

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ليل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (ل.م.د.)

تخصص: تسيير المؤسسات

المؤسسة الجزائرية

واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها

تحت إشراف:

أ.د. ثابت أول وسيلة

إعداد الطالبة:

أ.د. براهيمية أسية

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوهنة علي
مشرفة ومقررة	جامعة تلمسان	أستاذة التعليم العالي	أ.د. ثابت أول وسيلة
عضوا مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بطاهر سمير
عضوا مناقشا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر	د. أونان بومدين
عضوا مناقشا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر	د. بوجرفة عبد الناصر
عضوا مناقشا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د. أرزي فتحي

السنة الجامعية : 2016-2017م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (ل.م.د.)

تخصص: تسيير المؤسسات

المؤسسة الجزائرية

واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها

تحت إشراف:

أ.د. ثابت أول وسيلة

إعداد الطالبة:

أ.د. براهيمية أسية

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوهنة علي
مشرفة ومقررة	جامعة تلمسان	أستاذة التعليم العالي	أ.د. ثابت أول وسيلة
عضوا مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بطاهر سمير
عضوا مناقشا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر	د. أونان بومدين
عضوا مناقشا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر	د. بوجرفة عبد الناصر
عضوا مناقشا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د. أرزي فتحي

السنة الجامعية : 2016-2017م

فهرس المحتويات

المقدمة العامة.....	أ
الفصل الأول: أهمّ الإصلاحات التي عرفتھا المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاسها على إدارة الموارد البشرية.....	1
تمهيد.....	1
المبحث الأول: التطور التاريخي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.....	2
المطلب الأول: نظرة عامة حول المؤسسات الاقتصادية.....	2
الفرع الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....	2
الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية.....	4
الفرع الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية.....	5
الفرع الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية.....	7
المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية قبل الإصلاحات الاقتصادية.....	11
الفرع الأول: مرحلة التسيير الذاتي (1962-1965).....	12
الفرع الثاني: مرحلة الشركة الوطنية (التسيير البيروقراطي) 1965-1970.....	15
الفرع الثالث: نتائج المرحلة الأولى (1962-1970).....	16
الفرع الرابع: مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1980).....	17
الفرع الخامس: نتائج وعواقب المرحلة الثانية (1971-1980).....	19
المطلب الثالث: الإصلاحات والتحويلات الاقتصادية التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية.....	22
الفرع الأول: إعادة الهيكلة العضوية والمالية.....	23
الفرع الثاني: نتائج إعادة الهيكلة العضوية والمالية.....	26
الفرع الثالث: وضعية المؤسسة الجزائرية في إطار سياسة استقلالية المؤسسات.....	27
الفرع الرابع: إنشاء صناديق المساهمة.....	30
الفرع الخامس: تقويم سياسة استقلالية المؤسسات.....	32
المبحث الثاني: الآفاق المستقبلية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....	34
المطلب الأول: سياسة إعادة الهيكلة الصناعية.....	35
الفرع الأول: تعريف إعادة الهيكلة الصناعية.....	36
الفرع الثاني: أسباب تبني سياسة إعادة الهيكلة الصناعية.....	36

- 37..... الفرع الثالث: أهداف إعادة الهيكلة الصناعية
- 37..... المطلب الثاني: واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل سياسة الخصخصة
- 38..... الفرع الأول: ماهية الخصخصة
- 40..... الفرع الثاني: أهداف الخصخصة
- 41..... الفرع الثالث: أهم تقنيات الخصخصة
- 42..... الفرع الرابع: إنشاء الشركات القابضة ومجلس مساهمات الدولة
- 45..... الفرع الخامس: تقييم سياسة الخصخصة في الجزائر
- 50..... المطلب الثالث: برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- 50..... الفرع الأول: ماهية التأهيل
- 51..... الفرع الثاني: أهداف برنامج التأهيل
- 52..... الفرع الثالث: هيكلية برنامج التأهيل وأهم مراحله
- 53..... الفرع الخامس: نتائج برنامج التأهيل
- 55..... المبحث الثالث: تطور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- 56..... المطلب الأول: الموارد البشرية -مدخل نظري-
- 56..... الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية
- 57..... الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
- 58..... الفرع الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية
- 65..... المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
- 66..... الفرع الأول: مرحلة التشكيل - الثورة الصناعية وحتى بداية القرن العشرين -
- 66..... الفرع الثاني: مرحلة النمو والتطور - أواخر القرن التاسع عشر وحتى منتصف الأربعينيات من القرن العشرين -
- 67..... الفرع الثالث: مرحلة بداية النضوج - من أربعينات إلى ثمانينات القرن العشرين -
- 70..... الفرع الرابع: إدارة استراتيجية للموارد البشرية، من ثمانينات القرن العشرين إلى الوقت الحاضر
- 74.....
- 79..... المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية
- 79..... الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية في سنوات الستينات
- 80..... الفرع الثاني: إدارة الموارد البشرية في سنوات السبعينات
- 82..... الفرع الثالث: إدارة الموارد البشرية في سنوات الثمانينات
- 84..... الفرع الرابع: إدارة الموارد البشرية في سنوات التسعينات إلى يومنا

87.....	خاتمة الفصل الأول
88.....	الفصل الثاني: استقطاب الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية
88.....	تمهيد.....
89.....	المبحث الأول: نظريات الاقتصاد والتسيير والكفاءات البشرية
89.....	المطلب الأول: نظريات التسيير
89.....	الفرع الأول: المدرسة الكلاسيكية (1900)
94.....	الفرع الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية (1930)
98.....	الفرع الثالث: المدرسة الحديثة (1950)
102.....	المطلب الثاني: النظريات الاقتصادية للكفاءة في المؤسسة.....
103.....	الفرع الأول: نظرية تكاليف الصفقات لـ « Oliver Williamson »
105.....	الفرع الثاني: نظرية الوكالة
107.....	الفرع الثالث: نظرية الموارد.....
113.....	المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للكفاءات
114.....	الفرع الأول: مفهوم الكفاءات وأبعادها
120.....	الفرع الثاني: أنواع الكفاءات البشرية
122.....	الفرع الثالث: خصائص الكفاءات البشرية.....
123.....	الفرع الرابع: تسيير الكفاءات ومقارباته
126.....	الفرع الخامس: تقييم الكفاءات ومقارباته.....
128.....	المبحث الثاني: عموميات حول استقطاب الكفاءات البشرية
129.....	المطلب الأول: مفهوم الاستقطاب، مبرراته وأهدافه
129.....	الفرع الأول: مفهوم الاستقطاب.....
130.....	الفرع الثاني: مبررات الاستقطاب وأسبابه
131.....	الفرع الثالث: أهداف الاستقطاب.....
131.....	المطلب الثاني: نظريات الاستقطاب ومبادئه
131.....	الفرع الأول: نظريات الاستقطاب
132.....	الفرع الثاني: مبادئ الاستقطاب
133.....	المطلب الثالث: مصادر الاستقطاب
133.....	الفرع الأول: مصادر الاستقطاب الداخلية
134.....	الفرع الثاني: مصادر الاستقطاب الخارجية

134.....	المبحث الثالث: طرق استقطاب الكفاءات البشرية
135.....	المطلب الأول: دور نظام الأجور في عملية استقطاب الكفاءات
135.....	الفرع الأول: أجور الكفاءات la Rémunération des compétences
140.....	الفرع الثاني: العوامل التي تؤثر في تحديد مستوى الأجور
141.....	الفرع الثالث: الكفاءات وصيغ الرواتب
142.....	الفرع الرابع: نماذج أجور الكفاءات
143.....	الفرع الخامس: أهمية الأجور للمؤسسة
144.....	المطلب الثاني: تطوير المسار الوظيفي كوسيلة لاستقطاب الكفاءات البشرية
145.....	الفرع الأول: مفهوم تطوير المسار الوظيفي
146.....	الفرع الثاني: أبعاد تطوير المسار الوظيفي
150.....	الفرع الثالث: أهمية تطوير المسار الوظيفي
152.....	الفرع الرابع: مراحل المسار الوظيفي career path stages
154.....	الفرع الخامس: نماذج تحديد المسار الوظيفي
158.....	المطلب الثالث: سمعة المؤسسة ودورها في استقطاب الكفاءات البشرية
158.....	الفرع الأول: مفاهيم عامة حول سمعة المؤسسة
162.....	الفرع الثاني: خطوات تكوين سمعة المؤسسة، معاييرها وأهميتها
164.....	الفرع الثالث: أهمية الاتصال المؤسسي في بناء سمعة المؤسسة
167.....	الفرع الرابع: دور العلاقات العامة في بناء وتعزيز سمعة المؤسسة
173.....	المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة في استقطاب الكفاءات البشرية
173.....	الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
174.....	الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية ووظائفها
177.....	الفرع الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية وخصائصها
179.....	الفرع الرابع: دور وأهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة
180.....	الفرع الخامس: آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها
182.....	خاتمة الفصل الثاني
183.....	الفصل الثالث : طرق المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية
184.....	تمهيد
185.....	المبحث الأول: التكوين والتدريب كإستراتيجية للمحافظة على الكفاءات البشرية
185.....	المطلب الأول: أساسيات حول عملية التكوين

185.....	الفرع الأول: مفهوم وأهمية التكوين
187.....	الفرع الثاني: مقاربات وأهداف التكوين
191.....	الفرع الثالث: سيرورة عملية التكوين
193.....	المطلب الثاني: تكوين الكفاءات
193.....	الفرع الأول: مفهوم تكوين الكفاءات
195.....	الفرع الثاني: مراحل تكوين الكفاءات
197.....	الفرع الثالث: علاقة التكوين بالاحترافية
198.....	المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول التدريب
198.....	الفرع الأول: مفهوم ومكونات التدريب
199.....	الفرع الثاني: أنواع وأساليب التدريب
204.....	الفرع الثالث: خطوات التدريب
204.....	الفرع الرابع: نموذج تصميم الأنظمة التعليمية ISD
206.....	المطلب الرابع: التدريب على أساس الكفاءات
206.....	الفرع الأول: إعادة ابتكار نموذج ISD
207.....	الفرع الثاني: التدريب لبناء الكفاءات الفردية
208.....	الفرع الثالث: بناء الكفاءات الفردية ضمن سياق فرق العمل
209.....	المبحث الثاني: دور التحفيز في المحافظة على الكفاءات
209.....	المطلب الأول: عموميات حول التحفيز
210.....	الفرع الأول: تعريف الحوافز، الدوافع والتحفيز
213.....	الفرع الثاني: السمات الأساسية لعملية التحفيز
214.....	الفرع الثالث: المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال
215.....	المطلب الثاني: نظريات الدافعية والتحفيز
215.....	الفرع الأول: نظريات المحتوى
217.....	الفرع الثاني: نظريات العملية
220.....	المطلب الثالث: أنواع ومراحل تصميم نظام الحوافز
220.....	الفرع الأول: أنواع الحوافز
221.....	الفرع الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز
222.....	الفرع الثالث: خصائص نظام التحفيز الجيد
223.....	المبحث الثالث: أثر المناخ التنظيمي في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية

223.....	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المناخ التنظيمي
224.....	الفرع الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
225.....	الفرع الثاني: أهمية المناخ التنظيمي وخصائصه
226.....	الفرع الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي
228.....	المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي ومدخل قياسه
228.....	الفرع الأول: عناصر المناخ التنظيمي
230.....	الفرع الثاني: مدخل قياس المناخ التنظيمي
232.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وأنواعه
232.....	الفرع الأول: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
233.....	الفرع الثاني: أنواع المناخ التنظيمي
235.....	خاتمة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: واقع الاستقطاب والمحافظة على الكفاءات - دراسة حالة لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-
236.....	تمهيد
237.....	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
238.....	المطلب الأول : المنهج المستخدم وعينة الدراسة ومجالاتها
238.....	الفرع الأول : المناهج المستخدمة في الدراسة
238.....	الفرع الثاني : عينة الدراسة
239.....	الفرع الثالث : حدود الدراسة
240.....	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة
240.....	الفرع الأول : الاستبيان
243.....	الفرع الثاني : المقابلة
243.....	الفرع الثالث : الملاحظة
243.....	المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
243.....	الفرع الأول : البرنامج الإحصائي spss
245.....	الفرع الثاني : تعريف التحليل العاملي لاختبار أدوات القياس(طريقة ACP)
247.....	المبحث الثاني: تحليل بيانات العينة المتعلقة بالدراسة
248.....	المطلب الأول: تحليل البيانات العامة حول المؤسسات المستهدفة
250.....	المطلب الثاني: تحليل اتجاه الإجابات الخاصة باستقطاب الكفاءات البشرية

250.....	الفرع الأول: إجابات محور نظام الأجور
251.....	الفرع الثاني: إجابات محور التطوير الوظيفي Developpemet de Carriere
252.....	الفرع الثالث: إجابات محور ثقافة المؤسسة
253.....	الفرع الرابع : إجابات محور سمعة المؤسسة
254.....	الفرع الخامس : إجابات محور الاستقطاب.....
255.....	المطلب الثالث: تحليل اتجاه إجابات طرق المحافظة على الكفاءات.....
255.....	الفرع الأول: إجابات محور تكوين الكفاءات البشرية
255.....	الفرع الثاني : إجابات محور التدريب Training.....
256.....	الفرع الثالث: إجابات محور التحفيز motivation.....
257.....	الفرع الرابع : إجابات محور المناخ التنظيمي.....
259.....	الفرع الخامس: إجابات محور المحافظة على الكفاءات
260.....	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
260.....	المطلب الأول :ثبات وصدق الاستبيان
260.....	المطلب الثاني :التحليل العاملي لسلام القياس(ACP).....
261.....	الفرع الأول :نتائج التحليل العاملي لطرق استقطاب الكفاءات البشرية.....
266.....	الفرع الثاني : نتائج التحليل العاملي لطرق المحافظة على الكفاءات البشرية.....
271.....	المطلب الثالث:اختبار صحة الفرضيات.....
271.....	الفرع الأول : نتائج الفرضية الأولى
273.....	الفرع الثاني : نتائج الفرضية الثانية.....
277.....	خاتمة الفصل الرابع.....
278.....	الخاتمة العامة.....
283.....	الملاحق.....
333.....	قائمة المراجع.....

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	النموذج التفسيري لمتغيرات الدراسة	1
ح	تسيير نظام الأجور	2
ط	نموذج (Morin, 2006)	3
53	مراحل عملية التأهيل	4
65	الإطار الكلي لإدارة الموارد البشرية	5
96	سلم الحاجات لدى ماسلو	6
100	عناصر النظام	7
116	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	8
119	المعارف والكفاءات حسب Grundstein	9
124	الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية	10
137	الشكل العام للتعويضات	11
149	تخطيط المسار الوظيفي وإدارته	12
152	مراحل المسار الوظيفي	13
161	عناصر بناء سمعة المنظمة	14
189	عجلة Deming	15
191	الاحتياجات التكوينية	16
196	مراحل تكوين الكفاءات تبعا لمقاربة الجودة	17
211	خطوات عملية الدافعية	18
216	سلم الحاجات عند الديرفر	19
218	نموذج التوقع عند فروم	20
230	عناصر المناخ التنظيمي	21

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	العوامل التي تؤثر على عملية الاستقطاب	ط
2	المؤسسات المسيرة ذاتيا على مختلف فروع الأنشطة الاقتصادية نهاية 1963	14
3	تطور المؤسسات المنظمة حسب التسيير الاشتراكي بين سنتي 1978-1974	19
4	البرامج والمخططات التنموية من 1956-1984	20
5	معدل زيادة الناتج الوطني	24
6	عدد المؤسسات المستقلة من 1988-1994	34
7	توزيع المؤسسات العمومية التي تم حلها والعمال المسرحين خلال الفترة من نوفمبر 1996 إلى ديسمبر 1997	46
8	تطور عملية حل المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى غاية 1998/06/30	47
9	حصيلة الخصخصة في الجزائر خلال السنوات (2003-2007)	48
10	الاستعمالات المختلفة لمدلول الموارد	109
11	العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب	141
12	مقارنة تكوين الكفاءات بالتكوين التقليدي	195
13	الفرق بين الدافع، الحاجة، الحافز	213
14	عدد المؤسسات في كل ولاية	239
15	محاور الدراسة الخاصة بالجزء الثاني من الاستبيان	242
16	محاور الدراسة الخاصة بالجزء الثالث من الاستبيان	243
17	قيم معامل MSA حسب (kaiser et rice 1974)	246
18	البيانات العامة حول المؤسسات المستهدفة	248
19	التكرارات لعبارات متغير نظام الأجور (Salaire)	250
20	التكرارات لعبارات متغير التطوير الوظيفي	251
21	التكرارات لعبارات متغير الثقافة التنظيمية للمؤسسة	252
22	التكرارات والنسب المئوية لمختلف عبارات متغير سمعة المؤسسة	253
23	التكرارات والنسب المئوية لمختلف عبارات متغير الاستقطاب	254
24	التكرارات والنسب المئوية لمختلف عبارات متغير تكوين الكفاءات	255

256	التكرارات والنسب المئوية لمختلف عبارات متغير تدريب الكفاءات	25
257	التكرارات والنسب المئوية لمختلف عبارات متغير تحفيز الكفاءات	26
258	التكرارات والنسب المئوية لمختلف عبارات متغير المناخ التنظيمي	27
259	التكرارات والنسب المئوية لمختلف عبارات متغير المحافظة على الكفاءات	28
260	اختبار ألفا كرونباخ الإجمالية	29
261	التحليل العاملي لمقياس نظام الأجور	30
262	التحليل العاملي لمقياس التطوير الوظيفي	31
263	التحليل العاملي لمقياس ثقافة المؤسسة	32
264	التحليل العاملي لمقياس سمعة المؤسسة	33
265	التحليل العاملي لمقياس استقطاب الكفاءات البشرية	34
266	التحليل العاملي لمقياس تكوين الكفاءات	35
267	التحليل العاملي لمقياس تدريب الكفاءات	36
268	التحليل العاملي لمقياس تحفيز الكفاءات	37
269	التحليل العاملي لمقياس المناخ التنظيمي	38
270	التحليل العاملي لمقياس المحافظة على الكفاءات	39
271	معامل التحديد ومعامل تحديد المعدل	40
272	تحليل التباين ANOVA	41
272	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدّد	42
273	معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل	43
274	تحليل التباين ANOVA	44
274	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدّد	45
275	ملخص اختبار الفرضيات	46

المقدمة العامة:

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الاقتصادية الهامة، فمعظم الدول تعمل على تحرير اقتصادها من كافة المعوقات سواء في مجال التجارة، الاستثمار الإنتاج والخدمات حيث أصبح الاعتماد المتبادل وثيقا بين الدول في تحقيق النمو والتنمية، ولعل أهم ما يميز التحولات والتغيرات العظمى التي يشهدها القرن الحادي والعشرين هو تطور الفكر الإداري العالمي، من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة في بداية القرن العشرين إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة والإبداع وأهم مورد استراتيجي يمنح التفوق والريادة. المؤسسات الاقتصادية تعرف حاليا تعددا في الوظائف والنشاطات، هذه الوظائف تحتاج إلى موارد بشرية تتمتع بكفاءات ومهارات مختلفة ومتنوعة للقيام بها وأدائها، و هذا ما أدى بدوره إلى زيادة الحاجة إلى أداء ادوار مختلفة بالمؤسسة، والحاجة إلى أفراد يستطيعون التكفل بهذه الأدوار، كما أصبح من الملح الاهتمام في المؤسسة بإيجاد السبل الكفيلة بتوظيف الكفاءات الأكثر قدرة على فهم الأدوار التي يكلفون بها من اجل تلبية حاجات المؤسسة وتحقيق أهدافها .

وعلى هذا الأساس فإدارة الموارد البشرية أصبحت تعطي أهمية كبيرة لنشاط الاستقطاب، ذلك لأنه وسيلة لتحفيز وترغيب الكفاءات البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب العمل في المؤسسة، غير ان الحصول على هذه الكفاءات وحدها لا يكفي لأننا نحتاج أن نتعلم كيفية استثمارها والمحافظة عليها، فوجودها بحد ذاتها لا يؤدي إلى النتائج المطلوبة ما لم يتم التعامل معها بالطرق التي تمكن من توظيفها على النحو الأمثل. لذا يعد الاحتفاظ بالكفاءات احد الأنشطة الهامة لنجاح المؤسسة الاقتصادية، حيث تلجا الكثير من المؤسسات لاستخدام العديد من الوسائل للإبقاء على أصحاب المهارات والقدرات العالية .

المؤسسة الجزائرية ونتيجة للتغيرات الاقتصادية التي يعرفها العالم مؤخرا، شهدت تحولات جذرية في السنوات الأخيرة من اجل تأقلمها مع هذه التغيرات الحاصلة في بيئتها ولإسما المتعلقة بمتطلبات التنافسية والتي تمثل فيها الكفاءات البشرية أعلى مستوى من الميزة التنافسية.

منذ حصول الجزائر على استقلالها وهي تسعى إلى تحقيق هدف النمو والتنمية من خلال المخططات التنموية التي تبنتها مع نهاية الستينات إلى بداية الثمانينات في إطار المخطط الرباعي الأول*1970-1973 * المخطط الرباعي الثاني *1974-1977*، وأهم نتائج هذه البرامج التنموية هو حالة العجز المالي واللاكفاءة التي عانت منها اغلب المؤسسات الجزائرية بسبب نمط الإدارة والتسيير المتبع، فالجهات الوصية كانت تتدخل في اغلب القرارات المتخذة، كما أن هذه البرامج لم تستند على مرتكزات عقلانية ذات مصداقية وفي إطار البحث عن الكفاءة فقد طبقت

الجزائر سياسية أخرى تمثلت في استقلالية المؤسسات العامة تبعتها بعد ذلك إعادة الهيكلة الصناعية وأخيرا الخصخصة.

بعد كل الإصلاحات والبرامج التنموية التي تبنتها الجزائر فالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية يمكنها رفع مستوى أدائها من خلال رفع مستوى مواردها البشرية وخاصة أصحاب الكفاءة داخل المؤسسة واستقطاب الكفاءات التي تحتاجها من خارج المؤسسة ، وتكون المرحلة الأخرى هي تصرف المنظمة مع هذه الكفاءة من خلال توفير كل الوسائل للمحافظة عليها.

في الواقع هنالك العديد من الدراسات التي تطرقت الى موضوع الكفاءات البشرية ومن جوانب مختلفة على مستوى المؤسسات الجزائرية، وعليه فقد اخترت مجموعة من هذه الدراسات لقربها من الدراسة الحالية:

- دراسة يحيوي سليمان (2008)⁽¹⁾ بعنوان : تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ركزت على أهمية التكوين،التدريب و التحفيز لتنمية الكفاءات البشرية.
- دراسة شليل عبد اللطيف(2009)⁽²⁾ بعنوان: من التكوين الى تطوير الكفاءات في المؤسسة دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان ،اهتمت هذه الدراسة بطرق تطوير الكفاءات في المؤسسة وأهمية التكوين و E . Learning et coaching في تنمية الكفاءات .
- كما ركزت دراسة سحنوني (2010)⁽³⁾ بعنوان :طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة SEROR بتلمسان على طرق التعلم التنظيمي و التعلم الافتراضي و الوقوف على واقع المؤسسة الجزائرية ومدى اهتمامها بتنمية كفاءاتها من خلال التكوين و تطوير الكفاءات.

(1) - يحيوي سليمان ،" تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة مؤسسة مطاحن عزوز بسيدي بلعباس" ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،تخصص ادارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ،2007-2008.

(2) - شليل عبد اللطيف ،"من التكوين الى تطوير الكفاءات في المؤسسة دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ،2008-2009.

(3) - سحنوني محمد ، "طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة-SEROR- تلمسان"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ،2009-2010

- دراسة بن سالم أمال (2011) (4) بعنوان: سبل و اليات الحصول على الكفاءات البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببوسعادة، ركزت على دور تسيير الكفاءات في جذب، تطوير و استبقاء المواهب البشرية.
- و اهتمت دراسة مصنوعة أحمد (2012) (5) بعنوان: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني بتقييم الكفاءات، تطويرها و تحفيزها كأهم الأليات لتنمية الكفاءات داخل المؤسسة.
- دراسة شنوفي نور الدين و مرزوقي عبد المؤمن (2013) (6) ركزت على دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الابداع.
- دراسة مرابط عياش (2015) (7) بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات سكيكدة أي استخدام اهم الوسائل التكنولوجية في رفع الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة.

1- إشكالية الدراسة :

من خلال توليف اهم الدراسات السابقة يمكننا صياغة إشكالية دراستنا كالاتي:
ما هي الطرق والأساليب التي تلجا إليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لاستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها؟
تتدرج من هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:
*هل تعتمد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على نظام الأجور والتطوير الوظيفي لاستقطاب الكفاءات البشرية ؟

(4) - بن سالم أمال، "سبل و اليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببوسعادة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2011.

(5) - مصنوعة أحمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير تجارب الدول" كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي، 03-04 ديسمبر 2014.

(6) - شنوفي نور الدين، مرزوقي عبد المؤمن، "دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع"، مداخلة في الملتقى الدولي الأول حول: "اقتصاديات المعرفة والإبداع: الممارسة والتحديات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب - البليدة - خلال فترة 17 - 18 أبريل 2013.

(7) - مرابط عياش: "دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات سكيكدة". رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة بسكرة. 2015

*هل تساهم ثقافة المؤسسة وسمعة المؤسسة في استقطاب الكفاءات البشرية التي تحتاجها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

*هل تعتمد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على التدريب والتكوين للمحافظة على الكفاءات؟

*هل يساهم كل من التحفيز والمناخ التنظيمي في المحافظة على الكفاءات البشرية الموجودة بحوزة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

2-فرضيات الدراسة:

لأجل معالجة الإشكالية المطروحة فقد تم وضع الفرضيات التالية:

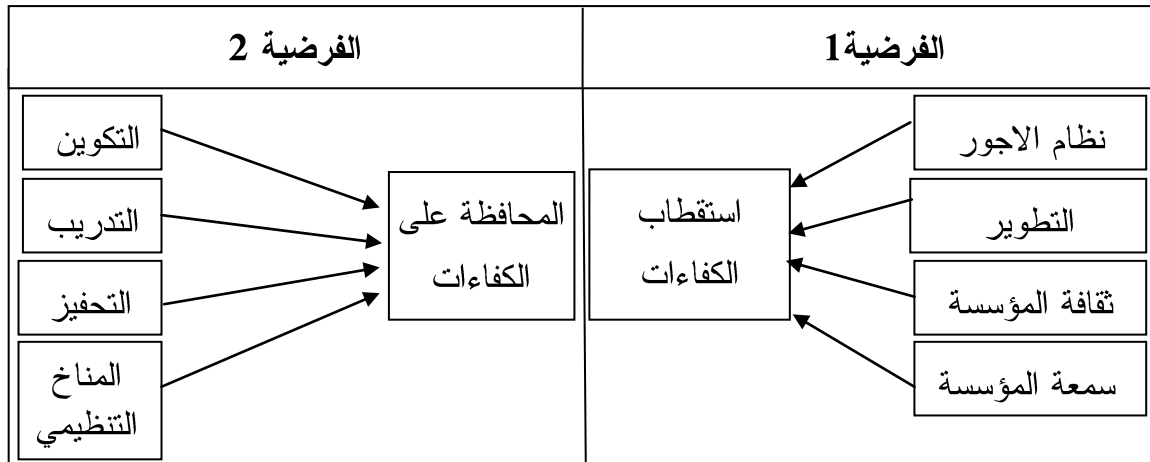
*يعتبر نظام الأجور، التطوير الوظيفي،ثقافة المؤسسة،سمعة المؤسسة من الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لاستقطاب الكفاءات.

*التكوين، التدريب، التحفيز والمناخ التنظيمي تعتبر من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمحافظة على الكفاءات.

3- النموذج التفسيري لمتغيرات الدراسة:

استنادا إلى ما سبق فان النموذج التفسيري للمتغيرات الخاصة ببحثنا هو كالاتي:

الشكل رقم 01: النموذج التفسيري لمتغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة

3-أسباب اختيار الموضوع:

هنالك عدة مبررات لاختيار هذا الموضوع:

- أسباب شخصية تتمثل في طبيعة التخصص العلمي الذي أدرسه، بالإضافة إلى توفر الرغبة في الاطلاع على أهم الطرق والوسائل التي تلجا إليها المؤسسة الجزائرية لجذب الكفاءات والمحافظة عليها وكذا ميولي للبحث عن موضوعات تتعلق بتتمية كفاءة ومهارة العنصر البشري.

-أسباب موضوعية تتعلق بأهمية توفر المؤسسة الجزائرية على الكفاءات اللازمة والتي أصبحت تمثل ميزة تنافسية

4-أهداف الدراسة :

نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردتها فيما يلي:

*محاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة باستقطاب الكفاءات مع إبراز أهميته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

* التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية وقدرتها على استقطاب الكفاءات اللازمة والمحافظة عليها.

* معرفة الطرق والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لاستقطاب الكفاءات والحفاظ عليها.

5-أهمية الدراسة:

تتعلق أهمية هذا البحث من أهمية العنصر البشري في منظمات الأعمال ،كونه يعتبر العنصر الأساس في نجاح أو فشل المؤسسة ،فمهما امتلكت هذه الأخيرة من تكنولوجيا وأموال وكانت مواردها البشرية غير مؤهلة أو غير قادرة أو غير راغبة في العمل فإنها حتما ستؤول إلى الفشل ومن ثم الزوال.

كما يستمد هذا البحث أهميته من الفترة التي يغطيها في الاقتصاد الجزائري والتي تتميز بالانفتاح على العولمة ،وبالتالي فالكفاءة تعمل على خلق قيمة للمؤسسة وتمهد لمؤسسة قادرة على المنافسة في بيئة اقتصادية متغيرة. تعد المؤسسات الاقتصادية مرتكز بنية الاقتصاد الوطني إلا أنّ عملية تسييرها لم ترق إلى المستوى المطلوب ،فمنذ الاستقلال وحتى يومنا هذا عرفت هذه المؤسسات اصطلاحات عديدة في إطار البحث عن الكفاءة وعليه فاهتمام المؤسسة الجزائرية باستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها تعتبر كاستثمار في مواردها ورأسمالها البشري لمواكبة التغيرات الاقتصادية الحاصلة.

6-مناهج البحث المستخدمة في الدراسة :

للإجابة على إشكالية الدراسة ، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يمكن من جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج .

أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فتم إضافة إلى المنهج الوصفي استخدام منهج دراسة الحالة، من خلال استمارة لاختبار فرضيات البحث على المؤسسات محل الدراسة وبالاعتماد أيضا على المقابلة المباشرة مع إطارات هذه المؤسسات.

7- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت الى موضوع الاستقطاب و المحافظة على الكفاءات من عدة جوانب ومن أهمها نذكر ما يلي:

1- نموذج بورتر و ستيرس (8) « le modele de porter& steers ;1973 » :

اقترح بورتر و ستيرس أربعة عوامل من شأنها التأثير على استقطاب اليد العاملة و المحافظة عليها ،تتمثل في : أولا العوامل التنظيمية (الأجور ،الترقية مقارنة بحجم المؤسسة،الرضا الوظيفي عن العمل) ثانيا عوامل بيئة العمل (العلاقة مع المشرف المباشر،المشاركة في اتخاذ القرارات)، ثالثا العوامل المرتبطة بمهام الوظيفة (الروتينيات في العمل، الاستقلالية، المسؤولية، وضوح الأدوار)، رابعا العوامل الشخصية (تشمل العمر، الأقدمية ، حجم الأسرة والمسؤوليات الأسرية للموظف) ،كما يرى بورتر و ستيرس أن المؤسسات يجب عليها أيضا الأخذ بالعوامل النفسية و الاجتماعية للعمال لضمان استمرارهم في العمل.

2-الدراسة النظرية ل« Rynes& Barber ; 1990 » (9):

قام كل من رينس و بربر بوضع نموذج متعدد العناصر يخص عملية الاستقطاب ،حيث ركزا فيه على مجموعة من الأنشطة لجذب المترشحين و ذلك باعتبار ان الاستقطاب هو وسيلة لجذب أكبر عدد من المترشحين ،النموذج المقترح يستند الى ثلاث استراتيجيات متميزة لاستقطاب المترشحين تتمثل في :أولا التعديل في ممارسات التعيين ،ثانيا الاستناد الى أساليب و طرق اختيار أفضل المترشحين،ثالثا تغيير أساليب التحفيز المقدمة من طرف المؤسسات.

3-الدراسة الميدانية ل« Chapman& al ;2005 » : (10)

اهتمت هذه الدراسة بتلخيص العلاقة بين المؤشرات التقليدية و النتائج المرتبطة بعملية الاستقطاب التنظيمي وعملية التعيين ،حيث قام "Chapman وآخرون" بدراسة تأثير المتغيرات الوسيطة كالموقف أو نظرة العامل اتجاه المؤسسة و نية قبول هذا المنصب على العلاقة القائمة بين المؤشرات التقليدية وعملية الاستقطاب، النتائج التي التي توصلت اليها الدراسة هي :جاذبية الوظيفة، تنظيم العمل، نية قبول المنصب ،تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على عملية استقطاب

(8) - Geneviève Vallée , "La gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre au sein de la Fonction publique québécoise ",Document de recherche, Québec, Canada ; 2007, p 19.

(9) - Claudine Bishop, "développement et évaluation de la validité de contenu et apparente d'un outil de diagnostic du pouvoir d'attraction lié aux pratiques de recrutement externe d'une organisation", mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, Mars 2008, p18.

(10) - Ibid, p 20.

المترشحين ،كما اقترحت الدراسة مجموعة أخرى من المتغيرات التي من شأنها التأثير على الاستقطاب و هي :خصائص العمل و التنظيم ،خصائص الموظف،تصورات عملية الاستقطاب عند المترشح،التطابق في وجهات النظر بين المترشح والمؤسسة، البدائل المحتملة عند المترشح، التوقعات الوظيفية.

4- الدراسة الميدانية لـ « **Manon Bernard ;2005** »⁽¹¹⁾ بعنوان

« l'attraction et la rétention du personnel cadre dans les municipalités du Quebec » أي استقطاب الاطارات و المحافظة عليها على مستوى بلديات مقاطعة كيبك ، اهتمت بدراسة تأثير مجموعة من المتغيرات و هي :السمعة التنظيمية،التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ،تطوير المسار الوظيفي ،تطوير الكفاءات،على عملية الاستقطاب و المحافظة على الاطارات،خلصت هذه الدراسة الى أن السمعة التنظيمية تعتبر العامل الأكثر تأثيرا على عملية الاستقطاب في حين تعاني هذه البلديات من غياب واضح لسياسة التطوير الوظيفي ،كما ارتأت الدراسة أن التخطيط الجيد للموارد البشرية بالاضافة الى الأجور التحفيزية قد يكون الحل الأمثل لاستقطاب أفضل الاطارات و المحافظة عليها.

5- الدراسة النظرية لـ « **Sylvie st -Onge ;2005** »⁽¹²⁾ بعنوان La rémunération comme levier d'attraction, de rétention et de développement de compétences : bilan des connaissances ،المحافظة ولتنمية الكفاءات ،اذ لخصت Sylvie st -Onge نظام الأجور في الشكل التالي :

(11) - Manon Bernard, "L'attraction et la rétention du personnel cadre dans les municipalités du Québec", Le Sablier Mai 2005 vol 10, N°1.

(12) - Sylvie st -Onge, "La rémunération comme levier d'attraction, de rétention et de développement de compétences : bilan des connaissances", Colloque, "La gestion des Carrières, de la relève et de la rémunération en 2005 : savoir gérer la tour de babel" chaire en gestion des compétences, Ecole des sciences de la gestion- UQAM ; 29 septembre 2005.

الشكل رقم (02):تسيير نظام الأجور



الاستجابة لمتطلبات اليد العاملة الجديدة

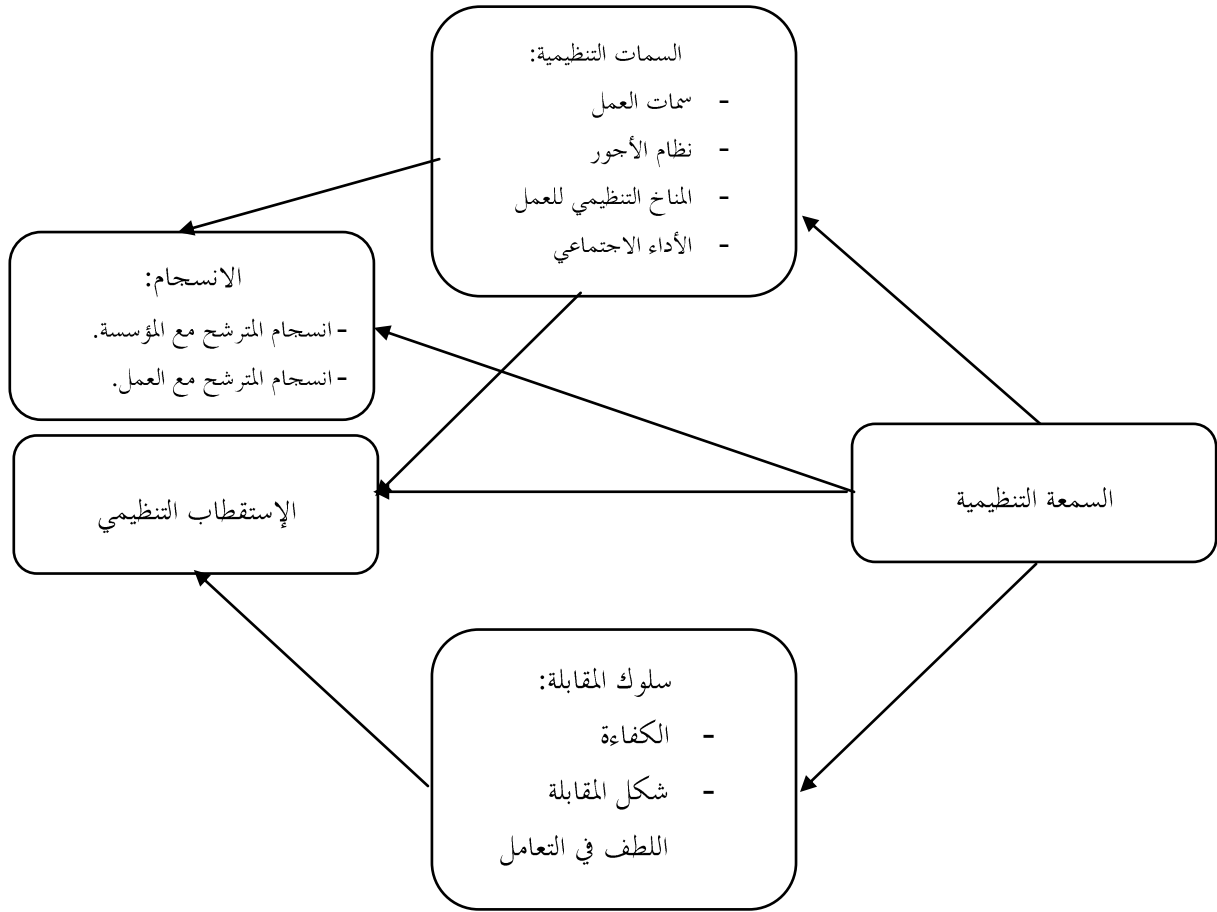
(التنوع في عقود العمل، التنوع في العمل...)

Source: Sylvie st-onge, op.cit, p 06.

كما قامت (Sylvie st-onge, 2005) بتلخيص مجموعة من النظريات المتعلقة بنظام الأجور أبرزها: نظرية العرض و الطلب، نظرية التحفيز، نظرية الانصاف ونظرية الرضا الوظيفي.
6- نموذج موران « Morin, 2006 »⁽¹³⁾: عمل موران على التحقق من مختلف العوامل التي يمكن أن تؤثر على عملية الاستقطاب، وقد قام بتطوير نموده بالاستناد على دراسات سابقة كما هو مبين في الشكل التالي:

⁽¹³⁾ - Claudine Bishop, Op.cit, p 15.

الشكل رقم (03): نموذج (Morin, 2006)



Source : claudine Bishop, Op.cit, p 25.

و الجدول التالي يلخص أهم الدراسات التي اعتمد عليها موران:

الجدول رقم(01):العوامل التي تؤثر على عملية الاستقطاب

المؤلف	العوامل
Rynes&Berber(1990)	موارد وأهداف التعيين،التحفيز
Rynes&Berber(1990) Chapman&Al(1995)	نشاط الاستقطاب،التعيين و الاختيار
Rynes&Berber(1990) Turban&Al(1998) Morin(2006)	سلوك الموظف
Rynes&Berber(1990) ,Chapman&Al (1995) ,Turban&Al(1998),Morin(2006)	السمات التنظيمية و الوظيفية
Turban&Al(1998),Morin(2006)	سمعة المؤسسة
Chapman&Al(1995) , Morin(2006)	مدى التوافق بين المترشح و الوظيفة

Source :Claudine Bishop,op.cit.p21

7- الدراسة النظرية ل (Généviève Vallée,2007) ⁽¹⁴⁾ بعنوان « La gestion de l'attraction et de la rétention de la main d'œuvre au sein de la fonction publique Québécoise » العمومية لمقاطعة كيبك ،وركزت هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات التي من شأنها التأثير على وظيفة الاستقطاب و المحافظة على اليد العاملة وهي : نظام الأجور، السلامة والأمن في العمل،التكوين،تطوير المسار الوظيفي،الثقافة التنظيمية،أسلوب القيادة،تنظيم العمل والرضا الوظيفي للعامل.

8- الدراسة النظرية ل (Marcel Lucien .G ;2007) ⁽¹⁵⁾ بعنوان « L'entreprise : comment attirer et retenir les talents ? » حيث طرح السؤال التالي: المؤسسة الجذابة كيف يمكنها استقطاب المهارات و المحافظة عليها؟،فحسب "مارسال لوسيان" أن الأجور المرتفعة التي تقدمها المؤسسة تعتبر أحسن وسيلة لاستقطاب أفضل المهارات، إلا أن الأجر وحده لا يكفي حسب رأيه ،حيث يجب على المؤسسة التأكد من الاحتفاظ بالمهارات و ذلك بتوفير مجموعة من العوامل تتمثل في :التكوين ،التدريب ،التحفيز و تنمية المهارات ،كما اعتبر "مارسال لوسيان" أن المؤسسة الجذابة أو الساحرة هي التي ترفع تحدي مزدوج جذب المواهب والاحتفاظ بها لأنه بدون عمالة ماهرة لا يمكن مواجهة العولمة و المنافسة الشرسة.

9- الدراسة الميدانية ل (Claudine Bishop ;2008) ⁽¹⁶⁾ بعنوان « développement et évaluation de la validité de contenu et apparente d'un outil de diagnostic du pouvoir d'attraction lié aux pratiques de recrutement externe d'une organisation » هذه الدراسة بتطوير نموذج تحليلي لطرق استقطاب الكفاءات ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن :نظام الأجور،سمعة المؤسسة،التكوين ،ثقافة المؤسسة،تعتبر من العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب.

10-الدراسة الميدانية ل (Cathrine Bérubé ;2008) ⁽¹⁷⁾ بعنوان « L'incidence de l'image organisationnelle ,de la réputation organisationnelle et de la performance sociale des entreprises sur l'attraction organisationnelle »

(14) - Geneviève Vallée , Op.cit.

(15) - Marcel Lucien .G , " L'entreprise magnétique :comment attirer et retenir les talents ? " ;journal le temps ;vendredi 12 octobre 2007 ,la suisse.

(16) - Claudine Bishop , Op.cit.,

(17) - Cathrine Bérubé, "L'incidence de l'image organisationnelle et de la performance sociale des entreprises sur l'attraction organisationnelle", mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, Août 2008.

هذه الدراسة بتحليل الاثر بين الصورة ،السمعة التنظيمية والأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية على استقطاب الكفاءات،اذ قامت بقياس هذه المؤشرات و مدى تأثيرها على عملية الاستقطاب،خلصت الدراسة الى أن السمعة التنظيمية تعتبر المتغير الأكثر تأثيرا على استقطاب الكفاءات،تليها الصورة التنظيمية،في حين لم يكن للأداء الاجتماعي أي تأثير.

11- الدراسة النظرية ل (Agnola .s & Al ;2008) ⁽¹⁸⁾ بعنوان « Comment attirer les collaborateurs dans un contexte de penurie de main d'œuvre ? » ركزت هذه الدراسة على مجموعة من العناصر التي من شأنها التأثير على وظيفة الاستقطاب و التي تتمثل في :التطوير الوظيفي،نظام الأجور ،تعزيز القيمة و الانتقال المهني للموظفين، كما ارتأت أنه على المؤسسة تخطيط ووضع مسار مهني للعاملين و دعم أصحاب المهارات و الأداء العالي في عملية الترقية.

12-الدراسة النظرية ل (GCEQ ;2010) ⁽¹⁹⁾ مجموعة رؤساء المؤسسات الاقتصادية لمقاطعة كيبك بعنوان « L'attraction et la rétention du personnel » ترى هذه الدراسة بأن عملية الاستقطاب والمحافظة على الموظفين تدخل ضمن الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة والتي تعتمد على مجموعة من المتغيرات تتمثل في: نظام أجور مرتفعة، التحفيز، التكوين، التدريب، ثقافة المؤسسة بالإضافة إلى وجود مناخ تنظيمي ملائم و مستقر.

13- الدراسة الميدانية ل « Anne Bourhis, Denis Chênevert ;2010 » ⁽²⁰⁾ بعنوان **Attraction et rétention des salariés du commerce dl'alimentation :Étude des salariés de la génération Y peu scolarisés** على شباب الجيل y قضيتين رئيسيتين للمؤسسات اذ تناولت دراسة (Bourhis .a ,chenevert ;2010) عددا من المتغيرات التي من شأنها التأثير على عملية الاستقطاب والمحافظة على الشباب وهي ممارسات ادارة الموارد البشرية مثل شروط العمل وطرق تطوير الكفاءات، الأداء الاجتماعي للمؤسسة، وكذلك خصائص تنظيم العمل كالحجم

⁽¹⁸⁾ - Sandrine AGNOLA, Claire GYSEL, Karine NOUVEL, Karine THIERY ;" Comment attirer les collaborateurs dans un contexte de penurie de main d'œuvre",mémoire mba management des ressources humaines,université paris dauphine ,promotion 5,novembre 2008.

⁽¹⁹⁾ - Groupement des chefs d'entreprise du Québec,"L'attraction et la rétention du personnel"Document de recherche Gallayann Conseil ;2010.

⁽²⁰⁾ - Anne Bourhis, Denis Chênevert, " Attraction et rétention des salariés du commerce de l'alimentation :Étude des salariés de la génération Y peu scolarisés",nouveaux comportements,nouvelle GRH ?xxième congrès agrh- du 17au 19 novembre2010,Rennes/saint-malo ,canada.

الساعي للموظف، أيضا المناخ التنظيمي للعمل و المناخ العلاقتي أي وجود علاقة جيدة مع زملاء العمل والمسؤولين superviseur. من خلال نتائج الدراسة جاءت شروط العمل وطرق تطوير الكفاءات الأكثر تأثيرا في عملية الاستقطاب والمحافظة، في حين كانت نسب التأثير متفاوتة لبقية المتغيرات.

14- الدراسة النظرية ل (Justine Guillemette , Jules Bergeron ;2012) ⁽²¹⁾ بعنوان « Pratiques d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main d'œuvre : ركزت هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات التي من شأنها التأثير على الاستقطاب والمحافظة على الموظفين والتي تتمثل في: الصورة و السمعة التنظيمية ،نمط الاتصال،المناخ التنظيمي، العلاقة مع المشرف المباشر، العلاقة بين الموظفين، نظام الأجور،التكوين، التدريب وتنمية الموظفين كما رأت هذه الدراسة ان الممارسات الجيدة المقترحة لعملية الاستقطاب والمحافظة على اليد العاملة توفر حلول ملموسة للمؤسسة، فشروط النجاح هي تطبيق الممارسات المناسبة لإدارة الموارد البشرية، إذ يتم تحسين الأداء العام للمؤسسة وتوفير ميزة تنافسية بالاعتماد على استراتيجيات الاستقطاب، المشاركة والمحافظة على القوى العاملة من خلال عرض انجازاتهم وتطوير مهامهم الوظيفية.

15- الدراسة الميدانية ل (طه أحمد سالم الغزو،2013) ⁽²²⁾ بعنوان: دور الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس و الحفاظ عليها)،هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور ادارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس ،حيث تم تطبيق الدراسة على كل أفراد الدراسة البالغ عددهم 281 من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية (جامعة اليرموك، جامعة العلوم و التكنولوجيا الاردنية،جامعة جدارا و جامعة اربد الأهلية).أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التقدير لدور ادارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاءت كبيرة في جميع المجالات و على الأداة ككل،كما قام الباحث بتقديم عددا من توصيات منها:تحسين مستوى الدخل لأعضاء هيئة التدريس،المرونة في تقديم اجازات التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس و العدالة في المعاملة لأعضاء هيئة التدريس

(21) - Justine Guillemette , Jules Bergeron , "Pratiques d'attraction de mobilisation et de rétention de main-d'œuvre", Automne,Québec 2012.

(22) - طه أحمد سالم الغزو،دور الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والحفاظ عليها، أطروحة دكتوراه،تخصص الادارة التربوية، جامعة اليرموك،اربد،الأردن، 2013.

16- كما قامت الدراسة الميدانية لـ « Hamid, H واخرون 2016 »²³ على تحديد مفتاح الاستقطاب والمحافظة على الكفاءات عن طريق تكنولوجيا المعلومات في التكوين، تنظيم وتحسين الأداء الوظيفي للأفراد داخل المؤسسات

8-خطة وهيكل الدراسة :

من اجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى أربعة فصول :
الفصل الأول : جاء بعنوان الإصلاحات التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاسها على إدارة الموارد البشرية نستعرض من خلاله مختلف مراحل تطور المؤسسات الجزائرية منذ حصول الجزائر على استقلالها ، أي بداية بمرحلة التسيير الذاتي ثم مرحلة الشركات الوطنية والتسيير الاشتراكي إلى غاية تبني الجزائر لإصلاحات اقتصادية أخرى، أهمها سياسة استقلالية المؤسسات بالإضافة إلى إعادة الهيكلة الصناعية وأخيرا سياسة الخصخصة كما نتطرق إلى انعكاس كل إصلاح اقتصادي على وظيفة إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: بعنوان استقطاب الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية، نتطرق من خلاله إلى مصطلح الكفاءة والمفاهيم المرتبطة به بالإضافة إلى المفاهيم المرتبطة بالاستقطاب واهم الطرق التي تلجا إليها المؤسسة الاقتصادية لاستقطاب الكفاءات.

الفصل الثالث: طرق المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية ،في هذا الفصل نحاول تقديم الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية للحفاظ على الكفاءات التي بحوزتها وكأهم طريقة التكوين والتدريب بالإضافة إلى التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي والمناخ التنظيمي الملائم والمستقر الذي تستطيع فيه الكفاءات العمل بكل راحة.

الفصل الرابع: نخصه للدراسة الميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية، حيث جاء بعنوان "واقع الاستقطاب والمحافظة على الكفاءات - داسة حالة لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" نحاول من خلاله اختبار صحة الفرضيات، والإجابة على إشكالية الدراسة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تمّ إعداد استبيان لغرض جمع البيانات من المؤسسات محل الدراسة والتي بلغ عددها 100 مؤسسة، كما تمّ استخدام نظام التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستمارة اعتمادا على المتوسطات الحسابية والانحدار المتعدّد وغيرها، بالإضافة إلى الاعتماد على طريقة التحليل العاملي لسلام القياس (طريقة ACP).

²³ Hamid, H., Abdullah, C. Z., & Alam,S; " IT Competencies in Learning Organization and Individual Job Performance " ;Proceedings of International Conference on Science, Technology, Humanities and Business Management, 29-30 July 2016, Bangkok

الفصل الأول: أهمّ الإصلاحات التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاسها على إدارة الموارد البشرية.

تمهيد:

إن النجاح والتفوق ليس لهما جنسية، وهما نتيجة نظام التسيير والأهمية التي يمنحها هذا النظام لموارده البشرية وللإدارة التي تعنى بشؤونها، وتؤكد النظريات الحديثة في الإدارة أن تسيير هذا المورد بمنطق العقل المفكر بدلا من اليد المنفذة سيسمح بتحقيق هذا التفوق دون شك⁽²⁴⁾، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومنذ نشأتها عرفت العديد من المراحل انطلاقا بمرحلة التسيير الذاتي، التسيير الاشتراكي، استقلالية المؤسسات وأخيرا سياسة الخصوصية بالإضافة إلى برامج إعادة التأهيل، حيث كل مرحلة من هذه المراحل كان لها انعكاس على كيفية تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة. ومن خلال هذا الفصل نحاول التعرف على كيفية تسيير منظمات الأعمال الجزائرية لمواردها البشرية عبر مختلف المراحل التي عرفت، ومحاولات الإصلاح العديدة التي مر بها الاقتصاد الجزائري، ومن خلالها نظام تسيير هذه المنظمات ومنه إدارة الموارد البشرية بها، لأن أي تحول اقتصادي من المفروض أن يتم القيام به تزامنا مع التغيير في فلسفة وممارسات تسيير الموارد البشرية فيه، فالحديث عن ضرورة عصرنة الاقتصاد الوطني لمواجهة تحديات العولمة من المفروض أن يتناول أيضا إشكالية تسيير الموارد البشرية في منظماتنا الاقتصادية⁽²⁵⁾.

وفي هذا الإطار يتضمن هذا الفصل جملة من المباحث تتمثل في:

المبحث الأول: التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

المبحث الثاني: الآفاق المستقبلية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

المبحث الثالث: تطور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

(24) - ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة

الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مجلة التواصل، عدد 24 جوان 2009، ص 113.

(25) - ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة

الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 120.

المبحث الأول: التطور التاريخي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع⁽²⁶⁾،

المطلب الأول: نظرة عامة حول المؤسسات الاقتصادية.

تمثل المؤسسة الاقتصادية أساس النشاط الاقتصادي ومجالا لممارسته، وقد تطور، مفهومها حسب وجهات نظر متعددة، تعدد مدارس الفكر الاقتصادي والإداري، واختلفت تسمياتها تماشيا وطبيعة نشاطها أو إطارها القانوني أو مركزها الاقتصادي.

الفرع الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

نظرا لصعوبة تحديد ماهية المؤسسة ولغرض التنبية والتوضيح يعتمد عدد كبير من الكتاب ثلاثة محاور للمقاربة عند تعريفهم للمؤسسة وهي المؤسسة كعون اقتصادي، المؤسسة كتنظيم اجتماعي، والمؤسسة كنظام⁽²⁷⁾.

1- المؤسسة عون اقتصادي: في هذه المقاربة يمكن تعريف المؤسسة بأنها "تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج⁽²⁸⁾."

- ويمكن لمنتجات المؤسسة أن تتنوع وتأخذ شكل سلع أو خدمات قابلة للتبادل التجاري، وعلى المؤسسة تصريف إنتاجها لضمان الاستمرارية، ويتطلب ذلك الاتجاه نحو السوق بالاعتماد على مجموعة الأنشطة المولدة للتبادل التجاري⁽²⁹⁾.

2- المؤسسة تنظيم اجتماعي: يرى بادين وزامنتو Bedeian & Zamnuto ومثلهما دافت Daft أن المؤسسات ليست سوى كيانات اجتماعية "Social entities" ذات أهداف محددة، تعمل بموجب أنشطة وأجهزة تركيبية وضمن حدود متعارف عليها. فالكيانات الاجتماعية تتشكل من

(26) - ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين"، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص 8.

(27) - نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 12.

(28) - عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2006، ص 24.

(29) - نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 13.

الأفراد والمجموعات التي تتفاعل وتتداخل فيما بينها بهدف أداء وظائف مهمة والمؤسسات توجد أصلاً بموجب أهداف تسعى فيها وتطمح إلى تحقيقها⁽³⁰⁾.

3- المؤسسة كنظام: ويركز هذا المنظور للمؤسسة على مفهوم النظام *Systeme* حيث عرفه Rosnay على أنه : "مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي"⁽³¹⁾ .

- بالإضافة إلى المحاور الثلاثة التي تم التطرق إليها، لا يجب إغفال الناحية القانونية للمؤسسة والتي نجدها في التعريف التالي لصاحبه n. Lebreton المؤسسة تعني: "كل شكل تنظيم اقتصادي، مستقل مالياً والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق"⁽³²⁾.

- "المؤسسة هي وحدة اقتصادية وقانونية مستقلة ومنظمة، تهدف إلى توفير شكل السلع والخدمات التي تقدم لسوق أو عدة أسواق"⁽³³⁾ وللمؤسسة تعاريف متعددة نذكر منها:

المؤسسة هي منظمة اقتصادية تتكون من موارد بشرية، مادية ومالية تستخدم لإنتاج وتقديم السلع والخدمات إلى الأسواق⁽³⁴⁾.

ويعرفها "Shumpeter" بأنها "مركز للإبداع ومركز للإنتاج"⁽³⁵⁾.

ونجد "François peroux" يعرف المؤسسة أنها "شكل إنتاج بواسطته، وضمن نفس الذمة (Patrimoine) تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار"⁽³⁶⁾.

فالمؤسسة هي منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني⁽³⁷⁾.

(30) - حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 2005، ص 22.

(31) - بن حبيب عبد الرزاق، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2009، ص 7.

(32) - ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين"، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص 10.

(33) - Fabrique Brittner, François radacal, " L'essentiel de l'économie d'entreprise", Ellipse Edition Marketing S.A, Paris, 2005, p 1.

(34) - Lasary, " Economie de l'entreprise", El Dar El OTHMANIA, Edition distribution, 2007, p7.

(35) - بن حبيب عبد الرزاق، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(36) - ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين"، مرجع سبق ذكره، ص 10.

(37) - بن حبيب عبد الرزاق، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 28.

- وتجدر الإشارة أنه من الصعب أن نقف عند تعريف واحد وموحد للمؤسسة وذلك باعتبارها وحدة ذات طبيعة جد معقدة والتي يجب أن يتم الاحتفاظ بها كواقع اقتصادي واقع بشري، وواقع اجتماعي⁽³⁸⁾.

- وكما رأينا من خلال معظم التعاريف أن المؤسسة هي عبارة عن توليفة من الموارد المختلفة والتي تتمثل في⁽³⁹⁾:

أ- **الموارد البشرية Human resources**: وتشمل المديرين الأكفاء وباقي الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات والخبرات الممكن استقطابهم من سوق العمل بالإضافة إلى مختلف المرؤوسين الموزعين على كافة المستويات الإدارية.

ب- **الموارد المالية: Financial resources** وتشمل الرساميل الواجب استخدامها لتمويل العمليات الإنتاجية والخدماتية.

ج- **الموارد المادية أو الفيزيائية Physical resources**: وتشمل المواد الأولية والتجهيزات والأدوات والآلات الواجب استخدامها لإدارة الأعمال وعمليات الإنتاج وتسييرها.

د- **الموارد المعلوماتية Information resources**: وتشمل المعطيات الكمية والنوعية الممكن الاستعانة بها لصياغة قرارات صائبة وصناعتها.

الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتميز المؤسسة عادة بعدة خصائص نذكر منها⁽⁴⁰⁾:

1- **المؤسسة وحدة اقتصادية**: إن الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكمن في إنتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق وعليه فالمؤسسة تحتاج إلى مجموعة من عوامل الإنتاج تتمثل في، العمل، المواد الأولية، السلع النصف التامة، الطاقة، أجهزة الإنتاج.... كما تحتاج المؤسسة إلى معلومات (جهاز الإعلام) ورخص الإنتاج وموارد مالية.

2- **المؤسسة وحدة لتوزيع المداخل**: إن المؤسسة تحقق القيمة المضافة التي تساوي (قيمة المخرجات- قيمة المدخلات). إن قيمة المخرجات تتمثل في مجموع المبيعات.

3- **المؤسسة خلية اجتماعية**: إن المؤسسة تقوم بتشغيل العمال إذن فإنها تقوم بوظيفة اجتماعية تكمن في سد بعض حاجيات العمال مثل: ثبات العمل، مستوى الأجور، الترقية، التكوين.... إن هذه المجموعة الاجتماعية تختلف فيما يتعلق ب:

(38) - ANNE-Marie Bonvier, Jean Longatte, Jaques Muller, " Economie d'entreprise", 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007, p 1.

(39) - حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

(40) - بن حبيب عبد الرزاق، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص من 28-33.

أ- **المؤهلات:** شهادات علمية، مهنية وشهادات الأقدمية في عملية ما، شهادات تراكم الخبرة في وظيفة ما ... الخ.

ب- **الثقافة:** بشكل عام وواسع فإن هذا المفهوم يعرف كمجموعة من أنماط سلوكية جينية أو ضمنية مكتسبة أو منقولة بواسطة رموز وتمثل سمات متميزة لمجموعة من أشخاص بما فيهم ارتباطاتهم بالأشياء. إن النواة الأساسية للثقافة تكمن في الأفكار التقليدية ولاسيما القيم المتعلقة بها.

ج- **الأهداف:** كل شخص يطمح لتحقيق أهدافه في المؤسسة وبالتالي في المجتمع وهذه الأهداف الشخصية تختلف من شخص لآخر، ولكن كما هو محدد في وظيفتهم، يتطلب من كل الأعضاء تحقيق أهداف المؤسسة.

في كثير من الأحيان نلاحظ أن أهداف المؤسسة لا تتماشى مع أهداف مجموعات من الأعضاء وهذا يؤدي إلى نزاعات داخلية.

- إن المؤسسة تمثل أيضا خلية اجتماعية وسياسية لأنها تتكون من مجموعات من الممثلين الذين يدافعون عن مصالحهم وأهدافهم الخاصة وهذا ضمن تحالفات غير ثابتة تعكس مصادر الحكم.

4- **المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية:** تقوم المؤسسة بدور هام في الاقتصاد إذ أنها تمثل مركز القرارات الاقتصادية التي تخص: نوع السلع، كمية السلع والأسعار، الاتصال، التوزيع... الخ.

تتمثل هذه القرارات في الاختيارات الاقتصادية بمعنى الاختيارات في استكمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف. بطبيعة الحال إن قوة القرار تكون مبنية على استقلالية (أي استقلالية أصحاب الأموال لأخذ وتطبيق القرارات).

الفرع الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية.

- تختلف وتتعدد أهداف المؤسسات حسب اختلاف أصحابها، وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا تتداخل وتتشابك أهداف المؤسسة، ونستطيع تلخيصها في الأهداف التالية⁽⁴¹⁾:

1- **الأهداف الاقتصادية:** يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

أ- **تحقيق الربح:** إن استمرار المؤسسة في الوجود، لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي، خاصة إذا كانت في طور النمو، أو للحفاظ على مستوى معين من نشاطها، نظرا لأن وسائل الإنتاج تتزايد غالبا أسعارها باستمرار،

(41) - ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين"، مرجع سبق ذكره، ص من 17-21.

للتطور التكنولوجي، وقبل هذا استعمال الربح المحقق لتسديد الديون، توزيع أرباح على الشركاء، أو على الأقل تكوين مؤونات لتغطية خسائر أو أعباء غير محتملة أو مفاجئة، لذا فيعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة اقتصاديا.

ب- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة لنتائجها، يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها، عند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به، سواء على المستوى المحلي، الوطني، الجهوي والدولي. فيمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت: تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح.

ج- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها، بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ الخطط أو البرامج، وبذلك فإن المؤسسة تسعى إلى تلافي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى .

2- الأهداف الاجتماعية: وتتمثل فيما يلي.

أ- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم بها ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا، وشرعا وعرفا، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة، إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات، وطبيعة النظام الاقتصادي، ومستوى المعيشة في المجتمع، وحركة سوق العمل وغيرها من العوامل المعقدة، وغالبا ما تحدد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقائه وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

ب- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بظهور منتوجات جديدة، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها، هذا ما يدعوا إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك، الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج.

ج- إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتوجات جديدة، أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو لمنتجات جديدة غير موجودة من السابق، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد تكون في غير صالحه أحيانا، إلا أنه غالبا ما تكون في صالح المؤسسات.

د- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة مختصة تقوم بذلك مثل مجلس العمال بالإضافة إلى العلاقات غير الرسمية بين هؤلاء، وهذا الجانب له دور فعال في خلق وتطوير علاقات، وقيم التماسك والتعاون بين الأفراد العاملين في المؤسسة.

ه- توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفية منها أو العادية لعمالها أو المحتاجين منهم (ويظهر هذا أكثر في المؤسسات العمومية) بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك، والمطاعم.... الخ.

الفرع الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

لقد ظهر مفهوم الوظيفة في بداياته في عمل فايول الذي حدد عددا من الوظائف في المؤسسة، ووضع لكل منها أهدافها وكيفية حركتها في كتابه *L'administration industrielle et générales* الذي نشر عند وفاته سنة 1925، إلا أن التصور الذي قدمه فايول عن الوظائف، قد شهد تطورات فيما بعد، وبصفة عامة تتمثل أهم وظائف المؤسسة فيما يلي⁽⁴²⁾:

1- الوظيفة الإدارية: تتمثل مهام الوظيفة الإدارية في التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة، وتشكل هذه المهام مكونات العملية الإدارية *the management process*⁽⁴³⁾، وفي هذا السياق يعرف Fayol الإدارة بأنها "الكيان الجامع لكل من عملية التنبؤ والتخطيط والتنظيم مع إصدار الأوامر بالإضافة إلى التنسيق والمراقبة"⁽⁴⁴⁾.

2- وظيفة التسويق: يعتبر التسويق من أهم وظائف المنظمة، حيث أصبح له دور رئيسي في نجاح أو فشل المؤسسة، وهذا نظرا لطبيعة الأدوار التي يقوم بها في ظل المنافسة الشديدة، ويعرف التسويق بأنه "العمل الإداري الذي يشمل كل الأنشطة التي تسعى إلى إيجاد نوع من

(42) - ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين"، مرجع سبق ذكره، ص 226.

(43) - حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، مرجع سبق ذكره، ص 72.

(44) - سنان الموسوي، "الإدارة المعاصرة...الأصول والتطبيقات"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004،

الموامة بين المؤسسات والجهات الخارجية التي تقوم باستخدام، شراء وبيع منتجات المشروع أو التأثير في مخرجاته التي يتم إنتاجها أو الفوائد والخدمات التي يقوم بتوفيرها⁽⁴⁵⁾.

3- وظيفة الإنتاج: تعتبر وظيفة الإنتاج الوظيفية المركزية في المنظمة لأنها تعنى مباشرة بتحقيق أهداف المنظمة، لأن إنتاج السلع والخدمات هو مبرر إنشاء أي منظمة/ مشروع. ويمكن تعريف وظيفة الإنتاج بأنها "النشاط الذي يتعلق بتحويل عناصر الإنتاج (أي المدخلات من مواد خام وعمالة وأفكار ومعدات وأموال وغيرها)، من خلال العمليات الإنتاجية إلى مخرجات على شكل سلع ملموسة (أجهزة آلات، أحذية، ملابس، كتب...) أو خدمات.

4- وظيفة الموارد البشرية: تهتم وظيفة إدارة الموارد البشرية بالتركيز على العنصر البشري باعتباره أثمن عناصر المؤسسة وأكثرها تأثيرا على الإنتاجية، إن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة هو العامل البشري أي نشاطهم وقدراتهم الفعالة، أما باقي الأشياء فيمكن أن تشتري أو تتعلم أو تنتقل هذا القول لأحد المسيرين الأمريكيين في إحدى أكبر المؤسسات يوضح الأهمية البالغة التي توليها المؤسسات لتسيير (رأس المال البشري)⁽⁴⁶⁾، ويمكن تعريف وظيفة إدارة الموارد البشرية بأنها "عبارة عن مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه"⁽⁴⁷⁾.

5- الوظيفة المالية: تعتبر الوظيفة المالية من بين الوظائف الرئيسية التنفيذية (Line) لكونها تسهم بدور حيوي ومباشر في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز مهامها ونشاطاتها، فهي المسؤولة عن توفير الأموال للمنظمة وترشيد استثماراتها، وتمكين المنظمة من سداد جميع التزاماتها نحو الغير على المدى القصير والبعيد، وبدون ذلك كله لا يمكن لأي منظمة أو مشروع البقاء والاستمرار.

6- وظيفة البحث والتنمية: هذه الوظيفة تهتم بإجراء بحوث ودراسات تطبيقية وتنموية لإبداع سلع جديدة أو مدرجات أو تحسين السلع الحالية... الخ⁽⁴⁸⁾.

(45) - توفيق محمد عبد المحسن، "اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن"، دار الفكر العربي، مصر، 2005-2006، ص 19.

(46) - نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(47) - جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال، دار المريخ، الرياض، 2003، ص 34.

(48) - بن حبيب عبد الرزاق، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 17.

تصنيفات المؤسسة:

للمؤسسة الاقتصادية أنواعا أو أشكالاً مختلفة تظهر فيها تبعاً لـ⁽⁴⁹⁾:

- الشكل القانوني، لطبيعة الملكية- للطابع الاقتصادي، معيار الحجم.

1- تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني:

أ- مؤسسات فردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته ولهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها:

* السهولة في التنظيم أو الإنشاء.

* صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، أما عيوب المؤسسات الفردية فهي:

* قلة رأسمال بالإضافة إلى صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية.

* مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة، فهو مسؤول عن كافة ديون المؤسسة.

ب- مؤسسات الشركات **Partner ships**: وتعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود

ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل لاقتسام ما قد ينتج

عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة، وتنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

- شركات الأشخاص: كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحدودة...

- شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة.

2- أشكال المؤسسات تبعاً لطبيعة الملكية:

أ- المؤسسات الخاصة **Private firms**: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعات أفراد (شركات أشخاص، شركات أموال...).

ب- المؤسسات المختلفة **Mixed firms**:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

ج- المؤسسات العامة (العمومية) **Public firms**:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما

شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، والأشخاص الذين ينيبون عن

الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقاً للقوانين

العامة للدولة.

(49) - عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 26.

3- تصنيف المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة، أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه، و تتمثل هذه الأنواع في:

أ- المؤسسات الصناعية:

وتنقسم هذه المؤسسات بدورها، تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:
أولاً: مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية: كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات الهيدروكربونات... الخ. وما يميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجاتها لرؤوس أموال كبيرة، كما تتطلب توفير مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها.
ثانياً: مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل والنسيج، مؤسسات الجلود... الخ.

ب- المؤسسات الفلاحية:

وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهو الإنتاج النباتي والإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي.

ج- المؤسسات التجارية:

وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة ومؤسسات المفرق مثل المؤسسات الأروقة الجزائرية، مؤسسات أسواق الفلاح... الخ.

د- المؤسسات المالية:

وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي... الخ.

هـ- مؤسسات الخدمات:

وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية... الخ.

4- تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم: يعتبر حجم المؤسسة من العناصر التي غالباً ما ترتب على أساسها المؤسسات، هذا الحجم يقيم على أساس عدة عناصر منها، عدد العمال، رقم الأعمال، القيمة المضافة، حجم رأس المال، والقدرة على التمويل الذاتي، هذا الأخير يعتبر العنصر الأكثر أهمية في توضيح الكفاءة والفعالية الاقتصادية للمؤسسة مقارنة بباقي العناصر،

غير أنه تجدر الإشارة إلى أنه في بعض الأحيان لا تكفي هذه العناصر لتحديد حجم المؤسسة إذا ما استعملت كل على حدى لذا ينصح باستعمالها متكاملة⁽⁵⁰⁾.

