

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان التكوين: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة العلم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

موضوع المذكرة

**دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية  
دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة -**

تحت إشراف:  
أ.د. / بضياف عبد المالك

من إعداد الطالب:  
قادي محمد

السنة الجامعية: 2020/2019

الملخص:

لقد قمنا في هذه الدراسة إلى تبيان مدى تأثير إدارة الكفاءات البشرية في تطوير الموارد البشرية، خاصة في ظل التطورات الاقتصادية الجديدة والمتسارعة، حيث يعتبر هذا الموضوع حديثاً، حيث قمنا بدراسة أهم ممارسات إدارة الكفاءات، متبعين في هذا على منهج الاستنباط، انطلاقاً من مجموعة من الفرضيات، والتي تمثلت في أن لإدارة الكفاءات و إدارة المعرفة و إدارة المواهب وإدارة السلوك دوراً هاماً في تطوير الموارد البشرية.

ولقد تم إثباتها من خلال اختبار تطبيقها في أحد أكبر المؤسسات الجزائرية وهي مطاحن مر بن عمر بالفجوج بولاية قالمة.

وقد خلصت الدراسة إلى النقاط التالية :

- ✓ لإدارة الكفاءات دور ذو دلالة إحصائية في تطوير الموارد البشرية.
- ✓ لإدارة المعرفة دور ذو دلالة إحصائية في تطوير الموارد البشرية.
- ✓ لإدارة المواهب دور ذو دلالة إحصائية في تطوير الموارد البشرية.
- ✓ لإدارة السلوك دور ذو دلالة إحصائية في تطوير الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الكفاءات ، إدارة السلوك ، إدارة المعرفة، إدارة المواهب ، تطوير الموارد البشرية.

## Résumé

Nous avons fait cette étude en raison dans la quelle pour clarifier la relation entre le management des compétences et pour focaliser sur l'impact qu'elle entraine sur le développement des ressources humaines.

Nous avons réalisé cette étude selon la méthode de déduction .Nous sommes partis d'un ensemble d'hypothèses qui sont :

- ✓ Le Management des compétences a un rôle dans le développement des ressources humaines
- ✓ Le Management Du Savoir a un rôle dans le développent des ressources humaines ;
- ✓ Le Management Des Talents un rôle dans le développent des ressources humaines .

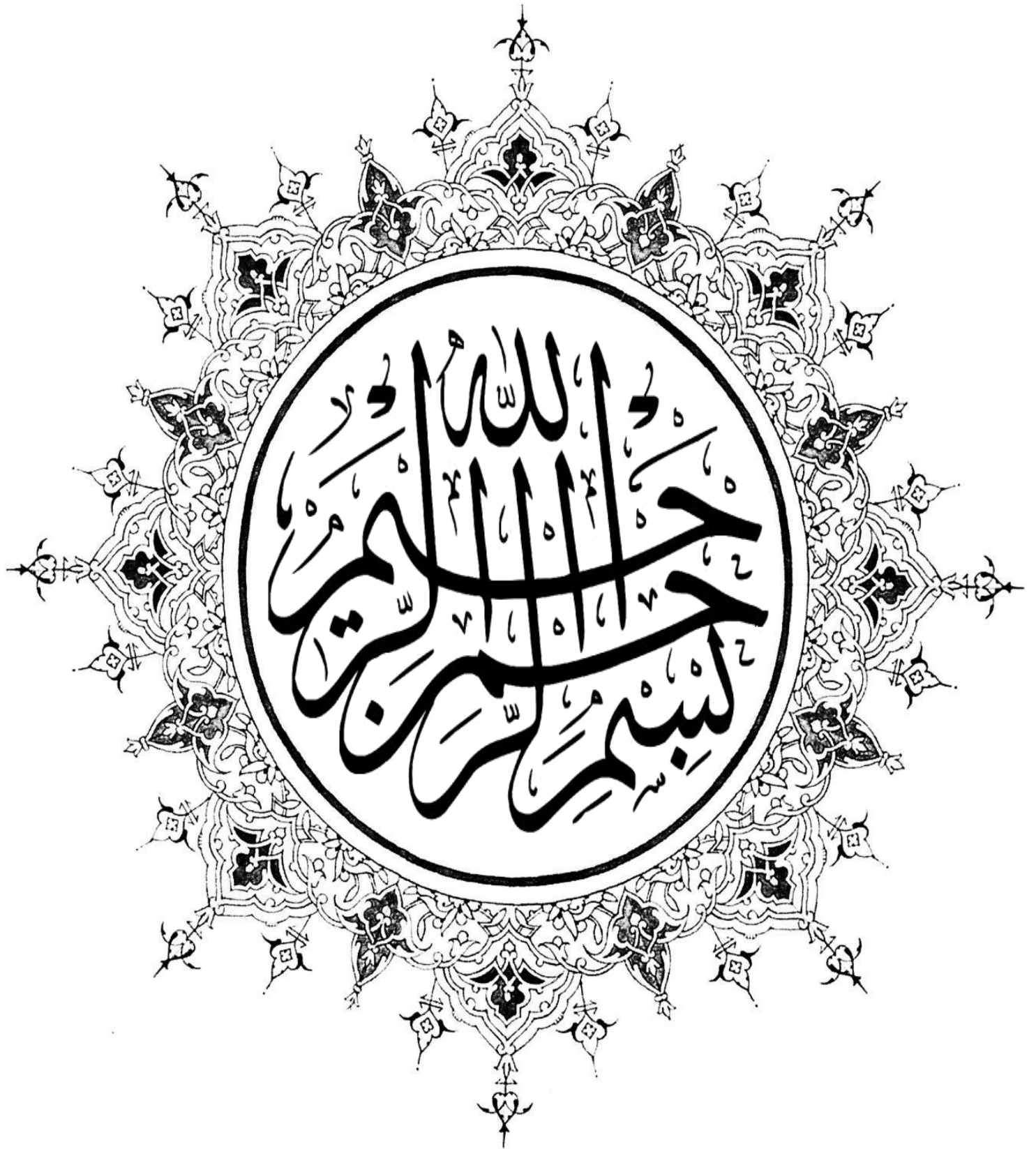
- ✓ Le Management de comportement ont aussi un role dans le développent des ressources humaines.

Elle ont été prouvés à travers une étude de cas dans l'une des grandes entreprises en Algérie .en l'occurrence les Moulins Omor Ben Omor ;EL-Fedjoudj-wilaya de Guelma.

L'étude à conclu les points suivants :

- ✓ Le management des compétences a un rôle avec une signification statistique dans le développent des ressources humaines.
- ✓ Le management du savoir a un rôle avec une signification statistique dans le développent des ressources humaines.
- ✓ Le management des talents a un rôle avec une signification statistique dans le développent des ressources humaines.
- ✓ Le management de comportement a un rôle avec une signification statistique dans le développent des ressources humaines.

➤ Les mots clés :les compétences ; management des compétences ; managements des talents ;management de comportement ; le développent des ressources humaines.



## شكر و عرفان

أول ما أستعمل به كلامي هو شكر الله تعالى الذي منحني قوة المثابرة، وزودني بالإرادة لتخطي جميع الصعاب لإنجاز هذا العمل.

و أتوجه بجزيل الشكر والعرفان، وبخالص التقدير والعرفان إلى المشرف الفاضل الأستاذ الدكتور بضيافة عبد المالك، على ما أسداه لي من توجيهات سامية وملاحظات دقيقة، وكذلك الأستاذ الدكتور بن جلول خالد لمساعدته.

كما أتقدم بخالص الشكر للزوجة الغالية على مساعدتها لي وتشجيعها لي طيلة هذا المشوار.

”كما أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة“

و إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيع.  
والحمد لله رب العالمين.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"حَتَّى إِذَا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَبَلَغَ أَرْبَعِينَ سَنَةً قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي ..."

**إهداء**

إلى الوالد والوالدة - رعاها الله وحفظها

إلى أستاذي وأخي وصديقي البروفيسور بضياف عبد المالك ، بارك الله فيه ، وتمنياتى له بالمزيد من الرقي ...

إلى الزوجة الغالية "خولة" ، رفيقة الدرب ، التي طالما شجعتني على مواصلة طلب العلم والمعرفة ، ورافقتني في مشواري ....

إلى الأولاد الأبطال : معترز بالله ، مؤيد بالله ، جاد الله ، رعاها الله

إلى روحي الفقيد جاد وجوري ، أسكنها الله فسيح جناته .

إلى كل عائلتي من صغيرها إلى كبيرها .... أهدي هذا العمل المتواضع

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
البسملة	
شكر وعرهان	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
مقدمة عامة	أ - ز
الفصل الأول : عموميات حول إدارة وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة	
تمهيد الفصل الأول	9
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي ونظري إلى إدارة الموارد البشرية	9
المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية	9
المطلب الثاني : المداخل النظرية لدراسة إدارة الموارد البشرية	15
المطلب الثالث : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	24
المبحث الثاني : ماهية تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية	25
المطلب الأول : مفهوم تطوير الموارد البشرية والهدف منه	25
المطلب الثاني : أهمية تطوير الموارد البشرية وتحدياتها	26
المطلب الثالث : أساليب تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية	28
المطلب الرابع : الأساليب المعاصرة في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية	37
خلاصة الفصل الأول	45
الفصل الثاني : إدارة الكفاءات ودورها في تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة	
تمهيد الفصل الثاني	47
المبحث الأول : أساسيات حول إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة	48
المطلب الأول : مفهوم الكفاءات البشرية	48
المطلب الثاني : أبعاد الكفاءات	54
المطلب الثالث : خصائص الكفاءات	56
المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة الكفاءات	57
المطلب الأول : مفهوم إدارة الكفاءات البشرية	58
المطلب الثاني : الممارسات الأساسية لإدارة الكفاءات	59
المطلب الثالث : العوامل والنظريات المفسرة لإدارة الكفاءات.	68
المطلب الرابع : دور إدارة الكفاءات في تطوير الكفاءات البشرية	71
خلاصة الفصل الثاني	81
الفصل الثالث : دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة.	
تمهيد الفصل الثالث	83



## فهرس المحتويات

84	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
84	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة و أهدافها
86	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وسيرورة عمل المجمع
88	المطلب الثالث: عمال وزبائن المؤسسة
90	المبحث الثاني: دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر
90	المطلب الأول: الإجراءات التنظيمية لمنهجية الدراسة
92	المطلب الثاني: تنفيذ الدراسة
106	خلاصة الفصل التطبيقي
108	خاتمة
113	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## فهرس المحتويات

قائمة الأشكال	
الصفحة	العنوان
31	شكل رقم 01: يوضح خطوات عملية التدريب
50	شكل رقم 02: مصادر الكفاءات
53	شكل رقم 03: أنواع الكفاءات
60	شكل رقم 04: مصفوفة EMOFF لتخطيط الكفاءات والوظائف
63	شكل رقم 05: سلسلة القيمة لرأس المال البشري حسب إدارة الكفاءات.
64	شكل رقم 06: الكفاءات محور تمرکز أنشطة الموارد البشرية
67	شكل رقم 07: عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
86	شكل رقم 08 : شكل توضيحي للهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
93	شكل رقم 09: توزيع العينة حسب الجنس
93	شكل رقم 10 : توزيع العينة حسب العمر
94	شكل رقم 11: توزيع العينة حسب المستوى العلمي
95	شكل رقم 12: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية
95	شكل رقم 13: توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي

## فهرس المحتويات

قائمة الجداول	
الصفحة	العنوان
20	جدول رقم (01): يمثل سمات الفكر الإنساني بالمقارنة مع العناصر الإدارية
23	جدول رقم (02): يمثل الفرق بين الفلسفة الكلاسيكية والفلسفة الحديثة لإدارة الموارد البشرية
88	جدول رقم (03): توزيع زبائن مؤسسة عمر بن عمر عبر الوطن
89	جدول رقم (04): يوضح عدد العمال بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال سنة (2019)
93	جدول رقم (05): توزيع العينة حسب الجنس
93	جدول رقم (06): توزيع العينة حسب العمر
94	جدول رقم (07): توزيع العينة حسب المستوى العلمي
95	جدول رقم (08): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية
95	جدول رقم (09): توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي
96	جدول رقم (10): إجابات الأسئلة ودلالاتها
97	جدول رقم (11): نتائج فقرات البعد الأول إدارة الكفاءات البشرية :
98	جدول رقم (12) : نتائج فقرات بعد إدارة المعرفة بالمؤسسة
99	جدول رقم (13) : نتائج فقرات بعد إدارة المواهب
100	جدول رقم (14) : نتائج فقرات بعد إدارة السلوك
101	جدول رقم (15) : نتائج فقرات تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة
102	جدول رقم (16) : نتائج فقرات بعد التدريب
103	جدول رقم (17) نتائج فقرات بعد التعلم الذاتي والتعلم الجماعي
104	جدول رقم (18) : نتائج فقرات بعد التكوين
104	جدول رقم (19) : الارتباط بين متغيرات الدراسة
105	جدول رقم (20) : الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

إن المهمة الأساسية والأولى لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة هي البحث والتنقيب عن الكفاءات البشرية سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية ومن ثمة الاستثمار فيها بشكل فعال يضمن للمؤسسة بقاءها واستمراريتها ونجاحها.

فموضوع تطوير الموارد البشرية أصبح اليوم يتم وفقا لمعايير ودراسات وقواعد دقيقة تتبناها جل المؤسسات تعتمد أكثر فأكثر على الكفاءة البشرية، كونها السبيل الأوحى لبناء المؤسسات وتطويرها من خلال التدريب، التعليم، التكوين... الخ

لقد كان الاهتمام في بادئ الأمر بالموارد البشري بصورة شكلية وجافة، ثم انتقل الأمر إلى الاهتمام بالكفاءات البشرية عن طريق الاستقطاب الفعال لليد العاملة المؤهلة، وراحت المنظمات تفكر في كيفية المحافظة على هذه المكاسب الهامة، والاهتمام بها ولا سيما تطويرها والاستثمار فيها.

لقد أضحت الكفاءة من أهم الأسس التي تركز عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها خاصة خلق مزايا تنافسية محلية وعالمية قصيرة ومتوسطة المدى وخاصة طويلة الأمد، وذلك هو موضوع دراستنا المتواضعة هذه.

### 1. إشكالية الدراسة :

لقد أصبح من الضروري على المؤسسات المعاصرة، الاهتمام بشكل كبير بإدارة الكفاءات البشرية، كونها عاملا هاما من عوامل التواجد أولا ثم التطور وتنمية حصصها السوقية في ظل سوق محلية وعالمية تتميز باحتدام المنافسة.

فامتلاك المؤسسة للكفاءات المالية والتكنولوجية والتقانة الحديثة وحده لا يكفي في ظل غياب اليد العاملة المؤهلة والكفاءة، تكون قادرة على استخدام تلك الموارد بشكل أمثل وفعال، يتمشى باستغلال امثل للموارد المتاحة وتحقيق أهداف المؤسسة وفق مبدئي الكفاءة والفعالية، حيث يعتبر أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة بمختلف أنواعها، هو استقطاب الكفاءات العالية والمؤهلة وتكوين رأس مالها البشري المتوفر وفق أكثر النماذج والمناهج محاكاة لتطور التقانة والتكنولوجيا والثورة المعلوماتية.



وعلى ضوء ما سبق ، يمكننا طرح التساؤل الجوهري التالي :

● ما مدى مساهمة إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

و للإلمام بجوانب الموضوع وتبسيط الإشكالية ارتأينا وضع الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية ؟

- ما هو دور إدارة المواهب في تطوير الموارد البشرية ؟

- ما هو دور إدارة السلوك في تطوير الموارد البشرية ؟

2. فرضيات الدراسة :

وكإجابة ابتدائية وبسيطة على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية :

● الفرضية الرئيسة :

- لإدارة الكفاءات مساهمة فعالة في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

● الفرضيات الفرعية :

- لإدارة المعرفة دور في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة.

- لإدارة المواهب دور في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة.

- لإدارة السلوك دور في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة.

### 3. أهمية الدراسة :

- تبيان مفهوم كالا من الموارد البشرية وإدارة الكفاءات ومدى ارتباطهما الوثيق.
- التحديات التي تواجهها المنظمات على صعيد استقطاب الكفاءات وتدريبها وتنميتها ، في ظل المنافسة الشديدة.
- التطورات التي يشهدها العالم، والتي تلزم المؤسسات بمختلف أنواعا تبني سياسات جديدة ، فيما يخص نظرتها وخططها المتعلقة بمجال الموارد البشرية من أجل تحسين أدائها واستمراريتها.

### 4. أسباب اختيار الموضوع

تستمد هذه الدراسة أهميتها من العديد من الأسباب لعل أهمها:

- السعي لرفع قدراتي المنهجية ومعارفي العلمية و زيادة خبراتي في مجال الموارد البشرية ، خاصة في مجال عملي المتمثل الاستشارة في التشغيل واختيار اليد العاملة المؤهلة والكفاءة، لتلبية رغبات أرباب العمل.
- اختيار الموضوع يتماشى ومجال تخصص في التشغيل والوساطة بين طالبي العمل والمؤسسات المستخدمة وذلك قصد تلبية حاجيات مختلف المؤسسات الاقتصادية بتزويدها بمختلف الكفاءات.
- الميول الشخصية للمواضيع المتعلقة بالموارد البشري في المؤسسة إضافة إلى تخصصي الدراسي وهو تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات .

### 5. أهداف الدراسة :

- يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة في معرفة مدى مساهمة إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية ، من خلال التعرف على آليات إدارة الموارد البشرية ، وتطورها عن طريق الاعتماد على إدارة الكفاءات.

## 6. حدود الدراسة :

وتشمل الجوانب التالية :

- الحدود المكانية : وتم اختيار مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالفجوج-قلمة.

- الحدود البشرية : قمنا باختيار عينة من العمال والموظفين والإطارات من مؤسسة المطاحن، حجمها 30 .

- الحدود العلمية : لقد ارتأينا الاعتماد على دراسة أبعاد إدارة الكفاءات:المعرفة،الموهبة ،السلوك كمتغيرات مستقلة والعنصر الثاني المتمثل في تطوير الموارد البشرية فقد تم اعتباره ودراسته كمتغيرات مستقلة من خلال التكوين،التدريب والتعلم الفرقي والفردى.

## 7. الدراسات السابقة :

إن موضوع إدارة الكفاءات ودورها في تطوير الموارد البشرية من أهم اهتمامات الباحثين والاقتصاديين في العصر الحديث.ولقد أشارت بعض الدراسات لبعض المفاهيم ولو بشكل محتشم، وبشكل غير مباشر.

وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات:

- دراسة هاملي عبد القادر، 2011، بعنوان " وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة: دراسة حالي مؤسسة سونلغاز بالمديرية الجهوية بتلمسان،ومؤسسة نفضال بتلمسان" مذكرة مقدم لنيل شهادة الماجستير، وكانت إشكالية الدراسة: ما هو واقع نظام تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟وما مدى فعالية هذا النظام ؟ وكانت نتيجة الدراسة : إن نظام تقييم الكفاءات الجزائر لا يرقى إلى المستوى المطلوب وعلى المؤسسات الجزائرية مراجعة هذه الإشكالية.

-دراسة بركاني صبرينة، 2015، بعنوان " دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية ،دراسة حالة مؤسسة الهياكل المعدنية BATICIM - بأم البواقي،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ،جامعة أم البواقي ،وطرحت التساؤل الرئيس التالي: ما دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية؟وكانت نتيجة الدراسة : تمثل إدارة الكفاءات حقلا علميا وتطبيقيا حديثا يعمل على توفير قدرات واسعة،في التميز والريادة والإبداع في إطار أبعاد : المعرفة ، الموهبة والسلوك.



- دراسة حمدي أبو القاسم، 2004، بعنوان "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية بالأغواط 1999-2004" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، وعالجت الإشكالية الرئيسية التالية: كيف تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة في دعم الميزة التنافسية؟ وكانت نتيجة الدراسة: تعتبر الكفاءات مصدر أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.

-تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تطمح المؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها وكفاءاتها.

- دراسة فغولي حورية 2017، دور تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "سايح محمد" بالصباحة الشلف- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، وعالجت الإشكالية الرئيسية التالية: "ما مدى مساهمة تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية؟" وكانت نتيجة الدراسة: إن تسيير وتنمية الكفاءات يساهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسات العمومية، وخاصة الاستشفائية، وتحسين الخدمة العمومية في مجال الخدمات الصحية.

## 8. منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة والوصول إلى الإجابة على الأسئلة المطروحة سواء تعلق الأمر بالإشكالية الرئيسية أو الأسئلة الفرعية فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي من خلال توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من جهة و إدارة الكفاءات من جهة ثانية وربطهما مع بعضهما البعض أضاف إلى المنهج القياسي في الفصل التطبيقي.

## 9. عرض أمودج الدراسة :

ويتكون أمودج الدراسة كما سبق الذكر من متغيرين إثنين :

المتغير المستقل: ويتمثل في إدارة الكفاءات البشرية من خلال (إدارة المعرفة،الموهبة والسلوك). وأما المتغير التابع فهو حتما تطوير الموارد البشرية .

- المتغير المستقل "إدارة الكفاءات" :



هو مجموع الأنشطة المتعلقة باستخدام الأفراد والجماعات بطريقة مثالية من اجل تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها. إضافة إلى الاستثمار في الكفاءات الحالية والمستقبلية بشكل يخدم المنظمة، وتمكين هذه الأخيرة من اكتساب ميزة تنافسية على المدى الطويل.

- المتغير التابع " تطوير الموارد البشرية " وتشمل كل الأنشطة المخصصة لتنمية وتطوير المورد البشري، من استقطاب وتوظيف وتدريب وتعليم... الخ.

## 10. هيكلية الدراسة :

للتفصيل في موضوع دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية و الإجابة عن الإشكالية و الأسئلة

الفرعية و إثبات فرضيات الدراسة أو نفيها ، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول كالتالي :

### ● الفصل الأول : تناول إدارة وتطوير الموارد البشرية ، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين :

- تناولنا في المبحث الأول إلى إدارة الموارد البشرية.

- والمبحث الثاني ، تطرقنا فيه إلى تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

### ● الفصل الثاني : تناول إدارة الكفاءات ودورها في تطوير الموارد البشرية ، وتم تقسيمه كالتالي :

- المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الكفاءات البشرية في المؤسسة ، أنواعها ، أبعادها ، مقارباتها وخصائصها.

- المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة الكفاءات والممارسات الأساسية .

- المبحث الثالث : مدى مساهمة إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية

### ● الفصل الثالث : فيتعلق بدراسة حالة لمطاحن عمر بن عمر وهو مقسم إلى ثلاث مباحث :

- حيث قمنا في المبحث الأول بتقديم المؤسسة محل الدراسة.

- و في المبحث الثاني بعرض نتائج محاور الدراسة .

- أما في المبحث الأخير فقد خصصناه لتبيان العلاقة و الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية من خلال تحليل الارتباط البسيط و الانحدار المتعدد و اختبار الفرضيات ، باستعمال النظام

الإحصائي SPSS.

### 11. صعوبات الدراسة :

تمثلت الصعوبات التي واجهتها خلال هذا البحث ،صعوبة الحصول على المراجع والمصادر المكتبية لهذا اعتمد بشكل كبير على الانترنت كمصدر أساسي للمراجع خاصة في الجوانب النظرية، إضافة إلى صعوبة التواجد الحضوري والحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة (مطاحن عمر بن عمر) وكل هذا بسبب تفشي جائحة -كوفيد19-

# الفصل الأول

عموميات حول

إدارة وتطوير الموارد البشرية

## تمهيد

تمثل الموارد البشرية مورداً من أهم الموارد للمؤسسة، وأصلاً من أهم الأصل التي تمتلكها المنظمات، مهما كان نوعها أو طبيعتها، لذا كان لزاماً على المؤسسات الاهتمام بإدارة المورد البشري وتنميته وتطويره، الشيء الذي يعود بالمنفعة على المؤسسات والأفراد العاملين لديها معاً.

إن إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لكونها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في المؤسسة، إذ لا يمكنها الاستمرار في نشاطها وتحقيق أهدافها دون الموارد البشرية، إذ أن المؤسسة دون رأس المال البشري، ما هي إلا مجرد أصول ثابتة لا حراك فيها.

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي ونظري إلى إدارة الموارد البشرية

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

## - تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر الحديثة في الحياة العملية حول تحديد مفهوم واحد وموحد ومتفق عليه، يلم ويعرف إدارة الموارد البشرية.

في بادئ الأمر كان الباحثون الاقتصاديون يرون أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة عادية، وهي قليلة الأهمية، تقتصر فقط على القيام بأعمال تنفيذية روتينية، مثل إعطاء الأوامر وانتظار تنفيذها، حفظ المعلومات الخاصة بالموظفين في ملفات وسجلات خاصة، إضافة إلى متابعة الحضور والغيابات والإنجازات والترقيات... والملفت هنا أن إدارة الموارد البشرية لم تعط المدراء والرؤساء المكانة اللازمة، والاهتمام الكافي، بل تنظر إليهم على أن تأثيرهم غير مؤثر على نجاح المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 15.

فيما يرى البعض من المديرين والمسيرين في العصر الحديث، أن إدارة الموارد البشرية هي أهم الوظائف الإدارية، وهي بمثابة المحرك الأساسي للمنشأة، حالها حال التسويق والإنتاج والمالية، وغيرها... وبالتالي، فقد أصبح المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية يشمل التخطيط والتحليل والتوظيف والاستقطاب والتدريب، إضافة إلى النشاط التقليدي الخاص بشؤون الموارد البشرية.

### • أهم تعريف إدارة الموارد البشرية:

#### تعريف (01):

"هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين بالمؤسسة هم أهم الموارد، وعلى المؤسسة أن تزودهم بكافة الوسائل والإمكانات التي تمكنهم من القيام بالمهام الموكلة لهم، إضافة إلى السهر على مصالحهم واحتياجاتهم، لضمان مصلحتها، إضافة إلى مراقبتهم باستمرار والسهر على شؤونهم، لضمان نجاح الجميع".<sup>1</sup>

#### تعريف (02):

"هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها الكفاءات المحددة بالعدد الكافي، والاستفادة منها بأقصى ما يمكن".<sup>2</sup>

#### تعريف (03):

"هي إحدى الوظائف لمنظمات الأعمال، تمكنهم من إدارة، التي تتأثر بمختلف جوانبها بالبيئة الخارجية، وهذا ما سيؤثر حتما على بيئتها الداخلية.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الثانية، 2002، ص18.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص33.

كخلاصة لما سبق، يمكن تلخيص تعريف إدارة الموارد البشرية، على أنها العملية التي تقوم فيها المؤسسة وتهتم بكل ما يتعلق بالعامل البشري، من كل الجوانب لتحقيق أهدافها، ويشمل هذا الاهتمام توظيف الموارد البشرية والإشراف عليها ومتابعتها لتحقيق أهداف المنشأة<sup>1</sup>.

