



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلانة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : / 2014

قسم : علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان:

أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات
في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة : شركة الجبس و مشتقاته وحدة رجااص

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د)
تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ (ة):

كمال زموري

إعداد الطلبة:

- أمال دعاس
- حنان جامع
- مريم لخلفني

حكمة

من أقوال المشاهير

" ليس النجاح أن تكسب النصر في

غير معركة ، فتلك فرصة واثتلك

فيها الظروف ، ولكن النجاح أن

تكسب النصر في معركة لم يكن

يبدو للمراقبين لها شيء من تباشير

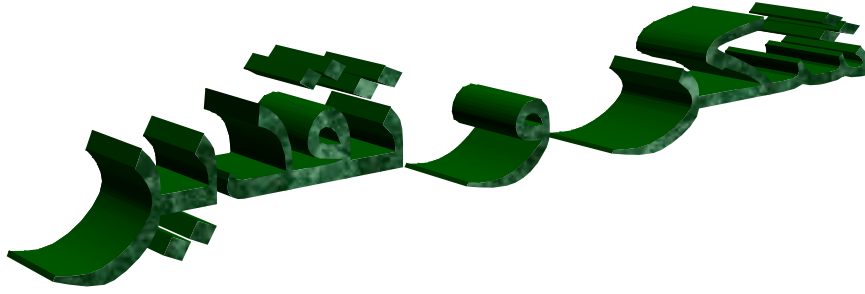
النجاح "

دعاء

* اللهم إني أسألك فهم النبيين و حفظ المرسلين و الملائكة
المقربين ، اللهم أخرجنا من ظلمات الوهن ، و أكرمنا بنور الفهم و
أفتح علينا بمعرفة العلم ، و حسن أخلاقنا بالحلم و أفتح علينا
و خزائن رحمتك ، يا أرحم الراحمين ، اللهم اجعل ألسنتنا عامرة بذكرك
و قلوبنا بخشيتك و أسرارنا بطاعتك *

إنك على كل شيء قدير

آمين



نحمد الله عز وجل و نشنئى عليه كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه ، أن أنعم علينا بنعمة العلم ، و أن وفقنا إلى عملنا هذا و سير السبيل لإنجازه .
و الصلوة و السلام على حبيب الحق ، و خير الخلق محمد ابن عبد الله معلم الخلق أجمعين .
و لقوله صلى الله عليه و سلم :

" من لا يشكر الناس لم يشكر الله ، و من أهدى إليكم معروفها فكافئوه ، فإن لم تستطيعوا فادعوا له "

" الشكر قيد النعمة و سبب دوامها و مفتاح المزيد منها "

و إحتراما لقوله صلى الله عليه و سلم ، نتقدم بجزيل الشكر و الإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد بقدر كبير أو بسيط ، على إنجاز هذا البحث ، و نخص بالذكر :

السيد الأستاذ المشرف : زموري كمال ، على جميل صبره و سعة باله ، و نطائجه و توجيهاته التي لم يبخل بها علينا ، تصويبا لهذا البحث و إثراء له .

إلى كل موظفي و عمال مؤسسة الجبس و مشتقاته وحدة رصاص ، على ما قدموه من نطائج و مساعدة ، و رعاية صدر .

إليكم جميعا جزيل الشكر و العرفان و الإمتنان .

آمال

حنان

مريم

قائمة الأشكال الواردة في البحث

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	وظائف إدارة الموارد البشرية	18
(2-1)	التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال	23
(3-1)	مراجعة و تقويم الاستراتيجية	25
(1- 2)	خطوات طريقة مراكز التقييم في قياس كفاءة و أداء المديرين	59
(1- 3)	الهيكل التنظيمي لشركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص	69

قائمة الجداول الواردة في البحث

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	مكونات كفاءات الأفراد	41
(2-2)	نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات	57
(1-3)	توزيع العمال في شركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص	67
(2- 3)	حركة الموارد البشرية خلال سنتي 2013 - 2014	74
(3-3)	عدد العمال لسنتي 2013 - 2014 للشركة	75
(4-3)	العلاوات و مختلف المنح الشهرية المقدمة من طرف شركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص	77
(5-3)	التكنولوجيا المستخدمة في شركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص	84
(6-3)	بعض المعدات التكنولوجية المستخدمة في الشركة	85

قائمة الملاحق الواردة في البحث

الرقم	عنوان الملحق
01	كشف الأجر
02	رأس المال

الفه رس

I	حكمة
II	دعاء
III	شكر و تقدير
VI	إهداء
IIIV	قائمة الأشكال الواردة في البحث
IIIIV	قائمة الجداول الواردة في البحث
IX	قائمة الملاحق الواردة في البحث
X	الفهرس
(أ - ث)	المقدمة
أ	1- إشكالية البحث
أ	2- فرضيات البحث
ب	3- أهداف البحث
ب	4- أهمية البحث
ب	5- دوافع و أسباب إختيار الموضوع
ت	6- المنهج المستخدم في البحث و أدواته
ث	هيكل البحث
ث	صعوبات الدراسة
(02 - 34)	الفصل الأول : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول : المؤسسة الاقتصادية : تصنيفاتها و أهدافها
03	المطلب الأول : التعاريف المختلفة للمؤسسة الاقتصادية
05	المطلب الثاني : التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية
07	المطلب الثالث : تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
10	المطلب الرابع : أهداف المؤسسة الاقتصادية و وظائفها
12	المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية

13	المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
16	المطلب الثالث : أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الرابع : وظائف إدارة الموارد البشرية
19	المبحث الثالث : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
20	المطلب الأول : الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي
26	المطلب الثاني : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية : أهميته و متطلباته
28	المطلب الثالث : نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
33	المطلب الرابع : دور إدارة الموارد البشرية في إعداد استراتيجية المؤسسة
34	خلاصة الفصل الأول
(36 - 62)	الفصل الثاني : تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية
36	تمهيد الفصل الثاني
37	المبحث الأول : الكفاءة البشرية في المؤسسة الاقتصادية و تطويرها
37	المطلب الأول : ماهية الكفاءة و أهميتها
40	المطلب الثاني : أنواع الكفاءات و مكوناتها
42	المطلب الثالث : تسيير الكفاءات
43	المطلب الرابع : مقاربات تسيير الكفاءات
44	المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لتنمية الكفاءات
41	المطلب الأول : تعريف تنمية الكفاءات ، أهميتها و أهدافها
47	المطلب الثاني : أساليب تطوير الكفاءات
47	المطلب الثالث : مجالات تنمية الكفاءات و مراحلها
49	المطلب الرابع : علاقة تنمية كفاءات الأفراد بنشاطات إدارة الموارد البشرية
50	المبحث الثالث : قياس كفاءة العاملين
51	المطلب الأول : مفهوم قياس الكفاءة
52	المطلب الثاني : أهمية و أهداف قياس الكفاءة
54	المطلب الثالث : طرق قياس الكفاءة و مشاكلها
61	المطلب الرابع : نتائج تنمية الكفاءات البشرية
62	خلاصة الفصل الثاني
(63 - 88)	الفصل الثالث : دراسة ميدانية لواقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في شركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص

63	تمهيد الفصل الثالث
64	المبحث الأول : نظرة حول شركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص
64	المطلب الأول : نشأة و تعريف الشركة وموقعها
65	المطلب الثاني : خصائصها و أهدافها
65	المطلب الثالث : مجال نشاطها و مواردها
68	المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للشركة وشرحه
73	المبحث الثاني : تحليل المعطيات الخاصة بالموارد البشرية في شركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص
73	المطلب الأول : تحليل حركة الموارد البشرية في شركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص
75	المطلب الثاني : تحفيز الموارد البشرية في الشركة
78	المطلب الثالث : تدريب و تكوين الموارد البشرية في الشركة
82	المبحث الثالث : كفاءات شركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص
82	المطلب الأول : الموارد الملموسة في شركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص
85	المطلب الثاني : الموارد غير الملموسة في الشركة
87	المطلب الثالث : أساليب تطوير الكفاءات في الشركة
88	خلاصة الفصل الثالث
(90 – 92)	الخاتمة
(94 – 96)	قائمة المراجع
(98 - 99)	الملاحق

المقدمة

المقدمة

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة فمستقبلها مرهون بما تمتلكه من قوة بشرية تعبر عن قدرتها على الإبداع و التجديد الذي يشكل حاليا الركيزة الأساسية لنمو المؤسسة و ازدهارها ، فانتقال المجتمع من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة أوجب على المؤسسات أن تجدد رأسمالها الفكري و تتعلم كيف تحوله إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي معين يسمح لها بتحقيق أهدافها الاستراتيجية ، و هذا يعني ضرورة أن تبحث المؤسسات عن الثروات الفكرية و المهارات و الأفكار الإبداعية و المبتكرة الكامنة في كفاءاتها البشرية (التدريب ، التكوين ، التحفيز) غير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها ، لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها و تحويلها لتصبح ثروة للمؤسسة . و تدور إشكالية البحث حول التساؤل الرئيسي التالي :

1/ إشكالية البحث : ما هو دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات في

المؤسسة؟

و للإجابة على الإشكالية ارتأينا طرح بعض الأسئلة الفرعية التي تساعدنا في الإجابة على التساؤل الرئيسي و هي :

- 1 - ما المقصود بإدارة الموارد البشرية ؟ و ما هي أهدافها ؟
- 2 - ما مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ؟ و فيما تكمن أهميته ؟
- 3 - ماذا نعني بالكفاءات ؟ و ما أساليب تطويرها ؟
- 4 - ما هي طرق قياس كفاءة العاملين ؟
- 5 - ما هو واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة الجبس و مشتقاته ؟ و هل يساهم التسيير الاستراتيجي في تنمية كفاءات مواردها البشرية ؟

2 / فرضيات البحث: في ضوء الإشكالية السابقة و الأسئلة الفرعية يمكننا صياغة الفرضيات

التالية:

- 1 - إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع .
- 2 - التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية هو نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية.



3 - الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة و هي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط .

4 - تعتمد طرق قياس الكفاءة ما بين طرق تقليدية و طرق حديثة .

5 - لا يتم تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وفق منظور استراتيجي .

3 / أهداف البحث : مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهايتها للوصول إلى تحقيق أهداف معينة سواء كانت هذه الأهداف نظرية كمحاولة فهم و تفسير موضوع معين ، أو كانت أهداف تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول المشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة ، أو إجراءات محدودة ، و عليه فإن دراستنا تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إبراز أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين كفاءات الأفراد ؛
- توضيح مفهوم الكفاءة و تبيان طرق قياسها و أهدافها في المؤسسة الاقتصادية؛
- إبراز أهمية كفاءة العمال في رفع الطاقة الإنتاجية للمؤسسات ؛
- الخروج بمقترحات و توصيات من أجل إيجاد نظام فعال لرفع كفاءة الأفراد و معارفهم في المؤسسة الاقتصادية.

4 / أهمية البحث :

تتحدد الأهمية النظرية و التطبيقية لهذا البحث في معالجة إحدى أهم الموضوعات التي تتمثل في تنمية الكفاءات و التي لها تأثير جد مباشر على السلوك الإنساني كونها عامل مهم في تحديد مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات .

5 / دوافع و أسباب اختيار الموضوع :

سبب اختيارنا لهذا الموضوع يمكن لدوافع ذاتية و أخرى موضوعية . فبالنسبة للدوافع الذاتية فتتمثل في تخصصنا في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و كذا الميولات الشخصية في الخوض في مثل هذه المواضيع ، كما أن قلة مثل هذه البحوث و ندرتها في المركز الجامعي - ميلة - و التي تتناول موضوع تنمية الكفاءات جعلنا نقوم باختياره .

أما الدوافع الموضوعية فتتمثل في كون موضوع الدراسة موضوع حساس و يشغل العديد من الأوساط الاقتصادية الوطنية و هو ما يتطلب منا الإطلاع الجيد على موضوع تنمية كفاءات الموارد البشرية و أثرها على نشاط المؤسسة .

- بالإضافة إلى أسباب أخرى نوجز أهمها فيما يلي :
- الرغبة في معالجة هذا الموضوع كونه حديث و إثراء معارفنا في هذا الميدان ؛
 - التعرف على أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات ؛
 - معرفة مدى تأثير كفاءة الموارد البشرية على كفاءة المؤسسة ؛
 - الأهمية التي يكتسبها موضوع الكفاءة بالنسبة للأفراد و المنظمات .

7/ المنهج المستخدم في البحث و أدواته

لتحقيق أهداف الدراسة و من أجل اختيار صحة الفرضيات المذكورة ، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات و البيانات عن الظاهرة المدروسة بالإضافة إلى المنهج التاريخي لسرد مختلف التطورات التي شهدتها وظيفة الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي لها .

أما فيما يخص الجزء التطبيقي فقد استخدمنا أسلوب دراسة الحالة من أجل التعمق و الوصول إلى النتائج المتعلقة بالحالة المدروسة ، بالإضافة إلى إسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة اقتصادية جزائرية و هي شركة الجبس و مشتقاته وحدة - رجاص - باعتبارها أحد أهم المؤسسات الإنتاجية في المنطقة .

كما اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الأدوات و الوسائل للحصول على المعلومات التي تخدم موضوعنا و تتمثل هذه الأدوات في:

- الجانب النظري :

اعتمدنا على مراجع و مصادر مختلفة و المتعلقة بموضوع الدراسة و المتمثلة في الكتب والمجلات و المذكرات و مختلف الرسائل الجامعية ، بالإضافة إلى الملتقيات والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع و التي لها صلة به .

- الجانب الميداني و التطبيقي :

فقد اعتمدنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى اعتماد المعطيات و المعلومات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة .

8/ هيكل البحث

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع البحث ، قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين نظريين بالإضافة إلى فصل ثالث متمثل في فصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية .

الفصل الأول : تحت عنوان " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "

و تم تخصيص هذا الفصل للتطرق إلى المؤسسة الاقتصادية : تصنيفاتها و أهدافها ، مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية و في الأخير قمنا بالتطرق إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

الفصل الثاني فكان تحت عنوان " تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية "

و تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية الكفاءة البشرية في المؤسسة الاقتصادية و تطورها ، الإطار المفاهيمي لتنمية الكفاءات و في الأخير تناولنا قياس كفاءة العاملين .

و أخيرا الفصل الثالث تحت عنوان " دراسة ميدانية لواقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في شركة الجبس و مشتقاته - رجاص - "

فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول المؤسسة محل الدراسة ، تحليل المعطيات الخاصة بالموارد البشرية و في الأخير تناولنا كفاءات المؤسسة .

9/ صعوبات البحث :

- عند إعدادنا لهذه البحث واجهتنا صعوبات جمة يمكن حصر هذه المعوقات في النقاط التالية :
- قلة المراجع والكتب المتعلقة بالموضوع خاصة تنمية الكفاءات في المركز الجامعي
- ميلة - ؛
- تشعب الموضوع وكثرة المصطلحات التي تخدمه مما جعلنا نواجه صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة بشكل واضح .

الفصل الأول :

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- المبحث الأول : المؤسسة الاقتصادية : تصنيفاتها و أهدافها.
- المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية .
- المبحث الثالث : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

تمهيد الفصل الأول :

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين و المختصين في مجال إدارة الأعمال و ذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة ، حيث أنه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة .

و في ظل التغيرات و التحولات التي يشهدها العالم في مختلف جوانب الحياة المعاصرة ، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية الاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة ، بينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية ، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل و عدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية .

مما أدى إلى الاهتمام المتزايد للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة و إيماءه إلى الإدارة الإستراتيجية بعدما كان هذا الاهتمام منحصرا على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه قسم إدارة الأفراد .

و بالتالي إيماء إدارة الموارد البشرية للإدارة الإستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة، حيث هذه الأخيرة تحاول إيماء المورد البشري في القرارات الإستراتيجية عن طريق تخطيط و وضع برامج خاصة قابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم و الضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

و من هذا المنطلق سوف نتناول في فصلنا هذا المباحث التالية:

- المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية: تصنيفاتها و أهدافها.
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية تصنيفاتها و أهدافها

لقد تغير مفهوم المؤسسة الاقتصادية من الإنتاج الأسري البسيط إلى مؤسسات معاصرة تسعى إلى فرض وجودها من خلال اكتشاف نقاط القوة و استغلالها و اكتشاف نقاط الضعف و القضاء عليها من أجل ضمان بقاءها في السوق .

المطلب الأول : التعاريف المختلفة للمؤسسة الاقتصادية

لقد رأينا أنه لا يمكن التطرق إلى موضوع المؤسسة إلا مروراً على مدخل يشمل بعض العناصر الأساسية المتعلقة بالمؤسسة و مكوناتها ، و كذلك تطورها عبر التاريخ ، و في هذا العنصر سوف نتطرق إلى بعض النقاط المتعلقة بتعريف المؤسسة الاقتصادية كما يلي¹:

- تعريف M , Truchy : " المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها و تتسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي " .
- تعريف " ماركس " فالمؤسسة الرأسمالية 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 ، إلا أنها تعتبر أن المؤسسة وحدة إنتاجية لا يمكن أن تقوم إلا بعدد كبير من العمال.
- تعريف " Peroux François " المؤسسة هي : " شكل إنتاج بواسطته و ضمن نفس الذمة تنمّج أسعار مختلفة لعوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفارق بين سلسلتين من الأسعار " .
- تعريف " M , Leberton " : " المؤسسة تعني كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً ، و الذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق " .

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أنها حاولت تعريف المؤسسة كما أنها أثارت نقاط هامة كاستقلالية المؤسسة و رغم ذلك تبقى تعاريف غير شاملة خاصة مع التطور الذي شهدته نظرية المؤسسة و كذلك التطور في نظريات الإدارة و التسيير حيث برزت تعاريف تميزت بحداتها و اتساع استعمالها في الوقت الحالي نذكر من²:

1) المؤسسة كمنظمة: " فالمؤسسة الاقتصادية يمكن اعتبارها كمنظمة لأنها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة بحيث تتكون المنظمة من اللحظة التي يقبل فيها الأفراد أو يريدون المساهمة فيها أو تقديم مساهمة فاعلة " .

¹ - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 ، ص : 9 - 10 .

² - فتح الله ولعلو ، الاقتصاد السياسي مدخل لدراسات الاقتصادية، دار الحداثة للطباعة و النشر ، بيروت ، لبنان ، 1981 ، ص 220 .

- (2) المؤسسة كنظام تقني اقتصادي: النظام يعني مجموعة عناصر مترابطة و متفاعلة فيما بينها ، تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف مشترك ، فالمؤسسة حسب هذا المنظور و من الجانب التقني ، أنها نظام تقني اقتصادي فهي تتكون من مجموعة من الوسائل التقنية المادية من تجهيزات و أدوات بهدف استعمالها لإنتاج و تحقيق منتوجات و خدمات بالجمع و التنسيق بين هذه الوسائل و المواد و كذا العديد من المعلومات التقنية و غيرها في إطار تكنولوجي و قانوني محدد .
- (3) المؤسسة كنظام اجتماعي : في إطار النشاط و المهام اليومية للإدارة بالمؤسسة أو النظام الإداري ، يقوم هذا الأخير بعدد من الأعمال منها على وجه الخصوص تحقيق تنظيم و تنشيط أعمال مختلف الأفراد في أقسام المؤسسة .
- (4) المؤسسة كمركز لإتحاد قرار: المؤسسة عند القيام بنشاطاتها المختلفة تقوم بالاستمرار باتخاذ قرارات في مختلف هذه الأنشطة كمواضيع و في مختلف مستوياتها ، و هناك العديد من القرارات تم التمييز فيما بينها سواء حسب المدة ، و هي كلها تقسيمات تسمح بتناول موضوع القرارات بشكل أكثر دقة و جودة و هناك العديد من الأعمال في هذا الموضوع منذ تطور نظريات الإدارة في بداية هذا القرن . و من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها¹:
- " منظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ، المادية ، المالية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق " زمكاني " .
- في إطار ما تطرقنا إليه يمكن استخلاص بعض الصفات أو الخصائص التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية²:
- المؤسسة الاقتصادية شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها ؛
 - القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها ؛
 - أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية و قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة ؛
 - التحديد الواضح للأهداف و السياسات و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها أهداف كمية و نوعية....؛
 - ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها و يكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات، الإيرادات الكلية ، القروض أو الجمع بين كل هذه العناصر أو بعضها حسب الظروف ؛

¹- عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، 200 ، ص 28 .

²- عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة السادسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، 2008 ، ص 24 - 26 .

- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و نمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد؛
- لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسة الاقتصادية التي نراها اليوم ، لم تظهر بشكلها الحالي بل ظهرت نتيجة لعدة عوامل و تغيرات و تطورات متواصلة التي شهدتها نظم اقتصادية و اجتماعية .

فقد كان الإنسان يبذل جهد جسمي و فكري من أجل الحصول على ما يحتاجه فالمؤسسة هي وحدة إنتاجية و هي أساس أو نواة النشاط الاقتصادي للمجتمع و قد مرت المؤسسة الاقتصادية بعدة تطورات وهي في المجلد عبارة عن مراحل متتابعة تكونت المؤسسة الاقتصادية فقد بدأ بالإنتاج المنزلي أو أسري بسيط و حرفي ثم إلى المانيفاكتورة حتى وصلت إلى المؤسسة الحديثة . و فيما يلي بيان أهم هذه المراحل¹:

(1) الإنتاج الأسري البسيط : منذ الحياة البدائية للإنسان و حتى القرن 18 و الإنسان يبذل جهد في إشباع رغباته اعتمادا على الفلاحة ، أي زراعة الأرض و تربية المواشي فقد كانت من أهم نشاطاته حيث كانت محصورة داخل الأسر فالتجارة لم تعرف في ذلك الوقت بل بعملية المقايضة أي تبادل سلع بسلع أخرى مثلا تبادل كمية من المنتجات الزراعية مقابل أدوات مستعملة في زراعة الأرض أو الألبسة .

و بالتطور الدائم في تنويع السلع بذل الإنسان جهدا كبيرا في توسيع نشاطاته المنزلية فقد كانت الحرف اليدوية أهم نشاط له من زراعة ، تجارة و دباغة منتجات جلدية و غيرها من المنتجات . فبهذا التطور نمت المجتمعات و تقدمت نحو الأفضل و ذلك بالتححرر في العمل و الاستقلالية في ممارسة بعض الحرف مما جعل إمكانية تجمعهم في أماكن و محلات لتكوين وحدات حرفية .

(2) ظهور الوحدات الحرفية : بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية و ارتفاع الطلب نوعا ما على المنتجات الحرفية من ملابس و أدوات إنتاج و لوازم مختلفة و لقد كان هناك أشخاص ذو حرف مختلفة لكن دون عمل . و هذا أدى إلى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرف ، على شكل أسري يغيب فيه الاستقلال أو القسوة و هكذا فقد وجدت عدة ورشات حرفية للتجاربيين، الحدادين...

¹ - ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص 9 .

(3) النظام المنزلي للحرف :لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات و بيعها في ظروف حسنة ، بالإضافة إلى التعامل مع الحرفيين ثمالاتصال بالأسر في المنازل و تمويلهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلع معينة و غالبا كانت عملية الإنتاج المنزلية تمثل جزءا من العملية الإجمالية.

و قد وجد التجار سوق العمل الخاصة في الأسر الريفية التي كانت على استعداد أو لزيادة دخلها بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة يمكنها من تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور الريف و تغير ظروف الحياة ، فبالإضافة إلى استقلال الحرفي في المنزل فهو مدير نفسه يعمل بالسرعة و الطاقة التي يراها مناسبة له على الأقل في بداية ظهور هذا النوع من النشاط المنزلي ،الذي كان في القرن 13 في صناعة الصوف في بريطانيا و تطور عبر القرون و مع مرور الوقت أصبح التاجر ذو نفوذ على الحرفيين في المنزل إذ نجد أن لأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم و ممولون من طرف تجار أصحاب رؤوس أموال .