وحسب معيار الحجم تنقسم المؤسسات إلى⁽⁵¹⁾:

أ- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة P.M.E:** لقد عرفت هذه المؤسسات عدد العمال المستخدمين فيها، وقد أعطي لها أكثر من تحديد، فتجد مثلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجمع ضمن المؤسسات التي تستعمل أقل من 500 عامل وفيها تتوزع إلى:

- مؤسسات Micro والتي تستعمل بين 1 إلى 9 عمال.

- مؤسسات صغيرة والتي تستعمل من 10 إلى 199 عامل.

- مؤسسات متوسطة والتي تستعمل من 200 إلى 499 عامل.

وخارج هذا العدد نحو الأعلى سوف تكون المؤسسة الكبيرة أي التي تستعمل 500 عامل

أو أكثر، وهناك من يقسم المؤسسات إلى ما يلي:

مؤسسات صغيرة أقل من 10 عمال.

مؤسسات متوسطة بين 10 إلى 100 عامل.

مؤسسات كبيرة أكثر من 100 عامل.

ب- **المؤسسات الكبيرة:** وهي ذات استعمال يد عاملة أكثر من 500 شخص وقد أشير إليها فيما سبق، وهي أيضا ذات دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي المتطور، ومن خلال ما تقدمه سواء على المستوى الوطني الداخلي أو على مستوى السوق الدولية في شكل فروع لها شركات متعددة الجنسيات.

المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية قبل الإصلاحات الاقتصادية.

- خرجت الجزائر من الحرب عام 1962م واقتصادها شبه مدمر⁽⁵²⁾، فأعلان الاستقلال تسبب في الرحيل الجماعي للمعمرين تاركين وراءهم مجموعة من المؤسسات الصناعية الصغرى والمتوسطة، ولمواجهة هاته الوضعية قامت مجموعة من العمال وبطريقة تلقائية بإدارة هذه الشركات ولم تجد السلطة العمومية بديل غير ترسيم هذا الأسلوب والذي أطلقت عليه نظام التسيير الذاتي وذلك بمقتضى المرسوم رقم 38/62 المؤرخ في 23/11/1962 المتعلق بلجان

(50) - نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(51) - ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين"، مرجع سبق ذكره، ص 64.

(52) - حوالف رحيمة، "واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة"، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول "الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 21 و22 ماي 2002، ص 5.

تسير المؤسسات الصناعية الشاغرة⁽⁵³⁾، إن تتبع رحلة المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي في سبيل البحث عن الهوية هي رحلة شاقّة، فقد شهدت المؤسسة العمومية الجزائرية منذ نشأتها إلى وقتنا الحالي، العديد من التغيرات من حيث وظيفتها، هيكلها التنظيمي، تسميتها... الخ، فما التسميات التي عرفتها هذه الأخيرة إلا دليل على التغيرات التي مرت بها، فمن مؤسسة عمومية وإدارية (E.P.A)، إلى مؤسسة عمومية صناعية وتجارية (E.P.I.C) إلى شركة وطنية (S.N) ومؤسسة اشتراكية (ES)، وفي النهاية مؤسسة عمومية اقتصادية (E.P.E). وهذا تبعا لطبيعتها الاقتصادية، القانونية والتنظيمية⁽⁵⁴⁾.

الفرع الأول: مرحلة التسيير الذاتي (1962-1965).

إن نمط تسيير الاقتصاد الوطني واستراتيجية التنمية الاقتصادية التي يجب اتباعها، كان إحدى اهتمامات قادة الثورة بالرغم من التوجه والصورة التي لم تكن واضحة حول نموذج التنمية، لكن في مؤتمر طرابلس المنعقد في جوان 1962 بدأت ملامح هذا النموذج تسيير نحو التوجه الاقتصادي لإعطاء الأولوية للقطاع الفلاحي واعتباره محرك القطاعات الأخرى وكذا تقليص الملكية الخاصة وتشجيع الشكل التعاوني وهذه الخطوة كانت تأكيدا لنمط التسيير الاشتراكي للاقتصاد الوطني⁽⁵⁵⁾، لكنه لم يتبن مذهب اقتصادي معين في التنمية بل اكتفى فقط برفض النظام الرأسمالي كنمط تنموي ودعا لتدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بتبني الملكية العامة لوسائل الإنتاج⁽⁵⁶⁾.

وأمام هذا الواقع، "وكرد فعل لحماية البلاد" فقد قام العمال بطريقة تلقائية بإدارة المؤسسات لأنه لم يكن هناك أي مجال للاختيار أو تردد ممكن⁽⁵⁷⁾، هذا التجاوب من طرف العمال سهل عملية تجسيد التسيير الذاتي للمؤسسات⁽⁵⁸⁾.

(53) - د. عجلة الجيلالي، "قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصوصية"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2006، ص 11.

(54) - د. بوهزة محمد، "الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية بين الطموح والواقع"، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول "اقتصاديات الخصوصية والدور الجديد للدولة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، من 03-05 أكتوبر 2004، ص 33.

(55) - حوالم رحيمة، "واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوظيفة الاقتصادية والاجتماعية الراهنة"، مرجع سبق ذكره، ص 5

1. (56) - بوخاوة إسماعيل، دومي سمراء، "المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 6 جوان 2002، ص 82.

(57) - د. محمد الصغير بعلي، "تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 10.

(58) - حوالم رحيمة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

الفصل الأول أهم الإصلاحات التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاسها على إدارة الموارد البشرية

- وقد برز المفهوم القانوني للمؤسسة العمومية في ظل ظاهرة التسيير الذاتي بمقتضى المرسوم رقم 95/63 المؤرخ في 22/03/1963 والذي يتميز بما يلي⁽⁵⁹⁾:
- **الفقرة الأولى: هيمنة العمال على أجهزة المؤسسة.** وذلك من خلال الجمعية العامة، المشكلة من العمال الدائمين والتي تتمتع بصلاحيات واسعة.
- **الفقرة الثانية: انفراد الدولة بتعيين مدير المؤسسة المسيرة ذاتيا،** ويعين هذا المدير من طرف الوزارة الوصية على القطاع باقتراح من المجلس البلدي للتسيير الذاتي.
- الفقرة الثالثة: الفصل أو الحسم في طبيعة المال الذي تحوزه المؤسسات المسيرة ذاتيا بإدماجه ضمن أملاك المجموعة الوطنية ويستأنف ذلك من نص المادة الأولى من المرسوم رقم 95/63 التي تنص على حق الدولة في إلحاق المؤسسة المسيرة ذاتيا بالقطاع العمومي.** وعليه فإن المؤسسة المسيرة ذاتيا تقوم على الهيئات الآتية⁽⁶⁰⁾:
- الجمعية العامة.
- مجلس العمال ينتخب من طرف الجمعية العامة.
- لجنة التسيير: تنتخب من طرف لجنة العمال.
- المدير: تعينه الجهة الوصية.
- وقد بلغ عدد المؤسسات المسيرة ذاتيا 345 مؤسسة في نهاية 1963 توظف حوالي 9500 عامل وموزعة على مختلف فروع الأنشطة الاقتصادية⁽⁶¹⁾ كما يظهر في الجدول التالي:
- الجدول رقم(02): توزيع المؤسسات المسيرة ذاتيا على مختلف فروع الأنشطة الاقتصادية نهاية 1963.

فروع الأنشطة الاقتصادية	عدد المؤسسات الموجودة	عدد المؤسسات المسيرة ذاتيا	نسبة التحويل
صناعة الحديد، الميكانيك والكهرباء.	109	49	45
صناعة العمارات ومواد البناء.	163	114	70

(59) - د. عجلة الجيلالي، "قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخوصصة"، مرجع سبق ذكره، ص من 13-14.

(60) - د. محمد الصغير بعلي، "تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)"، مرجع سبق ذكره، ص 13.

(61) - Redjem Necib, "L'entreprise publique algérienne (socialisme et participation)", office des publication universitaire, Alger, 1987, p 34.

18	85	477	صناعة الغذاء.
7	8	119	صناعة النسيج.
15	17	109	صناعة الكيمياء.
19	37	194	صناعة الخشب والفلين.
18	35	195	صناعات مختلفة.
21.75	345	1586	المجموع

Source : Redjem Necib, L'entreprise publique algérienne (socialisme et participation), office des publication universitaire, Alger, 1987, p35.

- إن التجربة الجزائرية في التسيير الذاتي في حقيقتها لم تكن تطبيقا لايدولوجية واضحة المعالم مسبقا بقدر ما كانت أمرا واقعا DEFACTO أملت مجموعة من العوامل على رأسها بروز ظاهرة الأملاك الشاغرة (Les biens vacants) ⁽⁶²⁾، وسرعان ما ظهرت عدة تناقضات هيكلية وأخرى وظيفية داخل المؤسسة المسيرة ذاتيا، كشفت عن وجود هوة بين المدير المعين من قبل الدولة ومجلس العمال ولجنة التسيير المنتخبين من قبل العمال.

بدأ عهد انكماش أسلوب التسيير الذاتي مع صدور المرسوم 75/64 المؤرخ في 1964/06/08، والذي طرح فكرة تجميع المؤسسات المسيرة ذاتيا في شكل اتحادات اقتصادية ذات بعد قطاعي، لها مجالس إدارية، مشكلة من ممثلي المؤسسات المنظمة إليها، مهمتها التنسيق القطاعي ووضع الخطط والبرامج المشتركة المدرجة في الإطار العام للمخطط الوطني للتنمية، وظهر جليا أن السلطة تميل نحو فرض تسيير دولتي للاقتصاد تهمين عليه مؤسسات وشركات تابعة للدولة، وبرز منذ 1964 شمس الدولة المقابلة، التي استغلت عدة صيغ قانونية لتبرير تدخلها في الاقتصاد من بينها مصطلح المؤسسة العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري (E.P.I.C) ومصطلح الشركة الوطنية (S.N) ⁽⁶³⁾.

الفرع الثاني: مرحلة الشركة الوطنية (التسيير البيروقراطي) 1965-1970.

عرفت الجزائر بعد تاريخ 19 جوان 1965 تغييرا حقيقيا حيث بدأت بمرحلة التأميمات ⁽⁶⁴⁾، فبعد تأميم أراضي المعمرين سنة 1963 جاء تأميم المناجم سنة 1966، البنوك

(62) - د. محمد الصغير بعلي، "تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)"، مرجع سبق ذكره، ص 11.

(63) - د. عجلة الجبالي، "قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصوصية"، مرجع سبق ذكره، ص من 14-17.

(64) - حوالم رحيمة، "واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة"، مرجع سبق ذكره، ص 6.

وشركات التأمين 1966، بالإضافة إلى تأميمات أخرى وتنظيمات داخلية⁽⁶⁵⁾. وقد ساهم انقلاب 19/06/1965 أو كما أطلقت عليه السلطة آنذاك، حركة التصحيح الثوري، في إنعاش هذه المصطلحات ضمن أدبيات السلطة، التي عمدت على تبني النظرية الاشتراكية للتنمية محركها الأساسي القطاع العمومي، المقولب في شكل شركات وطنية.

وفي هذا الصدد، يرى الرئيس هواري بومدين أن " الشركة الوطنية هي الصيغة الأكثر تلاؤم لتسيير الصناعة الوطنية، وأداة مثلى لتوسيع القطاع الاشتراكي ومثل هذه الفكرة، قد سبق وأن تم اعتمادها في ميثاق الجزائر الذي اعتبرها الوسيلة المفضلة لضمان تدخل الدولة وتأمين المشاريع المخططة⁽⁶⁶⁾.

- وتتكون الشركة الوطنية من جهازين أساسيين أحدهما للمداولة والآخر للتنفيذ.
- ولعل أهم ما ميز مرحلة التسيير البيروقراطي هو تقلص حجم المشاركة العمالية إلى درجة كبيرة، وتعتبر هذه الفترة، فترة هيمنة الدولة على القطاع العام والاستمرار في إضفاء الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري.
كما أصبحت الشركات الوطنية لا تستطيع حصر أهدافها والتي كانت محددة ومسطرة من قبل الجهاز المركزي والوصاية لأن هناك أهدافا أخرى تتعارض وطبيعة نشاطها بسبب عوامل عدة من بينها:

- قلة الإطارات ونقص الخبرة.
- تلبية المطالب الاجتماعية.
- خلق شروط الاستقرار السياسي.
وفي هذه المرحلة كانت أهداف الاقتصاد الوطني غير محددة حسب قانون العرض والطلب وإنما حسب منطق الخطة الاقتصادية الموضوعة، وهذا ما جعل التحكم في عملية التصنيع واتخاذ القرارات يتم خارج الشركات الوطنية من قبل الجهاز المركزي، وهذا ما دفع بالسلطة إلى تغيير نمط التسيير⁽⁶⁷⁾، وذلك بإصدار الأمر رقم 74/71 المؤرخ في 16/11/1971

(65) - لوصيف زين الدين، "تأهيل الاقتصاد الجزائري للاندماج في الاقتصاد الدولي"، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول "الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 21-22 ماي 2002، ص 175.

(66) - د. عجلة الجبالي، "قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصوصية"، مرجع سبق ذكره، ص 17.

(67) - حوالم رحيمة، "واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة"، مرجع سبق ذكره ص 7.

والمترقب بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات والذي يهدف إلى الاستبعاد الكلي للتصنيفات التقليدية للمؤسسات العامة، والتي لا تتلاءم والتسيير الاشتراكي للمؤسسات.

الفرع الثالث: نتائج المرحلة الأولى (1962-1970).

- أول مرحلة عرفتها المؤسسة الاقتصادية هي مرحلة التسيير الذاتي ونظرا للمشاكل والصعوبات التي واجهت المؤسسة، من غياب سياسة واضحة المعالم ونموذج إداري يعمل على تسيير الشؤون المتعلقة بها وغياب الإطار البشري المؤهل بسبب احتكار المعمرين الفرنسيين لأهم الوظائف الإدارية والتسييرية، فطغت عليها الفوضى والاضطرابات⁽⁶⁸⁾، ولعل أهم ما يميز هذه المرحلة هو ضعف المؤسسات الوطنية من ناحية العدد والحجم، كما تميزت بتسيير تلقائي من طرف العمال والفلاحين لوحدات الإنتاج حتى لا تتوقف عملية الإنتاج، ثم أصدرت الدولة نصوصا قانونية لإضفاء الطابع الشرعي والتنظيمي على هذه التجربة حسب قرارات 22 مارس 1963، أما المرحلة الثانية المتمثلة في الشركات الوطنية فتميزت بظهور مؤسسات كبيرة لها تأثيرا كبير في الاقتصاد، ملكية الدولة للمؤسسات وتبني نموذج الصناعات المصنعة في حين عانى القطاع الخاص من عجز في رأس المال إلا أنه يمكن القول أن هذه المؤسسات قد تعرضت للعديد من النقائص نذكر منها ما يلي⁽⁶⁹⁾:

- مشكلة الأمية المفتشية أذاك.
- قلة الكفاءة القادرة على تلبية حاجات هذه المؤسسات.
- قلة القدرات أو الأطارات التسييرية.
- مشكل التمويل.
- وما يمكن استنتاجه من هذه الفترة الأولى هو صياغة الأهداف العامة لاستراتيجية التنمية الوطنية، وتوفير الأرضية الصلبة لقيامها في الواقع وذلك من خلال ما يلي⁽⁷⁰⁾:
- أ- التوسع في عمليات التأميم للاحتكارات الأجنبية وخاصة المجال الصناعي باعتباره المتعامل الرئيسي لعملية التصنيع المستهدفة أذاك.
- ب- بعث مؤسسات وطنية بديلة عن هذه الاحتكارات، تضطلع بعمليات البناء والتشييد لمواكبة مخططات التنمية الوطنية.

(68) - الطيب داودي، ماني عبد الحق، "تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية"، مجلة المفكر، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثالث 2007، ص 134.

(69) - د. بوهزة محمد، "الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية بين الطموح والواقع"، مرجع سبق ذكره، ص 35.

(70) - بن عنتر عبد الرحمن، "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية"، مجلة العلوم الانسانية

جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني جوان 2002، ص من 112-113.

ج- اعتبار المؤسسات الوطنية العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وفرض نفسها، لاسيما تبنيها نموذج منفرد للتنمية المستقلة.

د- التركيز على إظهار المؤسسة الوطنية العمومية إلى حيز الوجود باعتبارها هدفا في حد ذاته.

ه- الاعتماد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم وتسيير المؤسسة وذلك لاعتبارات قلة الإطارات الكفوءة والمؤهلة، انعدام التجربة الكافية لها والوضعية السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة آنذاك...

الفرع الرابع: مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1980).

جاءت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات⁽⁷¹⁾ بصدور الأمر رقم 74/71 المؤرخ في 1971/11/16، حيث تنص المادة الأولى من هذا الأمر أنه "يطبق على كافة المؤسسات الاشتراكية التي موضوعها نشاط اقتصادي اجتماعي أو ثقافي" ومن هنا دخل مصطلح المؤسسة الاشتراكية إلى معجم القانون الجزائري.

ويمكن تعريف المؤسسة الاشتراكية بأنها "تنظيم إداري يتولى إدارة ملكية الدولة الموضوعة تحت حيازته الفعلية طبقا للأغراض المخصصة لها في المخطط الوطني ووفقا للمعايير المحددة في التشريع بهدف بناء المجتمع الاشتراكي ويتم تسييرها طبقا لمبادئ التسيير الاشتراكي التي حددها التنظيم القانوني"⁽⁷²⁾.

- تجدر الإشارة إلى أن التوجه نحو الاشتراكية، جاء بعد مؤتمر الصومام، في مختلف الموثائق الوطنية، ابتداء من ميثاق طرابلس للحكومة المؤقتة (جوان 1962)، وميثاق الجزائر 1964، وبعده الميثاق الوطني لسنة 1976.

1- مفهوم التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

عبد اللطيف بن أشنهو يعرف هذه الطريقة من التسيير: "التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ليس لا تسييرا ذاتيا ولا تسييرا مشتركا، إنه تجربة تحاول إبراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المؤسسة، التي تعتبر في حد ذاتها ككيانات للإنتاج، بحيث أعمال التنمية فيها محددة من طرف الحكومة، فهذا التصور للتسيير الاشتراكي يجعل منه نقطة تمفصل لمصالح المجتمع الممثل بالدولة بواسطة الإطارات المسيرين الذين تقوم بتعيينهم".

(71) - حوالف رحبمة، "واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة"، مرجع سبق ذكره ص9.

(72) - د. رياض عيسى، "النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص 39.

2- أهداف التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

من أهم أهداف التسيير الاشتراكي للمؤسسات حسب ميثاقه ما يلي⁽⁷³⁾:

أ- هذا النوع من تنظيم المؤسسة العمومية يعني جعلها إطار تعبئة العمال، ومن هؤلاء "مصدر الهام" و"قوة تنفيذ" للقرارات، وجعلهم يعملون باستمرار لإرضاء كل المجتمع.

ب- باعتبار المؤسسة أو الوحدة هي ملك للعمال، وتنمية حسهم السياسي، وقدراتهم من أجل مساهمة فعلية ومسؤولية في تسيير المؤسسة.

ج- بلا مركزية وديمقراطية التسيير، في المؤسسة يقضى على سوء التفاهم والمشاكل التي كانت تسود مع الإدارة المركزية، وإنشاء تفاهم مستمر بين العمال وهذه الإدارة بوضع تنظيم جديد، يسير بقوانين الديمقراطية الاشتراكية وبالاستفادة المادية للعمال.

د- هيئات التسيير الداخلي للمؤسسات: يتم توزيع سلطة مراقبة التسيير في المؤسسة الاشتراكية، بين مدير المؤسسة وهيكل أخرى، وهي مجلس الإدارة ومجلس العمال، وبعض اللجان الدائمة لهذا الأخير.

ه- تطبيق هذا النظام في الواقع: إن عملية التطبيق في الواقع قد أفرزت عدة صعوبات كما هو موضح في الجدول رقم (03) ومشاكل جعلت تباطؤ في سير هذه العملية وذلك في مختلف مراحل العشرية؛ مع ملاحظة تحسن في السنتين الأخيرتين منها، التي انقسمت إلى ثلاثة مراحل حسب عملية التطبيق، تفصلها ندوات وطنية وجهوية حول التسيير الاشتراكي للمؤسسات من أجل تقويم ما تم تنفيذه وتوجيه ما بقي منه.

الجدول رقم (03): تطور المؤسسات المنظمة حسب التسيير الاشتراكي بين سنتي 1974-1978.

عدد العمال	عدد الوحدات	عدد المؤسسات	سنوات
63509	255	11	1974
66031	319	22	1975
64315	176	16	1976
8157	44	06	1978
202012	794	55	المجموع

المصدر: ناصر دادي عددن، مرجع سبق ذكره ص 163.

- هناك من يرى أن الاضطرابات الداخلية في المؤسسات يرجع إلى سبب رئيسي يتمثل في ضعف تنظيم التسيير الاشتراكي للمؤسسات بحيث لم يوضح طبيعة العلاقات بين مجلس العمال ومجلس الإدارة من جهة، وبين مجلس العمال وباقي هؤلاء من جهة أخرى⁽⁷⁴⁾.

(73) - ناصر دادي عددن، "اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين"، مرجع سبق ذكره، ص 162.

(74) - ناصر دادي عددن، "اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين"، مرجع سبق ذكره، ص 164.

الفرع الخامس: نتائج وعوائق المرحلة الثانية (1971-1980).

جاءت المرحلة الثانية من الإصلاح وهي مرحلة التسيير الاقتصادي بصدور ميثاق التسيير الاشتراكي لسنة 1971 الذي نص على عملية التحول نحو الاشتراكية، وتبلورت استراتيجية الدولة من خلال المخططات التنموية التي اعتمدها⁽⁷⁵⁾، فبعد المخطط الثلاثي (1967-1969)، الذي أعطى اهتماما كبيرا للصناعة، جاء المخطط الرباعي الأول (1970-1973) ليؤكد تجسيد الخيار الاشتراكي للدولة، وتم من خلاله الانطلاق في إنشاء جزء كبير من المؤسسات التي تعتبر القاعدة الأساسية للاقتصاد الوطني مثل: إنهاء مركب الحجار ومركبات أرزيو، وسكيدة للمحروقات، سيدي بلعباس، وقسنطينة للصناعة الميكانيكية وغيرها وقد بلغ حجم الاستثمارات في هذا المخطط 20.6 مليار دج أما المخطط الرباعي الثاني (1974-1977) فقد رصد له مبلغ 110 مليار دج⁽⁷⁶⁾. وهو ما يعادل 12 مرة الحجم الاستثماري التقديري للمخطط الثالث و4 مرات للمخطط الرباعي الأول⁽⁷⁷⁾، وقد انفرد هذا المخطط بتطبيق اللامركزية، وتنفيذ مخططات في المستوى الولايات⁽⁷⁸⁾، تحقيقا للتوازن الاقتصادي، وقد تم الاهتمام بالصناعة وانهاء المشاريع المتبقية من المخطط السابق مع إنشاء مشاريع جديدة، وتمت التضحية بالقطاع الفلاحي الذي خصصت له مبالغ غير كافية⁽⁷⁹⁾، والجدول التالي يبين أهم البرامج والمخططات التنموية التي تبنتها الجزائر:

الجدول رقم (04): البرامج والمخططات التنموية من 1956 إلى 1984.

البيان	الخطة	العدد
وثيقة عمل، ركز على الإصلاح الزراعي وتصنيعه.	مؤتمر الصومام 1956	1
نادى باقتصاد يقوم على صناعة ثقيلة وخفيفة.	ميثاق طرابلس 1962	2
دعا بتطبيق التسيير الذاتي ونهج سياسة قائمة مع التخطيط.	ميثاق الجزائر 1964	3
برنامج مستعجل، اهتم بالصناعة.	البرنامج الثلاثي 1963-1966	4
عبارة عن مجموعة من التوجهات لإقامة اقتصاد متطور.	المخطط الثلاثي 1967-1969	5
خطة طموحة لمواجهة البطالة والتخلف	المخطط الرباعي الأول 1970-	6

(75) - د. الطيب داودي، ماني عبد الحق، "تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية"، مرجع سبق ذكره، ص 134.

(76) - علاوي عمر، "دراسة حول الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة الاقتصادية في محيط تنافسي" (أطروحة

دكتوراه دولة في علوم التسيير)، جامعة الجزائر، غير منشورة، الجزائر 2004، ص 203.

(77) - محمد بلقاسم بهلول، "سياسة تمويل التنمية وتنظيمها في الجزائر"، ديوان المطبوعات الجامعية بدون طبعة، 1991.

(78) - د. محمد بالرابح، "آفاق التنمية في الجزائر"، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بوهان ص 62.

(79) - ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين"، مرجع سبق ذكره، ص 159.

	1973	
7	المخطط الرباعي الثاني 1974-1977	ركن على تطبيق اللامركزية لتحقيق التوازن الاقتصادي.
8	مخططات 1979-78	لتقييم نتائج المخططات التنموية السابقة.
9	المخطط الخماسي 1984-80	اهتم بتصحيح الانحرافات، وانجاز المشاريع المتأخرة.

المصدر: محمد بالرابح "آفاق التنمية في الجزائر"، مرجع سبق ذكره ص 56.

- ولقد عرفت فترة التسيير الاشتراكي للمؤسسات عوائق عديدة يمكن الوقوف عليها على مستويين⁽⁸⁰⁾:

1- على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة.

2- على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة.

1- المحيط الداخلي للمؤسسة:

يمكن تلخيص هذه النقائص والتناقضات التي اتسمت بها عملية تسيير المؤسسة الوطنية العمومية في النقاط التالية:

أولاً: تعدد مراكز اتخاذ القرار: إن الأسباب التي أدت إلى الثنائية في التسيير وتعددية مراكز القرار والقيادة ترجع أساساً إلى ما يلي:

أ- جهل العامل لأسس وميادين التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه التقني والسياسي.

ب- برز نوع من العلاقة التفاضلية بين المسيرين وممثلي العمال.

ج- تأثر المسؤولين المسيرين بنماذج التسيير المستوردة، وسعيهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار حقائق وخصوصيات الاقتصاد الوطني وطبيعة المحيط السائد الذي ولد من الثنائية على مستوى تنظيم المؤسسة الوطنية العمومية وتسييرها.

ثانياً: تعدد المهام والوظائف. إن تعدد المهام الثانوية وتبعثر مجهودات المؤسسة الوطنية العمومية صوب اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي- إذ حظيت مشاكل الصحة والسكن والنقل والرياضة والترفيه، ودور الأطفال العاملين باهتمامات وانشغالات بالغة أثرت بشكل أو بآخر على سير العمل الإنتاجي للمؤسسة ومواردها المالية، وانعكست آثار ذلك على الإنتاج والإنتاجية وبالتالي على أداء المؤسسة وفعاليتها.

ثالثاً: ضخامة حجم المؤسسة. إن اضطلاع المؤسسات العمومية بعدد كثير من المهام الثانوية والتقليدية من تموين وتوزيع وإنتاج، أفرز تضخماً في جهازها الإداري وفي هيكلها ووسائلها،

(80) - بن عنتر عبد الرحمن، "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية"، مرجع سبق ذكره، ص من

مما سبب تذبذبا في الجهود، وتكرار في العمل، وتشابك المسؤوليات، وتشعبا مفرطا لوحدها ووظائفها وأدى إلى صعوبة التحكم في تسييرها.

رابعاً: نقص تأطير الكفاءات وتهميش الاطارات. نقص التأطير وعدم الاستيعاب للمهارات وعدم التحكم في تسيير العمل الإنتاجي بالصورة المطلوبة، والتهميش العمدي للإطارات الوطنية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات المنفردة بمشاريع التنمية الوطنية في تلك الفترة.

خامساً: التضخم المفرط للعمالة: (بطالة غير مرئية): إن تكس العمالة وعدم احترام حجمها من طرف المؤسسة الإنتاجية ولاسيما منها الصناعية، حيث وصلت إلى أكثر من 30% من الحجم الكلي للعمالة في بعض الحالات، راجع إلى انعدام الدراسات الاقتصادية المرجعية وجهل المسؤولين لأدوات التسيير.

2- المحيط الخارجي للمؤسسة:

تتمثل نقائص المؤسسة الوطنية العمومية خلال هذه الفترة في مجموعة من الإجراءات والقوانين المنظمة للعلاقات المتولدة بين المؤسسة وجهات متعددة أسندت إليها مهام الوصاية والإشراف والرقابة والوساطة في بعض الأمور، كما عرفت هذه الفترة بالمركزية المفرطة للعلاقات كبلت المؤسسة العمومية وأعاقتها عن أية مبادرة للنهوض بهذا النشاط أو تطويره ومن بين هذه الإجراءات ما يلي:

أولاً: تدخل الجهة الوصية في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة مما أدى بالمشرفين الإداريين إلى اعتماد سياسة المراوغة وإخفاء الحقائق عند إعداد تقارير الأداء الموجهة إلينا ، كما أن الإطارات البشرية الموكلة إليها مهمة تحليل ومتابعة هذه التقارير على مستوى الجهة الوصية ليسوا في الأغلب الأحيان من ذوي الاختصاص التقني أو الاقتصادي الذي يؤهلهم للإلمام بمحتويات تلك التقارير ومواكبة المشاكل المستجدة على مستوى مواقع التنفيذ.

ثانياً: إعادة تقنين الدور المنوط بالمؤسسة وفق منظور جديد.

وبناء على ما سبق قامت لجنة تابعة للحزب (جبهة التحرير الوطني) بإعداد تقرير عن الوضعية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، للفترة الممتدة من 1967 إلى غاية 1978 وهذا من خلال المؤتمر المنعقد أيام 15 إلى 19/06/1980، كشف هذا التقرير عن هشاشة الاقتصاد الاشتراكي الذي لم يكن إلا اقتصاد ريعي يتغذى فقط من مداخل النفط.

استناداً إلى هذه اللائحة السياسية، أقر المخطط الخماسي الأول الصادر بموجب القانون رقم 11/80 المؤرخ في 16/12/1980 برنامج إعادة الهيكلة، والذي يهدف إلى إعادة تنظيم

الاقتصاد الوطني، وقد بادرت السلطة إلى إصدار المرسوم رقم 242/80 المؤرخ 1980/10/04 والمتعلق بإعادة الهيكلة⁽⁸¹⁾.

المطلب الثالث: الإصلاحات والتحويلات الاقتصادية التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية.
شهدت المؤسسة العمومية الجزائرية العديد من الإصلاحات والتي كان الغرض المعلن السعي من أجل تحسين وضعيتها وبالتالي تحسين الاقتصاد الوطني. إن أول عملية دخلت ضمن إطار الإصلاحات هي إجراءات إعادة الهيكلة العضوية والمالية في بداية الثمانينات⁽⁸²⁾، وطبقت ابتداء من المخطط الخماسي الأول (1980-1984)، هذا الأخير اعتبر أن إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية هي الوسيلة التي يمكن من خلالها التخلص من المركزية البيروقراطية التي أصبحت تعرقل نشاط المؤسسة⁽⁸³⁾. وقبل استكمال هذه المرحلة وخاصة إعادة الهيكلة المالية تبعتها قوانين 1988، بما حملته من إجراءات والتي لم تقتصر على المؤسسة العمومية الاقتصادية فحسب، بل مست الجوانب الأخرى للاقتصاد الوطني ككل، فبدخول هذه المؤسسات مرحلة الاستقلالية تم إنشاء صناديق المساهمة وصدر قانون القرض والنقد وقانون الاستثمار وغير ذلك، فكل هذه القوانين في الحقيقية كانت عبارة عن إعداد للأرضية السياسية اللازمة للدخول في اقتصاد السوق وإعداد هذه المؤسسات للدخول إلى الخوصصة⁽⁸⁴⁾.

الفرع الأول: إعادة الهيكلة العضوية والمالية.

إن عملية إعادة الهيكلة جاءت استجابة لمتطلبات الوضعية التي كانت تمر بها المؤسسات الوطنية من جهة ووضعية الاقتصاد الوطني ككل من جهة أخرى، فقد كانت المؤسسات تشكو من ضعف تسييرها الداخلي، كما كان الاقتصاد الوطني يتميز في نفس الفترة بجهاز إنتاجي عمومي غير كفؤ وذو تكاليف مرتفعة⁽⁸⁵⁾، فكان المرسوم الرئاسي رقم 242/80 المؤرخ

(81) - د. عجلة الجيلالي، "قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخوصصة"، مرجع سبق ذكره، ص من 30-31.

(82) - محمد بوهزة، "بعض آثار الإصلاحات على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص 70.

(83) - محمد بلقاسم بهلول، "الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والسياسية"، مطبعة دحلب، الجزائر، 1993، ص 46.
(84) - Bouhezza Mohammed, " L'évaluation économique des entreprises industrielles publiques en Algérie, étude de cas sur quatre entreprise : ENPC, BCR, ENPEC, ERIAD Sétif", thèse de Doctorat en sciences économiques, faculté de droit des science économique et de gestion université de Nice, France ,2001, p4.

(85) - ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين"، مرجع سبق ذكره، ص 170.

والذي ينص على إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية الكبيرة الحجم، هذا القرار الذي اعتبر تنفيذه من أولويات المخطط الخماسي الأول (1980-1984) ⁽⁸⁷⁾، وقد تجسد هذا الإصلاح في مرحلتين، عرفت الأولى بإعادة الهيكلة العضوية والثانية تمثلت في إعادة الهيكلة ال مالية، وقد انطلق رسميا في فيفري 1981 وانتهى في 1 جانفي 1984 ⁽⁸⁸⁾.

1- إعادة الهيكلة العضوية:

1-1- تعريفها: يقصد بإعادة الهيكلة العضوية تقسيم الشركات العمومية الكبرى وتجزئتها إلى وحدات صغيرة أكثر تخصصا من أجل مواجهة الصعوبات وتحريرها من الضغوطات التي كانت تقيد ⁽⁸⁹⁾، حيث أن حجم المؤسسات العمومية جعلها صعبة التسيير وهذا في نظر القائمين على شؤونها، وبالتالي تم الاعتقاد أنه من الأحسن إعادة هيكلتها إلى مؤسسات عمومية صغيرة ومتوسطة الحجم ⁽⁹⁰⁾.

وقد استهدفت إعادة الهيكلة العضوية 85 مؤسسة وطنية و 526 مؤسسة محلية أسفرت هذه العملية على تفتيت الأولى إلى 145 مؤسسة والثانية إلى 1200 مؤسسة ⁽⁹¹⁾؛ كما أسهمت هذه الإجراءات في زيادة إجمالي الناتج الوطني الذي يبينه الجدول التالي:

السنوات	1981	1982	1983
معدل الزيادة	2.4%	4.3%	7.3%

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مرجع سبق ذكره ص 115.

1-2- أسباب إعادة الهيكلة العضوية: نلخص أهم الأسباب فيما يلي ⁽⁹²⁾:

⁽⁸⁶⁾ - د. عجلة الجيلالي، "قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصوصية"، مرجع سبق ذكره، ص 61.

⁽⁸⁷⁾ - Bali Hamid, " Inflation et mal développement en Algérie", office des publication universitaire, Alger, 1993, p 34.

⁽⁸⁸⁾ - DAHMANI Ahmed, " L'Algérie à l'épreuve : Economie politique des réformes 1900-1997", Edition casbah, Alger, 1993, p 67.

⁽⁸⁹⁾ - رشيد وضاح، "المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق"، دار هومه للطباعة والنشر، الجزائر 2002، ص 82.

⁽⁹⁰⁾ - Brahim Abdelhamid, " L'économie algérienne", OPU, Alger, 1991, p 388.

⁽⁹¹⁾ - د. بوهزة محمد، "الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية بين الطموح والواقع"، مرجع سبق ذكره، ص 36.

⁽⁹²⁾ - د. الطيب داودي، أ. ماني عبد الحق، "تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 135-136.

- أ- ضخامة حجم الشركات الوطنية الجزائرية: مما نتج عنه صعوبة التحكم في تسيير هذه المؤسسات وكذلك تركيز المسؤولية في أيدي فئة من المسؤولين (مركزية اتخاذ القرارات).
- ب- تعدد مهام الشركة الوطنية: بحيث كانت الشركات قبل إعادة الهيكلة العضوية متعددة الوظائف مما أدى إلى تراكم بعض المشاكل .
- ج- النتائج السيئة المحققة من طرف الشركات الوطنية والتي كانت بسبب التخطيط المركزي.
- 1-3- أهداف إعادة الهيكلة العضوية:** تسعى إعادة الهيكلة العضوية إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- أ- تقسيم المؤسسات الكبيرة وإعادة ترتيب الجهاز الاقتصادي بتجزئتها إلى وحدات صغيرة يسهل تسييرها. وذلك حسب مبدأ التخصص⁽⁹³⁾.
- ب- إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية وتجنبيها التشوهات والنقائص والانحرافات التي واكبت المرحلة السابقة⁽⁹⁴⁾.
- ج- تبسيط وتحديد دقيق لمهام كل مؤسسة اشتراكية، وتكييف نشاطها مع الأهداف المسطرة لها⁽⁹⁵⁾.
- د- تلبية حاجات الاقتصاد والسكان المتزايدة بواسطة⁽⁹⁶⁾.

* تحسين شروط عمل الاقتصاد.

* تحكم أكبر في جهاز الإنتاج.

2- إعادة الهيكلة المالية:

- 1-1 تعريفها:** إن إعادة الهيكلة المالية تعتبر بمثابة "إعادة توزيع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار وتوزيع لإعادة الهيكلة العضوية وكان الغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأس المال وتصفية الذمم بين المؤسسات"⁽⁹⁷⁾.

(93) - د. الطيب داودي وأ. ماني عبد الحق، "تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مرجع سبق ذكره ص 137.

(94) - بن عنتر عبد الرحمن، "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية"، مرجع سبق ذكره، ص 115.

(95) - Sadi Nacer-Eddine, " La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs Modalités et enjeux", office des publications universitaires, Grenoble, 2005, p 32.

(96) - ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين"، مرجع سبق ذكره، ص 175.

(97) - بن عنتر عبد الرحمن، "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية"، مرجع سبق ذكره، ص 115.

وقد عرفت إعادة الهيكلة المالية تأخيرا في الانطلاق، حيث لم تبدأ هذه العملية إلا في بداية 1983⁽⁹⁸⁾.

1-2- أسباب إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات: وتتمثل في⁽⁹⁹⁾:

أ- المردودية المالية السلبية: نتيجة لـ:

- التحديد المسبق للأسعار من طرف الدولة دون مراعاة أسعار التكلفة الحقيقية للمنتوج. هذا ما أثر على الأموال المخصصة لإعادة تمويل عملية الإنتاج مرة أخرى (التمويل الذاتي).
- الضغوطات الضريبية والتي طالما عانت منها المؤسسات والتي زادت من احتياجات الخزينة.
- عدم وفاء المتعاملين بالتزاماتهم تجاه المؤسسة في الآجال المحددة مما ساهم في إحداث خلل في دورة الاستغلال للعملية الإنتاجية الواحدة.
- ب- التزايد المستمر لمديونية المؤسسة:

كان يتم تمويل مراحل دورة الاستغلال عن طريق القروض، وبما أن المؤسسة لا تحقق عوائد مالية تتناسب مع آجال تسديد تلك القروض تلجأ بذلك إلى طلب قروض أخرى لتغطية الديون السابقة وفي الواقع يعتبر هذا المشكل من بين الدواعي الرئيسية لإعادة الهيكلة المالية.

1-3- أهداف إعادة الهيكلة المالية: ونذكر منها⁽¹⁰⁰⁾:

- تطهير الوضعية المالية وإعادة النظر في هيكلية المؤسسة العمومية وهذا لتأمين التوازن المالي للمؤسسة حتى تضمن استمراريتها.
- تخصيص المؤسسة العمومية لأموال الخاصة ولرأس مال عام.
- إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة برمجة مستحقي الفوائد والديون.
- تسهيل الديون بين المؤسسات.
- وضع ميزانيات انطلاق للمؤسسات العمومية.
- تصفية الحسابات بين المؤسسات العمومية.
- تحقيق معدلات مردودية ايجابية لكي يمكن تحسين الوظائف الأخرى للمؤسسة كالإنتاج والتسويق والأفراد وكذا البحث والتطوير.
- التخفيف من حدة النقص المسجل في رأس المال العامل.

(98) - Dahmani Ahmed, " L'Algérie à l'épreuve : Economie politique des réformes 1980-1997", op cit, p 68.

(99) - د. الطيب داودي وأ. ماني عبد الحق، ص 138.

(100) - حوالم رحيمة، "واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة"، مرجع

سبق ذكره، ص 11

- وضع نظام أسعار متناسق.... (101)

الفرع الثاني: نتائج إعادة الهيكلة العضوية والمالية.

أفرزت سياسة إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الاقتصادية الوطنية عدة نتائج أغلبها سلبية، فرغم تخفيف حجم المؤسسات وتوزيعها إلى وحدات تكاد تصل إلى عشر مؤسسات الأم أحيانا، إلا أن صغر هذا الحجم لم يكن له التأثير المرغوب، حيث كانت إدارتها تشكو من عدة نقائص: تدخل المركز في الإدارة الداخلية، خاصة عن طريق المخططات وبشكل بيروقراطي مكثف ولم تكن وسائل التوجيه الاقتصادي مستعملة بشكل مقبول من المركز والإدارة، وهذا ما أدى إلى ضياع استقلالية المؤسسة والتخطيط، أو اتخاذ قرارات خاصة بها، وتضييع الوقت وتدخلات الإدارة في جوانب أخرى (102).

وتعتبر السياسة التي طبقت بها إعادة الهيكلة العضوية مغامرة جربت في فترة زمنية قصيرة، حيث أدى هذا العامل إلى تقسيم المؤسسات الوطنية من 150 مؤسسة عام 1980 إلى 450 مؤسسة عام 1982 (وهو عدد مفرط فيه).

كما أن عملية إعادة الهيكلة العضوية كانت تهدف إلى التحقيق أو القضاء على التخطيط المركزي، لكنها في الحقيقية بقيت تتلقى مخططات الإنتاج مهيكلة ومنظمة من السلطات العليا (للنقص في إطارات التنظيم) مما أدى بالمؤسسة إلى التسيير السيئ بتنفيذ الأوامر والتي كانت عواقبها تزيد من التكاليف .

فإعادة الهيكلة العضوية والمالية كانت تهدف من حيث المبدأ إلى تطوير الاقتصاد الوطني من خلال تحسين القطاع الإنتاجي عن طريق الرفع من معدلات المرودية والإنتاجية من خلال كل الإجراءات المتخذة وتوفير الموارد البشرية والمالية، إلا أن الأهداف المرجوة لم تتحقق والمشاكل التنظيمية الأخرى المتعلقة بدورة الاستغلال لم تحل، نتيجة لطبيعة القرارات التي كانت تسلط على المؤسسات وعدم التحكم في تقنيات التسيير والتنظيم على المستوى وظائف المؤسسة.

- كذلك عرفت المؤسسات الوطنية ندرة في الإطارات والتقنيين ذوي الكفاءة، لأن الزيادة في عدد المؤسسات تتطلب المزيد من الإطارات ذوي الخبرة وهو ما كان مفقودا في السوق الجزائري (103).

(101) - د. الطيب داودي وأ. ماني عبد الحق، مرجع سبق ذكره، ص 139.

(102) - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، مرجع سبق ذكره، ص 179.

(103) - Belaiboud M, " De la survie à la croissance de l'entreprise", OPU, Algérie, 1995, p 17.

وللخروج من الأزمة التي كان يعاني منها الاقتصاد الوطني فكرت القيادات السياسية في منح الاستقلالية للمؤسسات العمومية وكان ذلك بصدور القانون 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والقاضي باستقلالية المؤسسات العمومية.

الفرع الثالث: وضعية المؤسسة الجزائرية في إطار سياسة استقلالية المؤسسات:

برز مصطلح استقلالية المؤسسة في وقت مبكر مع عملية إثراء الميثاق الوطني لسنة 1986، حيث كلفت السلطة فريق تكنوقراطي بمهمة وضع المبادئ الرئيسية لهاته الاستقلالية، وانتهت أشغالهم في شكل مشروع قانون سرعان ما تمت المصادقة عليه بتاريخ 12/01/1988 تحت رقم 01/88⁽¹⁰⁴⁾.

1- مفهوم استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية:

نشير ابتداء إلى أن المصطلح استقلالية المؤسسات العامة تم تناوله من طرف الوزير الانجليزي للنقل "Herberth morisson" ما بين (1924-1931) وكان يقصد به (إعطاء حرية أكثر في تسيير المؤسسات العامة ولاسيما نشاطها الدولي خارج انجلترا). أما ما يخص الجزائر فقد تبنت "استقلالية المؤسسات" بوصفها سياسة إصلاحية من أجل إعادة مؤسساتها الاقتصادية العامة إلى مسارها الحقيقي المرتبط أساسا بوظيفتها الإنتاجية⁽¹⁰⁵⁾، وقد عرفت المؤسسات العامة الاقتصادية (E.P.E) كما يلي:

- المؤسسة العمومية الاقتصادية هي "تنظيم لمجموعة من الأموال والأشخاص في صور مشروع Entreprise يتمتع باستقلالية نظرا لتمتعه بالشخصية المعنوية⁽¹⁰⁶⁾، كما تعرف المؤسسات العمومية الاقتصادية بأنها "شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية، تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها مباشرة، أو بصفة غير مباشرة، جميع الأسهم أو جميع الحصص⁽¹⁰⁷⁾".

2- مجال تطبيق الاستقلالية:

ويمكن عرض المجالات التي تطبق فيها الاستقلالية كما يلي⁽¹⁰⁸⁾:

(104) - د. عجلة الجليلي، "قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخوصصة"، مرجع سبق ذكره، ص 177.

(105) - الداوي الشيخ، "الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 25، العدد الثاني 2009، ص 260.

(106) - د. محمد الصغير بعلي، "تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)"، مرجع سبق ذكره، ص 52.

(107) - ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين"، مرجع سبق ذكره، ص 190.

(108) - د. الطيب داودي وأ. ماني عبد الحق، مرجع سبق ذكره، ص 142-143.

2-1- الاستقلالية في اتخاذ القرارات: فبعدما كان اتخاذ القرارات مخول للوزارة الوصية أو السلطة جاء هذا المرسوم ليضع المؤسسة العمومية الاقتصادية مسؤولة عن كل قرار تتخذه، وذلك يتجلى في:

- حرية التصرف للمؤسسة في موجوداتها وفق علاقاتها التعاقدية.
- قرارات الاستثمار تكون تحت تصرف المؤسسة وما يخدم مصلحتها (الرفع من معدلات مردودية الاستثمار).

- حرية تحديد السعر وفق تكلفة الإنتاج وهو يعتبر تكريس لتطبيق اللامركزية.
- تحديد أساليب المكافأة وشروط التشغيل بإصدار قانون رقم (11/90) المؤرخ في 1990/05/21 المتعلق بشروط التوظيف.

2-2- التحكم في الأمور المالية: وهذا النوع من الاستقلالية يتطلب الكفاءة في التسيير وتجعل المسير دائما يحمل على عاتقه المسؤولية الكاملة لعملية التمويل والتحكم في تكاليف الإنتاج بأكبر قدر ممكن، لأن ذلك يضمن تحقيق مستوى معين من الأرباح لتستعمله المؤسسة في إعادة الإنتاج (التمويل الذاتي)، وكذلك يسمح بضمان حق المقرضين ضد الأخطار المالية التي تنتج عن العجز المالي.

2-3- المراقبة وتقييم الأداء: إن أحد أوجه تحقيق اللامركزية في القرار هو مراقبة تنفيذ القرارات المتخذة والأهداف المقررة من طرف المؤسسة وبالتالي فالضرورة تلزم إقامة رقابة صارمة ومنظمة تتم في الوقت المناسب، وهذا يجعل عملية الإنتاج تتم بفعالية وبشكل أحسن على الدوام .

3- أسباب المرور إلى الاستقلالية:

أ- الأسباب المالية:

كانت السمة البارزة في نظام تمويل الاقتصاد الجزائري خلال المخططات التنموية (1970-1977) هي وجود هيئة مركزية للتخطيط تتولى إصدار رخص القروض طويلة المدى للمؤسسات العامة الجزائرية مرورا ببنوك الدولة ومن ثم فإن تمويل مشاريع المؤسسات كان يتم بواسطة: بنوك تمويل الاستثمارات الإنتاجية، والخزينة العامة التي تنفذ ميزانية الدولة.

وكان الهدف من هذا النظام هو الوصول إلى مرحلة الإنتاج الفعلي للقيم المضافة من طرف المؤسسات العامة لتتمكن من تسديد ديونها الآجلة اتجاه البنوك ولكن سوء التسيير المالي

أدى إلى عدم تحقيق هذا الهدف، لتضطر بعد ذلك المؤسسات العامة الجزائرية إلى الانشغال عن موضوع الكفاءة في التسيير وتبقى تفكر فقط في الاقتراض من جديد لتغطية عجزها المالي⁽¹⁰⁹⁾.

ب- **الأسباب الاقتصادية:** ما ميز المؤسسات العامة -قبل الاستقلالية- أنها لم تكن تتحلى بالسرعة في مواجهة المستجدات التي كان يفرزها السوق بسبب عدم مرونة جهازها الإنتاجي، لأنها لم تكن تستخدم مفهوم المرونة كأداة تحليل في دراستها التسويقية، هذا يقودنا إلى الاستنتاج أن تسييرها لم يكن مرتكزا على أساس علمي فلم تعط المؤسسات العامة أي اهتمام للدراسات التسويقية، أي أن انتاجها لم يكن مؤسسا على رغبات مستهلكيها وأذواقهم.

- كما أن هناك عائقا آخر تمثل في عدم وجود حرية كافية للمؤسسات العامة تسمح لها بالمخاطرة.

ج- **الأسباب السياسية والقانونية:** ونذكر من أهمها:

أحداث أكتوبر 1988 والتي تعبر عن حالة أزمة سياسية تمثلت في انفجار شعبي بشعارات تندد ببيروقراطية الإدارة وسلوكات بعض المسؤولين ذوي النفوذ وكذلك نقص الطلب على اليد العاملة وارتفاع البطالة، وهذه الأحداث أدت إلى تسارع كبير في الإصلاحات الاقتصادية بعدما كانت بطيئة السير لوجود معارضة داخلية ترفض التغيير للحفاظ على مصالحها التشريعية المحصل عليها في النظام السابق

د- **الأسباب الاجتماعية:** يلاحظ المحلل لوضعية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قبل الاستقلالية عدم وجود سياسة اجتماعية خاصة بكل مؤسسة عامة، بل هي مهملة من طرف القانون جوانب النقل، والإطعام والسكن والصحة... أي أن القانون آنذاك لم يأخذ بالحسبان عند رسمه للسياسة الاجتماعية للمؤسسة ظروف هذه الأخير الاقتصادية منها والمالية، وبهذا أصبحت وظيفة المؤسسة اجتماعية أكثر منها إنتاجية، فغدت بذلك مركز لمعالجة المشاكل الاجتماعية للعمال أكثر من كونها مركز لإنتاج القيم المضافة.

ج- **الأسباب التكنولوجية:** فيما يخص الجانب التكنولوجي لم تترك الوزارات الوصية للمؤسسة العامة أدنى حرية في اختيار مصدر ومورد التكنولوجيا التي تستعملها، ومن تم أصبحت وظيفة "البحث والتطوير" داخل المؤسسات غير معتمدة مما شكل بدوره قيودا تكنولوجيا على المؤسسات.

د- **الأسباب التنظيمية:** تتمثل العوائق التنظيمية التي كانت تواجه المؤسسات العامة آنذاك في إعطاء معنى سلبي لنظام المراقبة، فبعد إعطاء مسؤولية تنفيذ المشاريع للمؤسسات العامة، وتقسيم

(109) - الداوي الشيخ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، مرجع سبق ذكره،

الأدوار بينها وبين الإدارة المركزية بشكل يسمح بمراقبة التنفيذ، يأتي دور المراقبة ليتجلى فقط في توضيح احترام القوانين لا القيام بمقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة⁽¹¹⁰⁾.

الفرع الرابع : إنشاء صناديق المساهمة.

- تم إنشاء صناديق المساهمة بموجب المرسوم رقم 119/88 المؤرخ في 1988/06/21 والمتعلق بصناديق المساهمة وهي عبارة عن هياكل وسيطة بين الدولة والمؤسسات العمومية الاقتصادية تتخذ شكل شركات الانتماء لتحل محل المؤسسة في تسيير القيم المنقولة وهذا لحساب المالك الأصلي، وهو الدولة وبناء على ذلك يتحول المالك الذي هو الدولة من مالك إلى دائن أو مساهم، ويخضع تسيير هذه الصناديق لمنطق القانون التجاري بحيث تتجلى في شكل شركات تجارية تتخذ أحد النمطين شركة المساهمة أو شركة ذات مسؤولية محدودة⁽¹¹¹⁾. وقد بدأت هذه الصناديق نشاطها الفعلي يوم 23 أوت 1988⁽¹¹²⁾.

وقد بلغ عدد صناديق المساهمة 8 صناديق مختصة وموزعة على أساس فروع الأنشطة الاقتصادية وهي تتمثل في⁽¹¹³⁾:

- صندوق الصناعات الزراعية الغذائية والصيد.
- صندوق المناجم، المحروقات والري.
- صندوق سلع التجهيز.
- صندوق البناء.
- صندوق الكيمياء، البيترو كيمياء والصيدلة.
- صندوق الإلكترونيك، المواصلات والإعلام الآلي.
- صندوق الصناعات المتنوعة.
- صندوق الخدمات.

وبصفة عامة يمكن اختصار مهام هذه الصناديق في النقاط التالية⁽¹¹⁴⁾:

- مهام خبرة.

(110) - الداوي الشيخ، "الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة"، مرجع سبق ذكره، ص من 262-263.

(111) - د. عجلة الجليلي، "قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصوصية"، مرجع سبق ذكره، ص 196.

(112) - الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 265.

(113) - Sari Mohammed, "Algérie, Horizon 2020 : vers une autonomie économique minimale", Annaba, 2002, p 80.

(114) - بوهزة محمد، "الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية بين الطموح والواقع"، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

- مهام إعلامية أو متابعة لحساب مجلس للإدارة والصندوق.
- مهام التحكيم في انجاز دراسات أو أشغال.
- مهام خاصة كإشراف على فريق بإنجاز أو التفاوض على تركيبة مالية لمؤسسة عمومية اقتصادية.

إن هذه المهام المختلفة للصناديق تكون محددة في مجلس الإدارة، وعلى عائق الإدارة العامة، الجهة الوحيدة التي تخول لها الصلاحيات للالتزام ماليا أمام الصناديق. وتكمن أهمية صناديق المساهمة في لعب دور المراقب والموجه للمؤسسة العمومية الاقتصادية، مراقب من ناحية حضوره عن طريق ممثليه بالجمعيات ومجالس إدارة المؤسسات، وموجه عن طريق القرارات التي يتخذها في تحديد استراتيجيات هذه المؤسسات من خلال الجمعيات العامة والمجالس الإدارية⁽¹¹⁵⁾.

إلا أن الشيء الملاحظ أن صناديق المساهمة لا يمكن أن تفرض مراقبة كلية على المؤسسات التي تمتلك جزءا من رأسمالها، نظرا لأن القانون قد حدد النسبة القصوى للمساهمة بـ 40% فقط، وبهذا تستطيع عدة صناديق المشاركة في رأس مؤسسة واحدة⁽¹¹⁶⁾، وبعد ثماني سنوات من إنشاء صناديق المساهمة، لم تستطع هذه الأخيرة التمتع في السوق الوطنية، كما كانت بعيدة عن انجاز الأهداف المنتظرة منها، بحيث لم تحسن استغلال تخلي الدولة عن الاقتصاد، ولم تسد الفراغ المترتب عن ذلك، بل كانت ثورة صناديق لم تكن مزودة بدور الرائد في عملية التغيير، وهذا العجز في تحريك سوق الرساميل التجارية كان سببه أيضا غياب بورصة القيم المنقولة، وكل هذه الظروف دفعت بالسلطة إلى تقرير حلها بتاريخ 21/06/1994⁽¹¹⁷⁾ وعوضت بما سمي أنداك شركات قابضة عمومية "Holding" عام 1995.

الفرع السادس: تقويم سياسة استقلالية المؤسسات.

فيما يأتي نحاول تقويم هذه السياسة، لكن يجب الاعتراف قبل اصدار أي حكم اتجاه أسلوب الاستقلالية أن هذا الأخير قد تم اعتماده في ظل ظروف اقتصادية صعبة ومناخ سياسي مضطرب جراء الديمقراطية وما صاحبها من تعددية حزبية والليبرالية الاقتصادية حيث أثرت هذه المدخلات الجديدة على فعالية أسلوب الاستقلالية بشكل مباشر والذي بدى للبعض كمنهج عقيم

(115) - Debboub Youcef, " Le nouveau mécanisme économique en Algérie", OPU, Algérie, 1995, p 16.

(116) - ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين"، مرجع سبق ذكره، ص 188.

(117) - د. عجلة الجيلالي، "قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصوصية، مرجع سبق ذكره

ومعقد⁽¹¹⁸⁾. بداية مرت الجزائر بأزمة سنة 1986 والتي سلكت منعطفًا خطيرًا بالنسبة للاقتصاد الجزائري جاءت كنتيجة لانهايار أسعار البترول، هذا ما خلف وراءه انخفاض في قدرة البلد الشرائية الخارجية بنسبة 50%، حيث انخفضت عوائد البلد من العملة الصعبة حوالي 56% هذا ما أدى إلى انخفاض القوة الشرائية في 1988 بحوالي 65% عما كانت عليه في 1985، و25% مقارنة بسنة 1987.

كما انخفض الاستثمار والاستهلاك هذا ما أدى إلى إلغاء بعض المشاريع الاستثمارية التي كانت مبرمجة⁽¹¹⁹⁾.

تواجد مجموعات أو بالأحرى تجمعات قوية، معتادة على العيش بصفة غير رسمية وحتى بطريقة غير شرعية في تجارة الواردات وهي تعارض تعزيز فعالية شركات الدولة وتحرير الاقتصاد والتجارة الخارجية⁽¹²⁰⁾.

- عجز الاقتصاد الوطني عن توفير السيولة اللازمة لدفع أعباء الدين الخارجي، حيث استمر التزايد الخطير لمعادلات خدمة الدين التي أصبحت تلتهم أكثر من 80% من حصيلة الصادرات، وتطورت خدمة الدين من 0.3 مليار دولار سنة 1970 إلى 5 ملايين دولار سنة 1987 إلى 7 ملايين دولار سنة 1989 إلى أكثر من 9 ملايين دولار سنة 1992 وأكثر من 9.05 مليار دولار سنة 1993. مما تطلب لجوء الجزائر إلى صندوق النقد الدولي والبنك العالمي للحصول منهما على قروض ومساعدات ميسرة لسد العجز الخارجي في العملات الأجنبية⁽¹²¹⁾. وبالتالي خضوعها لبرنامج التصحيح الهيكلي.

أبرمت الجزائر اتفاقية مع صندوق النقد الدولي عرفت باتفاقية الاستعداد الائتماني (اتفاقات التثبيت)⁽¹²²⁾ (Stand by 1) في 30 ماي 1989 والتزمت بتحقيق مجموعة من الشروط⁽¹²³⁾، يتم هذا النوع من الاتفاقيات عندما يكون قسط القرض أكبر من حجم حصة الدولة

(118) - د. عجلة الجبالي، مرجع سبق ذكره، ص 293.

(119) - نور الدين بوكروح، "الإصلاح التشريعي ناجز إلى الخصخصة تتطلق بسرعة، مجلة الاقتصاد والأعمال"، عدد خاص أبريل 2002، ص 8.

(120) - Hocine Benissad, "Restructuration et réforme économique (1979-1993)", Alger, OPU, 1993, pp 47-48.

(121) - بطاهر علي، "سياسات التحرير والإصلاح الاقتصادي في الجزائر"، مجلة اقتصاديات العمال إفريقيا، العدد الأول، 2004، ص 181.

(122) - بن ناصر عيسى، الآثار الاقتصادية والاجتماعية لبرنامج التكيف والتعديل ال في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، باتنة العدد 7 ديسمبر 2002، ص 226.

(123) - Benissad Hocine, "L'ajustement structural, l'expérience du Maghreb", office des publication universitaire, Alger, 1999, p 59.

العضو في FMI، وفي إطار هذه الاتفاقية حصلت الجزائر على قرض قيمته 886 مليون دولار⁽¹²⁴⁾.

ونظرا لعدم تحسن الوضعية الاقتصادية والمالية جراء تطبيق الاتفاق الأول لجأت الجزائر من جديد إلى صندوق النقد الدولي، فتم التوقيع على الاتفاق الثاني (Stand by 2) في 3 جوان 1991، ويتضمن هو الآخر مجموعة من الشروط أهمها تحرير التجارة الخارجية⁽¹²⁵⁾، وقد استفادت الجزائر بموجب هذا الاتفاق من قرض يقدر بـ 400 مليون دولار، كما أبرمت اتفاقا مع البنك العالمي تتحصل بموجبه على قرض بقيمة 350 مليون دولار يخصص للتطهير المالي للمؤسسات⁽¹²⁶⁾.

كما أن الاستقلالية التي تمتعت بها المؤسسات العامة في ميدان الإدارة والتسيير في ذلك الوقت لم يوازها في المقابل انفصال لمليتها عن الدولة بل حتى مع الاستقلالية بقيت المؤسسات العامة ملكية كاملة للدولة زيادة على كونها تمثل أحد أشخاص القانون العام⁽¹²⁷⁾ والجدول التالي يلخص التطور العددي للمؤسسات المستقلة⁽¹²⁸⁾.

الجدول رقم (06): عدد المؤسسات المستقلة من 1988-1994

نوع المؤسسات	عدد المؤسسات المستقلة ما بين 1988 إلى 1990	عدد المؤسسات المستقلة ما بين 1990 إلى 1994	العدد الاجمالي للمؤسسات المستقلة وغير المستقلة
مؤسسة عمومية اقتصادية	22	45	450
مؤسسة عمومية محلية	03	02	1200

المصدر: دةجة الجيلالي مرجع سبق ذكره ص 235.

(124) - نور الدين بوكروح، "الإصلاح التشريعي ناجز إلى الخصخصة تنطلق بسرعة"، مرجع سبق ذكره، ص 9.
 (125) - Benissad Hocine, " Algérie de la planification socialiste à l'économie du marché 1962-2004", ENAG édition, Alger, 2004, p 140.

(126) - بن ناصر عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 127.

(127) - الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 267.

(128) - د. عجلة الجيلالي، "قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصخصة"، مرجع سبق ذكره، ص 295.

وفي ظل هذه الظروف تحولت الاستقلالية المبتغاة إلى نقمة وكأن القصد من الاستقلالية لم يكن في الواقع سوى توفير الشروط الضرورية للإعلان عن الحل أو الإفلاس بالنسبة للمؤسسات العاجزة أما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الناجعة فقد شكلت الاستقلالية كمرحلة تحضيرية نحو الخصوصية⁽¹²⁹⁾. ولكن كبدایة عرفت مرحلة تمهيدية أخرى سميت الهيكلية الصناعية.

(129) - د. عجلة الجيلالي، "قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصوصية"، مرجع سبق ذكره، ص 296.

المبحث الثاني: الآفاق المستقبلية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

مر الاقتصاد الوطني بظروف صعبة من عام 1986، انعكست آثارها في سوء تنظيم المؤسسات العامة وتسييرها، وإصلاحات عام 1988 التي استفادت على إثرها المؤسسة الاقتصادية العمومية باستقلالية التسيير جاءت نتائجها مخيبة للآمال، وذلك لنقص الكفاءة لدى مسيري هذه المؤسسات بالإضافة إلى مشكل آخر تمثل في نقص التمويل، هذا الأخير دفع بالجزائر إلى اللجوء إلى المؤسسات المالية والدولية لإعادة جدولة ديونها، وعليه قامت الجزائر بتبني برنامج التعديل الهيكلي، والذي على إثره استفادت المؤسسة الاقتصادية العمومية من إصلاح آخر تمثل في "إعادة الهيكلة الصناعية" هذه الأخيرة جاءت بجملة من التدابير لإعادة تنظيم إدارة الإنتاج وزيادة فعاليتها ورفع قدرة المؤسسات على المنافسة لكي تتبنى إدراجها ضمن التقسيم الدولي للعمل، ومن الوسائل التي تتيح تحقيق هذه الأهداف تأتي الخصخصة والشراكة⁽¹³⁰⁾، وعلى إثر الانفتاح على اقتصاد السوق، ورغبة منها في بناء مؤسسة قادرة على المنافسة في محيط يتميز بالديناميكية والتعقيد، تبنت الجزائر برنامجا يهدف إلى تأهيل المؤسسة الاقتصادية العمومية، والذي أصبح أمرا ملحا خاصة بعد اتفاق الشراكة الموقع بين الاتحاد الأوروبي والجزائر بمدينة فالنسيا الإسبانية في أبريل 2002. نتطرق من خلال هذا المبحث إلى سياسة إعادة الهيكلة الصناعية (المطلب الأول) تم واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل سياسة الخصخصة (المطلب الثاني) وأخيرا برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (المطلب الثالث).

المطلب الأول: سياسة إعادة الهيكلة الصناعية:

لم تجد السلطة العمومية، بعد ظهور بوادر فشل سياسة استقلالية المؤسسات غير تبني سياسة إعادة الهيكلة الصناعية كحل اضطراري لمعالجة اقتصاد منهار، ولقد جاءت عملية إعادة الهيكلة الصناعية بوصفها عنصرا مهما في تصحيح مسار الاقتصاد الوطني، في إطار الوفاء بالالتزامات المترتبة على الاتفاق المبرم مع صندوق النقد الدولي⁽¹³¹⁾، والذي انبثق عنه برنامج الاستقرار الاقتصادي القصير المدى الذي يغطي الفترة من ماي 1994 إلى أبريل 1995، حيث

(130) - الداوي الشيخ، "الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة"، مرجع سبق

ذكره، ص 270.

(131) - الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 268.

قامت الجزائر بإبرام اتفاق ثالث « stand by 3 » في ماي 1994 مع صندوق النقد الدولي واستفادت على إثره بقرض مالي قدر ب 1.03 مليار دولار أمريكي⁽¹³²⁾.

وقد تضمن هذا الاتفاق التزام الجزائر بتحقيق مجموعة من الشروط أهمها تعميق الإصلاحات الهيكلية، وفي ماي 1995 أبرمت الجزائر اتفاق آخر مع صندوق النقد الدولي تم، بموجبه الالتزام ببرنامج التعديل الهيكلي والذي يغطي الفترة "22 ماي 1995-21 ماي 1998" واستفادت من خلاله الجزائر على قرض إجمالي قدر ب 1.8 مليار دولار⁽¹³³⁾، وقد تضمن قيام الجزائر بمجموعة من الاجراءات تمثلت في:

- التحرير التام للأسعار والتجارة الخارجية.

- الإصلاح الهيكلي للقطاع المالي.

- إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية.

- وضع إطار تشريعي لخصوصية المؤسسات العمومية والبدء في تنفيذ خصوصية هذه المؤسسات.

الفرع الأول: تعريف إعادة الهيكلة الصناعية.

وزارة الهيكلة الصناعية تعرف إعادة الهيكلة الصناعية بأنها "مجموعة تدابير لإعادة تنظيم أدوات الإنتاج بمعنى تحديثها ومضاعفة تنافسيتها والتفاوض الفعال لإدماجها ضمن التقسيم الدولي للعمل⁽¹³⁴⁾.

كما عرفتها وزارة التجهيز والتهيئة العمرانية على أنها "مجموعة تدابير لإعادة تنظيم أدوات الإنتاج وإعادة انتشارها وعصرنتها بغية الزيادة في فعاليتها ونجاعتها وقدرتها على المنافسة وإدراجها ضمن التقسيم الدولي للعمل".

الفرع الثاني: أسباب تبني سياسة إعادة الهيكلة الصناعية.

يمكن القول: أن الجزائر تبنت هذا الإصلاح الجديد في منتصف تسعينات القرن الماضي كرد فعل لما أصبح يتميز به الاقتصاد الجزائري من⁽¹³⁵⁾:

(132) - Abdeladim LeiLa, "Les privatisation d'entreprises publiques dans les pays du Maghreb : Maroc-Algérie-Tunisie", les éditions internationales, Algérie, 1998, p 34.

(133) - Sadi Nacer-Eddine, " La privatisation des entreprise publiques en Algérie : objectifs, Modalités et enjeux", op. cit, p 49.

(134) - د. عجلة الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 307.

(135) - الداوي الشيخ، " الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة"، مرجع سبق ذكره، ص 268-269.

- أ- نقص وعجز كبير في جهاز الإنتاج بالنظر إلى احتياجات الاقتصاد الجزائري.
- ب- تطور في التكاليف.
- ج- بروز اختلالات في التوازنات الهيكلية الداخلية والخارجية.
- د- التبعية الكبيرة للأسواق الخارجية.
- هـ- عجز في التنظيم والتسيير.
- ك- ضعف القدرة التنافسية الخارجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرع الثالث: أهداف إعادة الهيكلة الصناعية.

في واقع الأمر فإن إعادة الهيكلة الصناعية ليست مفهوما مجردا، ولكن إستراتيجية من أجل رفع الفعالية والكفاءة للمؤسسات الصناعية، ولا يتم هذا إلا من خلال نظرة شاملة للاقتصاد الوطني، وإعادة النظر في عدد من القضايا مثل دور المؤسسة العمومية في الاقتصاد الوطني، ودور الدولة في الاقتصاد⁽¹³⁶⁾، وقد تبنت الجزائر سياسة إعادة الهيكلة الصناعية للقطاع العام من أجل تحقيق مجموعة من أهداف أهمها⁽¹³⁷⁾:

- أ- اهتمام المؤسسات بالنشاطات الرئيسية المنتجة، والتخلي عن النشاطات الثانوية غير المنتجة.
- ب- إدارة جيدة للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.
- ج- إدخال ثقافة إدارية وتسييرية تركز على التطور، والتحكم في التقنيات الحديثة للتسيير.
- د- البحث واختيار الشركاء.

إذا في إطار السياسة الجديدة (إعادة الهيكلة الصناعية) التي تبنتها الجزائر في تلك المرحلة أصبح للدولة دور جديد تمثل في ضرورة الانسحاب من الإنتاج ك"متعامل اقتصادي" ومن النشاطات ذات الطابع التنافسي جميعها، لكي تفسح المجال في ذلك للقطاع الخاص كمالك ومسير، هذا يعني ألا تعتمد الدولة إلى التدخل في جوانب التسيير المالي للمؤسسات، حتى تتحمل هذه الأخيرة مسؤولية نتائج تسييرها وفقا لقواعد القانون التجاري، من هذا المنظور اعترف للدولة بأربعة أدوار في اقتصاد السوق وهي: ضبط تسيير النشاط الاقتصادي، ودور الحماية، ودور الإنتاج، ودور التنشيط.

المطلب الثاني: واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل سياسة الخصخصة.

إن عملية الخصخصة في الجزائر يمكن القول أنها ظهرت لأول مرة في بداية الثمانينات مع صدور القانون 84/81 المتعلق بالتنازل عن الأملاك العمومية للخواص بأسعار زهيدة (الدينار

(136) - ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين"، مرجع سبق ذكره، ص 134.

(137) - الداوي الشيخ، "الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة"، مرجع سبق

ذكره، ص 269.

الرمزي)، هذا الأخير تبعه القانون 19/87 المتعلق بالمستثمرات الفلاحية الخاصة والمستثمرات الفلاحية الجماعية. كما صدرت قوانين الإصلاحات وهذا ابتداء من جانفي 1988، حول استقلالية المؤسسة العمومية (قانون 01/88)، القانوني 02/88، و 03/88 على التوالي المتعلقة بقانون التخطيط والقانون المتعلق بصناديق المساهمة بالإضافة إلى دستور 23 فيفري 1989، وبالأخص في مادته 12 يدقق في مجال الملكية العمومية، هذا الأخير وفي مادته 18 يميز بين المجال الخاص للدولة ومجالها العمومي⁽¹³⁸⁾.