### - أهمية إدارة الموارد البشرية:

لقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، حيث أصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كقسم هام من أقسام الإدارة، وفيما يلي بعض السطور التي تبين أهمية هذه الوظيفة:

- توفير المساعدة للمدراء التنفيذيين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

- المساعدة على توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل، من خلال تحفيز الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي لديهم.

- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.

- تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.

- تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات الأخرى.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم.

- إنّ الأداة الناجحة لإدارة الموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون

لا سيما في حالات الفصل، أو عدم منح العلاوة أو الترقية.

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، المكتبة العلمية لجامعة قالمة، ص 29 30.

- إنّ وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي في المدى المتوسط والطويل.

- إنّ قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج لإدارة الموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثمّ زيادة فعالية المنظمة ككلّ.

### - أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق أكبر مُعدّل ممكن من الكفاءة في أداء الموظفين في المنظمة أو المؤسسة؛ من خلال الاهتمام بالوصول للأهداف الآتية :

- تحقيق الفاعلية في المؤسسة و تحقيق التوازن والتجانس.

- ضمان استقرار العمل و توفير فرص جديدة للعمل.

- تنمية وتحسين مهارات الأفراد من الموظفين و تعزيز انتمائهم للمؤسسة.

- توفير فرص جديدة للعمل.

- تأسيس ظروف جيّدة وإيجابية للعمل.

- تحقيق العدالة في توزيع الرواتب.

- دعم تقدّم الأفراد وتطويرهم وظيفياً.

- توفير خدمات التأمين الصحي

- تعزيز التنسيق بين الوظائف المتاحة والأفراد الذين يُشكّلون الموارد البشرية المناسبة.

- دعم مهارات التطوير والتأهيل.



غير أن هناك الكثير من خبراء إدارة الموارد البشرية وضعوا أهدافا أخرى، ترتبط أساسا بأنشطة الموارد البشرية كإدارة، والتي نجد منها ما يلي:

- **الاستقطاب:** هو نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية من أجل تمكين المنظمة من الحصول على اليد العاملة من حيث الكم والنوع لشغل الوظائف الشاغرة.

- **الحفاظ على اليد العاملة:** يتم ذلك من خلال دعم إدارة الحياة الوظيفية وإعداد برامج الترقية الوظيفية

- **تطوير الأفراد:** أي تنمية العمالة وتحسين كفاءتها في الإنتاج عن طريق الاعتماد على التكوين والتدريب المستمرين للعامل.

- **التحفيز والإرضاء:** حيث أن الفرد يسعى لتحقيق أهدافه من خلال المؤسسة ومن أكثر الأهداف التي يسعى الفرد في تحقيقها نجد تحقيق الأمان الوظيفي والفوز بالرضا عن العمل داخل المؤسسة.

- **الفاعلية والنجاعة:** إن الأهداف التي تم ذكرها سابقا تلتقي كلها في عنصر فاعلية ونجاعة المنشأة والفرد معا.

**ثالثا: خصائص إدارة الموارد البشرية:**

حيث نميز الخصائص التالية :

**1- مهارات تواصل قوية:**

يتمتع موظفو الموارد البشرية بمهارات تواصل قوية مع الجميع، فهم يتعاملون مع شرائح كبيرة ومختلفة من الأشخاص، والموظفين، والمديرين التنفيذيين، والزملاء، بالإضافة إلى المتقدمين للوظائف، حيث إنّ عليهم أن يعرفوا كيف يستخدمون الكلمات المناسبة مع كل شخص، كما يجب أن يكونوا مستمعين جيدين، حيث أن الاستماع الجيد يُعدّ من أهمّ مهارات التواصل مع الآخرين، حيث يعطي الموظف الفرصة لإبداء رأيه عن العمل واحترام هذا الرأي.

**2- فلسفة احترام الموظف:**

تقوم فلسفة الموارد البشرية على افتراض أنّ الموظف بشر وليس عاملاً من عوامل الإنتاج مثل رأس المال والأرض، كما أنّها تعترف بالاختلافات الفردية بين الموظفين، حيث إنّ كلّ مدير موارد بشرية ناجح يجب أن يمتلك مهارات اجتماعية لإدارة الأفراد باختلاف حاجاتهم ومتطلباتهم.

**3- الأخلاق العالية:**

يُعتبر الصدق والتقدير من العناصر الأساسية لأيّ قسم موارد بشرية ناجح، كما يعمل قسم الموارد البشرية كضهير للشركة، حيث إنّه في كثير من الأحيان يطلع موظفوه على معلومات سرية خاصة بالموظفين أو حتّى سياسات الشركة، ولذلك يجب أن يكتسب موظفو الموارد البشرية ثقة الموظفين والمديرين حتّى يقوموا بوظائفهم بفعالية.

**4- النزاهة:**

تُعتبر النزاهة في دعم تكافؤ فرص العمل مهمة جداً في عمل الموارد البشرية، حيث إنّ التوظيف العادل يقوم على الإنصاف بين المرشحين، وتتطلب النزاهة فهماً عميقاً لقوانين العمل والامتنال له من أجل تنظيم مكان العمل.

**5- القيادة:**

يجب أن يُظهر مديرو الموارد البشرية قدرتهم على قيادة الفريق، وذلك بإظهار قدرتهم على إعطاء التوصيات للعمال، وقيادة مديري الإدارات الأخرى، كما يجب أن يُظهروا حرصهم على تطوير وتدريب موظفي الشركة،

وتقديم الإيضاحات اللازمة لمديري الأقسام الأخرى حول أهمية تحسين مهارات الموظفين، كما أنهم يلتزمون بقواعد السلوك في معاملة الموظفين باحترام<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: المدخل النظرية لدراسة إدارة الموارد البشرية

إن مضمون الموارد البشرية كتقنية جديدة، ظهرت حديثاً، وذلك بعد تطورات عديدة، إذ أصبحت الموارد البشرية تركز على ضرورة تحليل البيئة الخارجية ومتغيراتها إضافة إلى تحليل متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة. إن الفكر الإداري الخاص بدراسة الأفراد، قد مر بتطورات عديدة، حيث تجلّى ذلك في ثلاث مداخل رئيسية، نوجزها فيما يلي:

1- المدخل الكلاسيكي

2- مدخل العلاقات الإنسانية

3- مدخل الموارد البشرية

#### أولاً: المدخل الكلاسيكي:

وعرف أيضاً بالمدى الميكانيكي، حيث ظهر وامتد من أواخر القرن 18 م إلى بداية عام 1950. هذا المدخل كان يدور حول النظريات والأفكار القديمة، التي تفسر سلوك الأفراد وتصرفاتهم ضمن المنظمات، حيث كان الإنسان العامل يرى على أنه مجرد آلة، وغير قادر على تنظيم العمل، بل كان ينظر إليه على أنه غير قادر تماماً على تنظيم العمل، وغير مؤهل لأدائه بصورة فعالة أو كما يطلب منه، ووصل الأمر إلى وصف الأفراد بالكسالى.

هذا الكسل هو الذي مهد الطريق فيما بعد للتفكير في أسلوب عقلائي ومؤثر على الأفراد، بغرض التحكم والسيطرة على سلوكياتهم داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> - رزان صلاح، خصائص إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2018، ص11

وفي ظل الثورة الصناعية، ظهر تحدي اكتشاف أسلوب جديد وفعال، للسيطرة على الأفراد، وعلى عناصر الإنتاج، وكان الشغل الشاغل والأساسي يتمثل في:

- كيفية تحفيز الأفراد، وللاستفادة من قدراتهم وجهودهم في تشغيل الآلات بأقصى ما يمكن.<sup>1</sup>
- كيفية زيادة مرونة الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

ولقد ظهرت العديد من النظريات آنذاك، والتي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر الإداري الكلاسيكي، من بينها:

- نظرية المبادئ الإدارية
- نظرية الإدارة العلمية
- النظرية البيروقراطية

### 1- نظرية المبادئ الإدارية: (هنري فايول)، (1815-1855)

والتي تحدث عنها الاقتصادي الشهير "آدم سميث"، في كتابه الشهير "ثروة الأمم"، حيث ركز على أهمية تقسيم

العمل كخاصية ضرورية داخل المنظمة، إضافة إلى أهمية السلطة والتحكم والإشراف داخل التنظيمات الحديثة.<sup>2</sup>

أما "هنري فايول"، فقد وضع لهذه النظرية مجموعة من المبادئ نذكر منها :<sup>3</sup>

- السلطة: والتي لها حق إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين.
- المسؤولية: مدى المساءلة الناجمة عن التمتع بحق السلطة.
- تقسيم العمل بين الوحدات والأفراد.
- وحدة الأوامر: ومعناه تلقي الموظف للأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط.

1 - فانت أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، إتراك القاهرة، مصر، 2001، ص 21.

2 - عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 307.

3 - محمود سلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 41 42.

- وحدة التوجيه: صياغة الأنشطة ذات الهدف الواحد في خطة واحدة، تحت ظل وحدة تنظيمية ذات مدير واحد.\*
- مبدأ المكافآت والتعويضات ومبدأ المساواة في المعاملة.
- العمل كفريق وجعل المصلحة العامة فوق كل المصالح الشخصية.
- مركزية السلطة وتدرجها حسب الهرم التنظيمي (من القمة إلى القاعدة).
- تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار\*\* وتحفيزهم.
- المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة، للحد من تسرب العمال وهجرة الأدمغة (الاستقرار الوظيفي).

## 2- نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) (1856-1945):

لقد كان " فريدريك تايلور"، الأب الروحي والرائد للإدارة العلمية من خلال كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911، حيث تطرق إلى أن الهدف الأسمى للإدارة هو تحقيق أعلى ربح ممكن.

ولقد تطورت الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بين سنتي 1900 و1920، حيث شهدت هذه الفترة تطورا ملحوظا، في طرق ووسائل النقل الحديثة، ومع نزوح السكان نحو المدن وتوسع الصناعة، ومع حلول الآلة محل الإنسان، واتساع الأسواق وظهور الاختراعات الجديدة، والتكنولوجيا وظهر أسلوب جديد للإدارة والتنظيم<sup>1</sup>. ولعل أهم مبادئ الإدارة العلمية كان ما يلي<sup>2</sup>:

- التخصص وتقسيم العمل.

- هيكل التنظيم الهرمي.

- ترشيح العمال والإدارة.

\* تجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين وحدة الأمر ووحدة التوجيه، حيث أن الأولى تتعلق بالأفراد والعاملين بالمنظمة، والثانية تعني التنظيم الإداري.

<sup>1</sup> - فانت أحمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص45.

<sup>2</sup> - علي غربي، اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007 ص46.

- التحفيز كعامل ضروري في أداء العمل.

وكغيرها من النظريات الاقتصادية فقد واجهت هذه النظرية العديد من الانتقادات، أهمها:

- كانت توصف بنظرية "الآلة"، وذلك لأنها أهملت الجانب الإنساني، معتبرة الإنسان مجرد آلة.

حيث اهتم "تايلور" بدراسة الحركة والوقت المستغرق في العمل للآلة وأهمل الإنسان.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن النظريتين: العلمية ونظرية المبادئ الإدارية، متشابهتان إلى حد كبير، وذلك من

خلال تركيزهما على عدة أمور داخل المنظمة كالتخصص وتقييم العمل، الإشراف، التحفيز... الخ.

### 3- نظرية البيروقراطية:

ترجع كلمة "بيروقراطية" إلى الأصل اللاتيني burus وهي أقرب إلى كلمة la bure الفرنسية، والتي تعني

اللون الداكن، وهو نوع من الستائر للنوافذ، وطاولات الاجتماعات الهامة.

ومن هنا تم اشتقاق الكلمة Bureau، التي تعني المكتب، وأما الشق الثاني Craty، أو Cratie فيدل على

السلطة أو الحكومة. ومنه، فالبيروقراطية مجتمعة تعني حكم أو سلطة المكتب<sup>1</sup>.

والسؤال المطروح في هذا النوع من النظريات، بعد أن تعرفنا على معناها، هو: لماذا ينصاع الأفراد للأوامر ولماذا

يطبقون كل ما يطلب منهم دون هوادة أو تردد؟

والإجابة قدمها "ماكس فيبر (1864-1920)، موضحاً ذلك في دراساته، لا سيما في مجالات القوة والشرعية

والسلطة.

فالقوة تعني إرغام الآخرين على الطاعة، والشرعية معناها الانصياع للقوة و، وأما تقبل الأوامر والسلطة فهي "دمج"

بين القوة والشرعية.

<sup>1</sup> - أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقوم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999،

• خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية:

ولقد تحدث عنها فيبر ماكس وخصها في العناصر التالية<sup>1</sup>:

- وضوح خطط السلطة عن طريق التسلسل الهرمي.
  - تقسيم العمل أو التخصص.
  - إتباع نظام الأحقية في التعيين والترقية.
  - التوثيق وتنظيم السجلات.
  - اللارسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا.
  - إعطاء عناية خاصة لأجور العاملين وتعويضاتهم.
- وكغيره من النماذج، فقد وجهت له أيضا بعض الانتقادات، نذكر منها<sup>2</sup>:
- التناقض: حيث أن الهرم الوظيفي لا يعطي الفرصة للعمال الخبراء لإثبات جدارتهم.
  - الآلية: إهمال النفس البشرية وجعل الإنسان وكأنه آلة.
  - الجمود والانغلاق: حيث أن جمود السلوك الوظيفي يساعد على تحقيق البيروقراطية.

ثانياً: مدخل العلاقات الإنسانية

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كردة فعل للنظريات الكلاسيكية، التي أهملت العامل الإنساني، وراحت تركز

على العوامل التقنية والاجتماعية للإنسان.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة 6، دار وائل، الأردن، 2000، ص، ص 65، 66.

<sup>2</sup> - عبد العزيز صالح بن حنبور، الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية، الطبعة الأولى، الأردن 2000، ص 103.

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها: "مجال من مجالات الإدارة، يهتم بإدماج الأفراد في العمل بطريقة، تحفزهم للعمل معاً لتحقيق أكبر إنتاجية، مع ضرورة التعاون بينهم وإشباع مختلف الحاجيات الاقتصادية والاجتماعية لهم<sup>1</sup>.

ولقد برزت أهمية العلاقات الإنسانية، وذلك بتقديمها لإسهامات عديدة، أدت إلى تطوير الفكر الإداري، والتي كانت سائدة في المنهج الكلاسيكي. ونوضح ذلك في الجدول التالي<sup>2</sup>:

الجدول رقم 01: سمات الفكر الإنساني بالمقارنة مع العناصر الإدارية

العناصر الإدارية	سمات الفكر الإنساني
التنظيم	هيكل التنظيم الرسمي وغير الرسمي
مصدر السلطة	تقبل الأوامر من قبل المرؤوسين
موقع صنع القرار	السلطة العليا ومشاركة الموظفين
الإشراف	التوجيه والتنسيق
دور الأفراد	ضرورة إقناع الفرد بالدور الإيجابي والتعاون
الحوافز	المادية والنفسية والاجتماعية... الخ

المصدر: فاتن أحمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطينية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ديسمبر 2003، ص ص

<sup>2</sup> - فاتن أحمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 31.



### • الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية:

ما يمكن قوله أن العلاقات الإنسانية كغيرها من الإسهامات النظرية السابقة، تعرضت إلى جملة من

الانتقادات أهمها:

- التحيز المسبق إلى الجوانب النفسية والاجتماعية على حساب المتغيرات التنظيمية الأخرى.

- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.

- علماء النفس والاجتماع يرون أن المدرسة لم تأت بجديد مطلقا.

- بالإضافة إلى أن المبادئ الإنسانية لم تستطع إلغاء التناقض الحاصل بين مصالح العمال والإداريين،

فالعلاقات الإنسانية لم تقدم نظرة كاملة وشاملة للتنظيم حسب رأي علماء الإدارة<sup>1</sup>.

### ثالثا: مدخل الموارد البشرية:

يتمثل المحور الأساسي لهذا المدخل في خلق القدرة التنافسية واعتبار المورد البشري الفعال الركيزة الأساسية

لنجاح المنظمات.

لقد ظهر هذا النموذج حديثا، وكان ذلك في سبعينيات القرن الماضي، حيث تم إنصاف الفرد واعتباره

موردا هاما، وليس مجرد آلة تعطي لها الأوامر والتعليمات وفقط، دون النظر إلى مشاعرهم وأحاسيسهم وطبيعتهم

الإنسانية.

كل هذا التغيير، حقق فوائد وأرباح غير متوقعة، للمؤسسات والأفراد على حد سواء.

إن مدخل الموارد البشرية، قام على العناصر التالية:

<sup>1</sup> - الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، الطبعة الأولى، الجزائر، 2006، ص 56.

- ضرورة تهيئة بيئة مناسبة للعمل، يتم فيها تطوير الأفراد وقدراتهم، واستغلال كفاءاتهم ومهاراتهم إلى أقصى حد ممكن.
- ضرورة الاستثمار في الأفراد عن طريق تنميتهم وتطويرهم.
- إعداد السياسات والبرامج المناسبة لإشباع الحاجات الاجتماعية والاقتصادية والعاطفية للفرد.
- يجب تنفيذ البرامج والخطط مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف المنظمة وتلبية رغبات المرؤوسين بطريقة عقلانية وتكاملية (الفرد يكمل المنظمة والعكس).

● أسس إدارة الموارد البشرية:

- الفرد يعمل برغبة كبيرة في الإنجاز.
  - الفرد في الأصل هو طاقة فكرية.
  - يجب تحرير الفرد من قيود السلطة القيادية.
  - العمل كفريق يزيد من الابتكار والإبداع.
- ويمكننا فيما يلي توضيح الفرق بين الفلسفة القديمة الكلاسيكية والفلسفة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، من

خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 02: الفرق بين الفلسفة الكلاسيكية والفلسفة الحديثة لإدارة الموارد البشرية

الفلسفة القديمة	الفلسفة الحديثة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اهتمت فقط بالقوة الجسدية أو العضلية للإنسان واعتبرت الإنسان مجرد آلة.</li> <li>- الفلسفة التقليدية ركزت على الجوانب المادية في العمل من أجور ومكافآت، بمعنى أن بيئة العمل كانت مادية.</li> <li>- اتخذت التنمية البشرية أساساً شكل التدريب المهني لزيادة المهارات المهنية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكاناته التي تؤدي إلى الابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير.</li> <li>- الفلسفة الحديثة تهتم بمحتوى العمل وما ينجم عنه من طاقات ذهنية.</li> <li>- ومن ثم، فإن التنمية البشرية هي أساس لتحفيز قدرات الأفراد الفكرية وتوظيفها في إطار العمل.</li> </ul>

المصدر: علي غربي، بلقاسم سلاطنية، اسماعيل تيري، مرجع سبق ذكره. ص 39

وكخلاصة لما سبق ذكره، يتبين لنا أن الفكر التنظيمي انتقل من اعتبار الإنسان مجرد آلة إلى الاهتمام

بالجانب الإنساني واعتباره أساس العملية الإنتاجية في التنظيم والتناسق بين مختلف عناصر العملية الإنتاجية.

كما أن النقابات العمالية ساهمت بشكل كبير في ظهور الاهتمام بالموارد البشري كونه جوهر العمليات

الاقتصادية جميعها، وأصبحت المهارة الفنية والنظرية والاجتماعية مطلوبة من العامل، وذلك بعد أن كان التركيز

على المهارة اليدوية، فزاد حينئذ الاهتمام بمشكلات الدوافع والروح المعنوية في المؤسسات العصرية، وتطورت

ظروف العمل وراحت تصب في صالح رفاهية العمل وراحة العامل، وبالتالي نجاح المؤسسة.

## المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

كغيرها من الإدارات الفرعية في مختلف المؤسسات، مهما كان نوعها، ونتيجة وللمنافسة الشرسة والشديدة اليوم، ولكون إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم عناصر عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهي تواجه مجموعة من العراقيل أو التحديات، نلخصها في النقاط التالية :

- وظيفة إدارة الموارد البشرية مقتصرة فقط على مهام إدارية، وبذلك فقد أهملت الجوانب الهامة مثل تسيير المسار المهني، التكوين وتقييم النتائج الإيجابية وكذا إشراك الموظفين في القرارات الهامة، لتطوير المنظمة.
- وظيفة إدارة الموارد البشرية منحصرة فقط في تنظيم، لا يسمح لها بالبروز، ويغلب عليها الطابع التقليدي والمركزية في التسيير السلطوي<sup>1</sup>.
- تحدي المحافظة على الكفاءات العاملة داخل المنظمة و تطوير مهارات العاملين والقدرة على استقطاب الكفاءات من الخارج في ظل سوق عمل أصبح يتسم بالتنافس الشديد.
- المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتق المنظمات من خلال إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>.

وفي ظل العولمة، تواجه إدارة الموارد البشرية مجموعة من التحديات، نلخصها في التالي<sup>3</sup>:

- خطة تقليص الحجم، والذي يتضمن إلغاء أعمال محددة والتركيز على فاعلية العمل، وذلك راجع إلى معاناة المؤسسة مالياً، بسبب فائض العمالة، والذي ينتج عنه سوء التخطيط للموارد البشرية.

<sup>1</sup> - أحمد رحمان، تسيير الموارد البشرية، مجلة المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط، الجزائر، 1996، العدد 22، ص 39.

<sup>2</sup> - عمري سامي، تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة، مناجم الفوسفات، تبسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص، 75، 76

<sup>3</sup> - إستراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، ترجمة: حيدر محمد العمري، الطبعة 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ص

- التطور التكنولوجي الذي لأدى إلى إقصاء بعض الوظائف، والذي ينجم عنه لا محالة إلى فائض في العامل البشري.

- القيود القانونية التي يجب أن تراعيها الإدارة في اختيار العاملين وفئة المعاقين، والعمال الأجانب.

- التغييرات التشريعية والقضائية وتغير العرف والتقاليد.

مما سبق ذكره، نلاحظ أنه وكنتيجة للتطور التكنولوجي الكبير، انتقل الفكر التنظيمي من اعتبار الإنسان مجرد آلة فقط إلى الاهتمام بالجانب الإنساني، واعتباره أساس العملية الإنتاجية في التنظيم والتناسق بين مختلف عناصر العملية الإنتاجية.

لقد أصبحت المهارة الفنية والنظرية والاجتماعية مطلوبة من العامل، وذلك بعد أن كان التركيز على المهارة الجسدية واليدوية في المؤسسات العصرية، وظروف العمل تطورت وراحت تصب لصالح رفاهية العمل وراحة العامل، الشيء الذي سيعود حتما بالفائدة على الجميع.

### المبحث الثاني: مفهوم تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية:

على الرغم من قدم ممارسات تطوير الموارد البشرية، إلا أن اهتمام المنظرين الاقتصاديين والإداريين بدا يتجه إليه كحقل علمي سنة 1958، حيث أصبح مصطلح تطوير الموارد البشرية بمفهومه المعاصر لم ينطلق ويصبح مصطلحا واسع الانتشار، إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر بعد عشر سنوات من التاريخ السابق، أي سنة 1968.

### المطلب الأول: ماهية تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية :

في البداية يوافق " نادلر " بين مفهوم تطوير الموارد البشرية وأي نشاطات تستهدف إحداث تغيير السلوكي من قبل الجماعة أي جماعة، ثم عدل فكرته في وقت لاحق، عندما أكد بأن مفهوم تطوير الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظمة، والتي تنفذ في فترة زمنية معينة، مع توقع حدوث تغيير في الأداء.

**1- تعريف تطوير الموارد البشرية:**

لقد حظيت الموارد البشرية باهتمام كبير من قِبل العديد من الجهات، مثل المنظمات الدوليّة، والشركات، والإدارات، والمؤسسات الحكوميّة منها والخاصّة في العصر الراهن، وذلك لما لهذه الموارد من دورٍ مهمّ، وتأثيرٍ كبيرٍ على نجاح وتقدّم تلك الجهات المختلفة؛ فهي تؤثر على مستوى الإنتاج لديها، ومستقبل عملها، واستقرار أوضاعها، وديمومتها، من هنا جاء الاهتمام والعمل على التنمية البشرية التي هي المورد الرئيسي لها<sup>1</sup>.

عرّفت الأمم المتحدة التنمية البشريّة بأنّها العمليّة التي توسّع خيارات الناس، وذلك عن طريق توسعة القدرات البشريّة للأمم في كافة مستويات التنمية، والقدرات التي يحتاجها الإنسان لتنميته ثلاث، وهي<sup>2</sup>:

- أن يعيش حياةً مديدةً وصحيّةً.

- أن تُوفّر له المعرفة التي يحتاجها.

- أن يتمتع بمستوى لائق من الكرامة.

**المطلب الثاني: أهمية تطوير الموارد البشرية وتحدياتها:**

**أولاً: أهمية تطوير الموارد البشرية**

للتنمية البشريّة أهميّة كبيرة في مجالات الأعمال والصناعات، منها<sup>3</sup>:

- إنّ الأفراد عند التحاقهم بعملٍ جديد، يكونون بحاجةٍ إلى دوراتٍ تدريبيّة خاصة؛ للقيام بمهامّ الوظائف الجديدة التي أشغلوها.

- إنّ الوظائف والأعمال في تغيرٍ مستمرّ، وبعض الأفراد ينتقلون من عملٍ إلى آخر، فلا يؤدّون عملاً واحداً، لذلك يكون من الضروري إعادة تدريبهم على الأعمال والوظائف التي يُشغلوها حالياً.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي إدارة الموارد البشرية ج 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 15

<sup>2</sup> - "أهداف التنمية البشريّة"، [www.unrwa.org](http://www.unrwa.org)، اطّلع عليه بتاريخ: 13-05-2020. بتصرّف.

<sup>3</sup> - نعيمة، "تنمية الموارد البشريّة وأهميتها في تحسين الإنتاجيّة"، اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 7، ص 274-275. بتصرّف.

- إن وجود التطور التكنولوجي وتقدمه، وما ينجم عنه من أمورٍ مستحدثةٍ كإدخال وظائف جديدة إلى سوق العمل، أو إلغاء وظائف أخرى لتناسب مع التكنولوجيا الحاصلة، يستدعي تنمية الأفراد وتدريبهم وإعدادهم لذلك الأمر.

- إنشاء صناعات ومجالات جديدة لم تكن من قبل، وهذا يتطلب من أصحاب هذه المؤسسات تدريب العاملين على مهاراتٍ معينة، لتناسب وقدراتهم مع العمل الجديد.

### ثانياً: عراقيل تطوير الموارد البشرية:

هناك عراقيل ومشاكل عديدة تُعيق التنمية البشرية، منها ما يأتي<sup>1</sup>:

- **المشاكل السياسية:** وتعتبر من كبرى المشكلات التي تواجه التنمية البشرية، خاصةً إذا ترتب عنها حروبٌ بين الأمم، أو حصاراً اقتصادي.

- **المشاكل الاقتصادية:** وتأتي بالدرجة الثانية في الأهمية بعد المشكلات السياسية؛ فإذا تدهورت الظروف السياسية وساءت، ساء الوضع الاقتصادي تبعاً لذلك؛ فالاقتصاد هو الركيزة التي تقوم عليها الأمم لتطورها، ووضع دعائم البنية التحتية لبلادها على كافة المستويات.

