسبة للدراسة الثانية للباحثة "سملاي يحضية"، فقد أكدت في بعض من نتائجها على أن متغير التوظيف وبأبعاده خصوصا في تركيزها عن طريقة الاستثمار الجيد للكفاءات يبرز في التسيير الاستراتيجي ويحدد صورتها المستقبلية في بناء أهدافها الإستراتيجية، وهذا ما سعت إليه دراستنا كذلك لكن من منظور أن الاستثمار يكون في الاستقطاب الجيد للكفاءات.

فيحين دراسة الباحث "لطفى دنبري"، فقد توصلت في نتائجها وتأكيدها لعدة متغيرات كنا قمنا بدراستها والتحقق منها في نتائج بحثنا حيث توصلت إلى أن التوظيف يعتبر أحد المتغيرات

الأساسية في عملية إدارة الموارد البشرية، بوصفه الحلقة الأساسية التي تبنى عليها باقي الحلقات اللاحقة فهو المتغير الأول الذي يعنى بتطوير قدرات وكفاءات الموارد البشرية وهذا ما أثبتته نتائج الدراسة وكذلك تتطابق معها في أن حسن الاختيار العنصر البشري المؤهل للمناصب المطلوبة يؤدي إلى نوعية وأداء جيد للموارد البشرية.

كذلك نجد دراسة الباحث "ركاب التوفيق"، والذي ركز في دراسته عن متغير تنمية الموارد البشرية في إدارة التميز، فمن خلال النتائج المتوصل إليها في أن إدارة التميز تساهم في تنمية كفاءات الأفراد عن طريق وظائفها والاهتمام بهذه الأخيرة وتطبيقها بالشكل الصحيح حتى لا تنفسي ظواهر سلوكية سلبية بالمؤسسة، وهذا ما وجدناه في نتائج دراستنا في أن حسن اختيار الفرد المناسب للوظيفة المناسبة دور كبير في تنمية كفاءاتهم، إلا أنه وجود أوجه الاختلاف في دراستنا لم يكن تحليلها وتطرقها للطرق والمعايير التي يتم إتباعها في حسن اختيار أو تعيين المورد البشري الكفاء، تحثها عن صور التميز الإداري لكي تنمي الموارد البشرية.

أما بالنسبة لدراسة الباحث " حاج عمر إبراهيم"، فهي دراسته أكدت في تحليلها ونتائجها لمتغير التوظيف فقد كانت فيها الكثير من أوجه التشابه في أنه كلما كانت عملية التوظيف مبنية بشكل علمي وعقلاني ساد سلوك الانضباط الوظيفي لدى العمال، وهذا ما توصلت إليه نتائج دراستنا أما الاختلاف الذي يكمن في أن النتائج غير متطابقة حيث أن الفرضية التي صاغها عن التوظيف لم تتحقق ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عكس فرضيتنا التي كانت تؤكد الفرضية المصاغة وتحققت في واقع ميدان الدراسة، هذا لأن الدراسة الميدانية المطبقة في كلا الدراستين مختلفتين، فدراسة الباحث كانت بمؤسسة عمومية خدماتية (مستشفى) تابعة للقطاع العام، أما دراستنا فهي دراسة ميدانية بمؤسسة خاصة ذات طابع صناعي إنتاجي، فطرق التوظيف والاختيار بهما لا تخضعان لنفس المعايير فهما مختلفان كلياً لذا كانت النتائج تختلف، فالتوظيف بها لا يراعي متطلبات المنصب مما ينعكس سلباً على أداء العمل.

أما فيما يخص دراسة الباحث Cecil de joux والذي ركز في دراسته بشكل كبير على التسيير للكفاءات التي تعتبر بمثابة المورد الأساسي للشركة على أساس أن نشاطها يتمثل في توفر أو عرض وتسيير الوظائف المؤقتة والدائمة، وماذا تحقق هذه الشركات من وراء توظيف الكفاءات، وكيفية استغلال هذه الكفاءات التي توظفها وتناولته الدراسة بالفحص والتحليل، وهو كذلك ماسعت

إليه دراستنا وتشابهها من ناحية المعايير والأسس التي يتم فيها توظيف الكفاءات والغاية من اختيار أفضل الكفاءات وتعيينهم في مناصبهم المناسبة حتى تحقق الفعالية والكفاءة في تسيير الكفاءات.

مناقشة نتائج الفرضية في ضوء التراث النظري:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها وبمقارنتها مع الأفكار والآراء التي أتى بها المنظرين في فيما يخص متغير التوظيف، فنجدها تتوافق مع أفكار النظريات الكلاسيكية في إدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بجانب الاختيار والتعيين ففي "نظرية ماكس فيبر" للتنظيم البيروقراطي أن التوظيف يكون مبنيا على معايير موضوعية في الاختيار والتعيين والتي تعلمان على ضمان التجانس بين العاملين في المستوى المهني، كذلك يخضع ملء الوظيفة للتنافس الحر المبني على الكفاءة، كذلك يتدرج العامل في وظيفته على أساس تطوره المهني، وترقيته تكون على حسب عدد السنين والكفاءة، ويجب الاهتمام بضرورة حسن الاختيار على حسب المؤهلات والخبرات والمواصفات لشغل الوظائف المختلفة، وهذا ما أكده كذلك " فريدريك تايلور " في لابد من وضع العمال في وظائفهم بطريقة علمية وتطبيق مبدأ الاختيار والتدريب العلمي للأفراد حتى نصل إلى المستوى المطلوب، وهذا ما وجدناه معمولا به في مؤسستنا مجال الدراسة الميدانية.

كذلك المبادئ التي جاءت بها النظريات الحديثة لإدارة الموارد البشري وبالخصوص النظرية اليابانية لـ **وليام أوشي** " غير بارزة بشكل كبير في المؤسسة تحت الدراسة فيما يخص، التوظيف مدى الحياة، حيث خلصنا أن العمال في بحث دائم في ترك مناصب عملهم والالتحاق بمؤسسات أخرى إن سمحت لهم الفرصة بذلك، ومن ماجات به هو عدم التخصص في الوظيفة، فالموظفون يمارسون أكثر من وظيفة واحدة في بيئة عملهم وينتقلون من منصب عمل إلى آخر مما يكسبهم خبرة والاستفادة منهم جميعا، وكذلك عنايتها بمبدأ التخصص في العمل الذين يؤدون أعمالهم بكفاءة عالية وليس همهم تقليد المناصب، وهو غير معمول به من طرف إدارة الموارد البشرية لأنها لم ترتقي بعد إلى هذا المستوى من الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

الفصل السابع: دور التحفيز والمحافظة على أداء الموارد البشرية في تفعيل وتنمية قيمة الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية.

تمهيد

أولاً: دور التحفيز في تفعيل قيمة الكفاءات.

- 1- دور نمط الترقية في رفع الخبرة وتنمية سلوكيات الكفاءات
- 2- دور توزيع الأجور في زيادة الرغبة والانضباط في العمل لدى الكفاءات
- 3- دور المكافآت والحوافز في تعزيز وخلق الدافعية والثقة لدى الكفاءات.

ثانياً: دور المحافظة على أداء الموارد البشرية في تنمية كفاءات الأفراد

- 1- دور التكوين في رفع مهارات وقدرات الكفاءات
 - 2- دور تقييم الأداء في تحسين ورفع أداء الكفاءات
 - 3- دور أمن وسلامة الموارد البشرية في الاستقرار والرضا الوظيفي للكفاءات
- خلاصة (مناقشة نتائج الفرضية الثانية والثالثة) .

تمهيد:

سيتم التطرق إلى تحليل ومناقشة فرضية دور التحفيز في تفعيل قيمة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية ، وذلك من خلال المؤشرات التي تبنياها في دراستنا من مؤشر نمط الترقية، توزيع الأجور ودور المكافآت والحوافز في رفع وزيادة الكفاءات بالمؤسسة، وكذلك تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة عن دور المحافظة على أداء الموارد البشرية في تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة الاقتصادية"، من منظور متغير التكوين، تقييم الأداء وامن وسلامة الموارد البشرية في تحسين أداء الكفاءات.

أولاً: دور التحفيز في تفعيل قيمة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية
1- دور الترقية في رفع الخبرة وتنمية سلوكيات الكفاءات.

جدول رقم (29): يوضح رأي المبحوثين في وجود الترقية بالمؤسسة حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
9	2	7	ت		
100%	22.2%	77.8%	%		
26	5	21	ت	عمال تحكم	
100%	19.2%	80.8%	%		
115	40	75	ت	عمال تنفيذ	
100%	34.8%	65.2%	%		
150	47	103	ت		المجموع
100%	31.3%	68.7%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية			قيمة كا ²
غير دال (لا توجد فروق)	.252	2			2.753 ^a

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا قد تم ترقيتهم بالمؤسسة وتقدر نسبتهم بـ (68.7%) خاصة عمال التحكم بنسبة (80.8%) والإطارات بنسبة (77.8%). في المقابل من المبحوثين يرون أنهم لم تتم ترقيتهم بنسبة (31.3%) خاصة عمال التنفيذ بنسبة (34.8%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية صرحوا بوجود ترقية بالمؤسسة خاصة فئة عمال التحكم، ويعود ذلك بان المؤسسة في إدارتها وجود بها نظام للترقية تعمل به في كل مستوياتها، وهذا ما صرح به جل المبحوثين في إجاباتهم " بان الإدارة تعتمد على معايير معينة في ترقيتهم وحسب شروط وقوانين معينة يضبطها القانون الداخلي للمؤسسة، وهذا ما زودتنا به إدارة الموارد البشرية ببعض الأوراق التي تبين فيه نمط الترقية المعمول به في المؤسسة إذ به نمطان للترقية الأول نمط الترقية في السلم، ويستفيد منه جميع العمال بشكل تلقائي وفي مختلف الرتب وتحدده سنوات الأقدمية والخدمة بالمؤسسة.

أما النمط الثاني وهو الترقية في الرتبة والدرجة ويكون ذلك بعد فحص امتحان يجرونه سواء أكان نظريا أو تطبيقيا ويتم ترقيتهم ويكون مختلفا من فئة مهنية إلى أخرى، هذا ما صرح به مسؤول إدارة الموارد البشرية، بتطبيقنا لنظام الترقية الموضوعي والعاقل للأفراد تعطيهم الفرصة في الحصول على الترقيات المرغوبة وبسهولة ويستوفي الشروط التي نحددها للترقية وبكل فئة على حدى، فقد زاد ولاء العمال للمؤسسة و زرعنا فيهم ثقة أكبر بنا، كما أنهم تغيرت سلوكياتهم وتصرفاتهم في بيئة العمل وأصبحت أكثر انضباطا والتزاما وهذا بسبب ما تقدمه لهم الترقية بعد ذلك من امتيازات أخرى، مما زادت حماسهم وديناميكيتهم في وظائفهم.

وهذا ما أكدته لنا قيمة كا² المحسوبة في إجابات الباحثين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن عدم وجود ترقية بالمؤسسة والمقدرة بـ (2.753) عند درجة الحرية (2) وبمستوى دلالة (252). في حين الباحثين الذين صرحوا أن المؤسسة لا تعتمد على نظام الترقية في إجاباتهم وان الترقية بها لا تعتمد على معايير موضوعية، وإنما تعتمد على طرق أخرى من قبل المسؤولين المباشرين كالمحابة، وتفضيل عامل على آخر دون مراعاة لأدنى شروط نظام الترقية التي تعمل به، و يعتبر هذا تحيزا، كذلك وجود محدودية في المناصب التي سوف ترقى وقلتها، خاصة وأنها مؤسسة اقتصادية إنتاجية عكس المؤسسة الخدمانية وبالتالي لا يمكن ترقية الجميع، وبالتالي يكون فيه نوع من الاستياء والغبن الذي قد تنتج الإدارة لمعظم العمال

جدول رقم (30) : يوضح رأي المبحوثين في كيفية الترقية في المؤسسة حسب الفئة المهنية							
المجموع	الإجابة				ت	إطارات	الفئة المهنية
	لكفاءاتك وقدرتك في العمل	حاجة المؤسسة لكفاءاتك للمنصب الجديد	إدراجك في برنامج ترقية معد مسبقا	المسؤول المباشر			
7	0	1	2	4	%		
100%	0.0%	14.3%	28.6%	57.1%	%		
21	4	4	2	11	%	عمال	
100%	19.0%	19.0%	9.5%	52.4%	%	تحكم	
75	12	15	10	38	%	عمال	
100%	16.0%	20.0%	13.3%	50.7%	%	تنفيذ	
103	16	20	14	53	%		المجموع
100%	15.5%	19.4%	13.6%	51.5%	%		
القرار			مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)			.828	6	2.846 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يصرحون بأنهم تمت ترقيتهم عن طريق المسؤول المباشر وتقدر نسبتهم بـ(51.5%) خاصة الإطارات بنسبة (57.1%) و عمال التحكم بنسبة (52.4%)، وتليها نسبة (19.4%) من المبحوثين صرحوا بأنهم تمت ترقيتهم بسبب حاجة المؤسسة لكفاءتهم للمنصب الجديد خاصة عمال التنفيذ بنسبة (20.0%) و عمال التحكم بنسبة (19.0%)، في حين سجلت نسبة (15.5%) من المبحوثين بأنهم تمت ترقيتهم لكفاءتهم وقدراتهم في العمل خاصة عمال التحكم بنسبة (19.0%) و عمال التنفيذ بنسبة .

أما نسبة (13.6%) فيمثلون العمال الذين تمت ترقيتهم وإدراجهم في برنامج الترقية المعد مسبقا خاصة الإطارات بنسبة (28.6%) و عمال التنفيذ بنسبة (13.3%).

من هذه البيانات الإحصائية نستنتج بأن عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يصرحون بأنهم تمت ترقيتهم عن طريق المسؤول المباشر، وهذا بسبب أنه هو الذي يكون الأقرب إليك في كل

ساعات عمل الأفراد وبالتالي هو الذي يقرر من هو أجدر وأحق بالترقية من دون سواه، هو في اتصال دائم معه، ويلاحظ كل صغيرة وكبيرة عنه.

أما المبحوثين الذين صرحوا بأن الترقية بالمؤسسة هو بحاجة لكفاءتهم في العمل للمنصب الجديد، وعللوا إجاباتهم بأن المؤسسة تختار فقط الأفراد الذين يمتلكون كفاءات وقدرات لتولي مناصب جديدة تتماشى وخبرتهم في المصب الأكثر تعقيدا وعملا وبالتالي تستفيد منهم وتتفص عليها البحث عن أفراد جدد يتولون هذه المناصب وتلجأ إلى الاستقطاب الداخلي.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (2.846) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (0.828)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول في كيفية الترقية في المؤسسة.

جدول رقم (31) : يوضح رأي المبحوثين في المعايير التي تعتمدها المؤسسة في الترقية حسب الفئة المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	الأقدمية والكفاءة	الكفاءة والجدارة في العمل	الأقدمية في العمل			
9	3	3	3	%		
100%	33.3%	33.3%	33.3%	%		
26	11	13	2	%	عمال تحكم	
100%	42.3%	50.0%	7.7%	%		
115	37	49	29	%	عمال تنفيذ	
100%	32.2%	42.6%	25.2%	%		
150	51	65	34	%	المجموع	
100%	34.0%	43.3%	22.7%	%		
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)		.344	4	4.484 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون بأنه تتم عملية الترقية بالمؤسسة عن طريق الكفاءة والجدارة في العمل وتقدر نسبتهم بـ(43.3%) خاصة عمال التحكم بنسبة (50.0%) ، وتليها نسبة (34.0%) من المبحوثين يرون بأنه تتم عملية الترقية بالمؤسسة عن طريق الأقدمية والكفاءة خاصة عند عمال التحكم بنسبة (42.3%)، في حين سجلت نسبة (22.7%) من المبحوثين يرون بأنه تتم عملية الترقية بالمؤسسة عن طريق الأقدمية ف بالعمل خاصة الإطارات بنسبة (33.3%) و عمال التنفيذ بنسبة (25.2%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يرون بأنه تتم عملية الترقية بالمؤسسة عن طريق الكفاءة والجدارة في العمل خاصة فئة عمال التحكم، ويعود ذلك أن الترقية تتحكم فيها جوانب عديدة، فالإمام بواجبات العمل وأحقية بعض العمال والمجهودات المبذولة في العمل، تكون نتيجتها الترقية والأحقية بمنصب جديد ويتوفر على مزايا وحوافز تجعلهم في طموح وسعي دائم في تحسين مستوى كفاءاتهم أثناء العمل، فالعامل الكفاء والمميز يدخل ضمن سياسة تحفيز

العمال، وأن الإدارة تقدر تلك القدرات والمهارات التي يكتسبها أفرادها ويجب أن تثمن تؤخذ بعين الاعتبار حتى تحافظ دوماً على مستوى أداء وكفاءة مرتفعين، حيث صرح لنا مسؤول الإدارة في طرق الترقية المعمول بها، بأنها تخضع لعدة نقاط موضوعة تحتسب للأفراد وتتم ترقيتهم بعد ذلك ولكن في حدود إن وجد المنصب الذي سيقترق إليه.

إلا أنه في تصريحات بعض المبحوثين يقرون بأن الإدارة تضع هذا العامل في ترقيتهم لكن هناك غياب حول معايير وقوانين وإجراءات الترقية المعمول به وتبقى غامضة والأفراد ليس لديه أي إطلاع عن معيار الترقية وخصوصاً من قبل المشرفين المباشرين،

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (4.484) وهي غير دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (0.344) وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول المعايير التي تعتمدها المؤسسة في الترقية

ومنه نستنتج أنه كلما وضعت الإدارة معيار موضوعي ونظام عادل في الأساس الذي تبنى عليه الترقية كلما كان هناك رضا عن العمل وارتفاع في الروح المعنوية والاندية في إخراج وإبراز كل طاقاتهم وإمكاناتهم.

جدول رقم (32) : يوضح رأي المبحوثين في الهدف من الترقية حسب الفئة المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	حاجة معنوية ومادية للفرد	نظام تسييري للمؤسسة	واجب على المؤسسة			
9	1	7	1	%		
100%	11.1%	77.8%	11.1%	%		
26	5	13	8	%	عمال تحكم	
100%	19.2%	50.0%	30.8%	%		
115	19	55	41	%	عمال تنفيذ	
100%	16.5%	47.8%	35.7%	%		
150	25	75	50	%	المجموع	
100%	16.7%	50.0%	33.3%	%		
	القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية			قيمة كا ²
	غير دال (لا توجد فروق)	.503	4			3.338 ^a

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا بان الترقية بالنسبة لهم كانت نظام تسييري بالمؤسسة وتقدر نسبتهم بـ(50.0%) خاصة الإطارات بنسبة (77.8%) وعمال التحكم عمال التنفيذ بنسبة (50.0%)، وتليها نسبة (33.3%) من المبحوثين صرحوا بان الترقية بالنسبة لهم كانت كواجب على المؤسسة خاصة عمال التنفيذ بنسبة (35.7%)، في حين سجلت نسبة (16.7%) من المبحوثين صرحوا بان الترقية بالنسبة لهم كانت حاجة معنوية ومادية للفرد خاصة عمال التحكم بنسبة (19.2%) و عمال التنفيذ بنسبة (16.5%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية صرحوا بان الترقية بالنسبة لهم كانت نظام تسييري بالإدارة خاصة فئة الإطارات، ونجد هذه الأخيرة هي التي لديها ذلك المستوى التعليمي العالي والتي كشفت عن تلاعبات الإدارة بأفراده في نمط الترقية والمعايير العلمية، حيث أن الترقية بالمؤسسة لا تتبع الطرق السليمة في ترقية أفراد على أفراد آخرين، وهو عمل روتيني تستعمله الإدارة لكن النتائج من وراء ذلك غير محفزة لذلك المنصب الذي ترقى له، حيث يظهر

إلا بزيادة الأعباء والمسؤوليات عليهم، دون أن تكون هناك مكافآت ومزايا تجعل من بيئة العمل والنظام المعمول به يخلق الكثير من المشاكل والصراعات ت بين الإدارة والعمال. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا² المقدرة بـ (3.338) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (503)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول الهدف من الترقية.

جدول رقم (33) : يوضح رأي المبحوثين في معنى الترقية حسب الفئة المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	زيادة في المسؤوليات والواجبات	لخبرتك وقدرتك في العمل	زيادة في الأجر			
9	3	3	3	%	عمال	الجموع
100%	33.3%	33.3%	33.3%	%		
26	11	11	4	%	عمال تنفيذ	الجموع
100%	42.3%	42.3%	15.4%	%		
115	37	36	42	%	الجموع	الجموع
100%	32.2%	31.3%	36.5%	%		
150	51	50	49	%	الجموع	الجموع
100%	34.0%	33.3%	32.7%	%		
	القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
	غير دال (لا توجد فروق)	.365	4	4.314 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون بأن الترقية تعني لهم زيادة في المسؤوليات والواجبات وتقدر نسبتهم بـ (34.0%) خاصة عمال التحكم بنسبة (42.3%)، وتليها نسبة (33.3%) من المبحوثين يرون بأن الترقية تعني لهم بسبب خبراتهم وقدراتهم في العمل خاصة عمال التحكم بنسبة (42.3%) والإطارات بنسبة (33.3%)، في حين سجلت نسبة (32.7%) من المبحوثين يرون بأن الترقية تعني لهم زيادة في الأجر خاصة عمال التنفيذ بنسبة (36.5%) والإطارات بنسبة (33.3%).

من المعطيات الإحصائية والنسب التي تم التوصل إليها نجد أن عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يرون بأن الترقية تعني لهم زيادة في المسؤوليات والواجبات وتحمل مشاكل أخرى في العمل وعلى تعبيرهم دون أن يكون منها مكافآت أو زيادة في الأجر، فالترقية يعتبرونها عبء آخر وضغط نفسيا لهم، وهي ترقية غير محفزة ولا ينتظر منها الكثير، حيث صرح لنا أحد المبحوثين أن العمل الكثير نتحمله نحن فيما الفائدة يحصل عليها أفراد معينين فقط.

أما فيما يخص المبحوثين الذين صرحوا بأن الترقية في معناها هي للخبرة والقدرة في العمل هذا ما يؤكد على أن المؤسسة ترقى أفرادها نتيجة لسنوات العمل التي يقضيها العمال بالمؤسسة وكذلك إلى التقارير التي يقدمها المشرفين على العمال في أحقيتهم وجدارتهم في العمل وهذا ما صرح به لنا المسؤول في إجابته عند سؤاله في سؤال الاستمارة المقدم له " إن عملية الترقية لا تكون بطريقة عشوائية، وإنما تكون وفق معايير تعتمد عليها المؤسسة في ذلك".

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (4.314) وهي غير دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (365)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول معنى الترقية.

جدول رقم (34): يوضح رأي المبحوثين في السياسة التي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية لنمط الترقية بالمؤسسة حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	التوظيف للمنصب بدل الترقية	الترقية للمنصب المطلوب بدل التوظيف			
9	3	6	%		
100%	33.3%	66.7%	%		
26	10	16	%	عمال	
100%	38.5%	61.5%	%	تحكم	
115	52	63	%	عمال	
100%	45.2%	54.8%	%	تنفيذ	
150	65	85	%		المجموع
100%	43.3%	56.7%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)	.676	2	.784 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يصرحون بأن دائرة الموارد البشرية تفضل الترقية للمنصب المطلوب بدلا التوظيف وتقدر نسبتهم بـ(56.7%) خاصة الإطارات بنسبة (66.7%) و عمال التحكم بنسبة (61.5%)، في المقابل العمال الذين بأن دائرة الموارد البشرية تفضل التوظيف للمنصب بدل الترقية فيمثلون نسبة (43.3%) خاصة عمال التنفيذ بنسبة (45.2%). وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة،الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يصرحون بأن دائرة الموارد البشرية تفضل الترقية للمنصب المطلوب بدل التوظيف خاصة فئة الإطارات، ويعود أن إدارة الموارد البشرية هذا تجنباً للصراع بين الإدارة والعمال في أنها توظف كفاءات وهي في غنى عنها لأنها تحتوي بداخلها على كفاءات تتوافق والمنصب المطلوب وكذلك في تصريح لأحد المسؤولين هذا يجعل العمال يتقون أكثر بعدالة بالمؤسسة وزيادة ولائهم لها وأنها تستطيع الاعتماد عليهم، كذلك

الترقية للمنصب تنقص على المؤسسة تكاليف توظيف موارد أخرى وبالتالي تصبح مضطرة لأن يخضعوا لمرحلة تقييميه قبل التوظيف.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (0.784) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (0.676)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول في السياسة التي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية لنمط الترقية بالمؤسسة.