وإذا كانت فترة الثمانينات قد تميزت بكونها مثلت بداية التوجه نحو الخصوصية مع تطبيقات محتشمة لها فإن فترة التسعينات شهدت وضع الأطر والآليات الكفيلة بإنجاح العملية كما هو الشأن بالنسبة للقانون 10/90 المتعلق بالنقد والقرض الذي نص على استقلالية البنك المركزي وإنشاء السوق المالي وتفعيل العلاقة ما بين البنوك التجارية والمؤسسات الاقتصادية، وكذا القانون 10/93 المتعلق ببورصة القيم المنقولة. كما شهدت هذه الفترة الشروع الفعلي في عمليات الخصخصة وعلى نطاق واسع بوضع الإطار القانوني والمؤسسي بداية مع قانون المالية التكميلي لسنة 1994 الذي سمح لأول مرة ببيع المؤسسات العمومية والتنازل عن تسييرها لصالح المسيرين الخواص⁽¹³⁹⁾، إلا أن القانون الخاص بخصخصة المؤسسات العمومية هو ذلك المحتوى الذي جاء به المرسوم رقم 22/95 بتاريخ 26 أوت 1995، هذا القانون المراجع والمعدل بالقرار رقم 10/96 لجانفي 1996 فقد سمح بتوضيح طرق الخصخصة وكذلك الفروع التي تخضع لذلك ومختلف الإجراءات المتعلقة بهذه العملية⁽¹⁴⁰⁾.

الفرع الأول: ماهية الخصخصة.

على الرغم من أن الاهتمام بالقطاع الخاص يعود إلى المدرسة التجارية، إلا أن مفهوم الخصخصة بشكلها الحالي يعتبر من المفاهيم الحديثة التي برزت في الأدبيات الاقتصادية، حيث ظهرت كلمة privatisation لأول مرة في الطبعة التاسعة لـ Webster's new collegiate dictionary وذلك في 1983⁽¹⁴¹⁾، وقد تم استعمالها لأول مرة خلال الحقبة التاتشيرية

(138) - بوهزة محمد، "الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية: بين الطموح والواقع"، مرجع سبق ذكره، ص 42.

(139) - أحمد بلالي، "خصوصية المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر (الأسباب الميكانيزمات والتحديات)"، مداخلة في الملتقى الدولي حول "اقتصاديات الخصخصة والدور الجديد للدولة"، المنعقد خلال الفترة من 03-05 أكتوبر 2004، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص من 87-88.

(140) - بوهزة محمد، "الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية: بين الطموح والواقع"، مرجع سبق ذكره، ص 42.

(141) - جدو سامية، "طرق وأساليب خصخصة المؤسسات الاقتصادية"، مداخلة في الملتقى الدولي حول اقتصاديات الخصخصة والدور الجديد للدولة، المتصدر خلال الفترة من 03-05 أكتوبر 2004، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص

ببريطانيا⁽¹⁴²⁾ نسبة لرئيسة وزراء بريطانيا السيدة: مارغريت تاتشر التي كانت تدعو إلى تخلي الدولة عن النشاط الاقتصادي وجعل كل القطاعات الاقتصادية ملكا للقطاع الخاص⁽¹⁴³⁾، إلا أن أول استعمال هام لكلمة privatisation كان في سنة 1948 في الكونغرس الأمريكي، حيث كانت من أكثر المصطلحات ثورية في التاريخ الحديث للسياسة الاقتصادية⁽¹⁴⁴⁾، وقد قدم الأدب الاقتصادي تعاريف مختلفة كمفهوم التخاصية، الخوصصة أو الخصخصة⁽¹⁴⁵⁾، ولعل هذا الأخير أكثر المصطلحات شيوعا في الاستخدام⁽¹⁴⁶⁾ وفيما يلي نقدم مجموعة من التعاريف لمفهوم الخصخصة: عرف قاموس "Grand Larousse"، سنة 1987 الخصخصة على أنها "الفعل (Action) الذي من شأنه تحويل نشاط أو مؤسسة مملوكة للقطاع العام إلى القطاع الخاص"⁽¹⁴⁷⁾ تعريف البنك الدولي للخصخصة: "هي زيادة مشاركة القطاع الخاص في إدارة ملكية الأنشطة والأصول التي تسيطر عليها الحكومة أو تملكها"⁽¹⁴⁸⁾.

أما مفهوم الخصخصة في القانون الاقتصادي الجزائري يعني "التحول من الملكية العامة للدولة لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقطاع الخاص وهذا التحويل في الملكية يمس كل الأصول المادية والمعنوية للمؤسسة العمومية أو في جزء منها أو في تحويل تسيير المؤسسة العمومية إلى أشخاص تابعين للقطاع الخاص"⁽¹⁴⁹⁾.

(142) - فالح أبو عامرية، "الخصخصة وتأثيراتها الاقتصادية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 9.

(143) - أ. بلوج بولعيد، "هل نخوصص المياه"، مداخلة في الملتقى الدولي حول اقتصاديات الخصخصة والدور الجديد للدولة، المنعقد خلال الفترة من 03-05 أكتوبر 2004، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 51.

(144) - ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، "التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص 41.

(145) - علي شحادة قندح، "التخاصية أحدث نماذج التنمية الاقتصادية، تقييم لتجربة الأردن"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، عمان، الأردن، ص 21.

(146) - مهني إبراهيم علي فندي، "النظام القانوني للتحويل إلى القطاع الخاص "الخصخصة"، دراسة مقارنة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2008، ص 19.

(147) - محمد زرقون، "انعكاسات استراتيجية الخصخصة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 07، 2009، ص 154.

(148) - زيد منير عبوي، "الخصخصة في الإدارة العامة، بين النظرية والتطبيق"، دار دجلة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007، عمان، الأردن ص 13.

(149) - حسين بورغدة، الطيب قصاص، "الخصخصة مفتاح الدخول إلى اقتصاد السوق في الجزائر"، مداخلة في "الملتقى الدولي حول اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة"، المنعقد خلال الفترة من 03-05 أكتوبر 2004، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 115.

الفرع الثاني: أهداف الخوصصة .

إن أهداف الخوصصة بالجزائر وحسب ما جاء على لسان وزير الصناعات والمناجم خلال مقابلة صحفية سنة 1992: "هدفنا هو إنقاذ مؤسساتنا باستعمال الوسائل من بينها الخوصصة، هذا البرنامج الإصلاحي ستكون له تكلفة اجتماعية تسريح العمالة، تخفيف الأنشطة، هو الثمن الذي يجب دفعه لتحقيق المردودية، دورنا هو القول للمؤسسات، بأنها ليست مكلفة بتقديم خدمات اجتماعية فهو دور الدولة" فالخوصصة مصطلح حديث بالنسبة للجزائر هدفها نشر الملكية الخاصة للإنتاج⁽¹⁵⁰⁾، بالإضافة إلى جملة من الأهداف الأخرى والتي تتمثل في⁽¹⁵¹⁾:

أ- تنمية القطاع الخاص بواسطة تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص، ومراقبته مع توضيح قواعد اللعبة، وتجنب المعاملة التفضيلية في الممارسات العادية.

ب- الاستعمال الأمثل للموارد النادرة، وذلك بإخضاع القطاعين العام والخاص لقواعد السوق.

ج- تحسين الوضعية المالية للقطاع العام بواسطة التصفية، وتحويل الملكية إلى القطاع الخاص عبر برامج إعادة التأهيل، وتنمية الهيئات المالية التي تستعمل كركيزة مهمة لنجاح صيرورة الخصخصة.

د- تحسين المحيط القانوني للاقتصاد باختيار وسائل التنظيم الأكثر عقلانية، هذا من أجل تحسين الكفاءة والفعالية الاقتصادية للمؤسسات باللجوء إلى قواعد السوق.

ه- تخفيض العبء المالي للمؤسسات العامة الاقتصادية الذي يتقل ميزانية الدولة.

ك- تنمية سوق الأسهم وتوسيع قاعدة الملكية، وتشجيع تنمية سوق رؤوس الأموال.

ل- إحداث مناصب عمل على المدى الطويل.

و- تنمية أسواق المنافسة، ومحاولة الالتحاق بالسوق الدولية في ميداني التكنولوجيا ورأس المال.

ي- إعادة توزيع الأدوار بين القطاعين العام والخاص في إدارة الاقتصاد القومي وانسحاب الدولة تدريجيا من بعض النشاطات الاقتصادية والتأكيد على دور الدولة في إدارة الاقتصاد وفقا لاقتصاديات السوق⁽¹⁵²⁾.

(150) - موساوي زهية، خالدي خديجة، "الخوصصة: إشكالية ميكانيزمات أم إشكالية تغيير الذهنيات"، مداخلة في "الملتقى الدولي حول اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة"، المنعقد خلال الفترة من 03-05 أكتوبر 2004، جامعة فرحات عباس، سطيف ص 135.

(151) - الداوي الشيخ، "الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة"، مرجع سبق ذكره، ص 271-272.

(152) - بن عيشي بشير، "مشكلات عملية الخوصصة وآثارها الاجتماعية والاقتصادية" مداخلة في الملتقى الدولي حول اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة، المنعقد خلال الفترة من 03-05 أكتوبر 2004، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 72.

الفرع الثالث: أهم تقنيات الخوصصة.

هناك عدة تقنيات لخصخصة المؤسسات العامة، هذه التقنيات يمكن أن تستخدم كل على حدى، أو بالتآلف فيما بينها حسب الحاجة، وتتمثل التقنيات الأكثر أهمية في (153):
أ- عرض عام للبيع: أي عرض لبيع أسهم المؤسسات العامة عن طريق المزايعة، هذه التقنية تفضل في حالة غياب بورصة القيم المنقولة، مثل الخصخصة التي مست الفنادق، وبعض مصانع مواد البناء.

ب- تحويل الأسهم أو تقديمها إلى البورصة: هذه التقنية تتطلب وجود توظيف سوق للبورصة فهي مناسبة أكثر لعرض الأسهم المهمة، وتكمن إيجابية هذه التقنية في أن سعر السهم يحدد من طرف سوق البورصة، كما يتم تحويل الملكية مباشرة، ومن أمثلة المؤسسات العامة التي طبقت عليها هذه التقنية من الخصخصة مؤسسة (صيدال) وهي مختصة في إنتاج الأدوية وتوزيعها، وفندق الأوراسي.

ج- البيع أو التوظيف الخاص (بالتراضي مباشرة بين الطرفين): ويتعلق الأمر هنا ببيع جزئي أو كلي لأسهم مؤسسة عامة لمستثمر خاص، وعملية البيع هنا تتم إما بواسطة المنافسة، وذلك بالمناقصة لأكثر العارضين لهذه الأسهم، أو عن طريق التفاوض المباشر مع شخص أو مجموعة أفراد وطنيين أو أجانب، طبقت هذه التقنية في خصخصة مركب (الحجار) للحديد والصلب.

د- بيع الأصول للمسيرين والمستخدمين: تستخدم هذه التقنية عندما يقترح مجموعة من مسيري المؤسسة العامة المعروضة للخصخصة وعمالها شراء أصول أو ملكية المؤسسة، وهذه الطريقة أكثر شيوعاً، عند عدم إمكانية بيع الأسهم في سوق البورصة، في هذه الحالة هناك خيارين للدولة: البيع للمسيرين والعمالين بالمؤسسة، أو التصفية (أي حل المؤسسة وتصفيتها) وقد طبقت هذه التقنية على المؤسسات العامة المحلية (أي الموجودة على مستوى المحافظات والبلديات) وتكمن فائدة هذه التقنية في تقديم إرضاء للمطالب بالإنصاف للمسيرين وعمال القطاع الذي مسته الخصخصة ولاسيما عندما تكون المؤسسة قابلة للاستمرار في السوق، فيتم تخصيص نسبة من الأسهم للعمال والمسيرين، تتراوح بين 5 إلى 15 % من رأس مال المؤسسة العامة المعروضة للخصخصة.

(153) - الداوي الشيخ، "الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة"، مرجع سبق

ذكره، ص 272-273.

هـ- الإيجار التمويلي (عقد الإيجار) وعقد التسيير: في هذه الحالة تتم خصخصة الإدارة والتسيير، في حين تبقى الملكية (100 %) للدولة، أي يتولى شخص معين (طبيعي أو معنوي) مهمة ومسؤولية إدارة وتسيير المؤسسة العامة المعروضة للخصخصة، وهذا مع الأخذ بالحسبان أهليته وكفاءته، وكذا خبرته، ومهاراته، فالدولة إذا لها اختيار بين إمضاء عقد إيجار مع الشخص الخاص (مع خيار الشراء) أو عقد تسيير، وذلك لإدارة المؤسسة العامة مقابل مبلغ جزافي يدفع على مراحل لحساب الدولة المالكة، لكن في هذه الحالة الدولة مطالبة بدفع أجور المسيرين، وهي تتحمل المسؤولية كلية عن الخطر التجاري، ومن أمثلة المؤسسات التي كانت مجالاً لتطبيق هذه التقنية فندقاً (سوفيتال، والشيراتون).

ك- بيع الأصول: هذا الخيار يأخذ شكل بيع الأصول وليس الأسهم، ومن ثم فهي معاملات واتفاقات تشبه البيع الخاص، إذ تتم عملية البيع بطريقة المزادات العلنية.

ل- التوزيع المجازي لأسهم المؤسسات العامة الاقتصادية: في هذه الحالة توزع أصول المؤسسات العامة وأسهمها مجاناً لمجموع المستخدمين للمؤسسة (المسيرين والعمال)، وعلى الشعب والراشدين البالغين لتطوير "المساهمة الشعبية"، هذه الطريقة للخصخصة مهمة جداً لأنها تمس فئة كبيرة من الشعب، وتكون أكثر فعالية عندما يتعلق الأمر بإجراء أو القيام بخصخصة جماهيرية "privatisation de MASSE" فكل مواطن راشد له الحق في امتلاك أو الحصول على عدد معين من الأسهم مجاناً هذه الطريقة اتبعت في بلدان أوروبا الشرقية.

وتجدر الإشارة إلى أن الخصخصة الكلية شهدت تدخل الدولة كمرقب ومنفذ بينما الخصخصة الجزئية فكانت من مهام وتحت إشراف الشركات القابضة.

الفرع الرابع: إنشاء الشركات القابضة ومجلس مساهمات الدولة.

1- الشركات القابضة:

أنشئت الشركات القابضة (Holding) بموجب الأمر رقم 25/95 المؤرخ في 1995/09/25 حيث عرفت المادة الخامسة منه الشركات القابضة على أنها "شركة مساهمة تمتلك الدولة كامل رأسمالها، أو تشترك فيه مع أشخاص معنويين آخرين تابعين للقانون العام وتتكون أصول الشركة من قيم منقولة في شكل أسهم وسندات مساهمة وشهادات استثمار وأي سند آخر يمثل ملكية الرأسمال أو الديون في المؤسسات التابعة لها"⁽¹⁵⁴⁾.

(154) - عجة الجليلي، "قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية: من اشتراكية التسيير إلى الخصخصة"، مرجع سبق ذكره،

كما يمكن التذكير بأنه يوجد هناك نوعين من الهولدينغ: الهولدينغ الوطنية والتي بلغ عددها 11، والهولدينغ الجهوية والتي كانت بعدد الخمسة⁽¹⁵⁵⁾.

وتتمثل الهولدينغ الوطنية في الشركات التالية:

- المناجم.
- الميكانيك.
- الحديد والفوسفات.
- الالكترونيك.
- الكيمياء والصيدلة.
- صناعة المواد الغذائية الأساسية.
- صناعة المواد الغذائية المختلفة.
- صناعة الآلات الإنشائية ومواد البناء.
- الإنجاز والأشغال الكبرى.
- الصناعات المختلفة.
- الخدمات.

وتجدر الإشارة أن الشركات القابضة حلت محل صناديق المساهمة حيث حولت جميع الأسهم والمساهمات والسندات والقيم المنقولة الأخرى التي كانت تحوزها صناديق المساهمة إلى الشركات القابضة.

وبموجب المادة 17 من الأمر رقم 25/95 المتعلق بتسيير الرساميل التجارية أنشأت السلطة المجلس الوطني لمساهمات الدولة، ويعتبر هذا المجلس "هيئة عمومية تتكفل بتنظيم وتسيير ومراقبة الأموال العمومية التي تحوزها الدولة أو أي شخص معنوي آخر تابع للقانون العام في شكل أسهم أو مساهمات أو شهادات استثمار أو أي قيم منقولة أخرى تمثل رأسمال الشركة التجارية"، كما يكلف حسب نص المادة 17 من الأمر رقم 25/95 بتنسيق نشاطات الشركات القابضة العمومية وتوجيهها بالإضافة إلى ذلك يحدد المجلس بالتشاور مع أجهزة الشركات القابضة أهداف سياسة تسيير مساهمات وغيرها من القيم المنقولة والتنازل عنها. ويعتبر المجلس بمثابة الجمعية العامة للشركات القابضة

(155) - بوهزة محمد، "الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية: بين الطموح والواقع"، مرجع سبق ذكره، ص 38.

كما نصت المادة 38 من الأمر رقم 22/95 على وجود لجنة مراقبة عمليات البورصة، كما نصت عليها مواد المرسوم التنفيذي رقم 104/96 الصادر في 11 مارس 1996، والتي يتمثل دورها في السهر على احترام قواعد النزاهة والشفافية في إتمام عمليات الخوصصة. وبعد مرور أكثر من سنتين على صدور الأمر رقم 22/95 لم تستطع السلطة خوصصة أي مؤسسة عمومية، وهو ما دفع بها إلى تعديله بموجب الأمر رقم 12/97 المؤرخ في 19/03/1997 ويهدف هذا التعديل إلى إضفاء المرونة والطابع التحفيزي على إجراء الخوصصة، حيث تضمن مجموعة من الإجراءات⁽¹⁵⁶⁾. أما فيما يخص مصير الشركات القابضة فقد قامت الدولة بحلها، وهذا بموجب الأمر رقم 04/01 المؤرخ في 20/08/2001، كما تم تعويض كل من المجلس الوطني لمساهمات الدولة، مجلس الخوصصة ولجنة مراقبة عمليات الخوصصة بمجلس مساهمات الدولة (هيئة اتخاذ القرار)، وزرة المساهمة وترقية الاستثمار (هيئة تنفيذ برنامج الخوصصة)، لجنة مراقبة عمليات البورصة⁽¹⁵⁷⁾.

2- مجلس مساهمات الدولة:

أنشأ هذا المجلس بموجب المادة 08 من الأمر 01-04 المتعلق بالخوصصة وقد أسند إليه بالإضافة إلى ضبط تنظيم القطاع العمومي مهمة خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية ذلك لأنه⁽¹⁵⁸⁾:

- يحدد الاستراتيجية الشاملة في مجال مساهمة الدولة والخوصصة.
- يتولى دراسة ملفات الخوصصة والموافقة عليها.
- يحدد السياسات والبرامج فيما يخص مساهمات الدولة وينفذها.
- إن هذه الهيئة التي تجتمع مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر لدراسة النقاط المشار إليها يتولى رئاستها رئيس الحكومة وأمانتها الوزير المكلف بالمساهمة وتتشكل من:
 - وزير الدولة وزير العدل.
 - وزير الدولة وزير الداخلية والجماعات المحلية.
 - وزير الدولة وزير الشؤون الخارجية.

(156) - عجة الجيلالي، "قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية: من اشتراكية التسيير إلى الخوصصة"، مرجع سبق ذكره، ص 380.

(157) - Sadi Nasr-Eddine, "La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, Modalités et enjeux", op. cit, p 203.

(158) - أحمد بلالي، "خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر (الأسباب الميكانيزمات والتحديات)"، مرجع سبق ذكره، ص 90-92.

- وزير المالية.
 - وزير المساهمة وتنسيق الإصلاحات.
 - وزير التجارة.
 - وزير العمل والضمان الاجتماعي.
 - وزير تهيئة الإقليم والبيئة.
 - وزير الصناعة وإعادة الهيكلة.
 - الوزير المنتدب لدى وزير المالية المكلف بالخرينة وإصلاح المالية.
 - الوزير المعني أو الوزراء بجدول الأعمال.
- وفي إطار تنفيذ استراتيجية الخصخصة فإن الوزير المكلف بالمساهمات يتولى بالتشاور مع الوزراء المعنيين إعداد برنامج الخصخصة وكيفيات وإجراءات وشروط نقل الملكية ويقترح ذلك على مجلس مساهمات الدولة للموافقة عليها.
- الفرع الخامس: تقييم سياسة الخصخصة في الجزائر.**

طرحت عملية خصخصة المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تم تكريسها في الجزائر بموجب الأمر 95-22 كإحدى الخيارات الاستراتيجية الهامة في مجال الإصلاحات التي عرفتها المؤسسة العمومية الاقتصادية وهي بذلك تشكل القطيعة بين مرحلة الاقتصاد المخطط واقتصاد السوق، غير أنها تعتبر في ذات الوقت كحتمية أملت ظروف العولمة وضغوطات المؤسسات الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي الدافعة في اتجاه النظام العالمي الجديد⁽¹⁵⁹⁾.

وطبق أول برنامج للخصخصة بمساعدة من البنك الدولي في أفريل 1996، وركز أساسا على المؤسسات العامة المحلية البالغ عددها 1300 مؤسسة، ومن بين 274 مؤسسة عامة جرت خصخصة أو تصفية 117 مؤسسة بنهاية سنة 1996 وبعد بداية بطيئة نسبيا لعملية الخصخصة كلفت الشركات القابضة الإقليمية الخمسة لتنفيذ عمليات تحويل الشركات إلى القطاع الخاص⁽¹⁶⁰⁾، أما فيما يخص المؤسسات العمومية التي لا يمكن إنعاشها فإنه ابتداء من شهر نوفمبر

(159) - أحمد بلالي، "خصخصة المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر (الأسباب الميكانيزمات والتحديات)"، مرجع سبق ذكره، ص 96.

(160) - بطاهر علي، "سياسات التحرير والإصلاح الاقتصادي في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 207.

الفصل الأول أهم الإصلاحات التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاسها على إدارة الموارد البشرية

1996 شرع في حلها وبوتيرة متسارعة حيث تشير الأرقام إلى أنه تم حل 815 مؤسسة، كما هو موضح في الجدول رقم 07، و الجدول رقم 08 على التوالي⁽¹⁶¹⁾:

الجدول رقم (07): توزيع المؤسسات العمومية التي تم حلها والعمال المسرحين خلال الفترة من نوفمبر 1996-ديسمبر 1997

عدد العمال المسرحين	الوضعية عند نهاية ديسمبر 1997		الوضعية قبل نهاية نوفمبر 1996		الشركة القابضة
	عدد العمال النهائي	المؤسسات المنحلة	عدد العمال	عدد المؤسسات	
13782	13973	04	32098	13	التحويلات الغذائية
8873	42972	01	47226	12	الصناعات الفلاحية الغذائية
15523	63541	23	65001	102	الخدمات
14491	31321	02	41706	17	الصناعات الميكانيكية
35767	102810	23	124935	119	البناء والأشغال العمومية
23056	48582	01	69569	24	الصناعة
12041	22866	05	33028	20	الكهرباء والموصلات
395	10423	01	10736	7	المناجم
8239	30639	04	34617	19	الكيمياء والمواد الصيدلانية
13466	66700	12	74040	66	الأشغال العمومية
13323	42632	00	46985	12	الصلب
158936	476459	76	579941	411	المجموع

المصدر: أحمد بلالي، خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر (الأسباب، الميكانيزمات والتحديات)، مرجع سبق ذكره، ص 94.

⁽¹⁶¹⁾ - خوني رابح، حساني رقية، "الخوصصة كآلية تحول إلى اقتصاد السوق"، مداخلة في "الملتقى الدولي حول اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة"، المنعقد خلال الفترة من 03-05 أكتوبر 2004، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص من 150-151.

واستمرت عملية الحل إلى غاية جوان 1998 كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تطور عملية حل المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى غاية 1998/06/30.

مجموع العمال المسرحين	مجموع المؤسسات المنحلة	مؤسسات خاصة		مؤسسات عمومية اقتصادية EPE		مؤسسات عمومية اقتصادية EPE		القطاعات
		عدد العمال المسرحين	عدد المؤسسات المنحلة	عدد العمال المسرحين	عدد المؤسسات المنحلة	عدد العمال المسرحين	عدد المؤسسات المنحلة	
3819	25	370	02	1234	18	2205	05	الفلاحة
36868	443	323	/	6310	383	36235	80	الصناعة
128266	249	195	/	51557	195	76514	54	الأشغال العمومية
44017	98	150	/	24522	83	19345	15	الخدمات
212970	815	1038	02	83623	679	128233	134	المجموع

المصدر: عجة الجيلالي، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية: من إشترابية التسيير إلى الخصوصية، مرجع سبق ذكره، ص 560.

وقد ترتب عن حل المؤسسات العمومية الاستغناء عن عدد كبير من العمال، حيث ارتفع معدل البطالة إلى 30 % سنة 1998 وبحدود مليونين وخمسمائة ألف بطل⁽¹⁶²⁾، بعد ما كانت سنة 1991 نصف القوة العاملة يشتغلون في القطاع العام.

وفي نهاية 1998 قدرت وزارة المالية مختلف عمليات تطهير المؤسسات العمومية الاقتصادية بحوالي 1400 مليار.

ما يمكن قوله عن مسار الخصوصية في الجزائر، أنه بعد مصادقة الحكومة على برنامج الخصوصية عام 1998 والذي تضمن "عرض 88 مؤسسة للخصوصية، بعدما تقرر سحب شركة كوسيدار،

أن هذه العملية سجلت فشلا ذريعا، وتقرر حل الهيئات المكلفة بالعملية، دون إعطاء حصيلة حول الأسباب الكامنة وراء الفشل، وبعد ذلك حدد مجلس الخصوصية 374 مؤسسة للخصوصية أغلبها في قطاع البناء والفندقة وصناعة الأجر، وكانت تعاني من شبه إفلاس تام، مما يستحيل بيعها، لتنتهي بعد ذلك عهدة المجلس الوطني للخصوصية في سبتمبر 1999، أين تم حله"،

(162) - أحمد بلالي، "خصوصية المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر (الأسباب الميكانيزمات والتحديات)"، مرجع

سبق ذكره، ص 94.

الفصل الأول أهم الإصلاحات التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاسها على إدارة الموارد البشرية

دون أن يسجل مسار الخوصصة أي تقدم أو نتيجة، وفيما يأتي نحلل بعض الإحصائيات المتعلقة بعملية الخوصصة خلال السنوات (2003-2007)، هذا من خلال تناول الأساليب التي اعتمدها الجزائر في تطبيق سياسة الخوصصة، وعدد العمليات التي تمت في هذا المجال، بالاعتماد على الجدول الآتي⁽¹⁶³⁾:

الجدول رقم (09): حصيلة الخوصصة في الجزائر خلال السنوات (2003-2007).

عدد العمليات	2003	2004	2005	2006	2007	المجموع	النسبة المئوية
الخوصصة الكلية	5	7	50	62	68	192	46.04
الخوصصة الجزئية < 50 %	1	2	11	12	7	33	07.91
الخوصصة الجزئية > 50 %	0	3	1	1	6	11	02.63
التنازل لصالح العمال الأجراء	8	23	29	9	0	63	16.54
الشراكة (مشروعات مشتركة)	4	10	4	2	9	29	06.95
بيع الأصول لصالح الخواص	2	13	18	30	20	83	13.90
المجموع	20	58	113	116	110	417	% 100

المصدر: الداوي الشيخ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 273.

نلاحظ من الجدول السابق أن الخوصصة الكلية استحوذت على أكبر نسبة من العمليات التي مست خوصصة المؤسسات العامة في الجزائر خلال السنوات المدروسة حيث بلغت (46.04 %) تليها الخوصصة عن طريق بيع الأصول للخواص (19.90 %) في حين جاءت الخوصصة عن طريق التنازل لصالح العمال الأجراء في الترتيب الثالث ب (16.54 %)، أما ما يخص الخوصصة الجزئية (أي بيع أكبر من 50 % من أصول المؤسسات العامة) فقد بلغت

(163) - الداوي الشيخ، "الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة"، مرجع سبق ذكره، ص 273.

(07.91%)، في حين لم تتعد الخصخصة من خلال المشروعات المشتركة في إطار عمليات شراكة وطنية وأجنبية (06.95%)، أما أقل نسبة لعمليات الخصخصة فنجدتها من خلال الخصخصة الجزئية (أقل من 50% من أصول المؤسسات العامة)، ومن ثم احتلت الترتيب الأخير ضمن خيارات الخصخصة المختلفة بنسبة (02.63%)، وما يمكن ملاحظته أيضا أن خيار خصخصة المؤسسات العامة بصفة كلية يمثل البديل الذي حظي بأكبر مستوى من النجاح مقارنة بباقي البدائل المطروحة.

إذا نستنتج مما سبق أن كلا طرفي عملية الخصخصة في الجزائر أي الحكومة الجزائرية والأطراف المعنية بعملية شراء المؤسسات العامة تفضلان خيار الخصخصة الكلية⁽¹⁶⁴⁾.

الواقع أن عملية الخصخصة في الجزائر واجهتها العديد من الصعوبات حيث لم تواكبها الإصلاحات في المجال الإداري والسياسي، وهذا يتجلى في غياب استراتيجية واضحة المعالم، وتداخل المهام والصلاحيات، والاعتبارات البيروقراطية التي لا تزال تلازم المحيط الاقتصادي الذي لم يطرأ عليه أي تغيير خلال عشرية كاملة، في الوقت الذي برزت فيه تساؤلات حول مجال الصلاحيات وكيفية اتخاذ القرار ميدانيا، والجهات المخولة لإعطاء الضوء الأخضر لأي مشروع خصوصية وآليات اختيار الشركات والمواصفات المعتمدة، و من الناحية النظرية مجلس الحكومة يصادق على البرنامج وشركات التسيير تحضر الملفات التقنية، والوزارة المنتدبة للمساهمات توظف وتصاحب العملية، ومجلس مساهمات الدولة يمنح الترخيص أو التفويض⁽¹⁶⁵⁾، بالإضافة إلى هذه المشاكل فسياسة الخصخصة في الجزائر واجهتها عوائق أخرى مثل مشكلة ديون المؤسسات العامة المعروضة للخصخصة، والافتقار إلى تمويل عملية الخصخصة، فائض العمالة وانخفاض المستوى المعيشي، والأهم من ذلك كله هو ضعف السوق المالية في الجزائر، فالأسواق المالية تعد من الأدوات المهمة التي تسمح بنجاح عملية الخصخصة⁽¹⁶⁶⁾.

إذا ورغم التجربة المتواضعة للجزائر في مجال الخصخصة إلا أنه لا يمكن الحكم أو الجزم بفشل هذه العملية، فالمجال ما زال مفتوحا أمام خصوصية العديد من المؤسسات شرط تهيئة الظروف الملائمة لإنجاح العملية خصوصا لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الوطنية من أجل الرفع من قدرتها التنافسية خاصة بعد إبرام الجزائر لاتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.

(164) - الداوي الشيخ، "الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة"، مجلة جامعة

دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 25 - العدد الثاني 2009، ص 274.

(165) الطيب داودي، ماني عبد الحق، "تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره ص 252.

(166) - الداوي الشيخ، "الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة"، مرجع سبق

ذكره، ص من 274-275.

المطلب الثالث: برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

لقد عرفت الإصلاحات الاقتصادية في المؤسسة الجزائرية وتيرة سريعة لتوفير آليات اقتصاد السوق، فالمرحلة الانتقالية تشهد طلب انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة بالإضافة إلى اتفاق الشراكة الموقع بين الإتحاد الأوروبي والجزائر في أفريل 2002، مما سيؤثر على المؤسسات، فالمنافسة أصبحت تخص مؤسسات القطاع العمومي والخاص أمام منتجات المؤسسات الأجنبية في السوق الداخلي.

لمواجهة هذه التنافسية الدولية تم تكملة برامج إعادة الهيكلة الصناعية ببرامج تأهيل تلك المؤسسات وإعادة تنظيم القطاعات البنكية والمالية، والتأهيل مصطلح جديد طور من طرف "ONUDI"⁽¹⁶⁷⁾، حيث قامت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة سنة 1998 بإعداد برنامج خاص لتأهيل وترقية التنافسية للمؤسسات الجزائرية، بالتنسيق مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية "ONUDI" وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية "PNUD"، سعياً منها لاكتساب المؤسسات الوطنية الميزة التنافسية وتقليل الآثار المترتبة من جراء الانفتاح الاقتصادي⁽¹⁶⁸⁾.

الفرع الأول: ماهية التأهيل.

منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية "ONUDI" تعرف التأهيل سنة 1995 بأنه: "عبارة عن مجموعة برامج وضعت خصيصاً للدول النامية التي هي في مرحلة الانتقال من أجل تسهيل اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد والتكيف مع مختلف التغيرات"⁽¹⁶⁹⁾.

وعرف أيضاً بأنه: "يعبر عن مجموعة الإجراءات المادية وغير المادية التي تتخذ بهدف تحسين موقع المؤسسة في السوق ورفع أدائها الاقتصادي حتى تضمن البقاء في ظل المنافسة الدولية المتزايدة"⁽¹⁷⁰⁾.

(167) - سواكري مباركة، "المؤسسة الجزائرية رؤية نحو الشمولية"، مداخلة في "الملتقى الوطني حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، المنعقد خلال الفترة من 22-23 أفريل 2003، جامعة ورقلة، ص من 38-39.

(168) - علي لزعر، بوعزيز ناصر، "تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورومتوسطية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس جوان 2009، ص من 38-39.

(169) - قوريش نصيرة، "آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مداخلة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، المنعقد يومي 17-18 أفريل 2006، جامعة الشلف، الجزائر، ص 1048.

(170) - سهام عبد الكريم، "سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PME II"، مجلة الباحث - عدد 2011/09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 143.

كما تم تعريفه بأنه: "يقتصر على زيادة ورفع القيم، وتطبيقات التسيير، وتحسين المنافسين المستقبليين وذلك ضمن آجال محددة ودقيقة"⁽¹⁷¹⁾.

الفرع الثاني: أهداف برنامج التأهيل.

ويهدف برنامج التأهيل إلى تحقيق ما يلي⁽¹⁷²⁾:

- عصرنة القطاع الصناعي بما يتناسب والمطلوب دوليا.
- تدعيم وتقوية قدرات هياكل الدعم ودفع الصناعات المنافسة.
- تحسين قدرات المنافسة للمؤسسة الصناعية.
- تأهيل الأداة الإنتاجية وتوسيع النسيج الصناعي الوطني.
- تحسين طرق الإنتاج والمراقبة والتخطيط
- عصرنة طرق التسيير من خلال إدماج إطارات أجنبية ضمن إدارة المؤسسة قصد التحكم في تقنيات وأساليب التسيير وفق المعايير الدولية.
- تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات العمومية بتطوير إنتاجها وهيكل أسعارها وإعطاء الأولوية للقطاع الخاص مع تقليص تدخل الدولة في الأنشطة الإنتاجية.
- تشجيع المؤسسات الوطنية على تبني نظام الجودة، والحصول على شهادة مطابقة لنظام الجودة العالمية ISO، والذي يعكس المستوى الذي وصلت إليه المؤسسات وقدرتها على مواجهة المنافسة الأجنبية.
- تحويل التكنولوجيا واقتناء رخص الاختراعات.
- إعداد برامج إعلامية لها تأثير على القدرة التنافسية للمؤسسة.
- تدعيم الإجراءات المتعلقة بالبحث عن شركاء.
- تجديد التجهيزات وتحديث تقنياتها والتي تؤدي إلى تخفيض في التكاليف وتحسين الإنتاجية.
- دعم الإمكانيات المالية الذاتية.
- الحرص على التوازن المالي.
- التحكم في حجم ونوعية الديون مع ترشيد استعمال القروض.

⁽¹⁷¹⁾ - Lamiri Abdelhak, " Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises", office des publications universitaires, Alger, 2003, p 171.

⁽¹⁷²⁾ - علي لزعر، بوعزيز ناصر، "تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورومتوسطية"، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.

الفرع الثالث: هيكل برنامج التأهيل وأهم مراحله.

1- هيكل البرنامج: إن برنامج التأهيل يتطلب تدخل عدة هيئات تتمثل في المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية، صندوق ترقية التنافسية الصناعية واللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية⁽¹⁷³⁾.

أ- المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية: وهي تابعة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة مكلفة بالتنسيق وبوضع الإجراءات القانونية والمالية التابعة لصندوق ترقية التنافسية الصناعية، وتحديد الشروط التقنية والمالية والقانونية لبرنامج التأهيل، إضافة إلى إعداد برامج تكوينية للمعنيين بهذا البرنامج.

ب- اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية: ويرأسها وزير الصناعة وإعادة الهيكلة الأمر لصندوق ترقية التنافسية الصناعي، وتقوم بالبحث في قرارات المساعدة الممنوحة للمؤسسات وتمويل العمليات المرتبطة ببيئتها.

ج- صندوق ترقية التنافسية الصناعية: يساهم هذا الصندوق في تقديم المساعدات المالية للمؤسسات فيما يتعلق بمصاريف التشخيص الاستراتيجي الشامل وخطط التأهيل، وكذا المصاريف الموجهة لتحسين بيئة أعمال المؤسسات فكل النشاطات الرامية لإعادة الاعتبار للمناطق الصناعية ومناطق النشاط، وكل الجهود الرامية لتنمية التنافسية الصناعية.

2- مراحل عملية التأهيل: إن برنامج التأهيل لأي منشأة لابد أن يحترم على العموم المراحل التالية⁽¹⁷⁴⁾:

المرحلة الأولى: هي مرحلة الإنجاز من طرف مكتب أو مستشارين خارجيين مختارين من قبل المؤسسة بحرية، وتسمى هذه الدراسة بالتشخيص الاستراتيجي الإجمالي ومخطط التأهيل، وهذه الدراسة ترافق طلب المساعدة المالية في إطار صندوق ترقية التنافسية الصناعية مع احترام قواعد الأهلية والإجراءات المحددة من طرف اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية للاستفادة من المنح.

المرحلة الثانية: بعد القبول والتثبيت من طرف اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية تنفذ المساهمات غير المادية أو المادية المحددة من قبل برنامج التأهيل للاستفادة من المساعدات المالية، هذه الأخيرة إما أن تكون على شكل ثلاث أقساط، حيث القسط الأخير يكون عند نهاية تنفيذ مخطط

(173) - الهادي بوقفلول، بومدين بلخير، "إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر"، مجلة دفاتر

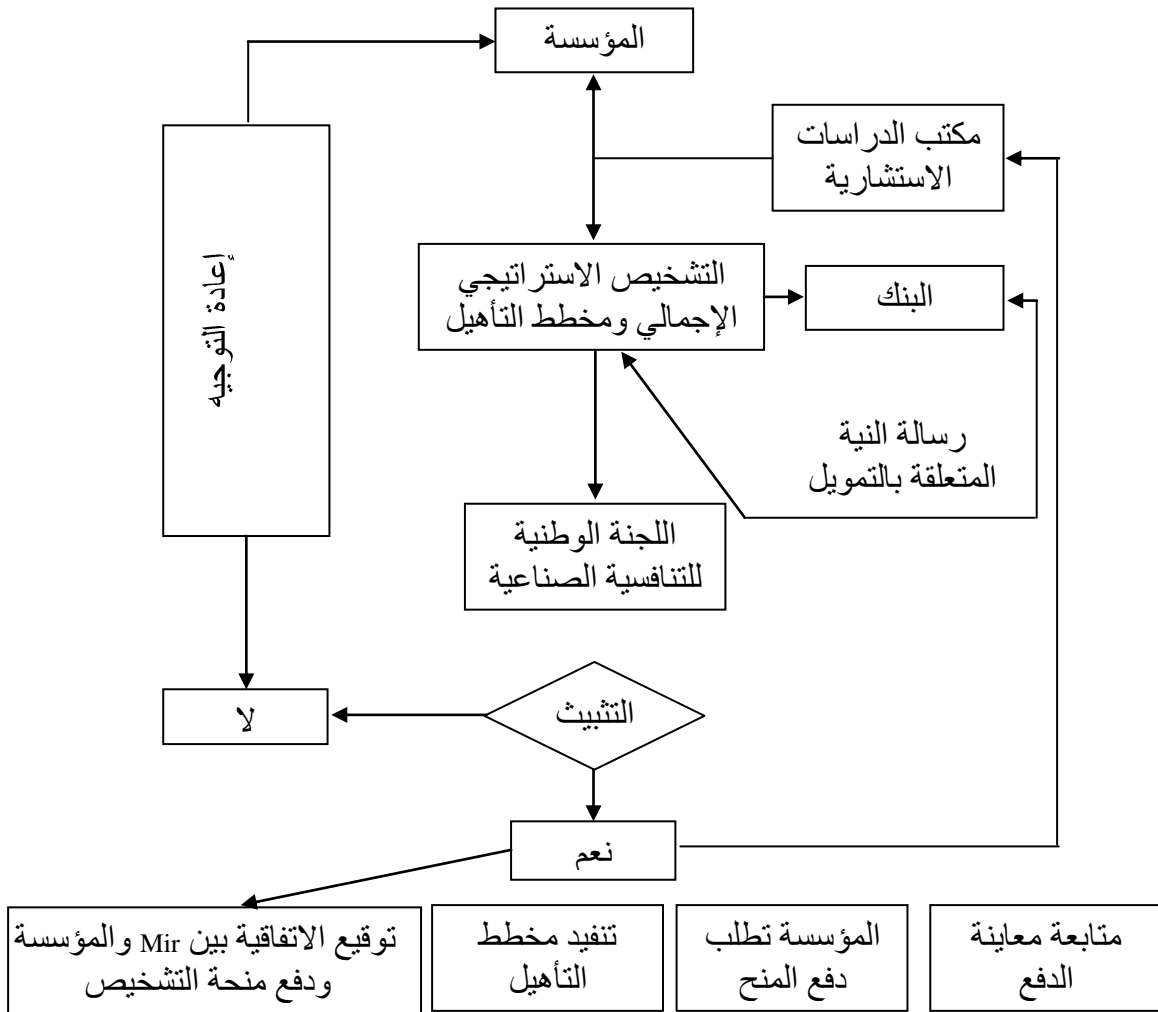
اقتصادية، جامعة الجلفة، العدد الأول، سبتمبر 2010، ص من 139-140.

(174) - كمال رزيق، "تأهيل المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة"، العدد السادس، جوان

2004، ص 53.

المساهمة والتي لا تتعدى سنتين بعد إشهار القبول، أو على شكل قسط واحد في حدود مهلة الإنجاز لسنتين وبصفة استثنائية تستطيع اللجنة قبول تمديد الأجل لسنة من أجل تحقيق المساهمات.

الشكل رقم(04):مراحل عملية التاهيل



المصدر: كمال رزيق، مرجع سبق ذكره، ص 55.

الفرع الخامس: نتائج برنامج التاهيل.

قامت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة الجزائرية بإعداد برنامج وطني يمتد من سنة 2000 إلى 2008 لإعادة تأهيل المؤسسات العمومية والخاصة، والذي ينقسم إلى ثلاثة مراحل حيث تشمل المرحلة الأولى 150 مؤسسة خلال الفترة 2000 إلى 2002، والثانية 200 مؤسسة خلال الفترة 2003 إلى 2005، والثالثة 300 مؤسسة خلال الفترة 2005 إلى 2008، ويهدف هذا

البرنامج إلى تحديث أنظمة الإنتاج وتكييفها مع التطورات الحاصلة في الدول المتقدمة حتى تكون في مستوى مواجهة المنافسة العالمية⁽¹⁷⁵⁾.

حسب وزارة الصناعة فمذ الانطلاق الرسمي لبرنامج التأهيل سنة 2001 وإلى غاية 30 جوان 2010 فقد تمثلت حصيلته فيما يلي⁽¹⁷⁶⁾:

- **مرحلة التشخيص الاستراتيجي:** تقدمت 492 مؤسسة (منها 253 مؤسسة عمومية و 239 مؤسسة خاصة) بطلبات الانخراط، وتمت معالجة 491 مؤسسة وبقيت مؤسسة واحدة في طور المعالجة حيث تم رفض طلب 136 مؤسسة (منها 86 مؤسسة عمومية و 50 مؤسسة خاصة) بينما تم قبول 355 مؤسسة (منها 168 مؤسسة عمومية و 187 مؤسسة خاصة).

- **مرحلة تنفيذ مخطط التأهيل:** فيما يتعلق بتنفيذ برنامج التأهيل فقد تم قبول 175 مؤسسة (منها 97 مؤسسة عمومية و 78 مؤسسة خاصة) للاستفادة من الإعانات والمساعدات المالية المقدمة من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية من إجمالي 181 مؤسسة.

ويمكننا تفسير العدد القليل من الملفات المعروضة وهي 181 ملف مقارنة بالملفات المقبولة والتي بلغت 332 ملف إلى قصر آجال التسجيل وإتمام الملفات من طرف المؤسسات، إضافة إلى التأخيرات المسجلة في معالجة طلبات الحصول على القروض من طرف البنوك.

وبالنسبة للمؤسسات المقبولة والبالغ عددها 175 مؤسسة فقد تم اتخاذ إجراءات التأهيل ل 151 مؤسسة بينما اقتصرت 24 مؤسسة الأخرى على دراسات التشخيص فقط كما بلغ عدد عمليات التأهيل المتعلقة بتنفيذ مخطط التأهيل للمؤسسات المقبولة وهي 151 مؤسسة (الاستثمارات التي تضمنها مخطط التأهيل) 2230 عملية منها 1273 عملية لا مادية (بما في ذلك الدراسات التشخيصية) أما 957 عملية فهي إجراءات مادية.

إن تأهيل المؤسسات يمكن وصفه بأنه مسار مستمر، يستهدف تحفيز وتكييف المؤسسات ومحيطها لمتطلبات التبادل الحر، أضف إلى ذلك الإجراءات الموضوعية في برامج التأهيل، تهدف إلى رفع القيود التي تعيق محيط الأعمال، كما تحاول جعل المؤسسات أكثر تنافسية من حيث

(175) - علي لزعر، بوعزيز ناصر، "تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورومتوسطية"، مرجع سبق ذكره، ص 40.

(176) - سهام عبد الكريم، "سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PME II"، مرجع سبق ذكره، ص 145.

ثلاثة عوامل التكلفة- الجودة- التجديد، وتهدف كذلك إلى جعل المؤسسات قادرة على مواكبة تغيرات السوق والتطورات التقنية⁽¹⁷⁷⁾.

ويبقى برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مرحلة من سلسلة الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها وما زالت تشهدها، ويكمن التحدي الأساسي للعلومة حسب برنامج التأهيل في بداية القرن 21، على الكيفية التي يتم بها الحصول على ميزة مناسبة لتأثيرات التحرير، وكيفية تدعيم الميزات التنافسية من أجل الدفع من الإنتاج حسب المعايير الدولية⁽¹⁷⁸⁾، وهذا ما يقودنا إلى الحديث عن أهمية العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية، فقد أكدت معظم الدراسات الحديثة على أن أي مشروع يرغب في المنافسة على المستوى الدولي يجب عليه الاعتماد على قوى عاملة ماهرة وأن يضع نظاما جيدا لتحفيزهم على العمل على مستوى عالي من الكفاءة⁽¹⁷⁹⁾.

المبحث الثالث: تطور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافس إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال تحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية⁽¹⁸⁰⁾، وقد حظيت خلال السنوات الأخيرة إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين وكذلك الممارسين نظرا لكونها إدارة لأهم أصول المنظمة فقد خرجت هذه الإدارة عن إطارها الإداري لتمارس دورها باعتبارها شريك استراتيجي. رافق هذا التحول تغير في النظرة للعنصر البشري من كونه يد تنفذ المهام إلى عقل مفكر وصاحب معرفة باستطاعة تحقيق التفوق والتميز لمنظّمته، وانعكس

(177) – عبد الحق بوعتروس، محمد دهان، "تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مداخلة في "الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات، دراسة حالة الجزائر والدول النامية"، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 21-22 نوفمبر 2006.

(178) – سواكري مباركة، "المؤسسة الجزائرية رؤية نحو الشمولية"، مرجع سبق ذكره، ص 103.

(179) – لطرش ذهبية، "استراتيجيات ترقية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين الكلي والجزئي لتعظيم مكاسب الشراكة الأوروبية الجزائرية"، مداخلة في "الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2006، جامعة سطيف، الجزائر، ص 13.

(180) – حنان بن عوالي، "متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية"، مداخلة في "الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 9-10 نوفمبر 2010، ص 1.

ذلك على كيفية تسييره⁽¹⁸¹⁾. والمؤسسة الجزائرية بالرغم من أنها لا تتوفر على نفس المؤهلات التي تتميز بها المؤسسات الحديثة إلا أنها مطالبة بالبحث عن أساليب جديدة في إدارة وتسيير مواردها البشرية، فالمنظمات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بنجاحها بل بوجودها. وسأطرق من خلال هذا المبحث إلى: الموارد البشرية -مدخل نظري- (المطلب الأول) ثم مراحل تطور إدارة الموارد البشرية (المطلب الثاني) وأخيرا إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية (المطلب الثالث).

المطلب الأول: الموارد البشرية -مدخل نظري-.

يقول الاقتصادي "فريدريك هاريسون F. Harbison" في كتابه "الموارد البشرية ثروة الأمم": "... إن الموارد البشرية، وليس رأس المال ولا الدخل ولا الموارد المادية هي التي تشكل القاعدة الأساسية لرفاهية وغنى الشعوب، فالموارد الطبيعية والرأسمالية تعتبر عوامل إنتاج سلبية، أما الموارد البشرية فهي وسائل إيجابية من شأنها تجميع الأموال واستغلال الموارد الطبيعية وإنشاء هيئات سياسية واقتصادية واجتماعية لدفع عجلة التنمية إلى الأمام"⁽¹⁸²⁾.

الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية.

يعتبر مرادفا لمفاهيم أخرى هي: القوى البشرية والعناصر البشرية ورأس المال البشري، ومن أهم تعريفات الموارد البشرية نذكر⁽¹⁸³⁾:

أ- الموارد البشرية هي "المورد الوحيد الحقيقي"، ويؤكد ذلك بيتر دريكر Peter Drucker حيث يقول: "أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان".

ب- الموارد البشرية -كما يشير سيد الهواري- هي الموارد الكامنة في أي منشأة، وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها".

ج- الموارد البشرية كما يشير أحمد سيد مصطفى لأي دولة أو منظمة هي "تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في إنجازه بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل

(181) - ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة، دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار، عنابة، عدد 24 جوان 2009، ص 119.

(182) - بوزيان عثمان، "اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،

تخصص تسيير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2009-2010، ص 53.

(183) - مدحت محمد أبو النصر، "تنمية الموارد البشرية -مناهج واتجاهات وممارسات"، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص من 71-72.

وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتطوير ".
الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

هناك العديد من التعريفات الإدارية الحديثة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومنها ما يلي⁽¹⁸⁴⁾:

1- عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة والمهام المفيدة في تعظيم أداء العاملين في المنظمة والتي تتسم بالديناميكية والتطور بحيث سيستخدمها كل من القادة والمديرين في الشركة لتعزيز الإنتاجية والجودة والفعالية"⁽¹⁸⁵⁾.

2- يعرف "Dissler" إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها لممارسة وظائفها على أكمل وجه"⁽¹⁸⁶⁾.

3- يعرفها البعض بأنها "كل القرارات والممارسات الإدارية التي تحكم العاملين وفاعليتهم في المنشأة وكل القرارات والاستراتيجيات، العوامل والمبادئ، العمليات والوظائف والنشاطات والطرق التي تتعلق بالعاملين في المنشأة"⁽¹⁸⁷⁾.

4- إن إدارة الموارد البشرية هي "تركيبية مهمة للمصلحة العامة، وهي كذلك وظيفة استراتيجية وتعتبر مساهمة حاسمة للإدارة، خاصة عندما تسعى إلى تبوء موقع استراتيجي للتغيير والتكيف الإداري"⁽¹⁸⁸⁾.

5- يعرفها Sherman & Churdun بأنها: "تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداءها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، كذلك أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنظمة

⁽¹⁸⁴⁾ - محمد سرور الحريري، فرق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 15.

⁽¹⁸⁵⁾ - Gilley, A., Gilley, J.W., Quatro, S.A., & Dixon, P. " *The Praeger Handbook of Human Resource Management*". USA: Greenwood Publishing Group, Inc., 2009, p 1.

⁽¹⁸⁶⁾ - Dessler, Gary. " *Human Resource Management*". Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 9th edition. 2003, p 34.

⁽¹⁸⁷⁾ - Liou L, Byars, Leslie N, Rue, " *Human Resources Management*", 7th ed, mc, Gram- Hill, Boston, 2003, p 51.

⁽¹⁸⁸⁾ - Serge vallement, " *Gestion des ressources humaines dans l'administration*", la documentation française, Paris, 1999, p 23.

وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فعالية⁽¹⁸⁹⁾.

6- وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "تعني" توجييه وتطوير الموارد البشرية للمؤسسة، في نفس الوقت تضمن إدارة المستخدمين، كذلك العلاقات الاجتماعية، الاتصال الدافع للمؤسسة وتطوير الحاجات للأفراد⁽¹⁹⁰⁾.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تعد من أحدث الأنظمة الفرعية لإدارة المؤسسة لأنها تهتم بالموارد البشري باعتبارها أحد أهم الأصول الاستراتيجية⁽¹⁹¹⁾، كما تهتم بالنشاطات الإدارية التي تعني بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المؤسسة. ⁽¹⁹²⁾.

الفرع الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.

1- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يعمل المديرون وإدارات الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يلي⁽¹⁹³⁾:

أ- الأهداف التنظيمية Organizational objectives:

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير آدائهم، ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيههم كل في تخصصه، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتعظ المديرين وتساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة.

ب- الأهداف الوظيفية Functional objectives:

حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد. إن

(189) - جيجع نبيلة، حياة براهيمية، "إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة"، مداخلة في "الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، ص 4.

(190) - Jean marie Peretti, "Ressources humaines et gestion des personnes", 4^{ème} édition, Laibrairie Vuibert, Paris, 2002, p 23.

(191) - Barnar Martory, Daniel Grazet, " Gestion des ressources humaines, pilotages social et performances", Dunod, Paris, 7^{ème} édition, 2008, p 238.

(192) - Raynaud A. Noe, John R. H. Hollenbeck, Barry gerhart, " Fundamentals of Human ressources managment", Iruin, New york, 2004, p 12.

(193) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية 2007، ص من 19-20.

الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل، ولذا تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءاً من تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف و...، حتى تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية.

ج- الأهداف الاجتماعية Societal objectives:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية ذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية التي تواجه المنظمة. إن فشل المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق المزايا والفوائد التي تعود على المجتمع ومراعاة الطرق الأخلاقية في التعامل سينتج عنه العديد من المشكلات والمعوقات للمنظمة هي في غنى عن وجودها، ولهذا تسعى إدارة الموارد البشرية جاهدة نحو الالتزام بقوانين العمل وتشريعاته ومواكبة متطلبات النقابات ومراعاة قواعد الأمن والسلامة... وغيرها من المجالات التي يهتم بها المجتمع.

د- الأهداف الشخصية Personal objectives:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبفائهم وحفز همهم للعمل والإنتاج⁽¹⁹⁴⁾.

ه- تحقيق الكفاءة الإنتاجية Efficiency:

يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات inputs، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا...)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات outputs (سلع، خدمات بالكميات والمواصفات المطلوبة بأقل تكلفة)، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات⁽¹⁹⁵⁾.

و- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي Effectiveness:

الكفاءة الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية+ مواصفات+ أقل تكلفة)، من خلال استخدام كفاء للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة

(194) - زاهر عبد الرحيم، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 16.

(195) - صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، "التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية"، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 16.

2- وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة في إطار العصر الحديث المبني على المعرفة والكفاءة وترشيد الطاقات الفكرية كأحد الأولويات التي فرضتها العولمة والانفتاح الاقتصادي، والسبب في احتلالها لتلك المكانة راجع لكونها تقوم بوظائف ومهام تعزز موقعها في الهيكل التنظيمي وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والاستمرارية في النشاط والنجاح⁽¹⁹⁶⁾، وهذا ما أشار إليه Daft حيث عرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير⁽¹⁹⁷⁾. ويمكن تصنيف الوظائف الرئيسية التي تمارسها اليوم الإدارة الحديثة للموارد البشرية إلى المجموعات السبع الآتية، حيث ينطوي تحت كل مجموعة عدد من المهام الفرعية المتعلقة بها⁽¹⁹⁸⁾.

2-1- بناء القوة العاملة:

إن الوظائف التي تندرج ضمن هذه المجموعة تهدف إلى تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً⁽¹⁹⁹⁾، واختيار أفضل العناصر منها لتوظيفها وتتمثل هذه المهام في:
أ- **وظيفة تخطيط الموارد البشرية:** يعرف التخطيط للموارد البشرية بأنه: "أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، ومن خلالها تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها" كما يمكن تعريفه كذلك بأنه "استراتيجية الحصول والاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتطويرها في المنظمة".

(196) - لحلول عبد القادر، داسة إسماعيل، "مساهمة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حالة الجزائرية للمياه ADE وحدة معسكر"، مداخلة في "الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية" يومي 27-28 فيفري 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير محمد خيضر بسكرة، ص 2
(197) - سحر محمد فوطه، محي الدين القطب، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية"، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، 2013، ص 165.

(198) - علي محمد عبد الوهاب، "إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة"، في الاجتماع الاستشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، المنعقد خلال الفترة من 1-3 جويلية 2003، بيروت، ص 6.

(199) - نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 32.

ب- وظيفة استقطاب الموارد البشرية:

يعرف الاستقطاب بأنه: "الوظيفة التي تسعى إلى الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل⁽²⁰⁰⁾، ويوجد نوعين من الاستقطاب الداخلي والخارجي.

ج- **وظيفة الاختيار والتعيين:** عملية الاختيار هي انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة مرشحين أو مستقطبين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة، وعليه يجب التركيز على مفهومي الكفاءة والفاعلية في عملية الاختيار لما في ذلك من احتمالات الفشل أو النجاح⁽²⁰¹⁾.

إن عملية الاختيار تهدف إلى انتقاء أفراد تتوفر لديهم المهارات المطلوبة عند المؤسسة ويتوفر فيهم عامل الخبرة في مجال الوظيفة التي سيشغلونها⁽²⁰²⁾.

د- **إدارة المسار الوظيفي:** يتكون المسار الوظيفي من "مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقاً ويتم تعيين العامل فيها تدريجياً والتي تمتد طوال حياته المهنية"⁽²⁰³⁾.

2-2- تطوير الهيكل الوظيفي:

هذه المجموعة تسعى إلى الاستفادة أكثر من الموارد البشرية التي تم تعيينها بالمنظمة وذلك من خلال الوظائف التالية:

أ- تصميم الوظائف:

ويقصد بتصميم الوظيفة "تحديد طريقة أداء العمل، نوع الأنشطة والمهام، حجم المسؤوليات، الأدوات والتقنيات المستخدمة في الأداء، طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة وشكل ظروف العمل المحيطة. ويتم تحديد عدد المهام في الوظيفة الواحدة حسب سياسة التصميم الوظيفي المستخدمة"⁽²⁰⁴⁾.

(200) -DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., " Human Resource Management". 2nd , Houghton Mifflin Company. 2001, p 125.

(201) – أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العتيبي، "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية، حالة دراسية: بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية -المجلد العاشر - العدد الثاني، الأردن 2010، ص 52.

(202) - Robbinsp Coutter, M, " Management", New jersey, prentice hall, 2005.p162

(203) – نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، ص 161.

(204) – حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر لجامعة قالم، 2004، ص 110.

ب- تكثيف الاستفادة من مهارات العاملين: التخصص الوظيفي، الإثراء الوظيفي.

التخصص الوظيفي: هو سياسة تقليدية اعتمدها مدرسة الإدارة العلمية في تصميم كل وظيفة لتحقيق أعلى درجات التخصص. ويتخصص الفرد في أداء أقل عدد ممكن من المهام المختلفة مما يجعل قائمة الوظائف طويلة. ومن فوائد هذه السياسة أنها تساعد على تحديد وقت العمل بإحكام، تبسيط عملية تدريب العمال على أداء وظائفهم، كما تساعد على زيادة إنتاجية العمل.

الإثراء الوظيفي: أصبحت هذه السياسة مطبقة في المنظمات الحديثة التي تعمل في محيط ديناميكي سريع التغير، وهي تعتمد على تكنولوجيا عالية ومتغيرة ومعقدة.

ج- **خطط الإحلال:** هي عبارة عن سياسة تتبعها المنظمة، تحدد من خلالها المرشحين المحتملين لكل وظيفة ومدى استعدادهم للتحويل إليها ومستوى الأداء لكل منهم، أي من سيحل مكان من في حالة خلو أي من الوظائف.

2-3- تنمية وتطوير العاملين:

يرى كل من Shaikh و Phulpoto أن عملية تنمية الموارد البشرية أصبحت من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهذه الجهود تتطلب أكثر من إنفاق المال. إذا يمكن القول أن الهدف من هذه العملية هو تطوير المهارات بحيث يتم إعداد الأفراد ليحققوا أعمالاً أفضل، وليتحملوا مسؤولية أعلى بهدف المحافظة على منظمة راسخة⁽²⁰⁵⁾.

2-4- تحفيز العاملين:

التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وانسجامهم مما يبعث الثقة في أنفسهم وربما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تذمر⁽²⁰⁶⁾ وذلك من خلال:

أ- **دراسة دوافع العاملين:** تعرف الدوافع بأنها: "جملة من القوى والمؤثرات الداخلية (داخل الإنسان) التي تحرك السلوك الإنساني نحو أهداف محددة"⁽²⁰⁷⁾.

(205) - أسماء رشاد نايف الصالح، "المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس- لبنان، المنعقد خلال الفترة 15-17 ديسمبر 2012، ص 15.

(206) - مدحت محمد أبو النصر، "تنمية الموارد البشرية-مناهج و اتجاهات و ممارسات-"، الروابط العالمية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 160.

(207) - كمال بربر، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات حديثة"، دار المنهل اللبناني للنشر 2008، ص 155.

ب- الأجور والتعويضات:

يشير مصطلح الأجور بصفة عامة إلى جميع أشكال العوائد المالية والعينية والخدمات والفوائد الملموسة التي يتلقاها الموظفون كجزء من علاقاتهم بالعمل (الوظيفة) (208).

ج- نظم الحوافز والمزايا:

الحوافز هي عبارة عن "عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي ويتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها". وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثبر الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجاته ورغبته (209).

2-5- صيانة القوة العاملة:

إن أفضل تعريف للصيانة هو الذي يجمع بين الأمن والصحة معا في حماية الموارد البشرية ورعايتها صحيا تطبيقا للمبدأ القائل أن الوقاية خير من العلاج، وتشمل الصيانة مجموعة من المهام تتمثل في (210):

أ- توفير الأمن والسلامة: من خلال تصميم برامج إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

ب- توفير الرعاية الصحية: من خلال تصميم برامج صحية، طبية، بيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي (211).

ج- توفير خدمات اجتماعية للعاملين: مثل أماكن تبديل الملابس، أماكن تناول الطعام، التغذية، الإسكان، وسائل الانتقال (212).

2-6- متابعة تقدم العاملين: ويعتبر من أهم وظائف الموارد البشرية ويشمل:

أ- تقديم الأداء: هي العملية التي تتضمن قياس وتقييم نتائج أداء العاملين وما يقومون به من أعمال (213).

(208) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 310.

(209) - فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 2011، ص 79.

(210) - محمد عبده حافظ، "صيانة الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2011، القاهرة، ص 7.

(211) - صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، "التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 23.

(212) - محمد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 21.

(213) - سحر محمد فوطه، محي الدين القطب، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، مرجع سبق ذكره، ص 166.

ب- متابعة المسار المهني (النقل، الترقية):

ويقصد بالترقية انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى، وهناك ثلاثة معايير للترقية وهي: الترقية على أساس الأقدمية، الترقية على أساس الكفاءة، الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا.

2-7- بحوث الموارد البشرية: وتشمل المهام التالية:

أ- نظم معلومات الموارد البشرية:

تشير العديد من الدراسات والأبحاث إلى الاتجاه المتزايد للمنظمات إلى اعتماد هذا النوع من النظم للاستفادة منها في معالجة الكم الهائل من البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وكذا اتخاذ القرارات الصحيحة انطلاقا لما توفره من معلومات ملائمة من حيث الدقة، والتوقيت والحدثة. وهذه النظم موجهة أساسا لدعم إدارة الموارد البشرية⁽²¹⁴⁾:

ب- معدلات الغياب ودوران العمل:

يقصد بدوران العمل نسبة عدد العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب متنوعة أو عدد الذين يعينون فيها خلال مدة معينة إلى متوسط العدد الكلي للعاملين للمدة نفسها أو هو معدل تغير العمالة في المنظمة خلال مدة معينة بالدخول والخروج (سنة على الأكثر)⁽²¹⁵⁾، كما يمكن تعريفها بأنها الاستقالة الاختيارية للعاملين.

ج- عوامل الرضا الوظيفي والإنتاجية:

يرى "هوبك" أن الرضا الوظيفي هو "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي"⁽²¹⁶⁾، وكلما زاد رضا الفرد عن عمله زادت إنتاجيته في المنظمة.

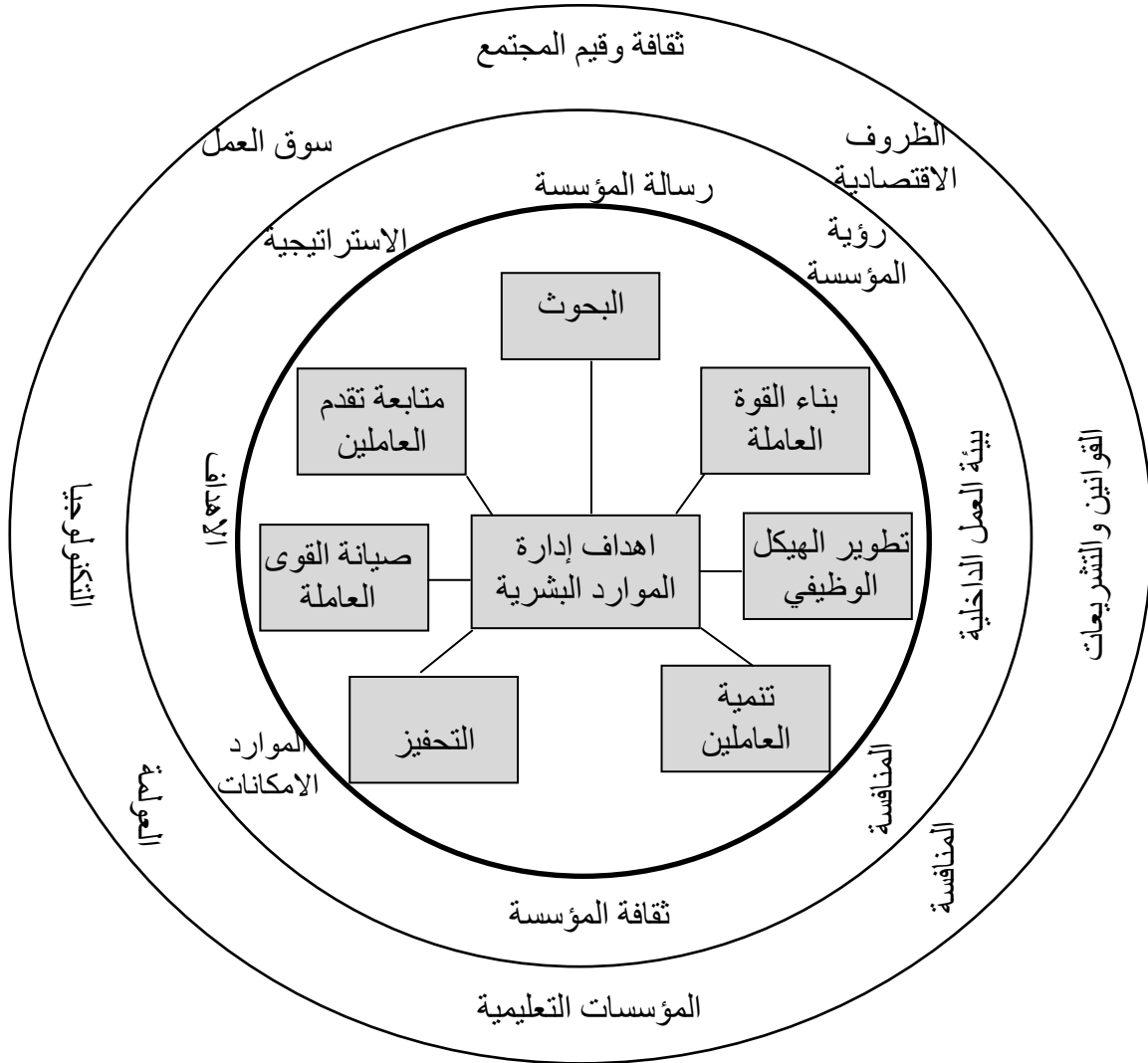
والشكل التالي يلخص كل وظائف إدارة الموارد البشرية:

(214) - بن طاعة عتيقة، "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على فاعلية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية"، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 27، 28 فيفري 2013، ص 8.

(215) - صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 63.

(216) - محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار وفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص

الشكل رقم(05): الإطار الكلي لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: على محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.

إن حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية متأثراً ومستجيباً للتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسات وتركيبية اليد العاملة فيها. حتى مسميات هذه الإدارة عرفت تغييرات ("إدارة المستخدمين"، "إدارة العلاقات الصناعية" ثم "إدارة العلاقات الإنسانية"، "إدارة الأفراد"، "إدارة الموارد البشرية" وأخيراً إدارة استراتيجية للموارد البشرية") تعبر عن الاختلافات الفكرية والوقائع التاريخية التي ظهرت فيها، فقد استمدت مبادئ هذه الإدارة من خصائص كل مرحلة تاريخية مرت بها⁽²¹⁷⁾.

كيف حدث هذا التطور وما هي أسبابه؟ نجيب على هذا السؤال من خلال استعراض مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، حيث عرفت هذه الأخيرة أربع مراحل هي:

1- المرحلة الأولى: مرحلة التشكيل.

2- المرحلة الثانية: مرحلة النمو والتطور.

3- مرحلة الثالثة: مرحلة بداية النضوج.

4- المرحلة الرابعة: إدارة استراتيجية للموارد البشرية.

الفرع الأول: مرحلة التشكيل - الثورة الصناعية وحتى بداية القرن العشرين -.

تتمثل هذه الفترة بجهود بعض المؤسسات الكبيرة الخاصة في الدول الصناعية التي اعتمدت على متخصصين في عملية تقدير القوى البشرية اللازمة للقيام بالعمل وتحديد الأجور العادلة للعاملين من وجهة نظر أطراف العملية الإنتاجية، وتتزامن هذه الفترة مع ظهور الثورة الصناعية في المجتمعات الغربية التي وضع أصولها الفكرية العالم الاقتصادي آدم سميث "Adam Smith" بتأكيدِه على أهمية مبدئين إداريين أساسيين هما:

1- تقسيم العمل.

2- التخصص.

وإضافة إلى "آدم سميث عام 1776"، برز الكثير من الكتاب الذين ينادون بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال كتاباتهم المستمرة وخاصة "Robert Owen عام 1771"، "Charles Babbage عام 1832"، و"Andrew عام 1835"⁽²¹⁸⁾.