- **المشاكل الصحية:** بوجود الحروب والتدهور الاقتصادي الذي نشأ عنه، تتولد لدى الأمم\* المشاكل الصحية العديدة، مثل: سوء التغذية الناتج عن الفقر، أو انتشار الأمراض والأوبئة المترتبة عن الفقر الشديد.

- **المشاكل التعليمية:** فالتعليم يعتمد في نجاحه وتقدمه عند الأمم على استقرارها، ومدى درجة التنمية التي وصلت إليها.

<sup>1</sup> - تعريف التنمية البشرية"، [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)، اطّلع عليه بتاريخ 10-05-2020، بتصرّف.

- **المشاكل الاجتماعية والثقافية:** هي قمة الهرم لمشاكل التنمية البشرية، حيث يكون نتاجا لما سبق وهو اتسام الأمم بالجهل والتعصب الذي تولد لديها، فيكون ذلك سبباً لوجود خلافات عديدة بين الموظفين والعمال ، نتيجة لاختلاف العادات والتقاليد والذهنيات وأحيانا أخرى المعتقدات الدينية والتعصب العرقية.

### المطلب الثالث: أساليب تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

إن عملية تطوير الموارد البشرية اليوم، أصبحت من المهام بالغة الأهمية في المنظمة، سواء لما تتطلبه التطورات التكنولوجية فيها أو لما ترتبط به من خطة إستراتيجية، وخاصة عند عدم توفر الموارد الداخلية الكمية والنوعية الكافية لتنفيذ هذه الخطة، وبالتالي فتطوير الموارد البشرية الداخلية يعتبر من الحلول الإجرائية التي تتم على المدى البعيد والمتوسط مقابل هذا النقص وتتفرع عملية التنمية إلى:

- التدريب.

- التعلم الفردي والتعلم التنظيمي.

- التكوين

#### أولا : التدريب

يعني التدريب: النشاط الذي يهتم بنقل التعليمات والمعلومات؛ بهدف تطوير الأداء الخاص بالفرد المتلقي لها، أو مساعدته على الوصول إلى مرحلة معينة من المهارات والمعارف<sup>1</sup>.

ويُعرّف التدريب أيضا على أنه عملية تهدف إلى تعليم مجموعة من المهارات الجديدة للأفراد؛ من أجل تنفيذ نشاط أو عمل ما<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- **Training**", Business Dictionary, Retrieved 5-6-2017. Edited



ومن التعريفات الأخرى للتدريب: " التدريب هو تزويد الأفراد بالخبرات المناسبة التي تساعدهم على تطوير المهارات الخاصة بهم، وزيادة معرفتهم؛ من خلال الاعتماد على تطبيق العملية التدريبية بأكثر الوسائل كفاءة"<sup>2</sup>.

ويعرف التدريب على أنه " جهود إدارية وتنظيمية مستمرة تهدف إلى تزويد الموظف بالمهارات، والقدرات، والمعرفة الفكرية والسلوكية التي تطوّر سلوكه وخبراته لزيادة كفاءته وإنتاجيته في العمل".

### 1- عناصر التدريب:

- **المتدرب:** وهو محور العملية التدريبية وهو الأساس في نجاحها، فوجود الشخص المقتنع بأهمية التدريب وبأهداف عملية التدريب سيؤدّي ذلك إلى تحقيق أهداف التدريب ونجاحه.
- **المدرّب:** وهو الشخص الذي يعلم المتدربين ويعطيهم مادة التدريب، ويجب اختيار المدرّب القادر على إتباع الوسائل التدريبية المخالفة التي تحقق أهداف التدريب.
- **المادة التدريبية:** وهي التطبيقات والتمارين والحالات الدراسية التي يقوم بها المدرّب وحده، أو يقوم به بمشاركة المتدربين من أجل إيصال المعلومة لهم وتحقيق أهداف التدريب.
- **مكان التدريب:** وهو العنصر الذي تكون من خارج نظام وبيئة العمل والتي تحدث تغييرات فيها، مثل: قاعة التدريب، والوسائل السمعية والبصرية المستخدمة في ذلك.

### 2- أهداف التدريب:

- رفع مستوى المؤسسة أو المنظمة من الناحية الثقافية والفكرية والاقتصادية.
- رفع مستوى التخطيط، والتفكير الاستراتيجي من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة.

<sup>1</sup> - "Training", Cambridge Dictionary, Retrieved 5-6-2017. Edited

<sup>2</sup> - الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، مجلة الأكاديمية، الفصل الخامس: مبادئ التدريب، 2014، ص 111

- القدرة على التكيف والتعامل مع المتغيرات المحيطة.
- التخطيط لإصلاح أخطاء الماضي والاستفادة منها، والتخطيط للريادة وللمستقبل.
- تحسين وتطوير سلوكيات الأفراد في تعاملهم مع بعضهم
- **3- أهمية التدريب:**

هناك أهمية كبيرة للتدريب في العديد من المجالات المتنوعة؛ وخاصة في مجال تطوير الموارد البشرية،

وتوضّح النقاط الآتية أهمية التدريب:<sup>1</sup>

- زيادة الإنتاجية: هي رفع مُعدّل الإنتاج، وتقليل التكلفة الإنتاجية من أجل مواكبة المنافسة في السوق، فيساعد التدريب على رفع الإنتاجية الخاصة بالموظفين؛ من خلال تزويدهم بالمهارات المناسبة لذلك.
- تطوير الجودة: هي دور التدريب في تحفيز التحسين المستمر لجودة المنتجات؛ من خلال تقديم التدريب المناسب للعمال. تعزيز السلامة الصناعية؛ وهي مساهمة التدريب في تطوير تعامل العمال مع الآلات بطرق أكثر أماناً؛ حيث يستطيعون استخدام الأجهزة في مكان العمل؛ وخصوصاً الخاصة بالسلامة في بيئة العمل؛ مما يؤدي إلى تقليل الحوادث.
- المساهمة بالتطور التكنولوجي؛ وهي تأثير وتأثير التدريب بالتكنولوجيا، فيجب النظر إلى التدريب بصفته عملية تستمر بالتطور؛ من خلال الاعتماد على العديد من الوسائل والأساليب الجديدة.
- تفعيل دور الإدارة الفعالة؛ أي استخدام التدريب بصفته أداة مناسبة للرقابة والتخطيط؛ من خلال الاعتماد على تطوير المهارات الخاصة بالموظفين والعمال؛ من أجل تهيئتهم للتعامل مع الوظائف سواءً في الوقت الحالي أو المستقبلي .
- **4- مراحل تقييم التدريب:**

<sup>1</sup> - Smriti Chand, "Training of Employees: Meaning, Objectives, Need and Importance Employee Management", "Your Article Library, Retrieved 13-05-2020. Edited

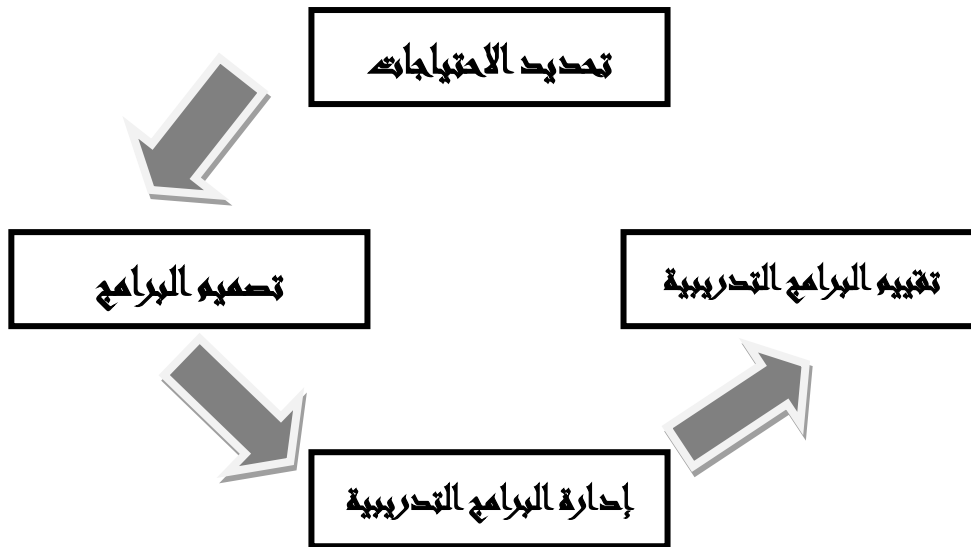
كما يمثل التدريب عملية تطوير صفات أو خصائص لدى الموارد البشرية والتي سوف تمكن في النهاية هذه الموارد ليكونوا أكثر إنتاجية، فغرض التدريب هو زيادة إنتاجية الأفراد في وظائفهم عن طريق التأثير على سلوكهم.

إن تدريب الأفراد عبارة عن عملية من أربع خطوات هي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج التدريبية.
- إدارة (تنفيذ) البرامج التدريبية.
- تقييم البرامج التدريبية.

ويمكن تصوير هذه الخطوات الأربعة في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: يوضح خطوات عملية التدريب



المصدر : Smriti Chand, "Training of Employees: Meaning, Objectives, Need and Importance Employee Management" Your Article Library, Retrieved 13-05-2020. Edited

"

وفيما يلي شرح موجز لكل خطوة من الخطوات الأربعة الواردة :

## 1- تحديد الاحتياجات التدريبية:

لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتدريب لذا فان عملية تحديد وجود أو عدم وجود حاجة للتدريب، تعتبر الأساس في العملية التدريبية ككل، وهذه الخطوة الأولى في مجمل النشاط التدريبي، ونظرا لكون التدريب في الواقع العملي نشاط مستمر في المنظمة، ففي الوقت الذي يحتاج فيه الأفراد الجدد إلى تدريب لغرض تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها بكفاءة وفاعلية، فان الأفراد العاملين في المنظمة يحتاجون إلى التدريب سواء لكي تتم ترقيتهم لوظيفة أو في إطار مجمل الفعاليات والأنشطة الإنتاجية المختلفة، لذا فان التحديد المسبق للاحتياجات التدريبية التي يقتضيها الأداء الفاعل في المنظمة المعنية يعتبر حجر الأساس لنجاح التدريب وتحقيق أفاق استخدامه بالمنظمة: <sup>1</sup>.

## 2- تصميم البرامج التدريبية:

تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي بعد تحديد الاحتياجات التدريبية لكي تفي بهذه الاحتياجات وتتضمن مرحلة تصميم أو تخطيط البرنامج التدريبي ما يلي:

- **تحديد الموضوعات التدريبية:** ويقصد بها وضع محتوى التدريب الذي يشمل عليه البرنامج التدريبي ويتم ذلك من خلال التعرف على المشاكل التي تحدث في المنظمة ومن ثم تعمل على تحديد ما يجب عمله لتجاوز هذه المشاكل.
- **تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي:** تقوم فكرة تتابع الموضوعات على اعتبار البرنامج وحدة متكاملة تقسم إلى وحدات فرعية ترتبط بهدف واحد ومحدد.

<sup>1</sup> - Smriti Chand, "Training of Employees: Meaning, Objectives, Need and Importance op.cit p155.

وأهم قواعد المتبعة في تتابع الموضوعات ما يلي:

- أن يبدأ موضوع التدريب بمدخل عام في طرح الفكرة من التدريب وذلك لإثارة اهتمام المتدربين.
- البدء بالجوانب الأكثر تفصيلاً للموضوع التدريبي لرفع المهارات حيث يبدأ العاملون أولاً على نطاق عام ثم يسير النقد نحو التفاصيل والجوانب الأكثر تعقيداً وصعوبة.
- ان تتوافق الأشكال المختلفة للمادة المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج وعمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يتضح للمتدربين انتهاء موضوع جديد:
- أساليب التدريب: الأسلوب التدريبي هو الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين.

### 3- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية:

- وتعني تحديد الإطار العام للإجراءات للبرامج التدريبية أي أنها مرحلة إدارة البرامج التدريبي وإخراجه حيز الوجود.
- توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب موعد بدء وانتهاء البرنامج التدريبي توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج. تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- المرافق والتسهيلات التدريبية: ويتضمن هذا الجانب اختيار المكان وفق لمتطلبات البرنامج التدريبي خلال فترة البرنامج. تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- المدربين والمتدربين: التأكد من الاتصال بهم وتعريفهم بمواعيد البرنامج التدريبي، ومكان التدريب وطرق التنقل وظروف الإقامة... الخ

### 4- مرحلة تقييم فعالية البرنامج التدريبي:

وتمر هذه العملية بالمراحل التالية:

**- التقييم قبل التدريب:**

ويتم عادةً عن طريق اعتماد النتائج الخاصة بتقييم البرامج التي تم تنفيذها سابقاً، إضافة إلى استقصاء المتدربين والمدربين مسبقاً وإدارتهم، زيادة على اختيار الاتجاهات والمهارات للأشخاص الذين تم تدريبهم سابقاً، ولا بد من القول: إنّ هذه العملية تستهدف اختيار المنهج والأسلوب التدريبي المناسب والأفضل لتحقيق أفضل النتائج.

**- التقييم أثناء التدريب:**

يمكن خلال هذه المرحلة القيام بتقييم سير عملية التدريب وأهداف البرنامج تبعاً للأهداف الموضوعية، والوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف، ومدى توافق المكان والزمان، ومدى توافق التصميم الموضوع مع البرنامج، وتدرج الموضوعات وتكامل مكوّناتها، وتقييم النتائج النهائية التي تحقّقها المفاهيم والبرامج والاتجاهات والمعلومات التي تمكن البرنامج أن يطور ويزود المتدربين بها عن طريق الجلسات التدريبية المتواصلة.

**- التقييم بعد انتهاء التدريب:**

بعد انتهاء التدريب يتم السؤال عادةً عن النتائج التي حققها البرنامج، ومدى تحقيقه للأهداف المنشودة له، ويتم قياس مقدار التعلم ورد الفعل بوساطة قائمة استقصاء يتم توزيعها على المتدربين. متابعة نتائج التدريب يعاد في هذه المرحلة تقييم أداء المتدرب وسلوكه في وظيفته، ويكون ذلك بعد انتهاء التدريب مباشرة ليتم التعرف على استمرارية تأثير التنمية والتدريب مع مرور الزمن، وبالإمكان قياس نتائج التنمية والتدريب من خلال عنصرين، وهما: أداء المتدرب وسلوكهم.

**ثانيا: التعلم الفردي والتعلم الفرقي-الجماعي -**

من بين أساليب تطوير الموارد البشرية التعلم الفردي والتعلم الفرقي التي سنذكرها فيما يلي:

**1- التعلم الفردي:**

إن الفعاليات التدريبية التي تنقل إلى المورد البشري المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتدرب على التطبيق في موقع التدريب والتغلب على مقاومة المورد البشري لتغيير سلوكه في العمل.

لذلك لا بد من تأكيد أهمية المشاركة الفعالة والمستمرة من جانب الموارد البشرية أنفسهم في تفعيل الإستراتيجية، كذلك بطرح تصوراتهم حول احتياجاتهم التدريبية وإبداء الرأي في مدى مناسبة الفعاليات التدريبية التي تم تصميمها، وكذا التفاعل والحوار المتصل مع القادة والمشرفين لتهيئة ظروف التطبيق.

**2- التعلم الفرقي أو الجماعي:**

والمقصود به التعلم واكتساب المهارات ضمن مجموعات منفصلة أو عن طريق دورات تكوينية ، بحضور أخصائين في التعليم من داخل المنظمة أو من خارجها ، ويتطلب ميزانية إضافية خاصة ، تكون على عاتق المؤسسة.

**ثالثا: التكوين:**

يبقى الأفراد بحاجة إلى تكوين مستمر ليتمكنوا من مسايرة الوظائف التي يشغلونها حاليا أو مستقبليا.

**1- تعريف التكوين:**

يعرفه فيليبو على انه " العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل محددة".

كما يعرفه دافيد كينغ: بأنه " العملية التي من خلالها يحصل الأفراد بحيث يمكنهم من التعلم بشكل فعال "

كما يمكن تعريف التكوين على انه «مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق الفاعلية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية»<sup>1</sup>.

تقوم التعاريف السابقة على الاعتبارات التالية:

- أنها عملية منظمة .
- هدف إلى إحداث تغييرات .
- تكون التغييرات مرغوبا فيها .
- تؤدي هذه التغييرات إلى التطور الكامل للشخصية من أجل التكيف.

## 2- أهداف التكوين:

- تتم المنظمة بالتكوين لان ما ينفق فيه يعد استثمارا في الموارد البشرية، حيث يكون له عائد في المستقبل يعود على المنظمة بالفائدة في مجال نشاطها، ويمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي:
- ضمان حاجات المنظمة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة
  - التكيف المستمر للعمال بمراكز عملهم بالنظر إلى التغييرات التقنية والتكنولوجية
  - التقليل من حوادث العمل التي غالبا ما تكون نتيجة نقص الكفاءة ونقص المهارات الفنية للعامل .
  - المساعدة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.
  - تأمين التواءم بين قدرات العمال ومعارفهم.

<sup>1</sup>-رضا هاشم حمدي، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ص 119



## 3- خطوات التكوين:

- وضع خطة عمل لتحديد الأهداف الموجودة في التكوين .
- تحديد الوسيلة المستعملة نظرا للأهداف المسطرة .
- العمل على إثارة رغبة التعلم لدى الأفراد لبلوغ أهداف التكوين .
- توجيه التكوين إلى مختلف المستويات الإدارية من اجل تحقيق أهدافه.
- تطوير التكوين لمواجهة التغيرات المستمرة واستعمال الطرق الفعالة لتحقيق أهداف التكوين.
- مسايرة مستوى أداء الفرد في منصبه: الاستثمار الأمثل بالنسبة للمتكونين بما قصد تغطية تكاليف التكوين، وتحقيق أقصى عائد يتناسب معها.

## المطلب الرابع: الأساليب المعاصرة في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية:

## أولاً: تطوير الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

قد لا يكتسب النجاح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة مهما يسر له من إمكانيات تقنية أو مالية، إذا ما غيب دور المورد البشري فيه، فالجودة تبدأ وتنتهي بالإنفراد، فهم الذين يديرون العملية وينسقون عمل الأنظمة، وهي بذات الوقت تعبير عن التفوق الإنساني وبالتالي فان جهود تحسينها ينبغي ان يركز أكثر على الأفراد بدلا من الأساليب والآلات فالأفراد هم المفتاح لنجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وليس الآلة لقد أدركت منظمات الأعمال التي تتبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة أهمية العمل الإنساني عند تطبيقها.

وتبلور دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية صنع القرارات، بناء علاقات مع الزبون وإجراء التغيرات في تصميم العمل وأكد شولر بان متضمنات الجودة الشاملة بشأن الموارد البشرية مهمة إذا أن الأفكار الجيدة لتحسين المنتج غالبا ما تأتي من العاملين، فضلا عن مشاركتهم في حل المشكلات، وهناك توجهها متزايدا لإعطاء من المسؤولية للأفراد العاملين فيما يتعلق بالجودة من خلال تحديد هدف لكل فرد يسعى إلى

تحقيقه، والوصول إلى الجودة العالية التي تقابل متطلبات الزبون وتقديم مقترحات لتحسين جميع أوجه العملية، والاشتراك مع الإدارة بالمعرفة المتخصصة .

### ثانيا: تطوير الموارد البشرية من خلال فرق العمل

يمثل فريق العمل مجموعة صغيرة من الأفراد لديهم مهارات مكملة، التزام، غرض مشترك، أهداف الأداء وموقف من خلال تحملهم المسؤولية بشكل متبادل.

يؤكد التوجه المعاصر في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية على تبني موضوع تدريب وتنمية فرق العمل، وذلك بعد

أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات إلى فرق العمل المدرات ذاتيا

بموجب ذلك يقوم هذا التدريب والتنمية بتعليم أعضاء الفريق مهارات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي

وأهم هذه المهارات<sup>1</sup>:

- مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي .
- مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين .
- مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل .
- مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية .
- إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه .
- مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة .
- تعلم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق .
- مهارة التفكير مع الآخرين .
- مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومتكررة مع الآخرين .

<sup>1</sup> - رضا هاشم حمدي، التدريب والتأهيل الإداري، مرجع سبق ذكره ، ص 144

### ثالثاً: التعليم الإلكتروني مفهوم جديد لتطوير المورد البشري:

يعتبر مفهوم التعليم الإلكتروني من القضايا الإدارية المهمة فكل منظمة بحاجة إلى تدريب عاملها الجدد والقدامى بشكل مستمر، وكل منظمة تعليمية مهما بلغ مستواها التعليمي ومجالها، فهي بحاجة إلى مواكبة التطور، واستخدام التكنولوجيا وتطبيقاتها ونظمها، حيث إن الوقت هو العنصر المهم، وتقليل الكلفة الهدف الأقصى، والاستمرار والبقاء والتميز الغاية الأسمى لكل منظمة من هذه المنظمات، جاء التعليم الإلكتروني كأحد الوسائل المساعدة لكل هذه الأنواع من المنظمات لتحقيق أهدافها وغاياتها من خلال أدواته المختلفة ويمكن تعريف التعليم الإلكتروني على أنه تعليم افتراضي يعتمد على استخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال بين المتعلمين والمعلمين، وبين المتعلمين والمنظمة التعليمية برمتها، وهو استخدام تقنية الويب والانترنت لإحداث التعليم أو التعليم عن بعد باستخدام تقنية الحاسب<sup>1</sup>.

### رابعاً: الأساليب الداخلية لتطوير الموارد البشرية

هناك العديد من الأساليب لتطوير الموارد البشرية إلا أننا ارتأينا الحديث عن أسلوب العصف الذهني.

#### 1- مفهوم أسلوب العصف الذهني

العصف الذهني بالإنجليزية Brainstorming : بأنه عملية استحداث كمية ضخمة من الأفكار التي يتم إنتاجها من خلال عملية منظمة ذات قواعد واضحة، ويرتبط إيجاد هذه الأفكار وتدوينها بجعل العقل مُنفتحاً دون أي قيود تُحدِّد من إطلاق العنان لقدرة على التفكير.

فالعصف الذهني هو طريقة يُمكن إتباعها لاستنباط الأفكار أو حتى ترتيبها وذلك عند شعور الإنسان بعدم قدرته على إيجاد أفكار جديدة خلاقة أو عند افتقاره للإلهام الذي يجعله يستطيع الخروج بمثل تلك الأفكار، ولا يُعتبر العصف الذهني طريقة لإيجاد أفكار جديدة فقط، بل هو إحدى الطرق غير التقليدية التي يستطيع الإنسان

<sup>1</sup> - Definition of Brainstorming", writing.colostate.edu, Retrieved 28-11-2019. Edited.

من خلالها إيجاد نقاط مُتخصصة تُشير إلى الموضوع العام الذي يُفكر به، فيمكن إتباع هذا الأسلوب العلمي عند احتواء عقل الإنسان على العديد من الأفكار التي يرغب بتضييق نطاقها وتخصيصها أكثر فأكثر، أو حتى إعادة ترتيبها لتظهر بشكل مُفيد، أو حتى إيجاد العلاقة المشتركة فيما بين هذه الأفكار بشكل يسمح للشخص البدء بالتخطيط السليم للمهمة التي يُفكر بها<sup>1</sup>.

## 2- القواعد الأساسية للعصف الذهني:

كان تطوير أليكس أوزبورن لمفهوم العصف الذهني، سنة 1939، مرتكزاً على تأثره بنظريات التفكير الإبداعي التي تعود لجرهام والاس، حيث وضع أوزبورن قواعد أساسية لعمليات العصف الذهني، وهذه القواعد هي الآتي<sup>2</sup>:

- التركيز على الكم: فهذه القاعدة تركز على الهدف النهائي المرجو الوصول إليه خلال عمليات العصف الذهني، وتعتمد على الوصول إلى أكبر كمية من الأفكار التي يتم طرحها أثناء العصف الذهني بغض النظر عن جودة وفعالية تلك الأفكار.
- حجب النقد: وتُعنى هذه القاعدة بعدم توجيه النقد لأي فكرة يتم طرحها خلال عملية العصف الذهني، وتأجيل الحكم على هذه الأفكار لحين الانتهاء من العملية.
- تقبل الأفكار الجديدة: حيث يشجع على طرح جميع الأفكار حتى لو كانت غير اعتيادية وغير مألوفة.
- تطوير الأفكار ودمجها: حيث يتم دمج الأفكار الناتجة من عملية العصف الذهني وتطويرها.

<sup>1</sup>- Hanisha Besant (2016), **The Journey of Brainstorming**, USA Regent University School of Business & Leadership, 2016 .P P 2-3. Edited

<sup>2</sup>- . Op.cit.p 17.

## 3- كيفية إعداد جلسة عصف ذهني

وتميز بين نوعين اثنين :

## - العصف الذهني الجماعي:

ينبغي معرفة قواعد ومعايير جلسة العصف الذهني الجماعية قبل البدء بها، وهي تلك القواعد الأربعة التي وضعها أوزبورن والتي تم الإشارة لها سابقاً، ويمكن إعادة تلخيصها في توليد أكبر كم من الأفكار أثناء جلسة التفكير الإبداعي، وتجنب تعريض أي من الأفكار المطروحة إلى النقد أو السخرية، وتشجيع الأفكار غير الاعتيادية، ثم الدمج بين هذه الأفكار لتطويرها وتحسينها.

عقب ذلك يوجد بعض الإجراءات التي يمكن إتباعها لبدء جلسة العصف الذهني الجماعية التي تتكون من مجموعة كبيرة أو صغيرة من الأشخاص، وهي كالآتي:

- تحديد أحد أعضاء المجموعة لمسئول توكل إليه مهمة إدارة جلسة العصف الذهني.
- تحديد المشكلة التي ستكون محور جلسة العصف الذهني، إذ يجب أن تكون واضحة للجميع.
- وضع قواعد عامة يتم التقيّد بها أثناء الجلسة، والتي تشمل السماح للشخص المسئول بإدارة الجلسة بشكل كامل، وعدم تقييد أي من أعضاء المجموعة بحيث يُسمح للجميع بالمشاركة، بالإضافة إلى عدم الحكم على أي من الأفكار حتى يتم تجميعها كاملة، وافترض صحة أي فكرة يتم طرحها، فضلاً عن تسجيل كل الأفكار التي يتم طرحها ما لم تكن مُكررة، كما يجب تحديد وقت زمني تنتهي عنده عملية طرح الأفكار وإنتاجها.

- البدء بعملية العصف الذهني مع التركيز على تشجيع المجموعة على طرح الأفكار الإبداعية التي تركز على التفكير خارج الصندوق، ثم اختيار الأعضاء بالترتيب حسب الدور الذي يحدده المسئول؛ ليترحوا أفكارهم التي خرجوا بها من خلال العملية، ثم تدوين كل هذه الأفكار.