جدول رقم (35): يوضح رأي المبحوثين في مدى عدالة عمليات الترقية الحاصلة بالمؤسسة حسب الفئة المهنية				
المجموع	الإجابة			
	لا	نعم		
9	3	6	ت	إطارات
100%	33.3%	66.7%	%	
26	14	12	ت	عمال تحكم
100%	53.8%	46.2%	%	
115	66	49	ت	عمال تنفيذ
100%	57.4%	42.6%	%	
150	83	67	ت	المجموع
100%	55.3%	44.7%	%	
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²	
غير دال (لا توجد فروق)	.371	2	1.983 ^a	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون بأنه ليس هناك عدالة في عمليات الترقية الحاصلة بالمؤسسة وتقدر نسبتهم بـ (55.3%) خاصة عمال التنفيذ بنسبة (57.4%). في المقابل 67 من العمال يرون بأنه هناك عدالة في عمليات الترقية الحاصلة بالمؤسسة ويمثلون نسبة (44.7%) خاصة الإطارات بنسبة (66.7%) وعمال التحكم بنسبة (46.2%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يرون بأنه ليس هناك عدالة في عمليات الترقية الحاصلة بالمؤسسة خاصة فئة عمال التنفيذ، ويعود سبب ذلك أن

أمر الترقية تعدها الإدارة مسبقا دون إعلام الجميع، وبشكل مقصود مع الأفراد الذين يتماشون معهم، كما أن نظام الترقية أصبح غامض وغي مفهوم وبطيء، وليس هناك معايير محددة ومعتمدة ومعدة بطريقة موضوعية، مما خلق جو من التوتر بين الإدارة والعمال، وضرورة المساواة والعدل بين العمال وتوضيح المعايير المعتمدة في الترقية، والابتعاد عن المحسوبية والمحاباة والتحيز في ترقية البعض وترك البعض الآخر وهو جدير بالترقية على اعتبارها جزء في زيادة الأجر بعدها مباشرة وهذا يوحي بشكل مباشر إلى عدم كفاية الأجر واعتبارها كحافز مادي أكثر منه معنوي، مما يؤثر سلبا على الأداء بالمؤسسة وإهمالهم لواجباتهم وعدم مبالاتهم وتغيير سلوكهم في العمل تقل رغبتهم و دافعتهم وبالتالي ضعف كفاءتهم.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدره ب (1.983) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (0.371) وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول مدى عدالة عمليات الترقية الحاصلة بالمؤسسة.

جدول رقم (36) : يوضح رأي المبحوثين مدى تحفيز اللاعدالة في الترقية لترك المؤسسة في حسب الفئة المهنة					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
3	1	2	ت	%	
100%	33.3%	66.7%	ت		
14	10	4	ت	%	عمال تحكم
100%	71.4%	28.6%	ت		
66	29	37	ت	%	عمال تنفيذ
100%	43.9%	56.1%	ت		
83	40	43	ت	%	المجموع
100%	48.2%	51.8%	ت		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)	.152	2	3.771 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود عدالة في عمليات الرقية يرغبون في ترك المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ(51.8%) خاصة عمال التنفيذ بنسبة (56.1%) والإطارات بنسبة (66.7%).

في المقابل العمال الذين صرحوا بعدم وجود عدالة في عمليات الرقية ولكنهم لا يفكرون بترك المؤسسة يمثلون نسبة (48.2%) خاصة عمال التحكم بنسبة (71.4%) وعمال التنفيذ بنسبة (43.9%).

من خلال تلك المعطيات نلاحظ أن نصف عمال مؤسسة. الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يصرحون بعدم وجود عدالة في عمليات الترقية ويرغبون في ترك المؤسسة خاصة فئة عمال التنفيذ، وهذا بسبب التهميش الذي أصبحوا يعانون منه من قبل خاصة المسؤولين المباشرين عل حسب أقوالهم، كثرة الصراعات والنزاعات بين أنفسهم أولا ووجود العداوة الشحنة والبغضاء فيما بينهم وتحيزهم إلى مجموعات والإدارة ثانيا وذلك بعدم إنصافهم وغلق كل أبواب الحوار بينهم وتغييب تماما الاتصال بينهم ومطالبة العمال بتوضيح المعايير المعتمدة في الترقية وعدم تركها مجهولة، مما خلق جو من عدم

الاستقرار وعدم الرضا عن ما تقوم به الإدارة من التفرقة والأفضلية بين الفئات المهنية غلق كل قنوات الاتصال وسياسة التضليل الذي تتبعها الإدارة، مما خلقت احتقان و ذغينة بالمؤسسة.

أما المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لن يغادروا ويتركوا المؤسسة بعد قراءة تعليقاتهم، وجدنا أنهم يخافون ترك مناصبهم بالرغم من أنهم غير راضين وأنهم مرغمين فقط وذلك بسبب حالتهم الاجتماعية، وأنهم سيصعب عليهم إيجاد مناصب عمل جديدة مباشرة وأنهم سيحالون إلى البطالة وهم أرباب أسر ولديهم مسؤوليات كثيرة، وبالرغم من كل هذا فالإدارة تتجاهل هذا الوضع ولا تعطي له أية اعتبار، حيث أن مسؤول إدارة الموارد البشرية يبقى عاجزا ولا يستطيع أن يتدخل فيها إذ يوجد هناك أشخاص آخرين لديهم سلطة القرار ويتدخلون في قرارات الإدارة بشكل مباشر.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة ب (3.771) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (152)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول مدى تحفيز اللاعدالة في الترقية لترك المؤسسة.

2- دور توزيع الأجور في زيادة الرغبة والانضباط في العمل لدى الكفاءات.

جدول رقم (37) : يوضح مدى رضا المبحوثين عن الأجر الذي يتقاضونه في المؤسسة في حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
9	4	5	ت	%	
100%	44.4%	55.6%	ت		
26	22	4	ت	%	عمال تحكم
100%	84.6%	15.4%	ت		
115	87	28	ت	%	عمال تنفيذ
100%	75.7%	24.3%	ت		
150	113	37	ت	%	المجموع
100%	75.3%	24.7%	ت		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
دال (توجد فروق)	.054	2	5.833 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يصرحون بأنهم غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه وتقدر نسبتهم بـ(75.3%) خاصة عمال التحكم بنسبة (84.6%) و عمال التنفيذ بنسبة (75.7%)، والإطارات بنسبة (44.4%).

في المقابل من المبحوثين يصرحون بأنهم راضين عن الأجر الذي يتقاضونه ويمثلون نسبة (24.7%) خاصة الإطارات بنسبة (55.6%) و عمال التنفيذ بنسبة (24.3%)، عمال التحكم بنسبة (15.4%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة. الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يصرحون بأنهم غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه خاصة فئة عمال التحكم، ونلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن الأجر الذي يتقاضاه العامل ليس كاف وغير راض عنه والجهد الذي يبذله، وهذا يدل على أن الإدارة لا تستعمل أساليب محكمة في التقييم لكي تضع الأجر بصفة عادلة، كذلك يدل على أن العامل يحس أنه يبيع قوة عمله ويتم استغلالها إلا أن الأجر الذي يتقاضاه عن ذلك الجهد غير منصف

لوجود التعب والظروف الفيزيائية غير مهيئة تماما التي يعمل فيها وهذا ما لاحظناه عند تجولنا في بعض أماكن العمل، وكذلك العمل التناوبي المتعب والمجهد ليلا ونهارا، وللتعمق أكثر في سبب بانخفاض مستوى الأجور الممنوحة من طرف المؤسسة، يرجع ذلك إلى تدني مستوى عائدات المؤسسة من وراء بيع منتجاتها، بالإضافة إلى غلاء المادة الأولية وزيادة تكاليف الإنتاج، إلى جانب وجود منافسة في المنتج من المحلي والأجنبي تجعل دائما القوي هو الذي يبقى في السوق، وصعوبة تسويقه وقلة الزبائن والشركاء، وكذلك لجوء المؤسسة إلى تطبيق نظام الجودة العالمية الإيزو، والذي يفرض عليها استعمال تقنيات وآليات للجودة والتي هي باهضة الثمن وصعوبة إصلاحها في بعض المرات عند تعطلها، لكن لو تعمقنا أكثر في ميدان العمل والبحث عن عدم الرضا في الأجر، استنتجنا أن ميكانيزمات توزيع الأجر على حد قول العمال في مختلف الفئات المهنية، أنها تكون على حسب المجهود الذي يقدمه العامل فهناك اختلاف كبير من الذين يقدمون مجهود فكري ومجهود عضلي، وتترجم حسب الكفاءة تمنح الأجور فصاحب المجهود الفكري، في أنظمة تقييم الأجور يأخذ أكثر من صاحب المجهود العضلي، لأن المجهود الفكري يستهلك طاقة أكثر من الآخر وخصوصا في الأمور التقنية وإصلاح المعدات و الأعطاف للأجهزة الأوتوماتيكية.

لكن هل في المؤسسة من يستعمل مجهود فكري أكثر ويتقاضى مقابله أجرا، لكن كان هناك العكس في هذه المؤسسة، إذ صرح لنا عامل من عمال التحكم "أنه يسهر الليل وربما النهار بأكمله في تصليح عطب آلة وبصعوبة كبيرة " والتي تتطلب خبرة وكفاءة في تصليحها، وأن هذا العامل أخذ وقتا كبيرا في عمله وقام بزيادة ساعات إضافية إلا أنه في المقابل كان أجره على الثماني ساعات التي عمل فيها، وكذلك تقاضيه الأجر على الساعات الإضافية التي أضافها فقط حسب القانون المعمول به، دون أن تمنح له أية مكافأة أو علاوة على ذلك المجهود الذي بذله لصالح المؤسسة، فهنا لا يمكن القول بأن هناك عدالة في منح الأجور والجهد المبذول وقس ذلك على الوظائف الأخرى.

كما أن الفئة الأخرى التي أجابت بأنها راضية عن الأجر والتي لم تدلي بأي تبرير، ليس هذا أن دخلهم يكفي ويلبي حاجاتهم وأن هناك عدالة في منحها، وإنما لوجود الخوف من هاجس البطالة والتسريح من العمل، خصوصا في ظل الأوضاع الاقتصادية الحالية التي تقل فيها مناصب الشغل بهذه المؤسسات، وكثرة البطالة والأوضاع الاجتماعية والمعيشية التي تعانيها فئة البطالين.

نستخلص من كل ما قيل سابقا أن مستوى الأجر في المؤسسة غير عادل والمجهودات التي يبذلها العمال، والتي تؤثر عليها من خلال اللجوء إلى التنقل للعمل في مؤسسات أخرى تثمن الجهود وتقدم

أجرا يتوافق وعملهم، مما ينعكس سلبا في عدم الاستقرار في العمل، وتؤثر على أدائهم وأداء المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى لم تصل المؤسسة بعد إلى حد معين من الاستقرار الذي يجعلها تمنح أجورا مقبولة للعمال.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (a5.833) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (0,054)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول مدى رضا المبحوثين عن الأجر الذي يتقاضونه في المؤسسة.

جدول رقم (38) : يوضح سبب عدم رضا المبحوثين عن الأجر حسب الفئة المهنية						
المجموع	غيرك أكثر منك أجرا وأقل عملا	تكوينك وتحكمك في العمل يتطلب أكثر	نوعية العمل تتطلب أجرا أكثر	الإجابة		
				ت	إطارات	الفئة المهنية
4	0	2	2	ت		
100%	0.0%	50.0%	50.0%	%		
22	9	2	11	ت	عمال	
100%	40.9%	9.1%	50.0%	%	تحكم	
87	28	12	47	ت	عمال	
100%	32.2%	13.8%	54.0%	%	تنفيذ	
113	37	16	60	ت		المجموع
100%	32.7%	14.2%	53.1%	%		
	القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية			قيمة كا ²
	غير دال (لا توجد فروق)	.210	4			5.863 ^a

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون بأن سبب لعدم رضاهم عن الأجر وذلك يعود إلى نوعية العمل تتطلب أجرا أكثر وتقدر نسبتهم بـ(53.1%) خاصة عمال التنفيذ بنسبة (54.0%)، وتليها نسبة (32.7%) من المبحوثين يرون بأن سبب لعدم رضاهم عن الأجر وذلك يعود إلى غيري أكثر مني أجرا وأقل عملا خاصة عمال التحكم بنسبة (40.9%) عمال التنفيذ بنسبة (32.2%)، ومن المبحوثين يرون بأن سبب لعدم رضاهم عن الأجر وذلك يعود إلى تكوينهم وتحكمهم في العمل يتطلب أكثر بنسبة (14.2%) خاصة الإطارات بنسبة (50.0%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية بأن سبب لعدم رضاهم عن الأجر وذلك يعود إلى نوعية العمل تتطلب أجرا أكثر خاصة فئة عمال التنفيذ، ويعود ذلك أن الأجر يعتبر الحافز الرئيسي لرفع وزيادة الكفاءة، وبالتالي فإن انخفاض الأجور لابد وأن يتوقع منه انخفاض في الكفاءة ذلك أن العلاقة بين الكفاءة والأجر علاقة مباشرة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (5.863) وهي غير دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (210)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول عدم رضاهم عن الأجر.

جدول رقم (39) : يوضح رأي المبحوثين في كيفية توزيع الأجور حسب الفئة المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	
	حسب الجهد المبذول	حسب الأقدمية في العمل	حسب الكفاءات			
9	2	3	4	ت	إطارات	
100%	22.2%	33.3%	44.4%	%		
26	6	9	11	ت	عمال تحكم	الفئة المهنية
100%	23.1%	34.6%	42.3%	%		
115	35	37	43	ت	عمال تنفيذ	
100%	30.4%	32.2%	37.4%	%		
150	43	49	58	ت	المجموع	
100%	28.7%	32.7%	38.7%	%		
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)		.939	4	.794 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أنه يتم توزيع الأجور حسب الكفاءات وتقدر نسبتهم بـ (38.7%) خاصة الإطارات بنسبة (44.4%) و عمال التحكم بنسبة (42.3%)، وتليها نسبة (32.7%) من المبحوثين يرون أنه يتم توزيع الأجور حسب الأقدمية في العمل خاصة التحكم عمال بنسبة (34.6%) الإطارات بنسبة (33.3%)، و عمال التنفيذ بنسبة (32.2%)، في حين سجلت نسبة (28.7%) من المبحوثين يرون أنه يتم توزيع الأجور حسب الجهد المبذول خاصة عمال التنفيذ بنسبة (30.4%).

وعليه يمكن القول أن عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية خاصة فئة الاطارات يصرحون بأن توزيع الأجور تمنحه الإدارة حسب الكفاءة في العمل، وهذا راجع إلى التقارب في الشهادة والمستوى والمنصب وبالتالي تصبح الفعالية والكفاءة الجيدة في العمل والانجاز هي التي تبرز الفوارق

في توزيع الأجور، فالأفراد الذين تلقوا تكوينا مكثفا وأثبتوا جدارتهم وقدراتهم ومهاراتهم في العمل، فقد وضعت لهم نقاط جديدة في يسلم توزيع الأجور، وهذا ما صرح به مسؤول الموارد البشرية " تعتمد الإدارة في الآونة الأخيرة بملاحظة الكفاءة والفعالية التي تظهر على العمال وتسجيلها من قبل المشرفين عليهم وتحتسب في أجورهم "الأجور وهذا ما صرح به بعض المبحوثين أنه كلما كان أداء الفرد جيدا وانجازه يفوق زملاءه تمنح له الأجر الأكثر حتى تكون هناك منافسة".

أما فيما يخص الفئة التي صرحت بأن توزيع الأجور في المؤسسة يكون حسب الجهد المبذول، هذا يدل على أن المؤسسة أصبح لديها معايير تعتمد عليها في منح الأجور وهذا ما صرح به بعض المبحوثين، " يظهر الجهد المبذول من خلال الكمية اليومية المنجزة في العمل والتي يصرح بها كثيرا المسؤولين المباشرين "، حتى يبذل العمال أقصى طاقاتهم وجهودهم في العمل وتمنح لهم نقاط وبالتالي زيادة في الأجر بعد مدة معينة،. من دون شك إن استخدام معايير علمية لزيادة الأجر الجهد والأداء المبذول سيساعد على تحفيز العمال لرفع أدائهم و بالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة (0.794). وهي غير دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (939)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول كيفية توزيع الأجور بالمؤسسة، وأن لها عدة معايير توزع فيها الأجور وبالتالي فهي غير ثابتة ومستقرة في مبلغ محدد فهي في كل كشف شهري تختلف عن الشهر السابق، وبالتالي تؤثر على أدائهم وكفاءتهم بالمؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى لم تصل المؤسسة بعد إلى حد معين من الاستقرار الذي يجعلها تمنح أجورا مقبولة للعمال.

جدول رقم (40): يوضح رأي المبحوثين في مدى تناسب الأجر الذي يتقاضونه مع مناصب عملهم حسب الفئة المهنية

المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
9	5	4	%		
100%	55.6%	44.4%	%		
26	25	1	%	عمال تحكم	
100%	96.2%	3.8%	%		
115	98	17	%	عمال تنفيذ	
100%	85.2%	14.8%	%		
150	128	22	%	المجموع	
100%	85.3%	14.7%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
دال (توجد فروق)	.012	2	8.810 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن الأجر الذي يتقاضونه غير مناسب لمصعب عملهم وتقدر نسبتهم بـ(85.3%) خاصة عمال التحكم بنسبة (96.2%) وعمال التنفيذ بنسبة (85.2%).

في المقابل هناك نسبة (14.7%) من المبحوثين يرون أن الأجر الذي يتقاضونه مناسب لمناصب عملهم خاصة الإطارات بنسبة (44.4%) وعمال التنفيذ بنسبة (14.8%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة صرحوا بأن الأجر الي يتقاضونه غير مناسب للمنصب الي يشغلونها الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية خاصة فئة عمال التحكم، ويعود ذلك، وهذا يدل على أن الإدارة لا تستعمل أساليب محكمة في التقييم لكي تضع الأجر بصفة عادلة، كذلك يدل على أن العامل يحس أنه يبيع قوة عمله ويتم استغلالها إلا أن الأجر الذي يتقاضاه عن ذلك الجهد غير منصف لوجود التعب والظروف الفيزيائية غير مهينة تماما التي يعمل فيها وهذا ما لاحظناه عند تجولنا في بعض أماكن العمل، وكذلك العمل التناوبي المتعب والمجهد ليلا ونهارا، "، وللتعمق أكثر في سبب عدم ، لكن لو تعمقنا أكثر في ميدان العمل والبحث عن عدم الرضا في الأجر، استنتجنا أن ميكانيزمات

توزيع الأجر على حد قول العمال في مختلف الفئات المهنية، أنها تكون على حسب المجهود الذي يقدمه العامل فهناك اختلاف كبير من الذين يقدمون مجهود فكري ومجهود عضلي، وتترجم حسب الكفاءة تمنح الأجر فصاحب المجهود الفكري، في أنظمة تقييم الأجر يأخذ أكثر من صاحب المجهود العضلي، لأن أصحاب المجهود الفكري يحملون شهادات ويقومون بإصلاح المعدات و الأعطاف للأجهزة الأوتوماتيكية، لكن هل في المؤسسة من يستعمل مجهود فكري أكثر ويتقاضى مقابله أجر، لكن كان هناك العكس في هذه المؤسسة، إذ صرح لنا عامل من عمال التحكم "أنه يسهر الليل وربما النهار بأكمله في تصليح عطب آلة وبصعوبة كبيرة " والتي تتطلب خبرة وكفاءة في تصليحها، وأن هذا العامل أخذ وقتا كبيرا في عمله وقام بزيادة ساعات إضافية إلا أنه في المقابل كان أجره على الثماني ساعات التي عمل فيها، وكذلك تقاضيه الأجر على الساعات الإضافية التي أضافها فقط حسب القانون المعمول به، دون أن تمنح له أية مكافأة أو علاوة على ذلك المجهود الذي بذله لصالح المؤسسة، فهنا لا يمكن القول بأن هناك عدالة في منح الأجر والجهد المبذول وقس ذلك على الوظائف الأخرى.

أما الفئة الأخرى التي امتنعت عن الإجابة، مدعمة من فئة عمال التنفيذ لحساسية السؤال والموقف الذي وضع في المبحوث في التردد عن إعطاء الإجابة، وربما تكون تصريحاته ليست لصالحه. كما أن الفئة الأخرى التي أجابت بأنها راضية عن الأجر والتي لم تدلي بأي تبرير، ليس هذا أن دخلهم يكفي ويلبي حاجاتهم وأن هناك عدالة في منحها، وإنما لوجود الخوف من هاجس البطالة والتسريح من العمل، خصوصا في ظل الأوضاع الاقتصادية الحالية التي تقل فيها مناصب الشغل بهذه المؤسسات، وكثرة البطالة والأوضاع الاجتماعية والمعيشية التي تعانيها فئة البطالين.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة ب (8.810) وهي دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (0,012)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول تناسب الأجر الذي يتقاضونه مع مناصب عملهم.

جدول رقم (41): يوضح رأي الباحثين في سبب عدم تناسب الجر مع المنصب المشغول حسب الفئة المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	
	عدم تقييم مناصب العمل	عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بذلك	نظام الأجور غير عادل			
5	2	1	2			
100%	40.0%	20.0%	40.0%	%		
25	10	5	10	ت	عمال	الفئة المهنية
100%	40.0%	20.0%	40.0%	%	تحكم	
97	39	17	41	ت	عمال	
100%	40.2%	17.5%	42.3%	%	تنفيذ	
127	51	23	53	ت		المجموع
100%	40.2%	18.1%	41.7%	%		
	القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية			قيمة كا ²
	غير دال (لا توجد فروق)	.999	4			.106 ^a

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من الباحثين الذين كانت إجاباتهم أن الأجر غير مناسب لمناسب عملهم وذلك يعود إلى نظام الأجور غير عادل وتقدر نسبتهم بـ(41.7%) خاصة عمال التنفيذ بنسبة (42.3%) والإطارات وتليها نسبة (40.2%) من الباحثين الذين كانت إجاباتهم أن الأجر غير مناسب لمناسب عملهم وذلك يعود إلى عدم تقييم مناصب العمل بنفس النسبة مع كل الفئات المهنية وذلك بنسبة (40.2%) في حين سجلت نسبة (18.1%) من الباحثين الذين كانت إجاباتهم أن الأجر غير مناسب لمناسب عملهم وذلك يعود إلى عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بذلك خاصة الإطارات وعمال التحكم بنفس النسبة والتي قدرت بـ (20.0%) .

وعليه يمكن القول أن عمال مؤسسة الذين أجابوا بعدم تناسب الجر مع المنصب الممنوح يصرحون بأن نظام الأجور غير عادل من الفئات الثلاثة، حيث أننا لو تعمقنا أكثر في ميدان العمل والبحث عن عدم الرضا في الأجر، استنتجنا أن ميكانيزمات توزيع الأجر على حد قول العمال في مختلف الفئات المهنية، أنها تكون على حسب المجهود الذي يقدمه العامل فهناك اختلاف كبير من الذين يقدمون

مجهود فكري ومجهود عضلي، وتترجم حسب الكفاءة تمنح الأجر فصاحب المجهود الفكري، في أنظمة تقييم الأجر يأخذ أكثر من صاحب المجهود العضلي، لأن المجهود الفكري يستهلك طاقة أكثر من الآخر وخصوصا في الأمور التقنية وإصلاح المعدات و الأعطاف للأجهزة الأوتوماتيكية، لكن هل في المؤسسة من يستعمل مجهود فكري أكثر ويتقاضى مقابله أجرا، بل كان هناك العكس في هذه المؤسسة، إذ صرح لنا عامل من عمال التحكم "أنه يسهر الليل وربما النهار بأكمله في تصليح عطب آلة وبصعوبة كبيرة " والتي تتطلب خبرة وكفاءة في تصليحها وأن هذا العامل أخذ وقتا كبيرا في عمله وقام بزيادة ساعات إضافية إلا أنه في المقابل كان أجره على الثماني ساعات التي عمل فيها، وكذلك تقاضيه الأجر على الساعات الإضافية التي أضافها فقط حسب القانون المعمول به، دون أن تمنح له أية مكافأة أو علاوة على ذلك المجهود الذي بذله لصالح المؤسسة، فهذا لا يمكن القول بأن هناك عدالة في منح الأجر والمنصب المشغول.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (106.) وهي غير دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (999)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول عدم تناسب الجر مع المنصب المشغول.

جدول رقم (42): يوضح رأي المبحوثين في الأجر الذي يتقاضوه حسب الفئة المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	هو حق لك مقابل المجهود الذي تبذله	يزيد في انضباطك والتزامك داخل المؤسسة	يزيد في رغبتك للعمل			
9	4	2	3	%	ت	
100%	44.4%	22.2%	33.3%	%		
26	21	0	5	%	ت	عمال
100%	80.8%	0.0%	19.2%	%		تحكم
115	83	8	24	%	ت	عمال
100%	72.2%	7.0%	20.9%	%		تنفيذ
150	108	10	32	%	ت	المجموع
100%	72.0%	6.7%	21.3%	%		
	القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
	غير دال (لا توجد فروق)	.140	4	6.915 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن الأجر الذي يتقاضونه هو حق لك مقابل المجهود الذي تبذلونه وتقدر نسبتهم بـ (72.0%) خاصة عمال التحكم بنسبة (80.8%) و عمال التنفيذ بنسبة (72.2%).