(217) - ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، عناية، ص 120.

(218) - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "تطوير إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الاستراتيجية، الموقع التنظيمي)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 64.

وقد تميزت فترة الثورة الصناعية بعرض كبير لقوة العمل، وإنشاء مصانع كبيرة تستوعب الآلات التي تم الاعتماد عليها لتحل مكان العمال، ونتيجة لهذا التطور الذي شمل طرق الإنتاج، وتوفير السلع، ورأس المال، أصبح العامل ضحية هذا التطور، حيث أصبح ينظر إليه كسلعة تباع وتشترى وساعد على هذا النمط من التفكير تدني فرص العمل البديلة أمام العاملين للانتقال من منظمة لأخرى، كما تميزت هذه الفترة بزيادة حجم منظمات الأعمال للاستفادة بقدر أكبر من مزايا الإنتاج الكبير، مما أدى إلى حركة اندماج المصانع والشركات، وقد ترتب على ذلك زيادة الاهتمام بتغطية قوى العمل اللازمة المتخصصة لإنجاز الأعمال، كما حظي التفكير بمسألة تصميم العمل أيضا باهتمام مناسب ولكن صاحب ذلك بروز مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية لوجود كثير من الأعمال المتكررة والروتينية، ويمكن في هذا السياق الإشارة إلى التجربة الاستثنائية للمفكر الاشتراكي "Robert Owen" في أحد المصانع، التي كانت تجربة متقدمة وسابقة لزمانها، حيث اهتم "أوين" وبشكل طوعي بتوفير كادر إداري يتولى الإشراف على شؤون العاملين، ونظر "أوين" لمهام إدارة الموارد البشرية بمفهومها العلمي، الذي يؤكد على ضرورة العناية بالعاملين من حيث توفير الخدمات الصحية والتأمينات الاجتماعية وغير ذلك من مزايا لهم.

أما على مستوى الإدارة العامة، فإن بدايات التطور في مهام إدارة الموارد البشرية رافقت أول حركة للإصلاح الإداري لنظام التوظيف في الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1883، حيث صدر قانون بندلتون (Pendleton Act)، الذي تم بموجبه إنشاء ديوان الخدمة المدنية ليشراف على شؤون التعيين والترقية وتنظيم الامتحانات التنافسية لهذه الأغراض⁽²¹⁹⁾.

الفرع الثاني: مرحلة النمو والتطور - أواخر القرن التاسع عشر وحتى منتصف الأربعينيات من القرن العشرين - .

شهد مفهوم الإدارة خلال تلك الفترة بدايات اكتساب صفة الاحتراف والمهنية (professionalism)، وحشد الجهود في مجال تقنيات علم الإدارة، بدءا بجهود أستاذ الإدارة العامة وودرو ويلسون (Woodrow Wilson) في مجال دراسة الإدارة العامة (الحكومية)، والتي جاءت كرد فعل على نظام الأسلاب (system spoils) الذي ارتبط باسم أندرو جاكسون (Jackson Andrew) رئيس الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينيات من القرن التاسع عشر،

(219) - محمد قاسم القريوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص من 21-

فقد حاول ويلسون الذي كان أستاذا في الإدارة العامة في جامعة برنستون الأمريكية (princeton)، أن يضع الأسس لعلم الإدارة العامة كحقل دراسي يختلف عن علم السياسة، وذلك لأن متطلبات الوظائف السياسية ليست بالضرورة الكفاءة أو الجدارة، بل التمتع بالشعبية (popularity) والقبول من الناخبين، وهو مبدأ ديموقراطي مقبول في معظم الدول. أما على مستوى إدارة الأعمال، فقد شهدت تلك الفترة بداية تجارب فريدريك تايلور (Fredrick W. Taylor)، رائد مدرسة الإدارة العلمية التي أكدت على أنه يمكن تطوير علم الإدارة من خلال الدراسة والبحث والملاحظة العلمية، وليس من خلال الاعتماد على الموهبة والفطرة، وقد نشر تايلور أفكاره سنة 1911 في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية"، "Principles of scientific management"، وقد تضمنت تلك المبادئ تقسيما مناسباً للمسؤوليات بين الإدارة والعاملين⁽²²⁰⁾.

وبرز مفهوم إدارة الموارد البشرية عام 1914 في شركة Ford لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية أطلقه مؤسس هذه الشركة "Henry Ford" وكان تحت اسم "إدارة المستخدمين"⁽²²¹⁾، أما النشاط الرئيسي لهذه الوظيفة فقد انحصر في حفظ السجلات الخاصة بالعاملين: حجم القوى العاملة، الأداء النمطي والأداء الفعلي لكل عامل، الأجور والحوافز الإنتاجية وتطورها... الخ.

وبالرغم من النجاح الكبير الذي حققته إدارة المستخدمين آنذاك مقارنة بما كان سائدا من قبل، إلا أن اتباعها للمنهج الميكانيكي في معاملة الأفراد والتعاطي معهم أدى إلى عدد غير قليل من المشاكل تمثلت في الرقابة، الإرهاق الذهني فقدان العامل للقيمة الشخصية وفرص التميز، وتنامي المظاهر السلبية كالغيابات والتبذير...

كما شهدت هذه المرحلة ظهور النقابات العمالية التي زادت قوتها في الدول الصناعية وخصوصا في مجال صناعات المواصلات والمواد الثقيلة، فقد نظرت النقابات العمالية لجهود حركة الإدارة العلمية على أنها محاولة لاستغلال العمال ولمصلحة أرباب العمل. وبغية لامتناس حالات الاستياء واحتواء النقابات العمالية، بحجة أن الإدارة أعرف بمصالح العمال من العمال أنفسهم، وأكثر رغبة في حمايتهم، تغيرت تسمية وظيفة الأفراد إلى إدارة العلاقات الصناعية بحكم أن الدور الأساسي لهذه الوظيفة هو تسيير العلاقة بين الإدارة

(220) - محمد قاسم القريوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

(221) - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "تطوير إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الساتراتيحية، الموقع التنظيمي)"، مرجع سبق ذكره، ص 65.

والنقابات⁽²²²⁾، ويمكن تعريف العلاقات الصناعية بأنها: "كل العلاقات التي تنشأ للعنصر الإنساني داخل المؤسسة وعلاقة هذا العنصر مع كل من الحكومة والنقابة والآلة"⁽²²³⁾.

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة لوجود طرق جيدة لاختيار الموظفين قبل التعيين، للتأكد من قدرتهم على تأدية المهام المطلوبة منهم، حيث تم اعتماد الاختبارات وتطبيقها بنجاح على آلاف العمال قبل أن يتم تعيينهم، وإضافة إلى التقدم في علم النفس الصناعي، تم توظيف مختصين في مجال إدارة الموارد البشرية في بعض منظمات الأعمال للمساعدة في أمور التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي، والرعاية الصحية مما ساهم في بلورة مفاهيم إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث حيث اقتصر اهتمام إدارة الموارد البشرية خلال هذه الفترة على النواحي الإنسانية والاجتماعية كما رافق هذه الجهود العلمية، على مستوى القطاعين العام والخاص في المجال المدني، جهوداً أخرى في القطاع العسكري، نتيجة لنشوب الحربين العالمية الأولى والثانية، مما تطلب اتباع أفضل الطرق لاختيار المحاربين، ومن ثم التأكيد على أهمية التدريب. ودخل علماء النفس هذا المجال من خلال جهودهم لتطبيق نتائج الدراسات في العلوم الإنسانية والسلوكية على مجالات العمل، كما يبين ذلك في كتاب هوجو جونستربوج الذي نشر في سنة 1913، إذ تم الاستفادة من المفاهيم السلوكية في تدريب العاملين⁽²²⁴⁾. ونتيجة لعجز المنهج الأبوي عن تحقيق الانسجام الاجتماعي في المنظمات دفع بعض الباحثين إلى إجراء دراسات ميدانية بهدف البحث عن حلول للمشكلة العمالية، ويأتي على رأس هؤلاء Elton Mayo، أستاذ بجامعة هارفارد الأمريكية، وفريقه الذين أجروا تجاربهم الشهيرة باسم أبحاث هاوثون (Hawthorne studies)⁽²²⁵⁾، وقد أظهرت تلك الدراسات أن دور الجماعات الرسمية وغير الرسمية وتأثيرها الإيجابي والسلبي على العاملين قد يفوق تأثير التعليمات الرسمية في التنظيمات⁽²²⁶⁾. لقد كان لأبحاث هاوثون آثاراً بالغة الأهمية بحيث تحولت وظيفة الأفراد من منطلق الإنسان الاقتصادي Homo-oeconomicus إلى منطلق الإنسان الاجتماعي Homo-socius، وتخلصت العلاقات من الطابع الميكانيكي والأبوي إلى طابع إنساني

(222) - ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية

الثالثة)، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2009، ص 156.

(223) - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "تطوير إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الاستراتيجية، الموقع

التنظيمي)"، مرجع سبق ذكره، ص 23.

(224) - محمد قاسم القريوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 26.

(225) - ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية

الثالثة) "، مرجع سبق ذكره، ص 157.

(226) - محمد قاسم القريوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص من 25-26.

إلى حد ما، لكن وبالرغم من هذه التحولات عرف اتجاه العلاقات الإنسانية محدودية كبيرة لاسيما في اعتبار المنظمة تنظيما اجتماعيا واتخاذ العلاقات الإنسانية مفتاحا سحريا لحل المشاكل الاجتماعية والمهنية⁽²²⁷⁾.

الفرع الثالث: مرحلة بداية النضوج - من أربعينات إلى ثمانينات القرن العشرين -

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1946، والتزام الحكومة الفدرالية بتوفير فرص عمل ملائمة⁽²²⁸⁾. إن تسمية هذه الفترة بهذا الاسم تعكس الفهم الإيجابي الأولي لمهام إدارة الموارد البشرية وتعزيز هذا الفهم بشكل عملي مباشر من خلال وضع التشريعات الملزمة للقطاعين العام والخاص⁽²²⁹⁾. حيث يقول Lacono G أن: "قبل 1914 وظيفة تسيير الموارد البشرية لا تتواجد فعليا وإدارة الأفراد كانت تمارس من قبل أرباب العمل أنفسهم".

وبعد الحرب العالمية الثانية عرفت مصالح الأفراد نموا وتطورا ملحوظا، ففترة النمو والنجاح (1945-1975) التي عرفها الاقتصاد آنذاك سمحت بانطلاقة حقيقية لوظيفة الأفراد⁽²³⁰⁾، وسمي مسؤول الوظيفة على العموم بمدير الأفراد ليحل محل مدير العلاقات الإنسانية في المرحلة السابقة، وبدأت وظيفة الأفراد تتخلص تدريجيا من الطابع التخصصي في أحد الانشغالات المتعلقة بالأفراد، وتأخذ صبغة الشمول لكل شؤون العاملين في المنظمة⁽²³¹⁾. وقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص الآتية⁽²³²⁾:

- تدل تسمية الأفراد على سيطرة الرؤية القانونية للإنسان في العمل، فالعامل له حقوق وعليه التزامات ومعرض للممنوعات أيضا.

* أسلوب عمل هذه الإدارة يوصف بالتقليدي، فهو مرتبط تاريخيا ونظريا بالنموذج التaylorي في التسيير، ومن المفارقات أن يكون تايلور هو أول من اهتم بعامل الإنتاج الإنساني مبينا الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من خلال تنظيم أحسن للعمل.

(227) - ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة) "مرجع سبق ذكره، ص 157.

(228) - نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 50.

(229) - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(230) - ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص من 120-121.

(231) - ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، "مرجع سبق ذكره، ص 158.

(232) - ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص من 121-122.

* دور إدارة الأفراد هو السهر على تطبيق تقسيم العمل والرقابة الشديدة على أداء الأفراد.
* سيطرت البعد الإداري والمكتبي على نشاط إدارة الأفراد، ويؤكد على ذلك GODELIER E بقوله: "بالرغم من أن ممارسات تسيير الأفراد تركزت أساسا في إجراءات إدارية منمطة تهدف إلى تحسين معالجة ملفات الأفراد، إلا أن هذا دليل على بداية سيطرتها في المنظمات".
* وظيفة الأفراد ووظيفة مساندة تساعد الوظائف الأخرى في أداء مهامها حتى تحقق العقلانية في استعمال عامل العمل في المنظمة.

* تمحورت أنشطة إدارة الأفراد والتي غاب عنها التنسيق في: الاختيار، التوظيف، التدريب، تحديد الأجور والتعويضات حسب القوانين محاولة تحسين ظروف العمل وتلبية الحاجات لتحقيق الرضا، معالجة الصراعات، الطرد، التسريح، تسيير عقود العمل، تحديد المؤهلات المفاوضات مع النقابات وإبرام عقود الاتفاق.

* اهتمت بالقوة العضلية للإنسان لذلك ركزت إدارة الأفراد على الجوانب المادية للعمل من أجور ومكافآت، ومكان وبيئة العمل المادية، وعلى التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.
* يمثل الأفراد تكلفة من تكاليف الإنتاج لذلك يجب العمل على تخفيضها فهم أقل أهمية من الوسائل التقنية للإنتاج، كما يمكن استبدالهم بسهولة، ويمثلون كل متجانس حيث تغيب شخصية Individualisation المعاملة، والتركيز على أعدادهم وليس أنواعهم.

* تأثرت هذه الإدارة بظهور وزيادة قوة النقابات العمالية وتدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، فقد عرفت هذه الفترة تطور وظيفة النقابة وتوسع دائرة اهتمامها حيث شملت البعد الاقتصادي للمنظمة وللأفراد بدل الاقتصار على حماية أعضائها ولو على حساب المنظمة، والسبب في ذلك هو زيادة الوعي والخبرة لدى النقابيين بضرورة إيجاد نوع من التوازن بين البعد الاجتماعي والبعد الاقتصادي⁽²³³⁾.

مع العلم أن إدارة الأفراد لم تكتفي بهذه التسمية ولا الفلسفة ومن ثم ولا الدور الذي قامت به، بل واصلت تطورها وغيرت في تسميتها وفي المبادئ التي تعمل على أساسها وزاد بالتالي مجال تدخلها ومنه أهميتها في المنظمات.

مع نهاية السبعينات تحولت وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: هل هذا التغيير في الاسم له دلالاته في حياة الفرد داخل المنظمة؟

(233) - ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)، مرجع سبق ذكره، ص 158.

للإجابة على هذا السؤال بعض الباحثين يرون ان هناك تشابه كبير بين تسيير الأفراد وتسيير الموارد البشرية، لذلك يتساءل هؤلاء عن مغزى المظهر الجديد لإدارة الموارد البشرية فالاختلافات شكلية أكثر منها جوهرية بالنسبة لهم.

في حين يرى PERETTI JM أن التغيير في الاسم يدل على التغيير في النظرة والممارسة أيضا، لان المفهوم التقليدي للأفراد والذي يرى أنهم مصدر تكلفة يجب تخفيضها يترك المكان إلى مفهوم الفرد مورد يجب تعظيمه.

وفي نفس الاتجاه يؤكد أحمد سيد مصطفى: الإدارة العليا تنظر للعاملين كرأس مال عقلي ومورد أو أصل يفوق في قيمته قيمة الأصول الأخرى في المنظمة كالأرض والمباني والآلات والأموال، وظهر مسمى إدارة الموارد البشرية لينسجم مع هذه النظرة⁽²³⁴⁾.

إن الانتقال من إدارة الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية ينم عن معنى خاص حسب E. Rullani باعتبار هذه الأخيرة (أي تسيير الموارد البشرية) تقترح على إدارة الأعمال مشكلة تتمين وتنمية بكل أشكاله.

إذ ان عبارة تسيير الموارد البشرية ليست ابتكارا لغويا مجردا، بل جاء هذا التحول كما يرى Loic cadin عندما أحست المؤسسات بتلاشي النموذج التaylorي -الفوردي وعندما تنامت الانشغالات المتعلقة بالجودة، الأجال، التنويع والابتكار، انشغالات دفعت الى إعادة النظر في أسس تقسيم العمل وإحلال اليد العاملة التي ارتكزت عليها إدارة الأفراد وإلى تنشيط الأسواق الداخلية⁽²³⁵⁾، لذلك من غير المعقول أن ينحصر مفهوم الفرد في هذه الحالة في قوته العضلية بل يجب الاهتمام بعقله باعتباره مصدر الإبداع والتجديد، إلا أن هذا لا يتحقق إلا بإدارة واعية ومدركة لهذه الحقيقة مغيرة ليس اسمها فحسب بل فلسفتها ومنه رؤيتها لهذا الإنسان الموجود يوميا في المنظمة.

إن التحول في التسمية والنظرة للعنصر البشري في المنظمة له مدلوله العلمي أيضا، لأن الانتشار الواسع لعلوم الأحياء جعل من مصطلح النظام هو المرجع الأساسي لتحقيق رؤية شاملة ومتكاملة عن المنظمات والأفراد الذين يكونونها، فغياب الترابط والتكامل بين أنشطة إدارة الأفراد في المرحلة السابقة جعل من الصعب تحقيق الاستعمال الفعال للعنصر البشري في المنظمة، في حين وبفضل تأثير مدخل النظم استطاعت إدارة الموارد البشرية تجاوز النظرة القديمة المركزة

(234) - ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العقلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة

الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص من 122-123.

(235) - ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية

الثالثة)"، مرجع سبق ذكره، ص من 158-159.

على الطابع المشتت لأنشطتها لصالح نظرة تؤكد على الطابع الاعتمادي والمتفاعل والمتربط بينها ومدى حساسيتها للتغيرات التي تحدث في محيطها.

فالأخذ بفكرة الترابط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وتأثير المحيط عليها يسمح وبسهولة ترك تسمية "إدارة الأفراد" لصالح "إدارة الموارد البشرية" ليكون الطابع الديناميكي للوظيفة والعلاقات العضوية التي تتميزها مع أهداف الوظائف الأخرى وأهداف المنظمة ككل هي صفات بديهية فيها.

وعلى هذا الأساس فقد تميزت هذه المرحلة في إدارة العنصر البشري بالخصائص الآتية⁽²³⁶⁾:

- * نضج كبير بلغته وظيفة الموارد البشرية.
- * هناك بعض الأنشطة التي تتشابه فيها مع إدارة الأفراد مثل الاهتمام بإجراءات الاختيار والتعيين والتدريب وتحفيز العاملين، لكن هناك عناصر أساسية تميزها عن إدارة الأفراد وهذا لم يأتي نتيجة الصدفة لكن جاء نتيجة عوامل داخلية متعلقة بالمنظمة وأخرى خارجية عنها شجعت على اختلاف الرؤية والمعاملة للمورد البشري.
- * تأخذ إدارة الموارد البشرية في الحسبان بعد المحيط الخارجي وأثره على أنشطتها وأثر ذلك على المنظمة ككل.
- * التأكيد على النزعة الإدارية التسييرية لإدارة الموارد البشرية من خلال مشاركتها في تحمل المسؤوليات التنظيمية، فهي ترتقي من المستوى التنفيذي إلى مستوى الإدارة العليا.
- * الإلحاح المستمر لمسيرتي إدارة الموارد البشرية على التكوين ليكونوا عناصر نشطة وقوى اقتراح في مجالس الإدارات مثلهم مثل بقية مديري الإدارات الهامة في المنظمة.
- * تطور الإعلام الآلي والاستفادة منه في مجال التسيير الإداري للموارد البشرية: معالجة الأجور، حفظ المعلومات عن العاملين، تسيير الحياة الوظيفية.
- * محاولة التقريب بين مصالح وأهداف العاملين ومصالح وأهداف الإدارة.
- * أصبح المورد البشري استثمار يجب تعظيمه وليس تكلفة يجب تخفيضها والتحكم بها، فهو عنصر عامل ونشط ورغبته في المساهمة في تحقيق نجاح المنظمة أصبحت ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها.

(236) - ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العقلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص من 123-125.

* الاهتمام بالموارد البشري باعتباره عقل مفكر يمكنه المشاركة في حل مشاكل المنظمة وتطويرها.

لم يتوقف تطور إدارة العنصر البشري في المنظمات عند هذه المرحلة بل مس أيضا المرحلة اللاحقة والتي يعتبرها أغلب الباحثين امتدادا لهذه المرحلة، فإذا اعتبرنا إدارة الموارد البشرية أحدثت ثورة في بعض مفاهيم وممارسات إدارة الأفراد، فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمثل المرحلة الأعلى التي بلغت إدارة الموارد البشرية فهي تكملة واستمرار بشكل أكثر تطور وتقدم.

الفرع الرابع: إدارة استراتيجية للموارد البشرية، من ثمانيات القرن العشرين إلى الوقت الحاضر.

عرفت سنوات الثمانينات الانتقال من مفهوم تقليدي إلى مفهوم حديث لتسيير الموارد البشرية، وتعمق هذا الانتقال حينما ربط مصطلح "الاستراتيجية" بمصطلح الموارد البشرية⁽²³⁷⁾. وفي هذا المجال يشترط كل من Delery et Doty "أن يكون هناك انسجام تام بين ممارسة المواد البشرية واستراتيجية المؤسسة حتى نتمكن من بلوغ الأداء"، وفي نفس الاتجاه هناك تأكيدا من الباحثين في التسيير الاستراتيجي مثل Martinet على ضرورة اشتراك الأفراد المكلفون بالتنفيذ في صياغة استراتيجية المؤسسة⁽²³⁸⁾.

وتعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها تهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة⁽²³⁹⁾. لقد جاء نموذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ليكمل النموذج السابق والمتمثل في تسيير الموارد البشرية، ومن الواضح أن البشر في هذا النموذج يمثلون مورد بالمعارف والقدرات التي يمتلكونها وعلى المنظمة ان تضمن تعاونهم الطوعي وولائهم.

(237) - ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العقلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة

الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 125.

(238) - مداح عرايبي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة في "الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 17.

(239) - علي عبد الله، مصنوعة أحمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة، مداخلة في

الملتقى الوطني الثاني حول "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي الشلف، يومي 04-05 ديسمبر 2007، ص 4.

ويرجع الاستراتيجيون التنظيميون سبب هذا التحول والاهتمام المتزايد بالموارد البشرية إلى شدة وعمق التغيرات، وزيادة درجة عدم التأكد، والتعقيد الذي يعرفه المحيط الحالي للمنظمات مما يتطلب إيجاد حلول استراتيجية جديدة تسمح للمنظمة بالتغلب على منافسيها أو حتى التكيف مع ما يحدث في المحيط. فالمحيط الجديد للأعمال يفرض أكثر من أي وقت مضى، على المنظمات أن تجد عامل يسمح بتمييزها عن منافسيها كما تكون قادرة على خلق ميزة تنافسية مستدامة. مع العلم أن الميزة لا تكون تنافسية إلا حينما تكون غير قابلة للنقل والتقليد سواء في المدى القصير أو الطويل.

إن على المنظمة أن تعتمد على قوى داخلية أو قدرات تنظيمية خاصة كرأس المال والتكنولوجيا والمعلومات أو الموارد البشرية. فإذا كان رأس المال والتكنولوجيا قد سيطرا خلال سنوات 80/70 يظهر اليوم أن كل من المعلومات والموارد البشرية يلعبان دور أساسي في نجاح الاستراتيجيات التنافسية⁽²⁴⁰⁾.

1- خصائص التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

إن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ليس له تصور واضح وثابت لدى العديد من الباحثين والممارسين، لكن بالنسبة لـ BESSEYRE CH والكثير من الباحثين غيره: ان مصطلح الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية يتكون من ترابطين: ترابط خارجي لإدارة الموارد البشرية مع الضغوطات التنظيمية وترابط داخلي لأنشطة الإدارة فيما بينها ويتم ذلك في المدى المتوسط والطويل مع العلم أن هذان التصوران مختلفان لكن مكملان لما يمثل مصطلح "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية".

إن أول تحول عرفه تسيير الموارد البشرية كان في بداية الثمانينات ليؤكد على أهمية الإنسان في العمل باعتباره موردا مما يفرض ضرورة التنسيق بين مجموع الأنشطة والممارسات التقليدية لتسيير الأفراد لتحقيق نفس الهدف، ثم التحول الثاني نحو التسيير الاستراتيجي الذي يسرع ويعمق التحول الذي بدأ. وهنا إدارة الموارد البشرية لا تتسق فقط بين أنشطتها وممارساتها بل أيضا مع الاحتياجات والأهداف الأساسية للمنظمة أي مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمتع بخصائص تجعله يختلف عن باقي أساليب تسيير العنصر البشري في المنظمة، ويمكن تلخيص هذه الخصائص في النقاط الآتية⁽²⁴¹⁾:

(240) - ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة

الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص من 125-126.

(241) - ليندة رقام، مرجع سبق ذكره، ص من 126-128.

* تعيش المنظمة في محيط شديد التغير لذلك تحتاج إلى الاستراتيجية حتى تتكيف معه أو أكثر من ذلك تسبق أحداثه، ونجاح استراتيجية المنظمة اليوم يعتمد وبالدرجة الأولى على مواردها الداخلية وبالذات المورد البشري.

* المنطق الأساسي هو النظرة الجديدة للإنسان في المنظمة، فهو مورد وكفاءة "Compétence" ومن ثم أصل من أصول المنظمة لا يمكن استراتيجيا التخلي عنه أو الاستهانة بقدراته فهو مصدر تغلبها وتفوقها على منافسيها.

* يأتي التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية برؤية جديدة للمنظمة، فهو يعيد النظر في الموقع الاستراتيجي للوظيفة التي تهتم بالعنصر البشري في التنظيم، حيث يؤكد SEKIOU L وباحثون آخرون أن وظيفة الموارد البشرية تتمتع بنفس المكانة التي تمنح لبقية وظائف المؤسسة، لأن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعيد هيكلة الوظيفة ويغير في أدوارها.

* في ظل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تصبح إدارة الموارد البشرية مكون فاعل ومشارك نشط في حياة المنظمة مثلها مثل بقية إدارتها، فعلاقتها بالمنظمة عضوية تفاعلية وليس تابعة منفذة للأوامر.

* لا تقتصر مشاركة إدارة الموارد البشرية على مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بل تشمل أيضا مراحل الإعداد والصياغة.

* التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية كصيرورة واستراتيجية المنظمة ككل في المدى المتوسط والطويل، لأن التسيير الاستراتيجي يعتمد على الترابط الداخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها من جهة، ويؤكد على ضرورة ربطها بالاستراتيجية العامة من جهة أخرى.

* يزيد البعد الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية من مهامها معبرا عن زيادة أهميتها مما يطرح مسألة تقاسم أعبائها مع بقية الوظائف، فمبدأ التقاسم والاشتراك Transversalité هو مكوناتها الأساسي في هذه المرحلة.

* كل الرؤساء في المنظمة مدعوين إلى ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية وبكل جوانبها، سواء تعلق الأمر بالجانب القانوني أو الاجتماعي أو الإداري... الخ.

* الهدف من التقاسم والاشتراك في مهام إدارة الموارد البشرية هو تحقيق سرعة رد الفعل وسبق الحدث وشخصنة قرارات تسيير الموارد البشرية وتعبئة قدرات العاملين فهذه الغايات تمثل المكونات الأساسية لتسيير الاستراتيجية للموارد البشرية.

* الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة فهو يمكنها من الاستفادة من أهم أصل فيها وبكل ما يملكه من معارف وقدرات ومؤهلات ومهارات وسمات، فهو يسخره لخدمتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2- عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تتمثل عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي⁽²⁴²⁾:

* دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.

* دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف المطلوب معالجتها.

* صياغة البدائل الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ استراتيجية المؤسسة التنافسية.

* وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية.

* مراقبة استراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

لقد تكاملت المفاهيم الحديثة لتسيير الموارد البشرية بحيث تناولت قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس الإسهامات والإضافات الإيجابية للتيارات الفكرية مستمدة من نموذج التسيير الحديث المواكب للتغيرات التنافسية العالمية الجديدة.

3- أدوار مديري الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

في ظل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تطورت وظيفة الموارد البشرية والدليل على ذلك هو تغير تسمية مدير الموارد البشرية، فقد أصبح يسمى "متعامل استراتيجي" أو عضو اللجنة الاستراتيجية، تستعمل هذه المسميات بكثرة حالياً معبرة عن الدور الجديد الذي يجب أن يلعبه مدير الموارد البشرية.

عدة باحثين يرون أنه حتى نتكلم عن إدارة استراتيجية للموارد البشرية يجب أن يكون مديرها عضو في مجلس أو لجنة الإدارة العليا، في حين يرى آخرون أن التعرف على مسؤول وظيفة الموارد البشرية في مجلس الإدارة هو معيار إحصائي ضروري لكن غير كافي، لأن مشاركته قد تكون سلبية أو هامشية وفي هذه الحالة لن يكون لها معنى وكثيراً ما تكون غير منتجة، لذلك يجب أن تعمق بمعيار آخر أكثر نوعية وأكثر واقعية، وهو ملاحظة إذا كان هذا المسؤول يستثمر ويقود الإشكالية الاستراتيجية للوظيفة وبالخصوص تلك التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

يعترف كل من Mc Mahan و Mc Williams أن الموارد البشرية لا تنتج قيمة للمنظمة ولا تكون مصدر ميزة تنافسية لها، إلا إذا اعتمد العمل بممارسات تسمح بتسييرهم

(242) - حنان بن عوالي، "متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية"، مداخلة في "الملتقى

الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"،

مرجع سبق ذكره، ص من 3-4.

بفعالية، وهذه الممارسات هي أنشطة تنظيمية تسمح بتسيير مخزون رأس المال البشري وتتمثل في: الاختيار، التقييم، التكوين، الأجور والحوافز، فهذه الممارسات تستعمل لجذب والتعرف والاختيار وتطوير والحفاظ على عاملين ذوي كفاءات عالية، مشجعة إياهم على السلوك الذي يحقق للمنظمة أهدافها، فهي تقوم بتعبئة الموارد البشرية حول أهداف المنظمة.

وعليه يهتم مدير الموارد البشرية بالكفاءة باعتبارها صفة من صفات الأفراد ومصدر لتحقيق الميزة التنافسية، فمن مهامه التعرف عليها وتقييمها وتكوينها وأهم من ذلك تثمينها.

في حين يعرف PFEFFER J بـ 13 ممارسة لتسيير الموارد البشرية تميز المنظمات المالكة لميزة تنافسية مستدامة بفضل مواردها البشرية وهي: ضمان استمرارية العامل في العمل، تعيين وتوظيف اختياري، أجور مرتفعة، المشاركة في ملكية المنظمة، توزيع ونشر المعلومات، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، المشاركة في الأرباح، تنظيم عمل قائم على مجموعات أو فرق العمل، التكوين، إثراء الأعمال، تقليص الفجوات بين الأجور، عدالة وتشجيع ترقية الداخلية، مساواتية رمزية *égalité symbolique*.

هذه الممارسات مرتبطة بقوة ببعضها البعض، ويمارسها كل من مدير إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع بقية مديري الإدارات.

في حين يرى بعض الباحثين أن في ظل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تضاف مهام أخرى لمديري الموارد البشرية تزيد في أهمية إدارتهم في التنظيم وفي عملية التسيير، حيث يقوم مدير الموارد البشرية بأدوار هي: قيادة عمليات التغيير، الاستماع إلى المتعاونين، المستشار الاستراتيجي أمام الإدارة العليا، ويؤكد Guerin G على أن مسؤولي إدارة الموارد البشرية يقومون بدور المستشار الداخلي أو وكيل التغيير في ظل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ويسعى مدير الموارد البشرية من خلال أدواره إلى التقرب أكثر فأكثر إلى الإجراءات الاستراتيجية، فهو يقوم بدور المستشار والقائد للتغيير، والمسير لثقافة المنظمة والمسير للكفاءات مستعمل في ذلك آليات الجذب والاختيار والتعيين والتطوير والتحفيز والتثمين وتهيئة مناخ العمل وتعبئة العقول المفكرة والمبدعة والتي تمثل مصدر الميزة التنافسية المستدامة التي يسعى إلى بلوغها التسيير الاستراتيجي بمعناه العام⁽²⁴³⁾.

(243) - ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 131-134.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية.

خلال التاريخ الحديث للجزائر مر تسيير الموارد البشرية بمراحل تاريخية عديدة ارتبطت بتطور اقتصاد البلد ككل، فكل مرحلة من مراحلها تعبر عن فترة زمنية عرفت فيها المنظمة الوطنية وقائع وأحداث انعكست على كيفية تسيير الموارد البشرية بها. وللتعرف على مكانة إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية والفلسفة التي تحكمها، أي إن كانت إدارة للقوى العضلية (إدارة أفراد) أم الفكرية والمعرفية للإنسان (إدارة استراتيجية) في العمل، فمن الضروري التطرق إلى مراحل وظروف تطورها في هذه المنظمات والاقتصاد الجزائري ككل، مما يجعلنا نستخلص بعض المميزات الخاصة التي تتمتع بها هذه الإدارة دون فصلها عن السياق التي وجدت وتوجد به، ونحدد في الأخير إن كانت هذه الإدارة تسيير الموارد البشرية بمنطق اليد المنفذة أم العقل المفكر أم بمنطق آخر مختلف ليس له علاقة لا بهذا ولا بذلك⁽²⁴⁴⁾.

الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية في سنوات الستينات.

بعد الاستقلال وجدت الجزائر نفسها في وضعية أقل ما يقال عنها أزمة متعددة الأوجه سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي وغيرها. وكما نعلم فإن المؤسسات الاقتصادية كما في جميع البلدان، تتحمل العبء الأكبر في عملية التنمية⁽²⁴⁵⁾، إذ كان طبيعياً أن توكل ومنذ البداية إلى المؤسسات العامة مجموعة كبيرة من الوظائف والمهام هي في الأساس وظائف الدولة ذاتها ومهامها⁽²⁴⁶⁾، فقد اهتمت الجزائر في هذه الفترة بالجانب السياسي لتحافظ على وجودها المستقل، أما عن الحالة الاقتصادية فقد تميزت بالخصائص الآتية⁽²⁴⁷⁾:

- ضعف النسيج الصناعي ويعاني الإهمال.
- معدلات بطالة مرتفعة.
- قطاع خاص ضعيف.
- نسبة أمية مرتفعة.
- حينما خرج المستعمر أخذ معه أحسن المهارات.

(244) - ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة

الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 135.

(245) - ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين"، مرجع سبق ذكره، ص 154.

(246) - الداوي الشيخ، "الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة"، مرجع سبق

ذكره، ص 278.

(247) - ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة

الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 136.

فكان التسيير الذاتي هو الجواب والحل لهذه المشاكل، فقد عرف هذا الأسلوب من التسيير شهرة كبيرة خلال تلك الحقبة، كما عرف نوع من النجاح في عدة منظمات رغم الطابع الفلكوري الذي ارتبط به.

أما عن تسيير الموارد البشرية خلال هذه الفترة وفي ظل التسيير الذاتي، فقد كان هدف الجزائر الرئيسي في إطار استراتيجية التنمية الشاملة هو إيجاد حل لمشكلة البطالة التي كانت تعتبر المشكل الأساسي للمجتمع الجزائري غداة الاستقلال⁽²⁴⁸⁾. وعلى العموم فقد تميز تسيير الموارد البشرية في هذه المرحلة بما يلي⁽²⁴⁹⁾:

* هدفه الأساسي توظيف الأعداد الهائلة من اليد العاملة لتغطية العجز دون الاهتمام بالتنوع النوعية أي الكفاءة.

* ضمان السير الأفضل لوظيفة الإدارة والحفاظ على جهاز التكوين.

* بلغ التحفيز أقصاه بما أنه يرتدي ثوب الوطنية.

* الاضطرابات كانت غير موجودة باستثناء تلك التي تطالب بالمرور إلى التسيير الذاتي خلال هذه الفترة من تاريخ المنظمة الجزائرية كان تسيير الموارد البشرية لا هو بالمفهوم التقليدي التaylorي أي الاهتمام بالقوة العضلية للعمال، ولا هو بالمفهوم الحديث الذي يهتم بعقلهم، فقد كان منطلق آخر سائد سيطر عليه البعد الوطني والحماسي معبرا عن الواقع الجديد التي وجدت فيه الجزائر ككل، وهو الفترة الأولى للاستقلال.

الفرع الثاني: إدارة الموارد البشرية في سنوات السبعينات.

في خلال هذه الفترة تم التركيز على بناء الاقتصاد وعماده الصناعات المصنعة، فهي مرحلة إنشاء الشركات الوطنية الكبرى باعتبارها أساس التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي⁽²⁵⁰⁾، كما لجأت الجزائر في هذه الفترة إلى سياسة التنمية الشاملة عن طريق اللجوء إلى تبني سياسة المخططات التنموية، ومن مهام المخطط الرباعي الأول هو إيجاد استراتيجية ومواصلة عملية استيعاب البطالة وقد عرفت هذه المرحلة عملية تكوين الجماعات العمالية على مستوى الوحدات الصناعية التي يتم تشييدها سواء أكان على المستوى الوطني أم على المستوى الخارجي، ولقد أعطيت للمؤسسات تسيير اليد العاملة والتكفل ببعض الوظائف التي كانت من

(248) - مدني بن شهرة، "الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل (التجربة الجزائرية)"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 164.

(249) - ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العقلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة

الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 136.

(250) - ليندة رقام، مرجع سبق ذكره، ص 137.

اختصاصات الدولة، ونذكر من بين هذه الوظائف النقل والخدمات المتعلقة بالصحة والسكن والتعاونيات الاستهلاكية، بالإضافة إلى التكوين المهني كما تميزت هذه الفترة بارتفاع ووفرة عروض العمل⁽²⁵¹⁾، إنها فترة الاستثمارات الضخمة والمشروعات الاشتراكية الكبرى نتج عنها انخفاض كبير في نسبة البطالة (تلبية 92 % من الطلب على العمل)، لكن ما يلاحظ على تركيبة اليد العاملة آنذاك هو ببساطة تكوينها، لذلك كانت مناصب العمل التقنية يتم ممارستها بالتعاون مع الدول الأوروبية وخاصة فرنسا وبعض الدول العربية، وفتحت أبواب التكوين في مجال التسيير وغيره من التخصصات الاقتصادية في الجامعات والمعاهد، كما نظمت برامج تكوينية في هذا المجال خارج الوطن.

أما تسيير الموارد البشرية خلال هذه الفترة والتي تسمى بمرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات فقد تميز بالخصائص الآتية⁽²⁵²⁾:

- * سادت علاقات العمل بمشاركة العمال في تسيير مؤسساتهم، فهؤلاء حسب الشعارات السياسية هم مالكيين لمؤسساتهم لذلك كان السلم الاجتماعي مضمونا إلى حد كبير.
- * أجور مرتفعة يتقاضاها العاملين بكل مستوياتهم الوظيفية مما حقق لهم نوع من الثراء.
- * درجة الالتزام كانت مرتفعة سواء لدى العمال أو الإدارات نتج عنه انسجام وتوافق ملحوظ حول أهداف مؤسساتهم.
- * ينظر لوظيفة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة اجتماعية بحتة، تحتوي أبعاد مهنية (توظيف، أجور، ترقية، مشاركة) واجتماعية (سكن، نقل، طب، عطل...).
- * بدأ الاهتمام بالتسيير التنبئي للأفراد نتيجة التخطيط لمشروعات جديدة مستقبلية لذلك كان من الضروري التنبؤ بأعداد ومؤهلات القادمين الجدد وضرورة تكوينهم، خاصة إذا علمنا أن أغلب هؤلاء قادمين من الأرياف، هذه المشاكل والقيود دفعت نحو عصرنة تسيير الموارد البشرية آنذاك.
- * تشابه مهام مسؤولي هياكل الأفراد مع تلك المسندة لـ "المفوض السياسي" والمكلف آنذاك "بتعبئة جموع الكادحين"، فهذا الشكل من التدخل يجعل هذا المسؤول بعيدا تماما عن كونه مسير مشارك ومنشغل بالمستويات الثلاثة لإشكالية العمل وهي: البيئية، التنظيمية، وما تحت التنظيمية.

(251) - مدني بن شهرة، مرجع سبق ذكره، ص 165.

(252) - ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص من 137-138.

* يستفيد القطاع الخاص (المحدود) من الثراء والغنى الذي تمتع به القطاع العام بسبب الريع النفطي ويتقوى، وتبقى مستويات الأجور لديه منخفضة مقارنة بالقطاع العام، تسوده علاقات عمل متخلفة مع غياب لوظيفة الموارد البشرية.

* إن نظام التوظيف والأجور والمناصب وغيرها، في المؤسسة يستوجب تسييرا وتحكما مقبولا، إلا أن هذا في المؤسسة الوطنية لم يكن كذلك، فرغم توفر الإطار القانوني والمتمثل في سياسة التشغيل الوطنية، فقد سقط أغلب المسؤولين في أخطاء وتصرفات غير عقلانية، في هذا المجال، ويعود سوء التحكم في نظام الموارد البشرية إلى سببين أساسيين: صعوبة تحديد المنصب وتقييم العمال.

فالعنصر الأول: يعود إلى عدم وجود سلم المناصب في المؤسسات والسلم الوطني للمناصب النموذجية لم يصدر إلا بعد سنة 1978، إذ جاء في فترة متأخرة ولم يتم تطبيقه إلا بعد هذا التاريخ، ولهذا فكانت العشوائية في تحديد المناصب والأجور، وعدم ربطها بمؤشرات تقنية عن نشاط ومردودية المؤسسة.

أما العنصر الثاني: الذي يمثل صعوبة تقييم الأفراد، وربط مناصب العمل بالخطة الوطنية للتنمية وتوجيهاتها، وبالجانب الاجتماعي والسياسي، ولم تكن سياسة التشغيل تخضع لمبادئ عقلانية اقتصادية سواء من حيث العدد أو النوعية⁽²⁵³⁾.

تعتبر هذه المرحلة عن مفهوم ونظرة أخرى للمورد البشري في الشركات الوطنية الكبرى، فهو ليس باليد المنفذة بما أن النتائج التي كانت تحققها هذه الشركات كانت وهمية وكان الريع البترولي هو الذي ينفق في توزيع الدخول وشراء الأجهزة والمعدات وهو الذي يظهر في النتائج كأرباح، إذن لا حاجة لهم بالقوة العضلية هذا ناهيك عن القوى الفكرية، فنحن بعيدين كل البعد عن هذا الواقع آنذاك، ومن هذا كان دور إدارة الموارد البشرية اجتماعي بحث بالإضافة إلى كونه إيديولوجي رغم أنها طورت بعض الآليات والتقنيات الإدارية، لكنها تبقى تعبر عن الواقع الذي وجدت فيه وهو واقع الشعارات والخطب موهمة العامل أنه هو المشارك والمالك والمسير الوحيد، فقد ابتعدت عن دورها الحقيقي والأصلي وهو المسير⁽²⁵⁴⁾.

الفرع الثالث: إدارة الموارد البشرية في سنوات الثمانينات.

إنها مرحلة البحث والانشغال بتحقيق المردود الاقتصادي مما يفرض حسب الحكام السياسيين القيام بتصحيحات هيكلية على الشركات الوطنية.

(253) - ناصر دادي "عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين"، مرجع سبق ذكره، ص من 164-165.

(254) - ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 138.

يرى العديد من الباحثين الجزائريين أن السبب الرئيسي الذي أدى إلى إعادة هيكلة هذه الشركات هو كبرها وتوسعها الذي جعل من الصعب على الإدارة المركزية (الدولة) التحكم والسيطرة عليها، فقد قامت بتفتيتها إلى مؤسسات صغيرة يسهل عليها إدارتها (إعادة الهيكلة العضوية والمالية).

لكن البحث عن تحقيق العقلانية والربح لم يتحقق خلال هذه المرحلة وزادت حدة البيروقراطية والتدخل السياسي في حياة المؤسسة الوطنية، حيث يرى "Hadj" أن "زيادة تدخل الدولة لم تزد إلا من خطورة أشكال الجرح التنظيمية الموجودة من قبل... فهذه الممارسات أنتجت" معرفة التحايل "الشغوفة بالحفاظ على المصالح الشخصية على حساب مصلحة المؤسسة، فلم يتحقق لا الأداء الاقتصادي ولا معالجة مسألة سوء التشغيل⁽²⁵⁵⁾، حيث تميزت فترة الثمانينات بتقلص سوق العمل، وكان الشباب هم الضحايا الأوائل على عكس السبعينات التي شهدت نموا ملحوظا للتشغيل والتكوين⁽²⁵⁶⁾، مما فتح الباب لإصلاحات أخرى عرفتها المؤسسة الوطنية وهي منحها الاستقلالية خلال نهاية الثمانينات، أي عدم تدخل الدولة في تسييرها.

على مستوى تسيير الموارد البشرية فقد تميز الوضع بالخصائص الآتية⁽²⁵⁷⁾:

* تم توقيف المبادرات البسيطة التي كانت موجودة في الفترة السابقة بصدر القانون العام للعامل الذي ينظم ويقنن عمل وظيفية الموارد البشرية.

* ينص القانون العام للعامل على أن الدولة هي المالكة الوحيدة للمؤسسات العمومية وهي أول مستخدم في البلد، يحدد أجر كل وظيفة، نظام التعويضات المطبق، نظام الحماية الاجتماعية، نظام التكوين الذي يجب تنفيذه، طرق وإجراءات التوظيف، وكيفية وضع وعمل لجان التأديب... الخ.

* ثراء القانون العام للعامل بحسم العديد من القضايا المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، لكن شل الكثير منها وهذا ما شعر به مسؤولي الموارد البشرية، الذين انحرفت الكثير من مهامهم عن مسارها الحقيقي وهي تلك المتمثلة في التسيير، فقد أصبحوا مجرد وسيلة لنقل المعلومات بين الإدارة المركزية والعمال.

* قلص القانون العام للعامل هامش الحرية الذي كان أصلا محدود من قبل لوظيفة الموارد البشرية، فهذه الوظيفة مطلوب منها أن تسهر على التطبيق الصارم لهذا القانون، لذلك فإننا لا يمكن أن نتكلم هنا عن وجود أنشطة متنوعة لهذه الوظيفة في المؤسسات العمومية.

(255) - ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص من 138-139.

(256) - مدني بن شهرة، "الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل (التجربة الجزائرية)"، مرجع سبق ذكره، ص 166.

(257) - ليندة رقام، مرجع سبق ذكره، ص من 139-140.

* تغير سلوكيات العمال من الوفاء والالتزام والآمال التي عبروا عنها في المرحلة السابقة إلى خيبة أمل متزايدة بسبب التراجع المستمر لظروف معيشتهم.

إن القانون العام للعامل جاء خلال هذه الفترة ليعيد إلى العمل قيمته وهذا ما هدف إليه مصمموه، فهو من المفروض يشجع على العمل باعتباره المصدر الوحيد للقيمة، لكن للأسف زاد من اللامبالاة به وجعل من تنظيم العمل أكثر ضعفاً، وسبب هذه التصحيحات وظيفية الموارد البشرية أصبحت أكثر انغلاقاً داخل منطق وسائلها (مثلها مثل المؤسسة ككل) مما يجعلها وظيفة غير ذات أهمية إطلاقاً وأكثرها هامشية. بالقانون أرادت الدولة أن تسيّر الإنسان بمنطق اليد المنفذة لكنها لم تتجح في ذلك لأنها تقوم بمهمة غير طبيعية تفتقد الموضوعية والعلمية.

الفرع الرابع: إدارة الموارد البشرية في سنوات التسعينات إلى يومنا.

إن التصيير في تطبيق مبدأ اللامركزية في التسيير وتغلب أنماط الإدارة البيروقراطية أدى إلى فشل النموذج الاشتراكي في تسيير المؤسسات، كما أن التصحيحات الهيكلية التي مست هذه المؤسسات مع بداية الثمانينات لم تحقق الأهداف المرجوة منها كتحسين المردود بل زادت من فوضى التسيير من طرف أشخاص غالباً ما يتم اختيارهم على أساس معايير سياسية فقط، هذا بالإضافة إلى العجز المالي الذي عانت منه هذه المؤسسات بالرغم من تعدد مرات عمليات التطهير التي قامت بها الدولة.

هذه المعطيات أدت إلى التفكير في إصلاحات جديدة والتي دعمت بصدور قانون الاستقلالية في سنة 1988. تتحصل من خلالها المؤسسة الوطنية على استقلالية حقيقية في إدارة شؤونها مع بقائها ملك للدولة.

يرى بعض الباحثين ان الاستقلالية سوف تسمح للمؤسسة العمومية أن تعمل مثل مثيلاتها العمومية أو الخاصة في العالم، فهي تقضي على الممارسات البيروقراطية، وعلى الرقابة وتدخّل الوصاية في العلاقات التجارية الداخلية والخارجية وتعيد إليها تسيير الموارد البشرية، ويجب التذكير أن الاستقلالية لم يتم التفكير فيها من قبل الدولة إلا بعد انخفاض أسعار البترول خلال نهاية سنوات الثمانينات.

خلال هذه الفترة قررت الدولة العمل باقتصاد السوق ومبادئه ومنها: منح الاستقلالية التامة للمؤسسات، حرية الأسعار، البحث عن تحقيق الأرباح، لذلك فقد عملت على⁽²⁵⁸⁾:

- تشجيع الاستثمار الأجنبي.

(258) - ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص من 140-141.

- تشجيع القطاع الخاص ومنح تسهيلات له.
 - إعادة النظر في القانون العام للعامل ومجموع قوانين العمل الجزائرية، حيث تم سن قوانين 1991 لتنظيم العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كما اعترف بحق الإضراب فيها.
 - وضع نظام مصرفي صارم.
 - التخلي التدريجي للدولة عن المؤسسات العمومية لصالح القطاع الخاص.
- وخضعت المؤسسات الوطنية إلى تغييرات عديدة تمثلت في مخططات إعادة التأهيل المتتالية والتي كانت نتيجتها تسريح العمالة، مما أدى إلى زيادة نسبة البطالة بحيث انتقل عدد البطالين من 435000 بطل سنة 1985 ليصل إلى 1150000 بطل سنة 1990، كما تشير المعطيات إلى أن البطالة هي الأكثر انتشارا عند الفئات الأصغر سنا، كذلك عرفت سنة 1991 زيادة عدد البطالين، حيث وصل عددهم 1260000 بطل ليصبح سنة 1992 حوالي 1482000 بطل ليتزايد سنة (1993-1994) من 1770000 إلى 2100000 بطل⁽²⁵⁹⁾.
- كما بينت مخططات إعادة التأهيل نقص كفاءات التسيير في المؤسسات الوطنية، حيث كان ينتظر من مسيرها القيام بتشخيص مؤسساتهم والتعرف على مواطن سوء التشغيل وما يجب القيام به من تصحيحات، لكنهم فشلوا في ذلك مما استلزم الأمر ضرورة تكوينهم في إدارة الأعمال لتعلمهم كيفية التسيير بطريقة مختلفة عن ما كان يحدث سابقا.
- أما عن تسيير الموارد البشرية في هذه الفترة، قد تميز بما يلي⁽²⁶⁰⁾:
- * نظرا لنقص خبرة مسيري الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، فقد تمت الاستعانة بخبراء مختصين ومكاتب استشارية لصياغة قوانين داخلية تنظم علاقات العمل ونظام التعويضات والأجور، وكذا توقيف العمل بالقانون العام للعامل الذي لم يعد صالحا مع التطورات الحديثة واقتصاد السوق.
 - * زيادة الاهتمام بضرورة التكوين في ميدان تسيير الموارد البشرية سواء لدى المؤسسات العمومية أم الخاصة، برامج عديدة تم وضعها لهذا الشأن.
 - * أنشطة جديدة أسندت لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية كتسيير الحياة الوظيفية والاتصال الداخلي، نظام تعويضي فعال، خطط للتكوين... فقد فهم المسيرين الجزائريين أهمية التسيير جيد للموارد البشرية.

(259) - مدني بن شهرة، "الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل (التجربة الجزائرية)"، مرجع سبق ذكره، ص من 176-

.178

(260) - ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة

الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 142-143.

* بعض المؤسسات تتجه أكثر فأكثر إلى العمل بأنظمة تعويض مرتبطة بالكفاءة مع كل ما يتطلب ذلك من تقييم وتكوين المقيمين، وتكوين العاملين، والحراك الوظيفي، وتسير المسار الوظيفي... الخ.

* تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة الوطنية ما زال في مرحلة إدارة الأفراد إن لم يكن -وفي كثير من الحالات- من مسؤولية صاحب المؤسسة باستثناء بعضها التي تضع بعض الوسائل المحتشمة للتكوين، أما بالنسبة للمؤسسات الخاصة الأجنبية فهي تعمل بأنظمة عصرية في تسيير الموارد البشرية.

ينفق أغلب الباحثين الجزائريين أن مدير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ورغم الأهمية التي حظي بها مؤخرا، إلا أن دوره ما زال بعيد عن دور الفاعل والمؤثر الاستراتيجي، لكن الأمور في تطور ونجده اليوم وفي كثير من المؤسسات يضمن نيابة المدير العام في حالة غيابه.

إن ما يلاحظ خلال السنوات الأخيرة حدوث تطور لدور ومكانة إدارة الموارد البشرية وهذه الوضعية تتجه نحو التعميم في العديد من المؤسسات، فقد أدرك المسيرون أهمية هذه الإدارة وضرورة تشجيع وتحفيز العاملين وتسييرهم بطريقة مختلفة عما كان سائدا في الماضي لتحقيق الميزة التنافسية باعتبارها أساس النظام الاقتصادي الجديد، الذي تعمل في ظلّه المؤسسة الوطنية، لأن الطريق إلى عصرية الاقتصاد تمر أيضا عبر التفكير حول إشكالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية سواء كانت خاصة أم عامة.

خاتمة الفصل الأول:

أظهرت المراحل المختلفة التي مرت بها المنظمة الاقتصادية الجزائرية أن مسألة الاهتمام بالعمل كمصدر للقيمة لم تكن هي الشغل الشاغل لحكام الدولة الجزائرية، وكان كل التركيز منصبا على كيفية توزيع الربح البترولي، وعلى هذا الأساس لم ينظر للمؤسسة بالمفهوم الاقتصادي البحث بل كانت مكان لتوزيع الربح وما يمثل الموارد البشرية إلا أداة للتصفيق على الإنجازات الوهمية⁽²⁶¹⁾.

فقد كانت إدارة الموارد البشرية في مرحلة التسيير الذاتي تقوم بالدور الوطني الحماسي فلم تكن لا إدارة للقوة العضلية ولا القوة الفكرية لأن هدف الدولة الأساسي تمثل في توظيف أكبر قدر ممكن من اليد العاملة، كذلك الشأن في مرحلة التسيير الاشتراكي حيث سيطر البعد الاجتماعي والإيديولوجي على مهامها وبقيت بعيدة كل البعد عن مهمتها الحقيقية وهي ممارسة إدارة الموارد البشرية بكل ما يحمل هذا المفهوم من معنى. أيضا في مرحلة الثمانينات من وجودها همشت إدارة الأفراد كليا وبالقانون أرادت الدولة تسيير العاملين بمنطق اليد المنفذة حتى تعيد، حسب زعمها للعمل قيمته لكنها لم تنجح في تحقيق ذلك.

وقد تميزت مرحلة التسعينات بتسارع التطورات التكنولوجية وعصر الاقتصاد الحرفي، الذي احتلت فيه صناعة الخدمات نصيب الأسد في الاقتصاد الوطني وتتميز هذه الفترة بأهمية إدراك الدور الحاسم للعنصر البشري في تحقيق التميز في الإنتاجية والإبداع⁽²⁶²⁾، فلم يعد للمؤسسة الوطنية خيار إلا العمل بأساليب الحديثة في التسيير باعتبارها تعمل في محيط يتميز بالحركية والتعقيد، فقد أصبح من المفروض الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره مصدر التميز وخاصة أصحاب الكفاءات لما لها من دور في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

(261) – ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة

الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 143.

(262) – محمد قاسم القريوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 32.

الفصل الثاني: استقطاب الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

تمهيد:

لعل أهم ما ميز التغيرات والتحولات الاقتصادية التي شهدها القرن الحادي والعشرين هو تنامي الاهتمام بالموارد البشري واعتباره المفتاح السحري في المنظمات الحديثة، فوجود الإنسان المفكر والعالم في مجتمعه يشكل عامل قوة وعنصرًا مهمًا في ركيزة البناء الاقتصادي، وقد أكدت معظم التوجهات الإدارية على توجيه الأهمية من قبل المنظمات للموارد البشرية واعتبارها رأس المال النادر الحصول عليه خاصة أصحاب الكفاءة.

إن الندرة في هذه النوعية من الموارد البشرية في سوق العمل دفع بالمؤسسات إلى إعطاء أهمية كبيرة لنشاط الاستقطاب، والذي احتل مكانة بارزة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، فالكفاءات البشرية في المنظمات المعاصرة تتمتع بقدرة فائقة على الانتقال بين المنظمات والبلدان المختلفة بشكل لم يسبق له مثيل، وتزايد حدة هذه الظاهرة يوما بعد يوم مع تصاعد موجه العولمة. ففي الحقب الزمنية الماضية كانت الدول تتصارع عسكريًا، أما اليوم فإن الصراع يدور حول اجتذاب واستقطاب الكفاءات البشرية في سبيل التفوق الاقتصادي والإستراتيجي وتحقيق سبل التطور المستهدف. وبعد أن كانت المنظمات تتصارع في حروب الأسعار والتسويق، بدأ صراعها يدور حول استقطاب أهم الكفاءات البشرية، فتعريف نجاح المنظمة يتم من خلال قدرتها على التأقلم مع التغيير وتشجيع استقطاب الكفاءات وبالتالي زيادة ميزتها التنافسية، وفي هذا العصر فإن الكفاءات الصحيحة، وليس كافة العاملين تشكل قيم وأصول وممتلكات للمنظمة، وسنتطرق في هذا الفصل إلى نظريات الاقتصاد والتسيير والكفاءات البشرية (المبحث الأول) ثم عموميات حول استقطاب الكفاءات البشرية (المبحث الثاني) وأخيرا طرق استقطاب الكفاءات البشرية (المبحث الثالث).

المبحث الأول: نظريات الاقتصاد والتسيير والكفاءات البشرية.

عرفت مكانة العنصر البشري داخل المؤسسة الاقتصادية تغيرات كثيرة ومتنوعة تنوع نظرة المؤسسة له، والمرتبط بمدى اقتناعها على أنه مورد إستراتيجي يمنح التفوق والريادة بقدر الاعتناء والاهتمام به، وليس عامل منتج للتكلفة يجب تقليلها وتخفيضها⁽²⁶³⁾، فمدارس التسيير اختلفت في نظرتها للعامل وكيفية الاستفادة من كفاءاته، في حين مدارس الاقتصاد اعتبرت الكفاءة مورد هام ومن أهم الموارد غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة.

المطلب الأول: نظريات التسيير.

لعل أصدق تصوير للتحويلات المتلاحقة في المسيرة التنظيمية هو ما رسمه M.Grozier في قوله: "لم يكن عقلانيو التنظيم العلمي الكلاسيكي يعتبرون أعضاء المنظمة كائنات بشرية بل مجرد دواليب آلية وبالتالي اعتبروا المنفذ مجرد يد فقط، بينما استطاعت حركة العلاقات الإنسانية أن تبين قصور وتحيز هذه النظرة، واعتبرت المنفذين كائنات بشرية ذات أحاسيس وتتأثر مباشرة بانعكاسات القرارات العقلانية التي يتخذها قادتهم في مستويات عليا، غير أن الكائن البشري في حقيقة الأمر ليس مجرد يد وقلب، بل هو أيضا عقل ومشروع وحرية، وهذه العناصر هي ما أهمله منظرو العلاقات الإنسانية كما أهمله من قبل منظرو التنظيم العلمي للعمل، وهذا ما يفسر انتكاستهم ويبرر بالتالي المواقف المعادية التي واجهتهم، برغم الإسهامات الإيجابية والنوايا الطيبة للعديد منهم⁽²⁶⁴⁾."

اعتمادا على هذه المقاربة نتناول فيما يلي أهم مدارس التسيير: المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة الحديثة.

الفرع الأول: المدرسة الكلاسيكية (1900).

وترتكز هذه المدرسة على مجموعة مسلمات مستمدة من التصورات السائدة آنذاك والتي كرسها عدد غير قليل من العلماء والمفكرين أمثال lavoisier وCoulomb وغيرهما، ممن يرون أن الإنسان أشبه ما يكون بالآلة وأن نشاطاته الجسدية هي ظواهر قابلة للقياس، وممن أكدوا ذلك صراحة la Mettrie في كتابه "الإنسان آلة" (1748) حيث ينص أن "جسم الإنسان عبارة عن ساعة ... هو تجميع لعدد من الدواليب"، وبذلك فالعامل مجرد عضو ميكانيكي ضمن أعضاء

(263) بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي"، مداخلة في الملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09 - 10 مارس 2004.

(264) ثابتي الحبيب، "تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل، "مدخل الكفاءات"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 90.

آخرين يشكلون الجهاز التنظيمي، وعلى هذا الأساس تتبنى المدرسة الكلاسيكية المسلمات التالية⁽²⁶⁵⁾:

- المؤسسة عبارة عن آلة ضخمة تتشكل من آلاف القطع، والعمال مجرد دواليب في هذه الآلة.
- الإنسان يبحث دوماً عن الأمن ويمقت المسؤولية، وهو كسول بطبعه ويميل إلى الغش.
- الدافع الوحيد للعمل هو الأجر.

تشتمل المدرسة الكلاسيكية على إسهامات رواد الفكر التنظيمي الذين وضعوا الأسس الأولى لبناء صرح علم التنظيم، وقد برز من ضمنهم على وجه الخصوص كل من فريدريك تايلور، هنري فايول وماكس فيبر.

1- F.Taylor ف. تيلور (1856 – 1915) والتنظيم العلمي للعمل (OST):

على الرغم من اتجاه العديد من الباحثين في حركة الإدارة العلمية إلى إرجاع أصول الحركة لإسهامات فريدريك تايلور، إلا أن الحركة نمت وتطورت من خلال جهود العديد من الباحثين والمهتمين بالإدارة⁽²⁶⁶⁾، أمثال: بابيج (charles Babbage) الذي أصدر كتاب عام 1832 بعنوان "اقتصاديات الآلات والصناعات الإنتاجية" حيث حاول تطوير الإدارة بصورة علمية وأكد على تقسيم العمل (التخصص)، بالإضافة إلى هنري تاون (Henry Towne) الذي قدم بحثاً عام 1870 بعنوان "المهندس كرجل الاقتصاد" نادى فيه بضرورة تحليل تكلفة كل عنصر من عناصر الإنتاج وتقسيم الربح الناتج مناصفة بين العاملين وأرباب العمل، كما أن المهندس الكابتن هنري متكالف (Henry Metcalf) كان يجري تجاربه الإدارية في ترسانة فرانكفورت واكتشف أن التنظيم والرقابة بالأساليب التقليدية كانت عديمة الجدوى وغير فعالة واقترح ماتكالف بوضع نظام متكامل بحيث تتبع المسؤولية من مصدر محدد مع إنسياب المعلومات عائداً إلى ذلك المصدر (Feed Back)⁽²⁶⁷⁾.

اعتمد تايلور على أفكار هؤلاء الرواد، وقام ببناء إطار فلسفي جديد، اختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة معتمداً الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة (Time and Motion study) وقد بنى تصوراته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس

⁽²⁶⁵⁾ ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص من 99 - 100.

⁽²⁶⁶⁾ د. خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص 45.

⁽²⁶⁷⁾ كامل محمد المغربي، "الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان الطبعة الأولى، 2007، ص 99 - 100 (بتصرف).

وعلى ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل، وواجه الهدر والضياع الذي تعانيه المنظمة جراء عدم استخدام الأساليب العملية في العمليات الإنتاجية.

وتقوم افتراضات تايلور على ضرورة اعتماد الأسس العملية في دراسة الوقت والحركة، وتهيئة الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بإنجاز عمله بأعلى كفاءة أو بأقل كلفة مادية ممكنة⁽²⁶⁸⁾.

وقد أعاد تايلور تنظيم المسار الإنتاجي وفق تقسيم مزدوج⁽²⁶⁹⁾.

التقسيم العمودي: مهام التصور والتصميم والقيادة من صلاحيات المديرية وحدها، أما العامل فعليه التنفيذ فقط لأنه على حد قول تايلور لا يتقاضى أجره من أجل التفكير.

التقسيم الأفقي: يحلل العمل ويفكك إلى حركات أولية، ويكلف كل عامل بمهام بسيطة.

يخول هذان التقسيمان سلطة مطلقة لمهندسي التنظيم باعتبار أنهم وحدهم الأدرى بكيفيات الإنجاز الذي لا يتم إلا وفق طريقة وحيدة مثلى (One best way).

في عام 1911 قام تايلور بإصدار كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" (Principles of management) الذي تضمن أبحاثه وتجاربه والمبادئ العلمية التي توصل إليها⁽²⁷⁰⁾، بالإضافة إلى تايلور يعتبر كل من فرانك (1868 – 1924) وزوجته ليليان جيلبرت (1878 – 1972) "Frank and lillian Gilbert" من رواد الحركة العلمية في الإدارة. حاول فرانك إكتشاف أفضل الطرق التي تقلل من هدر وقت العامل ومن تعب وجهده وقيامه بحركات غير مفيدة للأداء الجيد. أما ليليان فقد حاولت الربط بين علم النفس وبين العلم الإداري وشددت على فائدة استخدام متغيرات علم النفس ومعطياته في التطبيقات العلمية للإدارة⁽²⁷¹⁾.

كما قام هنري جانت (Henry Gantt) (1861 – 1919) وهو مهندس صناعي بمساهمة هامة في الإدارة العلمية، فقد اهتم بدراسة نظم الرقابة في جدولة الإنتاج في المصنع، وطور خرائط جانت التي لا تزال شائعة حتى وقتنا هذا.

(268) خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، النظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

(269) ثابتي الحبيب، بن عبو الجبالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص 101.

(270) حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2006، عمان، الأردن، ص 53.

(271) حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 81.

2- هنري فايول Henry Fayol (1841 – 1925) والتنظيم الإداري:

تنسب نظرية التنظيم الإداري إلى المهندس الفرنسي H.Fayol، الذي أصبح فيما بعد رئيساً / مديراً لمجمع صناعة المعادن والمناجم في فرنسا. لقد كان مهتماً بالإدارة العليا بحكم وظيفته وعمله⁽²⁷²⁾، وقد نشر كتاباً "الإدارة العامة والصناعية" سنة 1916، ويعود له الفضل في تطوير ثلاث مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير، وأنظمة المنشأة، ووضع مجموعة من القواعد أو التوجيهات التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف⁽²⁷³⁾.

قسم فايول المؤسسة إلى ست وظائف: تقنية، تجارية، محاسبية، مالية، أمنية، وإدارية. وتمثل الوظيفة الإدارية أهم الوظائف في نظر فايول، وتتضمن خمس عمليات هي: التخطيط، التنظيم – القيادة، التنسيق، المراقبة⁽²⁷⁴⁾.

كما قام فايول بتحديد مهارات وصفات إدارية خاصة بالمديرين هي⁽²⁷⁵⁾:

جسدية – عقلية – خلقية – ثقافية – فنية.

كما حدد فايول أربعة عشر مبدءاً للإدارة الرشيدة تتمثل في⁽²⁷⁶⁾:

تقسيم العمل – السلطة والمسؤولية – النظام – وحدة مصدر الأوامر – وحدة التوجيه – الخضوع (خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة) – مكافآت الموظفين – المركزية – تدرج السلطة – الترتيب – العدالة والمساواة – الاستقرار في العمل – إضفاء روح التعاون – المبادرة والابتكار. ولقد كان لـ H.Fayol أتباع في الولايات المتحدة الأمريكية أشهرهم كولييك (Gulick) وموني ورايلي (mooney and Reily) وأيرويك (Urwick) في بريطانيا⁽²⁷⁷⁾.

في النصوص الأدبية نادراً ما يرد إسم جيمس موني دون أن يقترن بإسم زميله آلن رايلي (Alan Reily and James Mooney) فقد ألف الإثنان كتاباً عام 1931 بعنوان "إلى الأمام يا صناعة" استعرضاً فيه علم التنظيم وتطوره ويرى الكثيرون أنها كانت أول محاولة منهجية شاملة

(272) حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)"، مرجع سبق ذكره، ص 54.

(273) خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الخامسة، 2007، ص 41.

(274) ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، مرجع سبق ذكره، ص 102.

(275) حسين بن سالم جابر الزبيدي، "السلوك الإداري والتنمية البشرية"، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 72.

(276) بن دريدي منير، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب، الحوافز دراسة ميدانية"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015، ص 61 – 62.

(277) خليل محمد حسين الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 41.

لدراسة التنظيم والوقوف على مبادئه، كما أسهم « Luther Gulick » جوليك في تطوير الإدارة "وقدم تلخيصه لوظائف القيادة الإدارية الستة بتعبيره المشهور « POSCORB » المكون من الأحرف الأولى للوظائف الإدارية.

Planning – Organizing – Staffing – Coordinating – Reporting – Budgeting
 وضع الميزانية- تقديم التقارير- التنسيق - التوظيف - التنظيم - التخطيط
 وقد اشترك مع ليندل إيرويك « Lindal Urwick » بإصدار كتاب في علم الإدارة بعنوان "أوراق في علم الإدارة، كما قدم إيرويك كتابا بعنوان "عناصر الإدارة العامة" عام 1943⁽²⁷⁸⁾.

وتجدر الإشارة إلى أن فضل السبق في طرح مشكلة الكفاءات وتمييزها بحسب نوعية الوظائف وحجم المؤسسات تعود إلى فايول⁽²⁷⁹⁾.

3- ماكس فيبر Max weber (1864 – 1920) والتنظيم البيروقراطي:

يعد العلامة الألماني ماكس فيبر أول من استخدم مصطلح البيروقراطية محددًا من خلاله مواصفات "المنظمة المثالية" أو النموذجية واعتبرها بمثابة "المنظمة البيروقراطية" ويعني مفهوم البيروقراطية لدى "فيبر" ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ⁽²⁸⁰⁾.
 وتتلخص نظرية فيبر في تحليل السلطة ومشروعيتها في المنظمات، وميز في هذا الصدد بين ثلاثة أشكال للسلطة هي: السلطة الكاريزمية والسلطة التقليدية وأخيرا السلطة العقلانية - الشرعية⁽²⁸¹⁾.

وقد حدد فيبر (Weber) خصائص النظرية البيروقراطية على النحو التالي⁽²⁸²⁾:

- تقسيم العمل والتخصص.
- التسلسل الرئاسي.
- وضوح خطوط السلطة.
- إتباع نظام الجدارة في تحسين التسلسل الرئاسي.

(278) كامل محمد المغربي، "الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثتها وتحديات القوة الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص من 107 - 109.

(279) ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، مرجع سبق ذكره، ص 102.

(280) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(281) ثابتي الحبيب، "تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل-مدخل الكفاءات-"، مرجع سبق ذكره، ص 92.

(282) محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2008، ص 80.

- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب.
- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.
- الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات.
- الرسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا.
- الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين.

قدمت المدرسة الكلاسيكية عدة إسهامات إيجابية في مجالات التنظيم والإدارة، ولكن يؤخذ على هذه المدرسة انخفاض اهتمام روادها بالعنصر الإنساني، حيث كان ينظر للعنصر البشري خلال هذه الفترة من أسلوب الإنتاج والتسيير على أنه مجرد يد عاملة يكمن دورها في تكميل دور الآلة، فالعنصر البشري ككيان مادي ومعنوي كان غائبا وتسييره لا يتعدى عملية تطويع هذه اليد العاملة لتقوم بحركات اقتصادية معدة ومدروسة مسبقا⁽²⁸³⁾، أي أن عنصر الكفاءة في ذلك الوقت كان مقترنا بمدى قدرة الفرد على تنفيذ عمله في أقل وقت وبأقل كلفة مادية ممكنة بالإضافة إلى احترام المسؤولين عنه.