(4) ظهور المانيفاكتورة : إن تراكم المتغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي نظرا لتطور الأذواق و المستوى الحضاري من جهة و ارتفاع عدد السكان من جهة أخرى و كذلك ظهور الاكتشافات الجغرافية ، أدت إلى إثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين امتلكوا أدوات إنتاج يدوية فعلموا على إيجارها إلى أشخاص و أسر داخل المنازل من أجل القيام بإنتاج طلباتهم التي كانوا يطالبون بتنفيذها في أوقاتهم بمواصفات مناسبة ، و في وقت لاحق استطاع هؤلاء التجار أن يقوموا بجمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر و أن يستعملوا وسائل إنتاجهم بشكل أكثر استغلالا و هكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي و التي تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم و تخضع لتنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة إذ أصبح فيها صاحب المحلو الأدوات هو المشرف على عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها و قد كانت المانيفاكتورة تعبر عن منعرج حاسم في تاريخ المؤسسة الاقتصادية حيث تعتبر شكل الإنتاج اليدوي الذي تولدت عنه المؤسسة الرأسمالية .

(5) المؤسسة الصناعية الآلية : بعد أن توفرت الأسباب من اكتشاف عملية موجهة نحو الإنتاج الصناعي و اتساع السوق أكثر فأكثر ، ولعب الجهاز المصرفي دورا هاما في التطور الاقتصادي ، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل الآلية بعد أن كانت في المانيفاكتورة يدوية ، و حسب تعريفات بعض الاقتصاديين فإن الآلة آنذاك لم تكن سوى جهاز مكون من مجموعة من الأجزاء كانت ذات شكل يدوي و عند آخرين فإن الأدوات في الحرف كانت تستعمل طاقة محركة يدوية في حين أن الآلة هي أداة تستعمل طاقة محركة حيوانيا أو مائيا أو من الريح ...

و يرجع الاقتصاديين ظهور أول الو رشات أو المؤسسات الرأسمالية إلى بداية القرن 18 أي بظهور الثورة الصناعية التي كان من بين نتائجها ظهور المؤسسات الكبرى المشغلة لعدد كبير من العمال و كذا بروز تقسيم العمل ، و تجدر الإشارة أن ظهور الو رشات الأكثر تطورا كان في إنجلترا على يد " أركوريخ " في ميدان النسيج .

(6) التكتلات و الشركات متعددة الجنسيات : مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي كانت هناك ضرورة للمؤسسات لإتباع عدة إستراتيجيات تتكثل فيما بينها و كذا الدخول إلى الأسواق الخارجية ليس في صورة موزعة لسلع و الخدمات فقط بل أيضا كمنتج في أكثر من بلد خارجي و هي ما يدعى الشركات متعددة الجنسيات .

المطلب الثالث : تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسات الاقتصادية تظهر تبعا لمقاييس محددة و متنوعة و تصنف حسب عدة معايير

(1) حسب المعيار القانوني: و تصنف تبعا لهذا المعيار إلى¹:

أ - مؤسسات فردية: و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها لشخص واحد أو لعائلته.

مزاي هذا النوع من المؤسسات :

- مالك المؤسسة هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمالها ؛

- سهولة الإنشاء و التكوين ؛

- صاحب المؤسسة هو الذي يتولى إدارة و تنظيم و تسيير المؤسسة.

ومن عيوبها نذكر :

- قلة رأس المال بسبب اقتصار إمداده عن طريق صاحب المؤسسة ؛

- مسؤولية مالكيها غير محدودة فهو مسؤول عن كافة ديون المؤسسة ؛

- صعوبة الحصول على القروض من المؤسسات المالية ؛

- قصر وجهة النظر وضعف الخبرة لدى المالك الواحد مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية

و إدارية.

ب - مؤسسات الشركات : و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر ، يلتزم

كل منهم بتقديم حصة من المال و العمل و أقسام ما ينشأ عن هذه المؤسسة من ربح أو خسارة ،

و يمكن تقسيمها إلى شركات الأشخاص و شركات الأموال :

¹ - ناصر دادى عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص : 20 - 21 .

1- شركات الأشخاص: تقوم على الاعتبار الشخصي لشركاء و المتمثل في العلاقات الشخصية من معاملة حسنة و ثقة متبادلة ، تشمل كل من: شركات التضامن ، شركات التوصية البسيطة ، شركة المحاصة.

مزاياها:

- سهولة التكوين و الإنشاء فهي تحتاج فقط إلى عدة شركاء؛
- سهولة تسييرها نظرا لوجود عدة شركاء ؛
- زيادة القدرة الآلية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء مما تسهل إمكانية الحصول على القروض؛

- تفاني الشركاء و إخلاصهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة و تحقيق الربح.

عيوبها:

- مسؤولية غير محدودة للشركاء ؛
- حياة الشركة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء؛
- وجود عدد من شركاء قد يثير بعض المنازعات و سوء التفاهم و التناقض في القرارات يعود بالسلب على المؤسسة.

2- شركات الأموال : تقوم على الاعتبار المالي ، تتكون من مجموعة من الأشخاص يقدمون حصصا في رأس مالها على شكل أسهم متساوية القيمة و قابلة للتداول و تهدف إلى تحقيق الربح و تشمل كل من : شركة ذات المسؤولية المحدودة ، شركات الأسهم ، شركة التوصية بالأسهم .

مزاياها :

- مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم و سنداتهم ؛
- حياة الشركة أكثر استقرارا ؛
- إمكانية الحصول على القروض بشكل أسهل و أسرع ؛
- الاستخدام الممكن لذوي المهارات و الكفاءات العالية.

عيوبها:

- تخضع إلى رقابة حكومية شديدة ؛
- بسبب عدم وجود حافز الملكية قد ينتج عن ذلك عدم الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيرها غير المساهمين.

(2) حسب طبيعة الملكية: تصنف المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى من تعود له الملكية و هي¹:

أ - مؤسسات خاصة:و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص أي هم الذين يتحكمون في إدارتها دون تدخل الدولة.

ب — مؤسسات عامة: و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها لدولة أو الجهات المحلية حيث تقوم الدولة بإنشاء تلك المؤسسات لعدة أسباب منها:

- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني ؛
- تأميم المؤسسات التي هي ملكا للأجانب و الأشخاص الغير وطنيين أثناء الاحتلال.

ج - مؤسسات مختلطة : هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاعين العام و الخاص معا و نذكر على سبيل المثال : فرع شركة سونطراك التي تشترك فيها الدولة مع بعض المؤسسات الأجنبية .

(3) حسب معيار الحجم : حسب هذا المعيار هناك عدة تصنيفات² :

- أ - تبعا لحجم وسائل الإنتاج : و يتم التصنيف في هذه الحالة على أساس :
- 1- عدد العمال :

❖ المؤسسات الصغيرة: يتراوح عدد عمالها ما بين (1 إلى 10) و تعود ملكيتها غالبا لشخص واحد أو لعائلته و تتمثل في المؤسسات الزراعية، التجارية و الإنتاج الحرفي.

❖ المؤسسات المتوسطة : يتراوح عدد عمالها ما بين (10 إلى 500) و هي نشيطة و فعالة في غالب الأحيان و تتميز بالابتكار و الإبداع في نشاطها الإنتاجي و تساعد السلطات في الانتشار و الترقية .

❖ المؤسسات الكبيرة: و هي المؤسسات الضخمة و تستخدم عددا هاما من العمال يكون كبيرا (أكثر من 500) و كذلك الموارد المالية الضخمة و تعود ملكيتها في غالب الأحيان إلى الدولة أو لعدد كبير من الأشخاص.

2- قيمة رأس المال : أي قيمة المبلغ المستثمر .

ب - تبعا لحجم النشاط: حسب هذا المعيار يمكن استعمال الإنتاج ، رقم الأعمال ، المشتريات...

ج - تبعا لحجم الإيرادات : و في هذا المعيار نستخدم الأرباح و القيمة المضافة .

¹ - عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة، دار الجامعة، بيروت، لبنان، 1999، ص 21.

² - عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص ص : 18-23.

4) حسب الطابع الاقتصادي : هذا التصنيف مفيد على المستوى المحلي أو الاقتصاد الكلي من هذا النوع من التصنيف يمكن التمييز بين القطاع و الفرع حيث أن المؤسسة تصنف حسب ثلاث قطاعات أساسية و هي¹:

أ - القطاع الأول : و يشمل المؤسسات الفلاحية أي المؤسسات التي لها علاقة متينة مع الطبيعة مثل : المؤسسات الإستخراجية، الزراعية و آلات الصيد البحري .

ب - القطاع الثاني : و يشمل المؤسسات الصناعية و هو تابع للقطاع الأول و الذي هو قطاع المؤسسات التحويلية للقطاع الصناعي و كذلك المؤسسات التابعة للبناء و الأشغال العمومية (بناءات خفيفة و ثقيلة) .

ج - القطاع الثالث: و يتمثل في المؤسسات التجارية و هو قطاع تابع للقطاع الأول و الثاني حيث أنه يضم مؤسسات التوزيع و التسويق و مؤسسات النقل بمختلف أنواعها .

د - القطاع الرابع : و يتمثل في المؤسسات المالية و الخدماتية بحيث تهتم الأولى بالنشاط المالي كمؤسسات التأمين و البنوك التجارية و المركزية ، أما الثانية فهي تقدم خدمات مختلفة مثل مؤسسات النقل ، المستشفيات ، مكاتب المحاسبة المعتمدة ، الإعلام و الاتصال....

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

الفرع الأول: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق أهداف تتمثل في²:

- ✓ الاستقلال الاقتصادي؛
- ✓ تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر أو تحقيق معدل من الربح ؛
- ✓ التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني ؛
- ✓ تقليل الصادرات من الموارد الأولية و تشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية ؛
- ✓ الحد من الواردات و خاصة السلع الكمالية ؛
- ✓ تلبية حاجات المستهلكين المحليين و ذلك بإنتاج سلعة معتدلة الثمن ؛
- ✓ رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع ؛
- ✓ امتصاص فائض من العمالة الهدف منه هو التشغيل الكامل.

¹ - ناصر داددي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص 55 .

² - عمر صخري ، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

الفرع الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية وظائف عديدة و متنوعة كما أن دراسة هذه الوظائف له أهمية كبرى في تحديد إستراتيجيتها و من أهم الوظائف نجد¹:

1. الوظيفة الإدارية : و تشمل مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق الهدف المنشود من طرف المؤسسة و من تنظيم و حكم ، مراقبة و تخطيط و تنسيق و هو ما يؤدي حتما إلى تحقيق النجاح لها، كما أنها تعمل على وضع أهداف تكون قادرة على تحقيقها عن طريق الوسائل المتاحة لها .

2. وظيفة الإنتاج (الوظيفة التقنية) : تهتم بتحديد أساليب الإنتاج و تقنياته بهدف صنع المنتجات و توجيهها للبيع .

3. الوظيفة المالية: تعبر عن أوجه النشاط الإداري للمؤسسات المتعلقة بتنظيم حركة الأموال إذ يقع على عاتق الوظيفة توليد المعلومات المالية ، و التكلفة اللازمة لأغراض التخطيط و الرقابة بالنسبة لمختلف العمليات و الأنشطة و كذلك تلخيص المعاملات المالية و التجارية على مختلف أنواعها.

4. الوظيفة التجارية : و دورها يتمثل في العمل على تحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن فعليين، و السهر على تصريف المنتجات بواسطة الوظيفة التسويقية .

5. الوظيفة التسويقية: المعنية بشؤون الوقت و السياسات التسويقية المناسبة و بفضل هذه الوظيفة تتمكن المؤسسة من تكييف منتجاتها حسب رغبات الزبائن و تحتوي هذه الوظيفة على وظيفتين شراء و بيع و هدفها هو اكتشاف حاجيات المستهلكين بغية إشباعها.

6. الوظيفة المحاسبية : و تتمثل فيمجموعة العمليات المحاسبية التي تترجم نشاط المؤسسة إلى أرقام مقيمة بعملة البلد ، كما تقوم بملاحظة و تسجيل التدفقات التي تنشأ نتيجة نشاط المؤسسة و قياس أثرها .

7. وظيفة إدارة الموارد البشرية: تتعلق هذه الوظيفة بالحصول على القوة العاملة في المؤسسة و جعلها قادرة و راضية و متعاونة في تنفيذ الأعمال و يستلزم هذا القيام بأنشطة مختلفة مثل: تعيين العاملين و تدريبهم ، المحافظة على اتصال وثيق مع سوق العمل ، وضع أسس الأجور...

² -فايزة الزغبي و محمد إبراهيم عبيدات ، أساسيات الإدارة الحديث ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997 ، ص20.

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية .

يكتنف مفهوم إدارة الموارد البشرية صعوبات كثيرة من أبرزها كثرة المسميات البديلة له إلى جانب الاختلاف حول المجالات التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية فضلاً عن الانفصال الكبير بين المفهوم النظري لإدارة الموارد البشرية و ما يقابلها من ممارسات عملية داخل منظمات الأعمال.

المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية حيث يستخدم البعض تسميات مختلفة لها كإدارة العنصر البشري حيث يعرفها¹:

- يعرف " ليود بايرز و لزلي " بأنها : " تختص بتوفير الموارد البشرية و تنسيق توظيفها في المنشآت " .
- "هودجيتز" يقول بأن إدارة الموارد البشرية " هي العملية التي من خلالها تكفل المنظمة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المنظمة و العاملين فيها " .
- "كاسيو" : " إن إدارة المنظمات ما هي إلا إدارة الأفراد لأن بدون الأفراد لا وجود للمنظمات " .
- "كمنج" : "إن دور إدارة الأفراد يتركز في الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمشروع ، ثم بعد ذلك رعايتهم لترغيبهم في البقاء بخدمة المشروع و إعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم " .
- أما المعهد البريطاني فيعرف إدارة الأفراد بأنها : " مسؤولية كافة هؤلاء الذين يريدون أفراداً، كذلك في وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال و بأنها الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين و بعلاقتهم داخل المشروع ، و هي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة بل كافة مجالات التوظيف " .
- و من هنا يتضح بجلاء بأن إدارة الموارد البشرية هي : " تلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع " ².

¹ - حنا ناصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران لنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 3 .
² - أسامة كمال و محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2006 ، ص.10

المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

جاء التطور الكبير و التوسع في أعمال إدارة الموارد البشرية نتيجة عوامل اقتصادية، تقنية ، اجتماعية و سياسية ، حيث مرت إدارة القوى البشرية بسلسلة من التطورات تمثلت فيما يلي :

❖ المرحلة الأولى : مرحلة العبودية : لقد سبقت الثورة الصناعية أنواعا متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة و كأن كل نوع يتفق مع المستلزمات الاجتماعية و الاقتصادية في تلك الفترة، فالمتتبع لإدارة العنصر البشري في مرحلة نظام العبودية يجد الأفراد قد تمت مساواتهم بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج و الزراعة .

و قد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور لذلك لا تحتاج المؤسسة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية فاهتماماتها بشراء شيء مادي آخر . و في هذه المؤسسة ينحصر دور إدارة الموارد البشرية بشراء ما تحتاجه بالعدد و المواصفات ، و تعويض من يموت منهم بجدد و من دون الحاجة للاهتمام بتعويضهم أو منحهم أجورا أو حوافزا أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم ، أو غير ذلك من الفعاليات كما لا تحتاج للاهتمام بحقوقهم حيث لا توجد لهم حقوق تذكر آنذاك.¹

❖ المرحلة الثانية : مرحلة ما قبل الثورة الصناعية : لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة و التي استطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة و البقاء ، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمال ، بل أن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه و يشتريه وفقا لحاجات العمل و متطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة و المهارة و القدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه ، و بعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف و الطوائف في المدن ، حيث ظهرت حالات الملاك (الإقطاعيين) و العبيد (الفلاحين) أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعينة ، كذلك شروط العمل و الدخول للمهنة و الأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن و كانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك .²

¹- يوسف جسيم الطائي و مؤيد عبد الحسن هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2006 ، ص 55.

²- خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، الأردن ، 2007 ، ص 21 .

❖ المرحلة الثالثة : مرحلة الثورة الصناعية : اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية و الفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا و ملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات و الأجهزة و المعدات و المصانع الكبيرة و رتابة العمل و سوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة و الضوضاء و الأتربة و الرطوبة ... الخ من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية و الاتحادات المهنية و المطالبة بتحسين ظروف العمل و الأجور و تقليص ساعات العمل إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الاختصاصيين و المفكرين و الباحثين دورا هاما في خلق التطوير و التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموما ، إضافة لتشريعات والقوانين و فعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل و غيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة¹.

❖ المرحلة الرابعة : مرحلة القرن العشرين : لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة و فعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصا بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها " فريدريك تايلور" في بداية القرن العشرين و الذي قام بدراسة الوقت و الحركة و كرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة و العاملين و ركز على التخصص في العمل و التدريب و التحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المحققة من قبلهم و قد انطلقت فلسفة تايلور على التركيز على الإنتاجية في العمل و ما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمنظمة و العاملين في الوقت ذاته ، كما شهد القرن 20 بروز فلسفة " ماكس ويبر" الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل و الاتصالات الرسمية و الاستخدام الكفء للعاملين و المعيارية في الأداء ... و غيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات ، كما أن لمدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايول دورا أساسيا في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي أصبحت آنذاك بمثابة قواعد فكرية يرتكز عليها في ميدان العمل الإداري و التنظيمي و قد ظهرت تاريخيا مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها إلتون مايو من خلال فريق عمل من جامعة هارفرد للأعمال في أمريكا و قد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال دراسات مصانع هوثرن الذي لعبت النتائج المتحققة من خلاله بتطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة .

❖ المرحلة الخامسة : مرحلة نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي و العشرين : لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين و خصوصا مرحلة السبعينات و الثمانينات و لحد الآن

¹ - خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 22 .

تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية ، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك و من هذه المتغيرات ما يلي:

- ✓ ظهور العولمة ؛
 - ✓ شدة المنافسة العالمية ؛
 - ✓ الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء ؛
 - ✓ ظهور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة ؛
 - ✓ ديناميكية البيئة الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية
- إن هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير و التطوير يمكن أن تتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي :
- ✓ ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين و المساواة في العمل و الضمان الاجتماعي و التقاعدي ؛
 - ✓ أثر التطورات و التغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات و الإجراءات المرتبطة بالعاملين؛
 - ✓ بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية و الأمن الصحي ؛
 - ✓ زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و إيلاءها اهتمام كبير أكبر من ذي قبل ؛
 - ✓ التركيز على الحاجات و الدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل ؛
 - ✓ زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء ؛
 - ✓ التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة ؛
 - ✓ بروز ظاهرة التمكين للعاملين و هو إحدى أهم الإفرازات الفكرية و الفلسفية للتعامل مع القوى البشرية .

إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة لما آل إليه التغيير البيئي سواء في إطار الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية ، من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية .

المطلب الثالث : أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول : أهمية إدارة الموارد البشرية

- تعزى الأهمية التي تعطى لوظيفة إدارة الموارد البشرية للأسباب الرئيسية التالية¹:
1. الدراسات و البحوث : لقد دلت الدراسات و البحوث العديدة على ضرورة العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج و الإدراك المتزايد لأهمية العلاقات الإنسانية و تحفيز العاملين و إشباع حاجاتهم لأن نجاح أو فشل المنشآت مرهون بالعنصر البشري .
 2. التكلفة : تشكل النفقات التي تتحملها المنشآت لتغطية الأجور و تعويضات العاملين جزءا كبيرا في نفقات المنظمة ، و يقول البعض أن أكبر استثمار للمنظمات يكون في الأفراد العاملين ، و تفيد التقارير الإحصائية في الولايات المتحدة الأمريكية أنه يجري استخدام ما نسبته 73% من الدخل القومي كتعويضات للعاملين .
 3. الحاجة إلى التخصص : إن مزاولة عمل إدارة الموارد البشرية أصبحت تتطلب تأهيل و تدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة كخطيط القوى العاملة ، تصنيف الوظائف ، وضع سياسات الأجور و إجراء البحوث ، و يعزى ذلك لتوسع الكبير في هذه الوظيفة ، إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة .
 4. الاستفادة من الموارد البشرية : هناك إدراك متزايد من مدراء المنشآت ، بأن الأفراد هم موارد إنسانية تماما كسائر الموارد التي تأخذها المنشآت من البيئة من مادية و مالية ينبغي الاستفادة منها و الاقتصاد في استخدامها، و تحسين مستوى أدائها باستمرار، باعتبار ذلك السبيل لزيادة الإنتاج و تحسينه، مما يؤدي إلى نمو المنشآت و ازدهارها، فلا بد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية و إشباع حاجاتها و تحفيزها و إشراكها في اتخاذ القرارات ، التخطيطو تصميم البرامج للمنشآت ، باعتبار المنشآت مجتمعات بشرية متألفة يتوقف عليها بدرجة أولى نجاح أو فشل تلك المنشآت .

الفرع الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية :

- إن إدارة العنصر البشري تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية²:
- ✓ تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف و القيادة و صيانة العنصر البشري ، و كذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين و تحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين ؛

¹ - حنا ناصر الله ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 4 - 5 .

² - أسامة كامل و محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 13 .

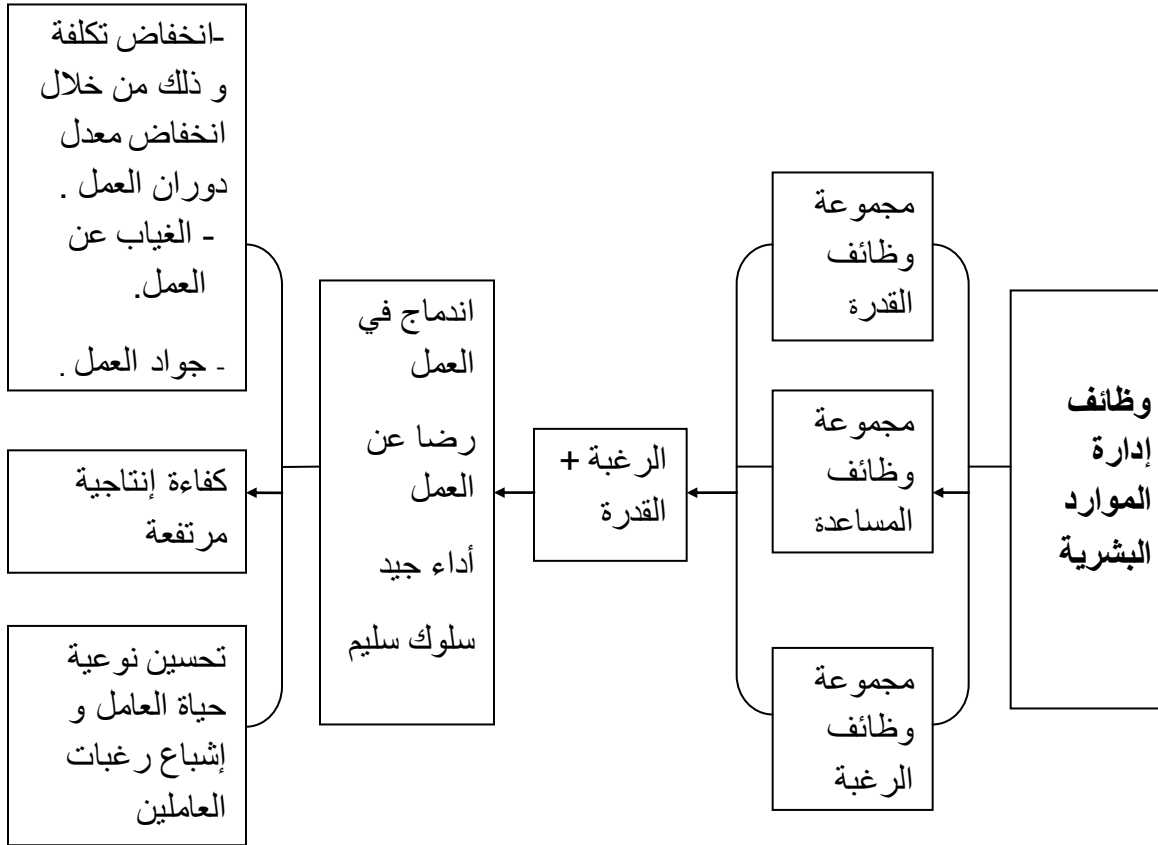
- ✓ السعي نحو تحقيق الانسجام و الترابط بين مجموع العاملين بالمنظمة و ذلك من خلال الرحلات و البرامج الترفيهية و الخدمات الصحية و الاجتماعية ؛
- ✓ تحقيق التكامل و الانسجام و الترابط بين سياسات الأفراد من اختيار و تعيين و وصف الوظائف والأجور و المرتباتالخ و ذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الانسجام الأمثل للموارد البشرية؛
- ✓ الارتقاء بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بدل جهودهم الجسدية و العقلية في العمل و الإنتاج .
- بالإضافة إلى الأهداف التالية¹:
- ✓ توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية و دفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة ؛
- ✓ إمداد كل العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمشروع و منتجاته و سياساته و لوائحه و توصيل أدائهم و اقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم ؛
- ✓ زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن ؛
- ✓ تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم .

المطلب الرابع : وظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة العنصر البشري إلى ثلاث مجموعات أساسية و المبينة في الشكل التالي :

¹- بوحنية قوي ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات ، الطبعة الأولى ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن ، 2009، ص ص: 51 - 52 .

الشكل رقم (1-1) : وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر : أسامة كمال و محمد الصيرفي مرجع سبق ذكره ، ص 15 .

من الشكل السابق يمكننا استخلاص الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في مجموعات تتمثل في :

1. المجموعة الأولى : تهدف هذه المجموعة إلى زيادة القدرة على الأداء و هي تشمل الوظائف التالية :

- الاختيار و التعيين : فمن المعروف أن نجاح الفرد في عمله يتوقف إلى حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها .
- التدريب : فمن خلاله يتم صقل القدرات و المهارات مما يزيد من إنتاجية الفرد .

- برامج الصحة و السلامة المهنية : و ذلك من خلال تهيئة الظروف المناخية المناسبة في العمل مما يساعد على زيادة الأداء .
- 2. المجموعة الثانية : و هي تهدف لزيادة الرغبة في العمل و تشتمل على الوظائف التالية :
 - القيادة و الإشراف : و ذلك من خلال مساعدة الرؤساء لكي يصبحوا قادة إداريون ناجحون بما يسهم في خلق جو من التفاهم و المشاركة بينهم و بين رؤسائهم .
 - التحفيز : و ذلك من خلال إيجاد دافعية عالية و رغبة قوية في العمل لدى العاملين .
 - التعويضات المباشرة : و ذلك من خلال إعداد خطة و سياسة سليمة للرواتب و الأجور في ظل تنفيذ عملية تقييم للوظائف .
 - العلاقة الإنسانية : و ذلك من خلال توفير الجو الملائم لذلك .
- 3. المجموعة الثالثة : وهي تهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى و الثانية في تحقيق أهدافها و تشمل على الوظائف الآتية :
 - تصميم و تحليل العمل ؛
 - استقطاب القوى العاملة ؛
 - قياس و تقييم أداء العاملين ؛
 - النقل الوظيفي ؛
 - تخطيط القوى العاملة ؛
 - الاتصال ؛
 - النظام التأديبي .

المبحث الثالث : التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

تواجه المؤسسة الاقتصادية تحديات تفرض نفسها على بيئة العمل ، و تفرض إحداث تغييرات لمواكبتها ، و تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التغييرات ، نظرا لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها المؤسسة ألا و هي الموارد البشرية، لذا فمن الضروري أن يكون تسيير هذه الموارد وفق منظور إستراتيجي ، و أن تكون إدارة هذه الموارد شريكا في إعداد و تنمية و تطبيق الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة .

المطلب الأول: الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي

الفرع الأول: مفهوم التسيير الإستراتيجي

تعددت التعاريف المقدمة للتسيير الاستراتيجي، و تباينت حسب وجهات نظر الباحثين حيث¹:

- عرفه كوتلر على أنه : " عملية تنمية و صياغة العلاقة بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة و أهداف و إستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة " .
 - عرفه " تومسون" على أنه : " عملية تمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها و تحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب و السعي لتحقيق تلك الأعمال و الأنشطة و تقويم مستوى التقدم و النتائج المحققة " .
 - كما عرفه " داليد" بأنه علم و فن صياغة ، و تطبيق ، و تقويم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها² .
 - بينما عرفه " أسوف" بأنه : " تصور المؤسسة عن علاقتها مع المحيط حيث يبرز هذا التصور العمليات التي يجب تقويمها على المدى البعيد ، و التي يجب أن تذهب إليها و الغايات التي يجب تحقيقها " .
- و من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التسيير الإستراتيجي عبارة عن " عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات و وضع الأهداف و الإستراتيجيات و الخطط و البرامج الزمنية و التأكد من تنفيذها ، كما يمثل أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص و إدارة موارد المؤسسة على تحقيق رسالتها و الوصول إلى غايتها و أهدافها المنشودة .

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى ، دار المسيرة لنشر ، عمان، الأردن ، 2004، ص ص : 45 - 46 .
² - سملاي يحضيه ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2003 - 2004 ، ص ص:

الفرع الثاني : أهمية التسيير الإستراتيجي :

- ✓ إن انتهاج المؤسسات لنظام التسيير الإستراتيجي يحقق لها المزايا التالية¹:
- ✓ وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، إذ أثبتت الدراسات العملية أن المؤسسات التي تهتم بصياغة إستراتيجية ناجحة ليس فقط لأنها تمتلك موارد مالية و لكن أيضا لقدرتها على اتخاذ قرارات فعالة بسبب دقة المعلومات ، و قدرة التنبؤ بتحولات البيئة التنافسية ؛
- ✓ تحقيق نتائج اقتصادية و مالية ، و ذلك بالنظر لتحليلها للبيئة و معرفة المخاطر و التهديدات و بالتالي تمكّنها من اتخاذ إجراءات كفيلة بتخفيض أثرها ؛
- ✓ تدعيم المركز التنافسي لأن التغيرات السريعة التي تحدث على مستوى البيئة قد تؤدي إلى انهيار بعض المؤسسات التي لا تعتمد على التسيير الإستراتيجي نظرا للمنافسة الشديدة ؛
- ✓ القدرة على إحداث التغير و التكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة حيث تكتسب هذه الأخيرة صفة المرونة ؛
- ✓ تخصيص الموارد و الإمكانات بطريقة فعالة و ذلك باستغلال نقاط القوة و التغلب على نقاط الضعف ؛
- ✓ تمكن المؤسسة من أن تكون أكثر إطلاعا و استجابة لمتغيرات البيئة.

الفرع الثالث: مستويات التسيير الإستراتيجي:

يعد نظام التسيير الاستراتيجي نظاما تسييريا شاملا للمؤسسة بمختلف وظائفها ووحداتها ، فهو يهدف إلى توظيف مختلف الموارد الداخلية و اغتنام الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية ، و له ثلاث مستويات هي²:

1/ التسيير الإستراتيجي على مستوى المنظمة (الشركة الأم):

في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها، و حشد الموارد اللازمة و صياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة و بيئة الأعمال الدولية ، و في هذا المستوى يؤخذ في الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية و تحقيق التناسق و التكامل في أنشطة و عمليات هذه الوحدات.

1 - عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ، 52 - 53 .
2 - نفس المرجع السابق ، ص ص ، 52 - 53 .

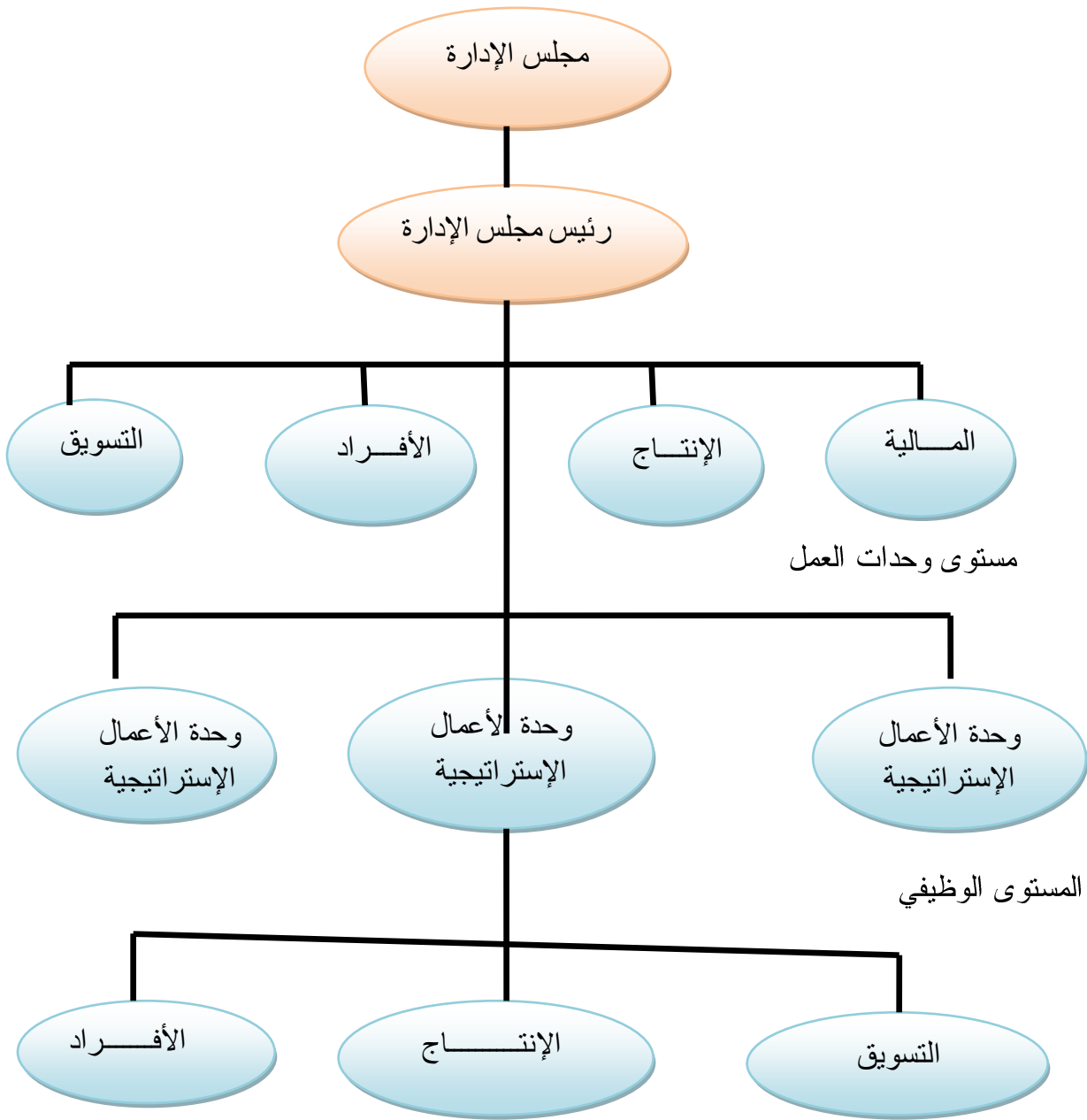
2/ التسيير الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال:

و في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بصياغة و تنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة و البيئة الخارجية المحلية و تحديد إمكانية الوحدة و الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، و في هذا المستوى تجيب الخطة الإستراتيجية على الأسئلة التالية:

- ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات و الخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة ؟
- من هم المستهلكون و العملاء الرئيسيون أو المشترون الصناعيون لمنتجات الوحدة ؟
- كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية ؟

إن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى مسؤولة بصورة مباشرة عن تخطيط و تنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة و اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ . و لتوضيح هذا المستوى نرسم الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال



المصدر : عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة
لنشر ، الأردن ، عمان ، 2004 ، ص: 53 .

3/ التسيير الإستراتيجي على المستوى الوظيفي:

بما أن وحدات العمل الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية وظيفية للإنتاج ، و الأفراد والتسويق والشؤون المالية... الخ، لذا من الضروري أن تكون للمنظمة إستراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية ، و بمعنى آخر أن توجد خطة إستراتيجية للتسويق و خطط إستراتيجية للإنتاج ، و تتولى كل خطة إستراتيجية عملية تقييم السياسات ، و البرامج و الإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

الفرع الرابع: عمليات التسيير الإستراتيجي:

يمر التسيير الإستراتيجي بمجموعة من المراحل يمكن توضيحها كما يلي¹:

❖ المرحلة الأولى: صياغة الإستراتيجية:

تعتني عملية صياغة الإستراتيجية وضع تحديدات لغايات المنظمة و أهدافها الرئيسية و ذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة و بعد وضوح و تحديد رسالة المنظمة ،من خلال توجيه البحث لتحديد و تحليل العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة ، و الاستفادة من نقاط القوة ، و تخلص أثر نقاط الضعف ، هذا إلى جانب مراعاة الفرص و المميزات للبيئة الخارجية مع تلاقي و تقليل أثر المعوقات و المخاطر ، كما تحتوى عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الإستراتيجيات المناسبة، و على ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في :

- تحديد رسالة المنظمة؛
- تحديد الأهداف و الغايات طويلة الأجل؛
- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص و المخاطر؛
- دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة و الضعف ؛
- تحديد البدائل الإستراتيجية ؛
- اختيار الإستراتيجية المناسبة.

❖ المرحلة الثانية: تطبيق الإستراتيجية:

تعد عملية التطبيق من أكثر مراحل الإدارة الإستراتيجية صعوبة لأنها تتطلب تهيئة العوامل

التالية :

- المناخ التنظيمي ؛
- وضع الخطط و السياسات و نظم العمل ؛
- تخصيص الموارد ؛

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سبق ذكره، ص ص : 82 - 83 .

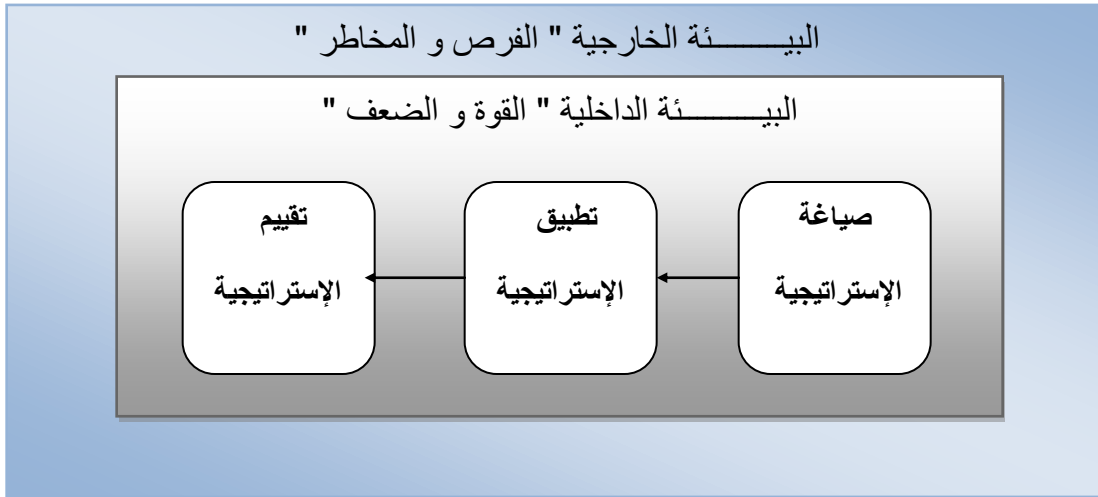
- بناء الهيكل التنظيمي المناسب ؛
- إعداد القوى البشرية ؛
- تنمية القيادات الإدارية ؛
- إعادة صياغة الجهود التسويقية و التمويلية.

❖ المرحلة الثالثة: مراجعة و تقويم الإستراتيجية:

هذه الخطوة الأخيرة توجب مراعاة أن الإستراتيجية توضع لمواجهة و تعديل و تطوير المستقبل ، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية و خارجية تتغير باستمرار ، و هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية :

- مراجعة العوامل الداخلية و الخارجية ؛
- قياس الأداء بمراجعة النتائج و التأكد من أن الأداء التنظيمي و الفردي يسير في الاتجاه الصحيح ؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، لابد من الإشارة إلى أن المراجعة و التقويم ضرورتان، فالنجاح في الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم، و لتوضيح هذه المرحلة نرسم الشكل التالي:

الشكل رقم (1 - 3) : مراجعة وتقويم الإستراتيجية



المصدر : عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سبق ذكره ، ص 83 .

المطلب الثاني : التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية : أهميته و متطلباته

الفرع الأول : تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

يعرف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية ، و على تدعيم إستراتيجية المؤسسة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، و بالتالي فهو مجموع الإستراتيجيات و الخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية و التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية¹. كما يعد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية ، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الإستراتيجي للمؤسسة و إستراتيجيتها التنافسية ، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية و كفاءاتها .

و يرتبط التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بمجالات عديدة كتقافة المؤسسة و تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية و تنميتها و تحفيزها ، و تسيير التغيير ... من تلك التعاريف يتبين أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية ، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة و تطبيق أنظمة، و تنفيذ خطط ، و برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية ، و تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل .

إن التسيير الإستراتيجي يجب أن يركز على:

- عدم اعتبار إستراتيجية المؤسسة مخرجات معدة سلفا يتعين تكيف إستراتيجية الموارد البشرية معها؛
- إمكانية تغير الهيكل و الثقافة التنظيمية قبل إعداد الإستراتيجية؛
- أن لا تكون إستراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع، بل يجب أن تساهم في إعداد إستراتيجية المؤسسة.

¹ - سملاي يحضيه ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 83 - 84 .

الفرع الثاني: أهمية و متطلبات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب¹:

أولا :

○ ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات و جودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، و هو ما تمتلكه و تصنعه الكفاءات البشرية ، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية و التكنولوجية .

ثانيا :

○ بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات ، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات ، بل صعوبة تشغيلها ، و تحليلها ، و توظيف الكميات الضخمة و السائلة منها ، بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية ، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسييرها بعناية فائقة ، و أن تكون جزءا أساسيا و مكملا لتسيير الإستراتيجي، و يعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية .

و تتجلى أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب تحديات البيئة الداخلية و منها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي و منها:

✓ انخفاض رضا العاملين عن الأجور و المزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية ؛

✓ شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل و اللازمة لتنمية مهاراتهم و تحسين أدائهم ؛

✓ الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال و توظيف قدراتهم بشكل كامل و فعال ؛

الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات ، و اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم و أدائهم ؛

✓ الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط ، و تقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج ؛

✓ الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيات المعلومات .

¹ - نفس المرجع السابق ص ص : 88- 89 .

المطلب الثالث: نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

تعتبر نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ، مدخلا لتحقيق الموارد البشرية و الكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات و المعرفة و الجودة و فيمايلي أهم النماذج التقليدية و الحديثة¹:

1) نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية :

يعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ،النموذج الأكثر ثراءا بالأبحاث مما أدى إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ، لقد تطور هذا النموذج وفق مرحلتين ، إذ في البداية تركزت جهود الباحثين على مقارنة تخطيط الموارد البشرية التي غالبا ما عرفت بالتسيير التقديري للموارد البشرية ، و لقد أثار ظهور هذه المقاربة خلال سنوات 1960 - 1970 الكثير من الإشكاليات المفاهيمية و التطبيقية بهدف الاندماج الإستراتيجي للموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة ، الأمر الذي أدى منذ سنوات 1980 إلى ظهور مقاربة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية .

■ مقارنة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

إن اندماج الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة يمر تلقائيا عبر تخطيط الموارد البشرية من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية مع المتاح من الموارد البشرية ، ذلك أن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية و الموارد البشرية المتاحة تمكن من تحديد الإستراتيجية الملائمة للموارد البشرية بحيث تأخذ حالات هي² :

- الحالة المثلى : حيث يتوازن العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات المستقبلية و هي حالة نادرة ، و يمكن هنا لمؤسسته اعتماد إستراتيجية الاحتفاظ بالموارد و الكفاءات البشرية من خلال تبني سياسات تحفيز فعالة .
- حالة العجز في الموارد البشرية : حيث حجم الاحتياجات يفوق العرض من الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب تبني إستراتيجية تسمح بالحصول على الموارد البشرية بالكم و النوعية المطلوبة و في الوقت المناسب .
- حالة الفائض : حيث يفوق المتاح من الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية ، و بالتالي تعتمد المؤسسة إستراتيجية تخفيض العمالة ما لم يكن هناك نقص في تلك الموارد في سوق العمل ، و هنا تفضل المؤسسة الاحتفاظ بتلك العمالة لأن تكلفة بقاءها ستكون أقل من تكلفة البحث عنها في سوق عمل يتميز بالندرة .

¹ - سملاي يحضيه ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 100 - 103 .

² - Armand Dayan, Manuel de gestion, Ellipses / AUF, Paris ,1998 ,p 337 .

يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية المؤسسة في تطوير أهدافها الإستراتيجية التي ترفع من قدراتها و معارفها ضمن البيئة التنافسية ، كما يساهم في إعادة فحص الإستراتيجيات و تعديلها و يشجع على التفكير الإبداعي ، كما يعمل على تقليل الفجوة بين موقع المؤسسة الحالي و بين نظرتها المستقبلية ، إن ذلك التخطيط يشجع الإدارة العليا على التفكير المستقبلي و إحداث التغيير و استخدام موارد المؤسسة بكفاءة و فعالية في سبيل تعزيز مركزها التنافسي .

و رغم مزايا نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، إلا أنها تعرضه لانتقادات أهمها¹:

- ضمن مسار الاندماج الإستراتيجي للموارد البشرية تعد إستراتيجيات الموارد البشرية مستقلة عن إستراتيجيات النمو، و بالتالي يتعلق الأمر بضرورة التوافق مع تلك الإستراتيجيات أكثر مما يتعلق بالاندماج الفعلي للموارد البشرية في القرارات الإستراتيجية؛
- تكمن مشكلة نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في التناقض الموجود بين البحث عن التجانس الخارجي الذي ينظر إلى إستراتيجية الموارد البشرية على أنها احتمالية بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة، و بين التجانس الداخلي الذي يتطلب مقاربة مستقبلية لنشاطات الموارد البشرية ؛
- تفرض المشاكل المرتبطة بالتنفيذ على المؤسسة ثقافة التكيف السريع مع تحولات البيئة التنافسية.

(2) نموذج محاسبة الموارد البشرية :

لقد تطور نموذج محاسبة الموارد البشرية بالتوازي و بدعم من نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و يهتم هذا النموذج بمعالجة المعلومات الاقتصادية و المالية ضمن الأنظمة المحاسبية المهمة بتقييم الأصول البشرية .

- التعريف بنموذج محاسبة الموارد البشرية : توجد تعريفات متعددة لنموذج محاسبة الموارد البشرية و من أهمها :
- عرفته جمعية المحاسبة الأمريكية بأنه " عملية تحديد و قياس الموارد البشرية و إمداد الوحدات الإدارية المعنية بهذه المعلومات " .
- كما تعرف على أنها " عبارة عن عملية تقييم حالة الموارد البشرية و إعداد التقارير عنها في المؤسسة و قياس تغيراتها خلال فترة زمنية معينة " .
- كما أنها " عملية توفير معلومات عن الأفراد و العاملين لمساعدة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة " .

¹ -Wills T le Louarnj y ,Guerin, **Planification Stratégique des Ressources Humaines**, Presses Universitaires de Montréal, 1991 ,p45.

من التعاريف السابقة نجد بأن الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية تدور حول القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة ، و التي يجب متابعتها و قياسها ، و رصد التغيرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنية من خلال تقديم المعلومات و البيانات اللازمة لمساعدة الإدارة من عمليات اتخاذ القرارات بشأن القوى العاملة ، كزيادة المهارة و الإنتاجية بتطبيق برامج لتعليم و تدريب العاملين.

- فرضيات نموذج محاسبة الموارد البشرية :يستند هذا النموذج على فرضيات أساسية هي ¹:
- يعتبر العنصر البشري مورد من موارد المؤسسة لماله من قيمة اقتصادية مباشرة ، تتمثل في أدائه لإنجازه الأعمال و تقديم خدمات متنوعة و قيمة اقتصادية، حيث أن تلك الموارد و الكفاءات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة ؛
- تتأثر قيمة الموارد البشرية بالنمط القيادي للإدارة حيث تتوقف إنتاجية العاملين على القدرات و المهارات من ناحية ، و الرغبات و الميول من الناحية الأخرى ، كما تتطور معارف الموارد البشرية في المؤسسات التي تركز إدارتها و التدريب و تطوير العاملين و كذا الحوافز المالية و المعنوية التي تقدمها لإشباع الحاجات المختلفة ، كما أن الإدارة تساهم في توجيه العنصر البشري و استخدام طاقاته استخداماً صحيحاً مما يولد لديه دوافع إيجابية و استعداداً نفسياً و ذهنياً للمساهمة في أهداف المؤسسة ، فالإدارة الناجحة هي تلك التي تنجح في جذب الكفاءات الجيدة مقارنة بغيرها من المؤسسات ؛
- تعد معلومات المحاسبة المتعلقة بتكلفة و قيمة الموارد البشرية ضرورية لفاعلية و كفاءة التسيير الإستراتيجي في المؤسسة ، لأهمية تلك المعلومات في عمليات التخطيط و الاختيار و توظيف و تنمية الموارد البشرية ، إضافة إلى أهميتها الكبيرة في عمليات الرقابة و التقييم في المدى القصير و الطويل ؛
- يعتبر توظيف الموارد البشرية تكلفة اقتصادية تتحملها المؤسسة مقابل خدمات و منافع تحصل عليها مستقبلاً ، و بالتالي يمكن ترجمة تلك التكاليف و الخدمات في صورة نقدية و إظهارها في القوائم المالية .

- مزايا و عيوب نموذج محاسبة الموارد البشرية :تحقق محاسبة الموارد البشرية عدة مزايا أهمها ²:

¹ - نوال بن عمارة و صديقي مسعودة ، محاسبة الموارد البشرية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 08/ 09 مارس 2004 ، ص 132 .

² - علي محمد عبد الوهاب و سعيد ياسين عامر ، محاسبة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 1984 ، ص 19.

- التخطيط الجيد للموارد البشرية و تقدير استثمارات المؤسسة لبناء هيكلها من الموارد و الكفاءات البشرية ؛
 - تحديد أفضل مجالات الاستفادة من الأصول البشرية عن طريق قياس العائد من استخدام تلك الأصول و تقدير التكاليف الحقيقية للأعمال مما يساعد على اتخاذ القرارات الملائمة المتعلقة بالموارد البشرية مما تساعد المؤسسة على القيام بالربط بين تحقيق أهدافها الإستراتيجية و أهداف العاملين ؛
 - تساعد الإدارة على تنمية الموارد البشرية و تطوير قدراتها الابتكارية ؛
 - تحقق مزايا تخطيطية و رقابية مثل تقييم برامج التدريب و تنمية العاملين ؛
 - تساهم في تغيير النظرة إلى العاملين كمصدر لتكاليف المؤسسة و اعتبارهم أصولا و موارد إستراتيجية .
- بالمقابل توجد مجموعة من العيوب الملازمة لنظام محاسبة الموارد البشرية أهمها :
- صعوبة جمع و عرض بيانات الموارد البشرية بسبب تعدد متغيرات العناصر البشرية و صعوبة قياسها ؛
 - تؤدي صعوبة قياس قيمة الأصل البشري المعروض في الميزانية إلى عدم قدرة الإفصاح عن قيمته الحقيقية ؛
 - عدم موازنة المنافع المحصلة من استخدام هذه المحاسبة مع تكاليف جمع البيانات و إعداد الميزانيات ؛
 - صعوبة إيجاد نظام فعال لتقييم أداء العاملين يركز على الموضوعية و العدالة و الشمول بسبب أخطاء التقييم .

(3) نموذج تسيير الكفاءات ¹:

أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات و خاصة بالكفاءات الفردية و الجماعية ، و بالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، و مسار التوظيف ، و التنمية و التكوين ، و تقييم الأداء تعد نماذجاً لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة ، كما تمثل أيضا المساهمة التنظيمية في استقطاب و تنمية الموارد البشرية و الكفاءات ، إن عدم حركية الموارد و الكفاءات المجندة ترجع إلى التفاعلات البيئية بينها ، كما أن العلاقة ما بين الكفاءات المتميزة و أداء المؤسسة تبقى تخضع لما يعرف بالإبهام السلبي ، إن نموذج الكفاءات الفردية يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة و ملائمة تساهم في خلق الموارد و الأصول الإستراتيجية بالمؤسسة .

¹ - سمالي يحضيه، مرجع سبق ذكره ، ص 107 .

إن مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في قدرة المؤسسة التنظيمية لا تقتصر على تجميع و تعبئة التقنيات و ممارسات تسيير الموارد البشرية ، بل يجب تحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة ، بما يسمح بظهور معارف جديدة و بثمين قدرات و مهارات متاحة و متراكمة من خلال الخبرات و التدريبات الفردية و الجماعية .

أخيرا إن نموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة لتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، يضع هذه الأخير في محور القدرة و الكفاءة التسييرية و التنظيمية ، مما يجعلها تعد عنصرا أساسيا لكفاءة المؤسسة التي تمنح المسؤولية للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي ، و الاستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة بما يساهم في خلق القدرات التنافسية ، و من ثم أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لبناء و استثمار الكفاءات الجماعية الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية .

(4) نموذج تسيير المعرفة :

لقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملا بشكل واسع ضمن الممارسات و الدراسات التسييرية التي ساهمت في تطوير تسيير المعرفة كنموذج لتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية .

إن تحليل مفهوم المعرفة يبين مدى تكامله مع تسيير الكفاءات ضمن نظام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ، كما تتعلق عملية تثمين الموارد البشرية و الكفاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجعة خاصة إذا علمنا أن تقنيات الموارد البشرية إذا ما أخذت بشكل مطلق فإنها تؤدي من الناحية العملية إلى تدمير القدرات التنظيمية التي تطورت من خلال التعلم و المعرفة المتراكمة مسبقا ، و بالتالي فإن تثمين كفاءات الموارد البشرية تختص أيضا بالقدرة على التعاون من خلال اقتسام الخبرات و المعلومات و كذا المساهمة في إرساء أنظمة العلاقات الإيجابية بين تلك الكفاءات الفردية¹ .

(5) نموذج تسيير الجودة الشاملة :

يعتبر تسيير الجودة الشاملة أحد أهم مداخل و نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، فهو نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العميل ، بإحداث تغير في توجهات الموارد البشرية و الكفاءات و مشاركتهم في اتخاذ و تنفيذ القرارات الإستراتيجية و الوظيفية و التشغيلية ، و زيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة ، فتسيير الجودة الشاملة يشجع الموارد البشرية و الكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد ، و يشجع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة و فاعلية لتحقيق رغبات العميل، بالاعتماد على المهارات و القدرات المشتركة للإدارة و الكفاءات ، بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة² .

¹ - سمالي يحييه، مرجع سبق ذكره ص 108 .

² - نفس المرجع السابق ، ص 108 .

المطلب الرابع : دور إدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة¹ :

لا شك في أن أغلبية الملاك يخطئون في تحديد صياغة الأعمال الإستراتيجية في مؤسساتهم برغم ما لمشاركتهم من أهمية بالغة ، و بغية دفع الإدارة إلى تبني تلك المشاركات يكون مفيدا ببيان ما هي الإستراتيجية في مفهومها التقليدي ، و ما هو المسار الاستراتيجي للعمل عبر حركيته المستمرة .

تشمل الاستراتيجية وفق مدرسة هارفرد للأعمال تحديد الأهداف و الغايات في المؤسسة ، و خيار السياسات ، و إعداد الخطط الأساسية لإتمام تنفيذ تلك الأهداف و الغايات و هي كما يلي :

✓ شاملة تخص الوظائف العديدة في المؤسسة ؛

✓ موجهة نحو الأمد الطويل ؛

✓ تهتم بالانسجام و تنسيق السياسات ؛

✓ تركز على العلاقات بين المؤسسة و البيئة .

✓ مصاغة بشكل رسمي و واضح ؛

و يتألف المسار الإستراتيجي من مقاربة حركية للمسائل في المؤسسة القائمة على مراحل مختلفة مثل :

- المواجهة بين المؤمل و الممكن ؛
- صياغة الهدف أي إعداد إستراتيجية ما ؛
- تحديد خطة التنفيذ .

¹ - حسام إبراهيم حسن ، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى ، دار البداية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص

خلاصة الفصل الأول :

تحتل الموارد البشرية صدارة الاهتمام في المؤسسة باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التطور فبعد أن كانت مجرد يد عاملة منتجة و منفذة للأوامر و التعليمات ، أصبحت تعتبر أحد أهم عوامل تنافسية و نجاعة المؤسسة ، الأمر الذي أعطاهـا بعد استراتيجيا في قيادتها ، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي .

الفصل الثاني :

تنمية

الكفاءات في

المؤسسة الاقتصادية

- المبحث الأول : الكفاءة البشرية في المؤسسة الاقتصادية و تطورها .
- المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لتنمية الكفاءات.
- المبحث الثالث :قياس كفاءة العاملين .

تمهيد الفصل الثاني :

تعتبر الموارد البشرية و الكفاءات الفردية رأس مال بشري و فكري و مخزون إستراتيجي تشتمل على القدرات و المهارات التي تسييرها وفق منظور إستراتيجي، من خلال نظم و مداخل تسيير حديثة كتسيير الكفاءات و تسيير المعرفة و تسيير الجودة و التي تستطيع المؤسسة بواسطتها تحقيق الاستغلال و التثمين الناجم لتلك الموارد و الكفاءات بما يضمن لها امتلاك ميزة تنافسية .

لقد قدمت التطورات الحديثة الحاصلة في مجال التسيير الإستراتيجي مكانة مهمة للموارد البشرية إذ تؤكد مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات أن تنافسية المؤسسة مصدرها الموارد الداخلية و الكفاءات ليس قدرة توقعها في مواجهة قوى تنافسية ، ذلك أن هذا الاتجاه يفسر أن الموارد البشرية و الكفاءات الفردية بصفة خاصة تعد أصولا إستراتيجية و مصدر الكفاءة و المعرفة و الجودة المميزة التي تسمح للمؤسسة الاقتصادية بالحصول على ميزة تنافسية مقارنة مع منافسيها .

ضمن هذا الفصل نهدف إلى تحليل الإطار المفاهيمي للكفاءات و أنواعها و أساليب تطويرها و أخيرا علاقة تنمية الكفاءات الفردية بنشاطات إدارة الموارد البشرية . سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية :

- المبحث الأول: الكفاءة البشرية في المؤسسة الاقتصادية و تطورها.
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتنمية الكفاءات.
- المبحث الثالث : قياس كفاءة العاملين .

المبحث الأول : الكفاءة البشرية في المؤسسة الاقتصادية و تطويرها

يمثل تسيير الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية و تطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد .

المطلب الأول : ماهية الكفاءة و أهميتها

الفرع الأول : مفهوم الكفاءة

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة و في تسيير و تأهيل مواردها البشري و كمؤشر للموارد غير ملموسة ضمن إستراتيجية المؤسسة فقد شاع استخدام مصطلح الكفاءة في تحليل قدرة المؤسسة على حسن استخدام مواردها ، و التحكم الجيد في تكاليفها ، حيث يعود مفهوم الكفاءة إلى الاقتصادي الإيطالي " فلر يدو باريتو " ، الذي طور هذا المفهوم حتى أصبح يعرف بأمتلية باريتو ، فحسب هذا الأخير فإن أي تخصص للموارد فهو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء و أي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة¹ .

و فيمايلي بعض التعاريف المختلفة للكفاءات²:

برز مفهوم الكفاءات في العديد من البحوث التي يعتبر تأقلمها هدف أساسي لوظيفة الموارد البشرية و كأحد مصادر الإبداع و التجديد ضمن نموذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية .

● فحسب "Zarifiran" يعد تسيير الكفاءات نموذج جديد للتنظيم و تسيير الموارد البشرية وفق بعد إستراتيجي .

● حسب كل من " Hamel و Prahalad " فإن الكفاءات المحورية تعني تحصيل كل من القدرة و المهارة ذات الصلة أساسا بالكفاءة الفردية "

● حسب "Lorino" و "Torondeau" يعني مفهوم الكفاءة " الاستعداد أو القابلية لتوفيق بين الموارد بغية أداء مختلف الأنشطة أو العمليات المحددة كما يعد هذان الباحثان مؤيدان لـ " G ، Leboterf " الذي يعتبر أن تحديد مفهوم الكفاءة لا يتوقف على قابلية الموارد (المعرفة ، القدرات) لنقل بل على الكيفية التي يمكن نقل بها هذه الكيفية .

¹ - جعدي شريفة و سليمان ناصر ، قياس الكفاءة التشغيلية لبعض البنوك العاملة بالجزائر ، مجلة الباحث ، العدد 12 ، جامعة قاصدي مرباح

ورقلة ، الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، 2013 ، ص 159 .

² - سملاي يحييه ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 137 - 138 .

• كما تعرف الكفاءات بأنها تمثل قوائم و بيانات لسلوكيات الذي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكم فيها من آخرين مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات و بالتالي يرى " Louriol " أن الكفاءات مفهوم معقد يعبر عن إسهام فردي للموظف غير مستقل عن العمل و حالة فردية و جماعية في نفس الوقت .

الفرع الثاني : أهمية الكفاءة

يحتل مفهوم كفاءة الأفراد حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة بدأ بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي فمستوى إدارة الموارد الإنسانية و أخيرا على مستوى المؤسسة ككل ¹:

1. على المستوى الفردي :

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الرابحة للفرد ، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرضها الاقتصاد الجديد الذي يتميز بالصعوبة و عدم التأكد و بيئة العمل المتسارعة التغير أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية :

✓ 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 فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه ؛

✓ تشكل الكفاءة التصورية لدى الإطارات المسيرة أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفاء للفريق و حسن ضمان سيره على النحو المراد .

2. على المستوى الجماعي :

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا لحسن سير عملها ، و بما أن كفاءة الأفراد تنقسم إلى ثلاثة أنواع منها الكفاءة الجماعية و التي تعني المعرفة و المهارة في الإتصال و العمل الجيد مع الآخرين و تتجلى أهمية هذا النوع من الكفاءة فيما يلي :

✓ تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات و النزاعات بين الأفراد دون اللجوء إلى السلطة أو المدير ؛

✓ تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد و تزرع فيهم روح التعاون و التعاضد ؛

✓ تلعب الكفاءة الجماعية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ؛

¹ - أبو القاسم حمدي ، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003 - 2004 ، ص ص : 47 - 48 .

✓ نظرا للتطور السريع في المفاهيم و النتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة و ذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد و مجتمع المعلومات حيث أصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم .

3. على مستوى إدارة الموارد البشرية :

تشكل كفاءات الأفراد عاملا بالغ الأهمية يشغل إهتمامات المدراء على إدارة الموارد البشرية حيث تتمثل أهمية الكفاءة على هذا المستوى في عدة عناصر منها :

- ✓ تطور الإتجاهات الجديدة لإدارة الموارد البشرية نحو الإهتمام بعنصرين هامين هما :
 - الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق ؛
 - تغير الإتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف؛
 - ✓ تغير أنماط التوظيف و إدارة الأفراد في مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء ...؛
 - ✓ تركيز إدارة الموارد البشرية في إدارتها على الكفاءة و ليس على الأفراد أو المناصب .
4. على مستوى المؤسسة :

تحتل كفاءة الأفراد عنصرا هاما في الاعتبار التي تصنفها المؤسسة و التي توصلها لتحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها فهذه الأخيرة تحتل حيزا هاما من خلال :

- ✓ في مجال وضع الإستراتيجية , أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ؛
- ✓ تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية و الإستراتيجية للمؤسسة فمن بين الموارد : رأس المال البشري و المادي و التنظيمي ؛
- ✓ اعتماد المؤسسة على المعرفة عموما و الكفاءة خصوصا و أعطتها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع و الابتكار .

المطلب الثاني : أنواع الكفاءات و مكوناتها

الفرع الأول : أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة إلا أن أبرزها يتمثل في ¹:

(1) الكفاءات الفردية : هي مجموع أبعاد الأداء الملاحظة ، حيث تتضمن : المعرفة الفردية، المهارات ، السلوكيات ، و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة ، فهي تسمى كذلك بالكفاءة المهنية و تدل على المهارات العملية المقبولة ، و يتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية ، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات و المعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة و تحقيق النتائج المنتظرة .

(2) الكفاءات الجماعية : هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون فأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية ، و تتضمن جملة من المعارف منها :

-معرفة تحضير عرضا و تقديم مشترك ، معرفة الإتصال، معرفة التعاون ، معرفة أخذ أو تعلم خبرة جماعية ، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات ، و مصدر تقييمها هو حكم المجتمع و ذلك من خلال اختيارهم لمورد أكثر كفاءة و على مستواها نميز بين :

•الكفاءة الخاصة أو النوعية : و هي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد و هي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام تندرج ضمن إطار الأقسام داخل المؤسسة .

•الكفاءة الممتدة أو المستعرضة : و هي التي يمتد مجال تطبيقها أو توظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات و الوضعيات و السياقات التي توضع و تطبق فيها نفس كفاءة واسعة و مختلفة عن مجال و الوضعية الأصلية ، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة .

(3) الكفاءات التنظيمية : وهي توليفة من المهارات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي و تشمل الكفاءات الإستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة ، و حسب تعدد الوظائف فيها، حيث يمكن القول أنها تتمثل في:

-الكفاءة التنظيمية ؛

-كفاءة العلاقات الإنسانية ؛

- الكفاءة الإدارية الفنية من جهة ، ومن جهة أخرى تتمثل في :

- كفاءة التخطيط و الإدارة؛

¹ - أبو القاسم الحمدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 50 .

- كفاءة التنفيذ ؛

- كفاءة الرقابة أو التقييم .

إذ يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة و نوع عملها و مدى فهمها للعلاقات القائمة بينها و بين البيئة المحيطة بها .

الفرع الثاني : مكونات كفاءة الأفراد

تتكون كفاءات الأفراد من مجموعة من العناصر تنحصر ضمن صنفين من الموارد : موارد شخصية للفرد ، موارد بيئية ، و قد قمنا بإدراجها كلها ضمن الجدول التالي :

جدول رقم (1-2) :مكونات كفاءات الأفراد

طريقة اكتسابه	وظيفته	العنصر المكون		
التعليم الأكاديمي التدريب الأولي و المستمر	الفهم	المعارف العامة	المعارف	الموارد
التدريب الأولي الخبرة المهنية	معرفة التكيف التصرف المناسب	المعارف الخاصة عن بيئة العمل		
التعليم الأكاديمي التدريب الأولي	معرفة كيفية الإجراء و التصرف	المعارف الإجرائية		
الخبرة المهنية	معرفة التصرف معرفة طريقة العمل	المهارة العملية	المهارات	
الخبرة الاجتماعية الخبرة المهنية	معرفة كيفية التعامل معرفة كيفية القيادة	المهارات العلائقية		
الخبرة المهنية	معرفة التصرف	المهارات التجريبية و العملية		
التعليم الأكاديمي التدريب الأولي و المستمر	معرفة تحليل المعلومات و الاستدلال	المهارة الإدراكية		

الخبرة الاجتماعية و المهنية				
التعليم الأكاديمي الخبرة الاجتماعية و المهنية	معرفة البدء أو الدخول	الإستعداد و القابلية		
التعليم و التربية	معرفة كيفية إدارة طاقته	الموارد الفيزيولوجية		
التعليم و التربية	معرفة الإحساس اتجاه شيء ما و التصرف الانعكاسي	الموارد الحسية		
التعليم الأكاديمي و الخبرة المهنية	القدرة على التكيف مع تغيرات المحيط	الشبكات العلائقية الشبكات الوثائقية الشبكات المعلوماتية الشبكات الخبراتية	الموارد البيئية	

المصدر: حمدي أبو القاسم، مرجع سبق ذكره، ص 39.

المطلب الثالث : تسيير الكفاءات

في ظل المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات من محيط اقتصادي و تكنولوجي فإن سرعة التحولات هذه أضفت ميزة مهمة فيما يخص بعض المناصب و المهام و التي تتمثل أساسا في عدم ضمان منصب العمل للأفراد، الأمر الذي يحتم على الأفراد الاتصاف بميزة تعدد المهام من خلال التكوين المتواصل، غير أن الأمر بالنسبة للمؤسسات و خاصة المكلفين بتسيير الموارد البشرية يتطلب تسيير الكفاءات و تطويرها بما يسمح ببقاء المؤسسة أولا و ضمان ميزة تنافسية ثانيا ، و سنحاول فيما يلي تبيان المراحل الأساسية لتسيير المناصب و الكفاءات في ¹:

¹ - براق محمد و رابح بن الشايب : تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 09-10 مارس ، ص : 244 - 245 .

المعرفة الجيدة للوضعية المالية للمؤسسة : من خلال المؤشرات الكمية ، كهرم الأعمار ، مستوى الأجور ، توزيع مستويات التكوين و مقارنة ذلك مع المنافسين و كذا المؤشرات النوعية أو الكيفية لمواردها من خلال أنظمة التقييم و موازنات الكفاءات ، من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة .

توقع الأعمال المستقبلية : و هو عنصر أساسي ، و يفترض أن النظرة الإستراتيجية واضحة بما يمكن من ترجمة هذه التوجيهات إلى احتياجات الكفاءة ، و وضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف) .

وضع المخططات : انطلاقا من ذلك يمكن وضع مخططات التوظيف ، التكوين و الحركية بين الوظائف ، و تعتبر هذه المخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات ، و ليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية :

- سياسة التوظيف تصطدم بعاملين هما أولوية الحاجات في المدى القصير ، فإما ألا تقوم بعملية التوظيف حتى لا يتم تحمل أعباء إضافية أو أن المسؤولين يقومون بتوظيف من لديهم الكفاءة حتى يقوموا بحماية مستقبلهم ؛

- فيما يخص مخطط التكوين فيجب أن يوجد التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير و الذي يفترض التكوين الجماعي و الفردي للتقنيات المستعملة ، هذا من جهة و من جهة أخرى التكوين للمستقبل الذي تقيد المؤسسة في الوظائف الجديدة مستقبلا ؛

- مخططات الحركية بين المناصب في كثير من الأحيان يصعب تنظيمها خاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث معدل الدوران ضعيف ، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك ، على اعتبار أن هذه الحركية تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع و الابتكار و تقتل الجانب الروتيني للمهام و الوظائف .

المطلب الرابع : مقاربات تسيير الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ، ذات مدلول بسيط بل أصبحت ذات مفهوم مركب و شامل ، فهي تتوقف على قدرة الفرد ، و المجموعات ، و البيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام ، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية في التسيير لارتباطها بمفاهيم إستراتيجية و تسيير الموارد البشرية ، إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي¹:

¹ -سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 142 - 143 .