وتليها نسبة (21.3%) من المبحوثين يرون أن الأجر الذي يتقاضونه يزيد في انضباطهم والتزامهم داخل المؤسسة خاصة الإطارات بنسبة (33.3%).

أما نسبة (6.7%) فيمثلون العمال الذين يرون أن الأجر الذي يتقاضونه يزيد في انضباطك والتزامك داخل المؤسسة خاصة الإطارات بنسبة (22.2%) و عمال التنفيذ بنسبة (7.0%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة يصرحون بأن الأجر الذي يتقاضوه حق لهم مقابل المجهود الذي يبذلونه، خاصة فئة عمال التحكم، وتأتي تلك النسب لتبين أن العمال يبذلون جهود كبيرة في العمل ويجب أن يضمن ذلك الجهد بالتعويض المالي المناسب والذي يرضي العامل ويحفزه أكثر في

إبراز طاقاته وقدراته، لكن ما لاحظناه في إجاباتهم بأن المؤسسة تحبط معنوياتهم وتقلل بذلك من دافعيتهم.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (6.915) وهي غير دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (0.140)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول الأجر الذي يتقاضوه.

3- دور المكافآت والحوافز في تعزيز وخلق الدافعية والثقة لدى الكفاءات.

جدول رقم (43): يوضح رأي المبحوثين في مدى تقديم المؤسسة للمكافآت والحوافز حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة				
	لا	نعم			
9	6	3	ت	إطارات	الفئة المهنية
100%	66.7%	33.3%	%		
26	18	8	ت	عمال تحكم	
100%	69.2%	30.8%	%		
115	77	38	ت	عمال تنفيذ	
100%	67.0%	33.0%	%		
150	101	49	ت	المجموع	
100%	67.3%	32.7%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)	.974	2	.052 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يصرحون بأن المؤسسة لا تقدم مكافآت وحوافز على أعمالهم وتقدر نسبتهم بـ (67.3%) خاصة عمال التحكم بنسبة (69.2%) وعمال التنفيذ بنسبة (67.0%).

في المقابل من المبحوثين يصرحون بأن المؤسسة تقدم مكافآت وحوافز على أعمالهم وذلك بنسبة (32.7%) خاصة عند الإطارات و عمال التنفيذ بنسبة (33.3%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية أن المؤسسة لا تقدم حوافز ومكافآت عن العمل بالتساوي مع كل الفئات المهنية، ويعود ذلك إلى الطرق الغير

عقلانية وغير قانونية في منحها، للأفراد وأنها تمنح لهذا وتمنع عن آخر، وهذا ما صرح به أحد العمال قائلا "إن الحوافز بالمؤسسة تقدم نتيجة الولاء لبعض المسؤولين وتكون خفية وفي السرية" هذا نتيجة لوجود العلاقات الشخصية، المحسوبة ولا تأخذ المؤسسة اعتبارات الأداء وما يبذله العمال من مجهودات، وإنما تكون ذاتية وعلى حساب أشخاص آخرين.

ومنه نستنتج أن عدم الرضا بالحوافز المقدمة، يعود إلى توزيعها بذاتية وغياب الموضوعية واتخاذ العقلانية، والأسس العلمية والقانونية في منحها، مما تؤثر على الأداء الوظيفي والكفاءة وتكون عائقا وتكثر بها عدم الانضباط التغيب عن العمل، واللامبالاة وعدم الاستقرار وتؤدي إلى نقص قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال، وخلق جو مشحون بالتوترات والقلق و انخفاض الروح المعنوية وتدهور الحالة النفسية للعامل لها الأثر الكبير على مستوى الأداء انخفاض معدل الإنتاج.

أما إذا كانت موضوعية وعقلانية أكثر تسمح بخلق جو من المنافسة والمواظبة والانضباط والرضا الوظيفي والتفاني في العمل والارتياح النفسي وتحقيق كفاءة أكثر.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدره ب (0.052) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (9742)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول مدى تقديم المؤسسة للمكافآت والحوافز.

جدول رقم (44) : يوضح رأي المبحوثين في الأساس الذي يتم تطبيقه في منح المكافآت والحوافز بالمؤسسة حسب الفئة المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	على أساس التصنيف المهني	على أساس الأقدمية والخبرة	على أساس الأداء والكفاءة في العمل			
9	0	1	8			
100%	0.0%	11.1%	88.9%	%		
26	8	8	10		عمال	
100%	30.8%	30.8%	38.5%	%	تحكم	
115	35	32	48		عمال	
100%	30.4%	27.8%	41.7%	%	تنفيذ	
150	43	41	66			المجموع
100%	28.7%	27.3%	44.0%	%		
	القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية			قيمة كا ²
	دال (توجد فروق)	.086	4			8.171 ^a

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون بأن الأساس الذي تمنح فيه المكافآت والحوافز على أساس الأداء والكفاءة في العمل وتقدر نسبتهم بـ(44.0%) خاصة الإطارات بنسبة (88.9%)، وتليها نسبة (28.7%) من يرون بأن الأساس الذي تمنح فيه المكافآت والحوافز على أساس التصنيف المهني خاصة عند عمال التحكم و عمال التنفيذ بنسبة (30.8%)، في حين سجلت نسبة (27.3%) من يرون بأن الأساس الذي تمنح فيه المكافآت والحوافز على أساس الأقدمية والخبرة خاصة عمال التحكم بنسبة (30.8%) عمال التنفيذ بنسبة (27.8%).

وعليه يمكن القول أن عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية أن الأساس الذي يتم تطبيقه في منح المكافآت و الحوافز بالمؤسسة هو على أساس الأداء و الكفاءة في العمل خاصة فئة الإطارات ويعود ذلك إلى لطبيعة نشاط المؤسسة فهي يجب أن يكون تقريبا في الحصول على هذه المكافآت في التحكم في العمل إتقانه وقلة الأخطاء و بالتالي مع مرور الوقت تصبح لديهم كفاءة وجدارة ويكون التقييم في ذلك بكمية المنتج لتي يحققها الأفراد طوال مدة زمنية من العمل، بالإضافة كذلك إلى سلطة

المشرفين والمسؤولين المباشرين الذين يراقبون عمالهم وينقلونها إلى مصلحة الموارد البشرية كي تقيم وتصرف لهم المكافآت.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بان الحوافز والمكافآت تمنح على أساس التصنيف المهني حيث أن المؤسسة تصرف هذه المكافآت إلى كل الفئات حسب تصنيفهم وهي غير متساوية فيما بينهم فالأكثرية يأخذها عمال التحكم والإطارات وفي الخير فئة عمال التنفيذ، هذا حسب تصريحات في إجابات للمبحوثين، مما يخلق جوا من التوتر والقلق في عدم الإنصاف والتساوي في منحها وأنهم يبذلون جهودا أكثر وأن المؤسسة غير عادلة في ذلك التصنيف المعمول به.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (8.171) وهي دالة عند درجة الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (0,086)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول الأساس الذي يتم تطبيقه في منح المكافآت والحوافز بالمؤسسة.

جدول رقم (45) يوضح رأي المبحوثين في أفضلية الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة حسب الفئة المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	لايهم	جماعية	فردية			
9	3	4	2	ت	%	
100%	33.3%	44.4%	22.2%			
26	7	13	6	ت	%	عمال تحكم
100%	26.9%	50.0%	23.1%			
115	42	53	20	ت	%	عمال تنفيذ
100%	36.5%	46.1%	17.4%			
150	52	70	28	ت	%	المجموع
100%	34.7%	46.7%	18.7%			
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)		.897	4	1.080 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يصرحون بأنهم يفضلون الحوافز الجماعية وتقدر نسبتهم ب(46.7%) خاصة عمال التحكم بنسبة (50.0%) و عمال التنفيذ بنسبة (46.1%)، وتليها نسبة (34.7%) من المبحوثين يصرحون بأنهم لا يهتمهم سواء كانت الحوافز فردية أو جماعية خاصة عمال التنفيذ بنسبة (36.5%)، في حين سجلت نسبة (18.7%) من المبحوثين يصرحون بأنهم يفضلون الحوافز الفردية خاصة ا عمال التحكم بنسبة (23.1%) والإطارات بنسبة (22.2%).

وعليه يمكن القول أن أغلبية عمال مؤسسة يصرحون بانهم يفضلون الحوافز الجماعية أجريت خاصة فئة عمال التحكم، وهذا راجع إلى أن العمال بها يبذلون جهود معتبرة ويكون العمل جماعي ويتطلب المشاركة كل الفئات مع بعضها البعض كذلك لعملهم التناوبي ليل ونهار ودرجة التعب والإرهاق، جعلهم يشعرون ويحسون بأنهم يعيشون وضعية وظروف عمل واحدة، ليس فيها اختلاف وهذا ما صرح به أحد المبحوثين "كلهم يتعبون ويستحقون ذلك" مما يخلق جو عمل يسوده التعاون

والنفاعل فيما بينهم، ومما يقلل من المشاحنات والصراعات في تساوي كل الأفراد في أخذ الحوافز مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم وزيادة مستوى كفاءتهم،
أما الفئة الثانية والتي صرحت بأنه لا يهتمها إن منحت جماعية أو فردية، وهذا يدل على أن المؤسسة الحوافز بها قليلة جدا، وهي لا تعري مقارنة بما يعملون من أجلها وهذا يعود بالسلب عليهم في التكاسل والإحباط وفقدانهم الثقة في مؤسستهم
أما الفئة الثالثة التي صرحت بأنها تفضل أن تكون فردية أكثر منها جماعية، لكونهم لهم نوع من الاستعداد أكثر لبذل مجهود مضاعف في العمل وإثبات كفاءتهم
ومنه نستنتج أن الحوافز المقدمة بالمؤسسة هي حوافز جماعية ليس فيها التمييز والتفريق حتى تحافظ المؤسسة على الهدوء والانضباط والالتزام في العمل من طرف العمال والتقليل من المشاكل التي تحدث من تذمر وعدم الرضا حتى تضمن استمرار العمل .
وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (1.080) وهي غير دالة عند درجة الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (897)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول أفضلية الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة.

جدول رقم (46): يوضح رأي المبحوثين في أثر الحوافز المقدمة في دافعية العامل وزيادة ثقته بالمؤسسة حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
9	2	7	ت	%	
100%	22.2%	77.8%			
26	13	13	ت	%	عمال تحكم
100%	50.0%	50.0%			
115	62	53	ت	%	عمال تنفيذ
100%	53.9%	46.1%			
150	77	73	ت	%	المجموع
100%	51.3%	48.7%			
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)	.185	2	3.378 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون بأن الحوافز المقدمة لهم لم تزيد في دافعيتهم في العمل ولم تزد في ثققتهم بالمؤسسة وتقدر نسبتهم بـ(51.3%) خاصة عمال التنفيذ بنسبة (53.9%)،

في المقابل نجد أن المبحوثين يرون بأن الحوافز المقدمة لهم زادت في دافعيتهم للعمل وزادت في ثققتهم بالمؤسسة بنسبة (48.7%) خاصة الإطارات بنسبة (77.8%) و عمال التحكم بنسبة (50.0%).

وبالتالي نجد أن أكثر عمال المؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يصرحون بأن الحوافز المقدمة لهم لم تؤثر في دافعيتهم للعمل و زيادة ثققتهم بالمؤسسة خاصة فئة عمال التنفيذ، ويعود ذلك بسبب طبيعة الحوافز الممنوحة، والنظام المعمول به جعلها حوافز لا قيمة لها وليس لها أثر نفسي في دافعيتهم للعمل، وأصبحت حوافز ينفرون منها تؤثر سلبا وبالتالي تقلل من جهودهم، لأنها مكافآت عكست توقعات العمال، ولا يسعون بجد في الحصول عليها لأنها فقدت قيمتها ولا ترقى إلى طموحهم، وتركوها وأصبحوا غير مهتمين بها، و جاءت مكانها قيم سلبية اللامبالاة وعدم الاكتراث بها،

وتثبتت في ذهن العامل أنه يعيش حياة روتينية يومية بالعمل، لا ينتظر منها أن تخلصه من هذه الحالة، فهو واجبه كعامل أن يعمل وفق نمط محدد تغيب فيه الحيوية والنشاط. أما الذين أجابوا بـ " نعم " فذلك بسبب حبهم و ارتباطهم بعملهم و حصولهم على تشجيعات وترقيات معينة تناسب ومؤهلاتهم مما جعلهم يخلقون تفاعل إيجابي بينهم و بين وظائفهم مما سمح لهم ببقاء دافعيتهم ورغبتهم في زيادة مستوى العمل، إضافة إلى تفهم المنظمة لهم و تقديرها لهم في أوقات كثيرة مما ساعدهم على تقديم الأفضل. منه نستنتج أن المؤسسة الحوافز والمكافآت بها غير مستقرة، و غياب في بعض الأحيان التقييم الموضوعي في كيفية منحها، أو كمية المقدار التي تعطى للعمال حتى تكسب ثقتهم وينمو كفاءتهم. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (3.378) وهي غير دالة عند درجة الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (185)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول أثر الحوافز المقدمة في دافعية العامل وزيادة ثقته بالمؤسسة.

جدول رقم (47) يوضح رأي المبحوثين في نوع الحوافز التي يفضلونها حسب الفئة المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	معا	معنوية	مادية			
9	1	2	6	ت	إطارات	
100%	11.1%	22.2%	66.7%	%		
26	11	7	8	ت	عمال تحكم	
100%	42.3%	26.9%	30.8%	%		
115	40	27	48	ت	عمال تنفيذ	
100%	34.8%	23.5%	41.7%	%		
150	52	36	62	ت	المجموع	
100%	34.7%	24.0%	41.3%	%		
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)		.393	4	4.100 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يصرحون بأنهم يرغبون في أن تمنح لهم المؤسسة المكافآت والحوافز مادية وتقدر نسبتهم بـ(41.3%) خاصة الإطارات بنسبة (66.7%) وعمال التنفيذ بنسبة (41.7%)، وتليها نسبة (34.7%) من المبحوثين يصرحون بأنهم يرغبون في أن تمنح لهم المؤسسة المكافآت والحوافز مع خاصة عمال التحكم بنسبة (42.3%) وعمال التنفيذ بنسبة (34.8%).

في حين سجلت نسبة (24.0%) من المبحوثين يصرحون بأنهم يرغبون في أن تمنح لهم المؤسسة المكافأة والحوافز معنوية خاصة عمال التحكم بنسبة (26.9%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة يصرحون بأن المكافآت يجب أن تمنح ماليا خاصة فئة عمال التنفيذ، ويعود ذلك إلى تدنى مستوى أجورهم، وهي لا تغطي احتياجاتهم اليومية المتزايدة، خصوصا في ظل الغلاء المعيشي وسوء أحوالهم الاجتماعية، وهذا ما صرح به المبحوثين " أجورنا منخفضة والأسعار مرتفعة لذا لا يكفينا الدخل الذي نتقاضاه ".

و المكافآت وحدها لا تحسن من مستوى الكفاءة، بل هناك مجموعة من الاحتياجات والمتطلبات كالرفع من الأجر الشهري، وتحسين ظروف العمل.

ومنه نستنتج أن مستوى الدخل بالمؤسسة متدني، مقارنة بالظروف المعيشية. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا² المقدرة بـ (4.100) وهي غير دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (393)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول نوع الحوافز التي يفضلونها.

جدول رقم (48) يوضح رأي المبحوثين في مدى تفكيرهم بترك المؤسسة بسبب الاختلال في نظام الأجور والحوافز حسب الفئة المهنية				
المجموع	الإجابة		ت	
	لا	نعم		
9	8	1	ت	إطارات
100%	88.9%	11.1%	%	
26	6	20	ت	عمال تحكم
100%	23.1%	76.9%	%	
115	44	71	ت	عمال تنفيذ
100%	38.3%	61.7%	%	
150	58	92	ت	المجموع
100%	38.7%	61.3%	%	
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²	
دال (توجد فروق)	.002	2	12.244 ^a	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن الاختلال في نظام دفع الأجور والحوافز يدفعهم في التفكير بترك المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ (61.3%) خاصة عمال التحكم بنسبة (76.9%) و عمال التنفيذ بنسبة (61.7%).

في المقابل من المبحوثين يرون أن الاختلال في نظام دفع الأجور والحوافز لا يدفعهم في التفكير بترك المؤسسة فيمثلون نسبة (38.7%) خاصة الإطارات بنسبة (88.9%) و عمال التنفيذ بنسبة (38.3%).

من النسب الإحصائية الموضحة أعلى الجدول يتبين لنا بان النسبة الأكثر تصريحا من قبل المبحوثين ميدانيا يصرحون بأنهم يفكرون بترك المؤسسة بسبب الاختلال في توزيع الأجور والحوافز، يتبين لنا أن

طبيعة بيئة العمل والجو السائد بها غير مناسب للبقاء وغياب قنوات الاتصال والعلاقات الإنسانية بين العمال ومشرفيهم، وبين الإدارة بالخصوص، وأن هناك تغييب تام للمشاركة للعمالية في طريقة وضع واتخاذ القرارات لنظام الأجور والحوافز، مما يؤدي إلى بروز قيم منافية سلبية بين أفراد المؤسسة، كالتغيب والبحث عن فرص أخرى عمل أفضل، التباطؤ والتكاسل في العمل، عدم الاهتمام والعناية بالمعدات والآلات، انخفاض الروح المعنوية وتشتت استقرارهم، وفقدان الثقة بالإدارة لأنها لم تتصفهم، وتدبير نظام الأجور والحوافز بمعايير غير موضوعية، مما تؤثر تأثيرا سلبيا على أدائهم وقوتهم ومهاراتهم في العمل وتقل نسبة كفاءتهم مع مرور الوقت.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (12.244) وهي دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (0,002)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول تفكيرهم بترك المؤسسة بسبب الاختلال في نظام الأجور والحوافز.

جدول رقم (49) : يوضح رأي المبحوثين في الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة حسب الفئة المهنة						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	غير مرضية	مستقرة	جيدة			
9	3	3	3	ت	إطارات	
100%	33.3%	33.3%	33.3%	%		
26	12	7	7	ت	عمال تحكم	
100%	46.2%	26.9%	26.9%	%		
115	53	32	30	ت	عمال تنفيذ	
100%	46.1%	27.8%	26.1%	%		
150	68	42	40	ت	المجموع	
100%	45.3%	28.0%	26.7%	%		
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)		.966	4	.573 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون بأن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة هي غير مرضية، وتقدر نسبتهم بـ(45.3%) خاصة عند فئتي عمال التحكم وعمال التنفيذ بنسبة (46.2%)، وبنسبة (46.1%) عند عمال التحكم .

ومن المبحوثين يرون بأن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة هي مستقرة بنسبة (28.0%) خاصة عند الإطارات بنسبة (33.3%) .

في حين سجلت نسبة (26.7%) من المبحوثين يرون بأن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة هي جيدة خاصة الإطارات بنسبة (33.3%) وفئتي عمال التحكم وعمال التنفيذ بنفس النسبة والتي قدرت بـ (26.9%) .

وعليه يمكن القول أن عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية خاصة فئتي عمال التحكم وعمال التنفيذ، يصرحون بأن الخدمات الاجتماعية غير مرضية، وهي منعدمة تماما بالمؤسسة وتتميز بالضعف ويتضح ذلك من خلال سعر الوجبة الممنوحة من قبل المؤسسة في الراتب الشهري والتي تصرف على نفدًا، أنها لا تكفي أمام ارتفاع وزيادة غلاء المواد الاستهلاكية، كذلك العمال لا يتلقون

العناية الكافية خصوصا مع الجهد الذي يبذلونه والتعب في العمل وظروفهم غير الصحية، من كثرة التعب وبرودة الطقس ليلا والعمل المستمر والجهد المبذول طوال فترة العمل، ولا تتخللها فترات راحة. وهذا ما صرح به أحد العمال " إنني لم أصادف أو أعرف أن هناك خدمات اجتماعية تقدمها لنا المؤسسة " هذا يؤدي إلى نقص الحماس والدافعية نحو العمل، وبالتالي انخفاض الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة. كذلك بالنسبة للخدمات الأخرى فهي كذلك سيئة للغاية ولا وجود لها وهناك فقط ما تقدمه بجهدك من قوة عمل لا غير.

إلا أن المؤسسة تتوفر على خدمة واحدة وهي خدمات النقل وهذا ما صرح به لنا أحد المبحوثين " توفر لنا المؤسسة خدمات النقل هذا ليس حبا في العمال وتقديرهم، وإنما فقط لأن المكان الذي تتواجد فيه المؤسسة بعيدا عن أماكن تنقل العمال." وكذلك في تصريح أخر من أحد المبحوثين " الفائدة من توفير النقل هو حتى لا نأتي متأخرين إلى العمل لا أكثر ولا أقل"، كذلك المؤسسة تمنح نسبة قليلة من المال عن الأخطار التي يتعرض لها العمال خصوصا وأنهم يعملون في أماكن تتصف بالحساسية ويتأثر الجسم بها من استعمال مواد كيميائية التي تضر بصحة العامل، كذلك تواجدهم أمام معدات وأجهزة كهربائية لها قوة كهرباء عالية في تشغيلها.

أما عن الفئة الثانية التي صرحت بأن الخدمات الاجتماعية مقبولة بالمؤسسة وهذا لكونهم تحصلوا على زيادات في أجورهم وتحصلوا على مكافآت مالية.

ومنه نستنتج بأن المؤسسة عنصر الخدمات الاجتماعية بها غائب كون أن الجهات المعنية هي التي تأمر بصرفها أو لا، ولا دخل للإدارة في ذلك، كونها مؤسسة تابعة للقطاع الخاص، وبالتالي عدم وجود مشاركة عمالية، وتغيب قنوات الاتصال، واتخاذ القرار من قبل إدارة الموارد البشرية، وليس هناك ديمقراطية في طرح اشغالات واقتراحات عمال المؤسسة، وأن التسيير بها يتسم بالبيروقراطية في اتخاذ القرارات، مما تؤثر بالسلب أن العامل يصبح غير مبال بعمله، ولا يبذل مجهودات أكثر في الزيادة والرفع من أدائه، لأن النتيجة ليس هناك حوافز ولا علاوة وبالتالي نقص الفعالية والكفاءة في العمل.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (573.) وهي غير دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (966)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة.

ثانيا: دور المحافظة على أداء الموارد البشرية في تنمية كفاءاتهم
a. دور التكوين في رفع مهارات وقدرات الكفاءات.

جدول رقم (50): يوضح رأي المبحوثين في مدى استفادتهم من تكوين بالمؤسسة حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
9	1	8	ت	%	
100%	11.1%	88.9%			
26	12	14	ت	%	عمال تحكم
100%	46.2%	53.8%			
115	46	69	ت	%	عمال تنفيذ
100%	40.0%	60.0%			
150	59	91	ت	%	المجموع
100%	39.3%	60.7%			
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)	.171	2	3.532 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أنهم استفادوا من التكوين بالمؤسسة وتقدر نسبتهم بـ(60.7%) خاصة الإطارات بنسبة (88.9%) وعمال التحكم بنسبة (60.0%).

في المقابل من المبحوثين يرون أنهم لم يستفيدوا من التكوين بالمؤسسة ويمثلون نسبة (39.3%) خاصة عمال التحكم بنسبة (46.2%) وعمال التنفيذ بنسبة (40.0%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية استفادوا من التكوين خاصة فئة الإطارات، ويعود ذلك لمدى أهمية وضرورة هذه العملية، بمساعدتهم على فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم، كما يساعدهم التكوين اكتساب معارف ومهارات في المنصب الذي يشغلونه وبالتالي سهولة اندماجهم داخل المؤسسة، مما يساعدهم على تحسين والرفع من أدائهم وحل مشاكلهم في العمل، ومن خلال الفترة التي قضيناها بالمؤسسة اتضح لنا أن للتكوين أثر سيكولوجي ايجابي على الفرد، ويرون في التكوين الحل الأول في تنمية وتطوير قدراتهم وزيادة مهاراتهم وكفاءتهم وتغيير أنماط

سلوكهم في العمل، وبذلك يتحقق الأداء الفعال والفعالية المتوقعة، كما يساعد التكوين كذلك في التقليل من القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل الذي ينجم عنه ضعف الأداء، وهذا و تغطية النقص والتقليل من الأخطاء التي المرتكبة وزادت ثقتهم بأنفسهم أكثر، وأصبح يعتمد عليهم في إنجاز بعض الأعمال الخاصة وتحميلهم مسؤولية أكبر.

فنستنتج أن المؤسسة تراعي التكوين داخل مؤسستها ويعتبر من أولوياتها بوصفه أمرا ضروريا في تحقيق أهدافها، من خلال معرفة الحرص على تكوين أكبر عدد ممكن من مواردها البشرية حسب طبيعة العمل وبالتالي اكتساب القدرة والكفاءة والمهارة المطلوبة في العمل، خصوصا وأنها تستعمل أحدث التقنيات التكنولوجية من تجهيزات ومعدات.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدره ب (3.532) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (171)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول استفادتهم من تكوين بالمؤسسة.