الفرع الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية (1930).

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للتنظيم الكلاسيكي في معالجته لمشاكل العمل والتنظيم، فهي حركة تصحيحية للمفاهيم والمبادئ التي أرسنها النظريات التقليدية فيما يتعلق بطبيعة العاملين وكيفية الاستفادة من طاقاتهم وجهودهم، واختلفت حركة العلاقات الإنسانية عن سابقتها من النظريات بأنها لم تنظر إلى أفراد التنظيم من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد الاقتصادي والأهداف الرشيدة التي كانت محور اعتبارات المدرسة التقليدية، بل أنها ركزت على العوامل الاجتماعية والنفسية للعامل وأخذت في اعتبارها أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم، فالعلاقات الإنسانية إذن تنظر إلى الفرد بتكوينه العاطفي والنفسي وما يحمله هذا الفرد من قيم ومعتقدات وأراء وأفكار ونزاعات وطموحات والتي بمجموعها تلعب دورا رئيسيا في كفاءته الإنتاجية، ويتفق الكتاب بأن ألتون مايو (Elton mayo) يعتبر الرائد الأساسي للحركة الإنسانية⁽²⁸⁴⁾.

(283) بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي"، مرجع سبق ذكره.

(284) كامل محمد المغربي، "الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص 114 - 115.

1- إلتون مايو Elton mayo وأبحاث هاوثرن:

قام إلتون مايو وزملاؤه بتجاربههم في مصانع شركة "وسترن إلكترىك" بهاوثرن (شيكاغو) من 1927 إلى 1932 في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت الدراسة تنصب حول محاولة فهم السلوك الإنساني في المنظمة من خلال اكتشاف تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، وعليه فقد شكلت دراسة أساسا قويا للإرتقاء في دراسة التنظيم، لاسيما أن تجاربه عن أثر ظروف العمل المفروضة على العاملين قد أثرت تأثيرا بالغا في الممارسات الصناعية، لأنها قدمت أساليب جديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تعليم العمال وتوجيههم، واتخاذ القرارات الجماعية⁽²⁸⁵⁾، وقد أدت تجارب هاوثرن المختلفة بالباحثين إلى النتائج المهمة التالية⁽²⁸⁶⁾:

- 1- يتجاوب العاملون مع ظروف العمل كمجموعة متكاملة وإن وجهة نظر العمال وعلاقتهم الاجتماعية تكون جزءا هاما من هذه المجموعة.
 - 2- كان للرواد الأوائل فكرة غامضة أو غير ملائمة في استخدام وسائل الحفز والتشجيع ونظروا إلى الإنسان نظرة ميكانيكية.
 - 3- إن كمية العمل التي يؤديها الفرد لا تحدد بقدرته الفيزيولوجية وإنما تبعا لطاقته الاجتماعية.
 - 4- إن التخصص وتقسيم العمل ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم من حيث الكفاءة أو أعلاه من الناحية الإنتاجية.
 - 5- إن العاملين لا يسلكون في مجابهة الإدارة وسياساتها سلوكا فرديا وإنما يسلكون في ذلك سلوكا جماعيا، حيث يلعب التنظيم غير الرسمي دورا مهما.
- هذه النتائج دفعت الكثير من الباحثين إلى التركيز على أنواع الحاجات التي تحدد دافعية الأفراد في المنظمات وإلى البحث عن الأنماط القيادية والديناميكية الجماعية الناجعة، وقد برز بهذا الخصوص عدة باحثين نفتصر على ذكر بعضهم فقط توخيا للإيجاز⁽²⁸⁷⁾.
- 2- نظريات الحاجات والدافعية:

يعتبر أبراهام ماسلو من رواد حركة العلاقات الإنسانية وهو صاحب نظرية "الحاجات البشرية التصاعدية"، حيث يرى A.Maslow أن حاجات ودوافع الإنسان مرتبة هرميا، بحيث يتم

(285) بن دريدي منير، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب - الحوافز، دراسة ميدانية"، مرجع سبق ذكره، ص 63.

(286) كامل محمد المغربي، "الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثه وتحديات القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص 116 - 117.

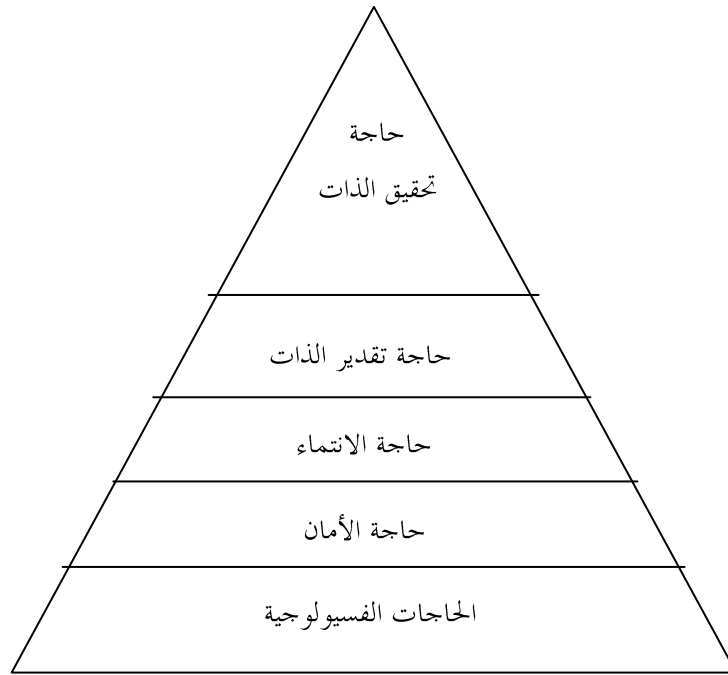
(287) ثابتي الحبيب ، "تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل، مدخل الكفاءات"، مرجع سبق ذكره، ص 94.

إشباع هذه الحاجات بشكل متتابعي هرمي أي لا بد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة التالية في الهرم.

ويرى ماسلو أن الحاجة هي عبارة عن "قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية".

قام ماسلو بتقسيم حاجات الإنسان إلى خمس مستويات في سلم هرمي كما هو موضح في الشكل التالي (288):

الشكل رقم (06) : سلم الحاجات لدى ماسلو



المصدر: فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 80.

وفي سنة 1943 أضاف ماسلو لهرمه نوعين آخرين من الحاجات هما: الرغبة في المعرفة والفهم بالإضافة إلى الحاجات الجمالية (289).

وعلى غرار ماسلو، صاغ فريدريك هارزبورغ F.Herzberg "نظرية العاملين" من خلال بحث ميداني أجراه لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مئتي مهندس ومحاسب، وضمنه في كتاب نشره سنة 1959. وقد توصل "هارزبورغ" إلى حقيقة مفادها، أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن

(288) فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 80.

(289) ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، مرجع سبق ذكره، ص 104.

عمله، إنما يعود أساساً إلى العمل في حد ذاته، وعليه فقد فرق بين نوعين من العوامل المؤثرة على سلوك الفرد وهما⁽²⁹⁰⁾:

العوامل الوقائية: وهي العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى خلق إحساس بعدم الرضا، ووجودها لا يؤدي إلى حفز الأفراد، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة إذ أنها تقتصر على توفير عامل الوقاية للعامل، وتشجيعهم على العمل أكثر.

العوامل الدافعة: تكون هذه العوامل من داخل العمل نفسه، وتعمل في حالة وجودها على تحفيز الأفراد ما يؤدي إلى مستوى عالي من الرضا ومن هذه العوامل: الاعتراف من الإدارة والزملاء بإنجازات وأعمال الفرد، الشعور بالإنجاز، فرص النمو والتقدم.

3- نظريات أنماط القيادة:

لا أحد يستطيع إغفال دور المدير وأهميته في التأثير على سلوك الأفراد وبالتالي على أدائهم وإنجازهم وإبداعهم في العمل. ومن هنا جاء اهتمام العديد من الكتاب والباحثين بموضوع القيادة أمثال: Kurt Lewin كارت لوين و Rensis Likert رنسيس ليكرت.

صنف ليكرت أساليب القيادة استناداً إلى بعدي العمل والناس إلى أربعة أساليب⁽²⁹¹⁾:

الأسلوب التسلطي الاستقلالي: ويتصف بالمركزية العالية، وعدم ثقة الرئيس بالمرؤوس. **الأسلوب الأوتوقراطي النفعي:** وهو لا يختلف كثيراً عن النظام السابق، فالرئيس يثق بالعاملين ثقة السيد بخادمه، ويسعى الرئيس أحياناً للحصول على آراء المرؤوس.

الأسلوب المشارك: وفي هذا النظام يثق الرئيس بالمرؤوسين بصورة كبيرة ولكن ليست كاملة ولا يزال يرغب السيطرة على القرارات.

الأسلوب الديمقراطي: حيث يثق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الأمور.

أما كارت لوين فقد ميز بين ثلاث أنواع من القادة: القائد المتسلط، القائد الديمقراطي، والقائد المتسبب، وقد توصل إلى نتيجة مفادها أن القائد الديمقراطي هو الأكثر فعالية بسبب الديناميكية الجماعية التي يعتمدها في تعامله مع الآخرين وفي إدارته للمنظمة⁽²⁹²⁾.

⁽²⁹⁰⁾ بن دريدي منير "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب، الحوافز، دراسة ميدانية، مرجع سبق ذكره، ص 72.

⁽²⁹¹⁾ حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)"، مرجع سبق ذكره، ص 222، 223.

⁽²⁹²⁾ ثابتي الحبيب، "تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل، مدخل الكفاءات"، مرجع سبق ذكره، ص 95.

4- دوغلاس ماك غريغور (1906 – 1964) ونظرية X و Y:

حدد دوغلاس ماك غريغور « Mc Gregor » نمطين للافتراضات السائدة حول الإنسان العامل أحدها افتراضات سلبية رمز إليها بـ (X)، وافتراضات إيجابية رمز إليها بـ (Y)، يتمثل الشق الأول من نظرية (X) بافتراضات سلبية حول الإنسان أهمها⁽²⁹³⁾:

- يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل ومراقبته بشكل دقيق، وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل.

- يكره العاملون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.

- يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنيا من الطموح.

أما الشق الثاني من النظرية (Y) فيستند إلى افتراضات إيجابية مغايرة للافتراضات السابقة تماما أهمها:

- يحب العاملون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف.

- تتوفر لدى العمال القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية.

- يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية خلاقة ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين.

وعلى الرغم من النتائج التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية لاسيما تفسير السلوك التسييري داخل المؤسسة إلا أنها تعرضت للكثير من الانتقادات بسبب⁽²⁹⁴⁾:

- إغفال الجوانب الخارجة عن الجانب الإنساني.

- التركيز على الحوافز المعنوية وإهمال الحوافز المادية.

الفرع الثالث: المدرسة الحديثة (1950).

تطورت هذه المدرسة على يد الباحثين البارزين في مجال التسيير من أمثال⁽²⁹⁵⁾:
lawrence, lorch, chandler, woodward, Drucker, march, simon, cyert, ansoff,
Blach et Mouton Galbraith, Grosier, Gelinier , lussato, H.mintzberg ...
حيث صاغ هؤلاء مجموعة من النظريات تتلخص الفكرة الأساسية لها أنه وعلى خلاف ما يراه أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، لا يوجد هناك تنظيما مثاليا أو نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف حيث إن هناك عدة عوامل وظروف تؤثر على العمل وتقتضي التكيف معه، فالتنظيم الإداري لتنظيم ما يتوقف على مجموعة من العوامل والمحددات منها طبيعة

(293) محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، مرجع سبق ذكره، ص 86 - 87.

(294) بن حبيب عبد الرزاق، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 93.

(295) بن حبيب عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 93.

المهمة، وطبيعة وكفاءة العاملين، ونمط شخصية المدير ونقاط القوة والضعف عنده، وطبيعة الظروف التي يعمل فيها التنظيم ومدى وضوحها، وإمكانية التنبؤ بالتغيرات المستقبلية فيها. كما انتقد أنصار هذه المدرسة تصور المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، على أن المنظمة هي عبارة عن نظام مغلق، حيث يعتبر كاتز وكان (Katz and Kahn) من علماء النفس الاجتماعي التنظيمي الذين أكدوا على ضرورة النظرة للتنظيم كنظام مفتوح⁽²⁹⁶⁾. يتأثر بالبيئة المحيطة به ويؤثر فيها.

ويعتبر سايمون « H. Simon » صاحب نظرية اتخاذ القرارات من الناقد لسذاجة الافتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي تنطلق من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط اتخاذ القرارات، فهو يرى أن الحديث عن العقلانية (Rationality) أمر غير واقعي، لأن للعقلانية الكاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها⁽²⁹⁷⁾، فالمدير يتخذ قراراته على أساس المعلومات المتوافرة لديه وبما أن طاقاته وإمكاناته محدودة ولا يستطيع معرفة كل شيء، أي أنه يعمل ضمن حدود عدم التأكد لعمله في نظام مفتوح فإن قراراته تتصف بالرشد المحدود (عقلانية محدودة)، وبمعنى آخر فإن الإداري لا يحاول الوصول إلى الحد الأقصى من المنفعة بل عليه الاقتناع أو الرضا بما هو أقل من الحد الأعلى بسبب رشده المحدود⁽²⁹⁸⁾.

لقد جاءت المدرسة الحديثة بمجموعة من النظريات يصعب التطرق إليها، جميعا وعليه سنحاول بإيجاز التطرق إلى الأهم منها.

1- نظرية النظم Systems Theory:

يعتبر عالم الطبيعة والأحياء « Ludwing von Bertalanffy » هو مؤسس النظرية العامة للنظام، بحيث يرى أنه يجب النظر إلى الكائن الحي كنظام حي يمكن فهم عملياته، ويعرف النظام بأنه "مجموعة من العناصر المتفاعلة"⁽²⁹⁹⁾.

Von Bertalanffy هو مؤسس الطريقة النظامية وهذا عن طريق إصدار مقال سنة 1951 تحت عنوان "الطريقة الجديدة لتوحيد العلوم" وأتبعه بكتاب تحت عنوان "النظرية العامة للنظام" ومن بين

(296) محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، مرجع سبق ذكره، ص 88، 89.

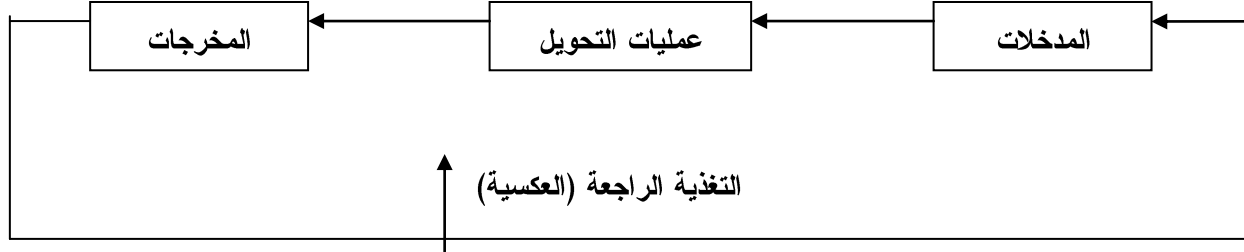
(297) محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، مرجع سبق ذكره، ص 88.

(298) كامل محمد المغربي، "الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثه وتحديات القرن الحادي والعشرين"،

مرجع سبق ذكره، ص 121.

(299) بن حبيب عبد الرزاق، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 7.

المتزعمين لهذه النظرية: الأمريكيين Boulding Beer, Johnson, Katz et Kahn وفي فرنسا نجد كل من Jacques Melese and Bruno Lussato. ويتكون النظام من ثلاثة عناصر كما هو مبين في الشكل التالي: شكل رقم (07): عناصر النظام.



البيئة الخارجية

المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 70.

ويرى Melese أن للنظام أربع خصائص أساسية تمكنه من تحقيق أهدافه وهي: القدرة على المراقبة، التأقلم، قوة التعلم والمصدقية⁽³⁰⁰⁾. وقد تبلورت أفكار وآراء الباحثين في تصنيف النظام إلى أربعة أنواع رئيسية⁽³⁰¹⁾:

1- النظام الساكن / النظام المتحرك Static / Dynamic System.

2- النظام الآلي / النظام العضوي Mechanistic / Organic system.

3- النظام الطبيعي / النظام المصطنع Natural / Artificial system.

4- النظام المغلق / النظام المفتوح Closed / Open system.

وحسب Katz et Kahn يكمن النظام المفتوح في مجموعة من العناصر الخاصة المميزة والمركبة بحيث أن أي تغيير يحدث في إحدى عناصره يؤدي إلى ردود فعل التسوية في كل العناصر الأخرى⁽³⁰²⁾.

2- النظرية الموقفية Contingency Management theory:

حسب هذه النظرية فإنه لا توجد طريقة فضلى للإدارة يمكن استعمالها دائما في كل المواقف، أي أنه لا يوجد تخطيط واتخاذ قرار وتنظيم وقيادة وتحفيز ورقابة تصلح أو تناسب كل

(300) بن حبيب عبد الرزاق، "اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سبق ذكره ص 8.

(301) كامل محمد المغربي، "الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات، مرجع سبق ذكره، القرن الحادي والعشرين، ص 130 - 131.

(302) بن حبيب عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 8.

المواقف التي تواجهها الإدارة، وبالعكس فإن المدراء يجب أن يجدوا الطرق المختلفة لكي تتناسب مع طبيعة المواقف المختلفة⁽³⁰³⁾.

ولقد سعى أنصار هذه النظرية إلى تحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والتي من بينها: بيئة المنظمة وحجم المنظمة ودورة حياتها، التقنيات المستخدمة، إستراتيجية المنظمة، التكنولوجيا المستعملة، الثقافة وغيرها. **الحجم la taille:** إن تنامي حجم المؤسسة يؤدي حسب R. Rojot و Bergman.A وغيرهما إلى تميز هيكلها، ففي منظمة كبيرة الحجم تتزايد الوحدات الأفقية (الشعب، الفروع، المصالح، الأقسام...) والمستويات التدريجية إضافة إلى التخصص الضيق للمناصب. **التكنولوجيا:** يعود الفضل في اكتشاف العلاقة بين طبيعة إنتاج المؤسسة، والهيكل التنظيمي إلى « Joan Woodward » التي حددت ثلاثة أصناف تكنولوجية، الإنتاج بالوحدة، الإنتاج المكثف، والإنتاج المتواصل ويتناسب كل واحد من هذه الأصناف الثلاثة المتدرجة التعقيد التقني مع نوع معين من الهياكل.

المحيط: يرى J.W.lorsch و P.R. lawrence أن الوسط الذي تنمو فيه المؤسسة يؤثر مباشرة على نوعية الهياكل المعتمدة، وبعد دراسة عشر مؤسسات أمريكية توصل إلى أنه كلما كان المحيط ثابتا كلما كان الهيكل صلبا (مضبوطا بدقة (Formalisée) بينما تميل المؤسسات المتواجدة في محيطات ديناميكية إلى اعتماد هياكل مرنة، وقد صاغ H.mintzberg هذا التحليل في مصفوفة يحل من خلالها المحيط.

كما كان للإسهامات الحديثة لمنظري الإستراتيجية والهياكل، Thompson, Porter, Galbraith, Hambrick, milesse, simon, Burns, stalker وغيرهم دورا فعالا في بلورة طرح جديد مرتكز على التفاعل بين الإستراتيجيات والهياكل، ويصوغ تشكيلات تنظيمية من منظور موقعي Contingent.

وتوجت هذه المحاولات بصياغة H.mintzberg لنظرية التشكيلات الهيكلية التي ضمنها كتابه « Structures et dynamiques des organizations »⁽³⁰⁴⁾.

(303) خليل محمد حسن الشماخ، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 52.

(304) ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، مرجع سبق ذكره، ص من 194 - 196.

3- نظرية الإدارة بالأهداف: Management by objectives:

هي عبارة عن أسلوب عمل يستند إلى سلسلة من الخطوات بحيث تقوم الإدارة والعاملين في تحديد الأهداف بشكل مشترك وكذلك في تحديد الإنجاز المتوقع ومعايير تقييم الأداء⁽³⁰⁵⁾. وينسب هذا المدخل في الإدارة للعالمين « Peter Drucker » و « O' Diorme George » بيتر دريكر وجورج أوديورن، حيث يعتبر دريكر أول من نادى بتعدد الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وذلك بتحديد أهداف لها في جميع المجالات التي من شأنها أن تساعد على الاستمرارية ونمو المؤسسة في السوق، ويرى « P.Drucker » أن معظم أهداف المؤسسة تتمحور حول ثمانية أهداف رئيسية هي: حصة السوق، الإنتاجية، الربحية، الابتكار، الموارد، مستويات الأداء، الاعتناء بالعمل، المسؤولية الاجتماعية⁽³⁰⁶⁾.

4- وليام أوشي « Willian Ouchi » والنظرية (Z):

تعاطف الاهتمام في النصف الثاني من القرن العشرين بالتجربة اليابانية في الإدارة نظرا للنجاح الكبير الذي حققته من معدلات نمو أسطورية في مجالات الإنتاج، والتوزيع والتسويق وتقديم الخدمات، قدم "وليام أوشي" الأمريكي الجنسية والمنحدر من أصل ياباني نظريته التي تعتبر مزيجا من التجربة الأمريكية والتجربة اليابانية⁽³⁰⁷⁾. وأطلق عليها اسم النظرية (Z)، حيث تم شرحها في كتابه الصادر عام 1981 تحت عنوان "كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية؟" والأساس الذي تقوم عليه النظرية اهتمامها بالجانب الإنساني للعامل، حيث يقول "وليام أوشي" أن الذين يعيشون في بيئة عمل متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي يكونون أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل"، إن جوهر الثقافة الراسخة هو التركيز على أهمية العنصر البشري.

المطلب الثاني: النظريات الاقتصادية للكفاءة في المؤسسة.

من أهم النظريات التي تطرقت إلى موضوع الكفاءة، نجد نظرية الموارد بالإضافة إلى نظرية تكاليف الصفقات ونظرية الوكالة التي اعتبرت أن المؤسسة هي مجموعة من العلاقات التعاقدية.

(305) فيصل حسنونة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 84.

(306) بن حبيب عبد الرزاق، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 117.

(307) كامل محمد المغربي، "الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص 126.

الفرع الأول: نظرية تكاليف الصفقات لـ « Oliver Williamson ».

ظهرت نظرية تكاليف الصفقات مع أبحاث الاقتصادي الأمريكي Ronald Coase سنة 1937، وهو أول من تكلم عن تكاليف الصفقات من خلال مقالته الشهيرة « The nature of the firm »، "طبيعة المنشأة" التي صدرت في مجلة « Economica » في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن فكرته لم تتطور، إلا بعدما واصل « Williamson » دراساته سنة 1970⁽³⁰⁸⁾.

لقد طرح « Coase » الأسئلة التالية⁽³⁰⁹⁾:

- كيف يمكن للأفراد المتواجدين في السوق أن يجتمعوا ويشكلوا مؤسسة؟
- لماذا توجد المؤسسة والسوق معا؟
- تقوم المؤسسة بتحديد الأسعار وتحويل الثروة وهو نفس دور السوق إذن ما هو الاختلاف بين السوق المؤسسة إذا هما يلعبان نفس الدور؟
- أسئلة « Coase » أحدثت ثورة عميقة في الاقتصاد ولكن إذا تتبعنا منطق أو تفكير المدرسة النيو كلاسيكية حيث اعتبرت أن التبادلات التجارية تتم وفق المفهوم التالي:
- الشخص المنسق للعروض والطلبات الناتجة عن السوق هو مقترح السعر الأولي وبذلك فإن العارضين والطلبين يتموضعون حسب السعر.
- إذا كان هناك اختلاف في التوازن بين العرض والطلب يمكن للفرد أن يقترح أسعار جديدة.
- إذا كان العرض يفوق الطلب تكون الأسعار الجديدة منخفضة، وإذا كان العرض أقل من الطلب يكون السعر الجديد مرتفع.
- ويبقى هذا المفهوم ساري المفعول حتى يكون هناك توازن بين العرض والطلب وبالتالي: نرى أن الفرد الذي يقوم بجمع المعلومات، تنفيذ وأداء الحسابات، إعادة توزيع المعلومات وغيرها من الوظائف يجري الكثير من النشاطات اللازمة لتحقيق التوازن، وتعد هذه النقطة رئيسية في بناء تحليل « Coase » وأن النشاطات الضرورية للتنسيق التجاري لها تكلفة سميت فيما بعد "تكاليف الصفقات"، « Coase » ومن خلال مقالته "طبيعة المنشأة"، أكد أن المعلومات ليست متوفرة وليست مجانية بل لها تكلفة.

⁽³⁰⁸⁾ Soutenain. J. F, Farcet. P, « Organization et gestion d'entreprise », copyright Edition, paris, 2006, p 85.

⁽³⁰⁹⁾ كرزايي عبد اللطيف، "محاضرة عن نظريات حوكمة الشركات"، للسنة الأولى ماستر، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد سنة 2010 - 2011.

وبشكل أكثر تحديد فإن التكاليف المستعملة في السوق يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات وهي: تكاليف البحث والمعلومات، تكاليف التفاوض واتخاذ القرار وأخيراً تكاليف المتابعة (المراقبة).

يقول « Coase » أنه كلما ارتفعت هذه التكاليف كلما ارتفع حجم المؤسسة، وهنا تصبح المؤسسة بديل للسوق، ولكن السؤال الذي يمكن طرحه هو: هل إذا بقيت هذه التكاليف ترتفع سيستمر حجم المؤسسة في الارتفاع؟ هل حجم المؤسسة له حدود؟

يعود « R. Coase » ليجيب عن هذا السؤال من خلال مقالة سماها "مشاكل التكاليف الاجتماعية" عام 1966، حيث يقول: "إن حجم المؤسسة له حدود فالمؤسسة تكبر ويزداد حجمها حتى تصل تكاليف التسيير الداخلية أكبر من تكاليف المعاملات (الصفقات)، كما أن هذه الأخيرة في وقتنا الحالي منخفضة بسبب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث نستطيع الحصول على المعلومات التي نريد في أقصر وقت.

إن نظرة « R. Coase » للمؤسسة كانت كالآتي⁽³¹⁰⁾:

- المؤسسة ما هي إلا بديل للمعاملات التي تحدث في السوق وهي مصدر للثروة، أما فيما يخص توزيع هذه الثروة فتعلب الأسعار دور أساسي في السوق أما داخل المؤسسة فإنها تتم على أساس العلاقات السلطوية.

- إنشاء المؤسسة متعلق بارتفاع تكاليف المعاملات (الصفقات) فكلما كبرت كبر حجم المؤسسة وهنا تبدأ المؤسسة بنشاطات مختلفة، كما أن العمل داخلها يتسم بالمركزية لأنه خاضع لقوانينها عكس السوق الذي يتسم باللامركزية، فكل التبادلات ما بين الأشخاص في السوق هي عمليات لا مركزية.

تطورت نظرية تكاليف الصفقات عن طريق الاقتصادي « Oliver Williamson » الحائز على جائزة نوبل للاقتصاد عام 2003، حيث ركز على تحليل تكاليف الصفقات (التبادلات) مستندا في ذلك على دراسات سابقة لـ R. Coase و H. Simon وذلك بالنظر إلى عمليات الإنتاج على أنها مجموعة من الخطوات المنفصلة فيما بينها ويعرف « Williamson » الصفقة بأنها: "عبارة عن انتقال منتج أو خدمة نتيجة اعتماد مرحلة على نتائج المراحل السابقة وهذا الانتقال يمكن أن يكون مكلفاً".

⁽³¹⁰⁾ كرزابي عبد اللطيف، "محاضرة عن نظريات حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره.

بالإضافة إلى مختلف التكاليف التي تطرق إليها « R.Coase » زيادة عليها أضاف « O.Williamson » تكاليف العقود، الرشادة المحدودة والانتهازية لدى الأفراد ونوعية الأصول.

- تكاليف العقود: تقسم تكاليف العقد إلى قسمين: تكاليف ما قبل العقد وتكاليف ما بعد العقد.
- الرشادة المحدودة التي تطرق إليها « H.Simon » حيث رأى أن القدرات الفيزيولوجية للأفراد صغيرة جدا للقيام بتخزين ومعالجة المعلومات الفنية والمعقدة، ونتيجة لذلك يعجز الأفراد عن تحديد مجموع البدائل المتاحة أمامهم أي لا يمكنهم التنبؤ بكل الحالات وبالتالي معرفتهم ليست مطلقة وإنما محدودة.
- الانتهازية: تقوم على أنه لكي يحقق الإنسان غاياته قد يستعمل طرق غير شرعية مثل: الحيلة والكذب.

- نوعية الأصول: تعتبر الخاصية الأساسية في نمط تحليل « Williamson » حيث نقول عن الأصول أنها نوعية (خاصة) عندما توافق استثمارة مستديما، ويجب أن تضطلع لدعم معاملة خاصة، وهذا الاستثمار لا يكون مرتبطا بصفقة أخرى، غير الصفقة المشار إليها إن نوعية الأصول هي السبب الأساسي في وجود المؤسسة والتي يتخللها التردد في قيام المعاملات.
وبين Williamson أن شرط تخصص الأصول لا يكفي بل يجب التحقق من الشرط الثاني ألا وهو عدم التأكد. هذا المصطلح يرجع إلى تشكيلة المستقبل الذي يمكن أن يكون أكيد أو خطير أو غير أكيد.

حالة عدم التأكد لا يمكن للأفراد فيها معرفة المستقبل وذلك راجع إلى:

- لا يمكن معالجة جميع المعلومات المتوفرة.
- لا يمكنهم معرفة جميع المعلومات المستقبلية التي سوف تحدد في المستقبل.
وتجدر الإشارة إلى أن « Ronald Coase » تحدث عن حدين، السوق والمؤسسة (إنتاج وتوزيع الثروة) فهل يمكن أن نجد وسيط بينهما؟
« Williamson » يقول أنه "يمكن أن نجد أشكال وسيطة بين السوق والمؤسسة" وهذه الأشكال الوسيطة قد تكون: شراكة، اندماج أو مقاوله⁽¹⁾.

الفرع الثاني: نظرية الوكالة.

يمكن شرح وتحليل نظرية الوكالة من خلال ثلاثة عناصر مهمة: علاقة الوكالة، مشكلة الوكالة، وتكلفة الوكالة.

1- علاقة الوكالة: تصف نظرية الوكالة المؤسسة بأنها "مجموعة من العلاقات التعاقدية، وأن وجود المؤسسة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية.

ويمكن تعريف عقد الوكالة بأنه: "عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو المساهم)، شخص آخر (الوكيل أو المسير) من أجل القيام بأعمال بإسمه مما يؤدي إلى تفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل"⁽³¹¹⁾.

هذه العلاقة تطرح مشكل اختلاف وتضارب المصالح وعدم تناظر المعلومات بين المسيرين وحملة الأسهم، حيث يسعى المسير إلى تحقيق أغراضه الشخصية⁽³¹²⁾، بينما يسعى المساهم إلى تغطية القيمة السوقية لسهمه، وهنا يجب الاستعانة بآليات المراقبة إذا كان يريد الحد من الخسائر الناتجة عن تضارب المصالح.

2- مشكلة الوكالة:

تطرق كل من « Jensen et Meckling » عام 1976 و « Fama » عام 1980 إلى مشكلة الوكالة، حيث أشاروا إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الإدارة والملكية وبصفة عامة تتحدد مشكلة الوكالة بعنصرين:

- عدم قدرة الرئيس على رقابة العميل.
- عدم تماثل المعلومات، حيث أن الإدارة لديها معلومات أكثر مما عند الملاك.

3- تكلفة الوكالة:

إن تكاليف الوكالة هي الأموال التي ينفقها حملة الأسهم لمتابعة الأنشطة التي يقوم بها وكلائهم، حيث تعمل هذه التكاليف على مراقبة المديرين وضبط تصرفاتهم الانتهازية كما أنها تقرب التنظيم داخل المنشأة من الفعالية ونجد الأنواع التالية من التكاليف: تكاليف المراقبة، تكاليف الالتزام وتكاليف الفرصة البديلة⁽³¹³⁾.

لقد أكد كل من Jensen et Meckling في عام 1976 و « Oliver Williamson » في عام 1979 على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات ومبادئ حوكمة الشركات.

(311) كرزابي عبد اللطيف، "محاضرة عن نظريات حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره.

(312) طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 67.

(313) طارق عبد العال حماد، "شركات القطاع العام والخاص والمصارف (المفاهيم، المبادئ التجارب والمتطلبات)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 72.

الفرع الثالث: نظرية الموارد.

إن المقاربة المرتكزة على الموارد تستمد أصولها بشكل مشترك من⁽³¹⁴⁾:

1- من قانون المنافذ: « la loi des débouchés » المشهور لـ Say 1803، الذي يرى بأن الإنتاج يؤدي منطقياً إلى خلق الطلب على المنتجات، ذلك لأن عملية تشكيل المنتج من شأنها حسب رأيه أن تفتح في نفس اللحظة منفذاً على منتجات أخرى.

2- من نظرية الربيع: « la théorie de rente »: لـ « David Ricardo » التي تفترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بفوائد ريعية مفيدة. وبالرغم من حداثة هذه المقاربة من حيث شكلها الحالي إلا أنها ترجع بنا إلى أعمال كل من Say 1803، (1934) Shemputer، (1817) Ricardo، فلقد جددت أهمية النظريات الاقتصادية القديمة ذات الصلة بالربح والمنافسة، التي تفترض من زاوية اقتصادية التأثير القبلي (Prédominance) للمؤسسة من خلال مواردها الخاصة، أي أنها لا تولي أهمية بالغة للصناعة وخصائصها الهيكلية. استناداً إلى ذلك نجد أن منظري اقتصاديات العرض « L'economie de l'offre » وخاصة Friedman ومن قبلهم Penrose 1959، توصلوا إلى أن نجاعة وفعالية المؤسسة في أدائها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تكمن بالدرجة الأولى في مدى اعتمادها على إستراتيجية ذكية وأصلية، ترتكز على موارد متفردة تختص بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وليس على اختيارها لصناعة جذابة .

إن نظرية الموارد ناتجة عن أعمال Penrose (1959)، وتناوله بالدراسة والتطوير كل من: (1984) Rumelt، (1984) Wernerfelt، (1986) Barney، (1991) Collis⁽³¹⁵⁾. حيث قامت « Edith penrose » سنة 1959 بإصدار كتاب بعنوان "نظرية نمو المنشأة" التي هدفت من خلاله إلى فهم عملية نمو المؤسسات وحدود هذا النمو⁽³¹⁶⁾، أما « Wernerfelt » فيعد أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد « Resource based view » حيث استعمل هذه العبارة في مقال نشره سنة 1984 في جريدة التسيير الإستراتيجي⁽³¹⁷⁾، ثم تبعه

⁽³¹⁴⁾ سملاي يحضية، بلالي أحمد، "الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 09 - 10 مارس 2004، ص 155.

⁽³¹⁵⁾ Arcand M et al : « le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de GRH », In revue « gestion 2000 », Juillet - aout 2004, p 132.

⁽³¹⁶⁾ Robert H, lowson, 'strategic opérations management : the neux competitive advantage », the taylor & Fancise library, 2003, p 47.

⁽³¹⁷⁾ Jay B. Barney, Deluing N.clark « Resource based théory creating and sustaining competitive advantage », Oxford university press, New york, 2007, p 16.

آخرون من أمثال Barney، Cool، Grant، حيث يؤكد هؤلاء الباحثين أن استعمال الميزات التنافسية التقليدية مثل التكنولوجيا، وراس المال والاسواق لا يكفي لوحده لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. فهذه الميزات التقليدية هي ميزات نسبية، ولا تكون ملائمة إلا في المدى القصير، لذلك على المنظمة أن تراهن إستراتيجيا على هيكلتها الاجتماعية إذا أرادت امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

إن مدخل الموارد يسعى إلى وضع البعد الداخلي أي الموارد الداخلية للمنظمة في قلب التفكير الإستراتيجي دون إهمال البعد الخارجي لها ويراهن بالذات على مواردها البشرية كمصدر فعلي وحقيقي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة⁽³¹⁸⁾.

وقبل الشروع في بيان مبادئ وفرضيات نظرية الموارد يجدر بنا التطرق إلى مفهوم الموارد وأنواعها الأساسية.

1- مفهوم الموارد: لقد أعطيت عدة مفاهيم للموارد نذكر منها ما يلي:

- Edith pensrose تعرف الموارد بأنها "كل ما يولد تدفقا للخدمات أو كما نقول في أيامنا كل ما من شأنه أن يخلق القيمة"⁽³¹⁹⁾.

- ويعرفها Wernerfelet بأنها: "كل عنصر يمكن أن يسهم في نقاط قوة أو ضعف للمؤسسة"⁽³²⁰⁾. ويضيف أنها: "مجموع الأصول (الملموسة وغير الملموسة) في فترة زمنية محددة والمرتبطة بشكل دائم بالمؤسسة"⁽³²¹⁾.

أما Barney فيعرف موارد المؤسسة بأنها: "تتمثل في جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، المعلومات والمعارف التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها"⁽³²²⁾، وقد اقترح Barney أربعة شروط

⁽³¹⁸⁾ ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة

الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 128 - 129.

⁽³¹⁹⁾ ثابتي الحبيب، بن عيو الجبالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية

الثالثة"، مرجع سبق ذكره، ص 82.

⁽³²⁰⁾ Emmanuel Métails, « stratégie et ressources de l'entreprise (théorie et pratique), Ed Economica, paris, 2004, p 31.

⁽³²¹⁾ مداح عرابي الحاج، "البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة"، مرجع سبق ذكره.

⁽³²²⁾ Sandrine Gherra, « Stratégie de développement durable », revue française de gestion N° 204, lavoisier, paris, 2010, p 143.

يجب توافرها في الموارد من أجل أن تصبح مصدر للميزة التنافسية وهي أن تكون ذات قيمة نادرة غير قابلة للتقليد وأن تكون غير قابلة للإحلال⁽³²³⁾.

كما تم تعريف الموارد بأنها: "كل ما يمكن المؤسسة من تدعيم ميزتها التنافسية"⁽³²⁴⁾.

وقد أحصى E.metais مختلف المفاهيم التي ارتبطت بمدلول الموارد عبر الاستعمالات المختلفة للمهتمين بنظريات الموارد والكفاءات كما يوضحه الجدول التالي:
الجدول رقم (10): الاستعمالات المختلفة لمدلول الموارد

المؤلفون	المفاهيم
Williamson (1979)	الأصول الخصوصية Actifs Idéosyncratiques
itami (1987)	الأصول غير المرئية Actifs Invisibles
Dietrick, cool (1989)	الأصول الخاصة بالمؤسسة Actifs spécifiques de l'entreprise
Robins, Wiersema (1995)	الأصول الإستراتيجية Actifs stratégiques
Wernerflet (1984), Russo, Fouts (1997)	الأصول الملموسة وغير الملموسة Actifs Tangibles et Intangibles
Nelson, Winter (1982)	المؤهلات الإدارية Aptitudes managériales
Nohria, Eccles (1991), collis, Montgomery (1995), Argyris	قدرات المؤسسة Capacités de l'entreprise
Teece, pisano, shuen (1991), Helfat (1997)	القدرات الديناميكية Capacités Dynamiques
Baldwin, clark (1991), stalk, evans, schulman (1992), collis (1991), Nanda (1993), Marno (1996), Russu, Fonts (1997).	القدرات التنظيمية Capacités Organisationnelles
Hamel prahalad (1990), dosi, Teece,	الكفاءات المركزية

⁽³²³⁾ Pascal corbel, « management stratégique du droit de la propriété intellectuelle », Gualino éditeur, 2007, p 44.

⁽³²⁴⁾ Richard sparno, samuel grandval, « value creation throught Innovation, concept et cas en management strtégique », lavoisier, paris 2005, p 38.

Winter (1990), Marino (1996), Markides, Williamson (1996)	Compétences centrales
Lei, Hitt, Bettis (1996)	الكفاءات المركزية الديناميكية Compétences Centrales Dynamiques
Selzinick (1957), Andrews (1971), Hofer, Schendel (1978), Lado, Boyd, Wright (1992)	الكفاءات المميزة Competences Distinctives
Mehra (1996)	مجموعات إستراتيجية مرتكزة على الموارد Croupes stratégiques fondé sur les ress
Barlett, Ghoshal (1989), collis (1991)	الميراث الإداري Héritage Administratif
Lei, Hitt, Bettis (1996)	ما وراء التعلم Meta Apprentissage
Black, Boal (1994)	شبكة موارد Réseau de ressources
Miller, Shamsie (1996)	موارد سرية ونظمية Ressources Discrètes et systémiques
Miller, Shamsie (1996)	موارد مؤسسة على الملكية Ressources fondées sur la propriété
Miller, Shamsie (1996)	موارد مؤسسة على المعرفة Ressources fondées sur le savoir
Godfrey, Hill (1995)	موارد بشرية Ressources Humaines
Godfrey, Hill (1995)	موارد مادية Ressource physiques
Barney (1986)	موارد إستراتيجية للمؤسسة Ressources stratégiques de l'entreprise
Godfrey, Hill (1995)	روتينات تنظيمية Rotines Organisationnelles
Lei, Hitt, Bettis (1996)	المعرفة الضمنية Savoir Tacite
Markides, Williamson (1996)	الهيكل التنظيمية Structures Organisationnelles

المصدر: ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص من 80 - 82.

إذن واستنادا إلى التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الموارد على أنها "عبارة عن مجموع الأصول التي تمتلكها المؤسسة الملموسة منها وغير الملموسة".

2- **تصنيف الموارد:** هناك عدة تصنيفات للموارد فمثلا Barney يميز بين ثلاث فئات للموارد هي: الرأس المال المادي، رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي⁽³²⁵⁾.

وهناك من يصنف موارد المؤسسة إلى: موارد ملموسة، معنوية وتنظيمية⁽³²⁶⁾.

وآخر يصنفها إلى موارد داخلية وموارد خارجية.

وهناك من يرى أنه يوجد ثلاث أنواع من الموارد تتمثل في: أصول مادية، أصول مالية

ورأسمال الفكري⁽³²⁷⁾.

إلا أنه ومن منظور عام تصنف موارد المؤسسة إلى نوعين موارد ملموسة وموارد غير

ملموسة كما يلي⁽³²⁸⁾:

موارد ملموسة: المباني، العقارات، المواد الأولية والأموال.

موارد غير ملموسة: المعرفة، سمعة المؤسسة، العلامة التجارية، براءات الاختراع ...، ونظرا

للأهمية الكبرى التي تكتسبها الموارد غير الملموسة فقد اعطتها معظم المؤسسات مكانة هامة و

اهتمت أيضا بطريقة تسيرها بما يحقق أهدافها⁽³²⁹⁾.

3- **فرضيات نظرية الموارد:** تقوم نظرية الموارد على فرضيتان تتمثلان في⁽³³⁰⁾:

أ- **التباين النسبي للموارد:** يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن

تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة

لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن المواد المالية،

المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة ... ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة

لأخرى.

⁽³²⁵⁾ سملاي يحضية، بلالي أحمد، "الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص 156.

⁽³²⁶⁾ Allan Afuah, « stratégic Innovation : New game strategies for competitive advantage Rutledge », New york, 2003, p 118.

⁽³²⁷⁾ Jerry Johnson et al, « Stratégique », 8^{ème} édition, pearson, Education, paris, 2008, p 142.

⁽³²⁸⁾ Jerry Johnson et al, op-cit, p 115.

⁽³²⁹⁾ الداوي الشيخ، "دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية" مداخلة ضمن فعاليات "الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة من 09 - 10 مارس 2004، ص 263.

⁽³³⁰⁾ سملاي يحضية، بلالي أحمد، "الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص 156.

ب- **نسبية حركية الموارد:** إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

4- **مبادئ نظرية الموارد:** تتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب Prahalad et Hamel في (331):

1- قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعا بالضرورة لأن ننفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.

2- يمكن اعتبار المؤسسة كحافظة موارد (تقنية مالية، بشرية ...) وفي نفس الوقت كحافظة منتجات أو أجزاء إستراتيجية مركزة على سوق معينة.

3- اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق، ولكن أيضا بكيفية مزج الكميات والنوعيات المتاحة من الموارد.

4- الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلى زيادة الحصص المنتجة.

لقد تمخضت عدة مقاربات عن المقاربة المرتكزة على الموارد كان من أهمها (332):

- نظرية الإدارة بالموارد (RBV) Resource Based View: يعود الفضل في صياغتها إلى Wernerflet (1984) و Barney (1986).

- نظرية إدارة المعرفة (KBV) Knowledge based view: ساهم في صياغتها كل من Grant, Spender, Kogut.

- نظرية الكفاءات الأساسية: (CBC) Competence – based Competition: من وضع الباحثين C.K prahalad G. Hamel (1980).

- نظرية القدرات الديناميكية (CD): اشترك في وضعها كل من Teece (1997) Shuen . Pisano.

(331) قاسمي خضرة، بزقاري عبلة، "دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مقارنة مبنية على نظرية الموارد والمهارات (TRC)، "مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف يومي 9 - 10 نوفمبر 2010.

(332) ثابتي الحبيب، بن عبو الجبالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، مرجع سبق ذكره، ص77.

وعلى الرغم من التطور المتسارع الذي عرفته نظرية الموارد مع مطلع الثمانينات إلا أن الحظ لم يحالفها كثيرا لاسيما على الصعيد العملي بحيث أثار بشأنها بعض الباحثين جملة من الانتقادات، وقد شكلت نظرية الكفاءات امتدادا لنظرية الموارد.

المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للكفاءات.

لقد تغير منطق وظيفة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات، وكان ذلك في الواقع نتيجة لتغير في هيكل ودور المورد البشري في المؤسسات. ففي فرنسا مثلا خلصت إحدى الدراسات التي صدرت سنة 2002 إلى أن حوالي 70% من المؤسسات الفرنسية تعتمد أنظمة قائمة على الكفاءات، أو على الأقل تنوي ذلك في المدى المنظور، وتتفق في سبيل هذا الغرض أموالا ضخمة⁽³³³⁾.

ظهر أسلوب الكفاءة في 1971 حيث صادف إدارة الموارد البشرية لوزارة الخارجية الأمريكية مشكلة تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة (على دقة هذه الاختبارات وتعقيدها) غير كافية لاختيار الأفضل بين المتقدمين لشغل الوظيفة، حيث ثبت بعد استخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المترشحين لشغل الوظيفة ومستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم في عملهم بعد تعيينهم بمدة زمنية طويلة. لجأت الخارجية الأمريكية إلى عالم النفس (ماك ماكيلاند) للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها على الصورة التالية: إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الجيد قبل التعيين، فكيف يمكننا إذن أن نتعرف على ذلك⁽³³⁴⁾.

من خلال الدراسات التي قام بها « David Mc clelland » والتي نشرت في عام 1972 توصل بعد مراجعة عدد من الأبحاث والدراسات والاختبارات الأكاديمية والعلامات لمجموعات من الطلاب إلى أن العلامات الأكاديمية:

- 1- لا تعد مؤشرا على النجاح في الحياة / العمل.
- 2- تتحاز بشكل عام باتجاه الطبقة الاجتماعية، الاقتصادية الأقل في المجتمع.

⁽³³³⁾ رديم حسين، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع فيفري، 2005. ص 45

⁽³³⁴⁾ رشيد مناصرية، "أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر"، مجلة الباحث، عدد 11 / 2012، ص 194.

وقد دفع هذا بـ « Mc clelland » إلى طرح السؤال الآتي: "ما هو الشيء الذي يمكن من خلاله التنبؤ بالنجاح إذا لم يكن هذا الشيء هو الذكاء؟"⁽³³⁵⁾.

طلب (ماك ماكيلاند) قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظيفة، على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي (بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول) بينما تشتمل الثانية على أسماء ذوي الأداء المتدني فقط، ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتميزون في الوظيفة ولا يتمتع بها الآخرون، وبذلك استنبط "ماكيلاند" قائمة الخصائص (الكفاءات) التي تميز المتميزين عن الباقين والتي أطلق عليها لاحقاً "نموذج الكفاءة"⁽³³⁶⁾. وقد عرف الكفاءة على أنها "الخصائص المرتبطة بالأداء الناجح". ولقد تغير هذا المفهوم ليصبح أكثر شمولية حيث عرفت « mc lagan » في 1989 الكفاءة على أنها: "المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق مخرجات محددة". أما Spencer فقد أشار في عام 1993 إلى أن خصائص الكفاءات تقع ضمن خمسة أنواع وهي: المعارف، المهارات، القيم ومفهوم الذات، السمات، الدوافع.

الفرع الأول: مفهوم الكفاءات وأبعادها.

1- مفهوم الكفاءات:

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوماً متعدد الأوجه اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، مما يجعل وضع تعريف محدد له أمر اختلف فيه الباحثون⁽³³⁷⁾، وفيما يلي نتناول مجموعة من التعاريف التي أعطيت للكفاءة:

تعريف 1: تعرفها المجموعة المهنية الفرنسية le medef بأنها: "مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها"⁽³³⁸⁾.

⁽³³⁵⁾ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 74، 75.

⁽³³⁶⁾ رشيد مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص 194.

⁽³³⁷⁾ كمال منصور، سماح صواح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010، ص 49.

⁽³³⁸⁾ Alain Meignant, « Ressources humaines :déployer la stratégie », ed. laisons, France, 2010, p 110.

تعريف 2: يعرفها المجلس الوطني للمؤهلات المهنية في المملكة المتحدة بأنها: "القدرة على تطبيق المعرفة والفهم والمهارات الفنية والفكرية لأداء فعال وفق المعايير المطلوبة في العمل"⁽³³⁹⁾.

تعريف 3: يعرفها كل من Lorino et Tarendeau بأنها: "تتمثل الكفاءة في الاستعداد أو القابلية للتوفيق بين مجموعة من الموارد لتنفيذ نشاط أو عملية محددة"⁽³⁴⁰⁾.

تعريف 4: وهناك من عرفها بأنها: "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"⁽³⁴¹⁾.

تعريف 5: تم تعريف الكفاءة أيضا بأنها: "القدرة على استخدام المعارف، المهارات والسلوكيات في حالة التنفيذ"⁽³⁴²⁾.

تعريف 6: ويعرف Roger mills "الكفاءة على أنها: "كل نموذج متميز وقابل للقياس من السلوكيات والمهارات والذي يساهم في أداء عمل متفوق"⁽³⁴³⁾.

تعريف 7: ونجد أيضا من عرف الكفاءة بأنها: "القدرة على التعبئة، بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محددة، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقا"⁽³⁴⁴⁾.

تعريف 8: يعرفها كل من prahaled et hamel بأنها: "القدرة التي تتيح للعامل أداء الأنشطة المهنية المنوطة به"⁽³⁴⁵⁾.

(339) Lou van beirendonck, « Management des compétences », Edition de Boeck Université, Bruxelles, 2004, p 16.

(340) Philippe lorino, Jean claude Tarendeau, « de la stratégique aux processus stratégique », Revue française de gestion, n° 160, lavoisier, paris, 2006, p 319.

(341) Luc boyer, Noel Equilbey, « Organisation : Théorie et applications », édition d'organisation, paris 2003, p 246.

(342) Alain la bruffe, « Mesure des compétence », édition afnor, Saint denis le plain, 2003, p 5.

(343) Roger Mills, « the compétence pocket book, management pocket book », U.K, 2004, p 10.

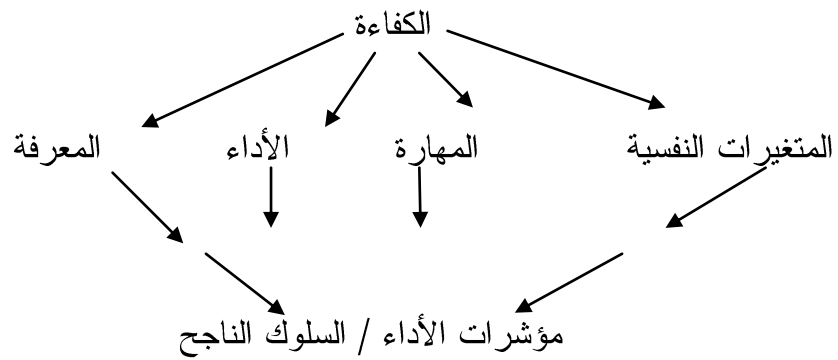
(344) Philippe lorino, « Méthode et pratique des performances », édition d'organisation, 3^{ème} édition, paris 2003, p 67.

(345) مقدم علال، عزي سهام، "الأساليب الكمية: كأداة للتسيير التقديري للكفاءات والوظائف، دراسة حالة وكالة التأمين سلامة الجزائر"، مداخلة في "الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 27 - 28 فيفري، 2013، ص 3.

تعريف 9: وهناك أيضا من عرفها بأنها: "مجموع ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعارف عملية (خبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن"⁽³⁴⁶⁾.

وحسب (Caird 1992) يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة وامتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين، ويدعم ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (08): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة.



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 50.

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن الكفاءة هي: "تنسيق ناتج عن مزج العديد من المعارف، الخبرات، التجارب، المؤهلات والمواهب المكتسبة مع مرور الوقت سواء للفرد أو المؤسسة"⁽³⁴⁷⁾، وهو تقريبا نفس ما ذهب إليه الأستاذ « Guy le boterf » حيث عرف الكفاءة على أنها: "مجموعة من المعارف *Savoir faire*، المعارف العملية *Savoir faire*، والمعارف السلوكية *Savoir etre*، ويضيف أيضا أن امتلاك كل هذه المعارف (نظرية، عملية، سلوكية) لا يكفي وحده لكي نقول أن هذا العامل كفاء، بل يجب أن يكون قادرا على توظيفها بالطريقة المناسبة وفي وضعيات مختلفة *Savoir agir*"⁽³⁴⁸⁾.

⁽³⁴⁶⁾ Jean marie pérétti, « Dictionnaire des ressources humaines », 4^{ème} édition Vuibert, paris, 2005, p 63.

⁽³⁴⁷⁾ Jean- yves Buck, « le management des connaissance et des compétences : en pratique », 2^{ème} Ed, édition d'organisation, paris 2003, p 106.

⁽³⁴⁸⁾ Guy le boterf, « Repenser les compétences pour dépasser les idées recue : 15 proposition », Edition d'organisation Groupe Eyrolles, paris 2008, p 15.

2- أبعاد الكفاءات:

استطاع Thomas Durand الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي المعرفة (Savoir)، المعارف العملية وتسمى بالمهارات (Savoir faire) والمعارف السلوكية (Savoir etre) وهو ما ذهبت إليه جل التعاريف السابقة.

أ- المعرفة (Savoir): وتعرف على أنها: "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات، وهي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها البعض، فالمعرفة إذن كينونة وصيرورة في الوقت ذاته"⁽³⁴⁹⁾، وقد قام (Grey 2003) بتوضيح مفهوم المعرفة كالاتي: "المعرفة هي الاستفادة الكاملة من المعلومات والبيانات بصحبة إمكانيات ومهارات الأشخاص من أفكار وبدييات وما يصاحب ذلك من التزام وتحضير المال، القوة، التعليم، المرونة والمنافسة"⁽³⁵⁰⁾.

ب- المعارف العملية (Savoir faire): وتسمى بالمهارات وتعرف على أنها مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها المؤسسات لضمان الأداء الفعال، وهي قابلة للتغيير، التطور والتنمية المستمرة"⁽³⁵¹⁾، كما تم تعريفها بأنها: "التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما تكون بصدد التصرف سواء كان ذلك لأجل الإنتاج، التصميم، الاتصال، البيع، التخطيط، الإدارة والتوجيه كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات (معارف فنية)"⁽³⁵²⁾.

ج- المعارف السلوكية (Savoir etre): وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز...، حيث تتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن من القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال.

وحسب (le boterf 1994 - 1997 - 2000)، هناك أبعاد مختلفة لتحديد أو حصر

مفهوم الكفاءة من خلال التصورات التالية⁽³⁵³⁾:

(349) سلطاني محمد رشدي، "المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الحادي عشر جوان 2012، ص 135.

(350) أحمد علي، "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص 489.

(351) مقراش فوزية، أظي جوهرة، "أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة: دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال"، مداخلة في "الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات"، جامعة بسكرة، يومي 22 - 23 فيفري 2012.

(352) Jean brilman, « les meilleurs pratiques de management », 6^{ème} édition, éditions d'organisations, paris, France, 2006, p 508.

(353) كمال منصوري، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- تصور الكفاءة يجب أن يرتبط بتطور سياق أو حالات العمل.
 - تصور الكفاءة يسمح بملاحظة ومعالجة الفرق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الحقيقية.
 - تصور الكفاءة يدعو إلى المسؤولية المشتركة.
 - تصور يجعل من تقييم الكفاءات ممكنا.
- وتجدر الإشارة إلى أنه قد قدمت أنواع وتصنيفات عديدة للمعرفة وفي مقدمة هذه التصنيفات التصنيف الذي قدمه ميشال بولاني (polanyi michael) في ستينات القرن العشرين حيث ميز بين المعرفة الظاهرة (الصريحة) والمعرفة الضمنية، ولكن هذا التحديد لنوعي المعرفة لم يحظ حينها بالاهتمام إلى أن أعاده كل من نوناكا (Nonaka) وتاكيوشي (TaKeuchi) في تسعينات نفس القرن، اللذان صنفا المعرفة إلى نوعين أساسيين هما: المعرفة الظاهرة (الصريحة) والمعرفة الضمنية⁽³⁵⁴⁾.

1- **المعرفة الصريحة:** وهي تلك القابلة للانتقال بواسطة اللغة، ويمكن صياغتها وتسجيلها كتابيا وكذا تخزينها في وثائق أو بنوك معطيات⁽³⁵⁵⁾.

2- **المعرفة الضمنية:** يرى ويغ (2003) أنها هي التي: "تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة." كما تم تعريفها بأنها: "المعرفة غير المكتوبة المخزونة في عقل الأفراد والمستقرة في نفوسهم، هي المعرفة التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية وتحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة وهي المعرفة غير المرزمة وغير المكتوبة وهي أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل"⁽³⁵⁶⁾.

وهناك تصنيف آخر للمعرفة حيث صنفنا إلى ثلاثة أنواع هي: المعرفة الجوهرية، المعرفة المتقدمة والمعرفة الابتكارية.

وهناك من صنف المعرفة في حد ذاتها، إذ يتدرج هذا التصنيف من المعرفة الإجرائية وصولا إلى معرفة الأغراض كما يلي⁽³⁵⁷⁾:

(354) سلطاني محمد رشدي، "المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 137.
 (355) ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، مرجع سبق ذكره، ص 120.

(356) أسماء رشاد نايف الصالح، "المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة، دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات"، مرجع سبق ذكره، ص 10.

(357) سلطاني محمد رشدي، "المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 138 -

- معرفة الكيف (Know-how): وهي المعرفة الإجرائية والعلمية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها، أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما.
 - معرفة ماذا (Know-What) هي المعرفة الإدراكية، والخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع ما، وهي أعلى المهارات الأساسية.
 - معرفة لماذا (Know-Why): هي المعرفة السببية، وتتضمن فهما أعمق للعلاقات البيئية والسببية عبر مجالات المعرفة، واستخدامها يتطلب المنظور النظري وبناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات.
 - معرفة من (Know-Who): هي معرفة الأفراد ذوي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات.
 - معرفة الأسباب (Know-Cause): وتشير إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة والبحث عنها، وتوجيه الخيارات الإستراتيجية ومقارنة التكلفة بالعائد.
- انطلاقاً من تصنيف (polanyi) توصل Grundstein إلى رسم مخطط تفصيلي أبرز من خلاله أنواع المعارف التي تحوزها المؤسسات، مواصفاتها ومضامينها، وما يستدعي الاهتمام في ذلك هو المفاضلة الدقيقة التي أجراها بين المعارف والكفاءات.
- الشكل رقم (09): المعارف والكفاءات حسب Grundstein.**

المعارف	الكفاءات
معارف صريحة، معقدة ومتخصصة	معارف ضمنية، قابلة جزئياً للتصريح ومكتيفة
عناصر ملموسة: بيانات، إجراءات، مخططات، نماذج، الغوريمات، وثائق تحليل وتركيب	عناصر غير ملموسة: مواهب، مهارات، أسرار المهنة، أنماط روتينية
غير متجانسة، غير مكتملة، مسهبة، متأثرة بسياق نشأتها، ولا تعبر على غير المقول le nondit	تكتسب بالممارسة، غالباً ما تنتقل بواسطة التعلم الجماعي الضمني أو حسب منطق "مدرّب - متمرّن"
منتشرة	محددة الموقع

تمثلان التجربة وثقافة المؤسسة مخزنة في الأرشيفات، الخزانات، الأنظمة المعلوماتية وعقول الأفراد مستوعبة في الإجراءات المنتوجات والخدمات. تضيف مواصفاتها على قدرات الدراسة، الإنجاز، البيع وعلى دعامة المنتوجات والخدمات تخلق وتنتج القيمة المضافة للمسارات التنظيمية والإنتاج.

المصدر: ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، مرجع سبق ذكره، ص 121.

إذا لا يمكن تصور إحداها دون الأخرى، بالرغم من تمتع كل منهما بإطاره المرجعي ومجاله الخاص، لذلك نجد الأدبيات المتخصصة تمزج بينهما في أغلب الأحيان.

الفرع الثاني: أنواع الكفاءات البشرية.

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب « Celile Dejoux »، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية (أو كفاءات المؤسسة)، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية (Compétences clés) والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد⁽³⁵⁸⁾.

1- الكفاءات الفردية:

حسب « Alain Meignant » الكفاءة الفردية هي: "معارف علمية مقبولة في نشاط معين، كما تعرف بأنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام معينة محددة، فالمعارف التي يمتلكها الفرد هي حوصلة للمعارف المكتسبة بالتكوين والتعلم والمعارف في العمل كالخبرات والممارسات"⁽³⁵⁹⁾. فالكفاءة الفردية هي "القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة"⁽³⁶⁰⁾.

أما « Zarifian » فيرى أن الكفاءة الفردية هي عبارة عن "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية"⁽³⁶¹⁾.

في حين تعرفها Céline Dejoux على أنها: "مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة..."⁽³⁶²⁾.

⁽³⁵⁸⁾ كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 51، 52.

⁽³⁵⁹⁾ مهدي فاطمة الزهراء، قبايلي أمال، "دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية"، مداخلة في "الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات"، جامعة بسكرة، يومي 22 - 23 فيفري 2012.

⁽³⁶⁰⁾ Claire beyou, « manager les comtences », édition liaisons, paris, 2003, p 34.

⁽³⁶¹⁾ Philippe Zarifian, « le modele de la compétence », éditions liaisons, paris, 2001, p 78.

⁽³⁶²⁾ Cécile Dejoux, « les compétences au cœur de l'entreprise », édition d'organisations, paris, 2001, p 141.

وهناك من يرى أن الكفاءة الفردية هي "مجموعة من المعارف والمعارف العملية تتطور نتيجة ممارسة الأفراد للأنشطة المختلفة"⁽³⁶³⁾. "كما يمكن تعريفها على أنها: "حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة"⁽³⁶⁴⁾.

2- الكفاءات الجماعية:

حسب « Amheradlt et al (2000) » « أن الكفاءات الجماعية هي: "مجموع معارف التسيير (Savoir agir) التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد (Synergique combinaison) وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي". كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات"⁽³⁶⁵⁾.

كما تعرف الكفاءات الجماعية بأنها: "نتيجة مساهمة، تعاون وتآزر بين العديد من الكفاءات الفردية، حيث لا يمكن للكفاءة الجماعية أن تكون مبنية بكفاءة فردية واحدة، وأيضاً لكل كفاءة جماعية بناؤها الخاص، فهي تتشكل من مزج وتفاعل مجموعة من الكفاءات الفردية"⁽³⁶⁶⁾.

3- الكفاءات التنظيمية:

وتسمى أيضاً بالكفاءات الإستراتيجية أو الكفاءات الأساسية ويمكن تعريفها بأنها تجميع فريد ووحيد، بطيئة التكون وصعبة التقليد، من مهارات وتكنولوجيا وخبرات، تساهم في قيمة المنتجات أو الخدمات، وتسهم في الميزة التنافسية"⁽³⁶⁷⁾. كما يمكن تعريفها بأنها: "توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي"⁽³⁶⁸⁾. وحسب « Cécile Dejoux » « وحتى تكون الكفاءات التنظيمية أساسية ينبغي أن

⁽³⁶³⁾ Anne dietrich, « le management des compétences », Vuibert, paris, Avril 2008, p 3.

⁽³⁶⁴⁾ levey leboyer, « la gestion des compétences », édition d'organisation, 2^{ème} édition, paris, 1997, p 42.

⁽³⁶⁵⁾ كمال منصورى، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 54.

⁽³⁶⁶⁾ Guy le boterf, « ingénierie et évaluation des compétences », 4^{ème} éditions d'organisations, paris 2002, p 154.

⁽³⁶⁷⁾ Jacques bojin et jean, marc schoett, « les outils de la stratégie », 2^{ème} édition d'organisation, paris, 2006, p 39.

⁽³⁶⁸⁾ Marcel coté, marie claive malo, « la gestion stratégique : une approche fondamentale », gaetan morin, édition, canada, 2002.

تتوفر فيها خصائص أهمها أن تكون فريدة أو مميزة عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملين للمؤسسة، كما يجب أن لا تكون قابلة للتقليد بشكل كامل وبسهولة⁽³⁶⁹⁾.

ويقدم كل من Pralahad & Hamel ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءتها الإستراتيجية⁽³⁷⁰⁾:

- الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.
- الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.
- الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

ووفق Leonard -Barton (1992) فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر⁽³⁷¹⁾:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.
 - الأنظمة التقنية والمعارف.
 - أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.
 - القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.
- الفرع الثالث: خصائص الكفاءات البشرية.**

إن اعتبار الموارد والكفاءات البشرية موردا إستراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية⁽³⁷²⁾، وقد حدد الباحثون ستة شروط يجب أن تتوفر في مورد ما أو كفاءة حتى تصبح قادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وهي تتمثل في⁽³⁷³⁾:

- 1- القيمة: يجب أن تمثل هذه الموارد أو الكفاءات قيمة للمؤسسة تسمح لها بانتهاز الفرص من السوق أو تجنبها التهديدات، وهذا لأنها تسمح للمؤسسة بالدخول إلى عدد أكبر من الأسواق وتساهم في رفع قيمة المنتج عند الزبون أو لأن قيمة هذا المورد أعلى مما عند المنافسين.
- 2- الندرة: يشترط في الموارد أن تكون نادرة ولا يملكها إلا عدد قليل من المنافسين أو منافس واحد كشرط أمثل.

⁽³⁶⁹⁾ Cécile Dejoux, op-cit, p 323 – 324.

⁽³⁷⁰⁾ كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 54.

⁽³⁷¹⁾ كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 54.

⁽³⁷²⁾ سمالي يحيوية، بلالي أحمد، "الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص 157.

⁽³⁷³⁾ مداح عرابي الحاج، "البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة"، مرجع سبق ذكره.

- 3- الديمومة: أي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدة أطول، وتعتبر الكفاءات أطول مدة حياة من الموارد، لأنه عندما يتقدم مورد يتم استبداله بمورد جديد مما يسمح للكفاءة المشاركة فيه أن تستمر، وترتبط ديمومة المورد بعدة عوامل مثل دورة الإبداع التكنولوجي، وتيرة الدخلاء الجدد في ميدان النشاط.
- 4- التملك (الحيازة): يجب على المؤسسة أن تنظم سيرورتها وهيكلها حتى تتجز القيمة المستقبلية لمواردها وكفاءاتها المحورية، بالإضافة إلى حقوق الملكية وامتلاك الفائض الناتج من استغلالها.
- 5- التقليد: يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد، ومن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي⁽³⁷⁴⁾:

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.
 - طبيعة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.
 - صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.
 - 6- الاستبدال: يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابل للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأندر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير⁽³⁷⁵⁾.
- الفرع الرابع: تسيير الكفاءات ومقارباته.

1- مفهوم تسيير الكفاءات:

يعرف تسيير الكفاءات بأنه: "عملية خاصة بجذب وتطوير وتجديد والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو"⁽³⁷⁶⁾.

(374) سملاي يحضية، بلالي أحمد، "الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص 158.

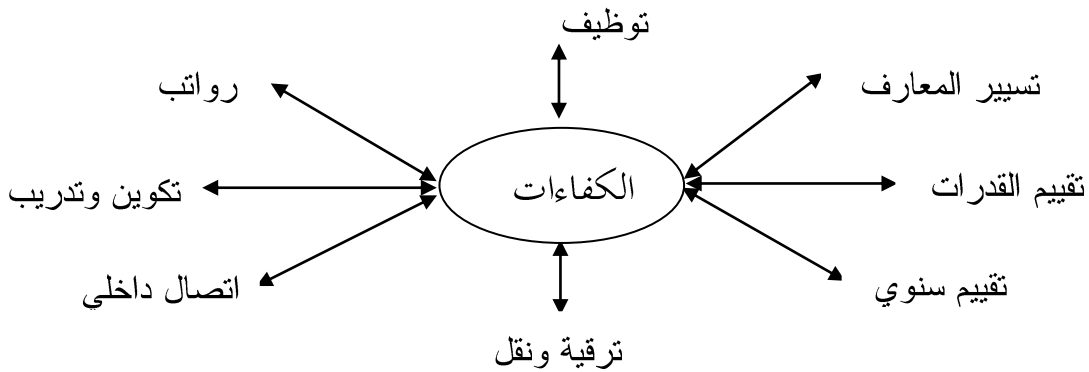
(375) مصنوعة أحمد، "تمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، مرجع سبق ذكره.

(376) إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، "نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: "تسيير الموارد البشرية، مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012، ص 9.

وتعرفه « Anne Dietrich » بأنه: "تقنية تسييرية أو الطريقة التي ترسمها قيادة المؤسسة التي ترى في كفاءتها وتطورها عامل لرفع الأداء وخلق قيمة للمؤسسة، وقد تكون هذه الكفاءات فردية، جماعية أو تنظيمية"⁽³⁷⁷⁾.

أما « Lon van beirendonck » فيعرف تسيير الكفاءات على أنه: "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث هناك تكامل عمودي وأفقي"⁽³⁷⁸⁾.

إلا أنه يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي⁽³⁷⁹⁾:



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 55.

كما ترى Cécile dejour أن لكي تشغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن:

(377) Anne Dietrich, « le management des compétence », op-cit, p 1.

(378) Lou van beirendonck, « tous compétences : le management des compétences dans l'entreprise » ed : de boeck, Belgique, 2006, p 33-34.

(379) كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010، ص 55.

- يكون الفرد محفز بشكل كافي من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقاً من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية.

- أن تمتلك المؤسسة تجميع لرأسمال الكفاءات (التي تعلم نفسها بنفسها).

تسيير الكفاءات طريقة تفكير وتسيير لا يتجزأ لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقاً لمهمة وإستراتيجية المؤسسة، كما أنه يصبح حقيقة فقط إذا اتبع بالتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وبين ترقيته من جهة أخرى، حيث نبحت في تسيير الكفاءات عن المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل (l'en ployabilité) لدى الأفراد⁽³⁸⁰⁾.

2-مقاربات تسيير الكفاءات:

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة المورد أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب لما فرضته عليها رهانات العولمة فأصبحت تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث أن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي⁽³⁸¹⁾:

2-1- المقاربة التسييرية للكفاءات: تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية (l'approche gestionnaire) في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة (le savoir) والمهارة أو المعرفة العملية (le savoir faire) وحسن التصرف (savoir etre). إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (le pouvoir d'agir) أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل (Vouloir d'agir) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات

(380) كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 56.