- تجنّب أي نقد قد يتم توجيهه لأي من الأفكار المطروحة. البدء بتقييم الأفكار المدونة، ويُمكن إجراء ذلك من خلال تصويت المجموعة عليها. تجميع الأفكار المتشابهة، بهدف حصر الأفكار المدونة وتقليلها. مناقشة جميع الأفكار الباقية بعد أن تمّ حصرها.

#### - العصف الذهني الفردي:

كما يُمكن إعداد جلسة عصف ذهني جماعي فإنه يُمكن كذلك إعداد جلسة عصف ذهني فردي يقوم بها شخص واحد، وذلك من خلال كتابة ما يفكر به ويجول بخاطره من حلول مقترحة لمشكلة مُعينة واضحة ومُحددة، بحيث تكون أفكاره غير مُقيدة.

ثم يتم تدوين قائمة الأفكار التي خرج بها، مع ضرورة مراجعتها وقراءتها ممّا قد يولّد أفكاراً جديدة نتيجة لهذه النقد الذاتي المراجعة، ثم تحديد واختيار أفضل الأفكار لحل المشكلة<sup>1</sup>.

#### 4- التقنيات المستخدمة في العصف الذهني

يوجد العديد من التقنيات التي يُمكن استخدامها في عمليات العصف الذهني، ومنها الآتي<sup>2</sup>:

- **الكتابة الحرة:** تركز هذه التقنية على مبدأ كتابة كلّ ما يجول في خاطر الشخص، دون اهتمام بصحة الكلمات التي تمّ تدوينها أو حتى معناها؛ فهي تركز على الكتابة المستمرة دون توقف لفترة مُحددة من الزمن، ثم اختيار الأفكار التي قد يراها الشخص مُفيدة له لتدوينها على دفتر الملاحظات.

- **القوائم:** تركز تقنية القوائم في العصف الذهني على تقسيم المشكلة أو موضوع العصف الذهني إلى قائمتين اثنتين، تحتوي الأولى على الأفكار التي تدعم موضوع العصف الذهني، في حين تحتوي الأخرى على الأفكار

<sup>1</sup> - Jossey-Bass (1998), BRAINSTORMING, USA: The Pfeiffer Library, Page 2-5. Edited.

<sup>2</sup> - "Brainstorming", writingcenter.unc.edu, Retrieved 28-11-2019. Edited

- والادعاءات التي تدحض هذه الفكرة وتعاكسها، ثم يتم انتقاء الأفكار من بين القائمتين بناء على الدلائل والبراهين، ومن شأن هذه التقنية أن تجعل نتائج عملية العصف الذهني قوية وذات حجج وبراهين دامغة.
- **وجهات النظر:** حيث يتم من خلال هذه التقنية النظر إلى المشكلة من زوايا مختلفة ومتباينة، بحيث لا يتم رؤيتها من جانب واحد فقط، الأمر الذي يساهم تحديد المشكلة ورؤيتها بشكل مُتكامل.
- **التكعيب:** حيث تشبه هذه التقنية موضوع العصف الذهني بالمكعب الذي يُمكن النظر إليه من ستة أوجه مختلفة، يُمثل كل منها واحداً من المقاربات التي يُمكن الاستفادة منها بطريقة تُساعد على توضيح المشكلة، وهذه الأوجه هي: الوصف، والمقارنة، والربط، والتحليل، والتطبيق، والمقابلة.
- **خريطة الأفكار:** حيث يتم كتابة الفكرة الرئيسية لموضوع العصف الذهني في منتصف ورقة بيضاء أو على السبورة، ثم البدء بكتابة مفاهيم أو كلمات ترتبط بهذا الموضوع، ثم الانتقال لمكان فارغ آخر على الورقة لتتسع دائرة الكتابة أولاً بأول مع الحرص على عدم التوقف حتى تعبئة الورقة كاملة بالأفكار، حتى لو أصبحت بعيدة قليلاً عن الموضوع الرئيسي أو حتى لا تمت له بصلة.
- **الأجزاء:** تقسم الفكرة الرئيسية إلى فروع رئيسية، ثم تقسيم الفروع الرئيسية إلى أجزاء فرعية، بحيث يتم تعبئة أفكار تتعلق بالأجزاء الرئيسية وأخرى تتعلق بالفرعية، ثم محاولة إيجاد رابط بين جميع الأفكار التي تم تدوينها.
- **الأسئلة الصحفية:** تعتمد هذه التقنية على مبدأ استخدام ستة أسئلة يستخدمها الصحفيون أثناء مقابلاتهم؛ وهي: من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ لماذا؟ كيف؟، حيث يطرح الشخص هذه الأسئلة على نفسه مع ربطها بموضوع العصف الذهني، ثم تدوين إجاباته تحت كل سؤال.
- **التفكير خارج الصندوق:** وذلك باستخدام المفاهيم والأمور في مواضع أخرى غير التي يتم استخدامها بها عادةً، مما قد يُنتج أفكاراً إبداعية تم التفكير بها بشكل غير اعتيادي. الأشكال والرسوم البيانية: تُعتبر هذه الطريقة مُفيدة للأشخاص الذين يميلون إلى التعلّم البصري، حيث يتم إنشاء رسوم وأشكال بيانية لتمثيل

الأفكار التي يتم إنتاجها من عمليات العصف الذهني. التركيز على الهدف والجمهور: تركز هذه التقنية بشكل كبير على معرفة وتحديد هدف موضوع\* العصف الذهني، بالإضافة إلى معرفة من هو الجمهور الذي يستهدفه هذا الموضوع.

- **استخدام مصادر المعرفة:** تعتمد تقنية مصادر المعرفة على استخدام العديد من الوسائل المعرفية والتثقيفية للإطلاع على أفكار جديدة ومفاهيم ذات علاقة بموضوع العصف الذهني، وتتنوع هذه المصادر ما بين الإنترنت، والمكتبات، أو حتى القواميس، والموسوعات.

- **دوائر الجودة:** وهي عبارة عن وحدات عمل ذاتية تتكون من مجموعات صغيرة من العاملين يؤدون نفس العمل، أو يشتركون في عمل واحد، أو منتج معين، ويجتمعون على أساس التطوع، وفقا لجدول منتظم أسبوعيا، لتحديد ومناقشة المشاكل التي يطرحونها والمرتبطة بأعمالهم.

اليوم في الصين ، توجد 20 مليون دائرة جودة.

ويقوم بإرشاد المجموعة وأخبارهم بالوقت الذي يتم فيه تنفيذ العمليات المتفق عليها، وهذا الدور يعد دورا أساسيا فأعضاء دائرة الجودة عادة ما يكونون موظفين بأعمال مشابهة.<sup>1</sup>

ولكي نضمن نجاح تطبيق دوائر الجودة، فإنه يجب تهيئة الأفراد ذهنيا لكي يكونوا فاعلين في هذا النشاط ويتمثل هذا من خلال:<sup>2</sup>

- توعية الأفراد العاملين في الأقسام الإنتاجية والجودة بأهمية هذه الدوائر باعتبارها الوسيلة التي تساهم في حل المشاكل والأسباب المحتملة لحدوث الانحراف في المنتج.

- خلق الرغبة لدى العاملين في الأقسام الإنتاجية الأخرى التي لها علاقة بالجدودة وإقناعهم التام بان مشاركتهم في هذه الدوائر ستؤدي إلى نتائج جيدة تخدم المنظمة.

1 - رضا هاشم حمدي، التدريب والتأهيل الإداري، مرجع سبق ذكره 2010، ص 77.

2 - العجيلي والحكيم، مرجع سبق ذكره، ص 178.



- تنمية المهارات القيادية فيهم.
- تطوير مهاراتهم في استخدام الأساليب الفنية في اختيار.
- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي وكلما كان هناك تنوعا في الخبرات كان ذلك أفضل.
- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل عليها، يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء على كل حدا، طلبا لرأيهم.
- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.
- تعاد الخطوة الرابعة والخامسة، وذلك للوصول إلى أكبر قدر ممكن من البدائل.
- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

### خلاصة الفصل الأول :

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية التوظيف والاستقطاب فقط، بل تتعداه إلى تطوير المورد البشري بشتى الوسائل المتاحة وجعله يتأقلم مع المتغيرات الحاصلة نتيجة تسارع الاقتصاد وتطور التكنولوجيات الحديثة وتغير أساليب العمل وظهور وظائف جديدة.

## الفصل الثاني

إدارة الكفاءة ودورها في

تطوير الموارد البشرية

## تمهيد:

إن المورد البشري المحصور في الأفراد وجماعات العمل، هو دعامة النشاط الإنتاجي والاقتصادي و أهم عناصر العمل والإنتاج، فبالرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، التجهيزات. .. الخ ) لها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات الاقتصادية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر الأهم، كونها هي التي تقوم بعملية الإبداع والابتكار، وهي المسئولة عن وضع الأهداف والخطط والبرامج والاستراتيجيات وتنفيذها والاستثمار في رأس المال، كما أنها العنصر الحاسم في تحسين أداء المنظمة واتخاذ القرارات التي تهيئ لها فرص النجاح والانطلاق أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والانهيار، ولهذا يكون من البديهي القول بان نجاح المنظمات أو فشها في تحقيق غايتها الأساسية مرتبط بنوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستغلال الفعال لها فلا تنحصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الاستقطاب والتحفيز والمحافظة على العنصر البشري فحسب، بل يتعدى إلى ابعده من ذلك، ويتعلق الأمر بتنمية تلك الموارد وجعلها تتأقلم مع متطلبات الواقع الجديد الذي فرضته التكنولوجيات الحديثة، من تغيير أساليب العمل واستحداث لوظائف جديدة لم تكن لها وجود من قبل، ولعل أهم هذه التغيرات هو التوجه نحو إدارة الكفاءات البشرية. وعلى ضوء ذلك، سنتطرق إلى :

- مفهوم الكفاءات البشرية في المنظمة وأنواعها.
- أبعاد الكفاءات.
- مقاربات وخصائص الكفاءات.
- إدارة الكفاءات وأهميتها.
- دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة.

## المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة

عرف الفكر التنظيمي في تطوره عبر الزمن توجها واهتماما بالأصول غير المادية، التي أصبحت تمثل عامل قوة وثروة كبيرة ومصدرا للتميز الذي تسعى المؤسسات، لتحقيقه بالتركيز على المورد البشري، وأصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك لمفهوم الكفاءة حيث يرتبط هذا المفهوم بوضعيات العمل، حيث لا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي.

يرجع أصل مصطلح الكفاءة إلى علم النفس التربوي، حيث بدأ استخدامه سنة 1920 في مواضيع تربوية، ثم انتقل استخدامه إلى مجال العمل. وتم التطرق إلى مصطلح الكفاءة سنة 1930، في القاموس التجاري عل أنه مجموع المعارف والقدرات والسلوكيات التي تجتمع معا في مهنة ما.

لقد تطور مفهوم الكفاءة في كتب الإدارة والتسيير في المؤسسة بشكل ملحوظ، خلال السبعينات من القرن الماضي، بالولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتقل هذا المفهوم إلى أوروبا، ومع بزوغ شمس العولمة، وتعدد المحيط الاقتصادي واحتدام المنافسة في عالم الموارد البشرية، زاد الاهتمام بعنصر الكفاءة التي أصبحت مؤشرا واضحا لقياس فاعلية الأفراد ومدى مساهمتهم في تحقيق الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

**المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية :**

**أولا: تعريف الكفاءات البشرية ومصادرها:**

إن جميع الاقتصاديين ورغم اختلاف وجهات نظرهم، إلا أنهم اتفقوا على الثلاثية التقليدية الشهيرة: المعارف العلمية ، المعارف العملية ، المعارف السلوكية (الكينونة). ومن أهم التعاريف ما يلي:

<sup>1</sup> - يوسف بن شني، أمين مخفي، إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22/21 فيفري 2012، ص 05.

- عرفها كل من " هامل و"باراهالد ": على أنها "تحصيل كل من القدرة والمهارة ذات الصلة أساسا بالكفاءات الفردية كما توجد عدة أساليب يمكن أن تنتجها المنظمة بغرض تجديد وزيادة مخزونها من هذه الكفاءات بغية المحافظة على الميزة التنافسية ".\*
- \*عرفته المجموعة المهنية الفرنسية ماديف: " الكفاءة هي مزيج من المعارف النظرية والعملية والخبرات المكتسبة من الممارسات المهنية، والتي هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف به، وعلى المنظمة وأخذها بعين الاعتبار وتنميتها".<sup>1</sup>
- الكفاءة هي مجموع ثلاثة أنواع من المعارف: نظرية، عملية (خبرة)، وبعد سلوكي (الكينونة)، معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد أو العامل لإنجاز المهام المنوطة به بطريقة مثلى".<sup>2</sup>.
- وبالتالي ، فالكفاءات ليست هي نفسها المعارف، بل إنها تستعمل، تقوم بدمج وتحرك المعارف المعلنة والمنتقاة والمشروطة. كما تعرف الكفاءات بأنها مجموعة المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص الحاصلين عليها، فالكفاءة اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار ووظائفهم كما توجه تصرفاتهم ايجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة وتعرف الكفاءة بأنها التوليفة المكونة من مجموعة المعارف والخبرات والتجارب، والتأهيل المواهب، المحصلة مع الزمن بالنسبة للفرد او المنظمة وهي مكونة من:

- معارف عامة وخاصة.

- مهارات عملية بمعنى القدرة على انجاز المهام

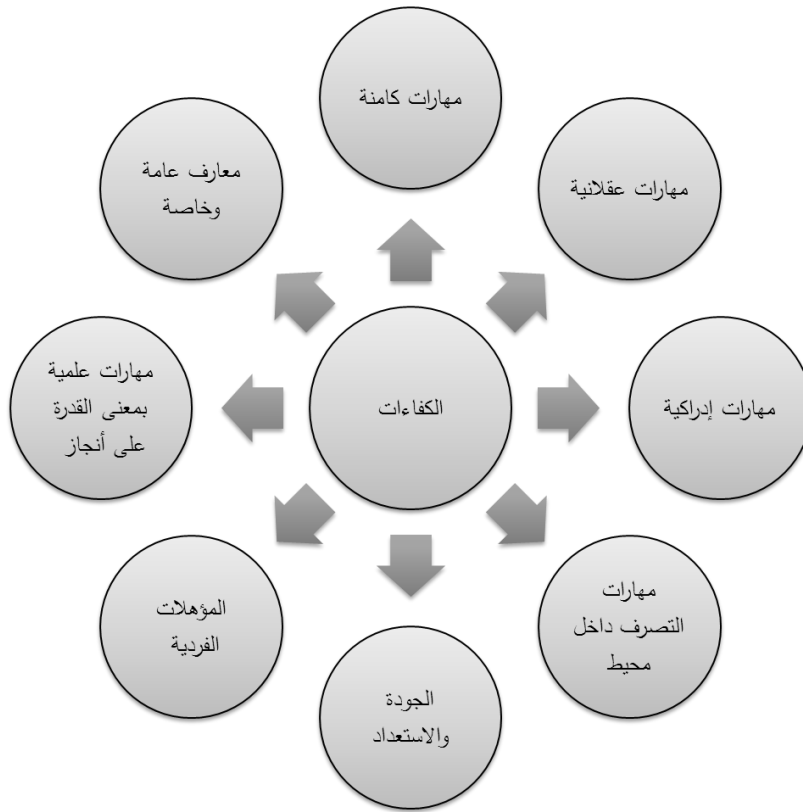
<sup>1</sup>- Alain Maignant ,**Ressources Humaines développer la stratégie**. Ed liaison France.2000.p 110.

<sup>2</sup> -Jean Marie Perztti,**Dictionnaire de Ressources Humaines**,4 Eme édition,vuibert,2005 ,p 63.

- مهارات كامنة.
- مهارات عقلانية
- مهارات إدراكية
- مهارات التصرف داخل محيط محدد
- الجودة والاستعداد
- المؤهلات الفردية الخاصة

من خلال هذا التعريف يمكن الوصول إلى مصادر الكفاءات والموضحة في الشكل الموالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم 02: مصادر الكفاءات



المصدر: - jean Yves ,opt.cit.2003 p 107 -

<sup>1</sup> - jean Yves ,opt.cit.2003 p 107.

### ● المفاهيم المرتبطة بالكفاءة:

- **المهارة:** مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية. والكفاءات الحركية تعني خصوصاً الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية. و عادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، ومع الإنجازات الفنية والاكسابات المدرسية، وأيضاً مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريداً.
- **القدرة:** إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، والقدرة حسب قانيني تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلاً يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية وحفظه لقوانين السياقة...؛ كل هذه الإنجازات المختلفة مظهرها، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.
- **الاستعداد:** الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية. و الاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل. و الاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فانه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة.
- **الإنجاز:** ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنياً من سلوك محدد؛ وهو بهذا المعنى يقترن نوعاً ما بمفهوم الاستعداد والقدرة في مفهوميهما السابق. وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح الدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المختلفة.

- **السلوك:** السلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط الإنسان، وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.

### ثانيا: أنواع الكفاءات

تتنوع الكفاءات بتعدد حاجات المنظمة فهي ليست ثابتة أو مطلقة، وإنما تستمد ديناميكيته من مستوى تطور ونمو المنظمة الذي تتكون فيه، ومع ذلك تميز بين عدة أنواع من الكفاءات وهي:

#### - الكفاءة الفردية والجماعية:

الكفاءة الفردية تدل على المهارات العلمية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية، أما الكفاءة الجماعية فهي تحدد قوة المنظمة أو ضعفها في مجال تنافسية المنظمات، ومصدر تقييمها وهو حكم المنظمة وذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة.

- **الكفاءة النوعية:** هي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخ المنظمة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم

- **الكفاءة الممتدة:** وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة اذ كلما كانت المجالات والوضيعات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.<sup>1</sup>

- **الكفاءة الإستراتيجية:** الكفاءة الإستراتيجية هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المنظمة مضروبة في الموارد فهم في شكل تعلم جماعي ضمن المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الخطيب معزونة عبد الله، دور رأس المال الفكري في تكوير الكفاءات الإدارية لدى العاملين الإداريين، فلسطين، 2013، ص 13

<sup>2</sup> - منصور وصويلح، مرجع سبق ذكره 2010، ص 54 .



يقدم كل من هامل وباراهالد ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المنظمة من معرفة كفاءتها الإستراتيجية:

- الكفاءة يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج

- الكفاءة يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين

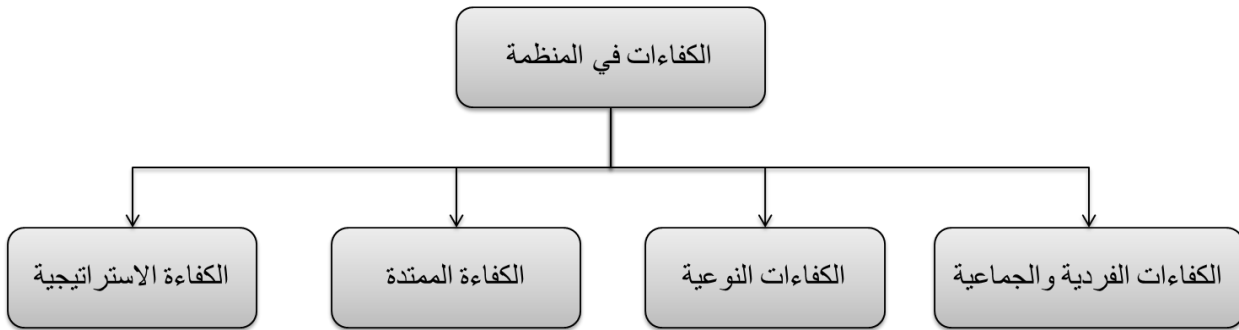
- الكفاءة تمكن من دخول أسواق جديدة.<sup>1</sup>

ويمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، إدراج عميقا في تنظيم وتشغيل المنظمة، و في

هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة التقليد والنقل والتبديل، و الكفاءة الإستراتيجية لا تفرق عن المنظمة التي تضعها

في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمة التي تستعملها وتطورها.

الشكل 03: أنواع الكفاءات



المصدر: منصورى وصويلح، مرجع سبق ذكره 2010، ص 54 .

<sup>1</sup> - Campoy Eric et Machouf Etienne et mazouli Karim et Neuveu Valerie, **Gestion de ressources humaines**, Paris, Pearson Education ;2011 ;p 155

## المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات

للکفاءة عدة أبعاد يختلف كل بعد عن الآخر نسبة إلى قطاع نشاط المنظمة ومن أبعاد الكفاءة ما يلي:

- **بعد المعرفة** : وهي "مفتاح النمو الاقتصادي، وأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية، وفتح الأسواق، وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة.

وتدعى المعرفة عند الإغريق "بالأبستمولوجيا وهو مكونة من شقين ، ومعناها دراسة العلم.

فالمعرفة هي عبارة عن معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات والطرائق المحددة للمعاملات.

ويرى أفلاطون المعرفة على أنها عبارة عن اعتقاد صادق له ما يبرره، ويدل هذا على أنه لكي نعتبر شيئاً ما معرفة يجب أن تتوفر فيه شروط معينة وهي: الذكاء والصدق، والتبرير.

- **المعرفة العملية**: وتسمى المهارات وتشمل المهارات الفنية والعلاقات الإنسانية والفكرية وتمثل "المهارات الفنية في القدرات المستخدمة لعمل المنتج، أو لتقديم الخدمة، وقد تصبح المهارات الفنية أقل أهمية (عند مقارنتها بالمهارات الأخرى) عند تدرج الفرد في الهيكل التنظيمي، أما مهارات العلاقات الإنسانية فتهتم بعلاقة المدير بالزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين، وهي هامة عند كل مستوى تنظيمي.

أما المهارات الفكرية فيمكن تعريفها بالقدرة على تنسيق وتكامل مختلف أنشطة المنظمة، وتحتل هذه المهارات أهمية قصوى في قمة الهيكل التنظيمي، حيث يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والقرارات الطويلة الأجل"، وتتكون أساساً من رأس المال الفكري والخبرة الشخصية .

حيث أن رأس المال الفكري اعتبره ستوارت سنة 1991 بأنه "العمود الفقري لاقتصاد اليوم (الاقتصاد المعرفي) وبات أهم حقيقة في الحياة الاقتصادية إذ أن البقاء والاستمرار والازدهار في اقتصاد اليوم يتطلب رؤية موضوعية بعيدة المدى ومقدرة عقلية وخبرة متجددة ومهارة عالية" ..

- **المعرفة السلوكية:** وتسمى المعارف الذاتية، فالسلوك الإنساني "عبارة عن سلسلة هذه الممارسات الحركية أو العقلية أو الانفعالية. ويظهر بأن السلوك يتغير نتيجة لتأثره بمجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني، فهي مجموعة الصفات الشخصية، كالترتيب، الدقة، روح المبادرة، الثقة، الاندفاع، روح المسؤولية... الخ، والمعرفة السلوكية تظهر في العناصر التالية: معرفة السلوك والتصرف السليمين. المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين. طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها [ومنه فالسلوك ظاهرة معقدة تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثة والمتعلمة أو الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وغيرها. وهناك نوعان من المعارف هما:<sup>1</sup>

- **المعرفة النظرية:** هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات، أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة.

- **المعرفة التطبيقية:** هي المعرفة المتحصل عليها بالخبرة وهي مرتبطة بالشخص الذي حصل عليها ولا تنتقل إلا عن طريق التكوين المباشر في مكان العمل.

● **أنواع المعرفة:** تنقسم المعرفة عموماً إلى نوعين هما:

- **المعرفة الصريحة:** وتعرف بالمعرفة الجاهزة والقابلة للوصول إليها، وعادة تكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية، والتي يغلب عليها طابع الجودة في التنظيم، ويمكن إيجادها في السلع والخدمات على شكل براءات اختراع وأسرار تجارية، أو على شكل أدلة وإجراءات عمل وخطط ومعايير تقييم لهذه الأعمال. كما تعرف المعرفة الصريحة بأنها مجموع "الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء كانت مطبوعة أو الكترونية، وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - جمال داود سلمان، "اقتصاد المعرفة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 17.

<sup>2</sup> - ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 31.

- **المعرفة الضمنية:** وهي "المعرفة غير الرسمية (الذاتية) والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، والتي يمكن إيجادها في عمل الأفراد، وهي الأساس في القدرة على إنشاء المعرفة، ومن الممكن الوصول إليها عبر الاستعلام والمناقشة، وتجرى الخطوة الأولى للوصول إليها بان تعرف أولاً، ومن ثم يتم وضعها ثم نقلها وتدوينها"<sup>1</sup>.

كما تعرف المعرفة الضمنية على أنها "المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة، من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها".

- **بعد القدرات:** هو الإمكانية العملية للتنفيذ بفاعلية المهام المسند للفرد الذي يتحكم في هذه القدرات أكثر من غيره.

- **بعد الموهبة:** قد يكون من النادر توافرها لجميع الأفراد، فالأفراد الذين يملكون مواهب في مجال نشاطهم تصبح حظوظهم عالية جدا في تحقيق التميز والوصول إلى مستوى كفاءة جد عالية.

### المطلب الثالث: خصائص الكفاءات

تتمتع الكفاءات بمجموعة من الخصائص وهي:<sup>2</sup>

- **الكفاءة ذات غاية:** حيث يتم توظيف معارف مختلفة قصد تحقيق هدف معين أو تنفيذ نشاط معين، فالنشاط يكون كفوؤا إن استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

- **صياغتها تتم بطريقة ديناميكية:** وذلك بتفاعل العناصر المكونة في حلقة مفرغة من المعارف والدراسات الفنية.

<sup>1</sup> - محمد نائف محمود، "الاقتصاد المعرفي"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 44

<sup>2</sup> - بو سعد نذيرة، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2003، ص 30.

- مفهوم مجرد: لا يمكن رؤيته، بل ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.
- مكتسبة: هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال التدريب الموجه.
- ليست أصولًا: بالمعنى المحاسبي مثل براءات الاختراع وغيرها....
- تقادم الكفاءات عند عدم استخدامها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم تسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل ومن ثم يتراجع موقع المنظمة التنافسي لصالح المنافسين.
- صيغة التقليد والمحاكاة.
- تساهم في تحقيق قيمة مضافة يمكن أن يلتبسها الزبون في المنتج.
- تتيح الوصول إلى أسواق متعددة، بسبب صفة المرونة التي تكتسبها وتسمح لها بتوليد منتجات وخدمات جديدة من خلال النمو المرتبط.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة الكفاءات

يندرج موضوع إدارة الكفاءات ضمن مقارنة إدارة الموارد البشرية، وقد ارتبط هذا الموضوع بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة التنافسية للمؤسسات والمنظمات، ولقد أضفت سرعة تغيرات البيئة ميزة مهمة فيما يتعلق ببعض المناصب والمهام. والتي تتمثل في عدم ديمومة العديد من تلك المناصب والمهام وسرعة تطورها.

ويهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الاتصاف بميزة تعدد الوظائف، من خلال التكوين المتواصل واكتساب المهارات الجديدة، وبالمقابل، يتحتم على المنظمات مساعدة أفرادها على تطوير كفاءاتهم.