جدول رقم (51): يوضح المكان الذي تلقى فيه المبحوثين التكوين حسب الفئة المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	في مراكز التكوين	خارج المؤسسة	داخل المؤسسة			
9	1	6	2	ت	%	
100%	11.1%	66.7%	22.2%			
26	0	2	24	ت	%	عمال تحكم
100%	0.0%	7.7%	92.3%			
115	8	20	87	ت	%	عمال تنفيذ
100%	7.0%	17.4%	75.7%			
150	9	28	113	ت	%	المجموع
100%	6.0%	18.7%	75.3%			
	القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية		قيمة كا ²	
	دال (توجد فروق)	.001	4		19.379 ^a	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يصرحون بأن التكوين يتم داخل المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ(75.3%) خاصة عمال التحكم بنسبة (92.3%) والإطارات عمال التحكم عمال التنفيذ بنسبة (75.7%).

وتليها نسبة (18.7%) من المبحوثين يصرحون بأن التكوين يتم خارج المؤسسة خاصة الإطارات بنسبة (66.7%).

أما نسبة (6.0%) من المبحوثين يصرحون بأن التكوين يتم في مراكز التكوين ويمثلون خاصة الإطارات عمال التحكم عمال التنفيذ بنسبة (11.1%) وعمال التنفيذ بنسبة (7.0%). وتتعدم عند فئة عمال التحكم.

وعليه يمكن القول أن أغلبية المبحوثين الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية بأنهم تلقوا تكويننا داخل المؤسسة خاصة فئتي عمال التحكم وعمال التنفيذ، ويعود ذلك أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على التكوين داخل المؤسسة، بحيث تقوم بإعداد برامج تكوينية لهم في بيئة عملهم، وذلك بالاعتماد على مشرفين مؤهلين ومدربين ولهم خبرة و أقدمية بالمؤسسة، بحيث يكون فيه التكوين آني نظري وتطبيقي

في نفس الوقت، وبالتالي يسهل أكثر بالاطلاع على تفاصيل العمل وطبيعته ويسهل أكثر الفهم والاستيعاب من التكوين الخارجي من توفير الوسائل و المعدات لذلك، وكذلك تكون الفعالية الارتياح داخل العمل بالنسبة للعامل، ويسهل كذلك معرفة وإدراك جوانب النقص والضعف للعمال ومعالجتها وكذلك معرفة جوانب القوة فيهم وتمييزها.

كما أن المؤسسة تقلل عليها التكاليف والأعباء الباهظة بالتكوين خارج المؤسسة، كذلك عدم الاستقرار من قبل العمال في عملهم لأنهم دائمين في تغيير المؤسسة التي يعملون بها، وينتقلون إلى العمل في مؤسسات أخرى، لذا لا تلجأ المؤسسة إلى صرف مبالغ مالية عليهم في تكوينهم، ثم لا تستفيد من الخبرة والكفاءة التي اكتسبوها.

كذلك لا تلجأ المؤسسة إلى التكوين الخارجي، بحيث يتطلب تكوينهم خارج المؤسسة وقتاً أطول مما يؤثر بالسلب على الأهداف الإستراتيجية التي وضعتها فهي تفضل أن توظف عمال جدد بالكفاءة التي تبحث عنها والتي موجودة خصوصاً وأن الفئة الغالبة في المجتمع الجزائري فئة شابة مدربة ومكونة وذات مستوى تعليمي وكفاءة وبالتالي تقليل النفقات واستغلال الوقت لصالحها.

أما الفئة التي تلقت تكويناً خارج المؤسسة، بخاصة نجدها فقط عند فئة الإطارات، حيث تقوم المؤسسة ببعثهم خارج البلاد للدول الأجنبية، ويمارسون هناك تكوينهم في المؤسسات الخاصة بنشاط المؤسسة، حيث يخضعون إلى برامج وأساليب تكوينية مختلفة، ويتلقون معارف ومهارات تقنية المراد تملكها، وأخذها وتطبيقها على أفراد المؤسسة لحاجة المؤسسة لذلك.

كذلك تقلل المؤسسة من التكوين خارج المؤسسة، عدم الاستفادة من التكوينات التي يقوم الأفراد المدربون خارج المؤسسة على أرض المؤسسة، لأن تقنيات التسيير التي دربوها عليها لا يستعملونها.

ومنه نستنتج بأن المؤسسة وإدارتها تولي عناية كبيرة بأجهزتها وعتادها المسؤول عن الإنتاج، من خلال تنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية، وتعمل على تكوينهم في أماكن عملهم، وتوفر في ذلك كل الوسائل المادية والبشرية لنجاح البرامج التدريبية.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدره ب (19.379) وهي دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (0,001)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول المكان الذي تلقوا فيه التكوين.

جدول رقم (52) : يوضح رأي المبحوثين في الغرض من التكوين حسب الفئة المهنية							
المجموع	الإجابة				ت	إطارات	الفئة المهنية
	عملية للترويج عن النفس وكسر الروتين	عملية لرفع المستوى المهني	عملية تسبق الترقية	لزيادة مستوى أدائك وكفائك في العمل			
9	0	2	0	7	%		
100%	0.0%	22.2%	0.0%	77.8%	%		
26	0	9	1	16	%	عمال	
100%	0.0%	34.6%	3.8%	61.5%	%	تحكم	
115	2	39	11	63	%	عمال	
100%	1.7%	33.9%	9.6%	54.8%	%	تنفيذ	
150	2	50	12	86	%		المجموع
100%	1.3%	33.3%	8.0%	57.3%	%		
القرار			مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)			.748	6	3.466 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون بأن الغرض من تكوينهم هو لزيادة مستوى أدائهم وكفاءاتهم في العمل وتقدر نسبتهم بـ(57.3%) خاصة الإطارات بنسبة (77.8%) وعمال التحكم و بنسبة (61.5%).

وتليها نسبة (33.3%) من المبحوثين يرون بأن الغرض من تكوينهم هو عملية لرفع المستوى المهني خاصة عمال التحكم بنسبة (34.6%) و عمال التنفيذ بنسبة (33.9%).

في حين سجلت نسبة (8.0%) من المبحوثين يرون بأن الغرض من تكوينهم هو عملية تسبق الترقية خاصة عمال التنفيذ بنسبة (9.6%).

أما نسبة (1.3%) فيمثلون العمال الذين يرون بأن الغرض من التكوين عملية للترويج عن النفس وكسر الروتين خاصة عند عمال التنفيذ فقط بنسبة (1.7%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية خاصة فئة الإطارات، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تقوم بتحسين مستوى العمال في أدائهم وكفاءاتهم وهذا راجع إلى أن مستواهم في تراجع، خصوصا وأن بعض الوظائف تتميز بالروتينية، وليس فيها التجديد والحركة، فهي تسعى أن تكون لها مستوى أداء جيد من خلال إجراء تكوينات في مسارهم الوظيفي، والتي تعتبر مهمة للأفراد والمؤسسة، وهذا ما صرح به المشرفين عليهم " لقد تحسن مستوى أدائهم في العمل بعد التكوين وزادت رغبتهم مما أدى إلى ارتفاع مستوى كفاءاتهم. "

إذ تسمح هذه التكوينات للمؤسسة من مسايرة التغيرات التي تطرأ على أنماطها التسييرية والتكنولوجية، وتمكن عمالها من مسايرة هذه التحولات، وتقوم المؤسسة من تمكينهم من تسيير الآلات، وممارسة وظائف أخرى غير وظائفهم، خصوصا عندما يكون هناك دوران في المناصب.

كما أن الغرض من التكوين هو اكتساب تقنيات جديدة العمل والتحكم أكثر في منصب العمل، ويصبح للأفراد الكفاءة والقدرة وتوسيع خبراتهم وتنمية وزيادة قدراتهم واكتساب تقنيات حديثة في العمل، وذلك قصد إثراء معارفهم في ميدان التسيير ومواكبة التكنولوجيا وهذا ما صرح به أحد الإطارات " لقد ساعدتني المؤسسة في تلقي تكويننا آخر اكتسبت فيه معلومات وتقنيات حديثة في مجال عملي "، من خلال معرفة مختلف المستجدات في ميدان عملي خاصة وأن هذه المؤسسة لديها تكوينات خاصة، لدى فئتي الإطارات وعمال التحكم، تحاول من توسيع مكانتها وإثبات دورها من خلال التحكم في التقنية الجديدة الخاصة بتحسين وجوده المنتوج وتوسع معرفهم وبالتالي يبرز دورهم أكثر بالمؤسسة ويصبحون ذو كفاءة لا يمكن الاستغناء عنهم.

أما الفئة التي صرحت بأن غرض التكوين هو عملية لرفع المستوى المهني للعمل الذي يقوم به العمال بهدف التحكم في وظائفهم، وكذلك إلى إمكانية العامل بتكيف معارفه وخبراته لتمكينه من شغل وظيفة أخرى تختلف عنها، من حيث المهام أو عند إدخال تغيرات تكنولوجية يكون العامل مستعد ومؤهل ولا يجد صعوبة في التأقلم معها، وتجديد وتنمية مهارته.

ومنه نستنتج أن الهدف من التكوين الذي تقوم به المؤسسة هو العمل قدر المستطاع في اكتساب تقنيات جديدة في العمل وتحسين مستوى الأداء، وخبرة وكفاءة أكثر، تستدعيه الطرق والأساليب الحديثة، وضرورة التكوين تتجلى بوضوح في زيادة رضا الأفراد عن المناصب التي يشغلونها واندماجهم مع طبيعة العمل والوظيفة، وهذا لكون المؤسسة تواجه المنافسة المحلية والأجنبية في تسويق منتجاتها، وجلب زبائن وشركاء جدد وهذا ما يدل على وجود ثقافة تكوينية بها وتحقيق أهدافها.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (3.466) وهي غير دالة عند درجات الحرية (06) بمستوى دلالة قدره (784)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول الغرض من التكوين.

جدول رقم (53) : يوضح نوع التكوين الذي يتلقاه المبحوثين حسب الفئة المهنية في حسب الفئة المهنية						
المجموع	الإجابة					
	معا	تكوين تطبيقي	تكوين نظري			
9	8	0	1	ت	إطارات	الفئة المهنية
100%	88.9%	0.0%	11.1%	%		
26	9	15	2	ت	عمال تحكم	
100%	34.6%	57.7%	7.7%	%		
115	49	57	9	ت	عمال تنفيذ	
100%	42.6%	49.6%	7.8%	%		
150	66	72	12	ت	المجموع	
100%	44.0%	48.0%	8.0%	%		
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
دال (توجد فروق)		.046	4	9.696 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يصرحون بأنهم تلقوا تكويناً تطبيقياً وتقدر نسبتهم بـ (48.0%) خاصة عمال التحكم بنسبة (57.7%) و عمال التنفيذ بنسبة (49.6%)، وتليها نسبة (44.0%) من المبحوثين يصرحون بأنهم تلقوا التكوينين معاً النظري والتطبيقي خاصة الإطارات بنسبة (88.9%) و عمال التنفيذ بنسبة (88.9%). أما نسبة (8.0%) فيمثلون المبحوثين يصرحون بأنهم تلقوا تكويناً نظرياً خاصة الإطارات بنسبة (11.1%).

من خلال هذه المعطيات الإحصائية الموضحة أعلاه اتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يتلقون تكويناً تطبيقياً مباشرة داخل عملهم، وهذا راجع إلى طبيعة عمل ونشاط المؤسسة الذي يعتمد بالدرجة الأولى

إلى نزول العامل إلى ميدان العمل، وذلك لأنها تستعمل آلات وأجهزة إلكترونية وكهربائية أوتوماتيكية تلزم عليهم تعلمها، وأن العامل سوف يتقن العمل على الآلة وسيستوعبها بدقة أكثر.

وهذا ما صرح به مسؤول إدارة الموارد البشرية، " المؤسسة تفضل التكوين التطبيقي مباشرة وبالتالي فالعامل يعمل ويتعلم في نفس الوقت، وتكون درجة تقبله أكثر ويرتفع مستوى أدائه.

أما الفئة الثانية التي صرحت بأنها تلقت التكوينين معا، هذا راجع إلى أنهم تحصلوا على ترقيات في عملهم، وأصبحوا يشغلون مناصب تتسم بتحمل المسؤولية، إضافة إلى مستواهم التعليمي الذي يؤهلهم لتولي صلاحيات أكثر وتكوينهم عادة يكون عن طريق متابعتهم من مكونين أكفاء ومتخصصين حتى يتمكنوا من اكتساب قدرات ومهارات وكفاءات أخرى، حتى تتماشى وتنكيف مع منصب العمل، وهذا ما صرح به أحد عمال الإطارات " بعد ترقيتي تلقت تكوين نظري آخر على مناصبي الجديد

ومنه نستنتج أن طريقة التكوين بالمؤسسة هي تطبيقه، وهذا راجع إلى طبيعة ونوعية المنصب، وكذلك إلى تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة بالمؤسسة والى مواكبة التحولات الاقتصادية الحاصلة في المنظمات فيما يخص التكوين والذي أصبح تراعي فيه العمليات والتقنية، خصوصا وأنهما مؤسسة اقتصادية إنتاجية تعتمد بالأساس على نوعية وجودة الإنتاج.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدره بـ (9.696) وهي دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (0,046)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول نوع التكوين الذي يتلقونه في المؤسسة.

جدول رقم (54): يوضح رأي المبحوثين في الهدف من التكوين من قبل إدارة الموارد البشرية حسب الفئة المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	تطبيقا لبرنامج معد مسبقا	لطلب المسؤول المباشر	لسد حاجيات المؤسسة من الكفاءات			
9	1	1	7	%		
100%	11.1%	11.1%	77.8%	%		
26	5	8	13	%	عمال	
100%	19.2%	30.8%	50.0%	%	تحكم	
115	24	34	57	%	عمال	
100%	20.9%	29.6%	49.6%	%	تنفيذ	
150	30	43	77	%		المجموع
100%	20.0%	28.7%	51.3%	%		
	القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية			قيمة كا ²
	غير دال (لا توجد فروق)	.600	4			2.752 ^a

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن دائرة الموارد البشرية تتخذ قرار التكوين استجابة لسد حاجيات المؤسسة من الكفاءات وتقدر نسبتهم بـ(51.3%) خاصة الإطارات بنسبة (77.8%) وعمال التحكم بنسبة (50.0%). وتليها نسبة (28.7%) من المبحوثين يرون أن دائرة الموارد البشرية تتخذ قرار التكوين استجابة لطلب المسؤول المباشر خاصة عمال التحكم بنسبة (30.8%) و عمال التنفيذ بنسبة (29.6%). في حين سجلت نسبة (20.0%) من المبحوثين يرون أن دائرة الموارد البشرية تتخذ قرار التكوين استجابة لتطبيق برنامج معد مسبقا خاصة عمال التنفيذ بنسبة (20.9%). وعليه يمكن القول أن أكثر أن عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يصرحون أن دائرة الموارد البشرية تتخذ قرار التكوين استجابة لسد حاجيات المؤسسة من الكفاءات خاصة فئة الإطارات، ويعود ذلك إلى أن المؤسسة تواكب التطورات والتغيرات المستجدة على مستوى المحلي والعالمى و كذلك لتحسين نوعية منتوجها وضمان تسويقه بكميات معتبرة، وكسب ثقة الشركاء والزبائن،

فالمؤسسة تستورد آلاتها ووسائلها الخاصة بالإنتاج، وبالتالي فالمؤسسة في حالة استعداد دائم في تكوين مواردها البشرية حتى تسد العجز والنقص، وتحافظ على مكانتها في السوق وجودة منتوجها، وكفاءة أفرادها.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (2.752) وهي غير دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (600)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول الهدف من التكوين من قبل إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (55) : يوضح مدى استفادة المبحوثين من الترقية بعد التكوين حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
9	3	6	ت	%	
100%	33.3%	66.7%			
26	16	10	ت	%	عمال تحكم
100%	61.5%	38.5%			
115	64	51	ت	%	عمال تنفيذ
100%	55.7%	44.3%			
150	83	67	ت	%	المجموع
100%	55.3%	44.7%			
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية			قيمة كا ²
غير دال (لا توجد فروق)	.338	2			2.172 ^a

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يصرحون بأنهم لم يستفيدوا من الترقية بعد التكوين وتقدر نسبتهم بـ (55.3%) خاصة عمال التحكم بنسبة (61.5%) و عمال التنفيذ بنسبة (55.7%).

أما نسبة (44.7%) فيمثلون المبحوثين الذين صرحوا بأنهم استفادوا من الترقية بعد التكوين خاصة الإطارات بنسبة (66.7%) و عمال التنفيذ بنسبة (44.3%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية خاصة فئة عمال التحكم، ويعود ذلك إلى أن عدد الذين ترقوا أكثر من المناصب المتوفرة بالمؤسسة، هذا

ما صرح به لنا مسؤول الموارد البشرية بأن الترقية موجودة لكن فعاليتها تبقى غائبة ولا ينتظر منها الكثير، هذا انعكس بالسلب على عدم الرضا وإحباط لمعنوياتهم ودافعيتهم التي كانوا يتمتعون بها أثناء التكوين، في ترقيتهم والاستفادة من عدة امتيازات وحوافز أخرى، (كالزيادة في الأجر، تغيير المنصب، حصوله على مسؤوليات أكثر....)، و اقتناعهم بعدم عدالة المؤسسة وأنها تمتلك معايير أخرى في ترقية أفرادها، وإحساسهم بخيبة الأمل وفقد ثقتهم بمؤسستهم، والهدف التي كانوا يسعون ورائها من ترقيتهم، في تلبية حاجياتهم وهذا ما تطرقت إليه نظرية سلم الحاجات لماسلوا بأن الإنسان تزيد دافعيته ورغبته كلما حقق وأشبع حاجة من حاجياته، وبالتالي تول الترقية من حافز إيجابي إلى حافز سلبي، وسبب مباشر لتترك المؤسسة والبحث عن مؤسسات أخرى تقدر مجهوداتهم وتثمنها.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة ب (2.172) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (338)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول الاستفادة من الترقية بعد التكوين.

جدول رقم (56): يوضح رأي المبحوثين في دور التكوين بالنسبة لهم حسب الفئة المهنة							
المجموع	الإجابة						
	وسيلة لزيادة القدرات والكفاءات	وسيلة لتحسين العمل والإنتاج وحل مشاكله	وسيلة للمحافظة على ولاء وثقة العامل بالمؤسسة	عملية استثمار تقوم به المؤسسة			
9	1	3	1	4	ت	إطارا	الفئة المهنة
100%	11.1%	33.3%	11.1%	44.4%	%	ت	
26	2	7	4	13	ت	عمال	
100%	7.7%	26.9%	15.4%	50.0%	%	تحكم	
115	11	38	16	50	ت	عمال	المجموع
100%	9.6%	33.0%	13.9%	43.5%	%	تنفيذ	
150	14	48	21	67	ت		
100%	9.3%	32.0%	14.0%	44.7%	%		
القرار			مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)			.995	6	.658 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون بأنهم يعتبرون التكوين بالنسبة للفرد عملية استثمار تقوم بها المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ(44.7%) خاصة عمال التحكم بنسبة (50.0%) ..

وتليها نسبة (32.0%) من المبحوثين يرون بأنهم يعتبرون التكوين بالنسبة للفرد هو وسيلة لتحسين العمل والإنتاج وحل مشاكله خاصة لدى فئتي الإطارات و عمال التنفيذ بنفس النسبة وتقدر بـ (33.3%).

في حين سجلت نسبة (14.0%) من المبحوثين يرون بأنهم يعتبرون التكوين بالنسبة للفرد هو وسيلة للمحافظة على ولاء وثقة العامل بالمؤسسة خاصة عمال التحكم بنسبة (15.4%).

أما نسبة (9.3%) فيمثلون المبحوثين الذين يرون بأنهم يعتبرون التكوين بالنسبة للفرد هو وسيلة لزيادة القدرات والكفاءات خاصة الإطارات بنسبة (11.1%) و عمال التنفيذ بنسبة (9.6%).

وعليه يمكن القول أن أكثر نسبة من عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يرون بأنهم يعتبرون التكوين بالنسبة للفرد عملية استثمار تقوم بها المؤسسة خاصة فئة عمال التحكم، وهذا لكي يتحكم العمال أكثر في العمل وتقل الأخطاء، وكذلك الإدارة تحرص مستقبلا في امتلاكها لموارد بشرية لها مدربة ومؤهلة بقدرات وإمكانيات تعتمد عليهم ويحققون الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة، وكما تقوم إدارة المؤسسة بتحسين وتحديث وسائلها، هذا يتبعه أيضا بأن تحسن من نوعية أفرادها في التدريب والتكوين أكثر واستثمارهم على أحسن ما يرام.

أما الفئة التي صرحت بأن التكوين يعتبر وسيلة لتحسين العمل والإنتاج وحل مشاكله، وهذا يعود بالفائدة بالدرجة الأولى للمؤسسة، وذلك من خلال تحسين مستوى أدائهم ورفعهم.

مما يدل على أنها تساير وتواكب المستجدات الحالية وأنها عملت على خلق التكيف والاندماج في العمل، أكثرن وتحسن الأداء فالتكوين يعتبر محرك يقوم بدفع الأفراد إلى توسيع مجال معرفتهم المكتسبة لديهم والمعارف التي سيكتسبونها في التكوينات الجديدة، وتعتبر بمثابة انتقال فرد من وضعية إلى وضعية أخرى أحسن منها في التعرف على أمور جديدة بخصوص المهام التي يعملها ' وتحقيق الغايات و الأهداف المسطرة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (658). وهي غير دالة عند درجات الحرية (06) بمستوى دلالة قدره (995)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول دور التكوين بالنسبة لهم.

جدول رقم (57) : يوضح رأي المبحوثين مدى الاستفادة من التكوين الذي تلقوه في حسب الفئة المهنية						
المجموع	الإجابة				إطارات	الفئة المهنية
	تكوين لغرض تنفيذ مخطط المؤسسة فقط	تكوين لم تستفد منه في عملك	ساهمت في تنمية قدراتهم وزيادة مهاراتهم في عملهم	ت		
9	0	1	8	%	ت	إطارات
100%	0.0%	11.1%	88.9%	%	%	
26	8	2	16	%	ت	عمال تحكم
100%	30.8%	7.7%	61.5%	%	%	
115	32	11	72	%	ت	عمال تنفيذ
100%	27.8%	9.6%	62.6%	%	%	
150	40	14	96	%	ت	المجموع
100%	26.7%	9.3%	64.0%	%	%	
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)		.453	4	3.665 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يصرحون بأن نوعية البرامج التكوينية المطبقة بالمؤسسة ساهمت في تنمية قدراتهم وزيادة مهاراتهم في عملهم ونقدر نسبتهم بـ(64.0%) خاصة الإطارات بنسبة (88.9%) .

وتليها نسبة (26.7%) من المبحوثين يصرحون بأن نوعية البرامج التكوينية المطبقة بالمؤسسة هي عبارة عن تكوين لغرض تنفيذ مخطط المؤسسة فقط خاصة عمال التحكم بنسبة (30.8%) والعمال التنفيذ بنسبة (27.8%).

في حين سجلت نسبة (9.3%) من المبحوثين يصرحون بأن نوعية البرامج التكوينية المطبقة بالمؤسسة هو تكوين لم يستفيدوا منه في عملهم خاصة الإطارات بنسبة (11.1%) و عمال التنفيذ بنسبة (9.6%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية خاصة فئة يصرحون بأن نوعية البرامج التكوينية المطبقة بالمؤسسة ساهمت في تنمية قدراتهم وزيادة مهاراتهم في عملهم خاصة عند فئة الإطارات، ويعود ذلك للاستفادة والتطور الملحوظ في قدراتهم واكتسابهم تقنيات جديدة في عملهم، وكذلك إلى زيادة وتنمية ملكاتهم الفكرية في التحكم الجيد والإلمام بكل جوانب علمهم، وزادت كفاءتهم واكتسبوا خبرات جديدة، وهذا ما أكده المسؤول إدارة الموارد البشرية بأنه عندما يتم إدراج تكنولوجيا حديثة أو تقنيات عمل جديدة فإن مصلحته تقوم باختيار عدد من الأفراد ذوي المستوى التعليمي العالي والذين يتمتعون بقابلية التطور لتوجيههم للتكوين على هذه التكنولوجيا لأن المؤسسة مجبرة على تكوينهم مما يمكنها من الاستفادة السريعة من هذه التقنيات.

كذلك نجدهم قد قدموا انطبعا مناسباً وموافقته على نوعية البرامج التكوينية التي تلقوها وهذا راجع إلى مساعدتهم على تحسين أدائهم، فأغلب العمال يرون أن البرنامج التكويني هو في المستوى وقد جاء وفق احتياجات المتكولين للوظيفية ويساعدهم في طريقة عملهم مما يؤدي إلى التحسن في أدائهم وزيادة الإنتاج وجودته.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (3.665) وهي غير دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (453)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول الاستفادة من التكوين الذي تلقوه بالمؤسسة.