(381) سماح صولح، كمال منصور، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 56

كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

2-2- المقاربة العملية: ممن منظور المقاربة العملية (l'approche opérationnelle)، تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

2-3- المقاربة الاستراتيجية: وفق المقاربة الاستراتيجية (l'approche stratégique). تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية التي من الصعب تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات مشابهة.

الفرع الخامس: تقييم الكفاءات ومقارباته.

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات، لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات، كما أنه يهدف إلى تحديد التوافق والتساوي ما بين الأداء والأهداف⁽³⁸²⁾، وفيما يلي نتعرف على أهم مقاربات تقييم الكفاءات بالإضافة إلى الأدوات المستعملة في التقييم.

1- مقاربات تقييم الكفاءات: تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي⁽³⁸³⁾:

1-1 مقارنة المعارف: تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات.

(382) Ardouin thierry, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », Ed Dunod, paris, 2003, p 184.

(383) كمال منصوري، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره،

2-1- مقارنة المعارف العملية: هذه المقارنة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقارنة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفةا.

3-1- مقارنة المعارف السلوكية: تعد هذه المقارنة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحث، باعتقادها أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة، وتجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية لا يسهل إطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجندة.

4-1- المقارنة المعرفية (Cognitive): تنطلق فكرة هذه المقارنة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

1- مقارنة المواهب (les talents) (الميزات الشخصية): الميزات الشخصية مثل الموهبة مظهر يندر التماسه لتوظيف الكفاءات، والميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل (أو التسيير) (savoir agir) أكثر منها معارف وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقارنة خصوصا في بعض أنواع النشاط ويقترح « Guy le Boterf » ثلاثة أنواع للمهن:

- المهن التي تسيطر فيها الكفاءة (المهندس).

- المهن التي تسيطر فيها الموهبة (ممثل، شاعر).

- المهن المختلطة (صحفي ...).

وهذا المقارنة لم تلق تطبيقا واسعا، رغم أن الميزات الشخصية والكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل، إلا أن الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق الإيجابية المحققة في حين أن الكفاءات تعرف بالمطابقة.

2- أدوات تقييم الكفاءات: توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات وترتكز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات وسنحاول ذكر بعضها⁽³⁸⁴⁾:

1-2- مقابلة النشاط السنوية **Entertain annuel d'activité**: يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوي اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المؤسسات الرائدة في

(384) كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 62 - 63.

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

2-2- **المرافقة الميدانية: l'accompagnement terrain**: المرافقة الميدانية أو le coaching تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا قبل على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسؤولهم الذي وضع لتقييمهم.

2-3- **مرجعية الكفاءات: Référentiel de compétences**: مرجعية الكفاءات هي أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتنتج عموما من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (التجارية، موارد بشرية، جودة، إنتاج، تطوير...)، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية (المطلوبة لكل عمل معين).

2-4- **طريقة مركز التقييم: Assessment centre**: تعبر هذه العبارة عن إسم "مركز تقييم" في السابق، حيث كان المترشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة، وبعدها احتفى المركز وبقيت العبارة « Assessment centre » تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين (Assesseeurs) الذي يستعملون مجموع متكامل من التقنيات المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة.

المبحث الثاني: عموميات حول استقطاب الكفاءات البشرية.

نال موضوع استقطاب الكفاءات البشرية اهتمام واسع النطاق من لدن العديد من الباحثين والمفكرين والاقتصاديين، لم يتسم به من أهمية كبيرة خاصة في ظل عدد المتغيرات وزيادة معدل التغير وظهور قوى ومؤثرات مثل العولمة، وتحرير التجارة، وثورة المعلومات والاتصالات، وتطور العلوم الإدارية، وزيادة حدة المنافسة، وتطور دور المنظمات في المجتمعات... الخ، حيث أصبح من اللازم على المنظمات التكيف الإيجابي مع هذا الواقع الجديد⁽³⁸⁵⁾. وقد كانت إحدى

(385) خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 17.

أدوات هذا التكيف هو التحول من العملية التقليدية للاستقطاب إلى الاستقطاب على أساس الكفاءات، حيث تبدأ إدارة الموارد البشرية بتحديد المصادر التي يمكن من خلالها التعرف على أماكن تواجد أفضل الكفاءات واستقطابها، وتختلف درجة الحرص على شمولية المصادر والقدرة على استقطاب المؤهلين حسب حجم المنظمة وظروفها، والمزايا التي توفرها للعاملين فيها، فكلما توسعت المنظمات وتمتعت بسمعة طيبة في المجتمع، زادت الرواتب والمزايا الأخرى التي تقدمها للعاملين فيها مما يسهل مهمتها في استقطاب أفضل الكفاءات والعكس صحيح⁽³⁸⁶⁾.

المطلب الأول: مفهوم الاستقطاب، مبرراته وأهدافه.

تأتي عملية الاستقطاب بعد أن يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، وبناء على نتائج عملية تحليل الوظائف المستندة أصلاً للوصف الوظيفي Job Description، تبدأ إدارة الموارد البشرية في المنظمات في البحث عن مصادر تلبية هذه الاحتياجات حيث يتم استخدام مصادر متعددة يتم إعلامها بأن المنظمة بحاجة إلى كوادر معينة من حيث العدد والنوع⁽³⁸⁷⁾.

الفرع الأول: مفهوم الاستقطاب.

يشير الاستقطاب إلى: "عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة"⁽³⁸⁸⁾.

كما يمكن تعريفه بأنه "عملية إيجاد وتوظيف الأفراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة"⁽³⁸⁹⁾.

ويعرفه « Noe et al » بأنه: "عملية تحديد واجتذاب الموظفين المرتقبين"⁽³⁹⁰⁾.

⁽³⁸⁶⁾ محمد قاسم القريوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 133.

⁽³⁸⁷⁾ أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العتيبي، "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية، بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني 2010، ص 50.

⁽³⁸⁸⁾ زاهر عبد الرحيم، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 61.

⁽³⁸⁹⁾ Mondy, R and others, « Human Resource management », prentice Hall Upper saddle River, New jersey, 9th Edition, 2005, p 151.

⁽³⁹⁰⁾ Noe A and others, « Human Resource management », New york macgrow Hill companies, 2008, p 202.

الفرع الثاني: مبررات الاستقطاب وأسبابه.

عندما تصبح إحدى وظائف المنظمة شاغرة، أو تتوقع أن تخلو الوظيفة من شاغلها في المستقبل القريب فإن أول ما يشغلها هو أن توفر المؤسسة الموظف المناسب لشغلها، ويمكن القول أن أهم مبررات الاستقطاب تتمثل فيما يلي⁽³⁹¹⁾:

1- إعادة التنظيم Reorganization:

قد يحتاج التنظيم إلى إعادة تنظيم الوظائف بشكل ما حتى يمكن أداء نفس العمل ولكن بالعدد المناسب من الأفراد، لقد أصبح من المتطلبات الضرورية للكثير من المنظمات القيام بدراسة حجم العمالة لديها وذلك عن طريق إعادة التنظيم بهدف زيادة إنتاجية أعضائه.

2- العمل المرن Flexible working:

يعد العمل المرن من بين السبل التي يمكن إتباعها للحفاظ على الإنتاجية دون زيادة العاملين أو حتى الاحتفاظ بنفس عددهم ويمكن أن يأخذ العمل المرن عدة صور من بينها زيادة وقت العمل الإضافي، العمل عن طريق الاتصالات التلفونية وعدم الحضور لمكان العمل إلا لإتمام الإجراءات الرسمية، أي إتاحة الفرصة للعاملين لإتمام جزء ما من العمل بالمنزل.

3- العمل لجزء من الوقت: part time أو الاتفاق مع العاملين cosmal staff:

قد لا تفضل بعض المنظمات العمل طول الوقت لعاملها وإنما تعتمد على تحديد جزء من الوقت لهم أو تتفق معهم على نصف يوم، أو فترة واحدة في صباح اليوم أو في المساء، ويتوقف الاعتماد على أي منهما بحسب طبيعة العمل في المنظمة ومتطلباتها.

4- الاعتماد على المتعهدين Using contractors:

يمثل المتعهدون تلك المكاتب الخدمية والتجارية التي تمد المنظمات باحتياجاتها من العمال نظير أجر معين، حيث تيسر للمنظمة توفير احتياجاتها من العمالة دون ضمان إنتاجيتها، فهي بمثابة وسيط لتوفير العاملين، بمؤهلات وخبرات معينة فقط.

5- انتقال العاملين وترقيتهم: staff transfer or promotion:

يتم انتقال العاملين من وظيفة إلى أخرى لحل بعض المشكلات التنظيمية أو لتحقيق تنمية للموظف الذي يتم نقله، ويفضل الكثيرون انتقال الموظف وترقيته من داخل المنظمة عن البحث والتحري وشغل الوظيفة الشاغرة من خارج المنظمة لأن ذلك يعمل على تقليل التكاليف وزيادة الدافعية والتحفيز للعاملين بالمنظمة هذا إلى جانب الالتزام الأخلاقي للمنظمة اتجاه العاملين بها.

⁽³⁹¹⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص من 117-119.

6- مشاركة الوظيفة Job sharing:

تعد المشاركة في الوظيفة من بين التطبيقات التي شاع استخدامها بكثرة في السنوات الأخيرة وذلك لأنها تحقق الكثير من الفوائد إلى جانب ما تؤديه لزيادة الانتماء التنظيمي.

7- الاعتماد على الحاسب الآلي (الكمبيوتر):

يؤدي الاعتماد على الحاسب الآلي إلى تخفيض المجهودات المبذولة والتكاليف التي تتحملها المنظمة على المدى البعيد مما يحمل معه ضرورة دراسة قضية العدد المناسب من العمالة الذي يتميز بالمهارة والإبداع في مجال الأعمال، وتحليل البدائل المتكاملة لأداء الأنشطة، هل يتطلب الأمر استقطاب عمالة جديدة أو الاعتماد على تنمية مهارة العاملين الحاليين؟

الفرع الثالث: أهداف الاستقطاب.

تسعى عملية الاستقطاب الناجح إلى تحقيق الأهداف الآتية⁽³⁹²⁾:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة،.

- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم.

- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالترتيب.

- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية.

وينبغي أن تقوم المنظمة بمراعاة مجموعة من العوامل عند أدائها لعملية الاستقطاب منها:

- عوامل بيئية: مثل سوق العمل "التركيبة النوعية والعمرية للموارد البشرية، مستويات المعيشة، الدخل ...

- القيود والمحددات الحكومية.

- عوامل تنظيمية: مثل جهود ونشاطات المنظمة في مجال الاستقطاب والإجراءات الخاصة بموازنات عملية الاستقطاب أو السياسة الإعلانية.

المطلب الثاني: نظريات الاستقطاب ومبادئه.

الفرع الأول: نظريات الاستقطاب.

هناك ثلاثة نظريات تحكم سلوك الباحث عن العمل وهذه النظريات هي⁽³⁹³⁾:

(392) زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهيتي، "تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20، العدد الأول، 2004، ص 17 - 18.

(393) نوري منير: "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية 2010، ص 176.

1- **نظرية العنصر الموضوعي: objective factor théory**: ووفقا لهذه النظرية فإن الباحث عن عمل يوازن بين اختياره للعمل في مؤسسة أو أخرى بين ظروف العمل المادية من رواتب وتأمينات وفرص التقدم والظروف الاجتماعية... الخ.

2- **نظرية الاتصال الحرج: critical contact théory**: يتخذ الباحثون عن الفرص العمل، وفقا لهذه النظرية، قرار العمل في منظمة دون أخرى وفقا لإنطباعاتهم عن سلوك من يقومون بمقابلتهم، ووفقا لما يلاحظونه من تسهيلات توفرها جهات العمل المحتملة من خلال احتكاكهم السريع مع القائمين على مهمة اختيار الموظفين، لأنه لا يتاح لهم في واقع الأمر فرص حقيقية للمقارنة الموضوعية بين ما توفره جهات العمل من مزايا، نظرا لضيق الوقت المتاح لديهم ولرغبتهم السريعة في تأمين عمل⁽³⁹⁴⁾.

3- **نظرية العنصر الشخصي: sybjective factor théory**: تفسر هذه النظرية عملية استقرار رأي الباحث عن عمل حول عمله من جهة معينة على أمور غير موضوعية، وهي حصيلة تفاعل فكر الباحث عن عمل من جهة العمل، وصفاته الذاتية، وبالتالي لا يقرر الأمر على أسس موضوعية، ومهما كان تفسير قرار الباحث عن العمل، فإن هناك عوامل تحد من قدرة الجهات الباحثة عن عمل على الاختيار الموضوعي للعاملين ومن هذه العوامل⁽³⁹⁵⁾:

- العوامل السائدة أو الفكرة السائدة في المجتمع عن الجهة الباحثة عن العمل.
 - طبيعة الوظيفة المعلن عنها ومدى جاذبيتها.
 - سياسات المؤسسة في مجال شؤون العاملين ومن ذلك ما تتيحه من فرص للعاملين للترقية في الوظائف.
 - ضغوط نقابات العمال ومدى تدخلها كجهة لابد للجهة طالبة العمل من الاتصال بها.
 - السياسات الحكومية ومدى تأكيدها على تساوي الفرص أمام الباحثين عن العمل.
- الفرع الثاني: مبادئ الاستقطاب.**

تقوم عملية الاستقطاب على مجموعة من المبادئ هي⁽³⁹⁶⁾:

- 1- **حتمية المركزية في الاستقطاب**: ينبغي أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة سواء في يد شخص واحد أو مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية.
- 2- **معرفة طبيعة سوق العمل**: ينبغي على الإدارة أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين، أو نظرتهم للعمل، ويظهر ذلك من خلال:

(394) محمد قاسم القريوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 133 - 134.

(395) نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 177.

(396) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 60 - 61.

- حدود سوق العمل: لا شك أن معرفة حدود سوق العمل يساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية، وتتوقف حدود السوق على مؤهلات وأعداد المرشحين للوظائف الشاغرة.

- المهارات المتاحة: أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق.

- الظروف الاقتصادية: لا شك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الاستقطاب، فنوعية الوظائف وظروف المرتبات في باقي المنظمات، وأيضا ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب.

3- **حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:** ينبغي باستمرار تحليل المصادر التي تم الاستقطاب منها، وذلك بغرض الكشف عن عدد من تم استقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية، وكذلك الكشف عن درجة نجاح وفضل كل مصدر، ويتم التحليل كمياً ووصفاً، حيث قد تتيح بعض المصادر عدداً أكبر من المستقطبين ولكنها تكون ذات نجاح أقل.

المطلب الثالث: مصادر الاستقطاب.

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين أساسيين: الداخلية والخارجية

الفرع الأول: مصادر الاستقطاب الداخلية.

وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوافر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية، ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها⁽³⁹⁷⁾:

1- **مخزون المهارات:** وهو يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص، ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيتهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم للمناصب الشاغرة، وترتبط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديدتها.

2- **الترقية الداخلية:** تستعمل هذه الطريقة كثيراً نظراً لبساطتها، لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات وتترك المجال مفتوحاً لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة، وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في تسيير مسارهم الوظيفي كما يمكنهم من تحضير أنفسهم للتقل من منصب لآخر وربما للترقية بفضل التعريف بمهاراتهم.

(397) حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 117 - 118.

3- **النقل الوظيفي:** تستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع تنويع خبرات العاملين، ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.

4- **المعارف والأصدقاء:** يتم تقديم أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات والسمعة والحماس المطلوب، وتتميز هذه الطريقة بالضغط على تكاليف إدماج العمال الجدد لأن لديهم المعلومات عن المنظمة وعملها وقيمتها.

الفرع الثاني: مصادر الاستقطاب الخارجية.

تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب ما يلي⁽³⁹⁸⁾:

1- **التقدم المباشر للمنظمة:** تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة مهاراتهم، قدراتهم ورغباتهم... الخ، وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها.

2- **الإعلان:** تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة التلفزة الصحف، المجالات أو الراديو... الخ) ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.

3- **المدارس والجامعات:** يتم إجراء بعض التربصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية وهذا يمكن المنظمة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم، وتتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل.

4- **وكالات ومكاتب التوظيف:** هناك مكاتب للتوظيف عامة وخاصة تهتم بعملية استقطاب المرشحين واختيارهم حسب احتياجات ورغبات المنظمة.

5- **المنظمات المهنية:** تقوم بعض الجمعيات أو المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في بعض الميادين وهذا يسهل عملية توظيفهم.

(398) حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 119 - 120.

المبحث الثالث: طرق استقطاب الكفاءات البشرية.

تبدأ عملية استقطاب الكفاءات عندما يعمل قادة المنظمة على تحديد أدوار العمل الأساسية والوظائف أو أية مناصب أخرى تحتاج إلى جهود الاستقطاب ويتضمن هذا أيضا وضع الأولويات من خلال أن ينفق متخذوا القرار في المنظمة على الإطار الزمني لعملية الاستقطاب⁽³⁹⁹⁾.

وتختلف عملية استقطاب الكفاءات عن الاستقطاب التقليدي ذلك أنها تتطلب جهدا ووقتا أكثر، فالمنظمة في هذه الحالة لا تكتفي بالمصادر التقليدية للاستقطاب، وإنما تعتمد على طرق ووسائل أكثر فعالية للحصول على الكفاءات التي تحتاجها إما من سوق العمل أو المؤسسات المنافسة أو مصادر أخرى، ومن أهم الوسائل المستخدمة من طرف المنظمات في عمليات استقطاب الكفاءات ما يلي:

المطلب الأول: دور نظام الأجور في عملية استقطاب الكفاءات.

تلعب الأجور دورا أساسيا في حياة الأفراد والمنظمات وكذلك دورا مهما في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءات الإنتاجية للموظفين، حيث تعد الرواتب الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات الموظفين المتعددة، كما أن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جدا للمنظمة من عدة جوانب وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المنظمة لذا لا بد من التعرف على مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجور لديها⁽⁴⁰⁰⁾. فالموظف إذا تلقى أجر أقل من الأجر المعمول به في السوق فيما يخص المنصب الذي يحتله، فالمؤسسة قد تعاني من عواقب على المدى الطويل⁽⁴⁰¹⁾.

(399) خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 195.

(400) فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 107-110.

(401) Robert Half, « comment Retenir vos meilleurs employés ? », 2007, p 8.

الفرع الأول: أجور الكفاءات *la Rémunération des compétences*.

وفقا لدراسات فإن: "معظم الأفراد يقولون أنهم يعطون أهمية أقل للأجور بالمقارنة مع غيرهم، ولكن عند اتخاذ القرارات التي تخص وظائفهم فإنهم يعطون وزنا أكبر للأجور عن بقية العوامل الأخرى⁽⁴⁰²⁾."

إن أجور الكفاءات تمثل إحدى المواضيع الحساسة في المناقشات الخاصة بتسيير الكفاءات، إذ أن هذا الأخير لديه فرص نجاح أكثر إذا لم يتم إرفاقه مباشرة بالرواتب، وعليه يجب على المسيرين أن يكونوا أكثر حذرا عند جمع الكفاءات وتطويرها في صيغة الرواتب. فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصا مستقرة، كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكله المؤسسات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن فإنه من الطبيعي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضا بالكفاءات وتطورها⁽⁴⁰³⁾.

1- مفهوم نظام الأجور:

يشير مصطلح الأجور بصفة عامة إلى "جميع أشكال العوائد المالية والعينية والخدمات والفوائد الملموسة التي يتلقاها الموظفون كجزء من علاقاتهم بالعمل (الوظيفة)"⁽⁴⁰⁴⁾. ويعرف الأجر أيضا بأنه "ما يحصل عليه العاملون من قبل المؤسسة كعائد على أعمالهم أو خدماتهم التي قاموا بها"⁽⁴⁰⁵⁾.

ويمكن تقسيم الأجور والرواتب إلى تعويضات مباشرة (ترتبط مباشرة بالعمل) وغير مباشرة (لا ترتبط مباشرة بالعمل) كما هو موضح في الشكل التالي⁽⁴⁰⁶⁾:

(402) sylvie St-onge, « la rémunération comme levier d'attraction, de rétention et de développement des compétences : bilan des connaissances » op.cit, p17.

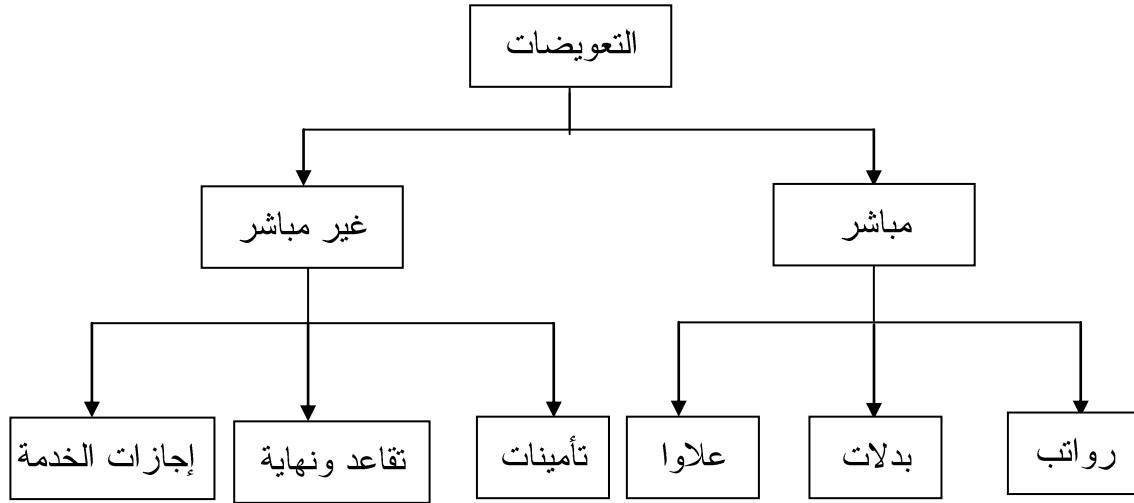
(403) كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 64، 65.

(404) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 310.

(405) Mondy, R and others, « Human Resource management », op.cit, p 284.

(406) فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 107.

الشكل رقم (11) : الشكل العام للتعويضات.



المصدر: فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 108.

وعليه يمكن حصر مكونات الأجر في العناصر التالية⁽⁴⁰⁷⁾:

- الأجر القاعدي.
- الجزء المتغير من الأجر (العلاوة، تعويضات الأعمال الإضافية ...).
- الميزات المحتملة (تأمينات، سيارة الوظيفة ...)
- احتمالات التطوير، ومرونة ظروف العمل ... وأخرى).
- أ- العلاوات الدورية: يتوقف أثرها على أداء الأفراد، ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها⁽⁴⁰⁸⁾:
- علاوة الكفاءة: هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.
- علاوة الأقدمية: هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيرا عن إخلاصه لمدة عام.
- علاوة الاستثنائية: تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.
- وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكتسبا له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل.

⁽⁴⁰⁷⁾ كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مرجع سبق ذكره، ص 65.

⁽⁴⁰⁸⁾ فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية": مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

ب- **المكافآت التشجيعية:** وهي نوع من المكافآت التي تمنح للتشجيع المادي لدعم الفرد مالياً على بذل جهود غير عادية أدت إلى تحقيق أهداف إضافية لصالح المنظمة، أو لتقديم اقتراحات لتحسين أسلوب العمل أو تعديله أو اختصار بعض الإجراءات غير الضرورية⁽⁴⁰⁹⁾.

يقول "باتون" في كتابه "الناس والنقود والدوافع عام 1961" إن نظام المكافآت ضروري لاجتذاب ودفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح، أما أوتيس في بحث له عن الأهمية النسبية للمرتبات في داخل الشركة عام 1959 فيرى أن المكافآت تخدم كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية وهذا يدفع الناس للعمل بطرق شتى، وتتعدد صور المكافآت⁽⁴¹⁰⁾.

ج- **البرامج الإضافية:** تستخدم هذه البرامج كمزايا ومنافع إضافية إلى جانب خطط الضمان الاجتماعي وخطط الراتب التقاعدي، وتعتمد على المشاركة الطوعية من قبل العاملين في صناديق إيداع تستخدم لتغطية نفقات العاملين الطارئة على الأجل القصير ويطلق عليها بخطط المدخرات قصيرة الأجل، تلقى هذه البرامج قبولا من قبل الأفراد العاملين كونها أموال ضامنة للحالات الطارئة، إضافة إلى كونها نوع من الإيداع الإجباري من قبل العاملين.

د- **المنح الخاصة:** وهي أجر إضافي حيث تعطى زيادة على الأجر الأساسي لأسباب معينة قد تكون بسبب مكان العمل أو ظروفه أو الترغيب فيه.

هـ- **برامج الحماية العامة والخاصة:** تستهدف هذه البرامج مساعدة الفرد العامل وعائلته في حالة توقف مكافئته المباشرة المتمثلة في الأجر، كما تستهدف التخفيف من أعباء النفقات الصحية، وتشترط هذه البرامج من قبل الدولة بقوانين أو لوائح أو أنظمة محددة، لهذا فإنها تكتسب الصفة الإلزامية وتتميز بكونها تشمل جميع المنظمات دون استثناء، تقابلها في الجانب الآخر برامج تدعى بالبرامج الخاصة وتتضمن مجموعة المزايا والمنافع التي تتطوع المنظمة بتقديمها للعاملين فيها، وتشتمل على خطط دخل التقاعد، وخطط تراكم رأس المال وخطط المدخرات، وترشيد الاستهلاك والدفع المضمون، تعرض هذه المزايا والمنافع على الدولة لغرض الحصول على الاستثناءات الضريبية.

و- **خطط الدفع المضمون:** تشمل هذه الخطط على مبالغ نقدية يشارك فيها الأفراد العاملين والمنظمة على حد سواء، وتستخدم لحماية دخل العاملين خلال فترات البطالة غير الطوعية، فعند الاستغناء الإجباري عن الفرد العامل تكون المنظمة ملزمة بدفع مبلغ من المال يطلق عليه بالدفع المضمون.

(409) نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 231.

(410) فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، نفس المرجع السابق، ص 89.

ي- منافع الرعاية الصحية وبرامج الصالح العام: تضم هذه المنافع النفقات المقابلة للمستشفى وأجور الأطباء، ونفقات التأمين الطبي وتدفع إلى شركات التأمين، وتدخّل ضمن برامج الصالح العام، وتهدف إلى تغطية نفقات الخدمات الصحية وتحقيق أهداف التنمية البشرية في الجانب الصحي، أما برامج الصالح العام فهي تتمثل في خدمات رعاية الطفل، وخطط رعاية المسنين⁽⁴¹¹⁾.

2- تعريف أجر الكفاءات:

إن هذه النظم في الدفع Competency based pay تختلف عن النظم التقليدية لدفع الأجر (طريقة الأجر الزمني وطريقة الأجر بالإنتاج)، ذلك أن معدلات الأجر هنا لا ترتبط بالواجبات والمسؤوليات والمهارات الوظيفية، إنما ترتبط بدرجة توافر القدرات المطلوبة فيمن يشغل الوظيفة أنها تبنى على مستوى الكفاءة في الأداء والتميز في العمل.

إن مفهوم نظام الأجر على أساس الكفاءة: هو "النظام الذي من خلاله تقوم المنظمة بمنح معدلات الأجر إلى العاملين على أساس عمق ونوعية المهارات والقدرات والمعارف والخبرات المتوافرة لدى هؤلاء العاملين بصرف النظر عن المسميات الوظيفية"⁽⁴¹²⁾.

إن مفهوم الكفاءة هنا يعكس الخصائص الموجودة في الموظف بما فيها المهارة والمعرفة والسلوك والتي تمكنه من أداء عمله بكفاءة وتميز، وهذه الطريقة تتميز بعوامل هي⁽⁴¹³⁾:

- يمكن للموظف بناء كفاءته من خلال وظيفته أو وظائف أخرى.
- يركز هذا النظام على الارتباط والتوجه الشخصي حيث يربط الأجر بشخص شاغل الوظيفة وليس بالوظيفة ذاتها، كما هو سائد في الطرق التقليدية للتقييم الوظيفي.
- إن معدلات الأجر تتحدد في إطار ما يستطيع الفرد أدائه أو إنجازته وإن كان لا يؤديه فعلا.
- إن نظام الدفع على أساس الكفاءة يحقق مزايا عديدة أخرى منها:
- أنه يرتبط بالأداء الإستراتيجي للمنظمة في الأجل الطويل.
- إن المهارات والمعارف والقدرات قابلة للقياس وهذا ما يعكس لب أو قلب عملية إدارة الأداء.
- إن هذه الطريقة تشجع الأفراد في المنظمة على التحفيز الذاتي وتنظيم العمل حول فرق وجماعات العمل، وهذا ما يشجع الأفراد على التطوير والتعلم التنظيمي.

(411) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 310.

(412) سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009/2008، ص 278.

(413) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 278، 279.

الفرع الثاني: العوامل التي تؤثر في تحديد مستوى الأجور.

تتظاهر عوامل عدة فتؤثر على تحديد مستوى الأجور نذكر منها ما يلي⁽⁴¹⁴⁾:

- 1- الإنجاز: ويراد به تحديد مستوى الأداء الوظيفي الذي يقوم به الموظف وفقا للمهام أو المسؤوليات أو الواجبات والصلاحيات الملقاة على عاتقه، وعادة ما يتوازي مستوى الإنجاز مع مستوى الأجر الذي يستحقه الموظف وكلما ازداد الإنجاز ارتفع الأجر.
 - 2- الجهد المبذول: ويراد به الجهد الذهني والفيزيائي المبذول من قبل الموظف، وهذا يختلف من موظف لآخر وهما يتناسبان أيضا مع مستوى الأجر المدفوع.
 - 3- عدد سنوات الخدمة: فكلما ازداد عدد سنوات الخبرة والخدمة ازداد الأجر حيث يفترض بالموظف الأقدم في الخدمة أن يتميز عن بقية الموظفين من زملائه بالراتب.
 - 4- المؤهل العلمي: حيث تتناسب المتطلبات الوظيفية مع المؤهلات العلمية من حيث الدرجة أو التحصيل الدراسي وكلما كان المؤهل العلمي أكثر مستوى كان الأجر كذلك.
 - 5- الإمكانيات المالية للمنظمة: فكلما كانت المنظمة ذات قدرات مالية عالية كلما كانت قدرتها على تعويض الموظفين بأجور مرتفعة وخاصة الشركات التي تحقق أرباحا مجزية فإن أجورها التي تدفعها للعاملين عادة ما تكون أسعارا تنافسية وجذابة.
 - 6- درجة صعوبة العمل: فقسم من الوظائف تتميز بصعوبة وفيها درجة من المخاطرة والمشقة بينما البعض الآخر يتميز بالسهولة وكلما ازدادت صعوبة العمل كلما ارتفع الأجر المدفوع.
 - 7- سوق العمل: عادة ما تواجه المنظمة منافسة مع المنظمات الأخرى في سوق العمل لغرض استقطاب اليد العاملة وتواجه صعوبة في إيجاد العاملين الأكفاء ذوي الإنتاجية العالية، وإن هذه المنافسة تقتضي دفع أجور عالية للموظفين أصحاب القدرات المتميزة والمناسبة لعمل المنظمة.
 - 8- مستوى التضخم: حيث يؤثر مستوى الأسعار والتضخم على مستوى الأجور فكلما ارتفع التضخم أدى بالمنظمة إلى مراجعة مستوى الأجور المدفوعة للعاملين.
- كما أن أجور الكفاءات تحكمها جملة من العوامل الأخرى تتمثل في: الوظيفة والدور المنوط بالفرد، خدمات الفرد، كفاءات الفرد قيم وثقافة المؤسسة.
- كما أن السياسة الأجرية المتوازنة يجب أن تتأسس على مبدأ العدالة داخليا أكثر منه خارجيا، فالعدالة « Fairness » تعتبر شرط أساسي ومهم لأي نظام سليم لبناء الأجور والرواتب.

(414) مجيد الكرخي، "إدارة الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص

هذه العوامل يجب أن تتكامل في نظام متوازن من أجل المؤسسة أكثر منه من أجل الأفراد، كما أن الشفافية عنصر مهم في نظام الرواتب وكل الأجزاء المعنية يجب أن تعرف بوضوح كيف تؤثر العوامل المؤثرة على أجرهم النهائي، والتوازن الجيد بين هذه العوامل يجذب الأفراد ويكسب وفاءهم ويسمح بتحفيز سلوكهم الذي يساهم في نجاح المؤسسة⁽⁴¹⁵⁾.

الفرع الثالث: الكفاءات وصيغ الرواتب.

يركز « le boterf » في توضيح العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب على الكفاءات الفردية والرواتب الثابتة من جهة، وعلى الرواتب المتغيرة (العلاوة: prime) والأداءات الفردية أو الجماعية من جهة أخرى، ويمكن أن تحدد الصيغ الأخرى من هذه العلاقة وفق خيارات سياسة الرواتب المتبعة من قبل المؤسسة ويمكن توضيح العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب في الجدول التالي⁽⁴¹⁶⁾:

الجدول رقم (11): العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب.

<ul style="list-style-type: none"> - على أساس موضع الأعمال في شبكة التصنيفات (مستوى الدخول ومستوى الخروج). - على أساس اكتساب كفاءات جديدة ضمن فضاء التطور المكون من قبل العمل. 	الرواتب الثابتة	
<ul style="list-style-type: none"> - على أساس النتائج الاقتصادية للمؤسسة. - على أساس الأداءات الجماعية (وحدة، فريق ...) - تقدير المرجع بمؤشرات الأداءات الجماعية. - على أساس ما هو هام من أجل الحث على التعاون بين الكفاءات الفردية. 	علاوات المؤسسة	الرواتب المتغيرة
<ul style="list-style-type: none"> - على أساس بلوغ الأهداف الفردية. - فرض إمكانية تحديد المساهمة الفردية في النتيجة. - السهر على ألا تأتي العلاوات الفردية ضد أهداف التعاون بين الكفاءات الفردية. 	العلاوات الفردية	

المصدر: كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 66.

⁽⁴¹⁵⁾ كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره ص 65.

⁽⁴¹⁶⁾ كمال منصور، سماح صولح، ص 66.

- وهناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الرواتب على أساس الكفاءات⁽⁴¹⁷⁾:
- أعضاء الإدارة يجب أن تكون لديهم نظرة مشتركة مقنعة بشأن هيكلية النظام الجديد.
 - قاعدة تأييد كافية، لكن أيضا الإطارات مسؤولين عن تطبيق النظام بطريقة احترافية.
 - مواصفات كفاءات واضحة.
 - أنظمة متوافقة من أجل تقييم الكفاءات وسياسة واضحة من أجل تأطير وتطوير الكفاءات.
 - إمكانية تطوير الأفراد أفقيا في مهنتهم وليس فقط عموديا واكتشاف طرق مختلفة.
 - إرادة المؤسسة في وضع في العمل نظام رواتب معين.
 - وجود نظام احترافي للتقييم وتسيير الكفاءات.
- الفرع الرابع: نماذج أجور الكفاءات.**

إن الإشكالية الأساسية لرواتب الكفاءات تلخصها لنا الأسئلة التالية والمرتكزة حول أي الكفاءات يجب أن نمنح لها الرواتب هل هي⁽⁴¹⁸⁾:

- الكفاءات المعبئة في النشاطات الموكلة في زمن معين؟
 - الكفاءات المثبتة من طرف الفرد طيلة مساره الفردي؟
 - الكفاءات الكامنة أي التي تم إثباتها أم لا؟
- من أهم النتائج التي توصلت إليها الأبحاث في مجال رواتب الكفاءات نجد النموذجين التاليين:

1- نموذج « Hewitt Associates »:

مكتب الدراسات هذا يرى بأن الرواتب تمنح على أساس ما يمكن أن يقوم به الأفراد وليس ما يقومون به، وقد حدد ثلاث نماذج لبناء مرجعية الأجور:

- سلم الأجر التأهيلي: وهو في الأصل نموذج تقليدي يعتمد على تحديد معاملات تصنيف، لكن في هذه المرة تلحق بمواصفات الكفاءات بدل مواصفات التشغيل، وهذه المعاملات تقابل درجات للأجور وكل درجة تشير إلى مستوى التحكم في الكفاءات.
- منحنيات التأهيل: تبعا لهذه الطريقة الاعتراف بالتأهيل يأخذ بشكل أساسي الخبرة المتعلقة بالوظيفة المشغولة والتأهيل للمستويات مختلفة وكل واحدة تقابل مستوى تحكم في الوظيفة، وبالتالي تشكل هذه الأخيرة مجالا حدوده هي: مستوى المبتدأ إلى الخبير.

⁽⁴¹⁷⁾ كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 65.

⁽⁴¹⁸⁾ إسماعيل حجازي، معالم سعاد، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 152-153.

- الأجر المرتبطة بالكفاءات: وتبعاً لهذه الطريقة فكل فرد يتموضع في مجموعة الأجر (classe salariale) بدلالة الكفاءات المحصلة وتغيير المجموعة مرتبط بتحصيل كفاءات أخرى تسمح بذلك.

2- نموذج Hay:

تبعاً لمكتب الدراسات هذا فيمكن وجود ثلاث مستويات أساسية للكفاءات وهي:

أ- الكفاءات كعامل كمي: وفيه الأدوار تعرف في إطار عائلة التشغيل، ولكل عائلة ميدان منتج للقدرة وكل ميدان يعرف ويرتب تبعاً لدرجة التعقيد، وهو ما يسمح بإعداد مصفوفة الكفاءات التي ترتب فيها المعارف العملية الضرورية.

ب- الاستثمار في الكفاءات: وهذا المستوى يختلف عن سابقه لكونه لا يركز على المعاينة الحالية للإنجازات الفردية لكن على المستقبلية.

ج- مجموعات الرواتب ذات المجالات الواسعة: وهي تقابل الأجر المرتبطة بالكفاءات لمكتب « Hewitt Associates » أين كل مجموعة تضم عدة وظائف والتحرك داخل كل واحدة يحكمه مستوى الكفاءات المحصلة للأداء المحقق.

الفرع الخامس: أهمية الأجر للمؤسسة.

إن عالم الأعمال يتغير بسرعة كبيرة جداً، ولذا يجب على المؤسسة أن تسيّر الأجر والرواتب التي تقدمها للكفاءات بنفس السرعة وخصوصاً إذا كانت تنوي الاحتفاظ بهم وتعمل في نفس الوقت على جذب واستقطاب كفاءات أخرى من ذوي الأداء الأمثل والذين يستطيعون المساهمة في الميزة التنافسية المستدامة للشركة⁽⁴¹⁹⁾، وتعتبر الأجر والرواتب من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة وطيدة وحسنة بين العاملين والمنشأة، فمن المعروف أن درجة رضا ورغبة الفرد في عمله وحببه للمنشأة تتوقف إلى حد كبير على ما يحصل عليه من أجر أو راتب⁽⁴²⁰⁾، ووفقاً لـ « Emiriaud » القدرة التنافسية وأداء المؤسسة تستند إلى حد كبير على دوافع موظفيها⁽⁴²¹⁾.

من الصعب على المؤسسة إيجاد الموظفين الموهوبين، على كافة المستويات الإدارية، وتكلفة تدريبهم واستبدالهم عالية، ولهذا يجب عليها معرفة المبلغ الذي تدفعه الشركات الأخرى،

(419) خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 251.

(420) مصطفى يوسف كافي، "إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي عولمي)"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 171.

(421) Justine Guillemette , Jules Bergeron , « pratiques d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main d'œuvre », Automne , Québec 2012, p47.

وتحاول جعل عروض رواتبها وتسهيلاتهما في مستوى منافس للشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال⁽⁴²²⁾، ويتميز نظام الأجور الجيد بالخصائص التالية⁽⁴²³⁾:

- 1- إنسجامه مع قيم المنظمة.
- 2- توافقه مع أهداف المنظمة وخطط عملها.
- 3- مساندة للسلوك الذي تسعى المنظمة إرساءه.
- 4- علاقته الوطيدة بأداء المنظمة وإنتاجيتها.
- 5- خلقه المنافسة الإيجابية بين العاملين.
- 6- توفيره بيئة عمل لجذب وضمان استمرار ذوي الخبرة والكفاءة في المنظمة.
- 7- تلاؤمه مع متطلبات سوق العمل.
- 8- علاقته الوطيدة بإستراتيجية المنظمة وأسلوب العمل الإداري فيها.
- 9- خلقه التوازن المطلوب بين الأجر والإنتاجية.

المطلب الثاني: تطوير المسار الوظيفي كوسيلة لاستقطاب الكفاءات البشرية.

لقد كان وما زال موضوع المسار الوظيفي مجالاً لاهتمام العديد من علماء الإدارة وكتابها ومن أبرزهم بيتر دريكر « peter Drucker » وإدجار شاين « Edger Shein » وغيرهم، كما بلغ الاهتمام لدى بعض الكتاب ومراكز البحوث والدراسات، أن تحدثوا عن صناعة المسار الوظيفي واستخدموا مفاهيم أخرى مثل Career progression و Career pathing ولقد تزايد في الآونة الأخيرة استخدام مفهوم خدمات تطوير المسار career development services الذي يتعدى حدود المؤسسة إلى نطاق أوسع بكثير، إذ اهتمت به منظمات وجهات حتى على المستوى الدولي، حيث عقدت ندوة دولية عن تطوير المسار والسياسة العامة في مدينة « Ottawa » الكندية في عام 1999 وبدأ يهتم بها صانعو السياسة العامة الذين يحتاجون إلى تطوير فهم أعمق لطبيعة عمل المسار وتطويره، كما تشكلت جمعيات شاركت الجامعات في تأسيسها مثل مؤسسة تدريب المسار وتطويره في جامعة « Okland »⁽⁴²⁴⁾.

إن وجود إستراتيجية لإدارة وتطوير المسار الوظيفي يضمن للمنظمة امتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة وذات المهارات والخبرات بما يؤكد التوازن بين احتياجات المنظمة وحاجات

(422) فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 97.

(423) مجيد الكرخي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 194-195.

(424) صلاح الدين الهيتي، "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"،

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الثاني 2004، ص 31.

العاملين، كما يضمن خط دفاع ثان، وكوادر جاهزة لمواجهة أي تغيير بما يساعد القدرة التنافسية والنصيب السوقي تحقيقاً للأهداف المرجوة المختلفة⁽⁴²⁵⁾.

الفرع الأول: مفهوم تطوير المسار الوظيفي.

قبل التطرق إلى مفهوم المسار الوظيفي لابد من تعريف المسار الوظيفي للفرد « Functional career » وهو "سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد، العملية عن طريق الترقيّة أو النقل الوظيفي الأفقي، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية"⁽⁴²⁶⁾، كما ينظر للمسار الوظيفي على أنه "مسار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة"⁽⁴²⁷⁾.

ويرى هل « Hall » أن المسار الوظيفي هو "تتابع من تجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية، أو هو الإدراك الفردي لتتابع الاتجاهات والسلوكيات المتصلة بتجارب العمل وأنشطته عبر إطار حياة الأفراد".

ويقوم هذا المفهوم على عدد من الافتراضات منها أنه لم يعد المسار الوظيفي يشير إلى التغييرات الوظيفية التي تتم رأسياً، أي الترقيّة إلى وظيفة أعلى في المنظمة، ولم تصبح السيرة الوظيفية مرادفة للعمل في مهنة واحدة أو منظمة واحدة وأن تقييم الفرد لمساره الوظيفي يعتمد على إدراكه الذاتي للنجاح أو الإخفاق المرتبط بخبراته عمله⁽⁴²⁸⁾.

ومن ثم فإن المسار الوظيفي يتركز حول الخبرة الذاتية المتخصصة في مجال وظيفي يختاره الفرد خلال حياته العملية ويعمل على تطويره باستمرار.

ومن مفهوم المسار هذا يستشف بيكهارد « Beckhard » الصور الآتية⁽⁴²⁹⁾:

1- المنظور بعيد الأمد والذي يمتد إلى ما وراء رضا العاملين وأدائهم الحالي.

⁽⁴²⁵⁾ سامح عبد المطلب عامر، "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 165.

⁽⁴²⁶⁾ صلاح الدين الهيتي، "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مرجع سبق ذكره، ص 34.

⁽⁴²⁷⁾ نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية" دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011، ص 161.

⁽⁴²⁸⁾ صلاح الدين الهيتي، "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مرجع سبق ذكره، ص 38.

⁽⁴²⁹⁾ صلاح الدين الهيتي، "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مرجع سبق ذكره، ص 38.

2- التركيز على كل من المظاهر الهدفية objective أو الخارجية للمسار (الأنشطة) بالإضافة إلى المظاهر الموضوعية subjective أو الداخلية لهذه الأنشطة.

3- تعدد وجهات النظر بالنسبة لدرجة فاعلية المسار، فلم تعد تعني فقط تحقيق وظائف أو رتب وظيفية مقبولة اجتماعيا، ولكن أيضا بإدراك أهداف مهمة للفرد شخصا.

أما تطوير المسار الوظيفي « Functional career development » والذي تزايد الاهتمام به في السنوات الأخيرة فهو: "عملية مستمرة ومخططة لإكساب العاملين المعارف والمهارات وأنماط السلوك الإيجابية، وتأهيلهم لمستقبل وظيفي أرقى"⁽⁴³⁰⁾.

كما يمكن تعريفه بأنه: "النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تطوير الوظيفة في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى، وهناك مدخلان لعملية تطوير المسار الوظيفي هما: المدخل الفردي (تخطيط المسار) والمدخل التنظيمي (إدارة المسار).

ويرى ستوري « Walter story » أن هناك حقيقتين مهمتين لعملية تطوير المسار، الأولى أن العمل الفردي للموظف هو أنه يخطط مساره بطريقة شخصية مرضية ومنتجة، الثانية وترتبط بأنشطة المنظمة، إذ إنها تختار، تعين، وتنمي العاملين بفعالية، وذلك لتوفير أرضية - قاعدة- من الأشخاص المؤهلين لمقابلة احتياجات المنظمة.

استنادا إلى ما سبق هناك اتجاهان في تطوير المسار الأول على المستوى الفردي ويدعى غالبا تخطيط المسار والثاني على مستوى المنظمة ويدعى إدارة المسار.

إذن فإن تطوير المسار يشمل وظيفتين مستقلتين مترابطتين هما تخطيط المسار وهي عملية فردية وإدارة المسار وهي عملية مؤسسية⁽⁴³¹⁾.

الفرع الثاني: أبعاد تطوير المسار الوظيفي.

يشمل تطوير المسار الوظيفي بعدين أساسيين: تخطيط المسار وإدارة المسار.

1- تخطيط المسار الوظيفي Career planning:

وهي "عملية تتعلق وتنصب على الفرد نفسه اهتماماته، طموحاته، رغباته، واتجاهاته الوظيفية وإمكانياته، وخبراته الحياتية، مع دعم المنظمة للفرد ومساندتها في تحقيق الآمال وتنفيذ اهتماماته وتقديم الاستشارة والتوجيه والإرشاد"⁽⁴³²⁾.

(430) فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 23.

(431) صلاح الدين الهيتي، "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مرجع سبق ذكره، ص 38، 39.

(432) سامح عبد المطلب عامر، "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 172.

كما يعرف بأنه "يتألف من تلك الأنشطة التي يكون فيها الفرد منهمكا في تكوين خياراته مثل المهنة، المنظمة، التعيين في الوظيفة، وتطوير الذات وتقييم الذات وتقييم فرص المسار المتاحة، وإعداد إستراتيجية لمساره مع خطة للتنفيذ، كل ذلك ليتمكن الفرد من تطوير مسار شخصي له"، ويتصف تخطيط المسار الوظيفي بأنه عملية استكشاف مستمرة، ينمي الفرد من خلالها مفهومه الذاتي لهويته المهنية التي تحدد بصورة واضحة ماهية مواهبه وقدراته ودوافعه واتجاهاته وقيمه، وكلما تقدم الفرد في مساره ترسخت لديه بعض الثوابت المرتبطة بهويته الوظيفية وهي محاور يدور حولها مسار الفرد الوظيفي ولا يمكن التخلي عنها، وقد حدد شاين « Schein » بعض أنواعها وهي: مجال الوظائف الفنية، مجال الوظائف الإدارية، الاستقلال والحرية، الحاجة إلى الأمن والاستقرار⁽⁴³³⁾.

إن تخطيط المسار يصمم لمساعدة الفرد كي يصبح أكثر معرفة بحاجاته، وقيمه، وأهدافه الشخصية ويمكن أن ينجز من خلال الخطوات الآتية⁽⁴³⁴⁾:

- تعريف المهارات وتنظيمها، الاهتمامات، الحاجات المرتبطة بالعمل، القيم، الاتجاهات وتفصيلات العمل ويتم ذلك من خلال عملية التقييم الذاتي self assessment، ومن الأدوات المستخدمة لمساعدة الأفراد في تقييم ذاتهم ورش تخطيط المسار career planning workshop، وكتب العمل، أدلة المسار Career workbooks.

- تحويل هذه المعلومات إلى حقول مسارات عامة، وأهداف وظيفية محددة قصيرة وطويلة المدى، وتطوير خطط عمل لمتابعة تلك الأهداف وتحديد أية عقبات أو فرص ربما ترتبط بذلك.

- اختيار إمكانات المسار أمام حقائق العمل في المنظمة أو في سوق العمل نفسه. ويعرف تطوير المسار الوظيفي من وجهة نظر الفرد على أنه: "التأكيد على مساعدة العاملين في تحديد أهدافهم الأساسية والحاجات اللازمة لتحقيقها وتناول الفرد والاهتمام به داخل العمل وخارجه أي النظر إلى الفرد على أنه أداة ووسيلة إشباع حاجات المنظمة". ومن هنا كان ركيزة المنظمة الاهتمام بالنمط الوظيفي للفرد بداخلها وأنماطه وأموره المعيشية الأخرى خارجها⁽⁴³⁵⁾.

إن مشاركة الأفراد في عملية تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي هي مسألة في غاية الأهمية نظرا لأن مثل هذه العملية موجهة بالدرجة الأولى نحو

(433) صلاح الدين الهيتي، "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(434) صلاح الدين الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(435) سامح عبد المطلب عامر، "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 167.

الأفراد، كما أنها تتم بجهود إنسانية فردية وجماعية، كما يجب أن ترتبط عملية التخطيط للمسار الوظيفي بنظم الحوافز والتقييم والتطوير والأداء والتقدم الوظيفي، إن ذلك من شأنه أن يعزز من مستوى الوضوح في المسار وبما يقلل من احتمال ارتكاب الأخطاء في القرارات المتعلقة بالعمل نتيجة عدم التوافق بين القيم الشخصية والقيم الوظيفية وما يؤدي إليه من إنخفاض في الرضا الوظيفي وانخفاض في مستوى النجاح وربما اختصار مدة البقاء في الوظيفة ذاتها، كما أن أسباب نجاح المسار هو توافر درجة معرفة ما بالمستقبل والقابلية للتكيف مع التغيرات الديناميكية التي تحدث في مكان العمل⁽⁴³⁶⁾.

2- إدارة المسار الوظيفي Career Management :

إن تطوير المسار الوظيفي من وجهة نظر الإدارة أو المنظمة ذاتها يعني: "تصميم الاتجاهات والتدرجات والتحويلات الوظيفية من خلال كمية المعلومات المتوفرة والكافية لتوجيه ومتابعة تقدم العاملين وضمان وجود الأعداد الكافية من المهارات الإدارية والفنية حين الحاجة إليها"⁽⁴³⁷⁾.
أما إدارة المسار الوظيفي Career management والذي يمثل البعد الثاني التنظيمي، و"يرتبط بكل ما تتولاه المنظمة من فعاليات تدخل ضمن أنشطة الموارد البشرية التي تمثل إحدى الوحدات الإدارية الرئيسية فيها، وبما تقوم به هذه الإدارة من رسم للسياسات والبرامج، واتخاذ القرارات، والدعم الذي تقدمه للعنصر البشري في المنظمة". وتشير إدارة المسار أيضا إلى "أنشطة موارد بشرية معينة مثل التدوير - التقلب الوظيفي « Job Rotation »، التقييم، الاستشارة، التدريب والتعلم، وهي عملية مستمرة من أجل تحقيق التكامل بين مصالح الفرد وقابليته مع الفرص التنظيمية المتاحة".

يرى كاتريج "Thomas Gutteridge" أن الاتجاه المتوازن لتطوير المسار الوظيفي يتطلب استخدام كلا هذين النشاطين، وأن كلتا هاتين الحقيقتين تتكاملان وتقوي الواحدة الأخرى، فإذا أخفق الفرد في التخطيط لتطوير مساره، ربما يخفق في الاستجابة للفرص الموجودة في أنشطة إدارة المسار والعكس صحيح⁽⁴³⁸⁾.

ويرى كل من مورين وكنسيل "Morin and Kneisel" أن لعملية إدارة المسار بعدين أساسيين فهناك بعد داخلي وهي عملية ذات بعد سيكولوجي وعاطفي وترتبط بأهداف المسار الفردية، أما البعد الخارجي فيرتبط بقابلية الاستخدام للأفراد وذلك يتعلق بالمنظمة، وأن التوازن

(436) صلاح الدين الهيتي، "أثر تطوير المسار في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مرجع سبق ذكره، ص 39.

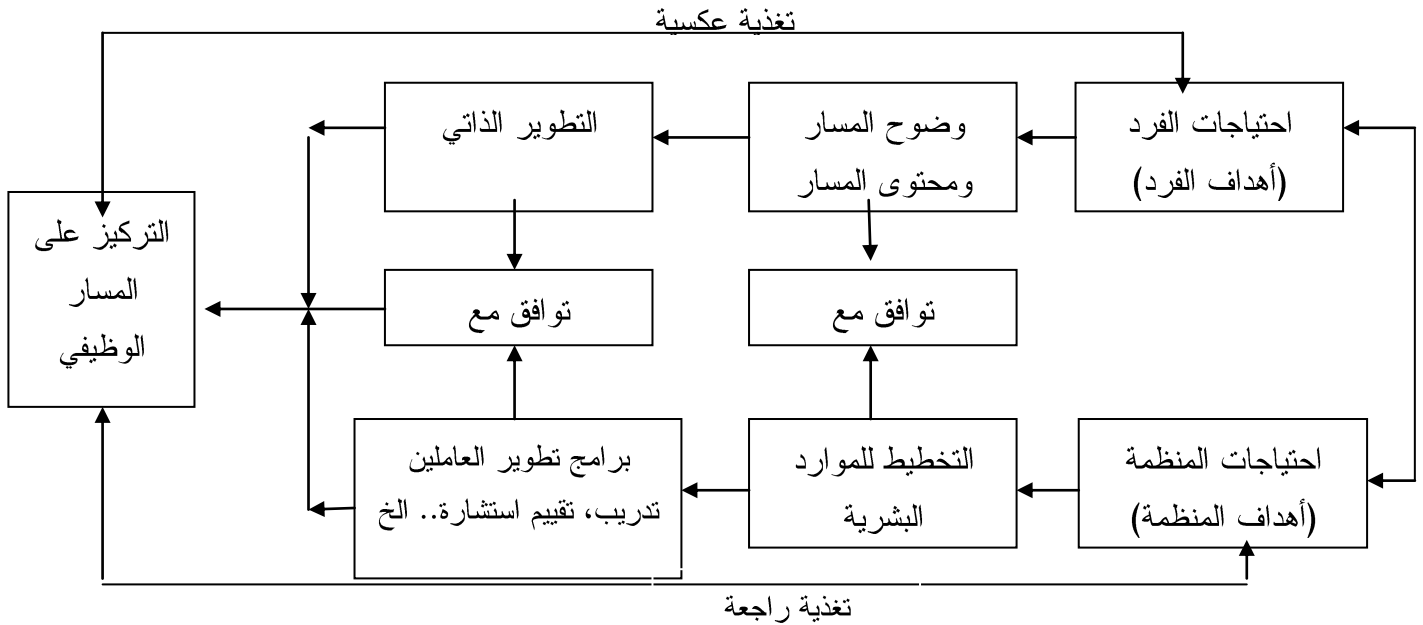
(437) سامح عبد المطلب عامر، "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 166، 167.

(438) صلاح الدين الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

- العاطفي مع التطبيقي هو هدف إدارة المسار الناجحة، وتبقى ناحية مهمة هي أن يدرك العاملون أن رضاهم عن مسارهم هو أمر مهم بالنسبة للمنظمة، وتكمن أهمية إدارة المسار في أنها:
- تزود العاملين بتغذية عكسية تتضمن نظرة المنظمة إلى جهودهم وإمكاناتهم.
 - منحهم فرصة القرب من خبرات وظيفية متقدمة، فكل وظيفة جديدة هي تقدم وتعلم جديد إضافة إلى استخدام المهارات واكتساب لمهارات جديدة.
 - إعلامهم عن خيارات المسار، وأن قدامى الموظفين هم بحاجة إلى معرفة ذلك وليس الموظفون الجدد فقط.

إن تطوير مسار العاملين الذي تتولاه أي إدارة ينبغي أن لا يقتصر على الجانب التقني لأنه في هذه الحالة سيقود إلى نقص مهاراتهم في رؤية الصورة الكبيرة لمتطلبات المنظمات، فالمطلوب تكوين تصور شمولي عن مختلف جوانب العمل والنشاط في المنظمة، إن لبعض المنظمات برامج تطوير رسمية لكل مستويات العاملين، في حين تقتصر أخرى على نتائج مراجعة الأداء السنوي، وبغض النظر عن مدى برامج المسار هذه وأنواعها يكون دور المشرف أو المدير مهما للنجاح ولمتابعة مسار مرؤسيه وتشجيع النمو في ذلك الاتجاه⁽⁴³⁹⁾، والشكل التالي يوضح نموذجاً للعلاقة بين تخطيط المسار وإدارة المسار وبما يقود إلى تطوير مسار العاملين.

شكل رقم (12): تخطيط المسار الوظيفي، إدارته.



المصدر: صلاح الدين الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

(439) صلاح الدين الهيتي، "أثر تطوير المسار في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مرجع سبق ذكره، ص 40.

إن عملية تطوير المسار الوظيفي للفرد تتطلب أن يأخذ هذا الأخير مسؤولية أساسية في تطوير مساره ويمهد هذا المدخل لإدارة عادلة ومنصفة للمسار بين الفرد والمنظمة، وهو حجر الزاوية لبعض التصورات الجديدة لأدوار المنظمات مثل المنظمة المتعلمة the learning organization، وبما يختلف عن الأسلوب التقليدي حيث تكون التوقعات بالمسؤولية عن المسار حكرا على المتخصصين بالموارد البشرية، وبالمديرين الرئيسيين، مما يستلزم تغييرا أساسيا في توقعات تطوير المسار واتجاهاته وعلى الأفراد أن يطوروا مهارات فردية جديدة في تقييم الذات وتطوير المسار ولاسيما وأن معظم المنظمات لا تمتلك من الموارد ما يكفي لوضع خطة متكاملة لمسار الأفراد، وكما أن المنظمة تمارس تأثيرات متعددة في المسار الوظيفي للفرد فإن عليه أيضا أن يؤثر في مساره الوظيفي من خلال ما يأتي (440):

- أن يركز اهتماماته على تطوير مساره الوظيفي في الأجل الطويل، بدلا من الأجل القصير بعد أن يضع في اعتباره الوظيفة التي تقدم له فرص النمو والتقديم.
- أن يكون له تأثير إيجابي في القرارات التي تتخذها المنظمة فيما يتعلق بمسيرته الوظيفية مثل التنقل والترقية.
- أن يعمل على توسيع نطاق وظيفته بالسعي والبحث عن مهام ومسؤوليات جديدة تتيح له إظهار مهاراته.

إن المسار ليس فقط تطوير العمل لأحد الأفراد ولكن أيضا هو عمل للحياة، فالمسار الناجح لا يقاس بمستوى الدخل أو بالمركز الوظيفي فقط إنما هو استخدام المهارات والقدرات لمواجهة تحديات متزايدة أو بامتلاك مسؤوليات أكبر وزيادة الاستقلالية في الاختيار المهني.

الفرع الثالث: أهمية تطوير المسار الوظيفي.

إن ممارسات تسيير وتطوير المسار الوظيفي كثيرة ومتعددة ويتم إعدادها وفقا لخصائص المؤسسة (441)، وهناك عدة نقاط ذات أهمية بالغة يمكن تحقيقها من خلال إستراتيجية فعالة لتنمية المسار الوظيفي ومنها (442):

(440) صلاح الدين الهيتي، "أثر تطوير المسار في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مرجع سبق ذكره، ص 44.

(441) Manon bernard, « l'attraction et la rétention du personnel cadre dans les municipalités du Québec », le sablier , mai 2005 Vol 10, n°1, p 31.

(442) سامح عبد المطلب عامر، "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 170، 171، 172.

1- التميز المهاري Skilled Exellency:

فوجود إستراتيجية جيدة يضمن توفير الكفاءات المميزة في المستقبل، لذلك فالمتطلبات والحاجات المتغيرة للأفراد في المدى القصير والمتوسط يجب تحديدها بدقة في بداية تصميم الخطة الإستراتيجية طويلة المدى، عندئذ لابد من مساعدة العاملين في تحديد حاجاتهم المستقبلية وطموحاتهم الشخصية داخل المنظمة لضمان توفير الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من العمالة مستقبلاً.

2- زيادة قدرة المنظمة في استقطاب العمالة والحفاظ عليها Increasing Attracting:

العمالة المؤهلة والمهارات والخبرات العالية تنتم بالندرة وتزداد المنافسة بين المنظمات وبعضها البعض لجذب هذه المهارات والخبرات، ومن الطبيعي أن يفضل الأفراد الالتحاق بالمنظمات التي تؤكد اهتمامها بتحقيق طموحات العاملين بها وضمان مستقبلهم الوظيفي، كما أن المنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم وتوفير فرص التطوير الوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر في جذب وعاء أكبر من المرشحين والمؤهلين من ذوي المهارات والكفاءة العالية هذا بالنسبة لمن لديهم الرغبة للالتحاق بالمنظمة، أما بالنسبة للذين يعملون داخل المنظمة بالفعل فوجود إستراتيجية التطوير يزيد من الولاء والانتماء واستقرار العمل بها كما يساعد على تنمية الشعور لدى الأفراد باهتمام المنظمة بمستقبلهم الوظيفي.

3- المزيج الثقافي المعاصر Cultural mixed:

فمع بداية الألفية الثالثة أصبحت القاعدة العريضة للموارد البشرية داخل المنظمات تتكون من مزيج متنوع من الجنسيات واللون والقيم نتيجة سيطرة ظاهرة التعولم "العولمة" والشركات الدولية والشركات متعددة الجنسيات، والشركات عابرة القارات وعابرة البحار، والمشاريع الاستثمارية المشتركة حول العالم، وتؤكد إستراتيجية التطوير إتاحة الفرصة للتنمية لكل العاملين في كل مستويات التنظيم في ضوء تعدد الثقافات والقيم التنظيمية المتباينة والتي أصبحت واقعا ملموسا.

4- شهرة وجاهيرية المنظمة Organizational fame:

فاهتمام المنظمة بطموحات العاملين بها سيصبحون هم أنفسهم أداة ترويج وإعلان ودعاية لها بشكل تلقائي وطبيعي في كل الأماكن والمجتمعات التي يتواجدون بها، بما يؤكد في النهاية تحسين شهرة وسمعة الشركة المنظمة وارتفاع مستوى الوجهة الاجتماعية لها. وبالتالي فهي تغيير مجال جذب للعمل مع ازدياد مستوى المنافسة.

5- تأكيد الرضا الوظيفي Ensuring career satisfaction:

يمكن تحقيق وتأكيد الرضا الوظيفي لكل العاملين داخل المنظمة خاصة صغار السن والجدد الذين يظهرون الرغبة في الاطمئنان والسيطرة على مستقبلهم ومسارهم الوظيفي، والإلمام

بالبدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي لا يتحقق إلا بوجود إستراتيجية لتنمية وتطوير المسار الوظيفي.

6- تحقيق وتأكيد العدالة الوظيفية **Ensuring career Equaty**:

إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي الجيدة والفعالة تؤكد ما يلي:

- توفير فرص تطور وظيفي عادلة للأقليات والنساء.
- توفير برامج للتنمية الداخلية.
- إزالة الصراعات بين العالمين.
- زيادة الانطباعات الإيجابية عن المنظمة.
- تحقيق الولاء والانتماء من كل فئات الأفراد.

7- مواكبة التغيرات المتنوعة والسريعة **Rapid changes adapting**:

فالتغيرات التكنولوجية، السياسية، الاقتصادية والديموجرافية والثقافية وأذواق العملاء والمستهلكين أدى ذلك إلى قدم وتقدم مهارات بعض الأفراد في بعض الوظائف. وتساعد إستراتيجية التطوير الوظيفي الفعال في التوقع والتنبؤ بمثل هذه التغيرات، وتدريب الأفراد وإكسابهم المهارات الجديدة للتماشي مع هذه التطورات.

الفرع الرابع: مراحل المسار الوظيفي **career path stages**.

هنالك مراحل يمر بها المسار الوظيفي تبدأ من الاكتشاف، وتجديد الاهتمامات والمهارات وتأكيد التوافق بين الفرد والوظيفة، ثم يلي ذلك البحث عن فرص النمو لتأسيس وتأكيد اتجاه الوظيفة والطموح، فالحفاظ على الإنجازات المحققة والاستقرار الوظيفي وأخيرا الانفصال عن الوظيفة بالتقاعد أو ترك العمل أو تغيير النمط بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية ويوضح الشكل التالي المسار الوظيفي:

الشكل رقم (13): مراحل المسار الوظيفي.

الانفصال	الاستقرار	التأسيس	الاكتشاف
- التقاعد.	- الحفاظ على الإنجازات.	- تحديد فرص النمو.	- تأكيد المهام.
- التغيير.	- تنمية وتطوير المهارات	- فرص الأمان.	- تحديد المهارات.
- ترك العمل.		- تحديد نمط الحياة.	- التوازن الوظيفي.

المصدر: سامح عبد المطلب عامر: "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص168.

ولكل مرحلة من تلك المراحل مهام وأنشطة تتميز وتختلف تماما عن المراحل الأخرى بما يتفق مع حاجات وطموحات وسلوك الفرد الوظيفي. وهكذا بعد تغيير الاتجاه وترك العمل والبحث عن عمل آخر فرصة جديدة لتبدأ دورة جديدة للمراحل نفسها نظرا لاكتشاف قيم ومهارات جديدة، وفيما يلي توضيح مبسط بإيجاز لكل مرحلة من المراحل والتي تتمثل في⁽⁴⁴³⁾:

1- مرحلة الاستكشاف **Discovering Exploring stage**:

في هذه المرحلة يحدد الفرد نوع العمل أو الوظيفة التي تتفق مع آماله ورغباته وطموحاته مع الأخذ في الاعتبار الاهتمامات الشخصية، ثم يبدأ جمع معلومات عن الأعمال والوظائف والمهن من كل المصادر المحيطة به، الزملاء - الأصدقاء - المتخصصون وسائل الإعلام ... الخ، وتتأكد هذه المرحلة فيما بين سن الثامنة عشرة إلى الثلاثين - الأفراد حديثي التخرج، أو ما قبل التخرج مباشرة.

وتمتد هذه المرحلة حتى بداية استلام الفرد للعمل الجديد مع مساعدة الآخرين له في عمله مساعد أو تحت الاختبار (تحت التمرين) ويظل في حاجة للتوجيه والإرشاد من أجل التأقلم الوظيفي (مع العمل) الاجتماعي مع العاملين لتحقيق طموحاتهم وأهداف المنظمة.

2- مرحلة التأسيس **Establishing stage**:

مرحلة بناء الذات وتثبيت الثقة وإثبات الوجود الوظيفي، تجارب ومواقف النجاح مرئية واضحة.

- ازدياد القدرة على تحمل المسؤولية، ارتفاع الروح المعنوية، والرضا عن الذات، وكذا الرضا الوظيفي، وتقييم الأداء الوظيفي من قبل الآخرين، وتتميز هذه المرحلة بالآتي:

- ظهور العاملين الجدد بقدر أكبر من الإيجابية.
- الحاجة للإشادة بالمواقف الناجحة من قبل الإدارة والآخرين.
- زيادة نسبة التآلف الاجتماعي.
- زيادة درجة التوافق الوظيفي.
- زيادة درجة الثقة بالنفس.

3- مرحلة الحفاظ الوظيفي **Maintenance stage**:

تتميز هذه المرحلة فيما يتعلق بالأفراد بالآتي:

- الاهتمام بتطوير الذات.

(443) سامح عبد المطلب عامر، "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 167، 170.

- الاهتمام بزيادة المهارات والمعلومات الوظيفية.
 - الحاجة لثقة الآخرين به وبإنجازاته والحفاظ عليها بل تتميتها.
 - امتلاك رصيد أكبر من الخبرة والوعي الوظيفي.
 - زيادة المشاركة في الأنشطة التنظيمية.
- حيث تسند للفرد وظائف أكثر - مهام ومسؤوليات أكثر - زيادة القيم التنظيمية - ارتفاع الإنتاجية، الشعور بالنضج والأمان (وتسمى مرحلة الذروة) وهي في الفترة بين سن 30-40 سنة وما بين 3-10 سنوات عمل.
- ومع ازدياد العمر الوظيفي وسن الفرد يتم التركيز على النواحي الفكرية والإبداع في حل المشكلات والمشاركة في التدريب.
- ويبدأ الشعور بالخوف من تفوق من هم أصغر سناً، إلا أنه يجب تحقيق التوازن بين طموحات الفرد الوظيفية وأهدافه الشخصية وبين قدراته على الإنجاز والأداء في العمل.

4- مرحلة الانفصال الوظيفي **Seprating stage**:

- تتسم هذه المرحلة بأنها أصعب المراحل خاصة بالنسبة للأفراد المتميزين مهارياً وتمتعوا بالإنجاز والقفزات السريعة وحققوا شهرة واسعة وسلطات فخمة (الخوف من التقاعد) ويتسم الأفراد في هذه المرحلة بالآتي:
- الاستعداد للتغيير في نمط الحياة.
 - محاولة التوافق بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية مثل (الأعمال الاجتماعية الخيرية - الندوات - الرحلات - الرياضة... الخ).
 - ميل بعض الأفراد للعمل الاستشاري بعد التقاعد.
 - محاولة البعض الآخر من الأفراد الاستمرار مع المنظمة بصفة جزئية أسبوعياً.
 - البحث عن وظائف أخرى بعد التقاعد.
- الفرع الخامس: نماذج تحديد المسار الوظيفي.**

من أهم نماذج تحديد المسار الوظيفي: نموذج ميلر وفورم، نموذج هول ونوجيم، نموذج تشاين، نموذج سوبر ونموذج جرين هوز وكالانان⁽⁴⁴⁴⁾:

1- نموذج ميلر وفورم **1951 Miller and Form**:

قسم هذا النموذج المسار المستقبلي الوظيفي إلى خمسة مراحل:

1- الإعداد واكتشاف العمل حتى 15 سنة.

⁽⁴⁴⁴⁾ نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص من 164-167.

- 2- البدايات في العمل حتى سن 18.
- 3- محاولة إثبات الذات حتى سن 30.
- 4- الثبات والاستقرار حتى 65 سنة.
- 5- نهاية المسار الوظيفي والتوجه إلى المعاش (التقاعد) بداية من 65 سنة.

2- نموذج هول ونوجيم 1968 Hall and Naugaim:

- 1- ما قبل العمل حتى سن 25.
- 2- البناء والتأسيس حتى سن 30.
- 3- التقدم والتطور حتى 45 سنة.
- 4- الاستقرار والبناء حتى 65 سنة.
- 5- الانحدار والهبوط نحو المعاش بعد 65 سنة.