(1) المقاربة التسييرية للكفاءات : تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية المتراكمة عبر الزمن ، و على قدرة استغلالها في ظل ظروف مهنية مختلفة و من هذا المنطلق تصبح الكفاءات مكونة من رأس مال ، و من المعرفة ، و المهارة ، و حسن التصرف .

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة و الاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة ، و بالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه ، و رغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل و التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة .

(2) المقاربة العملية : من منظور المقاربة العملية ، تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي ، و السيرورة التنظيمية و التكنولوجية ، و قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها ، إن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم و مستمر بين تلك المكونات .

فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية ، و ليست مطلقة بل نسبية و متغيرة ، مثل قدرة المجموعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة ، و كذا القدرة على التأقلم و التفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة ، بهدف تحسين الفعالية و مسايرة تغيرات البيئة الداخلية و البيئة التنافسية .

(3) المقاربة الإستراتيجية : وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع و تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية ، و العملية ، و التنظيمية المتممة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين ، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد ، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة .

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لتنمية الكفاءات

أجمع الكثير من المفكرين و الباحثين في مجال التميز على أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة في الجزء غير المنظور و الذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد ، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة و بين العامل البشري ، لذلك أوجب على كل مؤسسة أدركت هذا أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم و الازدهار .

المطلب الأول : تعريف تنمية الكفاءات ، أهميتها و أهدافها

الفرع الأول : تعريف تنمية الكفاءات

- لقد وردت تعاريف متعددة حول تنمية الكفاءات البشرية نذكر منها :
- هي موقف أو أسلوب تتبناه المؤسسة يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج و الخطط التعليمية لزيادة كفاءات أفرادها و اكتشاف إمكانيات نمو محيطها¹.
 - هي مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم و ذلك عن طريق تحسين معارفهم ، مهاراتهم ، استعداداتهم و اتجاهاتهم².
 - هي مجموعة الأنشطة المتخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد ، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ، التكوين ، التوظيف ، و التحفيز و غيرها من وسائل لتحسين أداء المؤسسة و ليست أهدافا في حد ذاتها³.

الفرع الثاني : أهمية تنمية الكفاءات

- في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر ، أصبحت عملية تنمية كفاءات الأفراد تشكل أهمية بالغة تصل حتى إلى ضمان بقاء المؤسسة في سوقها . و تتعدد أبعاد هذه الأهمية و التي سنوجزها في العناصر التالية⁴ :
- ✓ تعد ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة ؛
 - ✓ ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع و إعادة تنظيم عميقة للأنظمة الاقتصادية ، كل هذه العوامل أدت بالمؤسسة إلى أن تولي اهتماما كبيرا بتنمية كفاءات أفرادها لأنها مصدر بقاءها ؛
 - ✓ بما أن عملية تنمية كفاءات الأفراد تنتج تحت نشاطات إدارة الموارد البشرية ، فإن هذه الأخيرة تلقي بظلالها على عملية تنمية الكفاءات لأنها :
- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد و الإنتاجية لديهم ؛

¹ - براق محمد و رايح شايب ، مرجع سبق ذكره ، ص 246 .

² - أبو القاسم حمدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 56 .

³ - مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية ، الواقع

العملي و آفاق التطوير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2012 ، ص 8 .

⁴ - أبو القاسم حمدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 57 .

- تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء و تدعيم الولاء للأفراد اتجاه مؤسستهم ،مما ينتج عنه :
- انخفاض معدل التغيب و قلة الصراعات و النزاعات ؛
 - تساعد في حدوث الهدوء و الأمن النفسي للأفراد نتيجة بث الثقة ، و تحسيسهم بمدى امتلاكهم لمهارات و خبرات و معارف كفيلة بإحداث ذلك ؛
 - تعتبر عملية التنمية هذه أداة لتعزيز عملية اكتساب ميزة تنافسية ؛
 - تحتاج أغلب المؤسسات اليوم إلى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها وخدماتها ، فتسعى من خلال ذلك إلى اعتماد أنظمة عالمية للتقييس " كالإيزو " لتضمن بذلك تصريف منتجاتها إلى الخارج ، و لا سبيل لتبني ذلك إلا أن تملك المؤسسة يد عاملة مؤهلة لذلك ،إن عملية تنمية كفاءات الأفراد هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك .

الفرع الثالث : أهداف تنمية كفاءات الأفراد

- من خلال استهداف عملية التنمية لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة من كفاءات بشرية ، تصورية و تقنية لكل فرد حسب الوظيفة فإن هذه العملية أبعد من ذلك تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ¹:
- ✓ زيادة و تنمية المردودي الحالية و المستقبلية للأفراد ؛
 - ✓ تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد ؛
 - ✓ اكتساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين ؛
 - ✓ تعتبر مفتاح تهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع ؛
 - ✓ اكتشاف الكفاءات الخفية و الغير ظاهرة و محاولة استغلالها لأقصى الحدود؛
 - ✓ تهيئة الأفراد و تحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتقادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة خاصة منها المعلوماتية ، التكنولوجية ... وهو ما يصطلح عليه بـ "الكفاءات المتعددة " ؛
 - ✓ تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل ؛
 - ✓ دفع الأفراد إلى التعلم و التكيف مع كل الحالات و في جميع الظروف ؛
 - ✓ تعليم الأفراد - خاصة المدراء - كيفية اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة و دقيقة ؛
 - ✓ تقليل حوادث العمل و تجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة.

¹ - أبو القاسم حمدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 58

المطلب الثاني : أساليب تطوير الكفاءات

فيما سيأتي سنتناول بعض أساليب تطوير الكفاءات المتمثلة في التكوين المرتكز على الكفاءات و التدريب بالمرافقة المرتكزة على الكفاءات¹:

(1) التكوين المرتكز على الكفاءات : هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكيات خاصة ، و قد يعتمد على التقنيات القابلة و تحليل المشاكل و المرونة و الإدارة المرتكزة على الفرد ، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين و مشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات ، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة ، مثلا : (قدرة القرار) ، أو تتكون من مجموعة من معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة ، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار و البعض الآخر يطور المرونة .

(2) التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات : قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح و الاقتراحات، يقدم الدرس و التعليمات و كذا المساعدة ، يشجع و يحفز لإيجاد الحلول بأنفسهم ، كذلك يقوم مدربوا الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات و يحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات و تحفيزهم على التعلم .

المطلب الثالث : مجالات تنمية الكفاءات و مراحلها

الفرع الأول : مجالات تنمية الكفاءات :

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة ، فإن المورد الإستراتيجي بحاجة إلى تسيير و متابعة من خلال التقييمات الدورية ، كما هو بحاجة إلى تعميق و تقوية معارفه و صقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين و التعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات²:

○ إعداد مواصفات الكفاءات : توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات و جمع المعلومات حول الوظيفة و مجال العمل ، و من بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان ، المقابلات الفردية و الجماعية ، إستمارات الكفاءات ، بطاقات الكفاءة إلخ .

¹ - كمال منصوري و سماح صولح ، تسيير الكفاءات الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى ، مجلة الباحث الاقتصادية و الإدارية ، العدد 07

جوان 2010 ، ص 63 .

² - مصنوعة أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 9 .

- تقييم الكفاءات : يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن للقائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف و القوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة ، و من الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد مقابلة النشاط السنوية ، المرافقة الميدانية ، مرجعية الكفاءات
- تطوير الكفاءات : تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر و عليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية ، و ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة و معقدة و هي بذلك تستدعي تطوير و تنمية الموارد البشرية و كفاءاتها ، و من بين الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد : التكوين المركز على الكفاءات .
- تحفيز الكفاءات : توجد مجموعة من الإجراءات و السياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تتحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين ، حيث تستطيع تحقيق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين ، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين و قامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها ، حيث تشكل التعويضات و المكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات و الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات ، كما لها من انعكاسات واضحة ، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية و المتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد ، و بعضها الآخر يتعلق باستقرار و ازدهار المؤسسات ، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات و المحفز الأهم لتحسين أدائهم.

الفرع الثاني : مراحل تنمية الكفاءات

تتمثل هذه المراحل فيما يلي¹ :

- ❖ المرحلة الأولى : زيادة التكوين و الرسكلة و التأهيل و التدريب بصفة دائمة و متواصلة و تعميق فرص البحث ، بما يتماشى مع اقتصاد المعارف و كذا توطيد علاقات مؤسسية فعالة بين كل المؤسسات.
- ❖ المرحلة الثانية : تحقيق الاستجابة المتناسقة كما و نوعا و زمانا للتكوين و الرسكلة و التدريب و كذا تطوير مناهج و أساليب إدارة الكفاءات البشرية و كذا إزالة كل المعوقات التي من شأنها عرقلة التطبيق الحسن لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية .

¹ - عبد اللطيف بلغرس ، من أجل إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، الكلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 09-10 مارس 2004 ، ص 128 .

❖ المرحلة الثالثة : التوسع الكمي لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة من خلال شمولها لكافة المستويات التنظيمية (مدراء ، أعوان التحكم ، منفذين) حيث تنتشر عمقا عبر جميع الوكالات و الفروع ، و تمتد طولا لتشمل كافة المصالح و الدوائر ، و تتوسع عرضا لتمس كافة المؤهلات العلمية و الشهادات الجامعية التي تتحملها الكفاءات البشرية .

المطلب الرابع : علاقة تنمية كفاءات الأفراد بنشاطات إدارة الموارد البشرية

ترتبط عملية تنمية كفاءات الأفراد بالعديد من النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و التي نذكر منها النشاطات الخمسة الرئيسية¹:

(1) علاقتها بتخطيط الموارد البشرية : أمام التحديات التي تواجه المؤسسة عموما و إدارة الموارد البشرية خصوصا ، فقد أصبح مفروضا على هذه الأخيرة ، في ظل تناقص اليد العاملة المؤهلة في سوق العمل، أن تسعى إلى سد النقص و الاحتياجات المتزايدة لمواردها البشرية عن طريق اعتماد مخططات تعنى بهذه العملية و أخذها في الحسبان ، حيث أصبحت من الأولويات التي توليها إدارة الموارد البشرية أهمية أثناء هيكلتها لنشاطات التدريب و التنمية .

(2) علاقتها بتحليل المناصب و تقييم المردودية : تكمن العلاقة بين تحليل المناصب و تقييم المردودين و بين تنمية كفاءات الأفراد في أن الأولى تساهم في تحديد حجم النقص الذي يعانيه الأفراد (لسد ذلك النقص بتنمية كفاءاتهم) ، فهي تنير الطريق نحو معرفة أفضل للتغيرات الموجودة لدى الأفراد من جهة و تساعد في اكتشاف وجود يد عاملة متعددة الكفاءات (خاصة عند تقييم المردودية) من جهة أخرى مما يسمح بإعادة توزيع المهام و حتى توجيه الأفراد نحو مناصب مختلفة عن تلك التي كانوا يعملون بها لتكون ملائمة لهم .

(3) علاقتها بالتوظيف و الاختيار : تكمن العلاقة في شقين فعندما تحتاج المؤسسة إلى كفاءات جديدة فإن لديها خياران :

الخيار الأول : أن تقوم بعملية التوظيف من خارج المؤسسة لأفراد ذوي كفاءات جيدة فهذا الخيار يؤثر على الأفراد الحاليين بحرمانهم من فرص الترقية و بالمقابل فقد يكون بمثابة تحفيز لإبراز كفاءاتهم و تنميتها ذاتيا ، و تجدر الإشارة فيما يخص هذا الخيار بأنه يحمل المؤسسة نفقات جديدة و يعتبر مكلف في بعض الأحيان .

¹ - أبو القاسم الحمدي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 53 - 60 .

الخيار الثاني : و هو أن تقوم بتنمية كفاءات الأفراد الحاليين باكتساب الكفاءات المطلوبة فهذا الخيار تلجأ إليه معظم المؤسسات و الذي تمثل في تنمية كفاءات الأفراد الحاليين فهي بذلك تساهم في :
 -توفير مجال أكبر لفرص الترقية ؛
 -تقليص الوقت اللازم لتدريب الأفراد الجدد خاصة جانب الثقة التنظيمية ؛
 -إيجاد جو من المنافسة الإيجابية بين الأفراد ؛
 -المرونة في العمل خاصة إذا كان الأفراد يتمتعون بكفاءات متعددة و كذلك بسرعة الانتقال من وظيفة إلى أخرى و التعامل المتعدد الأبعاد مع المشاكل .

4) علاقتها بإدارة المسار المهني : تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد مساهمة فاعلة في إثراء المسار المهني للأفراد ، فهي و عن طريق تحقيقها لأهدافها تساعد في تخفيض معدل دوران العمال و بالتالي يصبح هؤلاء قادرين على اكتساب مهارات جديدة تعطيهم الفرصة للنمو و التطور و الترقى إضافة إلى مساهمتها الأولى ، فإدارة المسار المهني تعتبر جزءا متكاملًا من إدارة التنبؤ بالمناصب و الكفاءات فهي تساهم بطريقة مباشرة في عملية البحث عن التوازن بين احتياجاتها و طموحات أفرادها ، حيث تمدها بالمعلومات الخاصة بمسار الأفراد المهني و التي عن طريقها تضع إدارة المسار المهني مخططات لكل من الكفاءات المتوفرة و المطلوبة .

5) علاقتها بالمكافأة : يعتبر عنصر المكافأة بمثابة العامل المحفز للأفراد كي يهتموا أكثر بتحسين مردوديتهم ، و ليس هذا فحسب بل تلعب المكافأة دورا هاما ليس فقط لضمان مشاركة الأفراد في برامج تنمية الكفاءات بل حتى في أن تحتفظ بالأفراد الأكفاء من انتقالهم إلى المنافسين تحت تأثير نفس العامل و هو المكافأة .

المبحث الثالث : قياس كفاءة العاملين

يقوم العاملون في أية منظمة بأداء أعباء و واجبات و مسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف استقرت عليها سياسة المنظمة ، و يلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعريف بكم و نوع مستوى الإنجاز و التأكد من صلاحية أداء العاملين و سلوكياتهم ، و تصرفاتهم أثناء العمل ، على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم ، و على معاملتهم مع زملائهم و رؤوسهم .

إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة و منتظمة ، تلازم الفرد طول حياته المهنية بطريقة نظامية و غير نظامية للوقوف على جوانب الضعف و القوة قصد تدعيم و تصحيح المهارات و السلوكيات ، كما تعتمد نتائج التقييم أساسا لإيجاد القرارات المتعلقة بسياسات و إجراءات و نظم ، لاختيار مجر

الزاوية لسياسات الأفراد ، فهي تؤثر على فعالية و كفاءة الجهاز الإداري ككل ، كونها مساعدة على التغذية العكسية على أداء الأفراد .

المطلب الأول : مفهوم قياس الكفاءة

- بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم استعراض مجموعة من التعاريف نذكر منها :⁽¹⁾
- عملية قياس الكفاءة هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و رؤوسيه ، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة ، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة.
- تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعلمهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية ، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل ، و تحمله لمسؤوليات أكبر ، أو ترقية له وظيفة أخرى
- عملية التقييم هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن القوة و مكامن الضعف في المساهمات التي تعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها و القيام بها.
- قياس الكفاءة هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل ، لتجري مكافأته بقدر ما يعملون و ينتجون ، و ذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به ².
- تقييم أداء العاملين هو تحديد لمدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه ، و ضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة و قدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها ³.
- و بناء على التعاريف السابقة يمكن القول بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة و مستمرة ، لقياس و إصدار الأحكام ، و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الاداء و السلوك المتعلقة بالعمل ، و كيفية أداء الموظف سابقا و حاليا ، و كيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف و التي تمكنه من الإرتقاء في سلم التدرج الوظيفي .

¹ - بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة 2006 - 2007 ، ص : 14

¹⁵ -

² - فايز الزغبي ، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق و أساليب سياسات إستراتيجية) ، دار الهلال ، عمان الأردن ، 1991 ، ص

191 .

³ - جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2003 ، ص 270 .

المطلب الثاني : أهمية و أهداف قياس الكفاءة

الفرع الأول : أهمية قياس كفاءة العاملين

- ❖ أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين : تتمثل هذه الأهمية فيما سيأتي¹ :
- ✓ إحساس العامل بالمسؤولية : بمجرد شعور العامل بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤساء و أن نتائج التقييم سينترب عنها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي ، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه و اتجاه العمل و بالتالي سيبدل قصارى جهده لتأدية عمله على أحسن وجه ليكسب بذلك رضا رؤساء و لكي لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من مختلف المزايا و التعويضات .
- ✓ اختيار العامل تحت التجربة : حيث يخضع كل عامل جديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة ، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقيم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد لتعطي الإدارة على أساسها حكما في ملائمة العامل للوظيفة و تجنب المنظمة للخسائر بسبب الاختيار غير السليم للعامل ؛
- ✓ تطوير أداء العامل : تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العامل و يعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل ، و تتم عملية التطوير هذه كأسلوبين :

أولهما :

- تحسين العمل و تبسيط إجراءاته و توفير الإمكانيات المناسبة له .

ثانيهما :

- تنمية العمال و تدريبهم و تحسين مستوى أدائهم مستقبلا .
- ✓ زيادة مستوى العامل : يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمت له من عوائد يشبع بها حاجاته و التي تتلاءم و الجهد الذي بذله ، مما يؤدي ذلك إلى خلق ثقة بين العمال و رؤساءهم و منظماتهم .

- ❖ أهمية تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء و المشرفين : و تتمثل هذه الأهمية في :²

¹ - نعيمة فضيل ، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 - 2006 ، ص 39 .

² - نعيمة فضيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 40 .

✓ ضمان استمرارية الرقابة و الإشراف : إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد و مواعيد محددة سيلزم الإدارات أن تتبع منجزات العمال و تقديم تقاريرهم حول كفاءتهم و الاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم و نتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم و التقيد بمواعيده و بذلك يضمن استمرارية الرقابة و الإشراف ؛

✓ تنمية القدرة على التحليل : تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار حكم على مرؤوسيه من العمال دون أن يسأل نفسه لماذا حكم على الموظف بهذا الحكم ، و على ذلك فإن تقييم الأداء يدفع بالرؤساء و المشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون أنهم مسؤولين على وضع التقديرات الدقيقة و الحساسة على جوانب أداء العمال حتى لا تكون موضع طعن من طرف العمال مستقبلا ؛

✓ تنمية الإتصال بين المشرف الرئيس و العمال : إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء و المرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل و تقديم المعلومات المرتدة - تغذية عكسية - التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعفه في الأداء ، و كثيرا ما يطمئن العامل إتجاه رؤسائه المشرفين عندما يشعر أن جهوده و طاقته في العمل موضع تقدير و إهتمام من طرف الرؤساء و الإدارة ككل ، فإن جو من العلاقات الحسنة يسود سواء فيما بين العمال أو بينهم و بين رؤسائهم المشرفين على العمل و عملية التقييم .

الفرع الثاني : أهداف تقييم أداء العاملين :

تستهدف عملية تقييم أداء العاملين تحقيق مايلي¹ :

- ✓ الوقوف على مستوى إنجاز الوحدات الاقتصادية للوظائف المكلفة بأدائها ؛
- ✓ الكشف عن مواطن الضعف في نشاط الوحدة لاقصادية و إجراء تحليل شامل لها و بيان مسبباتها لوضع الحلول اللازمة لها و إرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلا ؛
- ✓ الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل و بنوعية أجود ؛
- ✓ تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني و ذلك على نتائج التقويم الأدائي ؛

¹ - ناهد ناهض فؤاد الهبيل، قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة و التمويل ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2013 ، ص 18 .

✓ تنشيط أداء عمل الأجهزة الرقابية عن طريق المعلومات التي يقدمها التقويم الأدائي فيكون بمقدورها التحقق من قيام الشركات بنشاطها بكفاءة عالية و إنجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب .

بالإضافة إلى ما سبق من الأهداف نذكر ما يلي :¹

- ✓ التوفيق بين الاهتمامات و الواجبات ؛
- ✓ تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة ؛
- ✓ تحديد نقاط الضعف و القصور في أداء العامل لعمله و العمل على علاجها بالنصح أو الإرشاد ؛
- ✓ الإحساس بالعدالة و المساواة بينه و بين زملائه بالإضافة إلى شعوره بمسؤولياته ؛
- ✓ بعث روح الحماس بين الأفراد و التنافس بينهم كأفراد و أعضاء و مجموعات عمل .

المطلب الثالث : طرق قياس الكفاءة و مشاكلها

هناك أكثر من طريقة و أداة لتقييم أداء العاملين ، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي ، و كل هذه الطرق و الإجراءات لها مزاياها كما لها عيوبها و مشاكلها ، و بعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها .

الفرع الأول : طرق قياس الكفاءة :

و يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة كالآتي :

(1) الطرق التقليدية : و من بين هذه الطرق ما يلي² :

➤ طريقة الترتيب البسيط : تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين ، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوء، و غالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة ، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص .

مزايا هذه الطريقة :

- التفرقة بين الكفاءة بطريقة واضحة ؛

- سهولة التطبيق .

¹ - نعيمة فضيل، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 41 - 44 .

² - عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2005-2006 ، ص ص : 26 - 33 .

عيوبها :

- أن الشخص القائم بالتقييم و طريقة تفكيره و إحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية ؛
- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد ؛
- لا تظهر نواحي الضعف و القصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة .

➤ طريقة المقارنة بين العاملين :

بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين و قياس كفاءتهم و ذلك بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ، و يكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الافراد محل التقييم .

و تحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} \times \left(\frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right)$$

مزايا الطريقة :

- تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ، ففي الغالب يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو أتبعنا أي طريقة أخرى من طرق التقييم .

عيوبها :

- مع أن هذه الطريقة بسيطة وسهلة ، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا ؛
- لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد ، و يكاد يكون الغرض منها هو اختيار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار و التحسن .

➤ طريقة التوزيع الإجباري :

وفقا لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيسي) وضع مجموعة الموظفين (المرؤوسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم ، و عادة ما يتم تقييم الأفراد و وضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة و ذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام ، حيث تتراوح فئات التقييم بين ضعيف و أقل من المتوسط ، متوسط ، و أعلى من المتوسط و الجيد ، و تشترط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي كما يلي :

10 % من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف) ؛

- 20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط)؛
- 40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط)؛
- 20% من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط)؛
- 10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد) .

مزايا هذه الطريقة :

- سهولة عملية تقييم الأداء ؛
- سرعة التقييم ؛
- لا يبذل المقيم جهدا و وقتا كبيرين في التقييم .

عيوبها :

- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم ؛
- نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية ، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق ؛
- لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة و الضعف في أداء الموارد البشرية .

➤ طريقة قوائم المراجعة :

من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام ، و على المقيم أن يؤشر و يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين و يكون تأشير المقيم و عند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها ، و تحديد الدرجات و الأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ، و ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين ، ووفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل و لا يعرف الدرجات المحددة مسبقا .

مزايا هذه الطريقة :

-تقلل من التحيزات ، حيث أن المقيم و المسؤول عن تحديد درجة الأهمية و الدرجات لكل صفة

مختلفين .

عيوبها :

-تكاليفها العالية : حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال

أو وفقا للأعمال الموجودة لديها ، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لعمل آخر .

و يمكن إبراز مثال حول طريقة قوائم المراجعة في المثال التالي :

جدول رقم (2 - 2) : نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات

الفقرات	نعم	لا
1- هل يتبع تعليمات و توجيهات المشرف		
2- هل يقترح منتجات جديدة للزبائن		
3- هل يكون مشغولا حتى و إن لم يكن لديه زبائن		
4- هل يفقد توازنه و هدوءه أمام الزبائن		
5- هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل		
6- هل يشكو و يتنمر من كثر العمل		
7- هل يرتكب أخطاء في عمله		

المصدر : عمار بن عيشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .

(2) الطرق الحديثة : و من بين هذه الطرق ما يلي ¹:

➤ مقياس التدرج على أساس سلوكي :

يرتبط هذا المقياس و يأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين : التدرج البياني و المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي و ليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني ، و يتم تقييم الفرد بناءا على مدى امتلاكه للصفات ، و سلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمرتبطات العمل الأساسية .

مزايا هذه الطريقة :

- تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم ، وكذلك ملاءتهما للفرد العامل من حيث ربط أدائه الفعلي بالأداء المطلوب ؛
- زيادة الموضوعية و الصدق لهذا القياس ؛
- تقليل الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم ؛

¹ - عمار عيشي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 38 - 39 .

- تساهم هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة و بالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين ؛
- عيوب هذه الطريقة :
- ارتفاع التكلفة و الوقت و الجهود المطلوبة في تطوير المقاييس و تنفيذها ؛
- لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة نظرا لكلفتها العالية ؛
- هذه الطريقة لا توفر درجة عالية من الموضوعية و الثبات في نتائجها .
- طريقة و مقياس الملاحظات السلوكية :

تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة ، و بموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء ، كما في الطريقة السابقة ، إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ، و يرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد ، بدلا من وزن واحد و من ثم تجميع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل ، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة .

و تتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع ، أي المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة و متابعة الأفراد العاملين .

➤ طريقة مراكز التقييم :

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات و صفات معينة ، مثل : التخطيط ، التنظيم و العلاقات الإنسانية ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها ، و تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية ، و بصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا ، فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم ، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل : المناقشات الجماعية بدون فائدة ، تمثيل الأدوار ، حل المشكلات و اتخاذ القرارات ، مواجهة الضغوط و صراعات العمل ، و بعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد و تقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة .

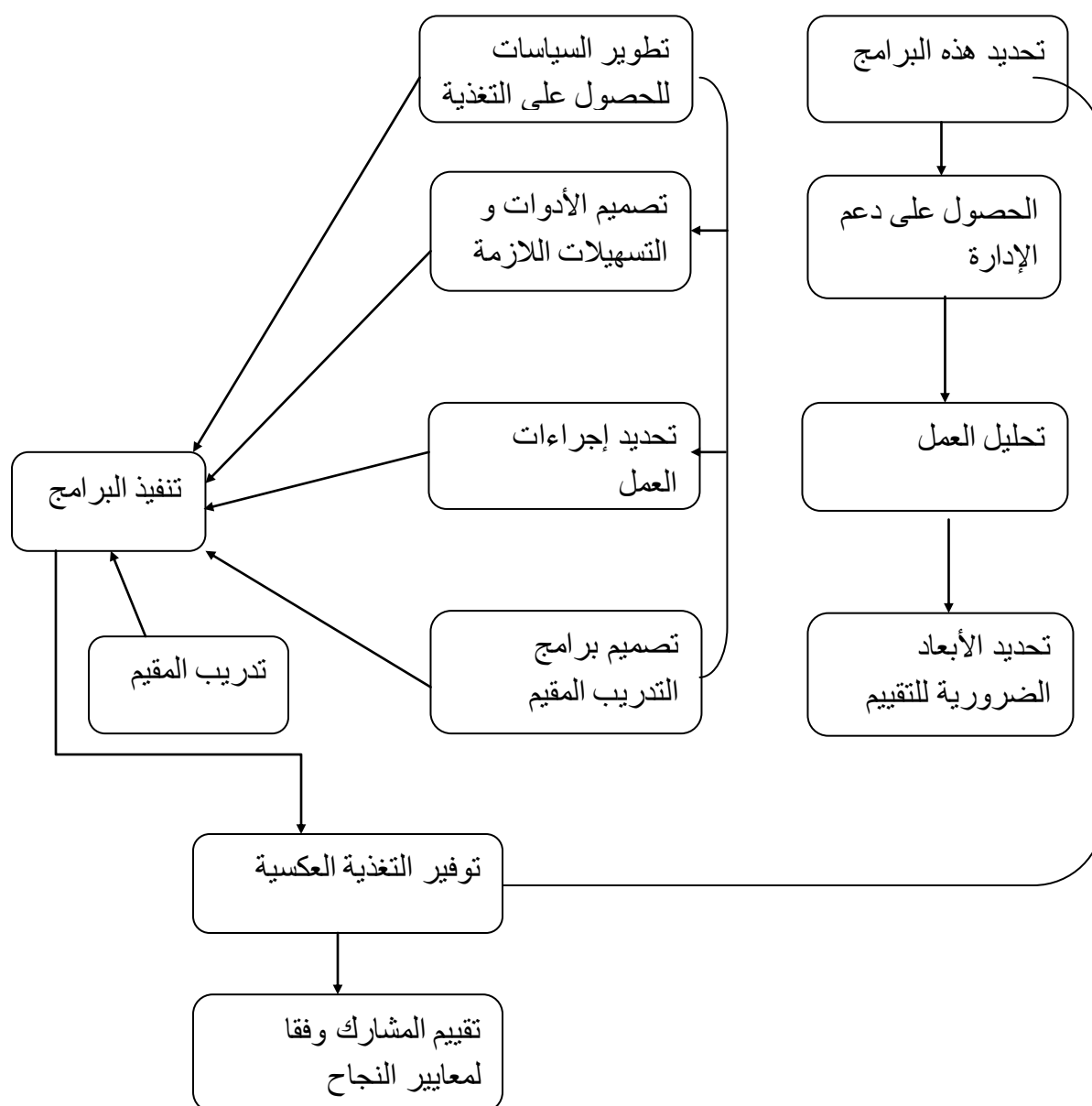
مزاياء هذه الطريقة :

- توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية و هي الميزة الرئيسية لمراكز التقييم؛
- توفير معلومات مؤكدة و محددة ، يمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية ؛
- توفير معلومات قيمة عن نواحي القوة و الضعف لدى الأفراد ؛

عيوبها :

- كلفتها عالية ؛
 - عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة .
- الشكل التالي يوضح خطوات التطوير و التقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم :

شكل رقم (2 - 1) : خطوات طريقة مراكز التقييم في قياس كفاءة و أداء المديرين



المصدر : عمار بن عيشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 40 .

الفرع الثاني : مشاكل قياس كفاءة العاملين:

فيما يلي عرض لأهم المشاكل التي تعوق التوصل إلى تحقيق تقييم أداء جيد للعاملين ، داخل التنظيم المعاصر¹ :

- التأكيد الغير كافي من جانب الإدارة ؛
 - عدم تحديد الأهداف بدقة و وضوح ؛
 - التدريب غير الكافي للأفراد القائمين بعملية التقييم ؛
 - وجود معايير غير عادلة لتقييم الأداء ، تتصف بعدم الدقة ، التحيز الشخصي ؛
 - التخوف من تحمل مسؤولية التقييم الأخير الذي يجعل بعض الحكام المقيمين يميلون لإعطاء تقديرات لا تمثل حقيقة مستوى الأداء ؛
- هذه كلما تمثل مناطق صراع و يجب الإنتباه إليها من جانب الإدارة إذا أرادت أن تنمي روح التعاون ، و تقلل من التعارض بين المجموعات المتعددة داخل التنظيم ؛
- التأثير بإتجاهات الإدارة فإذا كانت الإدارة تنوي استعمال التقييم إلى مستوى أعلى قد ينجح المشرفون لإعطاء تقديرات حسنة لهؤلاء العاملين حتى يستفيدوا من فرص الترقية ، و إذا كانت الإدارة تريد استعمال ذلك التقييم لتقييم برنامج تدريبي فقد يتجه القائم بعملية التقييم إلى إعطاء تقديرات ضعيفة نسبيا للموظفين حتى يظهروا للإدارة حاجة هؤلاء الأفراد إلى التدريب ؛
 - نقص تجربة المشرفين فنجاح عملية التقييم مرهون بمدى كفاءة المشرف لذلك يجب تدريبه على المهارات السليمة كالملاحظة و التسجيل الدقيق و الموضوعية و الحوار قبل أن توكل إليه هذه المهمة الحاسمة التي يتوقف عليها قرارات مصيرية بالنسبة للعامل و للمنظمة ؛
 - تجنب العامل طلب التظلم (الطعن) إن عدم إقبال العامل على تطلب التظلم خوفا من المشاكل التي يمكن أن تتعرض لها من رؤسائه المشرفين تعد من الأسباب التي تحد من عدالة و موضوعية نظام التقييم و هذا ما يؤكد ضرورة تشجيع العمال على إبداء رأيهم عن نتائج التقييم المتعلقة بهم و كذا المتعلقة بزملائهم في نفس القسم الخاضعين لتقييم مشرف واحد و مساءلته إداريا إذا تطلب الأمر ذلك .

¹ - نعيمة فضيل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 71 - 72 .

المطلب الرابع : نتائج تنمية الكفاءات البشرية

- من خلال تطبيق الإستراتيجية المقترحة لتنمية الكفاءات البشرية تبين أن عملية التطبيق الناجحة لهذه الإستراتيجية ستنتج بنتائج عديدة يمكن أن ندون أهمها فيما يلي ¹:
- ✓ رفع القدرات التسييرية و زيادة الفاعلية التنظيمية للكفاءات البشرية ؛
 - ✓ زيادة المؤهلات البشرية المعرفية و تدعيم الخبرات التطبيقية ؛
 - ✓ التكيف المستمر مع المحيط المصرفي الذي يوصف بالتعدد في المكونات و التجدد في الطموحات ؛
 - ✓ تقوية المزايا التنافسية للكفاءات البشرية أمام القدرات و الكفاءات الأجنبية ؛
 - ✓ إزالة المعوقات الذاتية و الموضوعية .

¹ - عبد اللطيف بلغرسة ، مرجع سبق ذكره ، ص 129 .

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما سبق من عرض في هذا الفصل يمكن إبراز أهم النقاط التالية :

- يحتل مفهوم الكفاءة مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة حيث تمثل الكفاءات قوائم و بيانات لسلوكيات الذي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكم فيها من آخرين مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات .

- للكفاءة ثلاث أبعاد و هي : المعارف ، المعارف العلمية ، المعارف السلوكية ، و أبرز تصنيفاتها هي : الكفاءات الفردية ، الكفاءات الجماعية ، الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية .
- يمثل تسيير الكفاءات مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد من خلال أنشطة تطوير المسار ، التوظيف ، التكوين ، التدريبو غيرها .

- فيما يتعلق بالمجالات الكبرى لتسيير الكفاءات فإن ذلك يتم من خلال إعداد مواصفات الكفاءات كما يمكن تقييمها من خلال قياس كفاءة العاملين و ذلك من أجل معرفة جوانب القوة و الضعف فيها و العمل على تطويرها و صقلها و تثمينها و جعلها أكثر تحفيزا من خلال رواتب مبنية على الكفاءات أيضا.

الفصل الثالث :

دراسة ميدانية لواقع التسيير

الاستراتيجي للموارد البشرية في

شركة الجبس و مشتقاته

وحدة رجاص

- المبحث الأول : نظرة حول شركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص .
- المبحث الثاني : تحليل المعطيات الخاصة بالموارد البشرية في شركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص .
- المبحث الثالث : أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية كفاءات شركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص .

تمهيد الفصل الثالث :

بعد تعرضنا في الجزء النظري إلى عموميات حول المؤسسة الاقتصادية و الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و علاقتها بتنمية كفاءات الأفراد من خلال الفصول السابقة سنحاول تبيان واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بإحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية و المتمثلة في حالة شركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص لذلك قسمنا هذا الفصل إلى ما يلي :

- المبحث الأول : نظرة حول شركة الجبس و مشتقاته وحدة - رجاص - .
- المبحث الثاني : تحليل المعطيات الخاصة بالموارد البشرية في شركة الجبس و مشتقاته وحدة - رجاص - .
- المبحث الثالث : أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية كفاءات شركة الجبس و مشتقاته وحدة - رجاص - .

المبحث الأول : نظرة حول شركة الجبس و مشتقاته وحدة - رجا ص -

إن فكرة إقامة مصنع الجبس المتحصل عليه من محاجر طبيعية يعود إلى دولة بولونيا سنة 1974 بعدها نقلت الفكرة إلى فرنسا التي عملت على إدخال تعديلات على الهيكل العام للمصنع ، و في إطار العلاقات الجزائرية مع فرنسا قررت الحكومة شراء هذا الاختراع و استثماره في الجزائر و بحكم أن المسؤولين في تلك الفترة من الشرق أمثال : بوعروج من ولاية ميلة تقرر إنشاء المشروع بواد النجاء بحكم طابعها الجغرافي .

المطلب الأول : نشأة و تعريف الشركة و موقعها

الفرع الأول : تعريف و نشأة الشركة

شركة الجبس و مشتقاته وحدة رجا ص هي شركة ذات أسهم و يتمثل موضوعها في إنتاج مادة الجبس و مشتقاته و المواد المختلفة و المرتبطة بمثل هذا النشاط فهي منشأة قائمة بذاتها على مواد طبيعية 100% و المتمثلة في الحجر الأبيض المستخرج من محجرة جبل الضربان ببلدية تسالة المطاعي و التي تبعد عن مقر الشركة ب 25 كلم نشأت هذه الشركة سنة 1981 من طرف الشركة الأم * سوناتيا * سابقا و المختصة في البناء تركيبا من طرف شركة مختصة ، حيث كانت تنشط تحت طابع وطني تابعة للدولة و نتيجة للإصلاحات التي طرأت خلال التسعينات على الإقتصاد الوطني تم تصفية المؤسسة يوم 25 جانفي من عام 1998 بمرسوم من رئاسة الحكومة حيث دامت مدة التصفية سنة كاملة و ذلك في إطار التنازل عن المؤسسات الإنتاجية للعمال السابقين حيث تحولت و أصبحت شركة خاصة تحت طابع الخصوصية و هذا بعد أن واجهت صعوبات و مشاكل مادية و مالية أدت إلى إفلاسها ليتم إنشاء شركة تضم 28 عامل مساهم سميت شركة الجبس و مشتقاته رجا ص S . P.D. R . حيث كان يبلغ رأس مالها 2.890.000.00 دج مقسم إلى 289 سهم ، بقيمة إسمية 10.000.00 دج للسهم الواحد .

الفرع الثاني : موقع المؤسسة

يقع المقر الاجتماعي و الإداري لمؤسسة الجبس و مشتقاته ببلدية وادي النجاء ولاية ميلة ، تبعد عن مدينة ميلة بحوالي 16 كلم و عن الطريق الوطني رقم 79 و الرابط بين مدينتي ميلة و سطيف بحوالي 500 م ، مما سمح ذلك بالتعامل مع مختلف الأسواق التابعة لها بسهولة إضافة إلى سهولة التزود بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج .

و تتربع المنشأة على مساحة إجمالية تقدر بـ 3,5 هكتار موزعة إلى :
•مساحات مغطاة : و تبلغ 20,65 م² و تتمثل في المباني الصناعية و التجارية و المباني الإجتماعية .

•المساحات الغير مغطاة: و تبلغ 329.35 م² و تتمثل عموما في المساحات الفاصلة بين مبنى و آخر ، الطرقات ، مساحات خضراء و حدائق ، بالإضافة إلى أماكن توقف الشاحنات و السيارات .

المطلب الثاني : خصائصها و أهدافها

الفرع الأول : خصائصها

لشركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص خصائص مثلها مثل كل مؤسسة إنتاجية و تتمثل خصائصها فيما يلي :

- ✓ تستعمل مواد طبيعية و حافظة لصحة الإنسان ؛
- ✓ جودة المادة الأولية المستعملة في الإنتاج فهي الأولى على المستوى الوطني ؛
- ✓ موقعها الإستراتيجي يجعلها سهلة التعامل مع مختلف الأسواق التابعة لها ، بالإضافة إلى سهولة التزود بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج .

الفرع الثاني : أهدافها

- ✓ تعمل على تحسين و تطوير منتجاتها و تنويعها ؛
- ✓ تسعى إلى زيادة العمالة و التوظيف ؛
- ✓ تهدف إلى تصريف منتجاتها إلى الأسواق الوطنية ؛
- ✓ تسعى إلى رفع رأس مالها و العمل على تطوير المنشأة ؛
- ✓ تحقيق اكتفاء الأسواق المحلية و الجهوية من مادة الجبس و مشتقاته ؛
- ✓ المساهمة في زيادة التنمية الاقتصادية على المستوى المحلي و الجهوي .

المطلب الثالث : مجال نشاطها و مواردها

الفرع الأول : مجال نشاط الشركة

تنتمي الشركة للقطاع الثاني قطاع الصناعة حيث تقوم بإنتاج مختلف الأصناف من المنتجات الجبسية المتمثلة في :

- الجبس المسحوق و الخاص بالبناء و هو ذو نوعية جيدة .

-المربعات الجاهزة للاستعمال ذات الأصناف

سمك 05 سم .	{
سمك 07 سم .	
سمك 10 سم .	

تستعمل هذه المربعات في البناء الداخلي لتفصيل الغرف و هي مادة محافظة على صحة الإنسان، كما تساعد على تلطيف الجو و جعله دافئ شتاء و باردا صيفا و يتم استعمال مادة غراء الجبس لتركيبها.

تقوم الشركة بتصريف منتجاتها في الأسواق المحلية بالدرجة الأولى كما أنها تقوم بتصريف منتجاتها في الأسواق الجهوية خصوصا ولايات الشرق الجزائري مثل : ميلة ، قسنطينة ، جيجل ، سطيف، أم البواقي ، قالمة ، باتنة ، عنابة و الطارف . فهي تساهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادية على المستوى المحلي و الجهوي .

الفرع الثاني : مواردها البشرية و المادية

أ - الموارد البشرية :

تشغل المؤسسة 35 عامل خلال سنة 2014 موزعين على مختلف المصالح حسب طبيعة نشاطه منها :

28 عامل مساهم و 06 عامل متعاقد ، حيث يعمل بالمحجرة 11 عامل ، و 05 سائقي آلات الأشغال العمومية ، و رؤساء الورشة 02 و عدد الحراس 07 .
يتوزع العمال على النحو التالي و الذي يبينه الجدول التالي :

جدول رقم (3 - 1) : توزيع العمال في الشركة

المصالح	عدد العمال	النسب المئوية%
الإدارة	03	% 08.57
المحاسبة	02	% 05.71
الأمن و النظافة	03	% 03.57
الإنتاج	10	% 28.57
المحجرة	05	% 14.28
الصيانة	08	% 22.85
التسويق	02	% 05.71
الخزينة	02	% 05.71
المجموع	35	% 100

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق داخلية لشركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص .

ب - الموارد المادية :

يدخل إلى المصنع في اليوم 80 طن من المادة الأولية و هي الحجر الأبيض إضافة إلى مواد أخرى مستعملة في الإنتاج منها : الإسمنت ، الرمل ، الماء و المازوت .
المباني :

- 01 مبنى الإدارة ؛
- 01 مبنى السكن؛
- 02 حظيرة لمعدات النقل ؛
- 01 مركز للوقاية و الأمن .

معدات النقل :

- عدد سيارات المصلحة 01؛
- عدد الشاحنات 02 ؛
- آلة الأشغال و الحرف 03 .

الأجهزة التقنية :

- حاسوب آلي 06 .
- الطابعات 04 ؛
- آلة حاسبة 07؛
- آلة صور طبق الأصل 02 ؛
- الهاتف 01 ؛
- فاكس 01 .

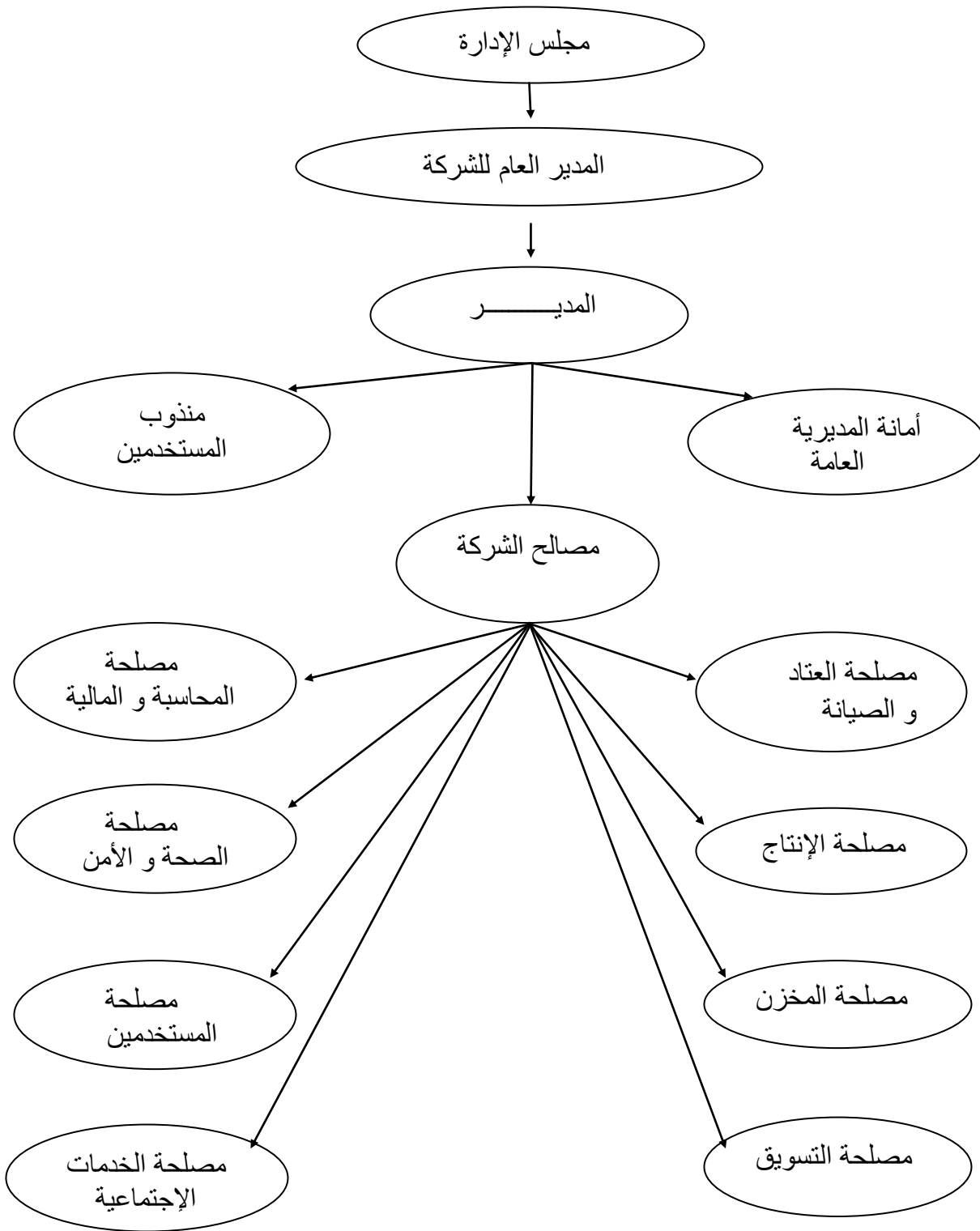
• للشركة محجرة مؤجرة من طرف السلطات المحلية تم كرائها منذ نشأة الشركة سنة 1980 بدأت نشاطها الفعلي في 1983 ، تعمل المحجرة لمدة 08 ساعات تم كرائها لمدة 10 سنوات و تجدد بنفس المدة بمبلغ 29 مليون سنتيم للسنة مع رسوم أخرى حسب الإنتاج ، و يتم استخراج حوالي 80 طن يوميا من المادة الأولية .

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للشركة و شرحه

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للشركة

إن الهيكل التنظيمي لشركة يعتبر المرآة العاكسة لها حيث يبرز من خلاله مختلف مراكز القيادة.