جدول رقم (58) : يوضح رأي المبحوثين في مدى متابعة المسؤولين لعملية التكوين حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
9	2	7	ت	%	
100%	22.2%	77.8%	ت		
26	13	13	ت	%	عمال تحكم
100%	50.0%	50.0%	ت		
115	52	63	ت	%	عمال تنفيذ
100%	45.2%	54.8%	ت		
150	67	83	ت	%	المجموع
100%	44.7%	55.3%	ت		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)	.342	2	2.148 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون بأنه هناك متابعة لعملية التكوين من طرف المسؤولين وتقدر نسبتهم بـ(55.3%) خاصة الإطارات بنسبة (77.8%). أما نسبة (44.7%) من المبحوثين يرون بأنه ليس هناك متابعة لعملية التكوين من طرف المسؤولين خاصة الإطارات بنسبة (50.0%) وعمال التنفيذ بنسبة (45.2%). وعمال التحكم من هذه النسب الإحصائية نجد أن المبحوثين أجابوا بأنهم يتلقون متابعة لعملية تكوينهم من قبل المسؤولين، إذ لا يمكن تحقيق نظام تكوين، دون برنامج متابعة مهياً ومستخدماً استخداماً جيداً، بغض النظر عن مدى فعاليته، وأنه لا يمكن لأي نظام تكوين الاستجابة للمتطلبات الوظيفية المتغيرة، دون متابعة مستمرة للعملية التكوينية.

وهذا ما صرح به أحد مسؤولي مصلحة الموارد البشرية " إن الهدف الرئيسي من وضع برنامج المتابعة هو جمع معلومات مفصلة عن مدى تحسن أداء المكونين وعلى معرفة مدى قدرتهم وكفائتهم في استيعاب كل ما تكونوا عليه.

وهذا يعود إلى أن المسؤولين من ذوي المستوى العلمي العالي وبالتالي درايتهم بمهامهم الوظيفية

وتخصصهم في مجال عملهم مما يعطي لهم سهولة في تحليل مهام منصب عمل العمال وبالتالي تحديد احتياجاتهم الفعلية للتدريب.

ومنه فإن برنامج المتابعة المنظم والموضوعي معيارا خارجيا يمكن أن تقاس به فعالية نظام التكوين. ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى وتحرص على متابعة للمتكورين، حتى تخلق شعورا بالانتماء وتخلق التوازن والارتباط والتعاون والمشاركة بين المسيرين والعمال، وتساعد في خفض وتقليص عدم الرضا عن التكوين ودوره في تنمية مهاراتهم وتحقيق الفعالية ونجاحه، وبالتالي تحقق مستوى أداء فعال، وزيادة كفاءة أكثر و تحقيق الأهداف المسطرة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدره ب (2.148) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (342)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حولمتابعة المسؤولين لعملية التكوين.

جدول رقم (59) : يوضح رأي المبحوثين في مدى وضوح العدالة في الاستفادة من التكوين حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
9	2	7	ت	%	
100%	22.2%	77.8%			
26	16	10	ت	%	عمال تحكم
100%	61.5%	38.5%			
115	62	53	ت	%	عمال تنفيذ
100%	53.9%	46.1%			
150	80	70	ت	%	المجموع
100%	53.3%	46.7%			
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية			قيمة كا ²
غير دال (لا توجد فروق)	.121	2			4.219a

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أنه ليس هناك عدالة في الاستفادة من التكوين وتقدر نسبتهم بـ(53.3%) خاصة عمال التحكم بنسبة (61.5%) والإطارات عمال التنفيذ بنسبة (53.9%).

في المقابل من المبحوثين يرون أنه هناك عدالة في الاستفادة من التكوين فيمثلون نسبة (46.7%) خاصة الإطارات بنسبة (77.8%) و عمال التنفيذ بنسبة (46.1%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يرون أنه ليس هناك عدالة في الاستفادة من التكوين وتقدر خاصة فئة عمال التحكم، وذلك بسبب أن الأسلوب والمعايير التي تتبعها المؤسسة غامضة وغير موضوعية، وهي في جل الحالات لا تعلم أفرادها بالتكوين الذي ستقوم به على أفرادها غير معلن على الجميع وهذا حسب تصريحات بعض المبحوثين، المسؤولين والمشرفين هم من يعينون من يذهب للتكوين دون تدخل من، أو إعلامنا مسبقا بطبيعة هذا التكوين ومنهم مستحقوه.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا² المقدرة بـ (4.219) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (1,21)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول وضوح العدالة في الاستفادة من التكوين.

جدول رقم (60) : يوضح رأي المبحوثين في مدى وجود البديل لمغادرة المؤسسة حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	
	لا	نعم			
2	1	1	ت	%	الفئة المهنية
100%	50.0%	50.0%			
16	2	14	ت	%	عمال تحكم
100%	12.5%	87.5%			
62	9	53	ت	%	عمال تنفيذ
100%	14.5%	85.5%			
80	12	68	ت	%	المجموع
100%	15%	85%			
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)	.366	2	2.011 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين أجابوا بأنه ليس هناك عدالة في الاستفادة من التكوين وإذا توفر لهم البديل فإنهم يغادرون المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ (85.0%) خاصة عمال التحكم بنسبة (87.5%) و عمال التنفيذ بنسبة (85.5%).

في المقابل من المبحوثين الذين أجابوا بأنه ليس هناك عدالة في الاستفادة من التكوين وإذا توفر لهم البديل فإنهم لا يغادرون المؤسسة فيمثلون نسبة (15.0%) خاصة الإطارات بنسبة (50.0%) .

وعليه نستنتج من هذه البيانات الإحصائية أن عمال مؤسسة الذين أجابوا بأنه ليس هناك عدالة في الاستفادة من التكوين وإذا توفر لهم البديل فإنهم يغادرون المؤسسة خاصة فئة عمال التحكم، ويعود ذلك بأن العمال أصبحوا مقتنعين بأن إدارة المؤسسة لا تولي عناية واهتماما بها وإنما همها الوحيد هو الحصول على الأرباح المالية وتوسيع هياكلها، ولا تقدر الجهود التي يبذلونها في العمل، وفقدان

الثقة بينهم و بين المؤسسة، وهذا لا يشجع إطلاقاً على الاستقرار والمكوث بها، ويعتبر مؤشراً سلبياً في دافعية الأفراد على البقاء والاستقرار بها.

ومنه نستنتج أن المؤسسة مع مرور الوقت ستفقد موردها البشرية الكفأة، نتيجة سياستها المتبعة والقرارات التي تتخذها، وأن تبحث عن طرق سليمة ومعايير موضوعية في كيفية تكوين مواردها، إذا ما أرادت أ تحافظ على مواردها البشرية.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (2.011) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (366)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول وجود البديل لمغادرة المؤسسة.

3 - دور أمن وسلامة الموارد البشرية في الاستقرار والرضا الوظيفي للكفاءات

جدول رقم (61): يوضح رأي المبحوثين في مدى اعتناء المؤسسة بأمن وسلامة مواردها البشرية حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
9	0	9	ت	%	
100%	0.0%	100%			
26	7	19	ت	%	عمال تحكم
100%	26.9%	73.1%			
115	33	82	ت	%	عمال تنفيذ
100%	28.7%	71.3%			
150	40	110	ت	%	المجموع
100%	26.7%	73.3%			
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)	.172	2	3.516 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يصرحون بأن المؤسسة تعتني بأمن وسلامة مواردها البشرية وتقدر نسبتهم بـ(73.3%) خاصة الإطارات بنسبة (100%) و عمال التحكم بنسبة (73.1%).

في المقابل من المبحوثين يرون بأن المؤسسة لا تعتني بأمن وسلامة مواردها البشرية بنسبة (26.7%) خاصة عمال التنفيذ بنسبة (28.7%) و عمال التحكم بنسبة (26.9%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يصرحون بأن المؤسسة تعتني بأمن وسلامة مواردها البشرية خاصة فئة الإطارات ويعود ذلك الإدارة لها قسم خاص يعنى بالأخطار والحماية المهنية، إذ توفر للعمال كل التجهيزات والوسائل اللازمة والضرورية لحماية عمالها من الأخطار المتوقع حدوثها في أماكن العمل خصوصا أن نشاط المؤسسة يعتمد على العتاد الثقيل (أجهزة كهربائية)، ونوع العمل الذي يمارسه أغلبية العمال، فالقانون الداخلي للمؤسسة صارم ويجبر إلزاميا كل العمال من ارتداء الملابس الخاصة بالعمل تقيهم وتحميهم من مجمل الأخطار.

كذلك أكدت لنا الإدارة بوجود قسم خاص بطب العمل، فالعمال يحصلون على متابعة طبية لهم وبصفة دورية، على تحافظ على سلامة أجسادهم، ومن الممكن أن يطلب تغيير العامل من منصب عمله في حالة تعرضه لظرف صحي، وفي بعض الأحيان تتكفل المؤسسة وعلى حسابها الخاص بمعالجتهم وإمداد لهم يد المساعدة، وهذا ما أكدته لنا المبحوثين في تعليقاتهم.

وهذا ما صرح به مسؤول إدارة الموارد البشرية أكدت لنا بأنها تقوم بدورات توعوية وتحسيسية للأخطار الممكن أن يتعرض لها العمال في العمل، ووجود مراقبة تقنية ومستمرة لوسائل العمل لحمايتهم وضمان سلامتهم، حيث لاحظنا من خلال تجوالنا في محيط المؤسسة بوجود لافتات معلقة والتي تذكر العمال دوماً عن الخطر الذي يمكن أن يصيبهم إن لم يلتزموا بها أثناء العمل، (كالتدخين أمام الآلات، أو النوم بالقرب منها، أو الجلوس في أماكن غير مناسبة لذلك.....).

كما أن المؤسسة توفر كل المعدات الضرورية واللائمة في حالة حدوث أي طارئ، وتقوم بالتنظيف الدائمة والمستمرة لمحيط المؤسسة.

ومن هنا نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تلم بكل المخاطر و الحوادث المحتملة وقوعها في بيئة العمل وتحافظ على سلامة مواردها البشرية، وأن تلك المخاطر لا تتحملها الإدارة فقط وإنما هي مهمة كل أفراد المؤسسة، وعبرة عن ثقافة تنظيمية تسير عليها المؤسسة، بحيث كل فرد يشعر ويحتم عليه بأن يحافظ على بيئة عمله لأن المتضرر الأول والأخير هو الفرد العامل نفسه.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدره ب (3.516) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (172)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول اعتناء المؤسسة بأمن وسلامة مواردها البشرية.

جدول رقم (62) : يوضح رأي المبحوثين في مدى متابعة المؤسسة لهم في حالة ما تعرضوا لحادث عمل أو مشاكل حياتية حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
9	0	9	ت	%	
100%	0.0%	100%			
26	6	20	ت	%	عمال تحكم
100%	23.1%	76.9%			
115	25	90	ت	%	عمال تنفيذ
100%	21.7%	78.3%			
150	31	119	ت	%	المجموع
100%	20.7%	79.3%			
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)	.284	2	2.517 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يصرحون بأن هناك متابعة لهم من قبل المؤسسة في حالة ما تعرضوا لحادث عمل أو مشاكل حياتية وتقدر نسبتهم بـ(79.3%) خاصة الإطارات بنسبة (100%).

في المقابل من المبحوثين يصرحون بأنه ليس هناك متابعة لهم من قبل المؤسسة في حالة ما تعرضوا لحادث عمل أو مشاكل حياتية فيمثلون نسبة (20.7%) خاصة عمال التحكم بنسبة (23.1%) وعمال التنفيذ بنسبة (21.7%)،

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة. الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية بأن هناك متابعة من قبل المؤسسة في حالة ما تعرضوا لحادث عمل أو مشاكل حياتية خاصة فئة الإطارات، ويعود ذلك إلى حرص إدارة الموارد البشرية على مواردها البشرية وتحافظ عليهم لأنهم هم العمود والركيزة الأساسية التي تعتمد عليهم في إنتاجيتهم، فإدارة المؤسسة تقوم بالتدخل والمتابعة في حالة حدوث أي حادث أو مشكل يتعرض له عمالها، إذا علمت به من طرف مسؤوليهم المباشرين، وتتولى كل الإجراءات والمتابعة لهم وإسعافهم، والتكفل بكل مصاريف العلاج، وتقوم بمنحهم كل التعويضات سواء

من قبل الضمان الاجتماعي أو عن الأيام التي لم يمل ويتقاضى فيه أجره، لأي سبب كان مع وجود ملف معد مسبقا حتى تكون في إطار قانوني.

حيث صرح المبحوثون في إجاباتهم أن الإدارة لا تتهاون أو تفرط في حالة ما تعرضنا لإصابات أو بعض المشاكل العويصة في تقديم يد العون والمساعدة الأزمة"، وعند تقريرين أكثر من المسؤولين بقسم الإدارة أن المؤسسة تمنح للعمال مساعدات وإعانات مالية وخدمات أخرى اجتماعية، من دون مقابل أو اقتطاع لهم من رواتبهم، كل هذا حتى يشعر العمال ويحسوا بأن لهم أهمية ومكانة بهذه المؤسسة، وبالتالي تزرع فيهم الثقة، وتحافظ على استقرارهم في وظائفهم حتى لا تخسر التعب والجهود الذي بذلته في تكوينهم وتدريبهم، وكذلك يعتبر تحفيزا معنويا والشعور بالأمان والرضا وهذا ينعكس بالإيجاب على زيادة دافعيتهم ورغبتهم في إعطاء مجهود أكثر وأداء أفضل، وولاء للمؤسسة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (2.517) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (284)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول متابعة المؤسسة لهم في حالة ما تعرضوا لحادث عمل أو مشاكل حياتية.

جدول رقم (63): يوضح رأي المبحوثين في مدى وجود متابعة من قبل مختصين في علم الاجتماع أو علم النفس بالمؤسسة حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة		ت		
	لا	نعم			
9	6	3	ت	إطارات	الفئة المهنية
100%	66.7%	33.3%	%		
26	25	1	ت	عمال تحكم	الفئة المهنية
100%	96.2%	3.8%	%		
115	105	10	ت	عمال تنفيذ	الفئة المهنية
100%	91.3%	8.7%	%		
150	136	14	ت	المجموع	
100%	90.7%	9.3%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
دال (توجد فروق)	.029	2	7.106 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون بأنه ليس هناك متابعة لهم أو لبيئة عملهم من قبل مختصين في علم الاجتماع أو علم النفس وتقدر نسبتهم بـ(90.7%) خاصة عمال التنفيذ بنسبة (96.2%) و عمال التحكم بنسبة (91.3%). في المقابل من المبحوثين يرون بأنه هناك متابعة لهم أو لبيئة عملهم من قبل مختصين في علم الاجتماع أو علم النفس فيمثلون نسبة (9.3%) خاصة الإطارات بنسبة (33.3%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يرون بأنه ليس هناك متابعة لهم أو لبيئة عملهم من قبل مختصين في علم الاجتماع أو علم النفس خاصة فئة عمال التحكم، ويعود ذلك أن المؤسسة تفتقر إلى هذه الثقافة التنظيمية بإدارتها وأنها لا توظف هذه الشريحة من المختصين، ويدل على أنه لا توجد هناك متابعة للأحوال الاجتماعية لأفرادها، ولا تعنى بهم في مجال عملهم من الناحية النفسية أو وجود قسم خاص بعلم النفس العمل، و تأكدنا أكثر عندما قمنا بطرح سؤال المقابلة على مسؤول إدارة الموارد البشرية بأن المؤسسة ومسيرها المعتمدين، ليس لهم دراية وثقافة واسعة عن فائدة وجود مختصين في علم الاجتماع وعلم النفس بالمؤسسة، وهمم الوحيد

هو سير العمل بها ووجود إنتاج على حساب العامل الفرد الذي يعتبر في نظرهم آلة يقوم بالإنتاج ويتلقى راتباً شهرياً على أتعابه من هنا نستنتج بأن المؤسسة في هذا الجانب مازالت تعتمد على الطريقة الكلاسيكية في تسيير أفرادها، وهذا ما وجناه عند النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور، وغياب كلي لنظرية العلاقات الإنسانية الذي نادى به إلتون مايو.

وهذا ما بينته قيمة χ^2 المقدرة بـ (7.106) وهي دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (0.029)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي المبحوثين في مدى وجود متابعة من قبل مختصين في علم الاجتماع أو علم النفس لبيئة عملهم.

جدول رقم (64): يوضح شعور المبحوثين بنوع من الاستقرار والرضا عن العمل بالمؤسسة حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
9	1	8	ت	%	الفرق
100%	11.1%	88.9%			
26	12	14	ت	%	عمال تحكم
100%	46.2%	53.8%			
115	53	62	ت	%	عمال تنفيذ
100%	46.1%	53.9%			
150	66	84	ت	%	المجموع
100%	44.0%	56.0%			
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة χ^2		
غير دال (لا توجد فروق)	.122	2	4.203 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يشعرون بنوع من الاستقرار و الرضا عن العمل بالمؤسسة وتقدر نسبتهم بـ (56.0%) خاصة الإطارات بنسبة (88.9%). في المقابل من المبحوثين لا يشعرون بنوع من الاستقرار والرضا عن العمل بالمؤسسة بنسبة (44.0%) خاصة عند فئة عمال التحكم بنسبة (46.2%) و بنسبة (46.1%)، عمال التنفيذ.

من البيانات الإحصائية الموضحة يتبين لنا أن عمال المؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يشعرون بنوع من الاستقرار والرضا عن العمل بالمؤسسة خاصة فئة الإطارات ويعود هذا الاستقرار كما صرح به بعض المبحوثين، "البيئة التي نعمل فيها بيئة ثقل فيها المشاحنات والصراعات في العمل"، كما أن المؤسسة توفر المناخ المناسب والظروف الفيزيائية حتى يعمل الأفراد دون ضغوط نفسية من توفير التنظيم الرسمي والعقلانية في التسير وطرق الإشراف والتوجيه من قبل المشرفين المباشرين، وتطبيق التعليمات التي تتخذها الإدارة في ذلك.

وهذا ما توضحه لنا قيمة χ^2 المقدرة بـ (4.203) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (0.122)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الأفراد في الشعور بنوع من الاستقرار والرضا عن العمل.

ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تتبع الطرق الحديثة في الإدارة والتسيير لهيكلها التنظيمي وبالطرق والأساليب العلمية الحديثة حتى تواكب التغيرات والتحولات الحاصلة وتنافس المؤسسات الأخرى.

جدول رقم (65) : يوضح رأي المبحوثين في بيئة العمل حسب الفئة المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	غير مناسبة	مناسبة نوعا ما	مناسبة			
9	1	7	1	ت	إطارات	
100%	11.1%	77.8%	11.1%	%		
26	7	16	3	ت	عمال تحكم	
100%	26.9%	61.5%	11.5%	%		
115	39	65	11	ت	عمال تنفيذ	
100%	33.9%	56.5%	9.6%	%		
150	47	88	15	ت	المجموع	
100%	31.3%	58.7%	10.0%	%		
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)		.670	4	2.362 ^a		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يصرحون بأن بيئة عملهم هي مناسبة نوعا ما وتقدر نسبتهم بـ(58.7%) خاصة الإطارات بنسبة (77.8%) و عمال التحكم بنسبة (61.5%).

وتليها نسبة (31.3%) من المبحوثين يصرحون بأن بيئة عملهم هي غير مناسبة خاصة عمال التنفيذ بنسبة (33.9%) .

في حين سجلت نسبة (10.0%) من المبحوثين يصرحون بأن بيئة عملهم هي مناسبة خاصة عمال التحكم بنسبة (11.5%) والإطارات بنسبة (11.1%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يصرحون بأن بيئة عملهم هي مناسبة نوعا ما خاصة فئة الإطارات، ويعود ذلك في أن المؤسسة تعتني بالسلامة المهنية لأفرادها من كل الأخطار، وهذا ما وجناه أثناء تجوالنا في محيطها وجود تنظيم محكم في العمل و الحرص على النظافة اليومية لأرضية المصنع، كما يوجد مشرفين حريصين كل الحرص على أن لا تكون أخطاء متكررة من طرف العمال والمراقبة والالتزام بمختلف القوانين واللوائح والتعليمات التي يفرضها القانون الداخلي للمؤسسة، حيث صرح لنا مسؤول الموارد البشرية أنه في عدة مرات تكون هناك

دوريات مراقبة تابعة للدولة تتفقد مختلف أماكن العمل، كما يقوم بزيارة المؤسسة أطراف أخرى من خارج البلاد خصوصا الأجنبية منها، وكذلك المؤسسة تمتلك عدة معايير الايزو ISO للجودة والنوعية. ومنه نستنتج أن بيئة العمل التي يعمل بها أفراد المؤسسة بيئة مناسبة وتتوفر فيها مختلف الظروف التي تبعث الراحة النفسية قبل الجسدية للعمل وتقديم كل ما لديهم من طاقات وقدرات، وتحقق الكفاءة المرغوبة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدره ب (2.362) وهي غير دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (670)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول بيئة عملهم.

خلاصة: (مناقشة نتائج الدراسة)

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالفرضية الثانية والثالثة، سيتم مناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وفي ضوء التراث النظري.

أولاً: بالنسبة للفرضية الثانية والتي مفادها " لطبيعة التحفيز بالمؤسسة دور في تفعيل قيمة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية".

تؤكد نتائج الدراسة الميدانية على:

-إدارة الموارد البشرية لها نظام للترقية ومعايير محددة معتمد عليها من خلال النسبة المبينة في الجدول رقم (29) والمقدرة ب (68.7 %) وتعتمد على نمط سنوات الخدمة و الأقدمية، ونمط امتحان فحص يجرونه، هذا الأخير ليس مطبق على كل الفئات المهنية.

-يعتبر المسؤول المباشر هو المسؤول المباشر الذي يحدد من هم الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط الترقية.

-تتم عملية الترقية على أساس الكفاءة والجدارة في العمل الموضحة في الجدول (31)، بنسبة (43.3%)، حيث تضع الإدارة عدة نقاط معينة، كالإلمام بالعمل، التفاني وتقديم مجهود أكثر، وفق قوانين وإجراءات الترقية، إلا أنها تبقى غامضة وغير مفهومة.

-نظام الترقية بالمؤسسة ما هو إلا نظام تسييري وهذا من خلال النسبة التي توصلنا إليها والتي تقدر ب (50%)، ووجود هناك تلاعبات في نمط الترقية، وغلط قنوات الاتصال بين العمال طريقة ترفيتهم ، وأصبح عمل روتيني بالمؤسسة، ويصبح غير محفز ودافع للمنصب الذي رقي له.

-الترقية بالنسبة للعمال هي مراوغة للعمال حتى تضمن بقائهم وتحافظ عليهم ونتيجة خبرتهم المكتسبة في العمل

-تعتبر الترقية إنما هي زيادة في المسؤوليات والواجبات الأعباء والتعب لأكثر وتحمل مشاق في العمل، دون أن يكون من ورائها تحفيز وتنمين معتبر بالدرجة الأولى مادي، كما يمكن أن تكون زيادة في الجر لكنه مقارنة بالجهد المبذول لا يحفز على قبول هذه الترقية.

-دائرة الموارد البشرية تفضل الترقية للمنصب المطلوب بدل التوظيف من خارج المؤسسة، وبنسبة (56.7%)، فهي تحبذ الاستقطاب الداخلي، إذا توفرت الكفاءات المطلوبة للمنصب شاغر، كما تنقص عليها الجهد والتكاليف، ويعتبر محفزاً للأفراد.

-ليس هناك عدالة في عمليات الترقية بالمؤسسة وهذا ما بينته نسبة (55.3%)، من إجابات الباحثين، مما خلق جو من التوتر والصراع بين العمال أنفسهم وبينهم وبين الإدارة.

-بسبب عدم عدالة و لا لوجود موضوعية في تطبيق نظام الترقية، يعد قرار التفكير بترك المؤسسة هاجس يوتر العمال ويقلقهم بين المكوث بها أو تقديم الاستقالة من المنصب بنسبة (51.8%)، ويتعرضون لضغط نفسي بعدم الاستقرار وتتعكس بالسلب على الإحباط في بيئة عملهم.

-عدم رضا لدى أغلبية الأفراد لنظام الترقية والمعايير التي تعمل بها الإدارة وتتنهاها في والتي تبقى مجهولة وغامضة بالنسبة لهم إلى حد كبير وهي عبارة عن هدف تسييري هذا ما عبرت عليه نسبة (77.8%) لدى الإطارات

-الإقصاء والتهميش وعدم إنصاف أفرادها إثناء ترفيتهم، واستيائهم وتغير سلوكياتهم وحفزتهم بترك المؤسسة من خلال إجابات الباحثين المعبر عنها بنسبة (66.7%) عند الإطارات، المبينة في الجدول رقم (36)

-تدني وانخفاض مستوى الأجور بالمؤسسة وهي لا تغطي وتلبي احتياجاتهم اليومية المزيدة، مقارنة بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية الصعبة، وهذا ما بينته نسبة (84.6%) عند عمال التحكم.

-عدم تناسب الأجور مع الوظائف الشاغرة، فالعامل يحس بأنه يبيع قوة عمله ويتم استغلالها دون إنصافهم في الأجر مقابل ذلك والنسبة الموضحة ب (96.2%) عند عمال التحكم، في الجدول رقم (40).