3- نموذج تشاين 1978 Shein:

- 1- مرحلة الأحلام والاستكشاف حتى سن 25.
- 2- مرحلة الدخول في مجال العمل من 16-25 سنة.
- 3- مرحلة التدريب التأهيلي 16-25 سنة.
- 4- مرحلة العضوية المنظمية الأولى 17-35 سنة.
- 5- مرحلة العضوية المنظمية المتوسطة في سن 25.
- 6- مرحلة الاجتهاد في العضوية المتوسطة من 35-45 سنة.
- 7- مرحلة العضوية المنظمية المتأخرة في سن 40.
- 8- مرحلة التوجه ناحية الانحدار من سن 40.
- 9- مرحلة التوجه نحو المعاش بعد 45 سنة.

4- نموذج سوبر 1980 Super: يتحدد هذا النموذج من خلال المراحل التالية:

- النمو والنشوء حتى سن 14.
- البحث والاستكشاف عن العمل 15-24 سنة.
- البناء والتكوين 25-44 سنة.
- المحافظة على البناء 45-64 سنة.
- الانحدار نحو المعاش من 65 سنة فما فوق.

5- نموذج جرين هوز وكالانان 1994 Green huise and callanan:

- 1- الإعداد للعمل: يصل حتى 25 سنة، حيث يكون الفرد صورة ذهنية عن نفسه وعن عمله (تحديد نوع التعليم الذي يوافقه)، وهي قابلة للتغيير كلما تغيرت صورة الفرد عن نفسه من خلال التجربة الشخصية.

2- التوظيف: تستغرق هذه المرحلة الـ 25 سنة الأولى من عمر الإنسان الذي يبحث بها عن وظيفة يعتقد أنها تشبع رغباته وميولاته.

3- التأسيس: من 25 إلى 40 سنة يتعلم فيها الفرد النواحي الوظيفية الفنية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية حتى يلقى القبول كعنصر له مكانة لائقة، ويكون توجه الفرد في هذه المرحلة ناحية النجاح وإثبات الذات الوظيفية.

4- المتوسطة: من سن 40 إلى 55 سنة، وهي مرحلة مشبعة بالنضج والرشد الحياتي والوظيفي معا، لذلك يعيد فيها الفرد تقييم حياته الوظيفية، ومدى ما وصل إليه من أهداف وظيفية سبق وأن خطط لها، ثم إجراء تفكير واقعي دقيق مع المتغيرات السائدة ويحدد بدائله المستقبلية المتاحة.

5- المتأخرة: عندما يدخل الفرد في سن الـ 55 يحاول البقاء في المنظمة كفرد منتج وبممتلك الكثير من الخبرات الوظيفية التي يمكن الاعتماد عليها ويحاول أن يحقق إشباعات تقدير الذات تمهيدا لتحقيق ذاته، بالوصول إلى الأهداف التي كان يصبو إليها في حياته الأولى، ثم يعد نفسه لمرحلة ما بعد التقاعد حتى يكون بحالة طيبة وفي صلح مع الذات.

وتختلف هذه النماذج باختلاف البيئة والمجتمع والعادات والثقافة السائدة وغيرها من الأمور التي جعلت المفكرين والمنظرين يجتهدون في وضع النماذج الملائمة لكل بيئة، وإذا قمنا بقراءة نقدية للنماذج السابقة نجد بعضها يتوافق مع بيئتنا بينما البعض الآخر غير ذلك، فعلى سبيل المثال يعتبر النموذج الأول "ميلر وفروم" أقرب إلى بيئتنا، إذ نجد فعلا أن البدايات الأولى للعمل تكون في حدود السن 18، لمن لا يواصل دراسته العليا، وتكون في حدود 24 سنة لمن تابع دراسته الجامعية، وسن 30-34 هو فعلا مرحلة إثبات الذات وعموما تبدأ مرحلة الانحدار أو التفكير في التقاعد بداية من سن 55، خاصة مع الأنظمة القانونية التي تعمل بعدد سنوات العمل وليس بالسن القانوني للتقاعد الذي هو في حدود الـ 60 سنة تقريبا بالنسبة لدول العالم.

6- النموذج الجزائري:

قدم "نور الدين حاروش" تصورا للمسار الوظيفي بالنسبة للفرد الجزائري والذي تتمثل مراحلها في⁽⁴⁴⁵⁾:

1- مرحلة الآمال والأحلام: تمتد هذه المرحلة حتى سن 15، وهي نهاية مرحلة الدراسة المتوسط، وحينها يكبر حلم الأسرة والطفل بوظائف مرموقة في المجتمع، وهذا تأثيرا بأفراد الأسرة أو الأقارب الذين بلغوا مستويات عليا سواء في الدراسة أو الوظائف، طبيب، طيار ...

(445) نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 167-168.

2- مرحلة العذاب والأرق: تمتد هذه المرحلة من سن 16 إلى 25 سنة، وهي فترة المرحلة الثانوية، وفيها يزداد الحلم والأمل في الحصول على شهادة البكالوريا وبمعدل عالٍ للالتحاق بأحسن التخصصات الجامعية والتي تحتل الصدارة في السلم الاجتماعي الجزائري، فإذا تحقق هذا الحلم بالحصول على البكالوريا فالإعداد يكون للجامعة، وهو راضٍ عما حققه من أهداف كانت في الحقيقة أحلام، وبالتالي فقد حقق صورة نفسية وذهنية، أما إذا كان العكس وحقق البكالوريا بمعدل عادي فيواصل الدراسة بواقعية، وإذا كان الرسوب فالتوجه إلى الحياة المهنية من خلال مراكز التكوين المهني أو ممارسة التجارة وبعض الأنشطة الحرة أو البطالة.

3- المرحلة الثالثة: الوسطة تزداد حدتها في حدود 30 سنة عندما يعجز الفرد في إيجاد عمل لنفسه بنفسه، فيبحث عن يمكنه من التوظيف بشتى الطرق، وتكثر الأساليب المتبعة في ذلك، ضمن الاعتماد على أهل الجاه والنفوذ من أفراد العائلة الكبيرة والأهل والأقارب والجيران والمعارف، وبعض الأحيان الرشاوى والتي أخذت عدة مدلولات ومصطلحات.

4- الضمان والاستقرار: بين 25-40 سنة، حيث يطمئن الفرد على وظيفته ويبدأ في تنمية قدراته ويتعرف على أنظمة العمل وقوانينه والثقافة التنظيمية ومحاولة إثبات نفسه وإعطاء أهمية لشخصه في محيط العمل، وهنا يزداد طموحه نتيجة الاستقرار فيبحث من جهة أخرى متابعة دراسة أو تخصص آخر يدعم به مركزه الوظيفي والاجتماعي، وهناك من يبحث عن عمل مواز يواجه به متاعب الحياة.

5- مرحلة التقييم من 40-55 سنة، وهنا يقيم الفرد نفسه وماذا حقق من أهدافه وما هي مزاياه وعيوبه ومنها يستخلص النتائج، أنها في الحقيقة مرحلة النضج والوعي الوظيفي.

6- مرحلة التوجه نحو التقاعد وهذا بداية من سن 55، في حالة التقاعد المبكر.

7- ما بعد التقاعد، ولو أن الفرد هنا وضع حد لمساره الوظيفي، لكن في الجزائر ربما يبدأ في رسم مسار وظيفي آخر لما بعد التقاعد، وهو البحث عن عمل آخر كسائق سيارة أجرة أو حارس ليلى كمتقاعد ...

المطلب الثالث: سمعة المؤسسة ودورها في استقطاب الكفاءات البشرية.

في البداية المؤسسة التي تسعى إلى استقطاب كفاءات جديدة يجب أن تتمتع بصورة جيدة وسمعة طيبة، ووفقاً لكل من « Gatewood et alii »، "السمعة الجيدة تزيد من قدرة الاستقطاب"⁽⁴⁴⁶⁾.

⁽⁴⁴⁶⁾ Justine Guillemette , Jules Bergeron « Pratiques d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main d'œuvre », op.cit , p 10.

إن سمعة المنظمة وما تتسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية غالبا ما تحقق عنصر السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية والإغراء⁽⁴⁴⁷⁾.

وتشير البحوث الحديثة في إستراتيجيات الأعمال إلى أن السمعة التي تتمتع بها المؤسسة ثروة إستراتيجية ذات قيمة كبرى لكل شركة، وقد تبين من هذه البحوث أن السمعة الجيدة عون كبير للمؤسسات ليس فقط في سعيها لجذب الكفاءات وإنما أيضا في سعيها لتحقيق الأداء المالي الأفضل وحفاظها على استدامة هذا الأداء.

الفرع الأول: مفاهيم عامة حول سمعة المؤسسة.

تمثل السمعة الجيدة أحد العوامل المهمة في توطيد مكانة أي منظمة في المجتمع حيث تتفاعل مجموعة من العوامل المكونة لها والتي تمثل في مجملها التقييم والحكم الذي يصدره الجمهور اتجاه أي منظمة. وفيما يلي نتطرق إلى أهم التعاريف التي أعطيت لسمعة المؤسسة بالإضافة إلى الفرق بينها وبين هوية المؤسسة، ثقافتها، صورتها وعلامتها التجارية.

1- تعريف سمعة المؤسسة:

لقد وردت العديد من التعاريف فيما يخص سمعة المؤسسة نذكر من بينها:

- سمعة المؤسسة هي: "الخصائص التي يصف بها الجمهور المنظمة".
- ويعرفها Hall بأنها: "مشاعر الجمهور اتجاه المنظمة".
- كما عرفت بأنها "مكون غير ملموس يعكس قيمة المنظمة".
- وعرفها كل من فومبران وشانلي (Fombrun et shanley) بأنها: "إدراك الجمهور وحكمه على المنظمة"⁽⁴⁴⁸⁾.

كما رصد دهالا وكاراياموبولاس (Dhalla and carayamopoulos) مجموعة من التعريفات المتكاملة والموضحة لطبيعة مفهوم سمعة المنظمة، فإن السمعة تعد "أحد الممتلكات غير المنظورة للمنظمة والتي يتم التعرف عليها من خلال تحقق عددا من العناصر المرتبطة بثقة الجمهور في المنظمة ومنتجاتها وولائهم لها، إلى جانب كفاءة ومهارة العاملين بها وسياساتها الإدارية ودورها في المجتمع ونجاحها المالي". حيث تقوم العلاقات العامة بدور هام من خلال نشاطها الاتصالي في تقديم المعلومات المرتبطة بتحقيق هذه العناصر⁽⁴⁴⁹⁾.

⁽⁴⁴⁷⁾ خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 92.

⁽⁴⁴⁸⁾ cathrine bérubé, « l'incidence de l'image organizationnelle de la réputation organizationnelle et de la performance sociale des entreprises sur l'attraction organizationnelle », op.cit ,p 23.

⁽⁴⁴⁹⁾ - http://ahmedfr.blogspot.com/p/blog-page_1759.html?m=1

ويرى بارنات وآخرون (Barnett et al) بأن سمعة المنظمة هي "الوضع الاجتماعي خلال فترة زمنية محددة"⁽⁴⁵⁰⁾.

وبصفة عامة نستطيع أن نعرف سمعة المؤسسة بأنها : "تقييم الجمهور وحكمه على المنظمة، وهي قيمة غير ملموسة تكتسبها المنظمة من خلال تقييم الجمهور لعناصر مختلفة تتجمع وتتطور عبر الوقت". كما أنها: "الانطباع الذهني لدى المتعاملين مع المؤسسة وعن خدماتها وسياساتها وأنظمتها سواء كانوا من الداعمين، أو المقترضين، أو العاملين، أو العملاء، أو الموردين، أو الحكومة، أو المنافسين، أو غير ذلك من المنظمات والأشخاص الذين تتضمنهم البيئة الداخلية والخارجية التي تتعامل فيها المنظمة".

2- الفرق بين سمعة المؤسسة وهويتها وثقافتها وصورتها وعلامتها التجارية وشخصيتها:

يتطلب فهم طبيعة أي منظمة، التعرف على صورتها المتكونة لدى الجمهور، وكذلك هويتها التي تحرص على نقلها إليه، وذلك لأن كل من الصورة والهوية تعدان من العوامل المؤثرة على هذه السمعة⁽⁴⁵¹⁾، إضافة إلى ثقافتها وعلامتها التجارية.

سمعة المنظمة: coporate reputation: هي مجموعة القيم المنسوبة للمؤسسة (مثل: الأصالة والثوقية صدقها ونزاهتها ومسئوليتها) التي يستشعرها المرء عن المؤسسة من خلال الصورة التي يحملها عنها.

هوية المنظمة coporate Identity: وهي "التقديم الذاتي لها وهي تتكون من مجموعة من الرموز المرئية التي تعبر بها المنظمة عن نفسها".

كما تعرف بأنها: "تلك الرموز والاسم المصطلح التي تستخدمها المؤسسة ليعرفها الناس بها (مثل الاسم التجاري للشركة وشعارها والرمز الإعلاني لها واللون المميز لها... الخ)".

ثقافة المنظمة Corporate culture: يعرفها « Edger shein » بأنها: "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة المثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي"⁽⁴⁵²⁾.

⁽⁴⁵⁰⁾ Barnett, M. Jermier, J.M, lafferty, B.A, « corporate reputation : the definitional landscape », corporate reputation review, vol 9, N° 1, 2006, p 34.

⁽⁴⁵¹⁾ - http://mkanah.com/index.php?option=com_emagazine&view=page&id=60&Itemid=68

⁽⁴⁵²⁾ Jean François sonterain, « organization et gestion de l'entreprise » copyright éditions foucheur, paris 2006, p 425.

العلامة التجارية **corporate branding**: وهي عبارة عن "تصور داخلي يتضمن اختراع صورة أو اسم وحيد للمنتوج (سلعة أو خدمة) في ذهن المستهلك أو الزبون عن طريق إعلان حملة تجارية، بمفهوم ثابت⁽⁴⁵³⁾. والعلامة التجارية لها أهمية كبرى للمنظمة، حيث أنها تعطي الشعور بالثقة والطمأنينة والدعم الناتجة جميعا عن السمعة التي تولدت لدى الجمهور عن المنظمة"⁽⁴⁵⁴⁾.

الصورة الذهنية للمنظمة **Image**: يرى روبنسون وبيبرلو أن المفهوم البسيط لمصطلح صورة المنظمة يعني ببساطة "الصورة العقلية التي تتكون من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، ويقول د.علي عجوة في تعريفه للصورة الذهنية في كتابه "العلاقات العامة والصورة الذهنية" إذا كان مصطلح الصورة الذهنية لا يعني بالنسبة لمعظم الناس سوى شيء عابر أو غير حقيقي أو حتى مجرد وهم، فإن قاموس "ويبستر" في طبعته الثانية قد عرض تعريفا لكلمة « Image » بأنها تشير إلى "التقديم العقلي لأي شيء، لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر، أو هي إحياء أو محاكاة لتجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة وهي أيضا استرجاع لما اختزنته الذاكرة أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو السمع أو الشم أو التذوق"⁽⁴⁵⁵⁾.

شخصية المنظمة **Corporate personality**: وتعني "مجموعة السمات أو الخصائص التي تميز المنظمة وتنقسم إلى: سمات خاصة بالمنتج أو الخدمة سمات خاصة بالأداء المالي، سمات خاصة ببيئة العمل ومسئوليتها الاجتماعية، سمات خاصة بمكانة المؤسسة في السوق والمجتمع، سمات خاصة بالأداء الإداري وتعاملها مع جمهورها.

لقد حددت هاريسون « Harrison » عدة أسباب لدفع المنظمات إلى تغيير هويتها ومنها تغيير المنظمة لاسمها نتيجة تحالفات جديدة أو تغيير الملكية، أو قدم الهوية الحالية للمنظمة ورغبتها في تقديم نفسها بصورة جديدة، أو تحديد المنظمة لرسالة جديدة تؤذيها وتعمل على تحقيقها ووجود قيادات جديدة للمنظمة وأضافت أن الإعلان المؤسسي يساهم في التعريف بهذه الهوية من خلال بناء الوعي بها وشرح فلسفة المنظمة وسياساتها وإنجازاتها ودورها الاجتماعي.

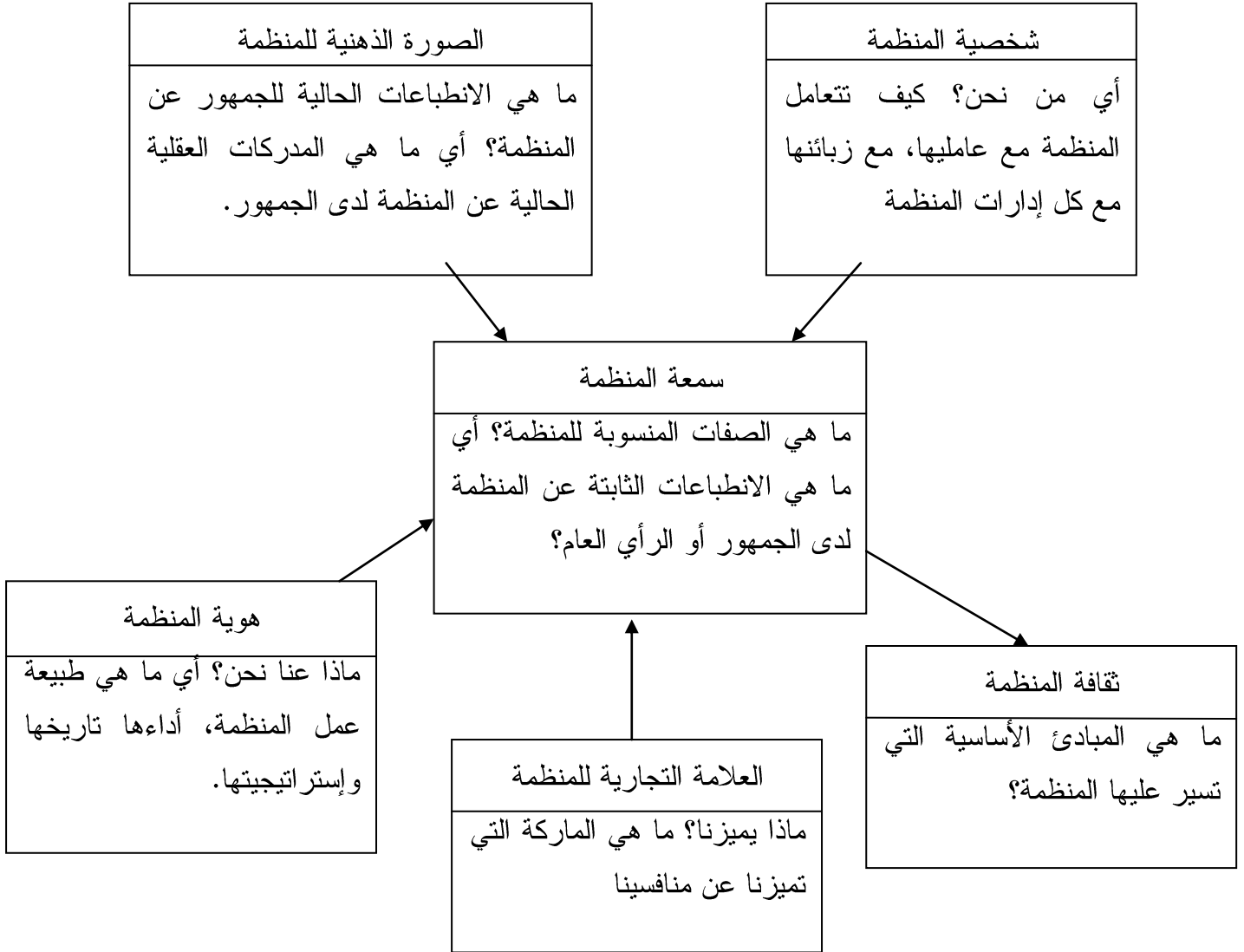
⁽⁴⁵³⁾ Wallace, Michelle, Sheldon, Neroli, lings, Ian, and Cameron, Rosly, « Attraction and image for the Australian rail industry », In : proceeding of British Academy of Management Conference 2010, 14 September 2010, University of Sheffield, Sheffield, p 7.

⁽⁴⁵⁴⁾ Dulani Nissanka, « Employee's Attraction Magnet : Branding » Proceedings of the HR Dialogue, 2013, Vol. 01, No. 01, University of Sri Jayewardenepura, Sri Lanka p 38.

⁽⁴⁵⁵⁾ علي عجوة، "العلاقات العامة والصورة الذهنية"، كلية الإعلام جامعة القاهرة، الطبعة الثالثة، 1999، ص 51-52.

وقد اتفق عدد كبير من الباحثين على أن هوية المنظمة تساهم في تكوين صورتها (456). بالإضافة إلى أن كل من صورة المنظمة، هويتها، ثقافتها، شخصيتها علامتها التجارية كلها عوامل تساهم في تكوين وبناء سمعة المنظمة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (14): عناصر بناء سمعة المنظمة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

(456) - http://ahmedfr.blogspot.com/p/blog-page_1759.html?m=1

الفرع الثاني: خطوات تكوين سمعة المؤسسة، معاييرها وأهميتها.

1- خطوات تكوين سمعة المؤسسة:

وضعت ستيوارت (Stuart) نموذجاً يفسر كيفية تكون سمعة المنظمة، حيث اعتمد هذا النموذج على عدد من المراحل المتراكمة والمتداخلة التي ترتبط فيها سمعة المنظمة بهويتها وصورتها لدى أصحاب المصالح من الجمهور وحدد النموذج عملية تكون السمعة كما يلي⁽⁴⁵⁷⁾:

المرحلة الأولى: وهي مرحلة تتعلق ببناء وتأسيس ثقافة المنظمة وتنشأ عبر تكامل العناصر التالية:

- بناء وتأسيس شخصية المنظمة وتعني سماتها العامة وصفاتها المتكونة عبر تحديد فلسفة المنظمة التي تحكم عملها وقيمتها التي تؤمن بها ومهمتها التي تسعى لإنجازها.

- الاتصالات الإدارية والمؤسسية وهي الاتصالات التي تنقل المنظمة من خلالها إلى العاملين وإلى أصحاب المصالح من الجمهور فلسفتها وإستراتيجيتها ومكونات هويتها.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة وسيطة بين الإطار العام لثقافة المنظمة بالتواصل مع أصحاب المصالح من الجمهور.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة إدراك الجمهور لهوية المنظمة.

2- معايير السمعة الحسنة:

لقد حدد « Fombrun » فومبران، ستة معايير للسمعة الحسنة وهي: الأداء، المنتج أو الخدمة، الإبداع، مكان العمل، الالتزام بالقوانين والتشريعات الوطنية، وتم اعتبار تلك المعايير كأسس لبناء مقاييس سمعة المنظمة.

أما بروملي (Bromley) فقد ذكر أن عناصر قياس سمعة المنظمة تختلف باختلاف طبيعة المنظمة ومجال نشاطها وحجمها، إلى جانب التوقيت والظروف التي يجري فيها القياس وكذلك نوعية الجمهور المستهدف من القياس والخصائص الثقافية للمجتمع⁽⁴⁵⁸⁾.

مجلة فورتين « Fortune » ومن خلال عملية مسحية لخمسة مئة شركة، أظهرت معايير الصفات المميزة للشركات ذات السمعة الحسنة، وقد تركزت في ثمان صفات كالتالي⁽⁴⁵⁹⁾:

1- جودة الإدارة.

2- القدرة على التطور (التطور في البيئة الداخلية أو الخدمات أو النمو في الإيرادات).

3- جودة المنتج أو الخدمة (ومن الممكن وضع معايير لقياس جودة الخدمات).

(457) - http://ahmedfr.blogspot.com/p/blog-page_1759.html?m=1

(458) - <http://portal.pmecegypt.com>

(459) - <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/264288>

- 4- الحفاظ على الأشخاص المهمين.
 - 5- الموقف المالي السليم.
 - 6- استخدام أصول وموجودات الشركة بشكل أمثل.
 - 7- درجة الابتكار فيها (درجة الابتكار في الخدمات والعمليات التي تقدمها المنظمات).
 - 8- صداقتها مع البيئة.
- 3- أهمية سمعة المؤسسة:
- تعد السمعة مجموعة من القيم غير المنظورة التي تكتسبها المنظمة عبر الوقت من خلال إدراك الجمهور وتقييمه الدائم والمستمر لعناصرها، وللسمعة الجيدة نتائجها الممتازة سواء من حيث التشغيل وعمليات الشركة أو لجهة الأداء المالي (460):
- أولاً: من حيث القيمة التشغيلية.
- 1- تعطي قيمة سيكولوجية إضافية لمنتجات المؤسسة (مثل الثقة) والخدمات التي تقدمها المؤسسة (على سبيل المثال: عندما يصعب تقييم نوعية الخدمة عندئذ يقوم التقييم في درجة أعلى إذا كانت سمعة المؤسسة التي تقدمها جيدة خلافاً للمؤسسة ذات السمعة السيئة).
 - 2- تساعد في الإقلال من المخاطر التي قد يشاهدها الزبائن عندما يشترون خدمة أو منتجاً ما.
 - 3- تكون عوناً للزبائن عندما يختارون منتجاً معيناً أو خدمة معينة عندما تبدو هذه المنتجات أو الخدمات متشابهة في وظائفها.
 - 4- تتيح فرصة الوصول إلى الموظفين ذوي الكفاءة أعلى أي تسهل من مهمة استقطاب الكفاءات وتزيد من رضا الموظفين الحاليين عن عملهم.
 - 5- تضاعف فاعلية الإعلان وتأثير قوة المبيعات كما أنها تدعم إدخال المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
 - 6- تمثل إشارة قوية إلى منافسي المؤسسة، وتتيح فرصة الوصول إلى أفضل المؤسسات المقدمة للخدمات المهنية (ومثال على ذلك: تفضل وكالات الإعلان الممتازة التعامل مع أفضل العملاء، وبذلك تستطيع أن تستأجر السمعة الجيدة لهؤلاء العملاء).
 - 7- توفر فرصة ثانية للمؤسسة في حال تعرضها لأزمة ما (مثل ذلك، عودة حصة مؤسسة Johnson and Johnson) إلى سابق عهدها بعد أزمتين تعرضت لها جراء فساد منتج « Tylenol » والسبب الأول والأهم هو السمعة الجيدة التي تتمتع بها المؤسسة.

(460) - <http://www.noonbooks.com>

8- تساعد على زيادة رأسمال المؤسسة في سوق الأسهم العادية، كما أنها تعزز قوة المساومة في القنوات التجارية (مثل ذلك: عندما دخلت شركة IBM سوق الكمبيوتر الشخصي PC ضمنت لها سمعتها الجيدة الدعم في التوزيع.

9- تعمل السمعة الجيدة بمثابة كفالة حسن تنفيذ الأعمال عندما توقع المؤسسة عقدا مع بعض شركات الأعمال الأخرى مثل الموردين ووكالات الإعلام.
ثانيا: من حيث القيمة المالية.

السمعة الجيدة للمؤسسة تزيد من طول المدة الزمنية التي تقتضيها المؤسسة في كسب عائدات ممتازة جدا والشاهد على ذلك عندما دخلت شركة IBM سوق الكمبيوتر الشخصي في أمريكا سنة 1981 بدت وكأنها تقدم على كارثة، إذ لم يتضمن هذا الكمبيوتر تلك التكنولوجيا المثيرة للإهتمام ولم يشتمل على مزايا حق التسجيل والصنع الخاص بالشركة، يضاف إلى ذلك ثمنه المرتفع بالمقارنة مع غيره من الكومبيوترات، في ذلك الحين كانت شركة أبل Apple computer الرائد بلا منازع في سوق الكومبيوترات، ولكن الكمبيوتر الشخصي من إنتاج IBM سرعان ما حقق نجاحا كاسحا في سنة 1983، وتفوقت في مبيعاتها على أقرانها من مبيعات شركة Apple حتى بلغت عائدات شركة IBM نحو ملياري دولار، والسبب الرئيسي في ذلك يرجع إلى تاريخها الطويل الذي يربو على عشرات السنين في تقديم الخدمة الممتازة لزبائنها.

الفرع الثالث: أهمية الاتصال المؤسسي في بناء سمعة المؤسسة.

يلعب الاتصال المؤسسي دور مهم في التعريف بالمؤسسة وتحسين سمعتها وصورتها لدى الجمهور المستهدف.

1- ماهية الاتصال المؤسسي:

يعرف الاتصال بأنه: "عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للأفكار والحقائق والانفعالات وتحقيق تفاهم مشترك بين جميع الأطراف المعنية في الأمر"⁽⁴⁶¹⁾.
كما يعرف بأنه: "انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى، ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، فهو يمكننا من نقل معارفنا ليستمر التفاهم بين الأفراد".

(461) صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكيبي، "التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2012، ص 35، 36.

أما الاتصال المؤسسي « la communication institutionnelle » فيعرفه Jean Michel Utrad بأنه: "يشير إلى كل العمليات الاتصالية التي تهدف إلى تطوير شهرة المؤسسة وتحسين صورتها كمنشأة"⁽⁴⁶²⁾.

ويعرفه "لوساد أفاسكس" بأنه: "مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسات بصفقتها القائمة بعمليات الاتصال وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي، وتسيير وتشكيل صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة مع واقعها، أهدافها، أحاسيس أعضائها وطلبات محيطها"⁽⁴⁶³⁾.

كما يعرف بأنه: "دراسة وتطبيق مجموع المؤشرات والوسائل التي تنظم المؤسسة بواسطتها اتصالها مع محيطها"⁽⁴⁶⁴⁾.

2- أهمية الاتصال المؤسسي:

يعد الاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة. وقد ازدادت أهمية الاتصالات في المنظمة المعاصرة بعد أن اتسع نطاق الأخيرة وتوسع نموها وتطورها إضافة إلى ازدياد حجمها وتعقيدها، وابتعاد الإدارات العليا عن حركة التنفيذ في ميادين العمل، والمنظمة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة، لا تستطيع تحقيق أهدافها تلك إلا عبر حلقات مستمرة وحركة دائمة من الاتصالات سواء بطابعها الرسمي أو غير الرسمي.

إن عملية الاتصال تعد ذات أهمية أساسية في نقل المعلومات والأفكار والمشاعر والحقائق وغيرها بين الأفراد أو الجماعات، كما تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من المتغيرات المختلفة، سواء ما يتعلق منها بطبيعة العمل، أو الموقع المادي لوجود الأفراد⁽⁴⁶⁵⁾، ويساهم الاتصال بدرجة كبيرة في زيادة فعالية المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، فعلى المستوى الداخلي

⁽⁴⁶²⁾ محمدا ناجي الجوهر، "وسائل الاتصال والعلاقات العامة"، دار يافا العلمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 155.

⁽⁴⁶³⁾ فضيل دليو، "اتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)"، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، الطبعة الأولى، 2003، ص 30.

⁽⁴⁶⁴⁾ منال طلعت محمود، "مدخل إلى علم الاتصال"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2002، ص 22.

⁽⁴⁶⁵⁾ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص 201.

يساهم في إيصال المعلومات والأفكار فيما بين العاملين، أما على المستوى الخارجي فيساهم في إيصال المعلومات من المؤسسة إلى جمهورها والعكس أي أنه يعمل في اتجاهين، كما يساهم الاتصال الخارجي في تحسين سمعة المؤسسة وصورتها لدى الجمهور المستهدف، ولهذا يجب على المؤسسة أن تختار التوقيت المناسب للاتصال وكذلك اختيار وسيلة الاتصال الملائمة وهذا بعد أن تقوم بدراسة جيدة للجمهور.

3- أنواع الاتصال المؤسساتي:

ينقسم الاتصال المؤسساتي إلى نوعين: اتصال داخلي واتصال خارجي كما يلي:

3-1- الاتصال الداخلي:

أ- تعريفه: يعرف الاتصال الداخلي بأنه: "الاتصال المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

ب- أنواعه: ينقسم الاتصال الداخلي إلى نوعين بدوره، اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

1- الاتصال الرسمي: ويقصد به الاتصال الذي يحدث داخل المنظمة وفق حدود التنظيم الرسمي، وينقسم الاتصال الرسمي إلى ثلاث أنواع رئيسية هي⁽⁴⁶⁶⁾:

الاتصالات النازلة: وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل، وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل: المذكرات واللقاءات الجماعية ومناقشة الموازنات ومنشورات المنظمة.

الاتصالات الصاعدة: تتضمن نشاطات الاتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ الخطط، وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه.

الاتصالات الأفقية: تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة.

2- الاتصال غير الرسمي: وهي بمثابة الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، وتمتاز بسرعتها قياساً بالاتصالات.

(466) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص 208.

2-3- الاتصال الخارجي:

أ- تعريفه: يعتبر الاتصال الخارجي بمثابة "حلقة وصل بين المؤسسة ومحيطها"، ويضم الاتصال الخارجي كل الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المجهزين، والمستهلكين، والمستعملين الصناعيين وغيرهم⁽⁴⁶⁷⁾.

ب- أنواعه: ينقسم الاتصال الخارجي إلى ثلاثة أنواع: اتصال عملياتي واتصال إستراتيجي واتصال حول السمعة والصورة.

1- الاتصال الخارجي العملي: كل عضو من أعضاء المؤسسة يكون له اتصال مباشر مع محيطها الخارجي، في إطار نشاطاتهم اليومية، وباعتبارهم ممثلين لهذه المؤسسة ومرآة عاكسة لها أمام جمهورها فيسعى كل واحد منهم إلى إعطاء صورة إيجابية عن هذه المؤسسة وبالمقابل يتلقون ردودا ومعلومات قد تستخدمها المؤسسة لصالحها.

2- الاتصال الخارجي الإستراتيجي: وهو بدوره ينقسم إلى نوعين، حيث يسعى النوع الأول إلى إنشاء وتكوين الشبكات باعتبار أن المؤسسة تبحث عن التواجد وتحقيق ذاتها في محيطها وإقامة علاقات طيبة مع الفاعلين في هذا المحيط، هذا النوع من الاتصال يعتبر كوسيلة دفاعية يمكن أن تخدم المؤسسة في حالة وجود أزمات أو مشاكل، أما النوع الثاني فيسمى الاستماع الخارجي حيث تضع المؤسسة قنوات لجلب المعلومات من البيئة المحيطة وهذا بجمع معطيات عن منافسيها وأيضا التطورات الحاصلة في بيئتها، مما يساعدها في اتخاذ القرارات على المدى المتوسط والطويل.

3- اتصال خارجي حول سمعة وصورة المؤسسة:

ويعتبر اتصال خارجي بحد ذاته، وهو يعبر عن علاقة المؤسسة بجمهورها حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تعزيز وتحسين سمعتها وصورتها وقد تستعمل عدة وسائل من أهمها: الإعلان، وسائل الإعلام والعلاقات العامة.

الفرع الرابع: دور العلاقات العامة في بناء وتعزيز سمعة المؤسسة.

تعد العلاقات العامة وظيفة حيوية في المؤسسات كافة التي تمارس فيها، لم يعد من الممكن الاستغناء عنها أو عدها نشاطا ثانويا بل أصبحت ضرورية لكل مؤسسة تمارس عمل يمس فئات الجمهور بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وازدادت أهميتها نتيجة التطورات

(467) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 209.

المتسارعة في مجالات الحياة لاسيما الاتصال⁽⁴⁶⁸⁾. وللعلاقات العامة أهمية بالغة في بناء وتعزيز سمعة المؤسسة وكذا التعريف بصورتها وعلامتها التجارية.

1- ما المقصود بالعلاقات العامة؟

وضعت المئات من التعريفات لتحديد مفهوم إصلاحي لتعبير العلاقات العامة في كثير من هذه التعريفات تم خلط ومزج بينها وبين مفاهيم أخرى مشابهة كالإشهار، الدعاية والاتصال ... ولم تظهر كميدان بحث مستقل إلا مع تأسيس وإنشاء هيئات ودوائر بحث خاصة تهتم بالدراسة المستقلة لموضوع العلاقات العامة، كالجمعية الدولية للعلاقات العامة، المعهد البريطاني للعلاقات العامة، الجمعية الفرنسية للعلاقات العامة، ومعهد كالتيب وبروم ...، وفيما يلي نورد بعض أدق وأشمل هذه التعريفات⁽⁴⁶⁹⁾:

تعريف ميثاق مهني العلاقات العامة الفرنسي: غرض بحث العلاقات العامة هو "تحديد ووضع سياسة دائمة للاتصال موجهة لتمكن مجموعة (مؤسسة) من إقامة علاقات ثقة ووفاء مع الجمهور الداخلي والخارجي، ووجود واستمرار هذه المجموعة (مؤسسة) مرهون بهذه الجماهير، والعلاقات العامة تشكل على هذا الأساس وظيفة أساسية من وظائف إدارة وتسيير هذه المؤسسة. **تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة:** العلاقات العامة "هي نشاط إداري وتسييري يتم بصورة دائمة ومنظمة، تسعى المؤسسة أو أي تنظيم عمومي أو خاص من خلالها لإيجاد جو من التفاهم والتقارب مع من تتعامل معهم (الجمهور) ولتحقيق هذا الهدف تسعى المؤسسة قدر الإمكان أن تكيف نفسها مع اهتمامات الجمهور، بحيث تطبق مبدأ الإعلام الواسع، وتسعى لإيجاد تعاون فعال معهم، وتأخذ بعين الاعتبار تحقيق مصلحة الجميع".

يجمع علماء الاتصال والعلاقات العامة على أن الأب المؤسس للعلاقات العامة هو الصحفي الأمريكي إيفي لي Ivy Lee، الذي كان يشتغل صحفي بمكتب الصحافة التابع للجنة الوطنية الديمقراطية بالولايات المتحدة الأمريكية. وما دعى إيفي لي للاهتمام بموضوع العلاقات العامة هو عدم رضاه عن طبيعة العلاقات السائدة بين أرباب العمل والعمال سيما مع الأزمة الاقتصادية التي شهدتها العام مع مطلع القرن العشرين، بالخصوص أزمة 1907 وأزمة 1929، وفي الولايات المتحدة الأمريكية على الخصوص كان شبح 12 مليون عاطل عن العمل يهدد الدولة بقيام ثورة عمالية وشيكة، سيما بعد أن قام أحد أكبر رجال الصناعة وهو جون روكفيلر

(468) فاطمة عبد الكاظم الربيعي، "برامج العلاقات العامة وإستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة"، مجلة الباحث الإعلامي، العدد 08، آذار 2010، ص 167.

(469) يامين بودهان، "هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة"، مجلة علوم الإنسانية www.ulum.nl السنة الرابعة، العدد 20 تموز (يونيو) 2006، ص 2.

D. John Rochefeler بإعطاء أوامر بالاعتداء على العمال المضربين، مما أثار غضب الطبقة العمالية، ولكن روكفيلر أراد تدارك الوضع، فاستعان بخدمات المكتب الصحفي لإيفي لي لتحسين صورته أمام الرأي العام، وبالفعل قام "إيفي لي" بإعداد إستراتيجية للعلاقات العامة كانت تهدف إلى التغيير الجذري لصورة "روكفيلر"، وتحسينها وإظهاره بمظهر رب العمل الطيب والمحب للخير، عوض الشرير المستغل.

والمؤسسة الحديثة أيا كانت طبيعتها لا تستطيع الاستغناء عن العلاقات العامة كدعامة ووظيفة أساسية، فهي التي تعمل على أنسنة المؤسسة على حد تعبير الأستاذ ميلر دو روهارفرد Miller de Harvard إذ يقول: "العلاقات العامة هي مثل نظام دفاع للمؤسسة الحرة في النظام الرأسمالي فهي ترمي إلى أنسنة المؤسسة أي تعمل على تحريكها وتفعيلها ليس فقط كوحدات مجهولة بل ككائن إنساني...".

2- مفهوم برامج العلاقات العامة وأنواعها:

يمكن تعريف برنامج العلاقات العامة بأنه: "مجموعة من الأنشطة والحملات الموجهة لتحقيق هدف ما خاص بجمهور معين أو جماهير محددة أو بالجمهور العام وهو جزء من الخطة العامة ويشكل العمود الفقري لها ويمكن اعتباره تخطيطا على المستوى الجزئي".
وبشكل عام يقسم خبراء العلاقات العامة البرامج إلى نوعين⁽⁴⁷⁰⁾:

2-1- **البرامج الوقائية:** وهي برامج مبنية على دراسات مستفيضة وبحوث رشيدة تستهدف غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقات ودية بين المؤسسة وجماهيرها المختلفة وذلك عن طريق العمل الدائم لإزالة كل ما يؤدي إلى سوء الفهم أو تعارض المصالح، وهذا النوع من البرامج يستهدف تجنب الأخطاء قبل حدوثها ودراسة مواقف الجماهير إزاء المؤسسة ورصد أسباب الأزمات واكتشاف أعراضها وتلافيها قبل حدوثها وبذلك يمكن الوقاية منها، وهي برامج طويلة الأجل ذات أهداف محددة تحديدا جيدا.

2-2- **البرامج العلاجية:** وهي برامج ذات طبيعة إنسانية مقارنة بالبرنامج الوقائي فهو ذلك البرنامج الذي يبدأ حينما يحتاج الأمر إلى بذل مجهود لمواجهة أزمة ما، ومعنى ذلك أن هذا النوع من البرامج يتسم بالحالية والمواجهة السريعة للمشاكل والأزمات التي تظهر فجأة في علاقة المؤسسة بجمهور معين من جماهيرها النوعية الداخلية أو الخارجية كما أنها تتسم بقصر الآجال لارتباطها بمعالجة المشكلة أو الأزمة التي دعت إليها.

(470) فاطمة عبد الكاظم الربيعي، "برامج العلاقات العامة وإستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص

3- تعريف إستراتيجيات العلاقات العامة وخطوات بناءها:

المقصود بإستراتيجيات العلاقات العامة حسب كتاب « Publicitor »، هي "مجموع القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها التي تتخذها مؤسسة ما بغرض تحقيق أهداف معينة، وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة" وحتى تتمكن المؤسسة من تخطيط وإعداد إستراتيجية فعالة للعلاقات العامة وضع خبراء التخصص إستبيان يحوي مجموعة من الأسئلة، وكل سؤال يعد محورا أساسيا من محاور خطة إعداد الإستراتيجية الفعالة وتتمثل في⁽⁴⁷¹⁾:

أ- ما هي الأهداف الموجودة؟

ب- من هو الجمهور المستهدف؟

ج- ما هي العوائق المحتملة بخصوص الميزانية، الوقت المستلزم؟

د- ما هي الوسائل والتقنيات التي يجب الاعتماد عليها؟

هـ- ما هي النشاطات أو الخطوات العملية التي ينبغي إتباعها؟

و- ما مدى نجاح برامج العلاقات العامة (تقييم)؟

أ- **تحديد الأهداف:** ويقصد بالهدف الغاية التي يسعى برنامج العلاقات العامة لتحقيقه، أي لماذا يوجه القائم بالعلاقات العامة رسائل ومضامين اتصالية لجمهور؟ وما الفائدة التي تحققها هذه الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة؟ وتكمن أهمية تحديد الأهداف مع بداية الخطة في توجيه جهود القائم بالعلاقات نحو غاية مقصودة، فلا تكون جهودا مشتتة، ويوجد نموذج مشهور في الاتصال يحدد بصورة منهجية خطوات تحديد الأهداف وهو نموذج "AIDA" لإيلمو لويس "Elmo lewis"، يحتوي على ثلاثة مراحل أساسية هي:

1- جعل الجمهور المستهدف يتعرف على المؤسسة أو علامتها التجارية، وذلك من خلال إثارة إنتباهه بوجود المؤسسة.

2- جعل الجمهور المستهدف يحب المؤسسة ويتعلق بها.

3- جعل الجمهور المستهدف يتحرك ويسلك سلوكا إيجابيا تجاه المؤسسة وذلك من خلال اتخاذ قرار الشراء مثلا.

ب- **الجمهور المستهدف:** « le public ciblé »: عرف المعهد البريطاني للعلاقات العامة الجمهور على أنه: "مجموع الأشخاص الذين يقعون داخل منطقة نشاط مؤسسة معينة: الزبون المحتمل، النقابة التي تجمع الأجراء، اللجنة البرلمانية المشرعة، المساهمون، البنوك". ويقسم الجمهور المستهدف إلى صنفين:

⁽⁴⁷¹⁾ يامين بودهان، "هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة"، مرجع سبق ذكره، ص 6-7.

الجمهور الداخلي: ويضم كل من يشتغل داخل المؤسسة: الإدارة، الموظفون ... بالإضافة إلى مختلف المجموعات الطرفية التي تنشأ داخل المؤسسة كالجمعيات والنوادي الثقافية والرياضية، ونقابة العمال.

الجمهور الخارجي: تحسين صورة المؤسسة وتعزيز سمعتها هي مسؤولية المؤسسة في حد ذاتها، أي الصورة الجيدة تصنع في الداخل قبل الخارج، فحين ينقل الجمهور الداخلي صورة حسنة وجذابة عن المؤسسة التي يشتغلون بها حين ذلك تبني الجماهير الخارجية انطباعات جيدة عن المؤسسة، ويضم الجمهور الخارجي عدة أصناف: الزبائن، المؤسسات الأخرى، وسائل الإعلام، المؤسسات الحكومية، البنوك، المساهمون ...

ج- ما هي الوسائل والتقنيات الواجب الاعتماد عليها: يجب على المكلف بالعلاقات العامة أن يصنف قائمة للوسائل والدعائم التي تمكنه من توصيل ونقل المضامين والرسائل الاتصالية، ويمكن استعمال وسائل وتقنيات عدة منها⁽⁴⁷²⁾:

1- **الوسائل المطبوعة:** وهي تعتمد على الوسيط المطبوع كحامل الرسالة الاتصالية ومن أهم هذه الوسائل: صحيفة أو جريدة المؤسسة، الملف الصحفي، البيان الصحفي، المعلقات، النيوز لاتر News Letter، توت بوات Toutes boites، الدوريات périodiques، المطويات dépliant.

2- التقنيات السمعية - بصرية: السينما، التلفزيون، الراديو.

3- التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال: شبكة الأنترنت، الميلتيميا، أجهزة الكمبيوتر.

4- وسائل أخرى: الملتقيات، الندوات الصحفية، المعارض الإعلامية، السبونسورينغ ou sponsoring prrainage، المسينا mécénat ...

د- **تحديد الميزانية والوقت:** يجب على القائم بالعلاقات العامة تحديد تكاليف تنفيذ برنامج العلاقات العامة منذ البداية، وعرضه على الإدارة العامة للمؤسسة حتى تخصص ميزانية كافية للتنفيذ.

هـ- ما هي النشاطات أو الخطوات العملية التي ينبغي إتباعها؟

1- **النشاطات الموجهة للجمهور الداخلي:** يهتم القسم المكلف بالعلاقات العامة بتوفير وخلق جو عمل آمن وطيب داخل المؤسسة، سواء بين الموظفين أنفسهم أو بين الموظفين والإدارة المسؤولة، فتنشأ علاقات إيجابية خالية من التوتر والحساسيات، لأن وجود الأزمات داخل

(472) يامين بودهان، "هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة"، مرجع سبق ذكره، ص 9 -

المؤسسة يؤثر بشكل سلبي على سمعتها وصورتها في الخارج، كما يؤثر سلبا على أدائها ومردودها الإنتاجي، ويمكن إيجاز الإجراءات العملية التي يمكن توجيهها للجمهور الداخلي حتى يتبنى سلوكيات إيجابية فيما يأتي:

- إعداد مجلة أو جريدة إعلامية دورية توجه خصيصا للجمهور الداخلي.
- إعداد مطويات أو كتب استقبال توزع للموظفين والعمال.
- تخصيص أماكن للإعلانات والمعلقات بالإضافة إلى توفير سجلات لإبداء الآراء وتقديم الاقتراحات، وهي وسيلة جيدة للاتصال الداخلي.

2- **النشاطات الموجهة للجمهور الخارجي:** يقوم المكلف بالعلاقات العامة بتنظيم عدة نشاطات موجهة لمختلف الجماهير الخارجية من بينها: إعداد شعار المؤسسة "logo d'entreprise"، تنظيم المعارض الإعلامية التعريفية، المشاركة في التظاهرات الثقافية والرياضية للتعريف بنشاطات المؤسسة توزيع المنشورات والملصقات والمطويات على الزبائن ومختلف الجماهير الخارجية، تمويل الأندية والجمعيات الثقافية وتقديم المساعدات والمنح الخيرية مقابل التشهير باسم المؤسسة وعلامتها التجارية.

و- تقييم البرنامج :Evaluation du programme

تقييم برنامج العلاقات العامة كمرحلة أخيرة يؤكد لنا مدى نجاح الإستراتيجية المسطرة أو فشلها، وكم نسبة نجاح الأهداف المحددة؟ وهل استطعنا فعلا إقناع الجمهور المستهدف بالمضامين الإعلامية التي نقلناها له؟ وهل أصبح هذا الجمهور يتبنى انطباعات جيدة عن المؤسسة؟ وإلى أي مدى نجاح المؤسسة من حيث ارتفاع المبيعات وتزايد المداخيل مرتبط بشكل أساسي بإستراتيجية العلاقات العامة المسطرة؟ أم أن هذا النجاح مرتبط بعوامل أخرى؟

إن تقييم البرنامج هي خطوة ضرورية لانتقاد الذات، من حيث إدراك عوامل القوة وإدراك كوامن الضعف والخطأ، فنقوم بعد ذلك المؤسسة ببناء إستراتيجية لسنة مقبلة تراعي فيها نتائج التقييم وتعتمد على مبدأ التطوير والتحسين كمبدأ أساسي⁽⁴⁷³⁾.

إن العلاقات العامة توجد الثقة والتفاهم المتبادل بين المؤسسات المختلفة والجماهير المتعاملة معها وهي تهدف من ذلك إلى إقامة سمعة طيبة للمؤسسة من ناحية، والحفاظ على العلاقات الطيبة واستمرار التعامل مع تلك الجماهير من ناحية أخرى. وبناء عليه فإن الجهود المبذولة في مجال العلاقات العامة لا بد من أن تنصب في تحقيق الإستراتيجية الجوهرية مما

(473) يامين بودهان، "هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة، مرجع سبق ذكره، ص 11،

يؤدي إلى نجاح المؤسسة، وإذا كانت هذه الإستراتيجية تمثل الأهداف العليا للعلاقات العامة فهناك أهدافا فرعية أخرى أو مرتبطة بموقف معين أو حدوث واقعة ما وهذا ما يتضح في البرامج التي تسعى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها. فالهدف من برامج العلاقات العامة هو توطيد سمعة المؤسسة باعتبار أن السمعة الطيبة هي إحدى الدعائم الأساسية التي يقوم عليها كيان المؤسسة فالصورة المشرفة للمؤسسة والسمعة الحسنة هي التي تخلق المناخ المناسب لإقبال الجمهور على التعامل معها وجذب أفضل العناصر للعمل فيها وسعادة العاملين بالانتماء إليها وبذلك يزداد نجاحها وتنمو أنشطتها وتصبح قادرة على مواجهة أية منافسة حالية كانت أو مرتقبة⁽⁴⁷⁴⁾.

المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة في استقطاب الكفاءات البشرية.

الثقافة التنظيمية واحدة من أكثر نقاط القوة الراسخة في المؤسسة وهذا حسب رأي شاين « Shein »⁽⁴⁷⁵⁾، أما كتزارو وآخرون « catanzaro et al »، فيؤكد ومن خلال العديد من المؤلفات على أن وجود ثقافة تنظيمية محددة بوضوح يعطي فرصة كبيرة للمؤسسة لاستقطاب أفضل العاملين والمحافظة عليهم في نفس الوقت⁽⁴⁷⁶⁾.

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

إن مفهوم الثقافة التنظيمية مرتبط بمفهوم الثقافة في بعض العلوم الاجتماعية مثل علم الاجتماع والأنثروبولوجيا وغيره من العلوم الأخرى، ولم يستعمل مصطلح « culture » « d'entreprise » ثقافة المؤسسة في حقل الإدارة إلا في سنة 1970 من طرف أحد أساتذة « Harvard business school » يدعى « davis stanley » في أحد كتبه تحت عنوان: « comparative management : organizational and culture perspectives » بعدها وخلال الثمانينات نشر الأستاذ نفسه مقال في المجلة الاقتصادية « business weeks »، حاول من خلاله مقارنة عمل خمس مؤسسات انطلاقا من ثقافة كل مؤسسة. إذ تعتبر مرحلة الثمانينات المرحلة التي وضعت فيها القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية، وذلك بفضل كل من

⁽⁴⁷⁴⁾ فاطمة عبد الكاظم الربيعي، "برامج العلاقات العامة وإستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 174.

⁽⁴⁵⁶⁾ Kayj. Bunch, « Training Failure as consequence of organizational culture », Human Resource development review vol 6, N 02 june 2007, p 146.

⁽⁴⁷⁶⁾ Justine Guillemette , Jules Bergeron , « pratiques d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main d'œuvre »,op.cit ,p18

(Kennedy, Terrence Deal, Ilan) بإصدار كتاب بعنوان « coporate culture »⁽⁴⁷⁷⁾. وقد أعطيت عدة تعاريف لثقافة المؤسسة نذكر منها:

- يعرف ماير « Meier » ثقافة المؤسسة بأنها: "مجموع السلوكيات والتصرفات النموذجية المقبولة والممارسة بوعي أو بدون وعي من غالبية أفراد المؤسسة والتي تؤثر بشكل كبير على الطريقة التي يحلون بها المشكلات اليومية التي تواجههم ويتخذون على أساسها القرارات"⁽⁴⁷⁸⁾.

وعرفها « Davis » بأنها: "مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة"⁽⁴⁷⁹⁾.

أما « Hofstede » فيعرف ثقافة المؤسسة بأنها: "البرمجة الجماعية لفكر أفراد التنظيم". وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول بأن ثقافة المؤسسة تشير إلى "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والقيم، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع مع الأعضاء فيه"⁽⁴⁸⁰⁾.

الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية ووظائفها.

1- مكونات الثقافة التنظيمية:

تنقسم مكونات ثقافة المؤسسة إلى قسمين: المكونات غير المادية والمكونات المادية.

⁽⁴⁷⁷⁾ زين الدين بروش، لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خبضر بسكرة، العدد الأول، جوان 2007، ص 55.

⁽⁴⁷⁸⁾ عثمان حسن عثمان، "تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 08، سنة 2008، ص 78.

⁽⁴⁷⁹⁾ michel petit, Andrey Klesta, « Management d'équipe : concepts et pratiques, dunod, paris 2000, p 178.

⁽⁴⁸⁰⁾ شتاتحة عائشة، "ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار" مداخل في الملتقى العلمي الدولي حول "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي بالأغواط، يومي 14، 15 أبريل 2009، ص 8.

1-1- المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية: نعني بالعناصر غير المادية تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها بحواسنا، حيث أنها تمثل الجزء الكبير من عناصر الثقافة على عكس العناصر المادية الأخرى للثقافة، وتتمثل هذه العناصر في (481):

القيم التنظيمية: تعد القيم التنظيمية جوهر وأساس الثقافة التنظيمية لأنها من أهم محركات سلوك الإنسان وموجهاته، إذ تعرف بأنها تصور الأفراد بأن المسلك الذي ينتهجونه هو المسلك المفضل مما يؤثر في اختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف، وبهذا تكون القيم عبارة عن تلك المفاهيم الإنسانية عما هو صحيح أو خاطئ أو سيء أو حسن، أو ما هو مهم أو غير مهم.

المعتقدات التنظيمية les croyances: تعرف هذه المعتقدات بأنها: "عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل وغيرها من المهام التنظيمية. لذا نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل: الحب والصدقة والتقدير والولاء التنظيمي والسعي من أجل إزالة تلك المعتقدات السلبية مثل الكراهية والأنانية وغيرها من الصفات الذميمة.

1-2- المكونات المادية للثقافة التنظيمية: لا يمكن التعرف على العناصر غير المادية (المعنوية) للثقافة التنظيمية إلا من خلال تلك العناصر المادية للثقافة التنظيمية والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه، بحواسنا، والتي نلخصها فيما يلي (482):

الطقوس والعادات التنظيمية: يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المنظمة.

الرموز les symboles: تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة، إذ تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها والتي تتجاوز الرمز في حد ذاته، والتي يصعب إدراكها بحواسنا، وتظهر الرموز داخل المؤسسة في شكل أشياء، وأفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد، مثل شعار المؤسسة أو علمها أو إسمها التجاري وكذا تصميمها المعماري وأماكن الاستقبال ونمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى.

الموروث الثقافي للمنظمة l'heritage culturel: نقصد به تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة منها ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع

(481) زين الدين بروش، لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة"، مرجع سبق ذكره، ص 57.

(482) زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

وعنصر محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي والتي تحاول المؤسسة التغاضي عليه لأنه مثبط لعمل الأفراد والمؤسسة ككل ويتجسد هذا الموروث الثقافي في:

أ- **القصص والأساطير التنظيمية les mythes**: تعد القصص رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل والتي تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة، والقصص التنظيمية ما هي إلا روايات عن حالات التمييز والمنافسة وحالات النجاح والفشل، والتي تجسد القيم التي تحكم هذه الحالات، أما فيما يخص الأساطير les mythes فهي قصص من نوع آخر فهي تروي بعض الأحداث التاريخية للمؤسسة خاصة ونجاحاتها وتلك الفترات البطولية التي مرت بها، ولكن بصفة مثالية يغلب عليها الطابع الخرافي والمثالي بشكل كبير، وبهذا نجد أن الأسطورة هي قصة مثالية شخصياتها هم أبطال المؤسسة تروي أحداث حقيقية وقعت في هذه المنظمة، بهدف التأثير على سلوك الأفراد وتدعيم القيم الثقافية داخل هذه المنظمة.

ب- **الأبطال les héros**: الأبطال هم أفراد غير عاديين يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رمزا للصناعة التي تعمل بها المنظمة، كما أنها يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، يقدمون دورا مثاليا في الأفراد والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة مما يجعلهم مثالا يقتدى به.

ج- **الطابوهات (المحظورات) les tabous**: ترتبط الطابوهات بتلك المخاوف التي تتفادى المنظمة الحديث عنها مثل الإخفاقات وبعض المشاكل والأحداث المأساوية التي مرت بها المؤسسة، وبالتالي فهي كل المواضيع والأحداث التي لا يجوز الحديث عنها أو تلك الأعمال والتصرفات التي لا يجب اقترافها مرة أخرى، وذلك بهدف تجنب وتفادي بعض الاختلالات والتوترات داخل المؤسسة.

2- وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة عددا من الوظائف داخل المنظمة ومنها⁽⁴⁸³⁾:

- للثقافة التنظيمية دورا في تعريف الحدود، إنها تخلق الاختلافات بين المنظمة والآخرين.
- تمنح أعضاء المنظمة شعورا بالهوية.
- تؤدي الثقافة إلى خلق الالتزام بشيء ما أكبر من الاهتمامات الشخصية للفرد.
- تفرز ثبات النظام الاجتماعي، إذ أن الثقافة هي المادة الاجتماعية اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله وفعله.

(483) ماجدة العطية، "سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى

- ثقافة المنظمة تساعد على توفير آلية السيطرة المنطقية لإرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوك العاملين.

الفرع الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية وخصائصها.

1- أنواع الثقافة التنظيمية: أصبح من الشائع أن يميز علماء الإدارة بين العديد من أنواع الثقافات التنظيمية وذلك حسب عدة معايير، فبالنظر إلى معيار القوة والضعف يمكن التمييز بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة أما بالنظر إلى درجة التكيف مع المحيط فيمكن أن نفرق بين الثقافة المرنة (التكيفية) والثقافة الجامدة (غير التكيفية)، ولكل نوع من هذه الأنواع تأثيره على المؤسسة (484).

معيار القوة والضعف: ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة، الثقافة القوية حيث نجد هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية يتمثلان في درجة الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والمعتقدات من جهة وشدة تمسك أعضاء هذه المنظمة بهذه المعتقدات والقيم، والثقافة الضعيفة هي على عكس الثقافة القوية إذ لا يتم إعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفترق المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وبالتالي فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، وبهذا يصبح العاملين يسرون في طرق مبهمة غير واضحة مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي كما يشعر الأفراد داخل هذه المنظمة بالغرابة عن الثقافة والمجتمع المحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي.

معيار التكيف مع المحيط: ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة أيضا الثقافة التكيفية (المرنة) إذ يسود في المؤسسة في إطار هذه الثقافة التنظيمية المرنة تشجيع استكشاف واستغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير، كما يبرز وبشكل جلي دور وأهمية القيادة في ذلك مما يجعل مهمة القائد أو المسير هو تعميم التغيير وهذا في منظمة ذات فلسفة تسودها روح المبادرة على كل المستويات الهرمية مما يشجع على اتخاذ القرار والابتكار وتحسين الاتصالات وإشراك الأفراد. بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التكيفية تركز على رضا الزبون وبالتالي فهي دائما تدخل تغيرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمنظمة بالحذر، ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لإتخاذ أي قرارات أو إجراءات بل إنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات، لهذا فإن هذه الثقافة الجامدة هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث، ويرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع وتتميز أيضا بالإفراط في

(484) زين الدين بروش، لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة"، مرجع سبق ذكره، ص 56.

الرقابة مما يجعلها مثبطة للحوافز ومكبثة للحماس مما يؤثر بشكل كبير على المؤسسة خاصة في حالة أحداث التغيير (485).

2- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف ثقافة المنظمة بالخصائص التالية (486):

الثقافة نظام مركب: تتكون ثقافة المنظمة من عدة مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيلها وهي تشمل كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع وآداب الفنون والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك).

الثقافة نظام متكامل: من منطوق كونها (كل مركب)، تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة، فأى تغيير تطرأ على أحد العناصر، لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

الثقافة نظام تراكمي: يتصف بالاتصال والاستمرار، فيعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة، مما يؤدي إلى تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وطرق انتظام وتفاعل هذه المكونات.

القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثال: الجودة العالية، نسب منخفضة من الغياب، الانصياع للأنظمة والتعليمات ...، كلها عناصر تحكم اتخاذ القرار في عمليات المنظمة.

الفلسفة والقواعد: الفلسفة تكون من خلال سياسة المنظمة الخاصة في معاملة العاملين والعملاء، أما القواعد فهي تلك التعليمات التي تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:** فالاستمرارية لا تعني فقط تناقل الثقافة عبر الأجيال كما هي بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة.

خاصية تكوين البديهيات أو المسلمات: « les evidences »: ويقصد بها كل ما يعتقد به الأفراد من أفكار غير قابلة للنقاش ويتصورون أنها توفر لهم الحلول المثلى في حالات مختلفة، وتنشأ هذه البديهيات من القيم.

(485) زين الدين بروش، لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة"، مرجع سبق ذكره، ص 57.

(486) شتاتحة عائشة، "ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار"، مرجع سبق ذكره، ص 9، 10.

الفرع الرابع: دور وأهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة.

لقد تناما في الآونة الأخيرة الاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لما لها من تأثير فعال على أداء المنظمات، فحسب Shein يعد تكون وتشكل الثقافة التنظيمية والاهتمام بها أمر حتمي من أجل ضمان نمو وتطور المؤسسة والتصدي لنوعين من المشاكل التي تعترض المؤسسة، النوع الأول من المشاكل يتعلق بقدرة المؤسسة على التأقلم والتكيف مع المحيط من ثم ضمان بقاء واستمرار المنظمة، أما النوع الثاني من المشاكل فهو داخلي ويخص بناء علاقات فعالة بين أعضاء المنظمة ومحاولة الإبقاء عليها وتقويتها لذا تلعب الثقافة التنظيمية دورين مهمين بالنسبة للمؤسسة⁽⁴⁸⁷⁾.

1- الأهمية والدور الخارجي للثقافة التنظيمية: تلعب الثقافة التنظيمية دور مهم في رسم وتعيين حدود المنظمة، وذلك من خلال إعطائها خصوصية وهوية خاصة تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في المحيط، وبهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية والتميز عن المحيط الخارجي، وذلك انطلاقاً من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين العمال والتي تسمح لهم بالتميز والاختلاف عن باقي أفراد المجتمع وأفراد المؤسسات الأخرى. وفي هذا المجال يؤكد « Porter » على أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة باعتبارها مصدراً لكسب الميزة التنافسية، ومصدراً مهماً لاستقطاب الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة.

2- الأهمية والدور الداخلي للثقافة التنظيمية: إن للثقافة التنظيمية دور مهم جداً داخل المنظمة، حيث من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية داخل المنظمة واحدة، يعملون من خلالها ويشتركون في عمل واحد من أجل تحقيق هدف مشترك، ويرجع ذلك إلى أن هذه الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز وتقوية نقاط الاتحاد، وإضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة والاختلاف، وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل إدماج العمال داخل المنظمة ويظهر ذلك بشكل جلي عند دخول عمال جدد للمنظمة الذين يحملون قيم ورؤى تختلف عن تلك الموجودة في المنظمة، نجد أن الثقافة التنظيمية توفر وتسمح لهؤلاء القادمين الجدد بالتعلم وبشكل سريع لقيم ومعايير المؤسسة وتجعلهم يعملون بشكل فعال مع بقية العمال، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، مما يجعلهم يشعرون بالانتماء لأنهم يشتركون ويتقاسمون نفس المعايير والقيم مما

(487) زين الدين بروش، لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة"، مرجع سبق ذكره، ص 59.

يزيد من التزام هؤلاء العمال ودرجة التنسيق والتعاون بينهم ومنه فالثقافة التنظيمية تعمل بمثابة الصمغ / الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض⁽⁴⁸⁸⁾.

الفرع الخامس: آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها.

يمكن تشبيه تطور الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات فإن المؤسسين الأوائل يلعبون دورا مهما في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقادة، كما أن صغر حجم التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها يسهل عملية التأثير وصنع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم لدى الجماعة، فالثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، ومن أهم الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة المؤسسية⁽⁴⁸⁹⁾:

- طريقة اختيار الموظفين.
- الممارسات الإدارية.
- طرق التنشئة المتبعة.
- الطقوس والرموز واللغة.

1- **طريقة اختيار الموظفين:** تعتبر طريقة اختيار الموظفين خطوة رئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية. ومن خلال عملية اختيار الموظفين يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفاتا وأنماطا سلوكية، وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجهات مناسبة لثقافتها.

2- **الممارسات الإدارية:** رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات السائدة أنواع السلوك التي يتم مكافأتها وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية. ولكن الخبرة وواقع الممارسة اليومية تدل العاملين فيها على أن الإدارة تمارس عكس ما ترفعه من شعارات، ويتضح ذلك من أن عمليات الترقيات والحوافز تعطى لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة

⁽⁴⁸⁸⁾ زين الدين بروش، لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة"، مرجع سبق ذكره، ص 60.

⁽⁴⁸⁹⁾ محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، مرجع سبق ذكره، ص من 378-381.

الذين يقومون بها والمسؤولين عنها، بل قد يحصل العكس. ويصنف الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها بأنهم تقليديون ومعوقون ويحسب ذلك قصور منهم وكذلك فإن شعار الشفافية الذي ترفعه المؤسسة قد لا يكون منه في المؤسسة إلا الاسم، إذ تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزيين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكنها مغايرة لما هو موجود فعلا.

3- **التنشئة والتطبيع:** يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد تعيين الموظفين القيام بتدريبهم، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي (Socialization) يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمتها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى.

وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية ، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة. ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين ، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة⁽⁴⁹⁰⁾.

4- **القصص والطقوس والرموز والمفردات:** تتعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية الثلاث السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم، بقصد ترسيخ القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها.

(490) - <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277410>

خاتمة الفصل الثاني:

إن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة هو العامل البشري، أي نشاطهم وقدراتهم، أما باقي الأشياء فيمكن أن تشتري أو تتعلم أو تنقل، فالكفاءات البشرية تعتبر كأصل إستراتيجي من أصول المؤسسة ومصدرا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من هنا تأتي أهمية استقطاب الكفاءات كأحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية أي البحث عن وجذب وعاء من الأفراد المؤهلين والأكفاء لشغل الوظائف داخل المنظمة، وفي ظل اشتداد المنافسة على الكفاءات والعمالة الماهرة فالمسيرون اليوم يتفننون في استخدام كل أساليب الإغراء لاجتذاب الكوادر المتميزة، فالكفاءات هم أفراد متميزون يسعون لتحقيق ذاتهم فكريا ومهنيا ولضمان ظروف عمل ومعيشة مريحة تكفل لهم حرية التفكير وإمكانية الإبداع، وإن لم تجد هذه الكفاءات مسعاها في المؤسسة التي تحتضنها فإنها تسعى لإيجاد مكان آخر، ولهذا يبقى الأهم من جذب هذه الكفاءات هو المحافظة عليها وضمان استمراريتها بالعمل لصالح المؤسسة حتى مع توفر إغراءات أكبر في سوق العمل.

الفصل الثالث :

طرق المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

تمهيد:

إن القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية عبارة عن إجمالي التراكمات لممارسات إدارة الكفاءات، ولسوء الحظ فإن أفضل الكفاءات هي دائماً أول من يغادر المؤسسة لأنهم يملكون فرص أكثر في الخارج بفضل مهاراتهم وخبراتهم. وتعد الكفاءات العنصر المحرك والفعال في المؤسسة، وعلى إثر التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة والعولمة، أصبح لزاماً على المؤسسات تبني آليات وطرق تمكنها من الاحتفاظ أكثر بكفاءاتها البشرية وتسخير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك، لأن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وتمييزها باعتبارها القادرة على الإبداع والتطوير وتحقيق الفرق بين المؤسسات.

سنتطرق في هذا الفصل إلى التكوين والتدريب كإستراتيجية للمحافظة على الكفاءات (المبحث الأول) ثم دور التحفيز في المحافظة على الكفاءات (المبحث الثاني)، وأخيراً أثر المناخ التنظيمي على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية (المبحث الثالث).

المبحث الأول: التكوين والتدريب كإستراتيجية للمحافظة على الكفاءات البشرية.

إن تكوين الكفاءات وتدريبها يعد من أهم الطرق التي تلجأ إليها المؤسسات للمحافظة على الكفاءات البشرية التي بحوزتها، ويعتبر التكوين والتدريب بمختلف أنواعهما خيارا أساسيا للعاملين الراغبين في اكتساب المزيد من المعلومات وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، في ظل مختلف التطورات الثقافية، الاقتصادية والتكنولوجية. فالتكوين والتدريب من الآليات الأساسية لتنمية كفاءات الأفراد والجماعات وإحداث الإبداع على كل المستويات.

المطلب الأول: أساسيات حول عملية التكوين.

يجب تصور التكوين حسب الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، لأنه لا يمكننا الحكم على آثاره وعوائده إلا عن طريق النتائج المحققة، فهو إذن الوسيلة الأفضل للحفاظ على الكفاءات وتميئتها وتحقيق الإبداع على مستوى المنظمة والذي يمكن أن يشكل استثمارا مربحا ومولدا للقيمة⁽⁴⁹¹⁾.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية التكوين.

1- مفهوم التكوين:

في إطار تسيير الموارد البشرية يعد التكوين المجال الذي يعبئ الكثير من الوسائل، ويفترض أن يحقق الكثير من المتطلبات أيضا، فهو من سبل تحقيق القابلية للتشغيل بالنسبة للفرد والتنافسية بالنسبة للمؤسسة⁽⁴⁹²⁾.

ومن أهم التعاريف التي أعطيت للتكوين نذكر:

يعرف "Lakhdar Sekiou" التكوين بأنه: "مجموعة من الأفعال، الوسائل، الطرق والدعائم التي تحث العمال على تحسين معارفهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم وقدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، الشخصية والاجتماعية مع عدم إهمال الانجاز الملائم لوظائفهم المالية والمستقبلية⁽⁴⁹³⁾".

كما يعرف التكوين بأنه "مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية"⁽⁴⁹⁴⁾.

(491) شنوفي نور الدين، مرزوقي عبد المؤمن، "دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع"، مرجع سبق ذكره.