الشكل رقم (3 - 1) : الهيكل التنظيمي لشركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص



المصدر : إعداد الطلبة إعتمادا على وثائق داخلية لشركة الجبس و مشتقاته وحدة

— رجاص —

الفرع الثاني : شرح الهيكل التنظيمي

- المدير العام : يتمثل دوره في إدارة و تسيير الشركة و التنسيق بين كل فروعها أي بين الإدارة و المحجرة و المصنع و ذلك وفقا للمهام التالية :
 - هو المسؤول الرئيسي و المباشر عن جميع مصالح المؤسسة ؛
 - تمثيل المؤسسة في الداخل و الخارج ؛
 - يسعى لتحقيق مجمل الأهداف المسطرة ؛
 - اتخاذ القرارات و الموافقة عليها و إمضاءها .
- أمانة المدير : تقوم بتسييره ا السكرتيرة أو كاتبة الأمانة حيث تقوم بتلقي الرسائل و تحويلها للمدير و أخذ المواعيد المقررة و تنظيم الملفات و الوثائق بالإضافة إلى تقديم الوثائق و المراجع التي تطلب من المدير العام إلى جانب ذلك استقبالها للمكالمات الهاتفية.
- ❖ مصالح الشركة : و تتمثل هذه المصالح في الفروع التالية :
 - مصالح الإدارة العامة : و تضم :
 - مصلحة المالية و المحاسبة : هي المصلحة المسؤولة عن الحسابات المالية , تقوم بتسييرها شخص واحد و تعنى بترجمة الكتابات المحاسبية إلى أرقام و وضعها في جداول و ملاحق , حيث تمثل هذه المصلحة الأهمية الكبرى لأنها تبين إيرادات المؤسسة و نفقاتها فهي التي تبين الوضعية المالية للشركة و مركزها المالي .
 - مصلحة الأمن و الصحة : تهتم بتوفير الأمن داخل المؤسسة و حمايتها من كل الأخطار الخارجية و كذلك حفظ صحة الموظفين و العمال عن طريق الاهتمام و المراقبة لكل الوسائل الأمنية و الوقائية و توفيرها في كل الأوقات و الأماكن اللازمة .
 - مصلحة المستخدمين : هي المصلحة المسؤولة من طرف رئيسها على كل الشؤون الإدارية و القانونية للعمال , أي كل الوثائق المتعلقة بالعمال , حيث تتمثل مهام رئيسها في :
 - تمثيل الشركة خارجيا فيما يخص المشاكل القانونية المتعلقة بالعمال ؛
 - يهتم بكل الأمور المتعلقة بالضمان الاجتماعي من تأمينات و تعويضات ؛
 - الإشراف على ترقية العمال ؛
 - تسجيل الغيابات اليومية لكل عامل ؛
 - حساب الأجور الشهرية للعمال ؛
 - إضافة المكافآت و العلاوات و المنح السنوية .

● مصلحة الخدمات الاجتماعية : و تتمثل في مكتب الاستقبال الموجود أمام المدخل الرئيسي للشركة المكلف باستقبال و توجيه كل العملاء و شحنات الزبائن .

○ المصالح التقنية : و تتمثل في :

● مصلحة العتاد و الصيانة : يقوم عمال هذه المصلحة بمراقبة مختلف العتاد و الأجهزة الموجودة بالمؤسسة خاصة أجهزة الإنتاج و صيانتها و إصلاحها حيث يقوم مسؤول هذه المصلحة بإعداد ملفات تحتوي على طلب استبدال قطع الغيار الغير صالحة و مختلف الطلبات الضرورية الأخرى لهذه المصلحة.

● مصلحة الإنتاج : و هي المصلحة المكلفة بالعملية الإنتاجية لدى الوحدة و ذلك بدءا بعملية استخراج المادة الأولية الخام من المحجرة إلى غاية تحويلها إلى مادة قابلة للاستعمال و جاهزة للتسويق تتكون هذه المصلحة مما يلي :

- عدد رؤساء الفرقة 05 ؛

- مسيري غرفة المراقبة 02 ؛

- مسيري آلة المصنع 02 ؛

- المساعدين 01 ؛

- عدد مراكز الإنتاج 02 بما فيها المحجرة ؛

- سائق آلة الأشغال 05 بما فيها جرار المعمل .

عمال مصلحة الإنتاج يؤدون عملهم بالمناوبة على ثلاثة أفواج :

الفوج الأول : من الساعة 5:00 صباحا إلى غاية 13:00 زوالا .

الفوج الثاني : من 13:00 زوالا إلى 21:00 ليلا .

الفوج الثالث : من 21:00 ليلا إلى 05:00 صباحا .

كل عامل يقوم بفحص الآلة التي يستعملها في كل مركز بعد التأكد من سلامة كل الأجهزة يتم تسيير العمل .

■ مسؤول مصلحة الإنتاج هو المكلف بتحقيق البرنامج التنموي و ذلك حسب المخطط الكمي و النوعي المسطر من طرف الإدارة العامة و الوحدة الخاصة .

➤ مهامه :

✓ تسيير البرامج حول تسيير المراكز ؛

✓ مراقبة كل مراكز الإنتاج و الموارد التي تحتاجها المصلحة ؛

- ✓ القيام بالتقارير اليومية و الأسبوعية و الشهرية و السنوية ؛
 - ✓ إعداد قوائم العمال الخاصة بالحضور ؛
 - ✓ تسجيل العمليات التي يقوم بها يوميا في دفتر خاص بها ؛
 - ✓ يقوم بتقديم طلب خاص إلى المدير لطلب المواد التي تحتاجها المصلحة في حالة نقص التمويل ؛
 - ✓ قيامه بتسطير برامج لتدعيم المركز في حالة الطلب المتزايد على منتج معين .
- **مصلحة المخزن :** تعنى هذه المصلحة بتمويل مختلف المصالح بالأشياء الضرورية مثل : قطع الغيار ، الأكياس ، ... و غيرها ، حيث يكلف بها أمين المخزن و هو المسؤول عن التموين ، كما يقوم بمراقبة دخول و خروج مختلف المشتريات و كذا تحرير طلبات الشراء . بغرض تسديد قيمة السلعة المشتراة يقوم أمين المخزن بتحرير طلب الدفع الذي يتضمن طريقة الدفع و نوعية العملية و هذه الوثيقة تمضى من طرف مسؤول المخزن و المدير و المحاسب و المستفيد .
- و عند استلام السلعة المرفقة بالفاتورة يحرر المسؤول وصل الاستلام الذي يحتوي على التاريخ و رقم الوصل ، اسم المورد ، رقم الفاتورة ، التاريخ ، رقم وصل الطلب ، الكمية و السعر الإجمالي و الوحدوي .
- و تمضى هذه الوثيقة من طرف أمين المخزن حيث ترفق هذه السلعة بورقتي المخزون و المخزن التي يسجل فيها تاريخ خروج السلعة كميته و سعرها الوحدوي و الإجمالي ، تحرر خمسة نسخ من هذه الوثائق حيث تبقى واحدة عند مسؤول المخزن و أخرى عند المحاسب و واحدة عند المدير و أخرى عند أمين الخزينة و الخامسة تبقى في الأرشيف كاحتياط ، أما عندما يحتاج مسؤول المخزن أكياس يقوم بتحرير طلبية بالعدد الذي يحتاج إليه و عندها يحرر وصل خروج الكمية المطلوبة و سعرها و مختلف المعطيات الضرورية .
- **مصلحة التسويق :** و هي المصلحة المكلفة بعملية البيع و توزيع منتجاتها إلى الزبائن و العملاء و ذلك في أحسن الظروف الممكنة من أجل إعطاء صورة أفضل للمنتجات المتنوعة .

المبحث الثاني : تحليل المعطيات الخاصة بالموارد البشرية في شركة الجبس و مشتقاته

- وحدة رجاص -

تعتبر إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية لأي مؤسسة و ذلك لأهمية الكبرى التي يلعبها العنصر البشري في تطوير و ترقية المؤسسة ، و بما أن مؤسسة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص مؤسسة إنتاجية فإنها تحتوي على إدارة للموارد البشرية تقوم بعدة وظائف و مهام عدة و مهمة .

المطلب الأول : تحليل حركة الموارد البشرية في شركة الجبس و مشتقاته - وحدة رجاص -

الفرع الأول : استقطاب و اختيار المورد البشري في الشركة :

يساهم كل من الاستقطاب و الاختيار في تزويد الشركة بالأفراد القادرين على تطوير الشركة لذلك لابد من الاهتمام بشكل كبير بهاتين الوظيفتين .

(1) استقطاب الموارد البشرية : إن الهدف الأهم و الأساسي من عملية الاستقطاب هو ضمان تزويد الشركة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة الاختيار أفضلهم و أكثرهم مهارة و خبرة لشغل الوظائف الشاغرة ، و لاستقطاب العمال عدة مصادر منها مصادر داخلية و أخرى خارجية ، حيث كان مصدر استقطاب العمال في مؤسسة الجبس و مشتقاته - رجاص - هو الوساطة ثم أصبحت تستقطب العمال عن طريق وكالات التوظيف الخاصة و ذلك بتقديم عرض عمل في وكالة التشغيل مع وضع الشروط المرغوب فيها و المتمثلة في العدد المطلوب من العمال ، شهادة في الاختصاص، الخبرة ، المهارة ... و وضع المعلومات الخاصة بالوظيفة و المتمثلة في نوع العمل ، الراتب و الامتيازات الممنوحة .

هذا بالنسبة للمصادر الخارجية للاستقطاب أما المصادر الداخلية فتتبع المؤسسة الاستقطاب عن طريق الترقية و ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار حسن السيرة ، الكفاءة و الأقمية .

(2) اختيار الموارد البشرية : عند استقطاب الموارد البشرية يجب اختيار الأفراد بتقديم مقدرتهم و احتمال نجاحهم باستخدام مجموعة من الوسائل و يعتبر اختيار العامل مهم في نجاح الشركة ، و يتم اختيار العاملين في شركة الجبس و مشتقاته - وحدة رجاص - حسب نوع الوظيفة المطلوبة ، فبالنسبة للعامل الإداري تقدم له استمارة طلب التعيين التي تحتوي على عدة فقرات و يتم اختيارهم بعد دراسة الاستمارة و الملف .

أما بالنسبة للعامل اليدوي فتتم عملية الاختيار بدون استمارة طلب التعيين بل تختار الشركة العمال عشوائيا لأن الأعمال اليدوية في هذه الشركة لا تحتاج إلى شهادة أو تخصص .

الفرع الثاني : تحليل حركة الموارد البشرية في شركة الجبس و مشتقاته - وحدة رجاص - خلال سنة 2013 - 2014

جدول رقم (2-3) : حركة الموارد البشرية خلال سنتي 2013 - 2014

البيان	عدد العمال		عدد العمال		النسبة %	
	لسنة 2013		لسنة 2014		2013	2014
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث %	ذكور %
العمال المستقطبين	01	08	-	01	2.5%	2.85%
العمال المتقاعدين	01	03	-	01	2.5%	2.85%
العمال المتقاعدين	-	01	-	01	-	2.85%
العمال المنصبين	-	26	02	30	65%	85.71%
المجموع	40		35		100%	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق داخلية لمصلحة المستخدمين لشركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد العمال الإجمالي في شركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص في سنة 2013 هو 40 عامل ، حيث يقدر عدد العمال المستقطبين خلال هذه السنة بـ 09 عمال ذكور و إناث أي بنسبة 22.5 % ، في حين أن العمال المتقاعدين فقدر إجمالي عددهم بـ 04 عمال لكلا الجنسين أي بنسبة 10 % ، أما بالنسبة للمتقاعدين فقد تقاعد شخص واحد أي بنسبة 2.5 %، في حين أن العمال المنصبين بلغ عددهم 26 عامل أي بنسبة 65 %.

أما بالنسبة لسنة 2014 فإن عدد العمال المستقطبين فقد تم استقطاب شخص واحد أي بنسبة 2.86 % أما بالنسبة للعمال المتقاعدين فقد تم تعاقد شخص واحد فقط لهذه السنة أي بنسبة 2.86 % و كذلك بالنسبة للعمال المتقاعدين ، أما العمال المنصبين فيقدر عددهم بـ 32 عامل أي بنسبة 91.42 %.

و بالمقارنة بين السنتين [2013 – 2014] فنجد أن كل من العمال المستقطين و العمال المتعاقدين و العمال المنصبين انخفض في سنة 2014 مقارنة بعدد العمال في سنة 2013 ، أما العمال المنصبين فنجد أن عددهم قد ارتفع في سنة 2014 بالمقارنة مع سنة 2013 فقد ارتفع من 26 إلى 32 عامل .

الشكل رقم (3 - 3) : عدد العمال لسنتي 2013 – 2014 للشركة

البيان	عدد العمال لسنة 2013	عدد العمال لسنة 2014	نسبة 2013	نسبة 2014
العمال البسطاء	32	29	%80	%82.86
العمال الإطارات	08	06	%20	%17.14
المجموع	40	35	%100	%100

المصدر : إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق داخلية لمصلحة المستخدمين لشركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد العمال البسطاء في سنة 2013 يقدر بـ 32 عامل و قد انخفض في سنة 2014 ليصبح 29 عامل ، أما بالنسبة للعمال الإطارات فقد كان عدد العمال في سنة 2013 يقدر بـ 08 عمال لينخفض هو كذلك و يصبح 06 عمال فقط ، و يرجع سبب هذا الانخفاض إلى تسريح المؤسسة لعدد من عمالها بسبب عدم حاجتها لهم و اكتفاءها بالعدد المتبقي . و بالتالي فإن عدد العمال في شركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص قد انخفض خلال سنة بعدد يقدر بـ 05 عمال من الفئتين .

المطلب الثاني : تحفيز الموارد البشرية في الشركة :

إن الهدف الأساسي الذي تسعى من أجله شركة الجبس و مشتقاته هو تحقيق أكبر نسبة من رقم الأعمال أي تحقيق أقصى ربح ممكن و لأجل الوصول إلى هذا الهدف تقوم شركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص باتخاذ إجراءات عدة تتمثل في تقديم التحفيز المادي و المعنوي لمواردها البشرية .

1. أنواع الحوافز المقدمة من طرف الشركة : تقدم الشركة نوعين من الحوافز هما :
 - أ- حوافز مادية : من الحوافز المادية التي تقدمها الشركة علاوات و منح حيث نوجز أهمها فيما يلي :
 - علاوة الخبرة المهنية : و هي منحة تعطى لكل عامل له الأقدمية في العمل بمنصب سابق ؛
 - علاوة العمل بالمناوبة : تمنح للعمال المناوبين و الذين يعملون لساعات إضافية؛
 - علاوة الضرر : تمنح للعمال الذين يصاحبهم الضرر بمكان العمل كعمال النظافة ، و الأفراد العاملين بالمصنع أو العاملين بالمحجرة .
 - كما تقوم الشركة بتقديم عدة منح مالية أهمها :
 - منحة الصندوق : تمنح لأمين الصندوق لأن عمله يتسم بالثقة و المسؤولية ،
 - منحة الغذاء : تمنح لجميع العمال الذين يسكنون بمكان بعيد عن مقر العمل ،
 - منحة النقل : تمنح للأفراد العاملين في المؤسسة و ذلك لبعد مقر المؤسسة على مكان إقامتهم أي الذين يستعملون وسائل النقل لتتقلهم لمكان العمل و تحسب قيمة هذه المنحة بحسب مكان الإقامة و مسافة البعد بينهما ،
 - منحة المسؤولية : تمنح للعمال المسؤولين في الشركة كالمدير و رئيس مجلس الإدارة ،
 - منحة الأجر التكميلي : تمنح لكل فرد عامل في الشركة متزوج و زوجته عاطلة عن العمل ،
 - منحة العطلة السنوية : و هي منحة تعطى للعامل و ذلك لحقه في الحصول على عطلة سنوية مدفوعة الأجر ، حيث أن التخلي عن العطلة أو جزء منها مرفوض ، كما ان التعجيل بالعطلة أو تأجيلها مسموح به و ذلك حسب الظروف .
 - منحة ساعات العمل الإضافية : تمنح للعمال الذين يعملون لساعات إضافية و الزائدة عن الوقت المقدر في عقد العمل و تحسب قيمتها بحسب النسب التالية :
- 50 % بالنسبة للعمال الذين يعملون ليوم السبت ؛
 - 75 % بالنسبة للعمال الذين يعملون ليوم الجمعة ؛
 - 100 % بالنسبة للعمال الذين يعملون ليوم العيد .
- و تحسب قيمة الساعة الإضافية الواحدة كما يلي :

الأجر القاعدي

$$X \times 50\% ، 75\% ، 100\% \text{ (حسب يوم العمل)}$$

173.33

◀ منحة السيارة الخاصة : و هي منحة تعطى للعمال الذين يستعملون وسائل نقلهم الخاصة لتتنقل إلى مكان العمل .

جدول رقم (3 - 4) : العلاوات ومختلف المنح الشهرية المقدمة من طرف شركة الجبس و مشتقاته - وحدة رجاص - :

العنوان	المبلغ أو النسبة المئوية
الأجر القاعدي	[20.000 دج - 50.000 دج]
علاوة المسؤولية	[2.000 دج - 5.000 دج]
علاوة الضرر	[10 % - 20 %] من الأجر القاعدي
علاوة الخبرة المهنية	01 % من الأجر القاعدي لكل سنة
علاوة العمل بالمناوبة	15 % من الأجر القاعدي
منحة العطلة السنوية	الأجر الشهري للمنصب
منحة الصندوق	5000 دج
منحة النقل	[682 دج - 990 دج]
منحة القفة	1760 دج
منحة الاجر الوحيد	600 دج
منحة السيارة الخاصة	[2000 دج - 5000 دج]
منحة الساعات الإضافية	$\left. \begin{array}{l} 50\% \\ \text{أو} \\ 75\% \\ \text{أو} \\ 100\% \end{array} \right\} \times \frac{\text{الأجر القاعدي}}{\text{عدد ساعات العمل القانونية}}$

المصدر : إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق داخلية لشركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص .

ب- حوافز معنوية : تقدم الشركة مجموعة من الحوافز المعنوية و التي من شأنها رفع كفاءة الشركة الإنتاجية و تتمثل أهم هذه الحوافز في :

◀ الإثراء الوظيفي : و ذلك من خلال فرص الترقية و التقدم في العمل و التناوب ، مناخ الإشراف ، مناخ الجماعة ، صورة المؤسسة ، طبيعة العمل و فلسفة الشركة اتجاه أفراد التنظيم فيها و جداول العمل المرنة و القيادة الفعالة للأفراد .

◀ المدح و التأييب : حيث يقدم المدح و الثناء و الشكر للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الموكلة إليهم بطريقة صحيحة و فعالة كما يتم توجيه اللوم و التأييب للأشخاص العاملين عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة و غير سليمة و ذلك لتبيان خطأ العاملين و العمل على تصحيحه .

2. أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية للشركة

إن شركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص تعتمد على قياس أداء مواردها البشرية نسبة إلى مبيعاتها المحققة خلال فترة نشاطها .

و بشكل عام فإنه يمكن اعتبار العلاقة بين التحفيز المادي و المبيعات ضعيفة و هذا الضعف راجع إلى عوامل و ظروف المحيط الداخلي و الخارجي للشركة و نستنتج أن عامل التحفيز المادي السنوي للشركة هو عامل غير مؤثر في مبيعاتها السنوية و بالتالي فرقم أعمالها ليس له علاقة بأداء مواردها البشرية فهو راجع لعوامل أخرى مثل أن الشركة تستخدم سعر وحدوي ثابت ، أو أن التكاليف الثابتة ثابتة أو يمكن أن يكون أداء الموارد البشرية غير كاف أو لوجود منافسة قوية في هذا المجال في الأسواق ...

تتبع شركة الجبس و مشتقاته - رجاص - طريقة التحفيز المادي الممنوح لعمالها بهدف تحقيق أكبر نسبة من مبيعاتها و بالتالي تحقيق أكبر ربح ممكن ، حيث أن هذه الطريقة ليس لها علاقة وطيدة بتحقيق رقم أعمال كبير لأن تحقيق أعلى نسبة من المبيعات راجع إلى ظروف و عوامل المحيط الداخلي و الخارجي لهذه الشركة .

المطلب الثالث : تدريب و تكوين الموارد البشرية في الشركة

يعتبر التدريب من الأمور التي تحتاج إلى تنسيق و مقارنة مع كفاءة العاملين حيث يلعب التدريب دورا مهما و محوريا في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و ذلك لدوره الهام في إكساب الأفراد من قوة العمل ، المهارات ، القدرات اللازمة لتحسين أدائهم بما يعكس على جودة و كفاءة منظماتهم .

فالهدف الأساسي من أي برنامج تدريبي هو توفير الإمكانيات لكل العاملين لكي يتمكنوا من التأقلم و التجاوب مع احتياجات المشروع و طبيعة العملية الإنتاجية بالإضافة إلى تنمية الكفاءات و المهارات و تحسين الاتجاهات بحيث يستمر نمو الشركة .

الفرع الأول : تدريب الموارد البشرية :

1 (طرق و أساليب التدريب المتبعة في مؤسسة الجبس و مشتقاته - وحدة رجا ص - :
من طرق التدريب الأساسية و التي تعتمد عليها شركة الجبس و مشتقاته وحدة رجا ص طريقة التدريب الفردي للعامل حيث تعتبر هذه الطريقة الأوسع انتشارا بين المنظمات و فيها يقع عبء العمل الأكبر على عاتق الرئيس المباشر ، و سبب اعتماد الشركة لهذا الأسلوب التدريبي هو أن أغلب الأعمال في صناعة الشركة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت ، من ناحية أخرى فإن التدريب أثناء العمل يركز مسؤولية التدريب في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية و المشرف على الأعمال الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب .
أ - مراحل تدريب العمال : تقوم شركة الجبس و مشتقاته - رجا ص - بتدريب عمالها حسب مراحل التوظيف و تبعا للوظائف و الظروف :

❖ التدريب حسب مراحل التوظيف :

○ التدريب في المراحل الأولى من التوظيف : و يتم تدريب العمال في هذه المرحلة عن طريق :
• التوجيه العام لعمالها الجدد : و تهدف الشركة من خلاله إلى تعريف الموظف لقواعد العمل و أهداف و مسؤوليات الشركة و عن مكانه في الهيكل التنظيمي العام ، كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد الحصول على إجابات واضحة عليها .
• التدريب التخصصي الابتدائي : و يأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي للعمال و يتضمن واجبات و تعليمات و مسؤوليات و خصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف .
• التدريب أثناء تأدية الخدمة : هذا النوع من التدريب تعتمد عليه الشركة حيث يحصل عليه الموظف من الرؤساء في مكان العمل ، و يتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية عملهم في المنشأة .

○ التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف : و يتم التدريب في هذه المرحلة على :
• التدريب بغرض تجديد المعلومات : و يتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه ، لذلك تعمل الشركة على تعميم هذا النوع من التدريب في كافة أنواع التخصصات و كمثال ذلك وظيفة عامل الأرشيف و حفظ المستندات الذي يستخدم النظام اليدوي لذلك لا بد عليه أن يحصل على التدريب على الأجهزة الحديثة في السكرتارية .

●التدريب بغرض الترقية أو الانتقال إلى وظيفة أخرى : و هو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات و مسؤوليات جديدة مثل قيام الشركة بتدريب العامل لكي يكون رئيس ورشة أو رئيس العمال يستلزم حصوله على برنامج تدريب على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه و كيفية توزيع العمل عليهم و متابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم .

❖ التدريب تبعا للوظائف المختلفة : و تقوم شركة الجبس و مشتقاته -وحدة رجاص - بتدريب عمالها حسب الوظائف المختلفة كما يلي :

●التدريب التخصصي : و يشمل هذا النوع من التدريب تدريب الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص في الشركة و مثال على ذلك المحاسبين و المهندسين ...، و يهدف هذا النوع من التدريب إلى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة بغية توفير إمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

●التدريب الإداري : تعتمد الشركة في تدريب مواردها البشرية على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية و أعمال المستودعات و المشتريات و الشؤون المالية و أعمال السجلات و المحفوظات حيث تمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية ، و تتوقف كفاءة هذه الشركة على انتظام العمل في هذه المجالات .