-عدم رضا العمال بالأجر الذي يتقاضونه من خلال النسبة المعبر عنها من قبل الباحثين (75.3%) في الجدول رقم (37)، فأجورهم لا تتوافق والجهد المبذول والكفاءة التي يمتلكونها.

-ليس هناك علاقة قوية بين نوعية العمل والأجر الممنوح له وهذا ما عبر عليه الباحثين بنسبة (53.1%)، أدى إلى استيائهم وقلة معنوياتهم

-وجود اختلال كبير في الأجور المتقاضاة، وطبيعة الوظيفية المشغولة، وهذا ما صرح به المبحوثين بنسبة (85.3%)، فالمؤسسة لم تضبط بعد أساليب معينة في إعطاء الأجر بصفة عادلة، وغياب تقييم موضوعي لمناصب العمل، ويعتبرونها حق مقابل المجهودات التي يبذلونها من خلال تصريحاتهم بنسبة (72%).

-قلة الحوافز والمكافأة في بيئة العمل بنسبة (67.3%) من تصريحات المبحوثين وغياب أسس ومعايير علمية مدروسة، في وضع نظام سليم للحوافز في طريقة توزيعها على أفراد المؤسسة.

-تصرف الحوافز بسبب الأداء الجيد والكفاءة في العمل لكنها غير مغرية وبسيطة، ولا تعبر عن تطلعاتهم، وهذا ما صرح به المبحوثين بنسبة (44%) في الجدول (45)، والتي تعبر عنها فئة الإطارات فقط، وأنها تمتلك الدراية الجيدة في الطريقة التي تمنح بها الحوافز.

- غياب الحوافز الفردية المشجعة، ويغلب عليها الحوافز الجماعية بنسبة (46.7%) والتي لا تتناسب مع المجهودات والقدرات التي يبذلها العمال، وعجز المؤسسة في إيجاد صيغة تقيس بها عملهم، وتضمن انضباطهم في العمل ورضاهم، حتى تحافظ على مستوى أداء فعال وتجنباً للتوتر والصراع.

-الحوافز لا تؤثر في دافعية العامل وفقدان الثقة بها وغير عادلة وهذا بتصريحات المبحوثين بنسبة (51.3%)، وتركت وراءها أثر سلبي في نفوسهم وقللت من معنوياتهم وفقدت قيمتها.

-تعاني المؤسسة في عدم استقرار منتوجها وتردد في نسبة المردودية السنوية وغير ثابتة ومستقرة، نتيجة لصعوبة تسويق منتوجاتها ووجود منافسين، مما تعجز عن صرف الحوافز لكل العمال.

- هناك اختلال كبير في نظام الأجور والحوافز المعمول به بالمؤسسة، وهذا من خلال النسبة والتي قدرت ب (61.3%)، وبالتالي بحث العمال عن فرص عمل أخرى يمنح فيها أجر أفضل وبها تحفيز للمجهودات المبذولة، فالأفراد بهذه المؤسسة في حالة لا استقرار

ومما سبق يمكن القول أن لطبيعة التحفيز دور متوسط في تفعيل قيمة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، حيث تحققت هذه الفرضية بشكل متوسط من خلال ما توصلنا إليه في تحليلنا لنتائج متغيرات الفرضية في أنه:

- لدور نمط الترقية دور متوسط في رفع خبرات الكفاءات وتنمية سلوكياتهم
- لدور توزيع الأجر دور كبير في زيادة الرغبة والانضباط في العمل لدى الكفاءات.
- لدور المكافآت والحوافز دور متوسط في تعزيز وخلق الدافعية والثقة لدى الكفاءات.

ثانيا: بالنسبة للفرضية الثالثة والتي مفادها "لفعالية المحافظة على أداء الموارد البشرية دور في تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة الاقتصادية"

تؤكد نتائج الدراسة الميدانية على:

-للتكوين دور حيوي ومهم بالمؤسسة حيث تقوم إدارة الموارد بتكوين أفرادها بنسبة (60.7%) من إجابات الباحثين، في بداية عملهم مباشرة وإكسابهم المعارف والمهارات والقدرات التي تساعدهم في تحسين مستواهم وتنمية كفاءتهم وتستطيع الاعتماد عليهم وبالتالي زيادة مردودية المؤسسة وجودة الإنتاج.

-تعتمد المؤسسة في تكوينها على أفرادها بدرجة كبيرة على التكوين داخل المؤسسة بنسبة (75.3%)، لأنه يعطي نتائج أفضل و المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة في تكوين عمالها بالتطبيق مباشرة على الواقع بإنزال أفرادها مباشرة إلى ميدان العمل، وتخصص لهم مكونين ومشرفين ذوي خبرة يتابعونهم، وإهمالها وإغفالها تماما للتكوينات بخارج المؤسسة إلا في حالات معينة بنسبة (18.7%).

-حيث صرح أغلبية الباحثين أن هناك تكوين في المؤسسة بنسبة (88.5%) عند فئة الإطارات، وبنسبة (60%) عن فئة عمال التنفيذ الموضحة في الجدول رقم (51)، فالمؤسسة تعمل جاهدة إلى تكوين معظم أفرادها وإكسابهم المهارات والقدرات اللازمة في المنصب الذي يشغلونه، حتى تكون هناك فعالية والحصول على مهارات وقدرات تبدع وتنتج في آن واحد.

-كما تبين أن نوعية البرامج التكوينية كانت مناسبة ومدروسة بعناية تساهم في تحسين أداء الأفراد وترفع من مستواهم الوظيفي بنسبة (88.9%) عند فئة الإطارات، تليها نسبة (62.6%) عند فئة عمال التنفيذ.

-وجود عدالة في تكوين معظم الأفراد بها بنسبة (77.8%)، له دور كبير في تطور وزيادة كفاءتهم، إلا أن الفرد العامل إذا وجد البديل أفضل في مؤسسات أخرى فإنه سيترك المؤسسة وهذا ما بينته نسبة (87.5%) عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة (85.5%) عند فئة عمال التنفيذ، الموضحة في الجدول

رقم(61)، هذا يعبر على أن بيئة المؤسسة وأرياب العمال بها بيئة استغلالية تغلب فيها مصالحهم على مصالح العمال والشعور بعدم الاستقرار .

-يصرح أغلبية المبحوثين أن المؤسسة تعتني بأمن وسلامة مواردها البشرية وتحافظ عليهم وهذ بنسبة (100%) عند الإطارات في الجدول رقم (62)، وهذا لماله من أهمية ودور وعنصر محرك لبقية الموارد الأخرى.

-تتابع المؤسسة وتهتم بأفرادها في حالة تعرضهم لحوادث العمل المختلفة وتتخذ كل الإجراءات اللازمة في حمايتهم، وهذا بنسبة (100%) عند فئة الإطارات وتليها نسبة (78 %) عند فئة عمال التنفيذ، والتي هي موضحة في الجدول رقم (63).

-تعتني المؤسسة قيد الدراسة ببيئة العمل خصوصا منها الظروف الفيزيائية المناسبة لراحة العمال، والتقليل من الضغوطات النفسية والقلق نتيجة الضوضاء والضجيج الذي تحدثه الآلات، وتحرص على المراقبة المستمرة من قبل المشرفين على السهر في تطبيق كل التعليمات والتوجيهات للحفاظ على سلامتهم، من خلال النسبة التي صرح الإطارات (77.8%) في الجدول رقم (66)، مما ينعكس بالإيجاب توفير الاستقرار والرضا عن العمل.

-الغرض الذي تهدف إليه المؤسسة من تكوين عمالها هو لزيادة مستوى أدائهم و كفاءاتهم في العمل في أقل وقت ممكن وبمهارة عالية ويؤثر على مرود الإنتاج وتحسنه، بنسبة (57.3%)، وبالتالي واكتساب تقنيات جديدة في العمل وذلك من أجل مواكبة العمال للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية الحاصلة حتى يكونوا ملمين بكل المستجدات الخاصة وأن المؤسسة تعتمد على معايير عالمية في الإدارة والتسيير لجودة منتجاتها.

-اتخاذ دائرة الموارد البشرية قرار التكوين استجابة لسد حاجيات المؤسسة من الكفاءات وهذا ما صرح به المبحوثين في النسبة المقدرة ب(51.3%)، وكذلك تأكيدها لنا من قبل المسؤولين ان المؤسسة في سعي دائم ان يكون بها أفراد يمتازون ويمتلكون كفاءات.

-الترقية موجودة بعد التكوين لكن فعاليتها تبقى غائبة ولا ينتظر منها الكثير وليس كل من تلقى تكويننا يحصل على ترقية وهذا ما صرح به المبحوثين بنسبة (55.3%) في الجدول رقم (56)، هذا انعكس

بالسلب على عدم الرضا وإحباط لمعنوياتهم ودافعيتهم التي كانوا يتمتعون بها أثناء التكوين، في ترقيتهم والاستفادة من عدة امتيازات وحوافز أخرى.

-للتكوين أثر سيكولوجي كبير على اندماج الفرد العامل في محيط المؤسسة والتقليل من القلق والتوتر التي ينجم عنها ضعف الأداء وقلة كفاءته.

-توصلنا إلى السبب الرئيسي من التكوين هو زيادة مردودية المؤسسة واستمرارها في العمل وتحقيق أهدافها التي وضعتها، بنسبة (44.7%).

-نوعية البرامج التكوينية المطبقة بالمؤسسة أثبتت فائدتها وجدارتها، وهي مصممة ومدروسة، حيث ساهمت في تنمية قدراتهم وزيادة مهاراتهم في عملهم وهذا ما صرح به المبحوثين بأكبر نسبة والتي قدرت ب (64.0%). أدت إلى زيادة وتنمية ملكاتهم الفكرية في التحكم الجيد والإلمام بكل جوانب علمهم، وزادت كفاءتهم واكتسبوا خبرات جديدة.

-ليس هناك عدالة في الاستفادة من التكوين، لكل أفراد المؤسسة والنسبة التي وضحت ذلك ب (53.3%)، في الجدول رقم (60)، فبعض التكوينات يتحايل مدير الموارد البشرية في تفضيل أشخاص على أشخاص آخرين وإذا وجدوا البديل سيغادرون هذه المؤسسة و أن العمال أصبحوا مقتنعين بأن الإدارة لا تولي عناية واهتماما بها وإنما همها الوحيد هو الحصول على الأرباح المالية وتوسيع هيكلها، وهذا ما هو معبر عليه في إجاباتهم بنسبة (85%) في الجدول (61)، ولا تقدر المجهودات التي يبذلونها في العمل، وفقدان الثقة بينهم وبين المؤسسة، وهذا لا يشجع إطلاقا على الاستقرار والمكوث بها، ويعتبر مؤشرا سلبيا في دافعية الأفراد على البقاء والاستقرار بها.

-المؤسسة تعنتي بأمن و سلامة مواردها البشرية، وتحرص إدارة الموارد البشرية على مواردها البشرية وتحافظ عليهم لأنهم هم العمود والركيزة الأساسية التي تعتمد عليهم.

- المؤسسة تعنتي بأمن وسلامة مواردها البشرية وتحافظ عليهم من خلال النسبة المبينة والتي قدرت ب (73.3%) وهذا بنسبة (100%) عند الإطارات في الجدول رقم (62)، وهذا لماله من أهمية ودور وعنصر محرك لبقية الموارد الأخرى.

-تتابع المؤسسة وتهتم بأفرادها في حالة تعرضهم لحوادث العمل المختلفة وتتخذ كل الإجراءات اللازمة في حمايتهم، وهذا بنسبة (100%) عند فئة الإطارات، وتليها نسبة (78 %) عند فئة عمال التنفيذ، والتي هي موضحة في الجدول رقم (63).

- تعنتي المؤسسة قيد الدراسة ببيئة العمل خصوصا منها الظروف الفيزيائية المناسبة لراحة العمال، والتقليل من الضغوطات النفسية والقلق نتيجة الضوضاء والضجيج الذي تحدثه الآلات، وتحرص على المراقبة المستمرة من قبل المشرفين على السهر في تطبيق كل التعليمات والتوجيهات للحفاظ على سلامتهم، من خلال النسبة التي صرح الإطارات (77.8 %) في الجدول رقم (66)، مما ينعكس بالإيجاب توفير الاستقرار والرضا عن العمل

-المؤسسة لا تتهاون أو تفرط في حالة ما تعرض العمال لإصابات أو بعض المشاكل العويصة في تسارع إلى تقديم يد العون والمساعدة اللازمة والنسبة المعبر عنها توضح ذلك في إجابات المبحوثين والمقدرة بـ(79.3%).

-لا تمتلك المؤسسة للثقافة التنظيمية، فيما يخص تجنيدها لمختصين في علم الاجتماع وعلم النفس العمل في دراسة بيئة العمل. وتكاد تكون منعدمة بنسبة (90.7%).

-بيئة عملهم هي مناسبة على حد ما وهناك اهتمام وتنظيم بشؤون العاملين في محيط عملهم حتي توفر لهم ظروف فيزيقية ملائمة وإحساسهم بالراحة النفسية.

ومما سبق يمكن القول أن لفعالية المحافظة على أداء الموارد البشرية دور كبير في تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة الاقتصادية، حيث تحققت هذه الفرضية بشكل كبير من خلال ما توصلنا إليه في تحليلنا لنتائج متغيرات الفرضية في أنه:

- لدور التكوين دور كبير في رفع مهارات وقدرات الأفراد.
- لدور تقييم الأداء دور متوسط في تحسين ورفع أداء الكفاءات.
- لدور أمن وسلامة الموارد البشرية دور كبير في الاستقرار والرضا الوظيفي للكفاءات.

مناقشة نتائج الفرضيتين في ضوء الدراسات السابقة

بعد تعرضنا للدراسات السابقة نحاول أو نوضح موقع نتائج دراستنا الراهنة بين نتائج الدراسات السابقة التي قمنا بعرضها في الفصل الأول، ونتائج دراستنا وذلك بغية توضيح أوجه التشابه والالتقاء وأوجه الاختلاف لكل متغير من متغيرات الدراسة المصاغة في الفرضيات.

بالنسبة للدراسة التي قام بها الباحث " **حسين يرقى** " فمن خلال النتائج التي توصل إليها نجد ه تشابه في نتائج دراستنا في أن أنظمة تسيير الموارد البشرية الداخلية هي المسؤولة في تنمية واستدامة المؤسسة، ويتحقق النجاح للمؤسسات إلا بالاهتمام والعناية بالموارد البشرية واعتبارها مدخلا لتحقيق الأهداف ونجاح برامجها، إلا أنه يوجد اختلاف كبير بين الدراستين فهي لم تقم بالتفصيل وتجزئة الأنظمة التسييرية للمؤسسة عكس ما قامت به دراستنا فقد جاءت مفصلة فيما يخص تحليلنا لهذه الأنظمة وكان تركيزنا يتمحور حول نمط الترقية ونظام الحوافز والأجور وكذلك طبيعة التكوين المطبق والبرامج التكوينية المعتمدة ، وهذا ما لم نلمسه في الدراسة الميدانية بعكس دراستنا والتي توصلنا فيها إلى مجموعة من النتائج فيما يخص أنظمة تسيير الموارد البشرية.

أما فيما يخص دراسة الباحثة " **سملالي يحضية** " هناك تشابه نسبي في الفرضية التي صاغتها عن مساهمة تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء والكفاءات وهذا ما تطرقنا إليه في دراستنا في الفرضية المصاغة حول دور إدارة الموارد البشرية في المحافظة على أداء الموارد البشرية وتحقيق الكفاءة المرغوبة، وهو ما يتوافق مع نتائج دراستنا في أن الاعتناء بالموارد البشرية يحسن في أدائهم ويجعلهم فعالين ومنتجين وتنمى كفاءتهم الفردية، إلا أنه هناك اختلاف بينهما خصوص أن الدراسة كان تركيزها منصبا على الكفاءات الفردية في ضوء المعرفة والجودة ومصدرا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، على عكس نتائج دراستنا في أن لتقييم الأداء بالطرق الموضوعية يؤدي إلى رفع الأداء وزيادة كفاءة الأفراد في مجال عملهم، كذلك الدراسة التي قامت بها الباحثة يغلب عليها الطابع النظري أكثر منه ميداني فتحليلاتها لم تكن بنسبة 100% ميدانيا بل الجزء منه تحليلي للفرضيات على ضوء الإطار النظري، عكس دراستنا والتي كانت النتائج المتوصل إليها ذات تحليل ميداني من إجابات المبحوثين المختارين في العينة.

أما بالنسبة لدراسة الباحث " **لطفى دمبري** " فهي دراسة تتوافق في الكثير من نتائجها مع نتائج دراستنا والفرضية المقترحة حيث تتشابهان في المتغير المستقل وهو إدارة الموارد البشرية والذي عالجت بموجبه عن سياسة تنمية الموارد البشرية وكذلك عن سياسة الأجور، وعن السياسة المطبقة على استقرار العمال

بالمؤسسة وهذا ما تطرقنا نحن في دراستنا لبعض فرضيات بحثنا، كما أن ميان البحث فيه نفس الخصائص مؤسسة ذات طابع إنتاجي، فهناك نوع من التشابه في النتائج والتي تتمثل في أن البرامج التكوينية والدورات التدريبية خاضعة لقرار المديرية المركزية، وهي توليها أهمية واهتمام كبيرين لأن المؤسسة بحاجة ماسة إلى أفراد يمتلكون قدرات وأداء في العمل لهذا يجب أن يمروا ويخضعوا لتكوين لوظائفهم، تتشابه معها في السياسة المعتمدة في الأجور والحوافز لا تحفز أفرادها ايجابيا نحو العمل، كذلك المؤسسة لا تعير أهمية كبرى للخصائص الاجتماعية والنفسية والسلوكية للأفراد في بيئة عملهم وهذا ما توصلت إليه دراستنا بأن المؤسسة تفتقر في توفرها لأخصائيين فيعلم الاجتماع وعلم النفس في تشخيص عمالها.

توصلت إلى نفس ما توصلت إليه الدراسة، لا تظهر مظاهر التحفيز المعنوي إلا في حالات نادرة ولغة المادة هي الطاغية، وعدم وجود إستراتيجية حديثة في إدارة الموارد البشرية وإنما العملية مجرد إدارة الأفراد لا غير.

غير ان الاختلاف يكمن في بيئة المؤسسة المدروسة وجدناها بيئة تحفز على الاستقرار في العمل، وبيئة تعنتي بأمن وسلامة مواردها البشرية، وتوفر له كل الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل ليقدم كل ما لديه من طاقة وتستفيد من كفاءته.

وتبين دراسة الباحث " حاج عمر إبراهيم" في الفرضية التأكيدية التي صاغتها على أنه كلما كانت الحوافز المادية والمعنوية مطبقة بعدالة داخل المؤسسة العمومية زاد الانضباط الوظيفي، وهي نفس الفرضية التي تداولنها في الدراسة والنتائج في ان المؤسسة تفتقر لثقافة الحوافز (المكافآت في الترقية، العدالة، التكوين)، أثر سلبا على الانضباط الوظيفي ، وكذلك تتوافق معها في عدم وجود مناخ تنظيمي محفز (الغيابات، الصراعات، التمييز بين العمال، فقدان الثقة بين العمال والمسؤولين)، وهذا ما لمسناه في نتائج دراستنا في البعض منها فيما يخص التحفيز بها.

أما الاختلاف فيكمن في أن التحفيز يساهم في تفعيل قيمة الكفاءات ودراسته تعتبر التحفيز يساهم في الانضباط الوظيفي لعمالها، حيث أن سياسة نظام التحفيز المطبق بالمؤسسة الخاصة، هو غير نظام التحفيز المطبق في المؤسسة العمومية الخدمائية.

كذلك هو الحال في الدراسة التي قام بها الباحثة "إيمان قصاب" في أثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة العاملين، وكان تركيزها والغرض الأساسي يتمحور حول دور الحوافز في تحسين ورفع كفاءة العاملين حيث بينت الدراسة بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية والمعنوية في

رفع أداء العاملين في المصرف التجاري السوري، وهذا ما بناه في دراستنا في أن للحوافز بنوعها المادية والمعنوية أثر في تفعيل قيمة الكفاءات.

ويكمن الاختلاف في الدراستين في أن الدراسة تطرقت فقط وعالجت نظام الحوافز المطبق، عكس دراستنا التي عالجت الحوافز من جانب المكافآت والأجور في رفع كفاءة أداء العاملين.

كذلك الجانب الميداني في الدراسة يختلف بسبب طبيعة كل مؤسسة ونشاطها وبالتالي نظام الحوافز بهما متغير على حسب ظروف كل مؤسسة.

تتشابه دراسة الباحث "خالد بن عبد الله الحنيطة" مع دراستنا في كفاءة الأداء لدى العاملين وبين المتغيرات الشخصية (من المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي) ، وكذلك في رؤية العمال للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب حالة بيئة العمل في الخدمات الطبية، حيث تبين بأنه توجد علاقة بين المتغيرات الشخصية وبين كفاءة الأداء، وأنه كلما ارتفع المؤهل العلمي كلما ارتفع مستوى الأداء ، وان كفاءة الأداء لدى موظفي الإدارة العليا أكبر منه لدى موظفو الإدارة الوسطى والتنفيذية، حيث النتائج التي بينتها دراستنا في أن المحافظة على أداء الموارد البشرية أثر في تحسين ورفع الأداء وتنميته لدى الكفاءات.

أما الاختلاف الذي يظهر في الدراستين كون الدراسة مطبقة على العمال الذين يشتغلون بالخدمات الطبية فطبيعة الأداء صعبة قياسها لديهم عكسها تماما في مؤسستنا قيد الدراسة في أن الأداء يكمن في نوع الجهد المبذول في تحقيق كمية الإنتاج المتوقعة خلال مدة زمنية .

أما فيما يخص دراسة francoisedupuich-rabasse عن موضوع تسيير الكفاءات حيث يبرز وجه الشبه في الدراسة في الاعتماد والاستغلال الجيد لمواردها البشرية في تطوير المؤسسة، وان تطبيقات إدارة الموارد البشرية تتطور على الخصوص في مجالات تسيير المعارف والكفاءات، والموارد البشرية تتدخل من أجل توظيف وإدماج الأفراد ذوي مستوى، من أجل تطوير الخبرات ، وتسهيل بروز القدرات الجديدة.

كما توصل إلى أن إدارة الموارد البشرية تفضي إلى مهمة بناء الكفاءات الفردية والجماعية الضرورية من أجل خلق وتوليد القيمة المستدامة، ويجب إثراء الكفاءات الفردية على المستوى التقني العقلاني، كما يجب أن تثمن الكفاءات الفردية لتحقيق المشاريع المعقدة.

حيث كل هذه النتائج تتوافق ضمنا مع النتائج المتوصل إليها في دراستنا بالخصوص في أن تسيير الكفاءات يكون من خلال الاهتمام بالموارد البشري الذي يحقق الكفاءة والفعالية في العمل وهذا

يكون بتضافر كلا من الكفاءتين الفردية والجماعية لخلق ثقافة تنظيمية في أن الفرد للجماعة والعكس صحيح، وبالتالي خلق كفاءات ذات قيمة وجمع المؤسسة مواردها الداخلية حولها.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التراث النظري:

اتفقت نتائج الدراسة للفرضيتين مع بعض مبادئ النظريات الكلاسيكية في إدارة الموارد البشرية خصوصا في إعطاء الأهمية في أن أسلوب الضبط والإشراف والرقابة على العلاقة الهرمية والتي تفرض وجوب سيطرة أصحاب القرار على العمل بالمؤسسة عند ماكس فيبر في نمودجه المثالي للبيروقراطية، وكذلك إعطاء أولوية للتدريب العمال ومطلب في تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء العمل، وتنمية الأفراد وتطويرهم بغية زيادة إنتاجيتهم بشكل مستمر في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد بما يعود بالفائدة على المؤسسة وهو ما تؤكد لنا نظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلور من خلال المبادئ التي توصل إليها، حيث وجدنا تطابق فيها فيما يخص التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم وصقل مهاراتهم، أما فيما يخص الأجر فقد أكد على أن هناك علاقة تلازمية بين دفع الأجر المناسب للعمال وما يطلبه صاحب العمل من زيادة الإنتاج وبالتالي يضمن تعاونهم مع الإدارة، حيث سيطرت الأمور المادية وطغت على جوانب أخرى اجتماعية غيبية.

وكذلك نجد من خلال نتائج دراستنا أن المؤسسة لا تهتم بالعلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة غائب تماما ونقص قنوات الاتصال والعلاقات فيما بينهم وهذا عكسه تماما ما نادى النظرية السلوكية فهي تنطلق من فكرة أن القدرات الجسمانية للأفراد وحدها غير كافية للرفع من إنتاجيتهم وزيادة أدائهم، إذ لابد من الاهتمام بالروح المنوية والتحفيز لإثارة الرغبة والانضباط في العمل وتقديم أفضل ما لديهم وهذا ما وجدناه غائب بالمؤسسة وهو ما تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو حول انخفاض معدل الإنتاج مرده إلى عدم وجود التحفيزين معا المادية والمعنوية ونقص التشجيع وعدم معاملته كفرد واحترامه، وبالتالي حدوث توتر للعلاقات بين العمال والمرؤوسين.