<sup>1</sup> - المرهون نسرين، إدارة المعارف و تسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير، 2009، ص135.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات وأهميتها

## أولاً: مفهوم إدارة الكفاءات

عرفت إدارة الكفاءات على أنها: "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها بشكل تكاملي عموديا وأفقيا"<sup>1</sup>.

## ثانياً: أهمية إدارة الكفاءات

إن المنظمات بحاجة لأشخاص مؤهلين لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وفي عالم اليوم الذي يعتمد بنسبة كبيرة على قطاع الخدمات أكثر من قبل فان أهمية المورد البشري لا يمكن إهمالها. و تعتمد المنظمات على كفاءات الأفراد لزيادة العائد على استثماراتها. بالإضافة إلى استخدام الموارد التقنية والمادية.

وهناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمات إلى التركيز على الكفاءات واعتبارها احد أهم البني التحتية لإدارة الكفاءات ويمكن تقسيمها إلى مجموعة من الأسباب تتعلق بالأمور المنظمة ومجموعة أخرى تتعلق بالعاملين أنفسهم:

- يتميز الاقتصاد العالمي اليوم بعدد من التغيرات السريعة والابتكارات التقنية ومع ذلك تستمر المنظمات بتطوير كفاءات العاملين بغرض النجاح من خلال التركيز على الأداء المتميز الذي يمكن تحقيقه فقط من خلال الاستثمار بقوى العمل المؤهلة.
- طموح المنظمات في السوق لا يتم تحقيقها لا من خلال قوى عمل متعددة المهارات والتي تملك في الوقت ذاته حرية التنقل بين الوظائف.

<sup>1</sup> - Lou Van Beirendonk : **Tous compétents,Le management des compétences dans l'entreprise** ,Edition de Boeck ,Belgique,2006,pp.33-34.

- عدم الرضا عن جودة مخرجات التعليم قادت العدد من المنظمات إلى تحمل مسؤولية تعليم وتدريب عامليها بغرض الحفاظ على قوى عمل جاهزة عند الحاجة.
- إن وجود لغة موحدة وفهم موحد للكفاءات في المنظمة يسمح بوجود لغة مشتركة بين جميع العاملين والدوائر لوصف مقاييس الأداء والفاعلية.
- لقد اختلف مفهوم التوظيف ومر في تغييرات كثيرة، إذا لم تعد الوظيفة تستمر طيلة فترة حياة العامل، بل تستمر الوظيفة طالما كانت المهارات ملائمة لبيئة العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الممارسات الأساسية لإدارة الكفاءات

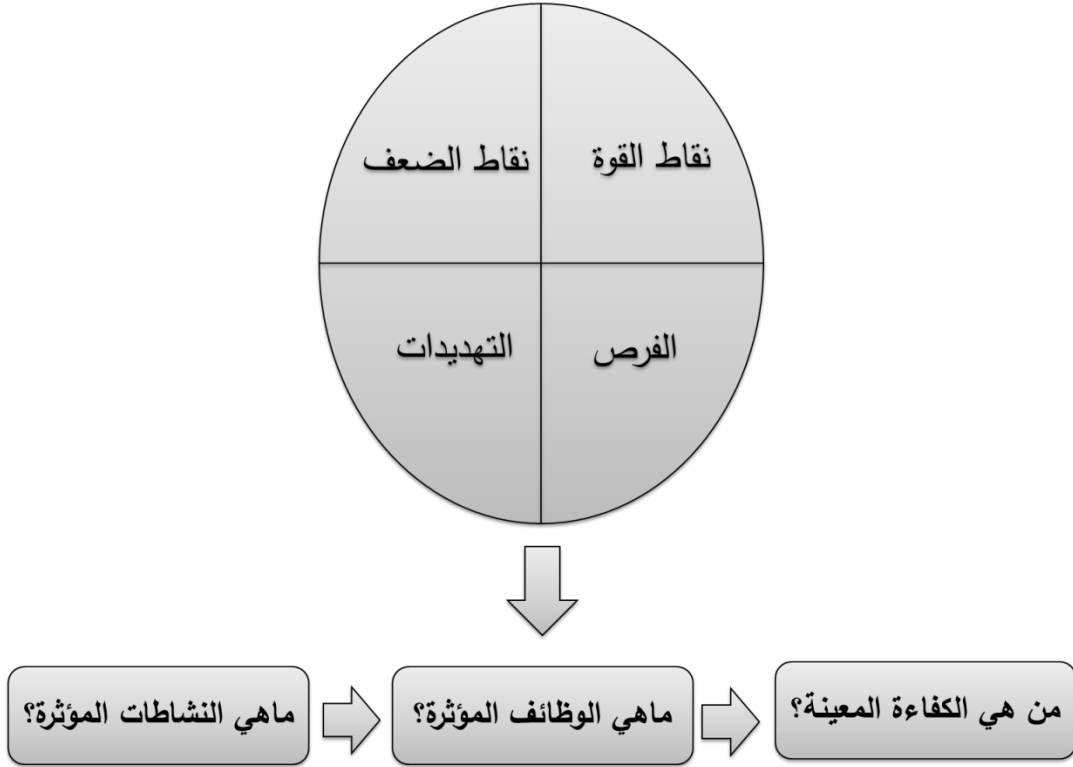
أولاً: تخطيط الكفاءات وتكون من خلال تقدير احتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، و تكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدها، و ذلك من خلال وصف المناصب الذي يكشف عن مختلف المعارف والمواهب والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المنظمة التسيير.<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص هذه المراحل في مصفوفة " غريل" للكفاءات وهي أداة تشخيص إستراتيجية تحدد نقاط القوة والضعف، و الفرص والتهديدات الداخلية والخارجية لمحيط المنظمة، من اجل تحديد متطلبات العمل والكفاءة اللازمة، والفجوة الكامنة فيها وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 04 : مصفوفة EMOFF لتخطيط الكفاءات والوظائف

<sup>1</sup> - خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص ص، 84 83+

<sup>2</sup> - بوسعد زكية، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية العمومية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 77.



المصدر: Annick Colen ;Toute la fonction deressouces humaines ;Savoir-etre,savoir-faire,savoir; Paris;Dunod ,2012 ,82

Paris;Dunod ,2012 ,82

- استقطاب الكفاءات البشرية: بعد قيام المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية التي تحقق لها مستوى من التميز وقبل القيام لعملية توظيفها، تلجأ إلى طرق البحث عنها واستقطابها حيث تنطوي عملية الاستقطاب على البحث وجذب واستمالة الأفراد للالتحاق بالعمل في المنظمة. إما عن مصادر الاستقطاب فيمكن التمييز بين مصدرين أساسيين لاستقطاب الكفاءات والأفراد التي تحتاج إليها المنظمة وهما من داخل المنظمة وخارجها. ومن أهم مصادر الاستقطاب الداخلي:
- الموظفون السابقون: إذ يتم توظيف الأفراد الذين سبق لهم العمل بالمنظمة، خاصة الراغبين منهم في العمل مرة أخرى أو توظيف أبنائهم: <sup>1</sup>



- **الترقيات:** وتمثل أكثر الطرق انتشاراً، وتتم عن طريق مراجعة سجلات العاملين وتجميع وتحليل كافة المعلومات اللازمة عن الأفراد المرشحين للترقية والإطلاع على نتائج تقييم أدائهم في السنوات الماضية، و تتبع تصرفاتهم وسلوكياتهم ذات الأهمية في تقرير مدى صلاحية الفرد للترقية أى وظيفة ذات شان اعلي من الوظيفة التي تشغلها حالياً، وعادة ما تعتمد المنظمة عند إتباعها لهذه الطريقة على أساس معين من أسس الترقية المعروفة والتي قد تكون بالأقدمية والكفاءة معاً.
- **النقل:** ويشير إلى نقل أو تحويل الموظف من قسم لآخر أو من إدارة إلى أخرى أو من وظيفة لأخرى والنقل أو التحويل عادة ما يتم بين وظائف متماثلة في الدرجة الوظيفية على الأقل، و يتم النقل ببعض المزايا المحفزة بقبول التحرك من مكان لآخر ولكنها لا تتساوى مع الترقية في مكانها
- **مخزون المهارات:** يمثل مخزون المهارات ذلك البنك الخاص بكافة البيانات المعلومات عن معارف وقدرات ومهارات وخبرات العاملين بالمنظمة. بالاعتماد هذه الطريقة يتطلب من المسؤولين تحديد الاحتياجات الوظائف ومتطلباتها، ثم البحث في مخزون المهارات عمل تتوفر فيه تلك الشروط والمتطلبات سواء كان ذلك بالنقل أو بالترقية.<sup>1</sup>
- لا يقتصر الاستقطاب على المصدر الداخلي فقط، ففي حالة عدم توفر الكفاءات داخل المؤسسة تلجأ هذه الأخيرة إلى الحصول عليها من خارج المؤسسة، فهذا المصدر يسمح بالحصول على مهارات متنوعة ومؤهلات عالية تساهم في تدعيم خطط المؤسسة وبالتالي تحقيق الكثير من المزايا التنافسية، كما انه يسمح بتزويد المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها بعد الانتهاء من الحاجة إليها، مما يعطيها مرونة في عملية توفير احتياجاتها، من الكفاءات في مقابل هذه المزايا فان هناك بعض السلبيات عند اللجوء إلى المصادر الخارجية وهي انخفاض تكيف العاملين الجدد للعمل، إلى جانب شعور العاملين الحاليين بفقدان مواقعهم في المنظمة، قد يؤدي إلى عدم التعاون مع

<sup>1</sup> - الوليد بشار البيزيد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الأردن، دار الراجحة للنشر و التوزيع، 2009، ص72

العاملين الجدد، وضعف إنتاجية عملهم واحتمال تركهم للعمل وبالتالي خسارة المنظمة لكفاءتها

البشرية المدربة والمؤهلة.<sup>1</sup>

### - انخراط الكفاءات والحفاظ عليها:

هاتان الممارستين تسيران معا، حتى ولو كانتا على مسافة في عجلة إدارة الكفاءات لأنهما مرتبطتان مع بعضهما بشكل مباشر، حيث أن درجة الانخراط تشكل مؤشرا مباشرا دالا على وضع المنظمة من حيث الاحتفاظ بالكفاءات.

إن انخراط العاملين يختلف عن رضا العاملين، لأن فيه عناصر سلوكية متعددة، والانخراط لا يعني إطلاقا أن الأفراد سعداء وراضون، بل يعني أيضا أنهم يفعلون شيئا لنجاح المنظمة.

و يعد الانخراط مؤشر هاما جدا على الإنتاجية والأداء والعائد المالي للمنظمة وهو يرتبط أيضا بسلوكيات الأشخاص المتعلقة بتحسين المنظمة من حيث الجودة وخفض التكاليف.

إن المفتاح الحقيقي للحفاظ على اليد العاملة يكون أساسا من خلال المدراء الذين يجب أن يعرفوا ما هو مهم بالنسبة لكل شخص والعمل على توفير الجو المناسب له.

إن القدرة على الاحتفاظ بالعاملين عبارة عن إجمالي التراكمات لممارسات إدارة الكفاءات، ولسوء الحفظ فإن أفضل الكفاءات هي دائما أول من يغادر المنظمة لأنهم يملكون فرصا أكثر في الخارج بفضل مهاراتهم وخبراتهم

وهنا تبرر أهمية سلسلة القيمة رأس المال البشري كما تراها إدارة الكفاءات في الشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - جمال داودسليمان، مرجع سبق ذكره، 2011، ص99

<sup>2</sup> - خضير وروان، مرجع سبق ذكره، 2013، ص41

الشكل 05: سلسلة القيمة لرأس المال البشري حسب إدارة الكفاءات.



المصدر: خيضر وروان، مرجع سبق ذكره، 2013، ص41

### ثانيا: تطوير الكفاءات

هي مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والتحفيز وغيرها من الوسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها.<sup>1</sup>

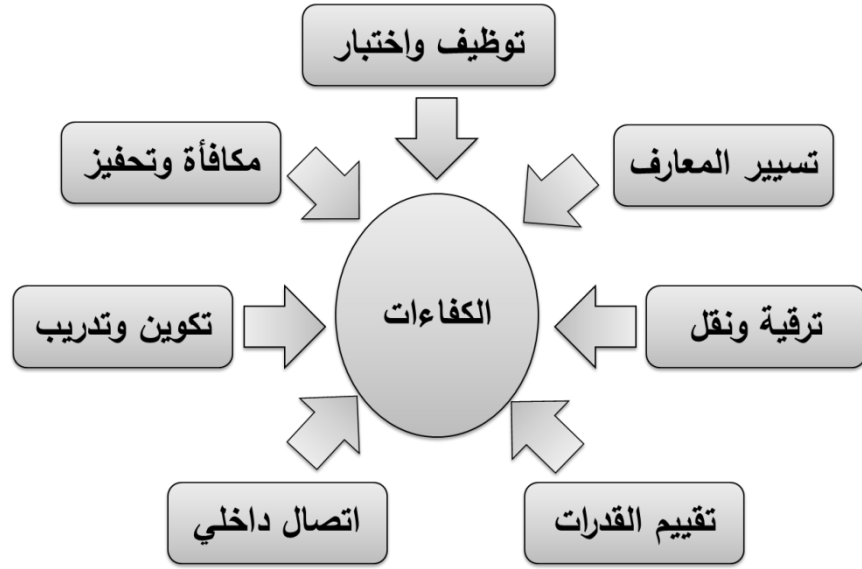
كما تعرف أيضا على أنها عملية تعليمية طويلة الأمد تستخدم برنامجا منظما ومعدا باهتمام يستطيع من خلاله الأفراد تعلم معارف ومهارات تتعلق بالمفاهيم والجوانب النظرية وذلك لأغراض عامة على مستوى المنظمة ككل ومعروف إن لكل عمل وظيفي في المنظمة أهداف تريد تحقيقها. و للتنمية أهداف معينة غير انه لكل منظمة وجهات نظر بخصوص هذه الأهداف. فبعض المنظمات تخشى التوسع في برامج التنمية، أو إضفاء صبغة الأهمية خوفا من أن تجني المنظمات الأخرى ثمار جهودها في هذا المجال ومنظمات أخرى ترى في التنمية أهمية قصوى لأغراض البقاء والنمو، و أما لها اثر من زيادة الإنتاجية ومواجهة المنافسة الشديدة، وضمان كوادر إدارة مؤهلة تأهيلا جيد للمستقبل، و هذه الشركات هي المحددة لأهداف التنمية والمقيمة فعلا لنتائجها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مصنوعة أحمد، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع و الآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 03-04-ديسمبر 2012، ص8.

<sup>2</sup> - سعد زكية، مرجع سبق ذكره، 2008، ص182.

وعليه يمكن القول إن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبطة بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكثيف الكفاءات البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكثيف فتصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 06: الكفاءات محور تركز أنشطة الموارد البشرية



المصدر: سعد زكية، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 183.

### ثالثا: سيورة إدارة الكفاءات في المنظمة

إن حجم وأهمية التطورات التكنولوجية والحاجة إلى إجراءات دورات تكوينية متكررة قد أدى أي تغيير عميق في التفكير حول التدريب، تقييم الأفراد وتوصيف الوظائف.

هذا النشاط الأخير لم يعد كافيا للاستجابة لعدم الاستقرار المعاصر في ظروف العمل وتميزها بالجماعية وسيادة السلوكيات، مما يفرض على المنظمات وضع إدارة تقديرية للوظائف والكفاءات.

قبل البدء في تطبيق إدارة الكفاءات لابد من الإجابة عن التساؤلات التالية:<sup>1</sup>

☞ لماذا تريد المؤسسة السير في هذا المسار؟

<sup>1</sup> - بوخمخ عبد الفتاح وشابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودوره في بناء الميزة التنافسية: الملتقى الدولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، الجزائر، 10/11 أكتوبر 2005، ص 120، ص 121.

☞ ما مدى أهمية البيئة؟ وهل ستكون قيّدا أم دعما للتغيير المطلوب؟

ثم تأتي مرحلة طويلة من التحليل تشمل ما يلي:

- تقييم كفاءات كل فرد بصورة مفصلة (الإمكانات الحالية، الكامنة الخصائص السلوكية).

- تحليل مناصب العمل لتحديد الكفاءات المطلوبة لشغلها .

- محاولة تحديد الكفاءات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل .

وسوف تشكل نتائج التحليل أداة مرجعية لإدارة الكفاءات في جميع أنشطتها من التوظيف، المكافآت... و على

هذا فان سيورة إدارة الكفاءات تتضمن المراحل الأساسية التالية: <sup>1</sup>

- تحليل الوضعية الحالية: من الجانب الكمي (هرم الأعمار، توزيع التكوين حسب المستويات، تحليل

التدفقات، مستوى المكافآت..) وإذ أمكن مقارنته مع المنافسين.

بالإضافة إلى الجانب النوعي للموارد وهذا لوضع فهرس أو مرجعية للكفاءات في المنظمة ومرجعية

كفاءات لكل منصب عمل.

كما يشمل التحليل أيضا تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي يمكنها تغيير محتوى الوظيفة مثل التقنيات

الجديدة، المنافسة، متطلبات العملاء... الخ.

- التنبؤ بالوظائف المستقبلية وتقييم الانحرافات: تتطلب هذه المرحلة وضوح الرؤية والإستراتيجية بشكل

كافي حتى تتم ترجمتها إلى احتياجات من الكفاءات، و توضع قائمة الوظائف المستهدفة بالكفاءات

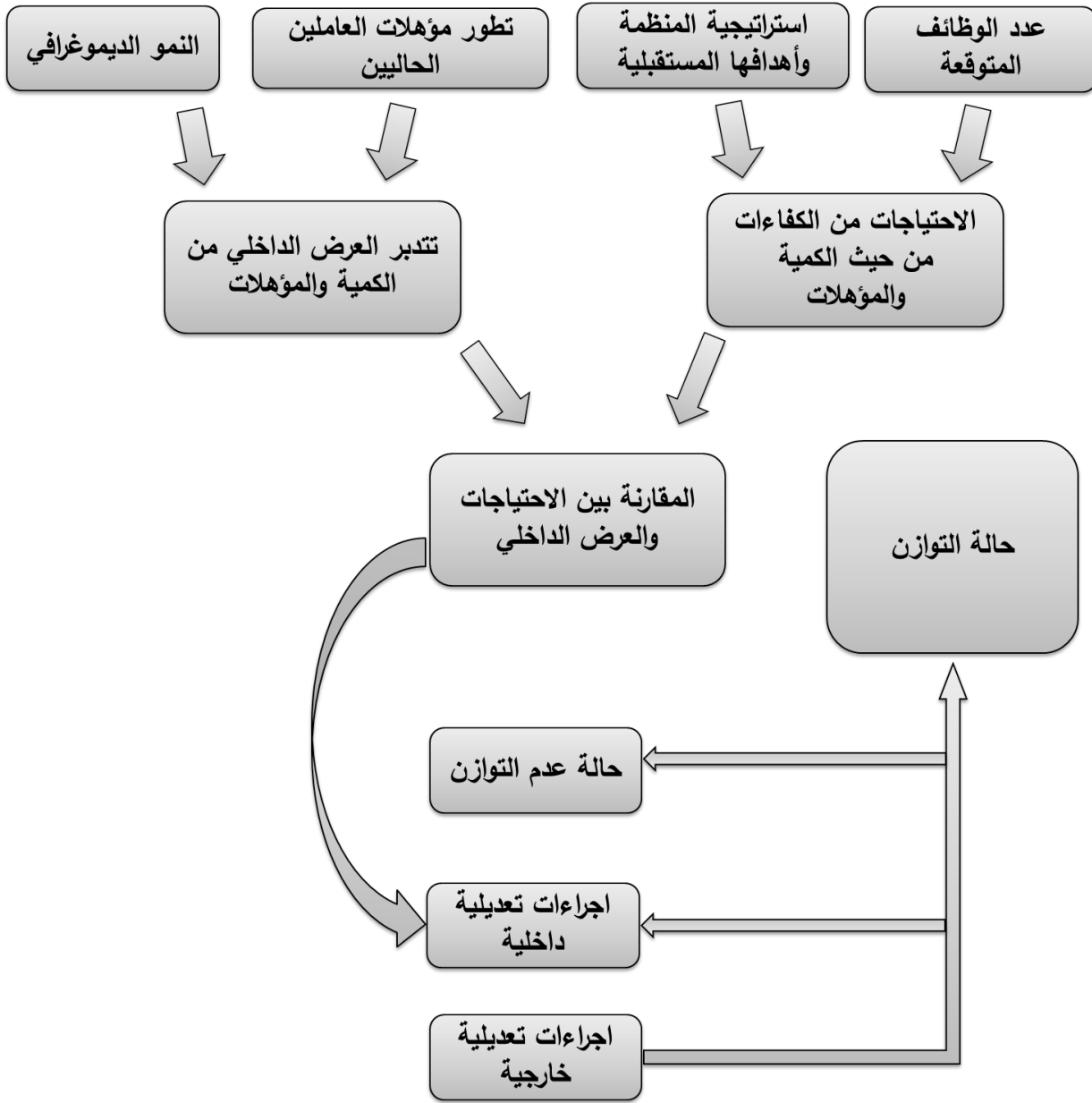
المطلوبة، و الوظائف الأكثر حساسية، ثم تستنتج الانحرافات بين الكفاءات الموجودة والمطلوبة مستقبلا

<sup>1</sup> - لخلوح ع القادر، داسة اسماعيل، مساهمة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 03/02 ديسمبر 2013، ص10.

- اقتراح الإجراءات التعديلية: إن الوصول إلى حالة التوازن بين الوظائف والكفاءات يقتضي اتخاذ إجراءات عديدة يشكل في مجملها بدائل بالنسب وللمنظمة ،حيث تقوم بالمفاضلة بينهما على أساس عدة عوامل أهمها:
- نوع الفارق: إذا كان كل حالة من الحالات التالية الفائض ،العجز التوازن تتطلب إجراءات تعديلية مختلفة عن الحالات الأخرى.
- إمكانات المنظمة: وتتمثل أساسا في الإمكانيات المالية والإشرافية والتي تعكس مدى قدرة المنظمة على تمويل الإجراءات التعديلية كالتوظيف والتكوين.
- وضعية سوف العمل: إن الإجراءات التعديلية حسب المدى الزمني الذي يجري على أساسه التقدير، وإذا كان التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يختص فقط بالمدين المتوسط والطويل .ويمكن تمثيل هذه المراحل في الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - لخلوع ع القادر ،داسة اسماعيل، مرجع سبق ذكره ،ص11.

الشكل 07: عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



المصدر: لخلوع القادر، داسة اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص11.

### المطلب الثالث: العوامل والنظريات المفسرة لإدارة الكفاءات:

ظهر مصطلح الكفاءة في السبعينات ضمن الإطار الاقتصادي الأمريكي والأوروبي فيما بعد ومع تطور الأسواق العالمية باليابان جنوب شرق آسيا، إفريقيا والهند، تعرضت المنظمات الأمريكية والأوروبية إلى المنافسة الشديدة وكان لزاما عليها إيجاد طرق جديدة للمحافظة وتقوية مزاياها التنافسية فحولت اهتمامها نحو العنصر البشري وبحثت عن طرق عمل أكثر مرونة كما اهتمت بالكفاءات الفردية وفرق العمل واعتبرتها عوامل النجاح. ففي بريطانيا قامت السلطات المعنية بوضع سياسات تحت رفع مستوى كفاءات الموارد البشرية وكفاءة المسيرين على وجه الخصوص وهذا لتشجيع التعلم ، وهذا من أجل وضع معايير تحدد شروط الالتحاق بمنصب العمل . أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد تم إنشاء سنة 1994 نظام NSSB\* ومهمته وضع نظام وطني معياري للقدرات والكفاءات للقيام بالمهام والوظائف، فالبريطانيون يربطون بين الكفاءات والمعايير ضمن إطار الوظيفة أما الأمريكيون فيهتمون أكثر بأثر إدارة الكفاءات الفردية على الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

### أولا : تطور النظريات والأساليب التنظيمية:

#### - النظرية العلمية ل فريدريك تايلور 1856-1915

أثناء عمل تايلور كمهندس، لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت والجهد والموارد دون تحقيق فائدة إنتاجية مثلى، و سرعان ما اخذ بإجراء التجارب الميدانية من اجل الكفاءة الإنتاجية وضبط الوقت والجهد والموارد وهذا ما عرف بالنظرية العلمية وأحيانا بنظرية "الرجل الاقتصادي " حيث ركزت هذه الدراسات والتجارب على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج مما كان على حساب العنصر البشري الذي كان ينظر إليه على انه آلة بيولوجية هدفها الكسب المادي فقط مع وجود الأناية والكسل والقيام بالواجبات ،و التركيز على الهيئات الإدارية العليا أكثر من العمال والمنفذين ،و سرعان ما نشر نتائج تجاربه كنظرية في كتابه المعروف باسم (مبادئ الإدارة

<sup>1</sup> - نسرين المرهون، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 124



العلمية) حيث عرفها تايلور كما يلي: المعرفة الدقيقة كما تريد من الرجال أن يعلموه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها<sup>1</sup>.

### - نظرية النضج الإداري لكريس أرجيرس 1923 - 2013

يؤكد صاحبها أرجيرس أن النظريات الكلاسيكية والممارسات التقليدية لا تنسجم مع الإنسان، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعقل، و يرى أرجيرس أن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته لأن كل الأشياء محددة مسبقاً ومقيدة بطريقة محددة لا مجال لأي اجتهاد من قبل الفرد.

كما يؤكد أن مبادئ البيروقراطية لا تخلف سوى إنسان اعتمادي وسلبى الذي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي، و الحل من وجهة نظره هو التعامل مع الناس على أنهم باغون وناضجون دون وصاية عليهم، و تحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة و يقر بان أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.<sup>2</sup>

رغم الانتقادات التي وجهت إلى حركة العلاقات الإنسانية إلى أنها كانت معلما في تاريخ تطور الفكر الإداري لأنها أظهرت الفرد كعنصر رئيسي في تنظيم وليس مجرد آلة إنتاجية خالية من العواطف والمشاعر والأحاسيس والاحتياجات.

1 - محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 33

2 - محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر الحديث، الأردن، 2012، ص 38 39 .

## - النظرية اليابانية (نظرية Z) ل ويليم أوشي

يشير "أوشي" إلى أن الإنسان بطبعه ليس ماديا بحتا كما يراه "تايلور"، وزملاؤه، ولا غير مادي يعبر اهتماما أكبر للجوانب المعنوية أكثر منها للجوانب المادية الأخرى ولكنه وسط بين هذا وذاك، فالأجر المجزي والحوافز المادية ضرورية وهامة وكذلك الجانب المعنوي من الحوافز واهتمام ورعاية وتأمين ظروف العمل المناسبة كل ذلك يساعد في تخفيض الضغوط لدى العمال، وامتصاص الشعور السلبي نحو العمل، ويضيف نوع من الرضا والاستقرار النفسي الذي ينعكس على مستوى إنتاجهم.<sup>1</sup>

## - المنظمة المتعلمة ل بيتر سانج

مع اشتداد المنافسة في ميدان الأعمال وازدياد حالة عدم التأكد البيئي لم يعد ممكنا العمل وفق مفاهيم المنظمة التقليدية والقائمة على السلطة وتوزيع الأدوار والاهتمام الجزئي بالعمل لذلك طرح مفهوم المنظمة المتعلمة والتي تمثل منظمة لها القدرة على التعلم باستمرار لتكيف نفسها مع المستجدات والظروف الطارئة. إن هذه المنظمة تحمل خصائص النجاح لكونها قادرة على الاستفادة والتعلم من خبرتها وخبرة الآخرين .