إلا أن شركة الجبس و مشتقاته - رجاص - لا تعتمد على نوع التدريب الإداري القيادي لأن هذا النوع من التدريب يغطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤه للقادة أو للرؤساء و هذا لأن الشركة هي مؤسسة خاصة .

● التدريب المهني : و هو يتعلق بالأعمال اليدوية و الميكانيكية مثل اللحام ، صانع قوالب الجبس و ...، و هنا نجد أن الأسلوب المتبع من طرف الشركة هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعمال القدامى و ذلك بغرض معرفة فنون المهنة .

❖ التدريب حسب الظروف :

○ التدريب الفردي : تقوم مؤسسة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص بالتدريب الفردي لعمالها و ذلك عن طريق :

● التدريب أثناء العمل : و يقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد ، فبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل و خلال أوقات العمل الرسمية و على ذلك يتم تدريب المورد البشري في البيئة الطبيعية للشركة سواء من الناحية المادية أو المعنوية فمكان العمل داخل الشركة هو ذاته مكان التدريب ، و المشرف أو الرئيس المباشر هو نفسه المدرب و على ذلك فنجاح هذه الطريقة يتوقف على الجهد الذي يبذله المشرف .

إلا أن الشركة لا تعتمد على تدريب عمالها عن طريق نقل الموظفين بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى أو تكليفه بأعمال ذات مسؤوليات أعلى .

●التدريب الجماعي : تعتمد الشركة في تدريب أكثر من موظف معا و في غير أوقات العمل الرسمية حيث تقوم به في مراكز العمل ، حيث يعمل هذا النوع من التدريب على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب و العمل .

(2) أهداف تدريب العمال في شركة الجبس و مشتقاته - وحدة رجاص -

- ✓ تنمية المهارات و المعارف للعمال و المتدربين ؛
- ✓ رفع مهارة الأداء للعاملين ؛
- ✓ تنمية السلوك و الاتجاهات الإيجابية نحو العمل و بيئته و نحو المنظمة و زبائنها و المجتمع .
- بالإضافة إلى الأهداف السابقة هناك أهداف أخرى تتمثل فيما يلي :
- ✓ تذكير العاملين بأساليب الأداء ؛
- ✓ الإسهام في إعادة التوازن النوعي و العددي لهيكل العمالة .

(3) أهمية تدريب الموارد البشرية في الشركة :

للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية ... و التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف الشركة و على مواردها البشرية :

➤ أهمية تدريب العاملين بالنسبة لمؤسسة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص : و تظهر هذه الأهمية فيما يلي :

- ✓ زيادة الإنتاجية و الأداء الوظيفي ؛
- ✓ يساعد على ربط العاملين بأهدافها ؛
- ✓ يساعد على خلق اتجاهات إيجابية داخلية و خارجية نحو الشركة ؛
- ✓ يساعد على انفتاح الشركة على المجتمع ؛
- ✓ يساعد في فعالية الاتصالات و الاستشارات الداخلية .
- أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين في المنشأة :
- ✓ يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للشركة و إتباعهم لدورهم فيها ؛
- ✓ تطوير الدفعية للأداء ؛
- ✓ يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد ؛
- ✓ يساعد العمال في تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل .

- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية :
- ✓ توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين ؛
- ✓ تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة ؛
- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين .

الفرع الثاني : تكوين الموارد البشرية في شركة الجبس و مشتقاته - وحدة رجاص -

التكوين هو في قلب كل الإصلاحات الاقتصادية و الاجتماعية ، و أن أي سياسة طموحة لتثمين و تنمية الموارد البشرية لا يمكن أن تتحرك بدون سياسة طموحة للتكوين ، توسع من مدارك العمال و تنمي مهاراتهم و تفجر طاقاتهم و ترفع من مشاركتهم و تطلعاتهم و تعطي للشركة مناعة لمقاومة المؤسسة .

فالتكوين استثمار حقيقي ذي مرد ودية ، و نظرا لارتفاع تكلفته و ذلك لارتباطه بمبادئ و إجراءات و برامج و تقنيات ووسائل و إمكانيات مادية و بشرية فإن شركة الجبس و مشتقاته - وحدة رجاص - و نظرا لأنها مؤسسة خاصة فهي تتبع سياسة النقشف فهي تبحث عن عمال يتمتعون بكفاءات و معارف ومهارات و خبرات مكتسبة و ذلك لكي تتفادى عملية تكوينهم و دفع مستحقات و مصاريف التكوين.

المبحث 3 : كفاءات شركة الجبس و مشتقاته وحدة - رجاص - و أساليب تطويرها

توجد في شركة الجبس و مشتقاته - وحدة رجاص - موارد ملموسة و المتمثلة أساسا في رأس المال و التكنولوجيا المستحقة بالإضافة إلى موارد غير ملموسة و التي تتمثل في المعارف الموجودة لدى الشركة .

المطلب الأول: الموارد الملموسة في شركة الجبس و مشتقاته وحدة - رجاص -

تعتمد شركة الجبس و مشتقاته - رجاص - على موارد مالية و أخرى مادية و المتمثلة أساسا في تكنولوجياتها المستخدمة .

الفرع الأول : رأس المال

رأس مالها الإجمالي - الأسهم - : يحدد رأس المال الإجمالي لشركة الجبس و مشتقاته - وحدة رجاص - بمليونين و ثمانمائة و تسعون ألف دينار جزائري 2890000 دج و قسم إلى 289 سهم بقيمة اسمية تقدر بعشرة آلاف دينار جزائري 10000 دج للسهم الواحد و يستخدم رأس مال المؤسسة في الاستثمارات ، حيث كان في بداية الشركة سنة 1990 قامت باستعمال رأس المال لشراء المعدات و العتاد للقيام بالعمليات الاستثمارية كبداية في الميزانية الافتتاحية و في حالة تحقيق الربح تقوم الشركة بتوزيع الربح على المساهمين في رأس المال و في حالة الخسارة يتحملون بالتساوي . و حصص رأس المال لا تتقاسم إلا إذا انحلت الشركة أو انقضت مدة نشاطها .

- رفع رأس المال الإجمالي :

يمكن رفع رأسمال الإجمالي للشركة مرة واحدة أو عدة مرات إما بإصدار أسهم جديدة إما بإضافة قيمة اسمية للأسهم الموجودة ، و ذلك بكافة الوسائل ، و حسب الإمكانيات و الأشكال المحددة قانونا .
- خفض رأسمال الإجمالي : يمكن للجمعية العامة الاستثنائية أن تقرر تخفيض رأس المال الإجمالي للشركة لأي سبب و بأي كيفية خاصة و حسب الشروط القانونية السارية المفعول كما يمكن للجمعية العامة الاستثنائية أن تفوض مجلس الإدارة - حسب الحالة كل الصلاحيات لتحقيق رأس المال، غير أنه لا يجوز لها بأي حال من الأحوال أن تمس مبدأ المساواة بين المساهمين يجب أن يبلغ مشروع تخفيض رأس المال مندوب الحسابات قبل 45 يوم على الأقل من إنعقاد الجمعية .

الفرع الثاني : التكنولوجيا المستخدمة

تستخدم المؤسسة مجموعة من المعدات في قيامها بعملياتها الإنتاجية نذكر أهمها في :

الجدول رقم : (3 - 5) : التكنولوجيا المستخدمة في شركة الجبس و مشتقاته - وحدة رجاص -

المعدات	العدد	الاستخدامات
حواسيب آلية	6	تستخدم في الإدارة و في المحاسبة خصوصا لإعداد الوثائق و الكشف اللازمة .
ناقلة الجبس	2	-تقوم بنقل الحجر الأبيض من مكان استخراج به جبل الضربان -تسالة لمطاعي- إلى مصنع الشركة .
الخزانات	6	توضع فيها المادة الأولية المستخرجة بعد تحويلها إلى أجزاء صغيرة حيث تقدر سعته ب 54 طن للوحدة .
الخلاط	1	عبارة عن آلة تقوم بمزج الجبس مع المادة الأولية la gefo المستوردة من الخارج و يقوم بخلطها لمدة 20 دقيقة .
المطاحن	4	هي آلة متعددة المطرقات تعمل على سحق الحجر ليصبح ناعما و جاهزا للاستعمال .
الفرن	1	هو العمود الفقاري لعملية الإنتاج يستخدم في عملية الكي , درجة حرارته مناسبة و تتراوح ما بين 180 و 230° م .

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق لشركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص .

بالإضافة إلى معدات أخرى تستخدمها المؤسسة في عملية إنتاج الجبس نذكر منها :
الجدول رقم (3- 6) : بعض المعدات التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة :

المعدات	العدد
اللوالب الحلزونية	07
المروحيات	19
المصفيات	122
خزانات	06
قوالب	04
الألواح الإلكترونية	03
المضخات	02
الرافعات	06
محركات الهواء الكهربائية	03
محرك الكهرباء	03
محركات الاحتياط	02
آلة صنع الطوبة	01

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق داخلية لشركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص .

المطلب الثاني : الموارد غير الملموسة في الشركة:

تسيير المعارف يأخذ حيزا كبيرا لكونه يشكل عاملا مهما في تنمية الكفاءات في الشركة .

الفرع الأول: مفهوم المعارف و تقسيمها

1/ مفهوم المعارف : هي معلومات منظمة ، مرتبة حول موضوع و مدمجة في سياق معين .

•المعارف المدمجة في العمل : و تتمثل أساسا في :

- استعمال المعارف في إطار نشاط لتحقيق إنتاج أو قرار ؛

-إمماج المعارف في العمل هي إحدى عناصر الكفاءة .

2/ تقسيمات المعارف :

أ/ المعارف الظاهرة : يمكن أن يكون أكثر قانونية و مدونة (معارف مؤسساتية ، علمية ، معايير و قواعد و يمكن أن تترجم مثلا في نصوص ، دليل الإجراءات ، مراجع و منشورات نوعية ...) وإن المعارف من هذا النوع تكون معروفة أكثر و مفهومة منذ زمن طويل . و تستطيع أن تنتقل بسهولة خاصة في إطار التكوين سواء كان الأولي ، المستمر أو عند تقلد منصب ، فهي تشكل الأساس الأدنى للعمل .

ب/ المعارف الباطنية أو المستترة : و هي معارف تعود إلى المعارف القطرية (بالجزيرة) و المكتسبة عن طريق الممارسة و التي من الصعب تقنيها و تدوينها .

الفرع الثاني : المعارف الموجودة في الشركة

نظرا لكون الشركة لا تستعمل التكوين كأسلوب لتنمية كفاءاتها فلا نجد المعارف الظاهرة لديها كون هذا النوع من المعارف ينتقل في إطار التكوين الأولي و المستمر .

أما بالنسبة للمعارف المستترة أو الباطنية : فنجد هذا النوع في شركة الجبس و مشتقاته وحدة رجاص حيث تقوم الشركة بتوظيف العاملين (توظيف أولي) و العمل على تبين المعارف المكتسبة لدى كل موظف أو عامل و ذلك من خلال دوران اليد ، طرق العمل المكيفة حسب المحيط ، الممارسات الجيدة ، تسيير الاحتمالات و الصعوبات .

كما تعتبر هذه المعارف صعبة الحصر و الترجمة ، إلا أنها رهان حقيقي سواء بالنسبة للأفراد أو المصالح في إطار التطور الضروري لمنظمات الأعمال و التي تؤدي إلى الانتقال من نظام مؤثر بشكل كبير بالإجراءات نحو نظام في حاجة ملحة للقدرة على التكيف مع سياق معين و طرق متنوعة من المعالجة المخصصة ، و تقوم الشركة بالاحتفاظ بالمعارف التي تجدها تعمل على تطوير الشركة . كما تعتمد هذه الشركة في تبين أو إظهار المعارف الموجودة من المجموعات أو وحدات العمل و تثمينها من خلالها لحفظ أو تخزين الأنشطة المنجزة بطريقة تسمح أن تكون المعرفة و متاحة للجميع، كما يمكن تثمينها من خلال نشرها و استغلالها و إعادة إنتاجها ، و إبداع معارف جديدة و متطورة ، كما يتمثل تقييم المعرفة في القيام بعملية المراجعة الدائمة للمعلومات المخزنة من أجل تدعيمها بمعلومات جديدة أو إثرائها .

المطلب الثالث: أساليب تطوير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة :

تتخذ المؤسسة بعض أساليب تطوير الكفاءات و المتمثلة أساسا في التدريب و التحفيز و سنتناول ذلك فيما يلي :

الفرع الأول : التدريب المرتكز على الكفاءات

و يتم التدريب في الشركة عبر مجموعة من المراحل حيث تقوم الشركة في :
المرحلة 1 : تحضير العمال من خلال جعل العامل يشعر بالراحة ، إثارة اهتمامه من أجل التعلم و التدريب.
المرحلة 2: العرض: من خلال إرشاد المتدرب بالقول و الفعل و التوضيح ، و التعلم ببطء ، و بشكل صحيح و متابعته من أجل التأكد من أن المتدرب أو المتعلم قد تعلم بالفعل .
المرحلة 3: الأداء و التجريب : من خلال اختيار المتدرب من خلال الأداء و الإكثار من الأسئلة أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات و يحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات و تحفيزهم على التعلم .

الفرع الثاني : أسلوب التحفيز

تقوم شركة الجبس و مشتقاته - رجا ص - باتخاذ عدة أنواع للتحفيز منها التحفيز المادي و التحفيز المعنوي .
- التحفيز المادي : و تمثل الجانب الملموس في الحوافز و الذي يأخذ صورا مختلفة في طريقة الدفع للعاملين على شكل علاوات و منح إضافية و زيادات استثنائية عن المجهودات الاستثنائية بالإضافة إلى الأجور التشجيعية على الخدمات المميزة لكل عامل .
- التحفيز المعنوي: و هي تلك الحوافز التي تقوم بإشباع الحاجات الاجتماعية و الذاتية للإنسان و هذا من أجل حث و تحريض العمال على العمل .
ومن صور الحوافز المعنوية الموجودة في المؤسسة : تبني مقترحات العاملين ، و اشتراكهم في التسيير ، و إبداء رأيه حول القرارات فهذا يشعر العامل بكيانه و بأنه صاحب رأي في شركته ، و تبادل وجهات النظر في المسائل ذات المصلحة المشتركة ، لوحات الشرف ، مساعدة العمال في حل مشاكل، مساعدتهم في التدريب و كل هذا يساعد على تحفيز العمال و بالتالي زيادة العمل .
- الهدف من التدريب و التحفيز هو الاحتفاظ على الموارد البشرية بالمنظمة ، و جلب موارد بشرية أخرى بالانتماء إليها .

خلاصة الفصل الثالث :

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة الجبس و مشتقاته وحدة رجاى حيث توصلنا إلى معرفة أهمية العنصر البشري و تقييمه ، حيث وجدنا بأن عامل التكوين بها يعد مشكل كبير يؤخر وتيرة العمل لعدم تكافؤ الخبرة و المعطيات الجديدة المتغيرة بتغير مستجدات البيئة الخارجية .

الخاتمة

يعتبر المورد البشري عنصر حيوي مؤثر في المؤسسة لكونه مصدر أساسي لتطويرها و تحسين كفاءتها ، حيث أصبحت الموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل ، و ذلك من خلال اعتماد المؤسسة على نماذج لتسيير الموارد البشرية ، خاصة نموذج تسيير الكفاءات و الذي يعتمد على تنمية و تكوين و قياس أداء الموارد البشرية ، و بالتالي الزيادة في القدرات الإبداعية و تحسين الإنتاجية و امتلاك المؤسسة لموارد ذات كفاءة عالية .

و بعد معالجتنا لمختلف الجوانب النظرية و التطبيقية توصلنا إلى الإجابة على الأسئلة المطروحة كما يلي :

أولاً : اختبار الفرضيات :

إن فرضيات الدراسة كلها مثبتة أو مؤكدة ، و تأكيد هذه الفرضيات ينطلق من الواقع الذي لمسناه من الدراسة النظرية و كذلك الدراسة الميدانية .

الفرضية الأولى : و التي مفادها أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن زيادة فاعلية المورد البشري في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع باعتبار أن الأفراد هم موارد إنسانية تماماً كسائر الموارد التي تأخذها المنشآت من البيئة من مادية و مالية ينبغي الاستفادة منه و الاقتصاد في استخدامها و تحسين مستوى أدائها باستمرار و ذلك لزيادة الإنتاج و نمو المنشآت و تطوير الفرد و المجتمع .

الفرضية الثانية : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية فهو نظام يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية و بناء أهدافها الاستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال للموارد البشرية من خلال الدقة في التنفيذ و المتابعة المستمرة لاستراتيجياتها .

الفرضية الثالثة : و التي مفادها أن الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة و هي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط فهي تدل كذلك على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة و تتمثل أنشطة تطوير الكفاءات في التكوين ، التحفيز ، التدريب و التوظيف و غيرها من الوسائل لتحسين أداء المؤسسة .

الفرضية الرابعة : تشير هذه الفرضية إلى طرق قياس كفاءة العاملين فهناك طرق تقليدية و التي تضم طريقة الترتيب البسيط التي تعد من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين بالإضافة إلى طريقة المقارنة بين العاملين و طريقة القوائم المالية ، أما الطرق الحديثة و التي تتمثل في طريقة مقياس التدرج على أساس سلوكي و التي تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة عن عملية التقييم ، طريقة مقياس الملاحظات السلوكية و أخيرا طريقة مراكز التقييم .

الفرضية الخامسة : تعتبر إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد في المؤسسة لذا من الضروري أن يكون تسيير هذه الموارد وفق منظور استراتيجي و تطويرها عن طريق تكوين عمالها و هو ما لا نجده في المؤسسة محل الدراسة و هذا ما يدل على عدم وجود تطوير في هذه المنشأة .

ثانيا : نتائج الدراسة :

من خلال دراستنا توصلنا إلى بعض النتائج المتمثلة فيما يلي :

❖ نتائج نظرية :

- احتلال مفهوم الكفاءة مكانة أساسية في تسيير و تأهيل مواردها البشرية و كمؤشر للموارد غير الملموسة ضمن استراتيجية المؤسسة الاقتصادية .
- تعتبر نماذج تسيير الكفاءات و نموذج تسيير المعرفة أحدث المداخل الاستراتيجية لتثمين و توظيف القدرات و المهارات و المعرفة الكامنة للموارد البشرية .
- أثر كفاءة الموارد البشرية على إنتاجية المؤسسة و تموقعها في السوق .
- يلعب التسيير الاستراتيجية للموارد البشرية دورا هاما في توفير الظروف المساعدة على تحقيق تنمية الكفاءات البشرية .

❖ نتائج تطبيقية :

- إتباع المؤسسة محل الدراسة سياسة التقشف و عدم تكوينها لمواردها البشرية أدى ذلك إلى عدم وجود تطور في كفاءات هذه الموارد .
- عدم اشتراك العاملين في وضع معايير التقييم ، بالإضافة إلى القصور في القواعد و القوانين المنظمة لأسلوب كفاءة الأداء .
- اعتماد المؤسسة محل الدراسة في تنمية كفاءات مواردها البشرية على التدريب ساعد العمال على التعلم و قدرة التكيف مع العمل .

ثالثا : التوصيات :

- توازيا مع النتائج المتحصل عليها من البحث نقدم التوصيات التالية :
- ضرورة اعتماد كل مؤسسة على نظام إستراتيجي و ذلك بهدف زيادة قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق القيمة من خلال تسيير كفاءاتها .
 - يجب على المؤسسات اعتماد إستراتيجيات ملائمة تضمن إنجاز مختلف أنشطة الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة فهذا من شأنه أن يوفر للمؤسسة القدرة على تحقيق كفاءتها الإنتاجية على المدى الطويل .
 - ضرورة توفر الأفراد المثابرة و قدرة التأقلم مع الظروف المتغيرة في المؤسسة بالإضافة إلى قدرة التحكم السريع و التعلم و القدرة على اتخاذ القرار بهدف تطوير المنشأة و خلق التكامل ما بين الكفاءات البشرية الفردية و الجماعية.
 - ضرورة اهتمام المؤسسة الاقتصادية بالمعرفة باعتبارها موردا استراتيجيا يساهم تسييرها في امتلاك المؤسسة لكفاءات بشرية هامة .
 - يرجى الاهتمام بالتكوين و التدريب و إعطاء حق الترقية لضمان عدالة و موضوعية نتائج التقييم.

قائمة المراجع

المراجع :

أولاً : المراجع باللغة العربية :

1. الحق : ب

- 1) أسامة كامل و محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2006 .
- 2) بوحنية قوي ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات ، الطبعة الأولى-، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ،الأردن ، 2009 .
- 3) جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2003 .
- 4) حسام إبراهيم حسن ، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام ، الطبعة الأولى ، دار البداية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 5) حنا ناصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 .
- 6) خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2007 .
- 7) عبد الرزاق بن حبيب ، إقتصاد و تسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، 2002 .
- 8) عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، الأردن ، 2004 .
- 9) عبد الغفار الحنفي ، الإدارة المالية المعاصرة ، دار الجامعة بيروت ، لبنان ، 1999.
- 10) علي محمد عبد الوهاب و سعيد ياسين عامر ، محاسبة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 1984 .
- 11) عمر صخري ، إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية المركزية بن عكنون ، الطبعة السادسة ، الجزائر ، 2008 .
- 12) فايز الزغبي ، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق و أساليب , سياسات و إستراتيجيات) ، دار الهلال للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1991 .
- 13) فايز الزغبي و محمد إبراهيم عبيدات ، أساسيات الإدارة الحديث ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997 .

- 14) فتح الله و لعلو ، الإقتصاد السياسي مدخل للدراسات الإقتصادية ، دار الحداثة للطباعة و النشر ، لبنان ، 1981 .
- 15) ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثانية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 .
- 16) يوسف جحيم الطائي و مؤيد عبد الحسن هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق ، عمان ، الأردن ، 2006 .

2. الرسائل الجامعية :

- 17) أبو القاسم حمدي : تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003 - 2004 .
- 18) سعاد بعجي ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006 - 2007 .
- 19) سملاي يحضيه ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003 - 2004 .
- 20) ناهد نامض فؤاد الهبيل ، قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج التكلفة العشوائية SFA ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة و التمويل ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين ، 2003 .
- 21) نعيمة فضيل ، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 - 2006 .
- 22) عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2005 - 2006 .

3. الملتقيات و التظاهرات العلمية :

- 23) أحمد مصنوعة ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، مداخل في إطار فعاليات الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية ، الواقع العملي و آفاق التطوير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2012 .
- 24) عبد اللطيف بلغرس ، من أجل إستراتيجية تنمية للكفاءات البشرية في المؤسسة المصرفية في ظل إقتصاد المعرفة ، مداخل مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 09 - 10 مارس 2004 .
- 25) محمد براق و رابح شايب ، تسيير الكفاءات و تطويرها ، مداخل في إطار فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 09 - 10 مارس 2004 .
- 26) نوال بن عمار و صديقي مسعودة ، محاسبة الموارد البشرية ، مداخل مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و العلوم الاقتصادية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 08 - 09 مارس 2004 .

4. المقالات في المجلات :

- 27) شريفة جعدي و سليمان ناصر ، قياس الكفاءة التشغيلية لبعض البنوك العاملة في الجزائر، مجلة الباحث ، العدد 12 ، 2013 .
- 28) كمال منصور و سماح صولح ، تسيير الكفاءات ، الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى ، مجلة الأبحاث الإقتصادية و الادارية ، عدد 07 جوان 2010 .

ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية :

1/ LIVRES :

- 29) Armand Dayan: **Manuel de gestion**, Ellipses / AUF, Paris ,1998.
- 30) Wills T ' le Louarnj y , Guerin G: **Planification Stratégique des Ressources Humaines** ,Presses Universitaires de Montréal, 1991