وهو كذلك ما يؤكد "أبراهام ماسلو" في أن انجاز وأداء الفرد لعمله يتحدد ويوجه على أساس دوافعه الداخلية، وهي التي تعمل كمحرك ودافع لسلوكه من الحاجات المادية (الفسولوجية) إلى الحاجة في تحقيق الذات، وهو ما لمسناه بعدم توفر كل هذه الحاجات بالمؤسسة مما انعكس سلبا على الأداء و عدم الانضباط، بسبب عدم تلبية تلك الحاجيات.

وهو ما أولته نظرية دوغلاس ماجريجر في تأكيدها على دور الإدارة في توفير الظروف التي تجعل الأفراد العاملين يعسون قدراتهم في نماذج السلوك التي يظهرونها في العمل، ويجب إعداد المؤسسة

بشكل تكون فضاء يمكن الأفراد من تحقيق رغباتهم، وأهم أفراد ايجابيين فعالين مما يقرب بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، وهذا عكس ما توصلنا إليه في دراستنا إن المؤسسة لا تشجع وتقمع الكفاءات بالبروز أكثر وتولي أهمية في تحقيق أهدافه موازاة مع أهدافها هي.

من هنا تجعنا هذه النظرية أن متغير التحفيز أثر بالسلب في عدم تفعيل الكفاءات، والاعتناء بهم من ناحية الأجور و المكافآت والترقية وكل الممارسات التي نادى بها المدرسة السلوكية غائبة وغير موجودة إلى حد ما في تطبيق إدارة الموارد البشرية للمؤسسة قيد الدراسة.

ويتبين كذلك لنا من نتائج دراستنا أن الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مجال الدراسة في أن همها الأول هو أن تكون هناك زيادة في الإنتاج كما ونوعا وبذل مجهودات وقدرات أكثر بحيث أنها تولي العناية بالمحيط العام للمؤسسة وتوفير التسهيلات التي تجعل العمل في يسير في نظام يخدم تقدم المؤسسة أكثر من الاهتمام بالأجور والحوافز والمزايا والتي في الغالب صراعا وتفقد ثقة العامل في مؤسسته وانها تستغل قوته ومهارته لا غير بما انعكس سلبا على مستوى كفاءاتهم وإنتاجيتهم، وهذا عكس ما نادى به النظريات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، من **نظرية النظم لـ "شستر برنارد"** الذي نادى بضرورة وجود الحوافز للعمال فهي التي تعزز الرغبة في العمل، ولفت أنظار المسييرين إلى أهمية التدريب في خلق الإدارة الجيدة، كما ذكر لنا **"ليكرت"** أن العوامل الدافعة تتعلق بالدافع إلى الأمان والضمان وعوامل تتعلق في التجديد والابتكار، وهي أفكار بعيدة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا ميدان الدراسة، إلى **"نظرية بيتر دوركز"** في وجود التقييم الموضوعي لأداء المورد البشري ووجود معايير محددة لقياس أدائهم ، حيث أن الأفراد يحددون أهدافهم مسبقا ويكونون في الوقت نفسه محفزين للعمل لتحقيقها والذي هو في حد ذاته مكافأة، وهذا عكس ما لمسناه في المؤسسة قيد لدراسة في تغييب مشاركة الأفراد في تصميم ووضع الأهداف ومنه تعود بالسلب في عدم ولاء الفرد للمؤسسة في تحقيق أهدافها،

النتائج العامة للدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والتراث النظري، توصلت هذه الدراسة التي أجريت في مؤسسة « IRIS » على عينة مكونة من 150 عامل، إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية وهي:

1- في الفرضية الأولى توصلنا أن **لطريقة التوظيف دور كبير في اكتساب كفاءات جيدة بالمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال:**

- لدور عملية الاستقطاب دور كبير في اكتساب كفاءات جيدة ذوي قدرات ومؤهلات.
- لطريقة الاختيار بالمؤسسة دور كبير جدا في استثمار جيد للكفاءات الجديدة.
- لطرق التعيين بالمؤسسة دور كبير في تحسين نوعية العمل للكفاءات الجديدة .

2- في الفرضية الثانية توصلنا إلى أن **لطبيعة التحفيز دور متوسط في تفعيل قيمة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية ، وذلك من خلال:**

- لنمط الترقية بالمؤسسة دور متوسط في رفع خبرات الكفاءات وتنمية سلوكياتهم
- لنظام توزيع الأجور بالمؤسسة دور متوسط في زيادة الرغبة والانضباط في العمل لدى الكفاءات.
- للمكافآت والحوافز بالمؤسسة دور متوسط في تعزيز وخلق الدافعية والثقة لدى الكفاءات.

3- في الفرضية الثالثة توصلنا إلى أن **لفعالية المحافظة على أداء الموارد البشرية دور كبير في تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال:**

- لطبيعة التكوين بالمؤسسة دور كبير في رفع مهارات وقدرات الأفراد.
- لطريقة تقييم الأداء بالمؤسسة دور متوسط في تحسين ورفع أداء الكفاءات.
- لأمن وسلامة الموارد البشرية بالمؤسسة دور كبير في الاستقرار والرضا الوظيفي للكفاءات.

خاتمة

خاتمة:

لقد كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءاتها بالمؤسسة، ومما لا شك في أن للموارد البشرية لها أهمية كبيرة وتأثير واضح وبارز على نشاط أي مؤسسة في تحسين أدائها وكفاءتها، وهذا ما تسعى إليه كل مؤسسة، إضافة إلى مهمة تحسين وجودة الإنتاج وزيادته كما ونوعا، وذلك في ظل سياسة وإستراتيجية تسيير الموارد البشرية، ويتوقف ذلك على مدى فعالية طرق التوظيف والاختيار للوظائف المعمول به، وطريقة نظام التحفيز وطبيعتها التي تعتمد عليها الإدارة وكذلك في كيفية المحافظة على أداء أفرادها من البرامج التدريبية التي تبرمجها ونمط الترقية السليم بها وكذلك بيئة ومحيط العمل في دعم هذه الكفاءات للبروز .

ولقد تبين ذلك من خلال معالجة هذا الموضوع من الجانب النظري والذي تم فيه طرح سؤال الإشكالية للدراسة والذي كان يطرح مشكلة دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات أفرادها داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث تم معالجته من خلال صياغة فرضيات له تمحورت في طريقة التوظيف بالمؤسسة ودورها في اكتساب كفاءات جيدة وفرضية عن طبيعة التحفيز في تفعيل قيمة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية والأخيرة تطرقت إلى فعالية المحافظة على أداء الموارد البشرية دور في تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة الاقتصادية وكلها اندرجت تحتها أبعاد هي التي تنفي أو تؤكد صحة هذه الفرضيات حيث تم التحقق منها ميدانيا، كذلك تم تحديد مختلف مفاهيم الدراسة تخدم الوقوف على تعريفها إجرائيا حتي يتمكن من حصرها في الأهداف المراد الوصول إليها، كما تم الوقوف على مختلف الدراسات السابقة التي أشارت للموضوع من خلال المتغيرات التي تناولتها في موضوعنا بغية الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف لهذه الدراسات وأخذ الجوانب التي تفيد بحثنا وتدعمنا وتقدم لنا بعض التصورات عن موضوع بحثنا، حول تسيير الكفاءات من قبل إدارة الموارد البشرية، كل هذا لن يتحقق إلا بوجود عدة إطار نظري من قبل عدة باحثين وإداريين قد تناولوا هذا الموضوع بالدراسة والتحليل وأشاروا إليه من عدة جوانب، فقد تطرقت له عدة نظريات من طرف، من النظريات الكلاسيكية، كانت البداية من نظرية ماكس فيبر للإدارة البيروقراطية ثم تليها نظرية الإدارة العلمية لفيرديريك تايلور ونظرية التقسيم الإداري لهنري فايول، ومدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو وصولا بنظرية X وY لدوغلاس ماكريجور، وقدموا لنا عدة أفكار عن تسيير المورد البشري بالمنظمة بصفة عامة، فالعنصر البشري له دور حيوي وأساسي وهو الفاعل والمحرك داخل أي تنظيم، وأصبح له بعد إستراتيجي في كيفية اختياره والعناية به لأنه هو

الذي يتولى قيادة المؤسسات، وقدرته على إحداث التغيير المرغوب فيه، وهذا ما أكدته بعد ذلك النظريات الحديثة

ومع الاهتمامات الحديثة بالموارد البشرية، والتغيرات والتحولات الاقتصادية وتطور التكنولوجيا واعتماد المؤسسات على التقنية الحديثة وعلى أساليب التسيير والإدارة الحديثة للعنصر البشري، ظهرت نظريات حديثة تؤكد ونثبت دوره وأهميته من نظرية النظام الاجتماعي لشستر برنارد، توالت عدة نظريا أخرى وبأفكار مختلفة وصولا بنظريتي الإدارة بالأهداف، ونظرية Z اليابانية لوليام أوشي والتي أكدت أكثر فأكثر بالاهتمام والعناية بها المورد البشري الحيوي وإعطائه الأولوية عن باقي الموارد الأخرى بالمنظمة، حيث قمن بتخصيص أكثر والتطرق إلى المؤسسة الجزائرية بالخصوص كوننا نريده أن ترتقي وتظهر للوجود كباقي المؤسسات العالمية وهذا من خلال معالجنا لها من الخصائص التي تشتمل عليها والأهداف التي تود الوصول إليها وجملة الوظائف التي تقوم بها ومصادر تمويلها، وتتبعها تاريخيا والتطورات التي مرت بها المؤسسة الجزائرية من إصلاحات في ظل التغيرات السياسية والاقتصادية لأنها هي التي تؤثر على الاقتصاد الوطني في ظل التحديات الراهنة، والسبل التي اتبعتها في تكوين مواردها البشرية والعلاقات والشراكات لتي عقدتها لتطوير وتحسين مواردها البشرية.

ولكي نربط متغير إدارة الموارد البشرية بالمتغير الثاني والعلاقة به من خلال التعرض ماهية الكفاءة في إدارة الموارد البشرية بالتركيز على العوامل المساعدة على ظهورها وأهميتها بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء، وأنواع الكفاءات البشرية، والتصنيفات والخصائص المميزة للكفاءات وذلك يكون وفق معايير تقيس الكفاءة، كل هذا يعتمد على تسيير الكفاءات وفق متطلبات ونماذج وتقييم على إثرها عبر مراحل لكي تتطور هذه الكفاءات في تبيان الأثر الذي تعكسه إدارة الموارد البشرية في تسيير هذه الكفاءات البشرية بالمؤسسة.

حيث تمت معالجة هذا الموضوع ميدانيا باختيار مؤسسة لها مواصفات والموضوع المدروس بمتغيراته وقد كانت مؤسسة IRIS التي أجريت بها الدراسة وإتباع خطوات منهجية في الدراسة واشتمالها على عينة مكونة من 150 مبحوثا من المجتمع الأصلي المتكون من 500 عامل بفئاته المهنية المختلفة، حيث طبقت على العينة المختارة أدوات معينة من أداة الاستمارة ودعمت إجاباتها أداة المقابلة لتحليل وتعليل آراء المبحوثين وكان ذلك وفق الاعتماد على أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات هذه الخيرة

قدمت لنا أرقام ونسب إحصائية مضبوطة تعبر عن إجابات المبحوثين، وكان ذلك وفق منهج معتمد وهو المنهج الوصفي التحليلي الذي قام بوصف وتحليل كل متغيرات الدراسة .

وبعد العرض والتحليل لمختلف أسئلة الاستمارة المقدمة لأفراد العينة فقد توصلت الدراسة بأن لإدارة الموارد البشرية دور وتأثير كبير في تفسير كفاءاتها البشرية في المؤسسة الاقتصادية، ويكون هذا من خلال الدور الذي يلعبه التوظيف في اكتساب كفاءات جيدة بالمؤسسة، وذلك باتباع معايير موضوعية في استقطاب أفراد لهم قدرات ومؤهلات جيدة، ولدور الاختيار والتعيين العقلاني للوظائف الشاغرة في استثمار وتحسين نوعية العمل للكفاءات الجديدة، كما أن لطبيعة التحفيز بالمؤسسة دور متوسط بها في تفعيل قيمة الكفاءات، وهذا لكون نمط الترقية المعمول بالمؤسسة غير مطبق بطريقة عقلانية وموضوعية وتتخل أطراف أخرى تعيق من رفع خبرة الكفاءات وتنمية سلوكياتهم.

كما أن نظام الأجور بالمؤسسة الغير متوازن بين الفئات المهنية أثر بالسلب في زيادة الرغبة والانضباط في وظائفهم لدى الكفاءات، بالإضافة إلى قلة المكافآت والحوافز الغير مغرية والتي خلقت نقص في الدافعية والثقة لدى الكفاءات، فالمؤسسة التي تحافظ على أداء مواردها البشرية لها دور في تنمية كفاءاتهم، ويكون هذا من خلال وضعها لبرنامج تكويني الذي يرفع من مهاراتهم وقدراتهم وهذا ما لمسناه في المؤسسة، وله دور حيوي في نمو تلك الكفاءات، كذلك العناية بأمن وسلامة الموارد البشرية لدور كبير في الشعور بالاستقرار والرضا الوظيفي للكفاءات وتصبح بيئة محفزة ومشجعة .

ولهذا فالمؤسسات اليوم يجب أن تتبنى استراتيجيات جديدة خصوصا في ظل التغيرات والتحولات التكنولوجية الحالية ولهذا يجب عليها مايلي:

- ترجمة إدارة الموارد البشرية في الاهتمام والعناية بمواردها البشرية على أرض الواقع من خلال توجيه استراتيجيه التوظيف نحو استقطاب الكفاءات من ذو الشهادات الجامعية والذين يمتلكون المهارات والقدرات والخبرات في التخصص السعي الدائم لتطويرهم وتنميتهم بالطرق السليمة.
- إيمان قادة المؤسسات بضرورة الاعتماد على الإستراتيجية المبنية على التسيير الكفاءات لمواجهة التغيرات والتطورات الحاصلة في شتى المجالات و تحقيق التميز و اكتساب مكانة مرموقة بين المنافسين،فالتسيير الجيد والمنظم للكفاءات هو السبيل لاتخاذ القرارات المناسبة.

- اعتماد المؤسسات على مقارنة الأجر المبني أو القائم على أساس الكفاءات، هذه المقاربة جديدة تربط أجر الموظفين بكفاءاتهم، معارفهم ومؤهلاتهم. فالأجر يتعلق بما يمتلكونه من إمكانيات و ليس بما يقوم به من مهام.

- وضع المؤسسة لبرامج لتكوين و التدريب لتنمية وتطوير معارف الكفاءات وتحفيز وتشجيع العمال على تنمية وتطوير كفاءاتهم..

- التهاون في استثمار الكفاءات يؤدي إلى تقادمها وتراجعها فيجب أن تكون في تجديد متواصل،وتساير تغيرات بيئة الأعمال وبالتالي تضمن استمراريتها، في ظل المنافسة القوية وتحديات السوق.

-الكفاءة تنمو و تتطور من خلال الاستعمال و تضمحل و تزول إذا لم تستغل أو إذا استغلت بشكل غير مناسب هذا ما سيتسبب في هدر هذه الإمكانيات الطاقات و القدرات فتفقد بذلك قيمتها.

-سوء التسيير يتسبب في عدم السماح ب بروز مواهب و إمكانيات و قدرات الموارد البشرية خاصة إذا كانوا يمتلكون قدرات و كفاءات كبيرة غير أنهم يكفون بمهام ثانوية بالنسبة للمؤسسة.

-الكفاءات الخفية يجب ان يكتشفها المديرون وهي تشكل في الحقيقة ثروة كبيرة يجب على المؤسسة أن تستغلها أحسن استغلال مما سيعود بالفائدة و النفع الكبيرين على المؤسسة و كذلك على مالكي هذه الكفاءات خاصة بدلا من الإقبال على التوظيف الخارجي الذي سيكلفها مصاريف إضافية هي في غنى عنها.

ولهذا فلا بد على كل المؤسسات أن تزيد من جهودها في الاعتناء والاهتمام بالعنصر البشري وتطويره وتنميته واستخدامه والاستفادة منه، من توفير له كل الإمكانيات والظروف الملائمة في رفع كفاءته، من خلال وضع طرق تقييم تجعله محفزا وفاعلا وتكوينه وتدريبه، يكون قادرا على التكيف والاندماج مع كل التغيرات وتحفيزه ودفعة للعمل أكثر وتشجيعه بإطلاق طاقاته ومواهبه وقدراته، ويكون ذلك من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعلية بالتسيير والتنظيم الجيد في طريقة تسيير كفاءاتها البشرية، ودراسة الأبعاد الإستراتيجية التي قد توصلها للأهداف المسطرة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

- التهامي، إبراهيم. (1999). الدراسات السابقة في البحث العلمي، أسس منهجية في العلوم الاجتماعية: قسنطينة منشورات جامعة منتوري ،
- العمري، إبراهيم. (1989). الأفراد والسلوك التنظيمي، مصرن القاهرة: دار الجامعات المصرية.
- سيد مصطفى، أحمد. (2000) إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الحادي والعشرين)، دون دار النشر، دون بلد النشر،.
- سيد مصطفى، أحمد. (2008). إدارة المورد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين، القاهرة، مصر: دار الكتب.
- طرطار، أحمد. (1993) الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- ماهر، أحمد . (1999). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- حسن، محمد. (2001). الاقتصادي للمؤسسات، تقنيات واستراتيجيات التدبير. الجزائر: دار محمد محسن، ساحل للنشر.
- الساعاتي، أمين. (2001). إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق. مصر: القاهرة للنشر والتوزيع.
- الساعاتي، أمين. (1998). أصول علم الإدارة العامة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عبد العزيز حسن، أمين. (2005). إدارة الأعمال. مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- بعلي، محمد الصغير. (1992) إشكالية تنظيم القطاع العام في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- زهير، بغول . (2011). الإدارة المفهوم والوظائف. قسنطينة: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري.
- هلين، توماس ، هنجل، دافيد . (1990). الإدارة الاستراتيجية. الرياض: ترجمة مرسي، محمد عبد الحميد ، معهد الادارة العامة.

- دهلسي، جورج .(1985) إدارة الناس فن. مصر ترجمة زكي محمد، أحمد ، دار المعارف، الطبعة الثانية.
- بلوط، حسن إبراهيم .(2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان دار النهضة العربية،، الطبعة الأولى.
- حريم، حسين .(2003). إدارة المنظمات: منظور كلي. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- حنا، نصر الله .(2001). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- محمود سليمان، حنفي .(1989). الأفراد. مصر: دار الجامعات المصرية، القاهرة.
- الهيتمي، خالد، مطر، عبد الرحيم .(2003) إدارة الموارد البشرية. العراق: دار وائل للنشر، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، ، الطبعة الأولى.
- حمود، خضير كاظم، كاسب الخرشنة، ياسين .(2007) إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى.
- حسن، راوية .(1999). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- زرواتي، رشيد .(2002). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر: مطبعة دار هومة، ، الطبعة الأولى.
- العمار، رضوان وليد .(1997). " أساسيات في الإدارة ". مصر: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- رفعت، سامح أحمد .(2011). إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي. مصر: دار الكتب القانونية.
- نائف برنوطي، سعاد .(2001). إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى.
- محمد عباس، سهيلة، علي، علي حسين .(2000). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار وائل للنشر، القاهرة.
- محمد عباس، سهيلة ، علي، علي حسين .(1999).، إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل، عمان.
- محمد، شفيق .(1985). البحث العلمي " الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية" مصر: المكتب الجامعي، الطبعة الأولى،.
- صلاح الدين، عبد الباقي وآخرون .(2007). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

- مجذوب، طارق. (2002). الإدارة العامة. لبنان: منشورات الحلبي.
- الكلاهده، طاهر محمود. (2008). تنمية وإدارة الموارد البشرية. الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- حسن، عادل. (1985). الأفراد في الصناعة. لبنان: دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت.
- سيد خطاب، عايدة. (1999). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة: مكتبة جامعة عين شمس، الطبعة الثانية.
- بن حبيب، عبد الرزاق. (2002). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- أبو قحف، عبد السلام. (2002). أساسيات التنظيم والإدارة. مصر: دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- حنفي، عبد الغفار. (2005). السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- حنفي، عبد الغفور. (2006). أساسيات إدارة منظمات الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- محمد عبد الرحمان، عبد الله. علم الاجتماع الصناعي. القاهرة: دار النهضة العربية، الطبعة الأولى. بدون تاريخ.
- جاسم، عقيل عبد الله و آخرون. (1998). تخطيط الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- السلمي، علي. (1985). إدارة الأفراد و الكفاءات الإنتاجية. مصر: دار غريب للطباعة والنشر، الفجالة.
- السلمي، علي. (1998). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- غربي، علي. (2004). تنمية الموارد البشرية. الجزائر: منشورات جامعة منتوري قسنطينة.
- غربي، علي، دليو، فضيل. (1999). أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية. قسنطينة. جامعة منتوري.
- رابعة، علي محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية". الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- بوحوش، عمار. (1990). دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الثانية.
- صخري، عمر. (1993). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- النجار، فريد. (1999). إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية. مصر: مؤسسة شباب الجماعة، الإسكندرية.
- دليو، فضيل وآخرون. (1999). أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية. الجزائر: منشورات جامعة منتوري قسنطينة.
- بربر، كامل. (2008). إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات. بيروت: دار المنهل اللبناني، بيروت، الطبعة الأولى.
- بربر، كمال. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع "مجد"، بيروت، الطبعة الأولى.
- العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة. الأردن: دار الشرق للنشر و التوزيع، عمان.
- وعلي، محمد الطاهر. (2013). بيداغوجية الكفاءات. الجزائر: دار رستم للنشر والتوزيع.
- جاد كشك، محمد بهجت. (1999). المنظمات وأسس إدارتها الإسكندرية: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية.
- الطيب، محمد رفيق. (1995). مدخل للتسيير والتنظيم والمنشأة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- أوكيل، محمد سعيد. (1992). وظائف ونشاطات المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- صالح، محمد فالح. (2004). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- راغب، مدحت مصطفى. (1992). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- أبو بكر، مصطفى محمود. (2004). إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية". مصر: الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أنجرس، موريس، ترجمة ماضي، مصطفى وآخرون. (2004). منهجية البحث في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية). الجزائر: دار القصة للنشر.
- أنجرس، موريس، ترجمة صحراوي، بوزيد وآخرون. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر: دار القصة للنشر.
- عدون، ناصر دادي. (1998). "اقتصاد المؤسسة". الجزائر: دار المحمدية العامة، الطبعة 1.
- عدون، ناصر دادي. (2000). "تقنيات مراقبة التسيير". الجزائر: دار المحمدية، طبعة 1.

- - عدون، ناصر، دادي. (2003). الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: دار المحمدية الحامة.

- حمداوي، وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر بجامعة قلمة.

- سعدون، يوسف. (20). علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية. الجزائر. مخبر التنمية والتحول الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار، عنابة.

قائمة القواميس والمعاجم:

- سعيفان، أحمد (2003). قاموس المصطلحات السياسية والدستورية والدولية. بيروت: مكتبة لبنان شرون.

- مذكور، ابراهيم. (1975). معجم العلوم الاجتماعية. مصر: الهيئة المصرية للكتاب.

- الغلاق، بشير عباس. (2004). المعجم الشامل للمصطلحات الادارية. ليبيا: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والاعلان.

- معجم المصطلحات الادارية. (2007). المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

قائمة المجالات والملتقيات :

- الشريف، بقة. (2009). تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متغيرات العولمة، حالة المنظمات الاقتصادية العمومية والخاصة الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 04 نوفمبر.

- مناصرية، رشيد. (2012). إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز، مجلة الواحات للبحوث الدراسات، العدد (16).

- مناصرية، رشيد. (2012). أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، العدد (11).

- مفتاح، صالح. (2005). إدارة الموارد البشرية وتسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة).

- بن دعيدة، عبد الله. (1999). "التجربة الجزائرية في الإصلاحات الاقتصادية"، بحوث الندوة القارية التي نظمتها المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط، الجزائر.

- منصوري، كمال ، صولح، سماح .(2010). تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد السابع،.

قائمة الاطروحات والمذكرات :

- سلمى، رزق الله .(2008-2009). تنمية الموارد البشرية كآلية لتحقيق التميز الإداري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، جامعة البليدة 2.

- بن شارف، عذراء .(2016-2017). التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة،

- سمالي، يحضية.(2005). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية جامعة الجزائر،.