لقد أعطى الباحث بيتر سانج مفهوم المنظمة المتعلمة معنى واسع وثرى من خلال كتابه "المبدأ الخامس" والذي شخص فيه عناصر ارتأى أنها أساسية للمنظمة المتعلمة كما يلي:<sup>2</sup>

- النماذج العقلية: ويفهم منه أن يترك جميع العاملين أساليب التفكير القديمة واستبدالها بأساليب إبداعية.
- الحدق الشخصي: يجب أن يتمتع الجميع بالوعي الذاتي والتفتح مع الآخرين.
- التفكير بمنطق النظم: يجب على الجميع أن يعرفوا كيف تعمل المنظمة كنظام متكامل.
- الرؤية المشتركة: في إطارها يجب أن يفهم الجميع ويوافق على الخطط والأفعال في المنظمة .
- العمل كفريق: العمل بشكل جماعي ويفرق عمل منظمة لانجاز الخطط .

<sup>1</sup> - عبد الصمد الغابري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الثانية، 2006، ص 54.

<sup>2</sup> - صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 67 68 .

## - نظرية الكفاءات الجوهريّة لهامل وباراهالد

تناول مفكرو الإدارة الإستراتيجية مفهوم القدرة من زوايا مختلفة وأشاروا إلى الأهمية الكبرى إلى أن يكون لها أهمية إستراتيجية فاخذ مفهوم الكفاءات الجوهريّة في التبلور بداية التسعينات على هذا الأساس ،و تحديدا ما تناوله الباحثان هامل وباراهالد في سلسلة مقالاتهم في ذلك المجال إذا كان الأفكار الأولى تركز على أن المنظمات يمكن إن تطور مجالات للخبرة والمهارة المعرفية تكون ذات أهمية على المدى البعيد بهدف تطوير الأنشطة المركزية ومنح المنظمة ميزة متفردة أشار لها هامل وباراهالد إلى أنها حزم من المهارات والتقنيات التي تمكن المنظمة من تقديم منافع للزبون وقدرة تنافسية أكثر تأثيرا<sup>1</sup>.

## المطلب الرابع: دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية

## 1- دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية

إن إدارة الكفاءات كونها ممارسة تسييرية تهدف إلى تكييف المنظمة مع محيطها لها هدف آخر هو تحسين الأداء وتنمية الموارد البشرية ،من خلال تحويل معارف وسلوكيات ومواهب العاملين لصاح المنظمة.

إن مدخل إدارة الكفاءات يقترح النظر للإفراد على أنهم مختلفون في قيمتهم بالنسبة للمنظمة ،ويحتاجون لطرق متباينة لتوجيههم وإدارتهم ،حسب قدرتهم على تحقيق القيمة المنظمة.

إذ على هذه الأخيرة أن تكون قادرة باستمرار على الإصغاء إليهم ،الاتصال بهم وإرساء ثقافة جماعية تعاونية وإشباع حاجياتهم وتحديد الطرق والاستراتيجيات التي تنتجها بهدف تنميتهم فإذا نجحت إدارة الكفاءات في لعب هذا الدور فإنها سوف تساهم في تحقيق القيمة من خلال إدارة المعارف وإدارة السلوك وإدارة المواهب. لكن هذا المدخل ليس سهل التطبيق فعادة ما تكون هناك فرق بين النظرية والواقع ،و التحدي هو وضعه موضع التطبيق ،فإذا كان يبدو اليوم غير أساسي فإنه مع التغير السريع للمحيط سوف يصبح ضرورة ملحة.

<sup>1</sup> -الصالح رشاد أسماء نايف، المعرفة الضمنية ودورها في تطوير وتنمية الموارد البشرية في ظل الإدارة المعوملة:المؤتمر العلمي الدولي،عوملة الإدارة في عصر المعرفة،لبنان، 08/07 فيفري2011، ص232.

## 2- دور إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية

تعد إدارة المعرفة من الميادين العملية الحديثة نسبياً ولاسيما المستوى التطبيقي، إذ لم يعترف بها في الجوانب العملية إلا في بداية سنوات القرن الحالي، عندما ظهرت الحاجة إلى زيادة القيمة في منظمات الأعمال من جراء تلبية حاجات الزبائن ورغبتهم، و مواجهة التغيرات البيئية السريعة وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية والأهداف الإستراتيجية بقصد التأقلم مع تلك التغيرات، و لا سيما تلك المتعلقة بالسوق.

إن الاستخدام المتزايد لتقنيات المعلومات والاتصال كان من أهم العوامل التي حفزت على نشوء إدارة المعرفة، فلم يعد التحدي مقتصرًا على إيجاد المعلومات للمنظمة وأهدافها وحسب، بل تعداه إلى كيفية استغلال المعلومات المتوفرة لإيجاد المعلومات الأكثر فائدة.

ويعد دون مارشاند أول من استخدم مصطلح "إدارة المعرفة" قبل ما يقارب العقود الثلاثة، ثم توالى أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة حتى وصل المفهوم إلى ما هو عليه الآن.

كما تعرف بأنها الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات التي ترتبط بقدرات الإنسان الأهلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من خلال المعلومات التي تم التواصل إليها وتحقق المعرفة من خلال الملاحظة المباشرة للإحداث والوقائع.<sup>1</sup>

### ● خصائص المعرفة:

للمعرفة سمات وخصائص عديدة نذكر منها:<sup>2</sup>

- **التراكمية:** المعرفة هي تغير دائم فهي على الرغم من أنها تبقى صحيحة وتنافسية في الوقت الحالي، إلا

أنها تتغير بمعنى: إضافة معرفة جديدة إلى المعرفة القديمة، و بذلك فهي تتميز بالتراكمية .

<sup>1</sup> - دوخي، 68، 2012-69

<sup>2</sup> - الحريري محمد سرور، الإدارة المعاصرة، دار الوراق للتوزيع، الأردن، 2012، ص 174-175.

- **الشمولية واليقين** : تسري على الظواهر التي تبحثها وعلى العقول التي تتلقاها في الحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها وهي قابلة للانتشار بين الناس ، و اليقينية تعني الاعتماد على أدلة وبراهين مقنعة لكنها لا تعني أنها تعلو على التغيير .
- **الدينامكية** :وتكون من خلال تفاعل الفرد مع المواقف أو مع المعلومات المتوفرة لديه والسياق الذي تكون فيه هذه المعلومات .
- **الإنسانية** : المعرفة تتميز بالإنسانية: أي أنها قابلة للاكتساب من خلال القراءة والاطلاع والمشاهدة والإحساس المادي والروحي .
- **اللاملموسية** : إن المعرفة كمنتج غير ملموس ماديا بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها كسلعة ولكنها قياسية ، بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها ،لذا تتم المتاجرة بها على نطاق واسع .
- **الدقة** : أي تعبير عن الحقائق بصورة رياضية لا شية فيها.
- **التعليل** : تتميز المعرفة بالتعليل والبحث عن الأسباب لإشباع رغبة الإنسان لمعرفة مسببات كل شيء ولمعرفة أسباب الظواهر ،مما يمكنه من التحكم فيها بشكل أفضل .
- **التنظيم** : مرتبة بطريقة تتيح للمستفيد الإطلاع عليها بصورة سهلة ومنظمة ومتى أراد.

#### ● أنواع المعرفة:

ونميز بين نوعين رئيسين :

- \***المعرفة الضمنية** : هي معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصرات ذاتية، لذا يطلق عليها بالمعرفة غير الرسمية المعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية وهي غير قابلة للتنقل والتعلم.
- \***المعرفة الصريحة** : وهي المعرف الموجودة صراحة والتي هي في متناول الجميع، مثل الكتب والمجلات والانترنت، وغيرها وهي سهلة الحصول عليها.

**\* مفهوم إدارة المعرفة:**

إن إدارة المعرفة تقوم دائماً بتقديم الحلول لكثير من المشكلات وتشجيع إدارة المعرفة على التدخل من قبل العلماء والمفكرين لإيجاد حلول للكثير من القضايا التي تواجهها الإدارات المختلفة كما إن إدارة المعرفة تهتم بتشجيع المعارف والقيام بعمليات الاستثمار للموارد المعرفية والقيام بعملية التبادل في مختلف العلوم والمعارف والقيام بعملية التبادل في مختلف العلوم والمعارف كما إن إدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة متكاملة من الأنشطة الإدارية والعمليات المعلوماتية والمعرفية والوظيفية لتكون لدينا معرفة علمية جديدة نحو أمر معين وتجاه قضية من القضايا.<sup>1</sup>

**● مراحل تطبيق إدارة المعرفة:**

الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة يكون التركيز على:<sup>2</sup>

**أ- مرحلة المبادرة : ويتم فيها :**

- بناء البنية التحتية .
- بناء العلاقات الإنسانية .
- تحديد نظم المكافآت .
- مراجعة الثقافة التنظيمية .
- تكنولوجيا الإعلام والاتصال وقواعد البيانات وبناء قواعد البيانات للحصول على الأفكار والآراء المقترحة .

**ب- مرحلة النشر: يكون فيها التركيز على :**

- تبرير الأفكار والإجراءات والسياسات الخاصة بها.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها:

<sup>1</sup> - الحريري، مرجع سبق ذكره، 2014، ص55

<sup>2</sup> - بشاريزيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، صص 109، 110 .

- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم:

ج- مرحلة التكامل الخارجي: يكون التركيز على ما يلي:

- مدى كفاءة إدارة المعرفة و نظم المشاركة.

- التمويل الخارجي و الشبكات المتداخلة..

- الحصول على معرفة أساسية وشبكية.

### ● أبعاد إدارة المعرفة:

حدد جانستن ثلاثة أبعاد لإدارة المعرفة:

- **البعد الاقتصادي الاستراتيجي:** يتعلق بالحيط التنافسي للمنظمة. الذي فرضته عولمة المبادلات. مما

يعني بحث المنظمة عن معايير للتنمية الدائمة. وإدماج أكبر لرأس المال البشري.

- **البعد الثقافي الاجتماعي:** يتعلق بسلوكيات المجموعات. والأفراد داخل المنظمة. كل ما يخص عاداتهم.

ثقافتهم المهنية. قدرتهم على إنشاء علاقات تفاعلية ذكية كفاءتهم .

- **البعد التكنولوجي:** يرتبط بمجموع المعارف التقنية والتكنولوجية من برمجيات ووسائل. خاصة بالهيكل

الأساسية. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> - كورتل فريد ،موساوي زهية، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر فعال لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الحيط الاقتصادي الجديد،الملتقى العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة،جامعة تلمسان،20/19 مارس 2005، ص7.

### ● دور إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية:

انحصر الدور الجديد لإدارة المعرفة حسب لينيك هال في أربعة ادوار هي:

#### - خدمة رأس المال البشري:

إن إدارة المعرفة يمكن أن تكون مسهل في الشراكة مع العمال بهدف الحصول على أكبر مردودية متوقعة على استثمارات رأس المال البشري متعلق بالمعرفة مهارات وقدرات تتضمن التجارب المهارات الاجتماعية. القيم. المعتقدات. في هذا الإطار يحتاج الأفراد إلى توجيه وتسهيل مهامهم بدلا عن مراقبتهم والسيطرة عليهم. إذن نحتاج مصلحة الموارد البشرية لتقليل المراقبة أو الدور السلطوي لتشجيع المساهمة الذاتية الطوعية مع إعداد الاستراتيجيات الملائمة لتدريب والاحتفاظ بم يكفل تحقق الإبداع والمرونة.

#### - مسهل المعرفة:

يكتسي قسم الموارد البشرية دورا مهما في تسهيل كل من الرأسمال المعرفي (الاحتفاظ بالمصادر الصريحة والضمنية) والتدفق المعرفي من خلال ترويج مفهوم وقيمة إدارة المعرفة، و الاستراتيجيات الأخرى المتضمنة مخططات التعلم المستمر ووسائل تبادل المعرفة، فممارسات التحفيز والتقييم تساعد في دعم سلوك إدارة المعرفة المرغوب فيه. حيث يمكن في العلاقات بين الأفراد والجماعات لتحسين رأس المال الاجتماعي عبر سلسلة القيم المعتمدة على غرار (الثقة، الاحترام، التعاطف، التعاون، الاهتمام) تتم الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتشجيع الملائمة لبناء مثل هذه العلاقات عبر وظيفة فريق العمل، الاتصال التنظيمي، تبادل المصادر داخل المنظمة... الخ

كما يحتاج قسم الموارد البشرية للأخذ بمسؤولية تطوير مصادر رأس المال البشري التي تمكنه من التجمع بسرعة والانتشار لتلبية حاجات مهام العمل المتغيرة مما يستلزم تشجيع سلوك العامل الملائم، سلوك الفريق و القيم



التي تدعم المرونة، التكيف والإبداع، فثقافة الاشتراك الواسع للمعلومات التنظيمية في فريق العمل ضرورية للوصول إلى هذه الأهداف. إذن يتلخص هذا الدور بمدى الاستثمار في رأس المال البشري تنمية التعلم.<sup>1</sup>

#### - استثمار رأس مالها البشري:

وذلك من خلال تسهيل وصول المعرفة المتولدة عنها إلى الأطراف المتقدمة لها حيث يعرف بأنه: قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكنت المنظمة من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة يعتمد هذا التعريف على نسبة الإسهامات الفكرية التي تشارك بها الأفراد في المنظمة من اجل زيادة إنتاجيتها.

#### - تنمية التعلم:

تساهم إدارة المعرفة في تنمية الجوانب التالية للموارد البشرية:

- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والتعرف على الفجوات في توقعاتهم .

- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بأداء الموارد البشرية ومستوى الخبرة والمعرفة لديها والعمل على تحسينه.

- توثيق المعرفة المتوفرة وتطويرها والمشاركة فيها بين أفراد المؤسسة .

- تدعيم الاستفادة من الممارسات الموجودة والمكتسب ومن طرف العمال بوضع إطار عمل لتعزيز المعرفة

التنظيمية.<sup>2</sup>

### 3- دور إدارة الموهبة في تطوير الموارد البشرية

يعتبر نظام إدارة المواهب حديثاً نسبياً في عالم إدارة الأعمال، حيث أن بداية الاهتمام به برزت لأول مرة في تسعينات عندما شاع استخدام عبارة حرب المواهب، التي اشتعلت بين الشركات العالمية الكبرى، تعبيراً عن

<sup>1</sup> - كورتل فريد، موساوي زهية، مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>2</sup> - بلقوم وبن باير، مرجع سبق ذكره، 2011، ص10.

المنافسة الشديدة بين المنظمات، حيث تحولت المنافسة إلى اجتذاب الموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد على الحفظ والإبقاء عليهم، وتطور هذا المفهوم وأصبح نظاماً يطبق في أغلب إدارة المنظمات كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير. ولذا كان في حاجة إلى إرساء قواعد وأسس علمية في إدارة المواهب.

وتعتبر إدارة المواهب في استراتيجيات إدارة الأعمال الحديثة من أبرز الاستراتيجيات الفعالة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي، نظراً لكونها لا تتعلق بالتعليم الوظيفي فحسب، وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن المهمة الأولى لإدارة الموارد البشرية في منظمات اليوم هي البحث عن واكتشاف المواهب والعمل على تنميتها وصقلها والمحافظة عليها مما دفع الكثير منها لتبني إستراتيجيات خاصة في إدارة المواهب بيد أن هذه الإستراتيجيات لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة دونما العمل على دمج العاملين في هذه المنظمة .

وبالنظر إلى منظمات القطاعين العام والخاص في العالم العربي، نجد أنها ممثلة بقياداتها اتجهت إلى الاهتمام الشكلي بالموارد البشري و إلى التركيز على الأدوار التقليدية لها دون النظر إلى البعد الإستراتيجي المتمثل في صياغة خطوات النجاح والتميز.

وعندما ترى المنظمات نفسها أمام تراجع الأداء وضعف جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها من القيام بمعالجة هذا القصور من خلال البرامج التدريبية والتوجيه وإتباع أسلوب التحفيز المناسب تفادياً لتعاظم الفجوة بين الأداء الفعلي للعاملين فيها والمتوقع منهم. ويعتبر القطاع الاقتصادي من القطاعات الحيوية التي تسهم بشكل فاعل في بناء الرفعة الاقتصادية للدول لأنه يساهم في المحافظة على اقتصاد البلد ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية

1 - مصطفى يوسف كافي، إدارة المواهب البشرية في المنظمة، الطبعة الأولى، 2018، ص 84.

والقدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تطمح إليها الدول لتقديم كافة الخدمات والمتطلبات التي تدفع بعجلة التنمية الاقتصادية لتحقيق الرفاهية للجميع دولة وأفراداً.

#### 4- دور إدارة السلوك في تطوير الموارد البشرية

لاشك في أننا بحاجة قبل السير بعمق في دراسة السلوك الإنساني في الإدارة أن نتعرف على بعض الأساسيات المتصلة بذلك سواء المتعلق منها بالمقصود بهذا السلوك، أو لماذا نهتم بدراسته، أو كيفية دراسته، أو مصادر يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد : السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي. فالسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين، أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي بينما يهتم على الاجتماع بالسلوك الاجتماعي. ولذلك فالسلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة.

#### - لماذا نقوم بدراسة سلوك الأفراد ؟

في مجال العمل، يحتاج الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض، وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية ، وكلما زاد الفهم كلما ارتفع أداء المنظمة وهناك أمثلة كثيرة تحدث في العمل يوميا يتجلى فيها بوضوح أهمية فهم سلوك الآخرين ومن هذه الأمثلة:

- مشرف الإنتاج يقف على رأس أحد العاملين ويعطي له تعليمات صارمة لكيفية أداء العمل، ولكن لاحقا يشكو هذا المشرف من أن المرؤوس لم يؤد العمل بالشكل الذي دربه عليه ، ويتساءل المشرف \*

ما هو السبب وراء ذلك ؟

■ اثنان من المعينين حديثا قد تم تعيينهما، وأشارت سجلاتهما إلى أنهما متشابهان في قدراتهما، إلا أنه بعد ستة أشهر من العمل، وجد أن أحدهما ذو حماس شديد للعمل ومتجاوب لطبيعة العمل، وأن الفرد الآخر منخفض الحماس وتجاربه أقل مع هذا العمل، فكيف يتم تفسير ذلك؟

■ مدير الشركة يجتمع مع أعضاء مجلس الإدارة ويطول بينهم النقاش حول كيفية تحفيز الأفراد العاملين في الشركة؟ وما هو السلوك القيادي الذي يكون أكثر فاعلية معهم؟ وما هو السبب الرئيس وراء إخفاق عملية الاتصال بين أفراد الشركة وجعلها غير فعالة؟

فهذه عينتان من السلوك الإنساني داخل العمل، فهل من الممكن أن نجد إجابة شافية لتفسير هذا السلوك والوقوف على مسبباته، ومن ثم نستطيع بعد ذلك أن نتنبأ بهذا السلوك ونتوقعه وبالتالي من الممكن أن نسيطر عليه .

هذا هو دور علم السلوك التنظيمي إنه يساعدك على تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والسيطرة عليه، ولذلك فقد عرف الأستاذ هودجيتس والتمان السلوك التنظيمي بأنه " ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم

بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية"

إذن نستطيع تلخيص أهداف دراسة السلوك في ثلاثة أهداف وهي:

- التعرف على مسببات السلوك.

- التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك.

- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

حتى تكون دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات صحيحة متكاملة تتم الدراسة على ثلاثة مستويات وهي:

الفرد - الجماعة - التنظيم الرسمي.

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري

والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه،

وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى.

### ● خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الثاني، يتبين لنا الآتي:

إن إدارة الكفاءات تهدف بشكل أساسي إلى جعل المنظمة أكثر انسجاماً مع بيئتها الخارجية ولكن أهم تطلعاتها يكمن في تطوير مواردها البشرية وتحسين الأداء من خلال تنمية قدراتهم الفكرية والعلمية عن طريق التدريب والتعليم وإعطائهم الفرصة في اقتراح الحلول للمشكلات التي تظهر بين الفينة والأخرى، في ظل التطور الاقتصادي المتسارع والتغيرات الناجمة عن ذلك.

يجب على المؤسسة الاهتمام بالأفراد والأخذ بعين الاعتبار آراءهم، واستثمارها لصالح المؤسسة على أكمل وجه.

وعليه فالمؤسسة، اليوم ملزمة وأكثر من أي مرة بالاهتمام بإدارة المعرفة والسلوك والمواهب، والتي أصبحت ضرورة ملحة لا غنى عنها.

## الفصل التطبيقي

دراسة حالة مؤسسة مطاحن

عمر بن عمر - بولاية قالمة

**تمهيد:**

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الحياة الميدانية لمعرفة مدى مطابقة الجانبين، لذا لجأنا إلى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، المتواجدة بولاية قالمة، والتي تنشط في صناعة السميد والعجائن لإجراء هذه الدراسة المتواضعة .

قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر**

**المبحث الثاني: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.**

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة

سيتم في هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة، وذلك من خلال نبذة تاريخية عن تأسيسها وعرض هيكلها التنظيمي وكذا أهداف المجمع بالإضافة إلى سيرورة عمل المجمع.

#### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وأهدافها :

##### - التعريف بالمؤسسة :

تأسست المؤسسة لأول مرة سنة 1984 من طرف المرحوم الأب عمر بن عمر ببلدية بوعاتي محمود بولاية قلمة، ب تكلفة 1385 مليون دينار جزائري، بمساحة 37000 متر مربع.

واعتبرت مؤسسة عائلية مختصة في المنتجات الزراعية الغذائية الوطنية، والتي امتازت بالجودة العالية ، الشيء الذي جعلها رائدة في مجالها.

ولقد كانت البداية في أول الأمر مع مؤسسة المصبرات الغائية عمر بن عمر، ليتم التوسع بعدها إلى الأنشطة التالية:

- مؤسسة المصبرات عمر بن عمر (طماطم، هريسة ، مربى).

- مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.. ، المختصة في تحويل القمح الصلب إلى سميد.

- مؤسسة التنمية الفلاحية المختصة في المشاتل.

تقع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ببلدية الفجوج(\*)، بالمنطقة الصناعية الفجوج بولاية قلمة ، وتم إنجازه في

سبتمبر 2000، ويتربع على مساحة 42500 متر مربع وهي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي

(\*)- تقع مدينة الفجوج في شمال غرب مدينة قلمة، بحدها من الشرق دائرة هيليوبوليس ومن الشمال بلدية حمام أولاد علي وبوعاتي محمود ومن الغرب بلدية الركنية و"صالح صالح صالح" ومن الجنوب مدينة "قلمة" و تعتبر بلدية الفجوج بلدية فلاحية لاحتوائها على مساحات زراعية شاسعة وتعتبر زراعة البطاطة والقمح والطماطم من أهم المزروعات بالإضافة لاحتوائها على عدة مصانع كمجمع عمر بن عمر (مصبرات بن عمر. مطاحن بن عمر. عجائن بن عمر) ..وتحتوي علي وحدتين لي إنتاج الحليب المبستر (بني فوغال. صافية) و3 مصانع الأجر ومطاحن الصافية وغيرها .



تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB) .

تحمل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالة شعار خاص بها يمثل علامتها في السوق الجزائرية على الشكل الآتي:



#### - أهداف المؤسسة

تسعى الشركة ذات المسؤولية المحدودة "مطاحن عمر بن عمر" منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف التالية:

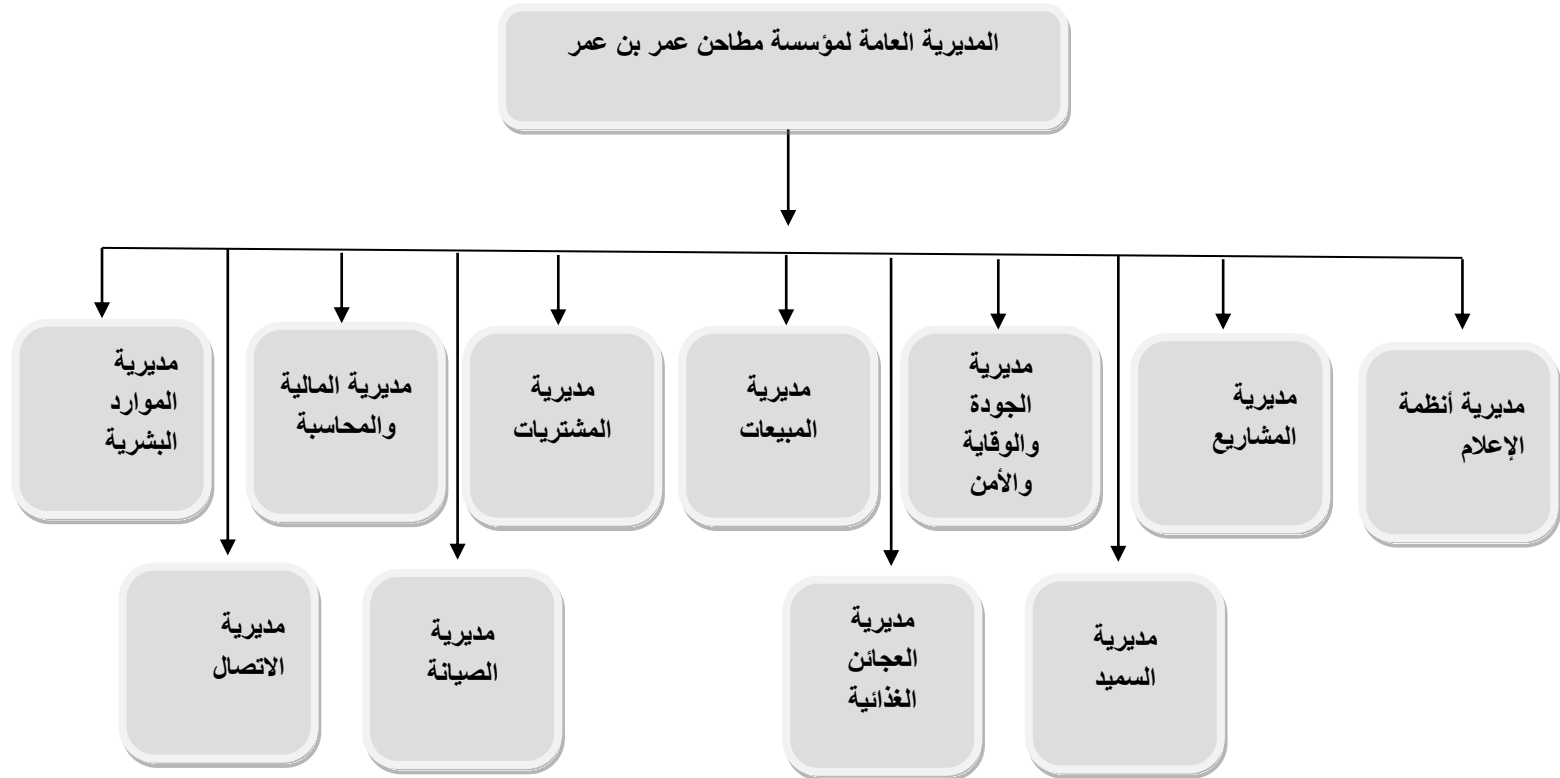
- ضمان البقاء والاستمرار؛ مثلها مثل أي مؤسسة اقتصادية.
- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح.
- تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني؛
- تشجيع اليد العاملة المحلية وغير المحلية والمساهمة في خفض معدلات البطالة.
- محاولة السيطرة على أكبر حصة من السوق الوطنية؛
- الاستمرارية و الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر.
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال؛
- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة؛ وتوسيع الاستثمارات إلى الخارج.
- العمل على إرضاء الزبائن واستقطاب زبائن جدد.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وسيرورة عمل المجمع :

- الهيكل التنظيمي

ونوضحه في الشكل التالي :

شكل رقم (08) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة من السيت واب.