- دميري، لطفي.(2010-2011). إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- BOUZIDI ; Abdelmadjid.(1988) « **25 Questions sur le mode de fonctionnement de l'économie Algérienne** », Alger,.
- BOUYACOUB ; Ahmed.(1998) « **La difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché** », cahier de CREAD, N°45, .
- BOUYACOUB ; Ahmed,(1987) « **La gestion de l'entreprise industriel publique en Algérie** », Tome1 , Alger,.
- Meignant ; Alain.(2000). **ressources humaines déployer la stratégie**. France .éd liaison.
- Coken ; Anrick.(2007). **Toute la fonction ressources humaines**. France .Campus Dunod.
- Martory ,Bernard, Crozet ;Daniel.(2001) **Gestion des ressources humaines (pilotage social et performance)**, Paris. Dunod 4^{eme} édition,.
- Jack ,Brilmam.(1998). **les meilleurs pratiques de management**. paris, ed/ organisation,

- Dufour , Bruno –réale , Yves.(2000).**le DRH stratégie , le nouveau mix stratégique des ressources humaines**, paris. éd d'organisation.
- Chakib, CHRIF.(1996) .« **Privatisation de l'entreprise publique économique Algérien, Raisons et avantages** », Economie, N33.
- Tahon,Christian.(2003)**Evaluation des performances des systèmes de production**. Paris.Lovoisier.
- Beyo,clair(2003).**manager les compétences**.paris,edition liaisons.
- Leboyer, Claude levy .(1996).**la gestion des compétences**.France .éditions d'organisation ,paris .
- Barraud ,Jacqueline et autres.(2008).**la fonction ressource humaines (métiers, compétence, et formation)**.Paris .3^{eme} édition , Dunod.
- marie pertti, Jean.(1999).**dictionnaire des ressources humaines**.France. édition vuibert, paris .
- Juès,Jean Paul.(2002).**Gestion des ressource humaines principes et points clés** .Parisellipses.
- Leveydes,leboyer.(1997).**l'agessioncompétences**paris2=^{ème}editionedition,or ganisation.
- beirendonck ,Louva.(2007).**tous compétence en stratégie** .paris. perspectives et limites , éd d'organisation .
- M, MKIDECHE,(1992) .« **Privatisation et reformes économique** ». Séminaire sur la privatisation,.
- M.MARCHESNAY et C.FOURCADE,1997) « **gestion de la PME/PMI** ».Paris.ed NATHAN.
- DARBELET,Michel et autres.(1994)« **Economie d'entreprise** ».Paris .Ed foucher, ,.
- BELAIBOUD,Moukhtar.(1986). « **Gestion Stratégique de l'entreprise Algérienne** ».Alger.OPU..
- Redjem,Necib.(1987). « **L'entreprise publique Algérienne** ».Alger. OPU.

-
- Lerino, Philip .(2000).**méthodes et pratiques de la performance**.paris. éd organisation .
 - -Sekiou,(L) et autres.(2001).**Gestion des ressources humaines**, Deboeck Université, 2^{eme} édition,.
 - Benraouane,Sid Ahmed.(2010).**Le mangement des ressources humaines**.Alger.Office des publications universitaires, Place central Ben Aknoun.
 - **Source** : Lou Van bieremdonche .(2004).**Management compétence** .Bruxelle .Edition de Beck université.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف-2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص إدارة الموارد البشرية

استمارة بحث حول

دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية

أخي الموظف أختي الموظفة في كل مراكز ومسؤوليات العمل بالمؤسسة:

نضع بين أيديكم ن هذه الاستمارة لا نجاز بحث علمي ، بغرض الحصول على درجة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة تنمية الموارد البشرية حول الدور الذي تسهم به إدارة الموارد البشرية في كيفية تسيير كفاءاتها ، بقصد التوصل إلى تقدير حقيقي يترجم كفاءة وفعالية أداء العاملين، بالتسيير العقلاني للعنصر البشري، والعمل على تطويره بتصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والتخطيط للعمالة مما يمكن المؤسسة من المساهمة في ترقية العنصر البشري بالطرق الحديثة، ونظرا لأهمية مؤسستكم والمستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آملين أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة في هذه الاستمارة، ونحن على ثقة من أن إجاباتكم ستتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة.

وأحيطكم علما أن الإجابات المقدمة من طرفكم تعبر عن آرائكم الشخصية، كما أنها تحضي بكامل السرية، وأهدافها لا تتعدى خدمة و إثراء البحث العلمي .ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة،وفي الأخير تقبلوا منا خالص الشكر والتقدير

الطالب: عيود الزيتوني

تحت إشراف:

د. فروق يعلى

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

أولا: البيانات العامة:

1-الجنس : ذكر أنثى

2-السن:

3- الحالة العائلية أعزب متزوج مطلق أرمل

4-المستوى التعليمي : أمي ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

5-الفئة المهنية : إطار عامل إشراف وتحكم عامل تنفيذ

6-الأقدمية في العمل : عدد سنوات العمل.....

7-الأجر:

ثانيا : المحور الأول : لسياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة تؤدي إلى إكساب موارد بشرية ذات كفاءة .

1-قبل التحاقك بالعمل بالمنصب في المؤسسة، هل حصلت على معلومات التوظيف من خلال؟:

• مكاتب اليد العاملة(وكالات التشغيل)

• الإعلان في الجرائد

• عن طريق التوصية (عامل بالمؤسسة)

2- قبل التوظيف هل طلبت منك المنظمة ملء نموذج طلب توظيف:(cv)

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم: هل قمت بتقديم نموذج CV بعد التوظيف:

نعم لا

3- على أي أساس تم اختيارك وتوظيفك ؟

أ - على أساس الشهادة

• ما نوع الشهادة.

• ما هو المنصب المشغول.....

• هل أن المنصب المشغول يتناسب مع الشهادة: نعم لا

ب - على أساس الخبرة المكتسبة

• عدد سنوات الخبرة.....

• ما هو المنصب المشغول سابقا.....

ج- على أساس الاختبار:

• الكتابي

• الشفهي

4- هل ترى أن الاختبار الكتابي أو الشفهي يمكننا من اختيار أفضل الكفاءات للوظيفة؟:

نعم لا

5- هل ترى أن الأساس الذي تم إتباعه في عملية الاختيار كان عادلا؟:

نعم لا

• إذا كانت الإجابة ب "لا" هل هذا يعود في رأيك إلى:

• الوساطة و المحسوبية

• عدم التطبيق العادل للإجراءات

• التحايل على القانون

• أخرى تذكر.....

6- قبل التثبيت في المنصب ما هي الفترة الزمنية التي استغرقتها فترة الاختبار تحت التعيين؟:

• 3 أشهر

• 6 أشهر

• 9 أشهر

• سنة

7- هل تم تثبيتك بعد انقضاء هذه المدة مباشرة؟:

نعم لا

8- هل الوظيفة التي عينت بها تتوافق ومؤهلاتك ؟:

نعم لا

9- هل أن المشرفين على عملية توظيف واختيار الأفراد لمنصب العمل مؤهلين وذو خبرة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب "لا" أذكر الأسباب:.....

11- هل الوظيفة التي عينت بها طورت من كفاءاتك ؟

نعم لا

ف- في حالة الإجابة ب "لا" أذكر الأسباب.....:

11- هل الطريقة التي تم اختيارك بها لشغل الوظيفة كانت لك حافزا لتنمية كفاءاتك داخل المنظمة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب "لا" أذكر الأسباب.....:

ثانيا : المحور الثاني : لنظام التحفيز المعمول به بالمؤسسة دور في تطوير وتفعيل قيمة الكفاءات

1- هل تمت ترقيتك بالمؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ، هل كان ذلك عن طريق:

• المسؤول المباشر

• إدراجك في برنامج ترقية معد مسبقا

• حاجة المؤسسة لكفاءتك للمنصب الجديد

طرق أخرى أذكرها.....

2- كيف تتم الترقية بالمؤسسة ؟ عن طريق

• الأقدمية في العمل

• الكفاءة والجدارة في العمل

• الأقدمية والكفاءة

3- هل الترقية بالنسبة لك ؟

• واجب على المؤسسة

• نظام تسييري للمؤسسة

• حاجة معنوية ومادية للفرد

4- ماذا تعني الترقية بالنسبة إليك

• زيادة الأجر

• لخبرتك وقدرتك في العمل

• زيادة في المسؤوليات والواجبات

5- حسب علمك دائرة الموارد البشرية تفضل:

• بدل التوظيف

• التوظيف بعد الترقية

6- هل ترى عدالة في عمليات الترقية الحاصلة بالمؤسسة ؟

لا

نعم

-إذا كانت بلا هل يحفزك ذلك في التفكير بترك المؤسسة ؟

لا نعم

7- هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه ؟

لا نعم

في حالة الإجابة بلا ما هو سبب عدم رضاك عن الأجر

• نوعية العمل تتطلب أجرا أكثر

• تكوينك وتحكمك في العمل يتطلب أجرا أكثر

- غيرك أكثر منك أجرا وأقل عملا

أسباب أخرى أذكرها.....:.....

8- حسب رأيك نظام توزيع الأجور يعني:

- توزيعها حسب الكفاءات
- توزيعها حسب الأقدمية والخبرة
- نظام تعويضي عن الجهد المبذول

أخرى أذكرها.....

9- هل الأجر الذي تتقاضاه مناسب لمنصب عمالك ؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا : هل يعود ذلك إلى:

- نظام أجور غير عادل
- عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بذلك
- عدم تقييم مناصب العمل

أخرى أذكرها.....

10- هل للأجر الذي تتقاضاه

- يزيد في رغبتك للعمل
- يزيد التزامك وانضباطك بالمؤسسة
- حق لك مقابل المجهود الذي تبذله

أخرى أذكرها.....

11- هل تقدم لك مؤسستك مكافآت على عملك ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هي مكافآت:

مادية معنوية معاً

12- على أي أساس تمنح المكافآت والحوافز بالمؤسسة ؟

• على أساس الأداء والكفاءة في العمل

• على أساس الأقدمية والخبرة

• على أساس التصنيف المهني

• على أسس أخرى أذكرها.....

13- الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تفضلها:

فردية جماعية لا يهم

في كل حالة علل.....

14- هل الحوافز المقدمة لك أثرت في دافعتك للعمل وزيادة ثقتك بالمؤسسة؟

نعم لا

في كل حالة علل.....

15- حسب رأيك كيف ترغب أن تمنح لك المكافآت والحوافز؟.....

.....

16- هل يدفعك الاختلال في نظام الأجور والحوافز في التفكير بترك المؤسسة ؟

لا نعم

17- كيف هي الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة.....

.....

المحور الثالث : تساهم طريقة المحافظة على أداء الموارد البشرية في تنمية كفاءات الأفراد

1- هل استفدت من تكوين بالمؤسسة ؟

 لا نعم

2- أين يتم هذا التكوين ؟

- خارج المؤسسة

- داخل المؤسسة

- في مراكز التكوين

3- ما هو الغرض من تكوينك ؟

• لزيادة مستوى أدائك وكفاءتك في العمل

• عملية تسبق الترقية

• عملية لرفع المستوى المهني

• عملية للترويح عن النفس وكسر الروتين

..... أخرى أذكرها.....

4- ما نوع التكوين الذي تتلقاه ؟

تكوين تطبيقي التكويني معاً

تكوين نظري

5- حسب رأيك تتخذ دائرة الموارد البشرية قرار التكوين استجابة لـ:

- لسد حاجيات المؤسسة من الكفاءات
- استجابة لطلب المسؤول المباشر
- تطبيقا لبرنامج تكويني معد مسبقا

.....أخرى أذكرها.....

6- هل استفدت من ترقية بعد التكوين ؟

نعم لا

7- حسب رأيك يعتبر التكوين بالنسبة للفرد:

- عملية استثمار تقوم بها المؤسسة
- وسيلة للمحافظة على ولاء وثقة العامل بالمؤسسة
- وسيلة لتحسين العمل والإنتاج وحل مشاكله
- وسيلة لزيادة القدرات والكفاءات

.....أخرى أذكرها.....

8- هل نوعية البرامج التكوينية المطبقة بالمؤسسة:

- *ساهمت في تنمية قدراتك وزيادة مهارتك في عملك
- تكوين لم تستفد منه في عملك
- تكوين لغرض تنفيذ مخطط المؤسسة فقط

.....أخرى أذكرها.....

9- هل هناك متابعة لعملية التكوين من طرف مسؤوليك ؟

نعم لا

في كلا الحالتين علل.....

10- هل هناك عدالة في الاستفادة من التكوين ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا إذا توفر لك البديل لمغادرة المؤسسة هل تغادرها ؟

نعم لا

11- هل تعتني المؤسسة بأمن وسلامة مواردها البشرية ؟

نعم لا

في كلا الحالتين علل.....

12- هل هناك متابعة من قبل المؤسسة لك في حالة ما تعرضك لحادث عمل أو مشاكل حياتية ؟

نعم لا

13- هل تتوفر المؤسسة على مختصين في علم الاجتماع وعلم النفس والقيام بمتابعات لك

ولبيئة عملك ؟ نعم لا

14- هل تشعر بنوع من الاستقرار والرضا عن العمل بمؤسستك ؟

نعم لا

15- حسب رأيك كيف هي بيئة عملك ؟.....

.....

دليل المقابلة:

الأسئلة

المقابلة الأولى: كانت مع السيد كانت مع مسؤول الموارد البشرية لشركة « IRIS »

- كيف تسير إدارة الموارد البشرية عملياتها التي تقوم بها ؟
- كيف تتم عملية توظيف الموارد البشرية بهذه المؤسسة؟
- كيف تتم عملية اختيار الأفراد العاملين بهذه المؤسسة؟
- على أساس تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تعيين أفرادها للمناصب؟
- ما هي المعايير التي تعتمدها المؤسسة في تحفيز مواردها البشرية؟
- كيف تتم عملية الترقية بهذه المؤسسة؟
- كيف توزع الأجور في هذه المؤسسة؟

المقابلة الثانية: كانت مع مسؤول التكوين:

- ما هي المكانة التي يحظى بها التكوين في هذه المؤسسة؟
- ما هي أكثر المجالات التي تمسها البرامج التكوينية في المؤسسة؟
- كيف هي السياسة التكوينية المتبعة بالمؤسسة؟
- كيف يساهم التكوين في رفع مهارات وقدرات الأفراد؟
- كيف تعنتي المؤسسة بالكفاءات التي تم تكوينها؟

المقابلة الثالثة : كانت مع مسؤول مصلحة الحسابات للأجور و الخدمات

- هل هناك نظام معين تعتمد عليه المؤسسة في توزيع الأجور و منح المكافآت والحوافز بها؟
- كيف تصرف الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة؟

المقابلة الرابعة: كانت مع مسؤول أمن وصيانة الموارد البشرية

- كيف تعنتي المؤسسة بأمن وسلامة مواردها البشرية؟
- هل تحتوي المؤسسة على كل الوسائل المستعملة في حماية عمالها؟
- هل المؤسسة تهتم وتعنتي بعمالها في حالة ما تعرضوا لحادث ما في العمل؟

- هل المحيط البيئي بالمؤسسة مساعد في استقرار العمال ورضاهم؟

ملخص الدراسة

يعتبر المورد البشري المورد الوحيد الذي يتمتع بالعقل والقدرة الذهنية للتفكير والإبداع، ومصدر للتجديد والتنمية، من أجل ذلك يزداد اهتمام الإدارة المعاصرة بالمورد البشري، والعمل على استثمار طاقته، وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية، وعليه تم التحول من الاهتمام التقليدي في تسيير شؤون العاملين إلى مفهوم أكثر تطوراً يتسع ليشمل الموارد البشرية، بأبعادها السلوكية والإدارية لزيادة الاستفادة من طاقاتها ووضعها في الإطار التنظيمي الصحيح.

من هنا أصبح موضوع إدارة الموارد البشرية أكثر تناولاً، واتجه البحث نحو دراسة مدى توافق أي خطة إستراتيجية من خطط إدارة الموارد البشرية مع خطط بقية الإدارات والموارد الأخرى ضمن المؤسسة، ومع ثقافة المؤسسة والمعايير التي ينبغي إيجادها والممارسات التنظيمية، والأفكار والقيم والعمليات التسييرية التي تمارسها وبالتالي إعادة النظر الدائم والمتكرر في أنشطة ومبادئ وأولويات إدارة الموارد البشرية في امتلاك أفراد ذوي قدرات ومهارات وكفاءات حقيقية.

حيث جاءت دراستنا هذه عن دور وإدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا الحالية في كيفية تسيير كفاءاتها البشرية المتواجدة بداخلها، ولهذا فقد قسمت الدراسة إلى جزئين :

جزء نظري: حيث تناولت فيه الدراسة موع الدراسة والتأسيس المنهجي لها كما تم التطرق إلى ماهية إدارة الموارد البشرية والاتجاهات التنظيرية التي تناولت الموضوع بالدراسة و، كذلك عرفنا فيه إلى المؤسسة الاقتصادية وطبيعتها في الآونة الأخيرة بالإضافة إلى معرفة الكفاءة والطرق التسييرية للكفاءات البشرية.

جزء ميداني: ويتمثل في سعي الدراسة إلى تشخيص واقع وممارسات إدارة الموارد البشرية في إحدى المؤسسات الاقتصادية وتسليط الضوء على بعض وظائفها الأساسية من التوظيف، التحفيز، تحسين أدائه والزيادة فيه، المحافظة على سلامة وأمن الموارد لبشرية وتقييمها، بغية الوقوف على مميزاتها وبعض خصائصها والتجسيد الفعلي لها من قبل تلك المؤسسة، ومقارنتها بما يجب أن يكون لمعرفة نقاط الضعف وتشخيصها.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي: هل لوظائف إدارة الموارد البشرية دور في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية؟.

التساؤلات الفرعية :

- كيف يساهم التوظيف المتبع من طرف المؤسسة دور في الحصول على كفاءات جيدة؟
- هل لطبيعة التحفيز من قبل إدارة الموارد البشرية دور في تفعيل قيمة الكفاءات بالمؤسسة؟
- هل للمحافظة على أداء الموارد البشرية دور في تنمية كفاءات الأفراد بالمؤسسة؟

أهم نتائج الدراسة:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والتراث النظري، توصلت هذه الدراسة التي أجريت في مؤسسة « IRIS » على عينة مكونة من 150 عامل، إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية وهي:

1- في الفرضية الأولى توصلنا أن لطريقة التوظيف دور كبير في اكتساب كفاءات جيدة بالمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال:

- ✓ لدور عملية الاستقطاب دور كبير في اكتساب كفاءات جيدة ذوي قدرات ومؤهلات.
 - ✓ لطريقة الاختيار بالمؤسسة دور كبير جدا في استثمار جيد للكفاءات الجديدة.
 - ✓ لطرق التعيين بالمؤسسة دور كبير جدا في تحسين نوعية العمل للكفاءات الجديدة .
- 2-في الفرضية الثانية توصلنا إلى أن لطبيعة التحفيز دور متوسط في تفعيل قيمة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية ، وذلك من خلال:

- ✓ لنمط الترقية بالمؤسسة دور متوسط في رفع خبرات الكفاءات وتنمية سلوكياتهم
 - ✓ لنظام توزيع الأجور بالمؤسسة دور متوسط في زيادة الرغبة والانضباط في العمل لدى الكفاءات.
 - ✓ للمكافآت والحوافز بالمؤسسة دور متوسط في تعزيز وخلق الدافعية والثقة لدى الكفاءات.
- 3-في الفرضية الثالثة توصلنا إلى أن لفعالية المحافظة على أداء الموارد البشرية دور كبير في تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال:

- ✓ لطبيعة التكوين بالمؤسسة دور كبير في رفع مهارات وقدرات الأفراد.
- ✓ لطريقة تقييم الأداء بالمؤسسة دور متوسط في تحسين ورفع أداء الكفاءات.
- ✓ لأمن وسلامة الموارد البشرية بالمؤسسة دور كبير في الاستقرار والرضا الوظيفي للكفاءات .

Résumé de l'étude

La ressource humaine est la seule ressource qui a l'esprit et la capacité mentale de penser et de créativité, et une source de renouvellement et de développement, pour cette raison, l'intérêt de la gestion contemporaine dans la ressource humaine augmente, et travaille à investir son énergie et à utiliser ses capacités mentales et créatives, et en conséquence, le changement est passé de l'intérêt traditionnel de gérer les affaires du personnel à un concept plus Une expansion qui englobe les ressources humaines, avec ses dimensions comportementales et administratives, pour augmenter ses énergies et la positionner.

À partir de là, le sujet de la gestion des ressources humaines est devenu plus discuté, et la recherche a évolué vers l'étude de la compatibilité de tout plan stratégique de gestion des ressources humaines avec les plans des autres départements et autres ressources au sein de l'institution, et avec la culture de l'institution et les normes qui doivent être créées et les pratiques organisationnelles, les idées, les valeurs et les processus de gestion pratiqués et ainsi ainsi Examen fréquent et permanent des activités, principes et priorités

Où trouve-t-on notre étude dans nos institutions actuelles sur la manière d'orienter ses compétences humaines?

Une partie théorique: où l'étude portait sur l'étude et la mise en place systématique de celle-ci, ainsi que la nature de la gestion des ressources humaines et les tendances théoriques qui traitaient du sujet, et nous avons également appris sur l'institution économique et sa nature ces derniers temps, en plus de connaître l'efficacité et les méthodes de gestion des compétences humaines.

Une partie terrain: L'étude vise à diagnostiquer la réalité et les pratiques de la gestion des ressources humaines dans une institution économique et à mettre en évidence certaines de ses fonctions de base de l'emploi, de la motivation, d'améliorer ses performances et de les augmenter, de maintenir la sûreté et la sécurité des ressources humaines et de les évaluer, afin de mettre en avant ses avantages et certaines de ses caractéristiques et de sa concrétisation réelle. Avez-vous cette institution et comparez-la?

Les résultats les plus importants de l'étude:

Après avoir présenté, analysé et discuté des données d'études sur le terrain à la lumière d'hypothèses, d'études antérieures et du patrimoine théorique, cette étude menée à "IRIS" sur un échantillon de 150 travailleurs, a atteint un ensemble de résultats liés au rôle de la gestion des ressources humaines dans la gestion des compétences des individus au sein de l'institution économique, à savoir:

1- Dans la première hypothèse que nous avons atteint le mode d'emploi

Le rôle du processus de polarisation joue un rôle majeur dans l'acquisition de bons talents dotés de capacités et de qualifications.

- Un bon moyen de participer à un bon investissement de nouvelles compétences.

- Les méthodes de recrutement de la Société jouent un rôle très important dans l'amélioration de la qualité du travail pour les nouvelles compétences.

2- Dans la deuxième hypothèse, nous avons conclu que la nature de la motivation

- Le style de promotion de l'institution a un rôle dans l'amélioration des expériences des talents et le développement de leur comportement

- La répartition des salaires de la société a un rôle moyen à augmenter le désir et la discipline de travailler pour les talents.

- Les récompenses et les incitations de l'entreprise ont un rôle moyen dans l'amélioration et la création de la motivation et de la confiance dans les compétences.

3- Dans la troisième hypothèse, nous avons conclu que l'efficacité de la préservation des ressources humaines joue un rôle important dans le développement des compétences

- La nature de la formation en institution joue un rôle important dans l'amélioration des compétences et des capacités des individus.

- La méthode d'évaluation des performances de l'institution a un rôle intermédiaire dans l'amélioration et l'augmentation des performances des compétences.

La sécurité et la sûreté des ressources humaines de l'établissement jouent un rôle important dans la stabilité et la satisfaction au travail des compétences.

Study summary

The human resource is the only resource that has the mind and mental ability to think and creativity, and a source of renewal and development, for this reason, the interest of contemporary management in the human resource is increasing, and work on investing its energy and employing its mental and creative capabilities, and accordingly, the shift has shifted from the traditional interest in managing personnel affairs to a more concept An expansion that encompasses human resources, with its behavioral and administrative dimensions, to increase its energies and position it.

From here, the subject of human resources management has become more discussed, and the research has moved towards studying the compatibility of any strategic plan of human resources management with the plans of other departments and other resources within the institution, and with the culture of the institution and the standards that must be created and organizational practices, ideas, values and management processes practiced and thus Frequent and permanent review of activities, principles and priorities.

Where is our study found in our current institutions in the way of directing its human competencies?

The most important results of the study:

After presenting, analyzing, and discussing field study data in the light of assumptions, previous studies, and theoretical heritage, this study conducted at "IRIS" on a sample of 150 workers, reached a set of results related to the role of human resources management in managing the competencies of individuals within the economic institution, namely:

1- In the first hypothesis that we reached the method of employment

The role of the polarization process plays a major role in gaining good talents with capabilities and qualifications.

- A good way to participate in a good investment of new competencies.
- The Corporation's recruitment methods have a very large role in improving the quality of work for new competencies.

2- In the second hypothesis we concluded that the nature of motivation

- The institution's promotion style has a role in raising talent experiences and developing their behavior

- The corporation's wages distribution has an average role in increasing the desire and discipline to work for talents.

- The company's rewards and incentives have an average role in enhancing and creating motivation and trust in the competencies.

3- In the third hypothesis, we concluded that the effectiveness of preserving human resources plays a large role in developing Ava competencies

- The nature of training in the institution plays a large role in raising the skills and capabilities of individuals.

- The institution's performance evaluation method has an intermediate role in improving and raising competency performance.

The security and safety of human resources in the institution plays a large role in stability and job satisfaction for the competencies.