## - سيرورة عمل المجمع

تقوم مطاحن عمر بن عمر بإنتاج المواد الغذائية واسعة الاستهلاك ، خاصة على المستوى الوطني، في ظل المنافسة الشديدة في مجال العجائن الغذائية، وهذا راجع للعادات والتقاليد في المجتمع الجزائري، من اجل الاستحواذ على أكبر عدد ممكن من القطاعات السوقية المتاحة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وتنقسم منتجاتها كما يلي:

1- فرع المطاحن لإنتاج السميد ومشتقاته وتتمثل منتجاته في (انظر الملحق رقم 1):

- سميد عادي من القمح الصلب بوزن 25 كلغ؛

- سميد رفيع من القمح الصلب بوزن 25 كلغ و 10 كلغ؛

- سميد ممتاز رطب بوزن 25 كلغ؛

- سميد خاص بالعجائن بوزن 25 كلغ؛

- سميد خاص للمواشي؛

- فرينة القمح الصلب بوزن 50 كلغ؛

- نخالة بوزن 40 كلغ.

2- فرع العجائن وتتمثل منتجاته في: (انظر الملحق رقم 2).

- Coudes 6 (500g);
- Coudes 4 (500g);
- Vermicelle (500g);
- Plomb(500g);
- Macaroni;
- Millet (500g);
- PENNE (500g);
- Coquillettes (500g);
- Torsades;
- Coquillages;

- Serpentine;
- Langue d'oiseaux (500g).

### المطلب الثالث : عدد عمال و زبائن المؤسسة

- عدد العمال بالمؤسسة :

ويظهر ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): عدد العمال بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال سنة (2019)

إطارات	169
عمال تقنيون	471
عمال تطبيقيون	347
المجموع	987

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة-انظر قائمة الملاحق

نلاحظ أن المؤسسة توظف 987 عاملا ، من بينهم 169 إطارا ، 471 تقنيا ، 347 عاملا تطبيقيا.

- زبائن المؤسسة :

البيع عند عمر بن عمر يكون بطريقة غير مباشرة ، عن طريق الوسطاء (تجار الجملة ) ، وذلك بالتنسيق مع مجموعة تسويقية نشطة ، متخصصة ومؤهلة . حيث تتبع مطاحن عمر بن عمر استراتيجية تسويقية طويلة الأمد لضمان مبيعات مستدامة لمنتجاتها المتنوعة .

والجدول الموالي ، يبين توزيع زبائن المؤسسة عبر الوطن والنسبة المئوية لكل منها:

جدول رقم (04): توزيع زبائن مؤسسة عمر بن عمر عبر الوطن

الجهة	عدد الولايات	عدد الزبائن بالنسبة المئوية
الشرق	14	41%
الشمال	9	26%
الجنوب	5	15%
الغرب	6	18%
المجموع	34	100%

المصدر : من إعداد الباحث وثائق مقدمة من طرف المؤسسة. انظر قائمة الملاحق.

نلاحظ أن معظم زبائن المؤسسة بالولايات الشرقية بـ 14 ولاية ، بنسبة 41 من المئة ، وهذه نتيجة

طبيعية لموقع المؤسسة، ثم تأتي الولايات الشمالية ثانياً ، بـ 9 ولايات بنسبة 26 من المئة ، وتليهما

الولايات الغربية والجنوبية ، وهذا راجع لأسباب عدة ، من بينها :

- وجود مؤسسات أخرى منافسة .
- شساعة التراب الوطني ، وصعوبة المواصلات وبعد ولاية قالمة ، خاصة عن الجنوب والغرب.

### المبحث الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

نسعى من خلال هذا المبحث للتعرف على واقع إدارة الكفاءات وأهميتها في تطوير وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة، وذلك من خلال إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة وهذا على النحو الآتي:

#### المطلب الأول: الإجراءات التنظيمية المنهجية للدراسة

لكل دراسة علمية منهجية متبعة من طرف الباحث وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة واستخلاص نتائج الدراسة، وذلك يكون من خلال الأدوات الإحصائية وغير الإحصائية المناسبة التي لها علاقة بالدراسة وهي كالتالي:

##### 1- عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من الموظفين في مختلف أقسام مطاحن عمر بن عمر، حيث تم توزيع 30 استبيان من طرف رئيس قسم المبيعات على رؤساء الأقسام والموظفين بالإضافة إلى مدير الجمع.

##### 2- منهجية الدراسة:

يعرف المنهج بأنه "الطريق البين إلى الحق في أيسر سبله، لدراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها للوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها"، كما يعني أيضا: "تلك الخطوات العملية التي يرسمها الباحث لنفسه والمتمثلة في ترتيب أفكاره، وتوجيه موضوعات بحثه توجيهها يصل بها إلى الحقيقة"، واعتمدنا في دراستنا لمؤسسة عمر بن عمر على مجموعة من المناهج وهي كالتالي:

➤ **المنهج التاريخي:** يمثل الطريقة العلمية الوحيدة لدراسة التاريخ على ضوء الأحداث التاريخية الماضية والجارية، ويعتمد هذا المنهج على تجميع الحجج المستخلصة من الوثائق والسجلات وتقييمات الأحداث الماضية والحاضرة، وقد اعتمدنا على هذا المنهج من خلال دراسة تطور المؤسسة محل الدراسة.

☞ **المنهج الوصفي:** يعتمد على دراسة الواقع أو ظاهرة موجودة فيه ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً عن طريق وصف الظاهرة مع بيان خصائصها، كما يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة فعلاً دون تغيير لحقائقها، وقد استخدم هذا المنهج في هذه الدراسة في وصف أفراد العينة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي...إلخ.

☞ **المنهج التحليلي:** يقوم على دراسة الإشكالات العلمية المختلفة: تفكيكا أو تركيباً أو تقويماً، فإن للأشكال تركيبية منغلقة، قام المنهج التحليلي بتفكيكها وإرجاع العناصر إلى أصولها، أما إذا كان الأشكال عناصر مشتتة فيقوم بدراسة طبيعتها ووظائفها ليتركب منها نظرية ما أو قواعد معينة، كما يمكن أن يقوم المنهج التحليلي بنقد الأشكال المطروح، واستخدم هذا المنهج في دراستنا من خلال تحليل نتائج الاستبيان.

☞ **منهج دراسة حالة:** يركز هذا المنهج على الاهتمام بحالة واحدة قائمة بمحد ذاتها تتعلق بفرد أو بجماعة أو شركة، وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات عن الوضع الراهن للحالة والرجوع إلى الأوضاع السابقة لها، والتعرف على كافة العوامل المؤثرة فيها، وظهر هذا المنهج في دراستنا من خلال دراسة نشأة المؤسسة وسيورة العمليات الإنتاجية لها ، وعدد زبائنها وتوزيعهم.

### ثالثاً: مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة

يهدف جمع المعلومات والبيانات عن المؤسسة محل الدراسة ارتأينا الاعتماد على مجموعة من الأدوات التي تتلاءم مع طبيعة العينة والموضوع وهي كالآتي:

1- **الملاحظة:** هي أداة من أدوات جمع البيانات والمعلومات وتمثل في المشاهدة الدقيقة الظاهرة ما، حيث لا تقتصر هذه المشاهدة على الحواس فقط بل تمتد إلى استعمال أجهزة علمية مختلفة، وتم استغلال هذه الأداة عند نزولنا إلى الميدان من خلال ملاحظة كيفية تأدية المهام والنشاطات داخل المؤسسة.

2- **المقابلة:** هي محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أكثر بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من اجل تحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام هذه الأداة من خلال زيارتنا المتكررة على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وذلك بمقابلة المسؤول (شريف شعابنة) رئيس قسم المبيعات.

3- **الاستبيان:** هي وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات التي يطلب من المستجوبين الإجابة عليها. واعتمدنا هذه الأداة في دراستنا من خلال تصميم استبيان (انظر الملحق 5) تضمن مجموعة من الأسئلة تم طرحها على عناصر أفراد العينة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر وقد صُمم كما يلي:

- المحور الأول: وضع للتعرف على البيانات العامة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العلمية).
- المحور الثاني: إدارة الكفاءات في المؤسسة .
- المحور الثالث: تطوير الموارد البشرية في المؤسسة .

#### المطلب الثاني: تنفيذ الدراسة

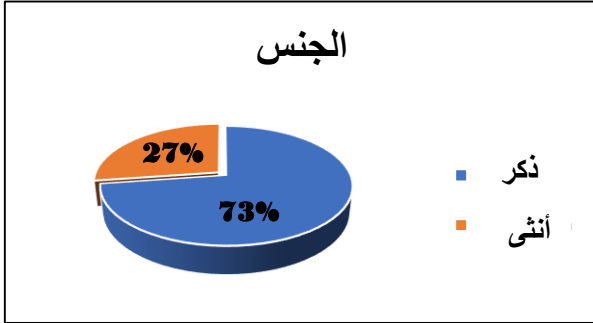
لقد قمنا باستعمال النظام الإحصائي SPSS/v20 ، وذلك قصد تحليل نتائج الاستبيان. بعدما حصلنا على مجموعة من البيانات، قمنا بتنظيمها لتسهيل مهمة تحليلها ومن خلال هذا المطلب سنقوم باستعراض النتائج المتحصل عليها.



أولاً: التحليل الإحصائي للمتغيرات الديموغرافية:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

شكل رقم (09): توزيع العينة حسب الجنس



جدول رقم (05): توزيع العينة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة %
ذكر	16	73
أنثى	14	27
المجموع	30	100,0

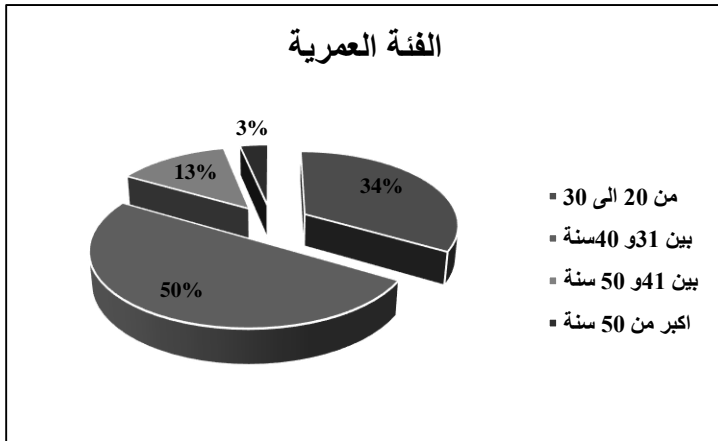
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الجدول رقم (05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS v20

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين ، أن معظم العاملين في هذه المؤسسة هم من فئة الذكور وذلك بنسبة 73 % من أفراد العينة، بينما فئة الإناث فتمثل بنسبة قليلة والمتمثلة بـ 27%، وهو ما يترجم تركيبة المجتمع الذي يعتبر ذكوريا ،نتيجة لطبيعة نشاط المؤسسة .

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

شكل رقم (10): توزيع العينة حسب العمر



جدول رقم (06): توزيع العينة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة
من 20 الى 30	10	33,3
بين 31 و 40 سنة	15	50,0
بين 41 و 50 سنة	4	13,3
أكبر من 50 سنة	1	3,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الجدول (06)

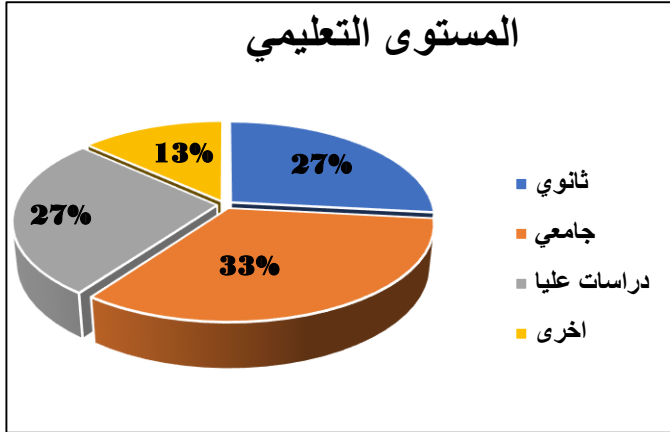
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج مخرجات SPSS v20

يوضح الجدول والشكل السابقين توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير العمر لأفراد عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الفئة العمرية بين 31 و 40 سنة بنسبة من المئة .ثم تليها الفئة بين 20 و 30 سنة ،بنسبة 33.3 من المئة، تليها فئة الكهول من 41 إلى 50 سنة بنسبة 13.3

من المئة ، وأخيرا فئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 3.3 من المئة ، وهو ما يبين لنا أن المجمع يركز عنصر الشباب ، يمتاز بالقوة البدنية واللياقة الرياضية. مما يؤثر إيجابا على المؤسسة .

3- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (07): توزيع العينة حسب المستوى العلمي كل رقم (11): توزيع العينة حسب المستوى العلمي



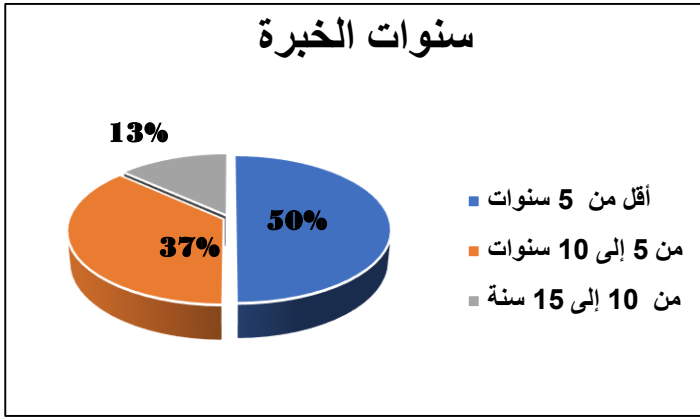
البيان	التكرار	النسبة
ثانوي	8	26,7
جامعي	10	33,3
دراسات عليا	8	26,7
اخرى	4	13,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS v20 المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الجدول رقم (07) نلاحظ من خلال الجدول رقم 10، أن الفئة الغالبة بالمؤسسة هي الفئة الجامعية بنسبة 33.3 من المئة ، ثم تليها الدراسات العليا بنسبة 27.7 من المئة ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستهدف وتستقطب الفئات الجامعية التي لديها المؤهلات العلمية والمعرفية ، مما يزيد من مردودية العمل وتطوره. وتجدر الملاحظة هنا أن المؤسسة أعطت بعض المراكز الحساسة لمجموعة من الأفراد، وعددهم 4 ، وهم لا يملكون المؤهلات العلمية اللازمة.

#### 4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية :

شكل رقم (12) توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم (08): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:



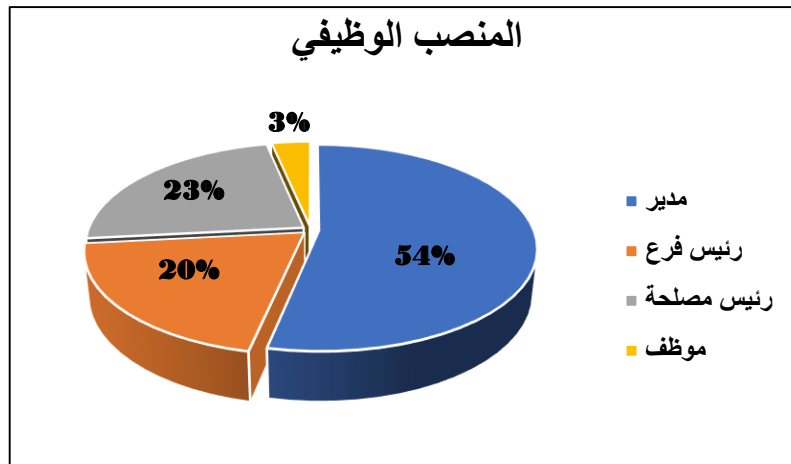
البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	15	50,0
من 5 إلى 10 سنوات	11	36,7
من 10 إلى 15 سنة	4	13,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS v20 المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الجدول رقم (08)

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الفئة الغالبة الخاصة بالخبرة المهنية هي أقل من 5 سنوات ، بنسبة 50 من المئة، ثم من 5 إلى 10 سنوات ، بنسبة 36,7 ، وهذا يعني أن المؤسسة تشجع التوظيف الدوري، والمتجدد ، مما يعث في المؤسسة روح الشباب والاجتهاد ، هذا معنى من جهة ، وأما من جهة ثانية ، يمكن القول أن الكفاءات الموجودة بالمؤسسة لا تلبث وتغادره نحو وجهة أخرى، بمعنى أن المؤسسة لا تحافظ على كفاءاتها.

#### 5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي:

جدول رقم (09): توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي شكل رقم (13) توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي



البيان	التكرار	النسبة
مدير	16	53,3
رئيس فرع	6	20,0
رئيس مصلحة	7	23,3
موظف	1	3,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS v20 المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الجدول رقم (09)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن الإدارة تحوز على 16 إدارة فرعية بنسبة 53.5 من المئة ، وهذا يدل على أن المؤسسة يتلي اهتماما كبيرا بإدارة الموارد البشرية (فئة الإداريين)، ثم فئة رؤساء المصالح بنسبة 23.3 من المئة، ثم رؤساء الفروع بنسبة 20 من المئة ، وأخيرا فئة الموظفين بنسبة قدرها 3.3 من المئة .

ثانيا : عرض نتائج الدراسة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر :

وفيما يلي سنقوم بعرض نتائج التحليل الإحصائي ومخرجات نظام ال SPSS ، من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة.

ولقد استعملنا مقياس LIKERT الثلاثي من أجل تقدير المستويات والانحرافات المعيارية وعامل الاختلاف حيث تم إعطاء الدرجة 3 مقابل الإجابة "موافق"، ثم درجة واحدة للإجابة "لا أوافق" لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

لقد اعتمدنا معيار الاختبار لتقييم الدرجة من خلال إجابات الأفراد ، حيث تم حساب معيار الاختبار كما يلي:  $(3-1=2)$  ،  $(\frac{2}{3}=0.66)$  وهو عبارة عن متوسط أوزان مقياس LIKERT الثلاثي التدريجي ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد "1" الصحيح .

ومنه ، سيتم تفسير النتائج وفقا للجدول التالي :

جدول رقم (10): إجابات الأسئلة ودلالاتها

الرمز	المتوسط الحسابي المرجعي للإجابات	الاتجاه	مستوى القبول
1	من 1.00 إلى 1.66	غير موافق	ضعيف
2	من 1.67 إلى 2.33	موافق نوعا ما	متوسط
3	من 2.34 إلى 3.00	موافق	مرتفع

المصدر : من إعداد الباحث بالرجوع إلى قواعد SPSS v20

- عرض نتائج محور إدارة الكفاءات البشرية :

وسنقوم بعرض النتائج المتحصل عليها من خلال الأبعاد التالية : إدارة الكفاءات ، إدارة المعرفة ، إدارة الموهبة، و إدارة السلوك.

## 1-1- نتائج فقرات البعد الأول "إدارة الكفاءات البشرية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر" :

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتشتت الإجابات المقدمة من طرف المستجوبين، والاتجاه العام للإجابات " بعد إدارة الكفاءات البشرية".

الجدول رقم (11): نتائج فقرات البعد الأول إدارة الكفاءات البشرية :

الاتجاه الإجابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا عرف		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		الفقرة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
نوعا ما	0,728	3,57	3,3	1	3,3	1	26,7	8	66,7	20	توافر المؤسسة على موارد بشرية بكفاءة عالية.	A1	إدارة الكفاءات البشرية
نوعا ما	0,805	3,20	3,3	1	13,3	4	43,3	13	40,0	12	تتم عملية التوظيف على أساس الكفاءة.	A2	
موافق	0,805	3,20	3,3	1	13,3	4	43,3	13	40,0	12	تقوم المؤسسة بتشجيع العمال الأكفاء دوما وتحفزهم على المبادرة.	A3	
غير موافق	0,928	3,03	6,7	2	20,0	6	36,7	11	36,7	11	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لاستقطاب ذوي الكفاءات.	A4	
موافق	1,194	2,77	23,3	7	13,3	4	26,7	8	36,7	11	تتابع المؤسسة بعناية كبيرة العنصر البشري الكفاء لديها.	A5	
	0,428	3,153											الاجمالي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v20

من خلال الجدول السابق ، نلاحظ أن إجابة المستجوبين على الفقرة الأولى ، اتجهت نحو "الموافق نوعا ما" ، بمتوسط حسابي 3.3 وانحراف معياري قدره 0.72 ، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون نوعا ما على أن المؤسسة تمتلك موارد بشرية بكفاءة عالية.

بالنسبة للفقرة 02 : متوسط حسابي 3.2 وانحراف معياري 0.80 ، ويدل هذا على أن جل المستجوبين يوافقون نوعا ما على أن التوظيف بالمؤسسة يكون على أساس الكفاءة.

أما الفقرة 03 : فقد كان اتجاه الإجابة نحو غير موافق ، بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 0.80 وهذا معناه أن بعض المستجوبين لا يوافقون على أن المؤسسة تحفز عماله وتشجعهم على المبادرة.

وكذلك الحال بالنسبة للفقرة 04 : حيث كان اتجاه الإجابات نحو موافق نوعا ما ، بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 0.92 .

أما الفقرة 05 : فكان الاتجاه نحو موافق بمتوسط حسابي 2.77 وانحراف معياري 1.19 ، مما يعني أن المستجوبين يوافقون بأن المؤسسة تتابع بعناية كبيرة كفاءاتها المتاحة لديها.

### 1-2- نتائج فقرات بعد إدارة المعرف في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر :

يبين الجدول التالي اتجاهات أفراد العينة الإحصائية من جانب إدارة المعرفة :

جدول رقم (12) : نتائج فقرات بعد إدارة المعرفة بالمؤسسة

الجهة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا اعرف		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		الفقرة	إدارة المعرفة في المؤسسة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
نوعا ما	0,898	3,43	6,7	2	6,7	2	23,3	7	63,3	19	A6	تعرف مؤسستكم المعارف التي تشكل عوامل نجاح لها.
موافق نوعا ما	0,791	3,17	3,3	1	13,3	4	46,7	14	36,7	11	A7	تركز المؤسسة على المعارف الحقيقية وليس على سنوات الخبرة.
موافق نوعا ما	0,718	2,97	-	-	26,7	8	50,0	15	23,3	7	A8	تعتمد المؤسسة إلى استخدام الكفاءات لتنمية واكتساب معارف جديدة.
موافق نوعا ما	0,885	3,10	3,3	1	23,3	7	33,3	10	40,0	12	A9	توفر المؤسسة الجو المناسب للاستفادة من المعارف المتوفرة.
غير موافق	1,404	2,60	40,0	12	3,3	1	13,3	4	43,3	13	A10	تدعم المؤسسة المعرفة المتوافرة ببرامج تكوينية ومؤتمرات وغيرها..
	<b>0,423</b>	<b>3,053</b>										الاجمالي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v20

يتضح من خلال النتائج المحصل عليها ، أن الإجابات جاءت بالموافقة بمتوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 0.89 ، مما يبين أن معظم المستجوبين يوافقون نوعا ما على أن المؤسسة على دراية بالمعارف التي تشكل عوامل لنجاحها.

وكذلك الحال بالنسبة للفقرة 07 ، بمتوسط حسابي 3.17 وانحراف معياري 079 ، ويعني أن المستجوبين يوافقون نوعا ما على كون مؤسستهم تركز على المعارف الحقيقية لعماله وليس على سنوات الخبرة المهنية لديهم.

أما الفقرة 08 ، فكان اتجاه الإجابة نحو موافق نوعا ما ، بمتوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 0.71 ، وهذا يعني أن المستجوبين يرون أن المؤسسة تسعى دوما إلى استقطاب الكفاءات لتنمية المعارف المتوفرة.

بينما كانت إجابات الفقرة 09 نحو موافق نوعا ما ، بمتوسط حسابي قدره 3.10 وانحراف معياري 0.88 ، ومعناه أن المستجوبين يوافقون إلى حد ما على أن مطاحن عمر بن عمر توفر الجو المناسب للاستفادة من المعارف المتاحة.

أما الفقرة 10 ، والتي تتضمن دعم المؤسسة للمعرفة المتوفرة ببرامج تكوينية ومؤتمرات وندوات وغيرها ، فقد مالت الإجابات إلى غير موافق بمتوسط حسابي 2.6 وانحراف معياري 1.40 .

### 1-3- نتائج فقرات بعد إدارة المواهب البشرية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر :

يوضح الجدول التالي اتجاهات أفراد العينة الإحصائية ف/ي بعد إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة :

جدول رقم (13) : نتائج فقرات بعد إدارة المواهب

الجهة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أعرف		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		الفقرة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
موافق نوعا ما	0,898	3,43	10,0	3	3,3	1	26,7	8	60,0	18	A11	إدارة المواهب البشرية	تقوم إدارة المواهب على وضع المهوبة المناسبة في المنصب المناسب.
موافق نوعا ما	0,791	3,17	3,3	1	3,3	1	46,7	14	46,7	14	A12	تتعتمد مطاحن عمر بن عمر على مخططات لاستغلال المواهب	
موافق نوعا ما	0,718	2,97	6,7	2	30,0	9	23,3	7	40,0	12	A13	من أجل اكتشاف إبداعات جديدة لصالح المؤسسة.	
موافق نوعا ما	0,885	3,10	20,0	6	13,3	4	26,7	8	40,0	12	A14	تختار المؤسسة بعناية المواهب لاستغلالها في تحقيق أهدافها.	
	<b>0,423</b>	<b>3,053</b>										الاجمالي	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v20.

بالنظر إلى نتائج الجدول السابق ، يتضح لنا أن جميع أفراد العينة وافقوا نسبيا على جميع عبارات بعد إدارة المواهب في مؤسسة المطاحن ، من خلال متوسط حسابي 3.053 وانحراف معياري قدره 0.423 .

## 1-4- نتائج فقرات بعد إدارة السلوك في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر :

يوضح الجدول التالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة فيممل يتعلق ببعد إدارة السلوك :

جدول رقم (14) : نتائج فقرات بعد إدارة السلوك

اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	الموسط الحسابي	لا اعرف		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		الفقرة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
موافق نوعا ما	1,112	3,27	16,7	5	-	-	23,3	7	60,0	18	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتطوير السلوكيات للإيجاب لأفرادها.	A15	حارة السلوك بالمؤسسة
غير موافق	.6990	3,17	-	-	.716	5	50,0	15	33,3	10	تمنح المؤسسة الحرية لأفرادها لإتباع السلوكيات المناسبة لتحفيزهم وتطوير قدراتهم.	A16	
غير موافق	1,015	3,27	10,0	3	10,0	3	23,3	7	56,7	17	تشيد المؤسسة بالأفراد الذين يحوزون على سلوكيات إيجابية.	A17	
	.5260	3,233											الاجمالي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v20.

تبين لنا النتائج أن اتجاهات المستجوبين للفقرة 15 هي نحو موافق نوعا ما ، بمتوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري 1.11 ، ومعناه أن المستجوبين يرون أن مؤسستهم تولي أهمية كبيرة لتنمية سلوكيات أفرادها نحو الأفضل.

وأما بالنسبة للفقرة 16 : كانت الإجابات غير موافق ، بمتوسط قدره 3.17 وانحراف 0.699 ، ومعناه أن أفراد العينة المستجوبين لا يوافقون على أن المؤسسة لا ترى مانعا في تطوير الأفراد لسلوكياتهم وتطوير قدراتهم.

وكذلك الحال بالنسبة للفقرة 17 ، المتعلقة بالإشادة بالأفراد ذوو السلوكيات الايجابية ، بمتوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري 1.01 .



2- عرض نتائج محور تطوير الموارد البشرية :

سنقوم فيما يلي عرض النتائج المستنبطة من الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة ، في الشق المتعلق بتطوير الموارد البشرية ، التدريب ، التعلم الذاتي أو الفردي والتكوين.

الجدول : (15) : نتائج فقرات تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة

اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا اعرف		غير موافق		موافق نوعا ما		مؤيّد		الفقرة			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
موافق نوعا ما	,9800	3,27	10,0	3	6,7	2	30,0	9	53,3	16	تضع مؤسستكم استراتيجيات لتطوير المورد البشري.	Q1	تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة	
موافق نوعا ما	,8870	3,20	6,7	2	10,0	3	40,0	12	43,3	13	تدعم المؤسسة تنمية مواردها البشرية بدعم البرامج اللازمة لذلك وتطويرها.	Q2		
موافق نوعا ما	1,145	3,00	16,7	5	13,3	4	23,3	7	4 فقرات 6,7	14	تكاليف تطوير الموارد البشرية من تدريب وتكوين ورسكلة هو بمثابة استثمار على المدى المتوسط والطويل.	Q3		
	,55170	3,155											الاجمالي	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V20.

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق ، أن جميع أفراد العينة قد وافقوا بدرجة كبيرة على كل العبارات ، الخاصة بتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة ، بمتوسط حسابي 3.155 وانحراف معياري مقداره 0.55 .

## 3- نتائج فقرات بعد التدريب في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر :

ونبينها في الجدول الموالي :

جدول رقم (16) : نتائج فقرات بعد التدريب

اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا اعرف		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		الفقرة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
موافق نوعا ما	1,061	3,33	13,3	4	3,3	1	20,0	6	63,3	19	تقوم المؤسسة بتحديد البرامج التدريبية لعماله بناء على دراسات مسبقة وعناية كبيرة.	Q4	التدريب
موافق نوعا ما	,691	3,27	3,3	1	3,3	1	56,7	17	36,7	11	تدريب العمال المستمر يزيد من مردودية المورد البشري.	Q5	
موافق نوعا ما	1,073	3,23	10,0	3	16,7	5	13,3	4	60,0	18	تعتمد المنشأة على برامج تدريبية للعاملين الجدد قصد إكسابهم مهارات جديدة.	Q6	
	0,574	3,277											الاجمالي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v20.

من خلال الجدول ، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة جميعها قد اتجهت نحو موافق نوعا ما ، بدرجة مرتفعة نسبيا، حيث وافقوا على كل العبارات التي عرضت عليهم ، ف/ي عناية المؤسسة بعنصر التدريب ، ويظهر ذلك من خلال متوسط حسابي 3.27 و انحراف معياري 0.57

## 4- نتائج فقرة بعد التعلم الذاتي والتعلم الجماعي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر :

يوضح الجدول الموالي اتجاهات أفراد العينة الإحصائية ف/ي بعد التعلم الذاتي والتعلم الجماعي .

## الجدول (17) نتائج فقرات بعد التعلم الذاتي والتعلم الجماعي

اتجاه الإجابة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا اعرف		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		الفقرة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
موافق نوعا ما	1,022	3,30	10	3	10	3	20	6	60	18	تشجع المنظمة على تطوير قدرات أفرادها من خلال التعلم الذاتي والمستمر.	Q7	التدريب الذاتي والتدريب الجماعي
موافق نوعا ما	0,805	3,20	3,3	1	13,3	4	43,3	13	40	12	تشارك الإدارة في تعزيز ثقافة المعرفة التشاركية والعمل كفريق.	Q8	
موافق نوعا ما	0,915	3,30	6,7	2	10	3	30	9	53,3	16	يمكن لأي فرد بمشاركة معارفه وخبراته وتطبيقها على أرض الواقع.	Q9	
موافق نوعا ما	1,050	3,00	13,3	4	13,3	4	33,3	10	40	12	تولي المؤسسة أهمية بالغة لنوعية التعليم والتدريب للعاملين.	Q10	
موافق نوعا ما	0,830	3,00	3,3	1	23,3	7	43,3	13	30	9	تدعم المؤسسة التدريب والتعليم بمنح تعليمية بالخارج.	Q11	
	0,449	3,160	الإجمالي										

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v20.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع أفراد العينة قد وافقوا جميعهم وبصورة مرتفعة نسبيا على العبارات

الخاصة التي تقيس التعلم الفردي والجماعي بمتوسط حسابي 3.16 وانحراف معياري 0.449.

5- نتائج فقرات بعد التكوين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر :

جدول (18) : نتائج فقرات بعد التكوين

تجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا اعرف		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		الفقرة	الاجمالي	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
موافق نوعا ما	1,037	3,40	10	3	10	3	10	3	70	21	تحدد المؤسسة مدى حاجة العمال لتبصت أو تكوينات في اللغات أو الإعلام الآلي والتكنولوجيا الحديثة.	Q1 2	
موافق نوعا ما	.925	3,20	10	3	3,3	1	43,3	13	43,3	13	تتركز المؤسسة على برامج تكوينية لتطوير معارف العمال بصف دائمة.	Q1 3	
موافق نوعا ما	1,117	2,83	13,3	4	30	9	40	5	40	12	توفر المنشأة كل الإمكانيات والوسائل لإنجاح عملية التكوين.	Q1 4	
	0,5785	3,144											الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v20.

بناء على النتائج المحصل عليها، يظهر لنا أن الجميع قد وافقوا بدرجة مرتفعة نسبيا على جميع العبارات المقترحة والمتعلقة بقياس التكوين بالمؤسسة ، وذلك من خلال متوسط حسابي 3.144 وانحراف معياري 0.57

ثالثا: التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة :

سنتطرق فيما يلي إلى دراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرين ، التابع والمستقل من خلال التحليل الإحصائي بواسطة الارتباط البسيط و الانحدار المتعدد.

1- تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة :

حيث يبين الجدول التالي الارتباط بين إدارة الكفاءات وتطوير الموارد البشرية:

الجدول (19) : الارتباط بين متغيرات الدراسة

إدارة المهوبة	إدارة السلوك	إدارة المعرفة	R	تطوير الموارد البشرية
0.331	0.229	0.359		
0.003	0.052	0.002	SIG	

المصدر : من إعداد الباحث : بالاعتماد على مخرجات SPSS v20

تبين النتائج وجود ارتباط بين أبعاد إدارة الكفاءات المتمثلة في إدارة المعرفة ، إدارة السلوك ، إدارة الموهبة وتطوير الكفاءات البشرية .

، حيث بلغ معامل الارتباط لإدارة المعرفة 0.359 وهي نسبة دالة عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بمعنى أن هناك ارتباط ضعيف بين إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية . وكذلك بالنسبة لإدارة السلوك ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.229 ، وهو دال عند مستوى المعنوية 0.05 ، وكذلك الحال بالنسبة لإدارة الموهبة ، حيث بلغ الارتباط 0.331 ، وهو دال عند مستوى المعنوية 0.05 .

## 2- تحليل الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة :

### جدول رقم (20): الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة

إدارة الكفاءات البشرية		معامل التحديد $R^2$	تطوير الموارد البشرية
مستوى المعنوية $\alpha$			
0.000		0.175	
$x+0.081X2+0.077X3+1.1191= 0.21=Y$			

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS v20

يوضح الجدول السابق دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية ، حيث تظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود دور ذو دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في تطوير الموارد البشرية ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.39 عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.175 . وهو ارتباط ضعيف.

## خلاصة الفصل التطبيقي :

من خلال هذا الفصل ، تم التأكد من صحة الأنموذج المقترح للدراسة وذلك من خلال اختبار مختلف الفرضيات المتعلقة به ، حيث سمح لنا تحليل نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على الموظفين بالمؤسسة، وذلك باستعمال نظام الإحصاء SPSS v20 بالخروج بجملة من النتائج فيما يخص دور إدارة الكفاءات وأهميتها في تطوير الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

إن هذه النتائج يمكننا إيجازها في النقاط التالية :

☞ إن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تعمل في الوقت الحالي في ظل بيئة شديدة التغير والتطور، فكان لزاما عليها الاهتمام بتطوير الموارد البشرية من خلال الاستغلال الأمثل لكل الطاقات والكفاءات المتوفرة ، ومحاولة استقطاب أخرى.

☞ توجد علاقة تأثيرية طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية.

☞ توجد علاقة تأثيرية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إدارة المواهب وتطوير الموارد البشرية.

☞ توجد علاقة تأثيرية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إدارة سلوكيات الموظفين وتطوير الموارد البشرية.

☞ سعت المؤسسة بكل إمكانياتها إلى تدريب وتطوير مواردها البشرية من أجل ضمان بقائها واستمراريتها ، وذلك في ظل بيئة شديدة المنافسة.

☞ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية ( الجنس، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي، العمر ، سنوات الخبرة ) وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

خاتمة عامة

في نهاية هذا البحث و الذي قادنا إلى دراسة موضوع مهم و لا يزال يطرح نفسه بشدة خاصة في الدول النامية و العربية و الجزائر خاصة ،ألا و هو إدارة الكفاءات و دورها في تنمية الموارد البشرية حيث قمنا بدراسة على جزأين الجزء النظري و الذي تناولنا فيه مختلف المفاهيم و الدراسات و النظريات المتعلقة بأبعاد الدراسة. و الجزء التطبيقي و الذي حاولنا من خلاله التحقق من فرضيات الدراسة بالنزول إلى الميدان العملي و قد اخترنا مطاحن عمر بن عمر و كانت دراستنا من خلال توزيع استبيان على عينة من عمالها و الحصول على إجاباتهم و تحليلها .

### 1- نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

من خلال ما يتم عرضه في الجانب النظري و كذا الجانب التطبيقي يمكن تقديم النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية :

- لإدارة الكفاءات دور في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
- لإدارة المعرفة دور في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة.
- لإدارة المواهب دور في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة.
- لإدارة السلوك دور في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة.
- الكفاءات البشرية هي مجمل المعارف و الاتجاهات و المواهب التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة
- إن أهم التطورات و التغيرات الحاصلة في المجتمع الإنساني كانت نتيجة التطور في الكفاءات البشرية .
- تعتبر الموارد البشرية الكفؤة من أهم موارد المنظمة التي تضمن لها البقاء و الاستمرار في المنافسة التي تواجهها .
- تمثل إدارة الكفاءات حقلًا علميًا و تطبيقًا حديثًا يعمل على توفير قدرات واسعة للمنظمات في التميز و الريادة و الإبداع في إطار أبعاده الرئيسية الثلاثة : إدارة المعرفة ،إدارة المواهب و إدارة السلوك .



- إن مفهوم إدارة الكفاءات لم يتبلور بالشكل المطلوب لدى المؤسسات الجزائرية و لا تزال قاصرة عن فهمه بالطرق الصحيحة التي تحقق الفائدة من تطبيقه على أرض الواقع .
- إن العقول المفكرة و المبدعة يمكنها أن تحافظ على الموارد الأخرى و على تحسينها و تنميتها نحو الأفضل و تقودها لخدمة الأهداف المرجوة.
- يعد مفهوم إدارة الكفاءات المفتاح الرئيس لنجاح المنظمات في العصر الحديث بصفته شكل من أشكال الاستثمار ينظر إلى أفراد على أنهم المصدر الرئيس للتطوير و الإبداع .
- على المنظمة استراتيجيات وضع و خطط لتنمية مواردها البشرية بالاعتماد على الكفاءات التي تمتلكها.

## 2- توصيات واقتراحات:

- من خلال موضوع الدراسة وانطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، ونزولنا إلى الميدان والاقتراب أكثر من الواقع يمكن تقديم بعض التوصيات المتمثلة في:
  - توفير الدعم المادي والمعنوي من قبل الإدارة للعناصر الفعالة داخل المنظمة.
  - العمل على دعم جهود تدريب و تطوير الأفراد داخل المنظمة فيما يتعلق بإكسابهم مهارات جديدة أو تعزيزها .
  - وضع مختصين في مجال استقطاب الكفاءات واكتشافها والاستثمار فيها.
  - الاستثمار في مجال العنصر البشري الكفاء، وضرورة المحافظة عليه عن طريق مراجعة نظام الأجور والرواتب.
  - العمل على استعمال التكنولوجيا الحديثة في مجال التدريب والتعليم والتكوين.
  - ضرورة المحافظة على المواهب والكفاءات من خلال التدريب المستمر والتحفيز الدائم.
  - نوصي المؤسسات ، لاسيما الاقتصادية منها الاهتمام أكثر بتطوير العنصر البشري من خلال الغوص أكثر في مختلف كفاءاتهم ومواهبهم.

### 3- آفاق الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة محاولة منا للإلمام بأحد أهم المواضيع الحديثة التي شغلت فكر العديد من المسيرين، إلا أن هذه الدراسة اقتصرت على أهم جوانب الموضوع فقط، وفي هذا الصدد يمكن اقتراح بعض المواضيع التي بإمكانها أن تكون بحوث مستقبلية وهي:

- مدى تأثير الحوافز المادية والمعنية على إدارة الكفاءات والموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.
- هجرة الأدمغة المواهب بالمؤسسات الاقتصادية : الأسباب والنتائج.
- نظام الأجور والعلاوات وتأثيره على أداء الأفراد بالمؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقييم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
2. بشار يزيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
3. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د.شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة"، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
4. جمال داود سلمان، "اقتصاد المعرفة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، (ب. س. ن).
5. الحريري محمد سرور، الإدارة المعاصرة، دار الوراق للتوزيع، الأردن، 2012.
6. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية، 2002.
7. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، المكتبة العلمية لجامعة قلمة.
8. حيدر محمد العمري: إستراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة،، الطبعة 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.
9. الخطيب معززة عبد الله، دور رأس المال الفكري في تكوير الكفاءات الإدارية لدى العاملين الادارين، جامعة غزة، فلسطين، 2013.
10. خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار زمزم ناشرون وموزعون، 2013.
11. رضا هاشم حمدي، التدريب والتأهيل الاداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
12. صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

13. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
14. عبد الصمد الغابري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر-ط2- دار النهضة العربية، لبنان، 2006.
15. عبد العزيز صالح بن حنبور، الإدارة العامة المقارنة، الطبعة 1، الدار العلمية الدولية، الأردن، 2000.
16. عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
17. علي غربي، اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
18. فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، إترك القاهرة، مصر، 2001.
19. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى)، 2014.
20. محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر الحديث، الأردن، 2012.
21. محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق -ط3- دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
22. محمد قاسم القريوي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة 6، دار وائل، الأردن، 2000.
23. محمد نائف محمود، "الاقتصاد المعرفي"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
24. محمود سلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، وائل للنشر، الأردن، 2001.
25. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
26. مصطفى يوسف كافي، إدارة المواهب البشرية في المنظمة، طبعة 01، 2018.
27. الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، ج2، محر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
28. هيثم حجازي وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات، دار الأهلية للنشر والتوزيع، 2005.
29. الوليد بشار اليازيد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، 2009.

30. محضية سملاي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة والمعرفة"، 2004.

ب- الرسائل والمذكرات:

1. بركاني صبرينة، "دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية بأم البواقي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماست منشورة جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015/2014.

2. بوسعد زكية، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية العمومية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.

3. بوسعد نذيرة، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2003.

4. العلواني صليحة، تباني تسعديت، معوقات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على فعالية المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية لبلدية آس منصور، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2015/ 2014.

5. عمري سامي، تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة، مناجم الفوسفات، تبسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.

6. المرهون نسرين، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2009.

ج- الجرائد

1. جريدة الرياض، مؤسسة اليمامة الصحفية، عدد 22 أكتوبر 2017، الرياض، السعودية.

د- المجلات والملتقيات:

2. أحمد رحمان، تسيير الموارد البشرية، مجلة المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط، الجزائر، 1996، العدد 22.

3. بلقاسم سلاطية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2003.

4. بوخمم عبد الفتاح وشابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودوره في بناء الميزة التنافسية:الملتقى الدولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005.
5. الصالح رشاد أسماء نايف، المعرفة الضمنية ودورها في تطوير وتنمية الموارد البشرية في ظل الإدارة المعولمة:المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 2011.
6. كورتل فريد وموساوي زهية، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر فعال لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، الملتقى العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة تلمسان، 2005.
7. لولوج ع القادر، داسة اسماعيل، مساهمة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2013.
8. مصنوعة أحمد، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع والآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 03-04-ديسمبر 2012.
9. نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية"، اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 7.
10. يوسف بن شني، أمين محفي، إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21/22 فيفري 2012.

#### هـ- المعاجم

1. المعجم العربي الأساسي. **La rousse**.

2. Jean Marie Perztti, **Dictionnaire de Ressources Humaines**,4 Eme édition,vuibert,2005.

Training", **Business Dictionary** , 2017Aabic British Academy of high Learning 5 th chapter «Training ».



و- المراجع باللغة الأجنبية

1. Alain Maignant ,**Ressources Humaines développer la stratégie**. Ed liaison France.2000.
2. Brainstorming".
3. Campoy Eric et Machouf Etienne et mazouli Karim et Neuveu Valerie,**Gestion de ressources humaines** ;2011.
4. Hanisha Besant (2016), **The Journey of Brainstorming**, USA: Regent University School of Business & Leadership.
5. **jean Yves Le management des connaissances et des competences en pratique ,2003.**
6. **Jossey-Bass (1998), BRAINSTORMING, USA: The Pfeiffer Library**
7. Lou Van Beirendonk : **Tous comp étents, Le management des comp étences dans l'entreprise** ,Edition de Boeck ,Belgique,2006.
8. Smriti Chand, "**Training of Employees: Meaning, Objectives, Need and Importance Employee Management**" ،"Your Article Library.2020

ز- المواقع الالكترونية

1. [writing.colostate.edu](http://writing.colostate.edu)
2. [writingcenter.unc.edu](http://writingcenter.unc.edu)
3. [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)
4. [www.sst5.com](http://www.sst5.com)
5. [www.unrwa.org](http://www.unrwa.org)

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945



قالمة

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

قسم العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث موجهة للطاخم الإداري والتقنيين بمؤسسة

مطاحن عمر بن عمر - الفجوج ، قالمة MAB-

\* استبيان يخص دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية

في إطار التحضير لتقديم مذكرة ماستر أكاديمي ،ومن أجل معرفة مدى تأثير إدارة الكفاءات على تطوير الموارد البشرية في مؤسستكم المحترمة، سيكون من دواعي سروري مشاركتكم هذه الدراسة المتواضعة ، وذلك من خلال الإجابة وبكل موضوعية وصراحة على الأسئلة المرفقة في الاستبيان.

الأستاذ المشرف:

البروفيسور : بضياف عبدالمالك

الطالب:

قادري محمد

المحور الأول : البيانات العامة

الجنس:

أنثى

ذكر

الفئة العمرية:

أكبر من 50

50-41

40-31

30-20

المؤهل الدراسي :

أخرى

دراسات عليا

جامعي

ثانوي

سنوات الخبرة:

أكثر من 10 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

المنصب الوظيفي:

موظف

رئيس مصلحة

رئيس فرع

مدير

## المحور الثاني : إدارة الكفاءات في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

الرقم	الفقرة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	لا أعرف
أولا : إدارة الكفاءات البشرية بالمؤسسة					
01	تتوافر المؤسسة على موارد بشرية بكفاءة عالية.				
02	تم عملية التوظيف على أساس الكفاءة.				
03	تقوم المؤسسة بتشجيع العمال الأكفاء دوما وتحفزهم على المبادرة.				
04	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لاستقطاب ذوي الكفاءات.				
05	تتابع المؤسسة بعناية كبيرة العنصر البشري الكفاء لديها.				
ثانيا : إدارة المعرفة في المؤسسة					
06	تعرف مؤسستكم المعارف التي تشكل عوامل نجاح لها.				
07	تتركز المؤسسة على المعارف الحقيقية وليس على سنوات الخبرة.				
08	تعتمد المؤسسة إلى استخدام الكفاءات لتنمية واكتساب معارف جديدة.				
09	توفر المؤسسة الجو المناسب للاستفادة من المعارف المتوفرة.				
10	تدعم المؤسسة المعرفة المتوافرة ببرامج تكوينية ومؤتمرات وغيرها..				
ثالثا : إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة					
11	تقوم إدارة المواهب على وضع المهوبة المناسبة في المنصب المناسب.				
12	تعتمد مطاحن عمر بن عمر على مخططات لاستغلال المواهب من أجل اكتشاف إبداعات جديدة لصالح المؤسسة.				
13	تختار المؤسسة بعناية المواهب لاستغلالها في تحقيق أهدافها.				
14	يتقلد الموهوبون مراكز مسؤولية لتدريب الموظفين والعمال الجدد.				
رابعا : إدارة السلوك بالمؤسسة					
15	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتطوير السلوكيات للإيجاب لأفرادها.				
16	تمنح المؤسسة الحرية لأفرادها لإتباع السلوكيات المناسبة لتحفيزهم وتطوير قدراتهم .				
17	تشيد المؤسسة بالأفراد الذين يحوزون على سلوكيات إيجابية.				

## المحور الثالث : تطوير الموارد البشرية في المؤسسة والتكوين

الرقم	الفقرة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	لا أعرف
أولاً : تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة					
01	تضع مؤسستكم استراتيجيات لتطوير المورد البشري.				
02	تدعم المؤسسة تنمية مواردها البشرية بدعم البرامج اللازمة لذلك وتطويرها.				
03	تكليف تطوير الموارد البشرية من تدريب وتكوين ورسكلة هو بمثابة استثمار على المدى المتوسط والطويل.				
ثانياً : التدريب					
04	تقوم المؤسسة بتحديد البرامج التدريبية لعماله بناء على دراسات مسبقة وبعناية كبيرة.				
05	تدريب العمال المستمر يزيد من مردودية المورد البشري.				
06	تعتمد المنشأة على برامج تدريبية للعاملين الجدد قصد إكسابهم مهارات جديدة.				
ثالثاً : التدريب الفردي أو الذاتي والتدريب الجماعي (الفرقي)					
07	تشجع المنظمة على تطوير قدرات أفرادها من خلال التعلم الذاتي والمستمر.				
08	تشارك الإدارة في تعزيز ثقافة المعرفة التشاركية والعمل كفريق.				
09	يمكن لأي فرد بمشاركة معارفه وخبراته وتطبيقها على أرض الواقع.				
10	تولي المؤسسة أهمية بالغة لنوعية التعليم والتدريب للعاملين.				
11	تدعم المؤسسة التدريب والتعليم بمنح تعليمية بالخارج.				
رابعاً : التكوين					
12	تحدد المؤسسة مدى حاجة العمال لتريصات أو تكوينات في اللغات أو الإعلام الآلي والتكنولوجيا الحديثة.				
13	تركز المؤسسة على برامج تكوينية لتطوير معارف العمال بصف دائمة.				
14	توفر المنشأة كل الإمكانيات والوسائل لإنجاح عملية التكوين.				

شكراً لحسن تعاونكم

## FICHE D'EVALUATION FORMATION

Nom, prénom(s) participant	Poste	Action de formation

*Déroulement de la formation :*

Lieu	Jours	Formateur

*Le contenu de la formation a été :*

Sans intérêt	Peu intéressant	Intéressant	Utile	Très utile

*Si le contenu a été utile, pour qui ?*

Hors du travail	En partie pour le travail	Très utile pour le travail	Excellent

*les outils, méthodes, réflexion et connaissances acquises lors de la formation vous seront utiles dans :*

.....

.....

.....

*Dans le cas contraire, pourquoi ?*

Hors sujet	Animation pauvre	Déjà vu	Inaccessible	Autres...
				.....

*A la fin qu'avez-vous retenu (Nouvelles Connaissances, Outils, Méthodes...) :*

.....

.....

.....

*Vos Appréciations sur le formateur :*

.....

.....

.....

*Que nous conseillez-vous ?*

Prévoir d'autres formations	Je ne souhaite plus participer	Date	Visa

**FICHE DE NOTATION DE CANDIDAT**

**Nom :** .....

**Prénom :** .....

**Poste :** ..... **Régime :** .....

Exigences	Critères	Appréciation
Niveau d'instruction	Universitaire	
Formation /diplômes	License/ingénieur	
Expérience professionnelle	Dans la filière	
Profile / Personnalité	Stabilité, sérieux, disponibilité, aptitude au travail d'équipe...	

**Commentaire :** .....

**Aptitude technique au poste :** .....

**Décision :** .....

**Chargé de la sélection :** .....

**Visa :** .....

**Validation du directeur :** .....



**Nombre de personnes formées durant les années 2017/2018/2019 par catégorie socio-professionnelle**

<b>2018</b>	<b>Cadre</b>	256
	<b>non Cadre</b>	380
<b>2019</b>	<b>Cadre</b>	781
	<b>non Cadre</b>	719

**Nombre de formation effectuées par type**

<b>TYPE FORMATION</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
FORMATION Réglementaire	1	4	3
FORMATION Metier	3	8	23
FORMATION MANAGEMENT	/	6	17
FORMATION sécurité	/	1	8

Centricités de lignes	NB WILAYA	%
CENTRE	9	26%
EST	14	41%
QUEST	6	18%
SUD	5	15%
<b>Total général</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>