(492) إسماعيل حجازي، معالم سعاد، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، مرجع سبق ذكره، ص 42.

(493) شنوفي نور الدين، مرزوقي عبد المؤمن، مرجع سبق ذكره .

(494) عبد الكريم بوحفص، "التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص

وعرفه "Jaques Soyer" أنه "هو الوسيلة التي تستطيع أن تخدم أهداف متنوعة، كل نوع من هذه الأهداف يتعلق بتكوين خاص يتميز بقواعد تسيير خاصة".
وأشار "Dimitri weiss" أن "التكوين يجب أن يسمح للفرد بإيجاد حلول للمشاكل التي تعترضه في ظروف العمل وإحداث التغيير الذي يراه مناسباً".
كما يعرف التكوين أيضاً بأنه "تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية والمهارية والاتجاهية بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب"⁽⁴⁹⁵⁾.
والتكوين بشكل عام يعني "التعلم أو تطوير المهارات أو الارتقاء إلى المستوى المطلوب"، أو هو ذلك "التطبيق لأعمال مخططة، بهدف الحفاظ على مستوى أو تحسينه بغرض تحقيق أهداف المؤسسة".

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستنتج أن التكوين وسيلة وليس هدفاً في حد ذاته، تلجأ إليه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وهو عملية منظمة ومستمرة تهتم بالفرد وتنمية مهاراته وقدراتهم وتغيير اتجاهاته من أجل تحسين أدائه وأداء المنظمة ككل، وكما أشار Soyer أن أهداف المنظمة متنوعة، ولكل نوع من هذه الأهداف تكوين يميزها. التكوين يساعد على تفصيل عملية التغيير في المنظمة ويسهل تقدم العملية، وأخيراً وجوب الاهتمام بتخطيط التكوين، فالتكوين استثمار له تكلفة وينتظر منه عائداً، لذا فعلى المنظمة أن تضمن تحقيقه لأهدافها وأهداف الجماعة والفرد⁽⁴⁹⁶⁾.

2- أهمية التكوين:

يؤكد "Bernard Martory" بأن ضرورة التطور خلال الحياة المهنية تشدد من أهمية أفعال التكوين، كوسيلة لتكييف وتنمية الإمكانيات المتوفرة للمؤسسة، والتكوين إذاً شيء آخر يختلف عن كونه إجباراً قانونياً "وتتمثل أهمية التكوين فيما يلي"⁽⁴⁹⁷⁾:

أ- على مستوى المؤسسة :

- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم .
- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي.
- يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة، ويشجع الصدق، الانفتاح والثقة.
- يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيه، ويساعد على التطور التنظيمي.

⁽⁴⁹⁵⁾ شنوفي نور الدين، مرزوقي عبد المؤمن، "دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع"، مرجع سبق ذكره.

⁽⁴⁹⁶⁾ شنوفي نور الدين، مرزوقي عبد المؤمن، مرجع سبق ذكره .

⁽⁴⁹⁷⁾ براهيم عبد الله، حميدة المختار، "دور التكوين في تهيئة وتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة

محمد خيضر بسكرة العدد السابع، فيفري 2005، ص 3 ، 4.

- يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- يسهل تطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة.
- ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة ويساعد التكيف مع التغيرات خاصة.
- يحسن الإنتاجية ونوعية العمل، كما يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح.

ب- على مستوى الفرد:

- يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر.
 - يساعد الفرد على التآلف مع الضغوطات والحرمان والنزاعات.
 - تحسين الرضا بالعمل وتشجيع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
 - يسمح بالتدرج في انجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل.
 - يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا.
 - تحسين الاتصال بين المجموعات والأفراد.
 - يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المترقين.
 - يشكل مناخا جيدا من أجل التمهين والتنسيق وتطوير مهارات الأفراد.
- الفرع الثاني: مقاربات وأهداف التكوين.**

1- مقاربات التكوين: وتنقسم إلى المقاربات السلوكية، المقاربة العملية ومقاربة الجودة⁽⁴⁹⁸⁾.

1-1- المقاربات السلوكية: تتميز هذه المقاربات بالأهمية التي توليها المؤسسات للأفراد ولعملهم ولمجموع العلاقات القائمة بينهم وبين الجماعة التي ينتمون إليها وطالما أن دراسة السلوك هو أمر معقد في حد ذاته فالدارسين له يتناولونه من وجهات نظر مختلفة، وهو ما لا يستثنى منه القائمون بالتكوين في تقديمهم للمواد الضرورية للأفراد محل التكوين وذلك في إطار هذه المقاربة، ومن بين أهم المقاربات نذكر:

أ- **مجموعة التعلم :** وهي عبارة عن تجمع لعدد من الأفراد لفترة زمنية معينة والغرض منها هو تحليل التفكير، الأحاسيس، ردود الأفعال إضافة إلى أنها الوسيلة التي يتمكن بها الفرد من مقارنة التصور الذي شكله لذاته، مع ذلك التصور المشكل من طرف الجماعة التي ينتمي إليها وهذا بغرض تسهيل إحداث التغيير المرغوب.

⁽⁴⁹⁸⁾ إسماعيل حجازي، معالم سعاد، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، مرجع سبق ذكره، ص 44.

ب- أما المقاربة الثانية فتتمثل في التطوير التنظيمي: والتي تتميز باعتنائها الكبير بالقيم الإنسانية وموضوعها يتمثل في تغيير المواقف، المحفزات اتجاه سلوك ديمقراطي تعاوني لدى الأفراد تحفيزاً لبث القيم الجديدة، وهو ما يتطلب التحديد الدقيق للتغيرات المرغوبة .

ج- وأخيراً نجد مقاربة برامج التكوين المنظمة: ومن أهمها الندوات، الملتقيات والورشات والمحاضرات الرسمية... إلخ .

ففيما يخص الندوات مثلاً فإنها تعد من أحسن الطرق التي تمكن المتربصين الجدد من التأقلم مع واقع المؤسسة وأهدافها.

1-2- المقاربة العملية: إن هذه المقاربة تنشئ حول التسيير إطار نظري مكون من مجموعة مبادئ والتقنيات وتصور موضوع التكوين في هذه الحالة يكون مشكل من تعلم للمفاهيم، النظريات، التقنيات والميكانيزمات العملية، غير أن التكوين تبعاً لهذه المقاربة يتطلب معرفة أن العمل يختلف تبعاً للأفراد المتعامل معهم، وبالتالي فهو يختلف من فئة الإطارات الدنيا، الإطارات الوسيطة إلى الإطارات العليا. فبالنسبة للإطارات الدنيا فموضوع التكوين يتمحور أساساً حول المعارف المتعلقة بمكونات مهنة المسير، مفهوم التسيير، كيفية تسيير المرؤوسين، إعداد وتطوير البرامج وإرضاء متطلبات رؤسائهم وغيرها والتي يمكن تحقيقها عن طريق المحاضرات المنظمة داخل أو خارج المؤسسة.

أما الإطارات الوسطى فالتكوين بالنسبة لها ينصب حول المسائل المتعلقة مباشرة بالتسيير وفيما يخص الإطارات العليا ورغم الافتراض القائم حول المعارف المتواجدة لديهم بشكل مسبق والناجئة إما عن التكوين الأولي أو عن توليهم لمناصب في فترات سابقة، فالتكوين ضروري لهؤلاء على الأقل نتيجة التطور السريع والدائم في نظريات وتقنيات التسيير⁽⁴⁹⁹⁾.

1-3- مقاربة الجودة: يمكن التعامل مع مقاربة الجودة من خلال ثلاث نقاط هي:

أ- طرق الجودة: على العموم يمكن أن نجد ثلاث طرق لمقاربة الجودة المطبقة على التكوين.

ب- البحث عن التأقلم الأمثل مع الحاجة: والتي تنتج في الغالب عن وضعية عدم القابلية للعمل أو الحاجة إلى مهارات معينة، وتعد هندسة التكوين أفضل طريقة تستخدم في مقابل هذه الوضعية.

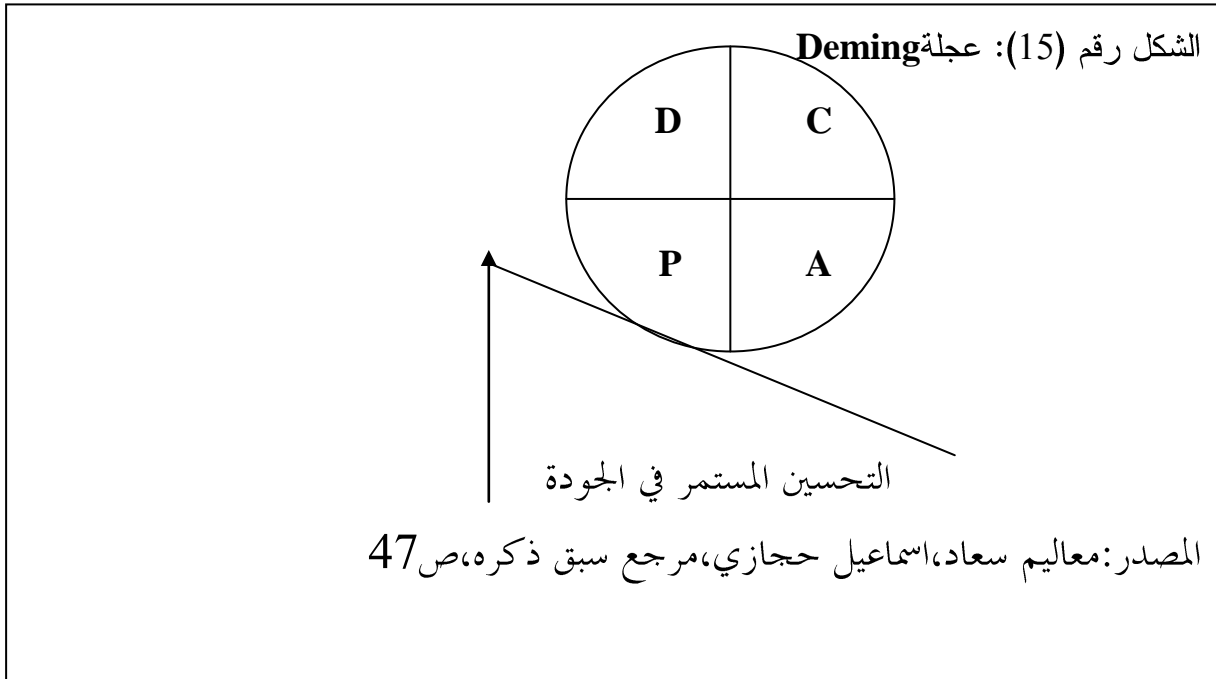
2- ضمان العملية : وهذه الطريقة تتميز بتركيزها على المعايير والخطوات المحددة، وذلك بهدف تحديد العمليات المرجعية لتحليل، إعداد وتسيير متطلبات التكوين، والتي نذكر من بينها: معيار ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003.

⁽⁴⁹⁹⁾ إسماعيل حجازي، معالم سعاد، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، مرجع سبق ذكره، ص 45.

3- تطوير الاحترافية: وهي الطريقة التي طورت من طرف الجمعيات والمجموعات الاحترافية وذلك بهدف التعديل للأعمال الاحترافية، وبالأخص التأكد من احترافية القائمين على التكوين بواسطة معايير متفق عليها.

ب- معايير الجودة في التكوين: إن مقارنة الجودة بتطبيقها على التكوين قد أدت إلى الإشراك الحقيقي للأطراف المكونة لعملية التكوين، كما أن ميزة الإشراك هذه أنشأت عائق تمثل في صعوبة إعداد جدول القيادة أو المتابعة نظرا لتعدد جهات النظر لذلك كان من الضروري إخضاعه لمجموعة من المعايير أهمها:

- الأخذ بعين الاعتبار لحاجات كل طرف في عملية التكوين.
 - صياغة الحاجة إلى التكوين على شكل معايير جودة واضحة ومفهومة.
 - تركيز المفاوضات على مستوى المعايير قبل المرور إلى مستوى المؤشرات.
 - البحث عن التقارب والربح المشترك.
- ج- تقنيات الجودة:** من بين أهم التقنيات المطبقة في الوقت الحالي في مجال التكوين نجد:
- 1- عجلة Deming:** وتتلخص في أربع مراحل متتابعة، كما يوضحه الشكل الموالي:



المرحلة الأولى: P (Plan) أو مرحلة التخطيط ويتم فيها أساسا تحديد الأهداف العملية والبيداغوجية، تحضير دفتر الشروط، توظيف وتحضير المكونين، تجميع الوسائل الضرورية للعمل.

المرحلة الثانية: D (Do) وهي مرحلة الانجاز، وخلالها يقوم المشرفين على التكوين بانجاز التكوين المطلوب، وإعطاء الاستشارات للمكونين.

المرحلة الثالثة: C (Check) وهي المرحلة التي تتم فيها اعداد الخطوات الضرورية لملاحظة تحويلات ما تم تحصيله ومباشرة العمل بها.

المرحلة الرابعة: A (Acte) وتتم هذه المرحلة باستعمال الأهداف البيداغوجية، ومراجعة المعايير المستعملة لاختيار المتعلمين.

2- حلزون Spiral de Juran: بتطبيقه على التكوين فإن المفاهيم الأساسية المشكلة له تصبح:

- لا بد من الحرص على جودة مجموع الوظائف المشاركة في إنتاج المهارات.
 - التغذية الرجعية Feed back لا بد أن تسمح بالبحث الدائم عن أحسن جودة.
 - أخطاء التوجيه أو التحليل للحاجات هي الأصعب في تعديلها من تلك الواقعة بعد العملية⁽⁵⁰⁰⁾.
- 2-أهداف التكوين:** قد أشار " Lakhdar Sekiou " إلى أهداف التكوين في عناصر عدة وهي⁽⁵⁰¹⁾:

- تكييف العمال لمهام محددة وللتغيرات في الوظائف.
- المحافظة على درجة كفاءة ضرورية في تطوير المنظمة.
- تحسين هيكله العمالة عبر الترقية في المنظمة.
- الوصول إلى فعالية كل الموظفين الجدد عن طريق الاستعمال الأفضل للوسائل والمعدات والتقليص من حوادث العمل.
- المساهمة في سياسيات جذب والحفاظ على الموارد البشرية.
- تحقيق أفضل تعامل في العمل وتشجيع التصرفات الايجابية التي تسمح بتقليص التكاليف وخسائر الإنتاج، وكذا تحسين نوعية وكمية المنتجات.
- تنمية روح تقدير الذات لدى كل عامل وتشجيعهم على الإفصاح وإبعاد الضغط والخوف.
- تنمية قدرات التحكيم والتميز لدى المتكونين.

⁽⁵⁰⁰⁾ إسماعيل حجازي، معالم سعاد، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، مرجع سبق ذكره، ص 47، 48.

⁽⁵⁰¹⁾ شنوفي نور الدين، مرزوقي عبد المؤمن، " دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع"، مرجع سبق ذكره.

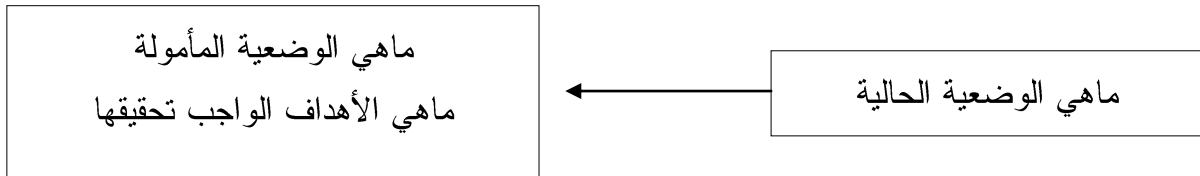
الفرع الثالث: سيرورة عملية التكوين.

1- تحديد الاحتياجات التكوينية:

أ- مفهوم الاحتياجات التكوينية: يعرف الاحتياج التكويني بأنه "ظاهرة تعكس وجود قصور في أداء الفرد الحالي أو المتوقع نتيجة نقص في المعارف والمهارات والاتجاهات"، وتتسأ الحاجة إلى التكوين بسبب تغيرات طرأت في المنظمة، استقطاب عمال جدد، إدخال تكنولوجيا حديثة نتيجة لتقييم برامج التكوين السابقة.

وتعرف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية على أنها: "مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل أو الإنتاج أو تعرقل تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة". والشكل التالي يعبر عن الاحتياجات التكوينية.

الشكل رقم (16) : الاحتياجات التكوينية



المصدر: شنوقي نور الدين، مرزوقي عبد المؤمن "دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع"، مرجع سبق ذكره.

ولتحديد الاحتياجات التكوينية أهمية بالغة تتمثل فيما يلي⁽⁵⁰²⁾:

- توفير معلومات أساسية لوضع خطط التكوين.
 - التحديد الدقيق لأهداف التكوين.
 - تصميم برامج تكوين موجهة للنتائج.
 - تحسين كفاءة وفعالية التكوين.
 - تحديد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون في المنظمة.
 - يساعد المكونين على تصميم برامج تلبي احتياجات المتكون بدقة.
 - تجنب الأخطاء الشائعة في التكوين مثل: الوقت، التخصص... إلخ.
- ب- طرق تحديد الاحتياجات التكوينية: يمكن تلخيص أهم الطرق لتحديد الاحتياجات التكوينية إلى ثلاثة طرق رئيسية ومنكاملة وهي:
- تحليل التنظيم أو المنظمة.

⁽⁵⁰²⁾ شنوقي نور الدين، مرزوقي عبد المؤمن، "دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع"، مرجع سبق ذكره.

- تحليل العمل أو الوظيفة.

- تحليل الفرد.

إن التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يتم عن طريق التحليل الدقيق لهذه العناصر، فتحليل التنظيم يساعد المنظمة في تحديد المواقع أو الإدارات والأقسام والمصالح الواجب تكوين أفرادها، وتحليل العمل (الوظيفة) يساعد المنظمة في تحديد محتوى ونوع التكوين، أما تحليل الفرد يأتي تكملة لتحليل التنظيم والوظيفة ليحدد الأفراد الواجب تكوينهم .

2- تصميم البرنامج التكويني:

يرتبط تصميم البرنامج التكويني بتحديد الشكل النهائي للبرنامج، أي تحديد المواد التكوينية، وأساليبها، ومساعداتها والشروط الواجب توفرها في المتكولين، واختيار المكونين المناسبين، واختيار المكان المناسب، وأيضا الزمان الملائم وأخيرا تصوير الموازنة التقديرية. وفي ما يلي عرض لمختلف النقاط الواجب على مصمم البرنامج التكويني أخذها بعين الاعتبار⁽⁵⁰³⁾.

- تحديد أهداف ومحتوى البرنامج التكويني.

- اختيار الطرق والأساليب التكوينية.

- تحديد زمان ومكان التكوين.

- اختيار المكونين والمتكولين.

- وضع الميزانية التقديرية.

3- تنفيذ البرنامج التكويني:

يتوجب على مدير التكوين أو المعني بتنفيذه أن يضمن مطابقة التنفيذ مع ما هو مخطط مسبقا، أي ضمان ما يلي:

- مطابقة الجدول الزمني مع التوقيت الموضوع في خطة التكوين.

- جاهزية وملائمة مكان التكوين.

- جاهزية وملائمة المساعدات والأساليب التكوينية.

- حضور المكونين والمتكولين المعنيين.

- مطابقة المحتوى والموضوعات المدرسة مع ما هو مخطط.

- سيرورة البرنامج نحو الأهداف المخطط لها.

⁽⁵⁰³⁾ شنوفي نور الدين، مرزوقي عبد المؤمن، "دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع"، مرجع سبق ذكره.

4- تقييم البرنامج التكويني:

يعرف التقييم بأنه "العملية التي تمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للأفراد اتجاه وضعية معينة". إن الهدف من عملية تقييم البرنامج التكويني هو معرفة مدى فعاليته والتأكد من تحقيق الأهداف المسطرة بالإضافة إلى معرفة نقاط القوة والضعف والأخطاء المرتكبة وهذا لتفاديها مستقبلا .

المطلب الثاني: تكوين الكفاءات.

يهدف التكوين إلى تعليم مهارات لازمة في الوقت الراهن لانجاز نشاط معين، أما التكوين المرتكز على الكفاءات فهو يهدف إلى نقل كفاءات يحتاجها المستخدمون في المستقبل تبعاً لتطور مساراتهم المهنية. إن الكفاءات تأخذ معناها من التطور المستمر من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة⁽⁵⁰⁴⁾، وهي بذلك تستدعي تنمية الكفاءات البشرية وتطويرها وهذا بغرض استبقائها والمحافظة عليها.

الفرع الأول: مفهوم تكوين الكفاءات.

إن تطور مفهوم الكفاءات أدى إلى إعادة النظر في نشاط التكوين كما هو الحال بالنسبة لبقية مجالات تسيير الموارد البشرية، فالنسبة لكل من G. le botef و A.Meignant فإن المؤسسات والمنظمات ستبتعد شيئاً فشيئاً عن التفكير الحالي الخاص بالتكوين وذلك نحو تفكير مؤسس على إنتاج، تطوير والحفاظ على الكفاءات⁽⁵⁰⁵⁾.

التكوين المرتكز على الكفاءات " Formation axée sur les compétences " هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكوّنين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلاً يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة⁽⁵⁰⁶⁾.

إن تكوين الكفاءات هو في الواقع عبارة عن استثمار تكويني ومن بين أهم نتائج إدراجه نجد⁽⁵⁰⁷⁾:

(504) مصنوعة أحمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، مرجع سبق ذكره.

(505) إسماعيل حجازي، معالم سعاد، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، مرجع سبق ذكره، ص 126.

(506) كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 63.

(507) إسماعيل حجازي، معالم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 127.

- تطبيق هندسة التكوين أو كما تسمى الوجه العملي لاستثمار التكوين والذي من خلاله يستطيع مسؤول التكوين تحقيق مصداقيته كمسير، وتعرف عملية الهندسة هذه بأنها: "مجموع الأعمال المنهجية لتصور إنجاز أنظمة التكوين".
 - تغير النظرة إلى التكوين، وذلك بانتقالها من الاجتماعية إلى الاقتصادية، وهي الفكرة التي ساهمت في تثبيت شرعية التكوين الاستثماري.
 - البحث عن الاحترافية.
- بالإضافة إلى ما سبق نجد التوجه نحو البحث عن تطبيق مفهوم الجودة، كما هو الحال في مجال الاستثمار الخاص بالمنتجات المادية، على أن تطبيقها على مستوى التكوين يتطلب توفير المكونات الأساسية لصناعة جودة الكفاءات أي:
- أ- الملائمة، بمعنى أن الكفاءات المنتجة يجب أن تتطابق مع الأهداف المحددة.
 - ب- إنتاج الكفاءات يجب أن يكون في الوقت المناسب.
 - ج- الكفاءات المنتجة يجب أن تكون مناسبة للوضعية المهنية المطلوبة، وهو ما يطلق عليه بالكتلة الحاسمة.
 - د- العمل على عقلنة التكاليف.
 - هـ- قدرة الكفاءات على الاندماج مع نظام الكفاءات المعد مسبقا.
 - و- الحفاظ على الكفاءات وصيانتها وذلك لتجنب التآكل والتقاعد.
- إن تكوين الكفاءات يختلف عن التكوين التقليدي وهذا ما نوجزه في المقارنة التالية:

الجدول رقم(12): مقارنة تكوين الكفاءات بالتكوين التقليدي.

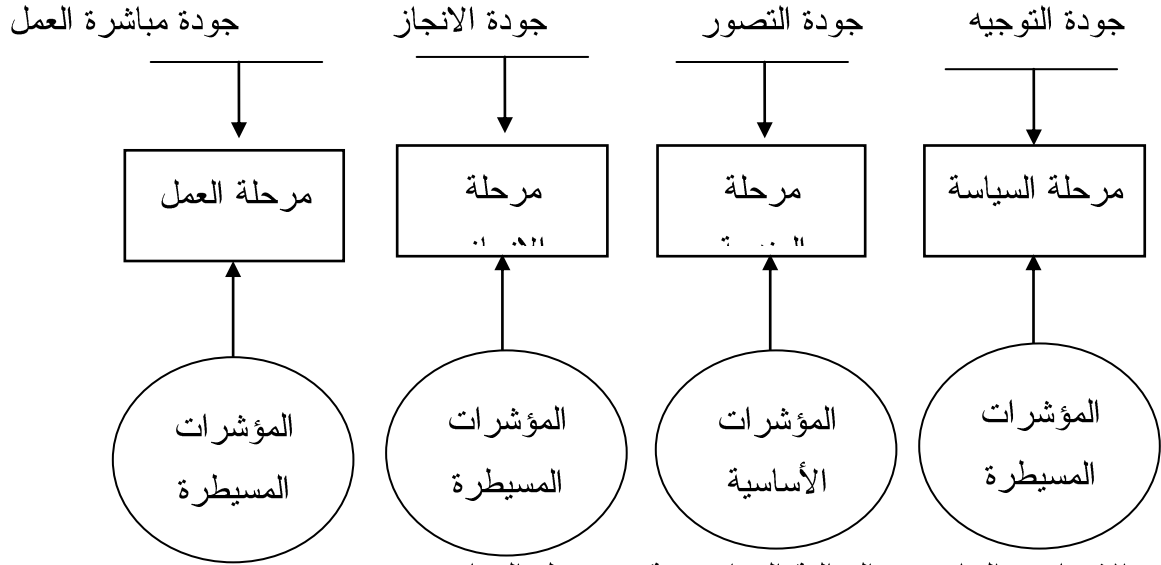
الخصائص	التكوين التقليدي	تكوين الكفاءات
الهدف	مركز على حاجات المدى القصير	مؤسس على حاجات المدى الطويل والمتوسط.
الفلسفة	يمثل التكوين تكلفة بالنسبة للمؤسسة	التكوين هو استثمار بالنسبة للمؤسسة
الأشخاص المعنيين	المكون والمتكون	كل أعضاء المنظمة المعنيين بالتكوين، وكل الأطراف المعنية بالتكوين من خارج المنظمة
الدائرة	استشارية	استشارية وبالإضافة إلى امتلاك سلطة القرار
الدائرة	مهمة محددة	مهام متعددة امتدت إلى العمل على الاندماج في المسار المهني، تطوير الأفراد والمنظمات.
التقنيات والوسائل	التكوين حسب الطلب	التكوين الرسمي، التكوين الذاتي والتكوين المسير بالإعلام الآلي.
التقييم	مؤسس على المحتوى البيداغوجي وتحت مسؤولية المكون ومبني على مؤشرات الرضا العام	مؤسس على العائد المحقق وتحت مسؤولية المسيرين المعنيين.

المصدر: إسماعيل حجازي، معالم سعاد، "تسيير الموارد البشرية من خلال الكفاءات" مرجع سبق ذكره، ص 129.

الفرع الثاني: مراحل تكوين الكفاءات.

كما تبينه الكثير من الدراسات فإن إدراج مقارنة الجودة في عملية التكوين فرض عدم الاكتفاء بتسيير الوضعيات والأعمال البيداغوجية لكون عمل المكون اختيار الأطراف المشاركة في التكوين، تحديد الأهداف مرتبط بالقرارات الأخرى سواء تلك السابقة لها أو اللاحقة ومقاربة الجودة كما هو الحال بالنسبة للمنتجات تفرض علينا التفكير بمفهوم العملية، وبالنسبة للتكوين يمكن أن نجد لها أربع مراحل كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (17): مراحل تكوين الكفاءات تبعا لمقاربة الجودة.



- الانتماء - التناسق - الفعالية البيداغوجية - تحويل المعارف
 - التسيير الاستراتيجي - التناغم - تعيين المتعلمين - الفعالية
 - الكفاءة - أقلمت الكفاءات - صيانة الكفاءات.

المصدر : اسماعيل حجازي، معالم سعاد، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، مرجع سبق ذكره ص 130.

ويمكن أن نستعرض مرحل تكوين الكفاءات كما يلي (508):

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم تعيين مجموعة الأطراف المعنيين بالتكوين بالإضافة إلى تحديد الوسائل، الإجراءات، القرارات والعمليات الضرورية لتحديد توجه التكوين، وفيما يخص الأعوان فالأمر يختلف من منظمة إلى أخرى، وبشكل عام تبقى هذه المرحلة هي المحددة لإستراتيجيات التكوين.

المرحلة الثانية: أو مرحلة هندسة التكوين، وهي الأعمال المتناسقة المؤدية إلى تصور وانجاز أنظمة التكوين المعدة، وتتجلى هذه العملية من خلال وثيقتين هما: دفتر الشروط الذي يعتبر الترجمة العملية لمفهوم استثمار التكوين والملفات البيداغوجية، لذلك تعتبر هذه المرحلة هي المحددة لجودة التكوين.

المرحلة الثالثة: أي مرحلة الانجاز، والتي من خلالها يتم التوجيه والتحضير وذلك من خلال وضعيات بيداغوجية مختلفة، تلتقي في نقطة أساسية هي أنها في كل الحالات تعتبر أزمنة يتمكن فيها المتعلم أو المتكون من تحصيل المعارف الضرورية.

(508) إسماعيل حجازي، معالم سعاد، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، مرجع سبق ذكره، ص 130، 131.

المرحلة الرابعة: كما هو الحال بالنسبة للمنتجات فإن تطبيق مبدأ الجودة يوجب ضرورة التأكد من أن الخدمة المقدمة للزبون تتوفر على الجودة اللازمة ، كذلك التكوين لا يخرج من هذا المبدأ، بحيث تصبح محددات الجودة هي القدرة على إنتاج الكفاءات وتعبئتها في وضعية العمل، وهو ما يفوضه أيضا منهج الكفاءات التي من أسسها أنها لا تحقق إلا في وضعيات عمل حقيقية.

الفرع الثالث: علاقة التكوين بالاحترافية.

إن الغموض السائد حول مفهومي التكوين والاحترافية، هو نتاج الاستخدام المكثف لفعل الاحتراف محل فعل التكوين، إذ نجد في كثير من الحالات أن البعض يرى الاحترافية هي البديل للتكوين غير أن الاحترافية لا تختزل إلى التكوين لكونها تتحقق من جملة من المسارات، التي تشمل بدائل واقعية مختلف وضعيات تكوين، عمل تكليف بوظائف، وضعيات فوق احترافية بالإضافة إلى كفاءات أخرى للتعلم، وعليه فالاحترافية لا تختزل إلى التكوين.

وبالإضافة إلى ما سبق ففضاء الاحترافية لا يشمل فقط الفضاء المادي لكن يشمل أيضا الفضاء الافتراضي الذي توفره التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وعليه فإن علاقة التكوين بالاحترافية ليست علاقة تعويض بل هي علاقة مساهمة يقدم فيها التكوين جملة من المساهمات أهمها(509):

- تحصيل المعارف لكي يتمكن الاحترافي من العمل بفعالية لأن تعبئة الموارد تتطلب امتلاكها.
- التكوين على مزج الموارد بهدف تشكيل وممارسة الحول الملائمة للمسائل الاحترافية.
- اقتراح أهداف واقعية لتعلم المهارات.
- تطوير قدرات الاحترافي إلى مستوى يمكنه من وصف العمل الذي يقوم به والأسباب المؤدية إلى ذلك.

وبشكل عام فالاحترافية بالنسبة ل G. le Boterf "تظهر عند ذلك المستوى من التحكم في المهارات، عند مستوى متطلبات جد عالي". وعليه فبلوغ هذا المستوى يتطلب توفر خصائص في المحترف نذكر أهمها:

- قدرته على تعبئة المعارف، الإمكانيات والسلوكات المختلفة في وضعيات متعددة.
- القدرة على صياغة الخبرات التي عشاها في شكل نماذج.
- قدرته على التنظيم وإعادة التنظيم وتحكمه في تسيير الوقت.
- استطاعته على الشرح والإقناع.
- قدرته على تعبئة الموارد البشرية، المادية والمالية في معالجة المشاكل.

(509) إسماعيل حجازي، معالم سعاد، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، مرجع سبق ذكره، ص 134، 135.

- القدرة على فهم الإشارات الضعيفة الناتجة عن وضعية معينة.

ولعل ما نخلص إليه أن الاحترافية هي: "الإبحار في التعقيد" كما يؤكد على ذلك Guy le

.Boterf

المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول التدريب.

العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التدريب Training والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري، حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه وبالشكل المطلوب والمناسب. ويؤكد ألفين توفلر Alvin Toffler في كتابه صدمة المستقبل "Future shock" على أهمية التدريب كإستراتيجية من أجل البقاء، إستراتيجية مستقبلية في مواجهة فرط التنبيه الذي يتعرض له الإنسان، وفرط استخدام الحواس وزيادة التحميل بالمعلومات، وضغط عملية اتخاذ قرارات كثيرة في وقت قليل.

يقول Miller ميللر في كتابه "اضطرابات الاتصال" بأننا نضطر الناس إلى التكيف مع خطوة أسرع للحياة، ومواجهة مواقف مستجدة والسيطرة عليها خلال وقت دائم القصر، أننا نضطرهم إلى الانتقاء بين اختبارات تتضاعف بسرعة، ونجبرهم على معالجة المعلومات بسرعة أكبر مما كان ضروريا في مجتمعنا في الماضي، واقترح "ميللر" عدة أساليب لمواجهة هذه المشاكل منها أسلوب التدريب المستمر الذي يساعد في عملية التكيف هذه، والاستجابة بشكل مناسب للتغيرات السريعة التي تحدث حولنا⁽⁵¹⁰⁾.

الفرع الأول: مفهوم ومكونات التدريب.

1- مفهوم التدريب: هناك تعريفات عديدة نذكر منها:

- التدريب هو "محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب⁽⁵¹¹⁾.

- التدريب عبارة عن "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات ايجابية في المتدربين Trainees من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه⁽⁵¹²⁾".

⁽⁵¹⁰⁾ مدحت محمد ابو النصر، "تتمية الموارد البشرية-مناهج و اتجاهات و ممارسات-"، الروابط العالمية للنشر والتوزيع،

القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2009، ص 127.

⁽⁵¹¹⁾ نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره ص 241.

⁽⁵¹²⁾ مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 128.

- التدريب هو "تغيير الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيدا لتوفير معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل"⁽⁵¹³⁾.

- التدريب هو "عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر".

ويضيف كل من Rothweel و Serdel التدريب على أنه "تدخل تعليمي قصير الأمد وهو يهدف إلى بناء معارف الشخص ومهاراته وسلوكياته وذلك لموافاة حاجات العمل الحالية والمستقبلية، ويجب أن يكون للتدريب تأثير مباشر وفعال على أداء العمل ويجب أن يكون مبنياً على أساس حاجات المنظمة وثقافتها المنفردة"⁽⁵¹⁴⁾.

على ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه "عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة".

2- مكونات التدريب:

تتطوي العملية التدريبية على مكونات متعددة، تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب، ويمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي⁽⁵¹⁵⁾:

أ- **المكون المعرفي:** يوفر هذا المكون الأسس والنظريات والقواعد والقوانين المرتبطة بموضوع التدريب، مستهدفاً إيقاظ وبعث القديم منها وإيراد وتوفير كل جديد من المعارف في المجال التدريبي.

ب- **المكون المهاري:** إكساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة والمفضية إلى نشدان الكفاءة الفردية والتنظيمية.

ج- **المكون الاتجاعي:** توفير الخبرات المباشرة، التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات، أو تعديلها أو تغييرها بما يحقق أهداف التغيير السلوكية، التي سعت إليها العملية التدريبية.

الفرع الثاني: أنواع وأساليب التدريب.

1- **أنواع التدريب :** اختلفت الآراء حول تقسيم أنواع التدريب لاختلاف الاحتياجات التدريبية بالنسبة للفرد والمنشأة والدولة، وحتى بالنسبة للفرد نفسه تختلف من فرد لآخر وكذلك المنشأة

⁽⁵¹³⁾ زاهر عبد الرحيم، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية" دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2011، ص 171.

⁽⁵¹⁴⁾ خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 215.

⁽⁵¹⁵⁾ زاهر عبد الرحيم، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره، ص 172.

لاختلاف أهداف المنشأة الخدمية أو الإنتاجية ونوع الخدمات والإنتاج، وعلى ضوء ذلك يمكن تقسيمها إلى ما يلي⁽⁵¹⁶⁾:

1-1- التدريب في ضوء احتياجات الأفراد : ويقسم إلى ثلاثة أنواع:

أ- **التدريب الذاتي**: هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أنه تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله كتوافر نظام الحوافز التشجيعية.

ب- **التدريب الفردي**: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع العمل على معالجة ما قد يشوب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.

ج- **التدريب الجماعي**: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنضمين إليها وغيرها ممن يشعرون بحاجتهم إلى الانتماء.

1-2- التدريب في ضوء احتياجات المنشأة: ويقسم إلى نوعين:

أ- **التدريب التخصصي**: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية المهارات وتحسين الاتجاهات في المجال التخصصي كالتدريب الإداري والمهني.

ب- **التدريب القيادي**: هو ذلك النوع من التدريب الموجه لمستويات الإدارة الثلاث وهي:

1- **التدريب لمستوى الإشراف الأول**: يهدف إلى تنمية مهارات العاملين في وظائف الصف الإشرافي الأول والعاملين في هذا المستوى هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عدد محدود من العاملين الذين لا يقومون بأي أعباء إشرافية.

2- **التدريب لمستوى الإدارة الوسطى**: هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول، ويصل إلى مستوى أقل مباشرة من الإدارة العليا.

3- **التدريب لمستوى الإدارة العليا**: يهدف إلى تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية التي من مسؤوليتها وضع السياسات والخطط العامة للمنشأة وتحديد أهدافها في ضوء ما تسهر عنه عمليات المتابعة والرقابة التي تعدها مستويات الإدارة الأخرى ويتمثل هذا المستوى في رؤساء المنشآت أو رؤساء الأقسام الإدارية الكبرى.

1-3- التدريب في ضوء احتياجات الدولة: وينقسم إلى نوعين:

⁽⁵¹⁶⁾ نجم العزاوي، "جودة التدريب الإداري، ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015" دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 2009، ص 129، 130.

أ- **التدريب الداخلي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو جماعات في داخل الدولة وبالمراكز التدريبية المتخصصة.

ب- **التدريب الخارجي:** يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو جماعات خارج الدولة وخاصة الدول النامية التي هي في حاجة ملحة إلى مساعدة الدول المتقدمة في تدريب العاملين، فالدول النامية تضطر أحياناً إلى إرسال أفرادها للتدريب في الخارج بأنواعه المختلفة كالتدريب المهني أو التخصصي أو الأكاديمي أو التطوري.

1-4- التدريب في ضوء احتياجات العمل: وينقسم إلى ثلاث أقسام:

أ- **التدريب السابق:** هو ذلك النوع من التدريب الذي تتغلب عليه الصفة النظرية ويطلق عليه بالتدريب خلال مراحل الدراسة الأكاديمية، ويمهد للتدريب الذي يقدم بعد الالتحاق بالخدمة أو العمل.

ب **التدريب التوجيهي:** هذا النوع من التدريب هدفه تعليم الموظف أو العامل الجديد بعمله ومهامه المسندة له وظروف عمله، ويطلق عليه بالتدريب الإرشادي أو الابتدائي .

ج **التدريب أثناء العمل :** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى إكساب الفرد المهارة اللازمة لإتقان العمل أو وظيفته، ويحصل عليه إما من خارج العمل في معاهد أو مراكز أو من داخل العمل من الرؤساء والزملاء الذين لديهم خبرات أكثر في ميدان العمل.

وهناك بعض الباحثين والكتاب من يعطي تقسيم آخر لأنواع التدريب كالاتي:

- **التدريب بحسب عدد الأفراد المتدربين فيه:** وينقسم إلى تدريب فردي وتدريب جماعي.
- **التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب وينقسم إلى:** التدريب في مواقع العمل، التدريب خارج مواقع العمل، التدريب حسب وقت تنفيذه.
- **التدريب أثناء العمل وينقسم إلى:** التدريب لرفع المستوى، التدريب التنشيطي، التدريب التحليلي (التبادلي).

وهناك من يقسم التدريب إلى أربع أنواع وهي: **التدريب العلاجي Remedial Training**

يساعد الأشخاص على موافاة الحاجات الأساسية لأي وظيفة، **التدريب التوجيهي Orientation**

Training فهو يهدف إلى إدخال العاملين إلى ثقافة المنظمة. أما **التدريب التأهيلي**

Qualifying Taining فهو يهدف إلى مساعدة الأفراد على موافاة توقعات الأداء الأساسية

وبالتالي زيادة إنتاجيتهم. أما **التدريب التقاطعي Cross Training** فهو يهدف إلى تعليم

الأشخاص مهارات أو وظائف جديدة⁽⁵¹⁷⁾.

⁽⁵¹⁷⁾ خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 215، 216.

2- أساليب التدريب:

لقد وصفت هيئة زيادة التدريب والتطوير TDLB في بريطانيا الهدف الرئيسي من التدريب والتطوير بأنه تطوير الإمكانيات البشرية بمساعدة الأفراد والمنظمات في تحقيق أهدافهم، وللتدريب عدة أساليب نذكر منها (518):

2-1- التدريب أثناء القيام بالوظيفة:

يكون التدريب هنا داخل المؤسسة التي يعمل بها العامل وذلك عن طريق توجيهه وإرشاده أثناء تأدية عمله، وذلك يقلل التكاليف على المؤسسة بحيث يتم تدريبه أثناء الإنتاج فهو لا يحتاج إلى مكان خاص للتدريب ولا إلى معدات خاصة كذلك، وبالتالي فإن سير العمل لا يتوقف أثناء فترة التدريب، كذلك فإنه يشتمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون في العمل بسرعة، ولهذا النوع من التدريب عدة أساليب أهمها:

أ- **التناوب الوظيفي:** يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالاً للتويع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف، ويساعد المؤسسة على مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة بقلة الموارد البشرية في بعض الوظائف حيث يتم انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى في فترات محددة والتي تهدف من خلالها المؤسسة أو المصلحة إلى تقليص احتمالات الملل والضجر نتيجة الروتين والرتابة وإمكانية زيادة التحفيز والأداء، وذلك من خلال زيادة تنوع الواجبات التي يؤديها العامل، ويتبع هذه الطريقة فرصة زيادة القدرات العامة للعامل ودرأيته بأعمال أخرى متصلة بأعماله الأصلية.

ب- **تعليمات العمل:** والتي تسعى من خلاله المؤسسة وضع تعليمات وخطوات وإجراءات العمل في دليل معين، وهنا على المدرب شرح كل هذه التعليمات والخطوات إلى المتدربين وذلك للوصول بالمؤسسة إلى الغايات المنشودة.

ج- **التدريب عن طريق الرئيس المباشر:** برنامج التلمذة الصناعية: هذا التدريب يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح بعدها الأفراد عمالاً مهرة من خلال ربط التعليم النظري مع التدريب أثناء العمل، وهذا الأسلوب يستعمل على نطاق واسع في مهن بعينها. وتتم عملية التلمذة تحت إشراف رئيس عمل ماهر.

(518) بن دريدي منير، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية - التدريب، الحوافز - دراسة ميدانية"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية 2015، ص 119، 120.

د- التدريب عن طريق أفضل الأفراد: يتم التدريب وفقا لهذا النوع من البرامج عن طريق أحد الأفراد المشهود لهم بالخبرة وتتوافر لديهم المهارات والقدرات والمعارف التي تجعلهم قادرين على العطاء، وبالتالي تدريب الآخرين.

ه- التدريب باستخدام الأقراص الصلبة: تستخدم بعض الشركات شبكات داخلية لتسهيل التدريب من خلال أجهزة الحاسب الآلي وذلك من خلال استخدام الأقراص الصلبة CD-ROM ثم تقوم بنقل ذلك للأفراد من خلال شبكة معلوماتها الداخلية بحيث يستفيد منه الأفراد وقت الحاجة.

2-2- التدريب خارج مكان العمل:

إن العمال بحاجة مستمرة لتطوير مهاراتهم ومعارفهم، لذلك فالتدريب سوف يمنح لهم الفرصة للتقدم والتحكم في تقنيات العمل من خلال الالتحاق بمؤسسات ومراكز التدريب سواء كانت تابعة للمؤسسة المستخدمة أو خارجة عنها، وذلك قصد تحسين مستواهم المهني، وللتدريب خارج مكان العمل عدة أساليب من بينها⁽⁵¹⁹⁾:

أ- المحاضرات: هو أسلوب تدريبي يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم، حيث يتلقى المتدربون معلومات من المدرب دون غيره وليس للمتدربين فرصة النقاش أو المعارضة إزاء ما يقدمه لهم القائم بعملية التدريب (المدرّب)، وهنا تقع عليه مسؤولية تجهيز وتحفيز ما سوف يتلقاه هؤلاء المتدربين في آن واحد.

ب- المؤتمرات: حيث المناقشات والحوارات مدخل التعاون وحل المشكلات، ففي هذا الجانب يجتمع الأفراد أو العمال لتبادل وجهات النظر والمعارف الجديدة والخبرات لحل مشكلات محددة، حيث يقع على رئيس المؤتمر مسؤولية كبيرة تتمثل في الإعداد والتخطيط للمؤتمر وإدارة أعماله.

ج- التدريب باستخدام الانترنت: ويعد التدريب من خلال هذا الأسلوب أمرا واردا فهناك برامج Road map والذي ابتكرته جامعة ALABAMA وهو في شكل برنامج مراسلة باستخدام البريد الإلكتروني والذي يتضمن مجموعة من الجلسات التدريبية اليومية.

د- التدريب باستخدام الحاسب الآلي: إن هذه الطريقة تستعمل بصفة أساسية لتنمية معارف ومهارات المتدربين حيث يبدأ التدريب من خلال هذه الوسيلة بقيام المتدرب بكتابة مجموعة الأسئلة التي يريد الاستفسار عنها، والتي يجب عليها الحاسب من خلال تشغيل بنظام خاص ثم يقوم الحاسب بحصر مجموعة الأخطاء التي وقع فيها المتدرب وكيفية تصحيحها، هذا ولقد أشارت نتائج الدراسات أن التعلم من خلال هذه الوسيلة يخفض وقت التعلم بنسبة 50 بالمائة.

⁽⁵¹⁹⁾ بن دريدي منير، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية - التدريب الحوافز - دراسة ميدانية"، مرجع

سبق ذكره، ص 121، 123.

هـ- **التعلم عن بعد** باستخدام مؤتمرات الفيديو: هي طريقة معروفة وشائعة الاستخدام لتقديم التدريب إلى موظفين في أماكن جغرافية منفصلة عن بعضها أو بعيدة عن المدرب، ويعرف بأنه وسيلة لربط مجموعتين أو أكثر بعيدتين باستخدام تقنية سمعية وبصرية.

الفرع الثالث: خطوات التدريب.

هناك أربعة خطوات أو مراحل مهمة لنجاح التدريب وهي⁽⁵²⁰⁾:

- 1- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** هي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات بشأن تلبية هذه الاحتياجات.
- 2- **تصميم برنامج التدريب:** يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه لتوصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين، كما يتم تحديد الأدوات التدريبية مثل: الأفلام، السبورة، الأقلام... إلخ. وكجزء من تصميم برنامج التدريب لابد من تحديد الميزانية واختيار الأهداف.
- 3- **مرحلة تنفيذ برنامج التدريب:** تتضمن أنشطة أساسية مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب والمتابعة المستمرة لإجراءات تنفيذ البرنامج بخطوة.
- 4- **تقييم برنامج التدريب:** ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

الفرع الرابع: نموذج تصميم الأنظمة التعليمية ISD:

قد يكون التدريب مخططاً أو غير مخطط له، ففي التدريب الغير المخطط له، يطلب من الأفراد مرافقة الخبراء من أصحاب الأداء، وهذا يعني الجلوس بجانب هذا العامل أو اللحاق به في أرجاء المكان، نادراً ما يكون هذا التدريب فعالاً، لأن الأشخاص لا يستطيعون فعلاً فهم كيفية الأداء من خلال مراقبة الآخرين.

أما إذا كان التدريب مخططاً فإن هذا يجب أن يتبع منهاج يعتمد على نموذج تصميم الأنظمة التعليمية (ISD) Instructional System Design وهو عبارة عن منهج منظم للتدريب وعلى الرغم من أنه قد تم نشر العديد من النماذج إلا أن هنالك الكثير من الأمور المشتركة بينها وبين ISD.

يقوم نموذج ISD على مجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي⁽⁵²¹⁾:

⁽⁵²⁰⁾ بن دريدي منير، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية - التدريب الحوافز - دراسة ميدانية"، مرجع سبق ذكره، ص 124.

⁽⁵²¹⁾ خيضر كاضم حمود ن روان منير الشيخ، "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 216، 217.

الخطوة الأولى: يبدأ نموذج ISD بتحليل مشاكل الأداء بهدف تحليل الأسباب الفعلية للمشكلة، هل السبب في المشكلة يعود إلى نقص في معارف الشخص، أو مهاراته، أو سلوكه، أو أية أسباب أخرى؟ وإذا لم تكن المشكلة ناتجة عن أداء العامل، فإنه يجب حلها من خلال اتخاذ الإجراءات الإدارية وليس من خلال التدريب.

الخطوة الثانية: تتمثل في فحص المتطلبات التنظيمية، متطلبات العمل أو الوظيفة، المتطلبات الفرية، إذ يمكن مراجعة الأسئلة التالية في هذه الخطوة:

- ما هي ظروف العمل التي يتوقع من الأفراد أن يطبقوا ما تعلموه في التدريب، وكيف يمكن لهذه الظروف أن تؤثر على تطبيق ذلك؟

- ما هي متطلبات العمل أو الوظيفة، وكيف يمكن للأشخاص أن يعلموا ما هي النتائج المتوقعة منهم؟

- من الذي يتم تدريبيه، وما مدى معرفتهم بموضوع التدريب؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة والأخذ في عين الاعتبار ظروف العمل يساعد على توضيح سياق التدريب والسياق الذي يتم فيه تطبيق التدريب.

الخطوة الثالثة: في هذه الخطوة يقوم أخصائي الموارد البشرية بتحليل الاحتياجات التدريبية **Training Needs Analysis (TNA)**، حيث يعمل تحليل الاحتياجات التدريبية على التعرف إلى ما يجب أن يعرفه العاملون أو أن يقوموا به. إن الهدف من تحليل الاحتياجات التدريبية هو الإشارة إلى فجوات المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمكن حلها من خلال التدريب.

الخطوة الرابعة: تتمثل في كتابة الأهداف التعليمية **Instructional Objectives** وتسيير هذه الأهداف إلى النتائج الناجحة للتدريب وبالتالي كيفية سد حاجات التدريب.

الخطوة الخامسة: يقوم متخذو القرار في المنظمة بتحديد فيما إذا كانوا يريدون تحضير أو شراء محتوى المادة التدريبية اللازمة لتحقيق الأهداف التعليمية، أو قد يقررون تطوير المادة التدريبية داخل المنظمة وذلك للتأكد من أنها تناسب ثقافة المنظمة الداخلية.

الخطوة السادسة: هي اتخاذ القرار بشأن أسلوب التدريب.

الخطوة السابعة: القيام بإعداد تقييم تكويني **Formative Evaluation** يهدف إلى الاختيار الأولي للتدريب قبل تقديمه إلى كافة أعضاء المجموعة المستهدفة.

الخطوة الثامنة: تتمثل في إطلاق البرنامج لكافة أعضاء المجموعة المستهدفة.

الخطوة التاسعة: هي التقييم التلخيصية **Summatives Evaluations** وهي مصممة لتقييم مسائل معينة مثل ردات فعل المشاركين للتدريب، وفاعلية عملية التدريب ومحتوياتها، وقياس الأثر على المنظمة.

لقد أثبت هذا النموذج فاعليته في تحسين الأداء، ولكنه يضع مسؤولية كبيرة على عاتق المدربين في كافة مراحل التدريب، والذي من شأنه أن يضعف من أهمية المدراء على مستوى المنظمة.

المطلب الرابع: التدريب على أساس الكفاءات.

تجد المنظمات اليوم أن الكفاءات تشكل قيمة عظيمة في ممارسات التدريب، ويمكن الانتقال إلى التدريب على أساس الكفاءات من خلال ثلاثة طرق على الأقل⁽⁵²²⁾.

- إعادة ابتكار نموذج ISD.

- التدريب لبناء الكفاءات الفردية بالمقارنة مع نموذج الكفاءات الخاص بالأداء الأمثل.

- بناء الكفاءات الفردية في سياق فريق العمل.

الفرع الأول: إعادة ابتكار نموذج ISD.

عندما يتم إعادة توجيه نموذج ISD نحو بناء كفاءة العامل وذلك لتحقيق الأداء الأمثل بدلا من مواءمة القدرات الفردية مع متطلبات العمل، يصبح التدريب مبنيا على أساس الكفاءات. وتتركز احد أهم التغيرات على الخطوة الثالثة في نموذج ISD والتي تتعلق بتحليل الاحتياجات التدريبية، حيث تقوم عملية تحليل الاحتياجات التدريبية التقليدية بالإشارة إلى فجوات الأداء التي يمكن سدها من خلال التدريب، ولكن تركيز تحليل الاحتياجات التدريبية في منهج الكفاءات يتغير، وذلك لأن نماذج الكفاءات تغطي كافة المتغيرات الضمنية التي ينطوي عليها الأداء الناجح للعمل. وليس المعارف والمهارات فقط، ويتم بعد ذلك التعرف إلى فجوات الأداء كخطوة لاحقة.

وينظر منهج الكفاءات إلى التدريب على أنه أكثر من تزويد المتدربين بالمهارات والمعارف المطلوبة، قد يبدو من السهل نقل التدريب من التركيز التقليدي على موافاة الحاجات إلى تركيز جديد يهتم ببناء الكفاءات، ولكن الواقع أصعب من ذلك، إذ أن تدريب الأشخاص ليصبحوا من ذوي الأداء الأمثل يوسع دور التدريب بشكل كبير جدا، فعلى سبيل المثال، قد يعني ذلك تحديد الكفاءات وبناءها بشكل يفوق المهارات والمعارف ليشمل مستويات التحفيز والصفات الشخصية، والسلوكيات، والإلمام بجوانب العملية الكاملة، أو أي من تلك المتغيرات التي يمكن تطويرها وتميز أصحاب الأداء الأمثل عن أصحاب الأداء الناجح. بالتالي فإن نقل التدريب التقليدي إلى التدريب على أساس الكفاءات يعتمد على عملية تحليل الاحتياجات التدريبية وتركيزها، إذ بدلا من الانتباه فقط إلى متطلبات العمل كما في المنهج التقليدي، فإن الهدف هو

(522) خيضر كاضم حمود، روان منير الشيخ، "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 218، 219.

اكتشاف الفروقات بين أصحاب الأداء الأمثل والناجح، ومن ثم محاولة تقريب الفجوة بين هذه الاختلافات.

وقد يشمل التدريب على أساس الكفاءات على بعض التحديات في تغيير مستويات التحفيز لدى الأفراد وتشجيع التطوير في الصفات الشخصية، ولا يمكن أيضا حل كافة الفجوات في الكفاءات من خلال البرامج التدريبية، وذلك بغض النظر عن مدى الابتكار أو الإبداع في تصميم أسلوب التدريب.

ومن التحسينات الأخرى التي يمكن إجراؤها على نموذج ISD وجعله مبنيا على أساس الكفاءات هي تلك التي يمكن إجراؤها من خلال تحليل الأداء. فمثلا: قد يقوم المدربون بوضع أهداف أوسع من "تحديد فيما إذا كانت المشكلة ناتجة عن خلل في معارف الشخص، أو مهاراته" إذ يجب أن تجيب عن مثل الأسئلة التالية: هل المشكلة ناشئة عن نقص في الكفاءات الفردية؟ أو بسبب عوامل بيئية أو تنظيمية لا يمكن للأفراد التحكم بها، إذا كان سبب المشكلة هو فجوة في الكفاءة، فإن التدريب لبناء الكفاءة قد يكون كفيلا بحل المشكلة ولكن إذا كان السبب يتعلق بالعوامل التنظيمية أو البيئية، فإنه يجب عندها اتخاذ إجراءات إدارية وليس تدريبية⁽⁵²³⁾.

الفرع الثاني: التدريب لبناء الكفاءات الفردية.

المنهج الآخر هو نموذج النظام الاستراتيجي (SSM) Strategic System Model وهو يحاكي نموذج ISD، يتم تطبيق هذا النموذج بشكل قريب من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة والعامل وهو مصمم ليتناسب مع مشاركة الأشخاص من كلا البيئتين، وهو مناسب جدا للأشخاص الذين يريدون تطوير خبرة تحتوي على فرص تدريب متعددة ضمن سياق استراتيجي ومنظم لمجموعة متعددة من العاملين.

وفي هذا النموذج، تنتقل مسؤولية التدريب وبناء الكفاءة من على عاتق المنظمة لتقع على عاتق الفرد، وبالرغم من أن المنظمة تبقى مسؤولة عن توضيح الكفاءات المطلوبة للأداء الناجح لفئة وظيفية، أو دائرة، أو قطاع محدد، فإنه يتوقع أيضا من الأفراد أن يكونوا مسؤولين أكثر عن بناء كفاءاتهم وبذلك يكونون وقائين أكثر من خلال تقييم كفاءاتهم ومقارنتها بنماذج الكفاءة المطلوبة والعمل على تطويرها.

إن استخدام نماذج الكفاءات في التدريب والتطوير الموجه بشكل ذاتي يركز على مسؤولية الشخص عن تعلمه الذاتي، في الخطوة الأولى من هذا النموذج يقرر الأفراد بأن يتحملوا كامل المسؤولية عن تعلمهم وتطوير كفاءتهم. في الخطوتين الثانية والثالثة يتوجهون إلى نماذج

⁽⁵²³⁾ خيضر كاضم حمود، روان منير الشيخ، "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 219، 220.

الكفاءات ويقومون بمقارنة أنفسهم مع هذه النماذج مع الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المدراء أو خبراء العمل. في الخطوة الرابعة يقومون بإنشاء خطط تطوير فردية (IDPS) Individual Développement Plans وذلك لإغلاق الفجوات ما بين كفاءتهم الحالية والكفاءات المطلوبة لنجاح العمل أو الأداء المثل. تتمثل الخطوة الخامسة في تطبيق الخطة من خلال المشاركة في التدريب أو أية خبرات تطويرية أخرى لبناء الكفاءات المحددة في خطط التطوير الفردية (IDPS). في الخطوة السادسة يقوم الأفراد بشكل دوري بمقارنة تطور كفاءاتهم مع نماذج الكفاءات ويقومون أيضا باستشارة المرشدين وأصحاب الأداء ذوي المعرفة المتقدمة، أما في الخطوة السابعة فهم يقومون بتعديل الخطط التطويرية كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وذلك للتأكد من أنهم يبنون كفاءاتهم بشكل صحيح وأنها تدعم تطورهم المستقبلي.

يقوم المتعلم بتقييم نتائج هذا المنهج بشكل فردي وذلك بالتعاون مع المرشدين، الزملاء، والمدراء المباشرين، والعاملين التابعين، ومع أصحاب الأداء الأمثل، ومن أهم الملاحظات خلال هذه العملية هي تحديد فيما إذا كان الفرد ينتج بشكل يشبه إنتاج صاحب الأداء الأمثل وإذا كان هذا صحيحا فهذا يعني أن الخطة التطويرية تسير بشكل جيد⁽⁵²⁴⁾.

الفرع الثالث: بناء الكفاءات الفردية ضمن سياق فرق العمل.

لقد اختبرت معظم المنظمات فرق العمل، وهي تشكل العديد من التحديات لأن إدارة هذه الفرق تصب الاهتمام على أداء الجماعة بدلا من الأداء الفردي.

هذا النموذج يركز على قدرة المجموعة على تنفيذ عملها الجماعي وعلى كفاءة كل فرد ضمن سياق الفريق، في الخطوة الأولى من هذا النموذج يتم فحص أداء الفريق ومقارنته بأداء الفريق الأمثل. ثانيا يقوموا بأخصائيو الموارد البشرية بتطوير نموذج كفاءات للفريق يتضمن كفاءات محددة ومؤشرات سلوكية مرتبطة بالأداء الأمثل للفرق. في الخطوة الثالثة يتم تقييم الأفراد بالمقارنة مع نماذج الكفاءات الخاص بالفريق باستخدام أية طريقة مثل اختبار الأداء. رابعا: يقوم المدربون بتجميع تصنيفات كامل الفريق ومن ثم يستخدمونها لوضع خطط تدريبية لكافة أعضاء الفريق، في الخطوة الخامسة يقوم أعضاء الفريق بتطبيق الخطة التدريبية الخاصة بالكفاءات التي تم تحديدها، سادسا: يقوم أعضاء الفريق بشكل دوري بمقارنة مدى تطور كفاءة الفريق مع النموذج، سابعا وأخيرا يقومون بتعديل خطة التطوير للتأكد من بناء كفاءة الفريق بشكل صحيح. يقوم بعد ذلك بأخصائيو الموارد البشرية بتقييم مخرجات عمل الفريق ككل وذلك بعد الخطة التطويرية. هل قام الفريق بتحقيق الأداء الذي تقوم به الفرق ذات الأداء الأمثل؟ إذا

(524) خيضر كاضم حمود، روان منير الشيخ، "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 220، 228.

كان الجواب نعم، فهذا يعني أن الخطة كانت ناجحة في توجيه تطوير الفريق، وإذا كان الجواب لا، فهذا يعني الحاجة إلى المزيد من التطوير.

هناك بعض التحديات الخاصة التي ترتبط ببناء الكفاءات الفردية في سياق فرق العمل، إذ أن التدريب على أساس الفريق يحتاج إلى فكر متجانس بين أعضائه، والذي يمكن أن يصبح نوعاً من التفكير الجماعي. باختصار، فإن طبيعة الفرق تنزع إلى أن تكون أفضل بفضل ترابط المجموعة، وليس بسبب الأداء الفردي.

وفي ثقافة فرق العمل، نجد أن التطور والنمو الفردي يكون ضمن الحدود المرسومة للفريق وأدائه في المنظمة، وقد يحد هذا من التطور الفردي لأعضاء الفريق⁽⁵²⁵⁾.

المبحث الثاني: دور التحفيز في المحافظة على الكفاءات.

يتحدد السلوك الإنساني في أية منظمة بمجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية يأتي في مقدمتها نمط الشخصية ودافعية الفرد والاتجاهات والقيم والأعراف التي تربي عليها من خلال تنشئته الاجتماعية وما أصابها من خبرات ومعارف اكتسبها خلال حياته، وقد شهدت أدبيات الإدارة منذ ما يزيد على ثلاثة عقود العديد من البحوث التي ركزت على دراسة ماهية عملية التحفيز وأهميتها كأداة إدارية وآثرها في الأداء الفردي والمؤسسي.

إن التحفيز يعد من أهم النشاطات التي يمارسونها المديرون وأداة الدافعية الأساسية لكسب ولاء العاملين والاحتفاظ بهم وحثهم على تحقيق أهداف مؤسسية نظراً لارتباطه بمتغيرات الأداء الكمية والنوعية، بل قد لا نغالي إذا قلنا: إن عملية التحفيز أصبحت جزءاً مهماً من نظريات السلوك الإدارية التي ترى أنه من الممكن بل ومن اللازم تغيير سلوك العاملين، بحيث يمكن تقوية الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب به، وبالوقت نفسه إضعاف تلك الرغبة إزاء السلوك غير المرغوب - أو حتى منعه - وذلك وفقاً للآلية التي تعمل لإثارة الدافعية عن طريق المثبرات الخارجية⁽⁵²⁶⁾.

المطلب الأول: عموميات حول التحفيز.

من المعروف جيداً أن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعياً لما يبتغيه من أهداف أو غير واع عندما يكون هذا السلوك لا شعورياً، وقد ساعدت نظرية التحليل النفسي "لفرويد" في الكشف عن أهداف السلوك اللاشعوري ودافعية هذا

(525) خيضر كاضم حمود ن روان منير الشيخ، "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 223، 229.

(526) سليمان الفارس، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 27 - العدد الأول 2011، ص 70، 71.

السلوك. وبوجه عام يمكن القول أن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب، بل في دافعيتهم أو في رغبتهم في القيام بها وتحقيق انجازات مرضية.

الفرع الأول: تعريف الحوافز، الدوافع والتحفيز.

1- مفهوم الدوافع: يرتبط مفهوم الدافع بالسلوك الإنساني، إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية هي (527):

- أن السلوك هو نتيجة، أي أن هنالك أسبابا لكل سلوك.
 - إن السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد.
 - إن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين.
- من ذلك يتضح أن الدافع هو "الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف". فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه، كما يعرف الدافع بأنه "يشير لمحتوى ونوع ومكونات الحالة الدافعة" (528).

ويرى أحمد عزت راجح الدافعية motivation "بأنها العملية التي تم بها إثارة الدوافع وتعيين السلوك أي تحديد نوعه واتجاهه ومضمونه، سواء أثرت الدوافع نتيجة لمتبهاات داخلية - فسيولوجية أو نفسية - أو خارجية كالبواعث". ويعرف عبد الغفار حنفي الدافعية بأنها "تعبير عن وضع أو حالة تعترى الفرد نتيجة حاجة أو شيء خارجي".

كذلك يعرف جيرالد جرينبرج وروبرت بارون J.Greenberg et R.Baron الدافعية بأنها "عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين". وحددا مكونات الدافعية في ثلاث هي (529):

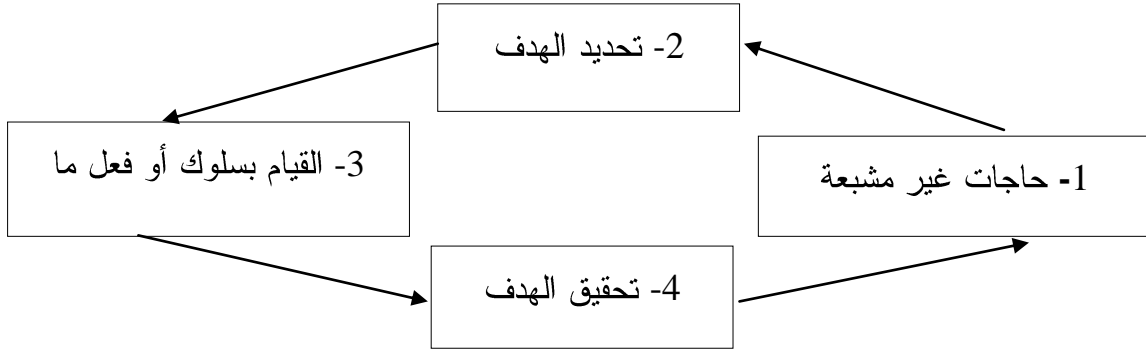
- 1- الإثارة Arousal والتي تتمثل في الباعث عن السلوك.
 - 2- التوجيه Direction والذي يتمثل في توجيه السلوك نحو الهدف.
 - 3- الاستمرارية maintaining والتي تتمثل في الاستمرار في توجيه السلوك نحو الهدف.
- والشكل التالي يوضح خطوات عملية الدافعية كالتالي:

(527) نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 282، 283 .

(528) وليد حليم غازي، "دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2012 ص 27.

(529) مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى 2012، ص 105، 106.

الشكل رقم (18): خطوات عملية الدافعية.



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 106.

ومن هذا يتضح بأن: "الدافعية ليست حاجة غير مشبعة أو ناقصة للإشباع بقدر ما هي قوة داخلية كامنة في أعماق الفرد وتحرك سلوكه ويتوجه هذا السلوك لبذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق أهداف شخصية وتنظيمية.

ويمكن تحديد خمس وظائف سلوكية للدوافع هي:

- 1- تنشئ السلوك.
- 2- تحديد مجال (اتجاه) السلوك.
- 3- تحديد قوة السلوك.
- 4- تحديد استمرارية السلوك.
- 5- تنهي السلوك.

كما يقسم علم النفس الدوافع النفسية إلى الأنواع التالية⁽⁵³⁰⁾:

- 1- الدوافع الأولية (وهي الدوافع البيولوجية) تميزها لها عن الدوافع الثانوية (وهي الدوافع المكتسبة أو المتعلمة).
- 2- الدوافع الفردية أو الشخصية تميزها لها عن الدوافع الاجتماعية.
- 3- الدوافع الشعورية تميزها لها عن الدوافع اللاشعورية.
- 4- الدوافع الايجابية تميزها لها عن الدوافع السلبية.
- 5- الدوافع المادية تميزها لها عن الدوافع المعنوية.

⁽⁵³⁰⁾ مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى 2012، ص 108، 109.

6- الدوافع النشطة تمييزا لها عن الدوافع الخاملة.

2- مفهوم الحوافز:

الحوافز هي بالتحديد "العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية"⁽⁵³¹⁾. كما تعرف الحوافز بأنها: "مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء"، فليس الأجر وما يرتبط به من ميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين، كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة، فالأجر والميزات والمشاركة والسلطة والهيبة والنفوذ وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية، كلها تعد محركات ومحددات لسلوك الأداء⁽⁵³²⁾. أيضا الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز، فالحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء.

3- مفهوم التحفيز:

يقول " Deal " أن جوهر سياسة التحفيز هو "إعطاء الفرد ما يريد من العمل، فكلما كنت قادرا على إعطائه ما يريد وجدت منه ما تريد من إنتاجية ورضا وولاء". وقد عرف "مسيترز" التحفيز بأنه: "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرائق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة"⁽⁵³³⁾.

كذلك يعرف "محمد مرعي مرعي" التحفيز بأنه: "مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله".

4- الفرق بين الدافع والحاجة والحوافز:

ولتوضيح الفرق بين الدافع والحاجة والحوافز ببساطة يمكن تقديم الأمثلة التالية:

- الدافع : شعور.
- الحاجة: رغبات (رغبة في فعل).
- الحافز: تلبية (رد فعل).

⁽⁵³¹⁾ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 284.

⁽⁵³²⁾ سليمان الفارس، " أثر التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مرجع سبق ذكره، ص 72.

⁽⁵³³⁾ سليمان الفارس، "أثر التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مرجع سبق ذكره، ص 73.

الجدول رقم (13): الفرق بين الدافع، الحاجة والحافز

الدافع	الحاجة	الحافز
العطش	رغبة في الشرب	تقديم الماء
الجوع	رغبة في الأكل	تقديم الطعام
شعور بالقلق	رغبة في الاطمئنان	توفير الأمن والأمان
شعور بالوحدة	رغبة في الانضمام إلى الآخرين	توفير الصداقة أو عضوية جماعات أخرى

المصدر: مدحت أبو النصر، "الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 109.

الفرع الثاني: السمات الأساسية لعملية التحفيز.

اعتمادا على ما سبق وعلى ما ورد في أدبيات الإدارة يمكن إيجاز السمات الأساسية للتحفيز فيما يلي⁽⁵³⁴⁾:

1- تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري ذلك المورد والذي لا يمكن محاكاته أو مناقشته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع (استقطاب وجذب الكفاء والمحافظة عليها، زيادة مداخل العاملين، خلق الشعور بالرضا والولاء والاستقرار، تخفيض تكاليف العمل، وتلافي العديد من مشاكل العمل كالغياب والتسرب....

2- تقوم عملية التحفيز على استخدام محفزات لإثارة دافعية الأفراد لأداء أعمالهم بشكل أفضل.

3- إن الغموض الذي يكتنف مفهوم عملية التحفيز هو نتيجة ارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية، التنظيمية والاجتماعية المتشابهة.

4- تعتمد فعالية التحفيز على استقبال المثيرات الخارجية وإدراك مضامينها للدفع الإيجابي نحو سلوك أفضل وأداء أعلى.

5- تتكون عملية التحفيز من مجموعة عناصر تتفاعل فيما بينها إيجابيا و(أحيانا سلبيا) في ضوء المواقف والاعتبارات التي تحكم هذه العناصر في أثناء عملية التفاعل، وبوجه عام تتكون منظومة سياسة التحفيز من مكونات ثلاثة: هي الفرد، الوظيفة والموقف، ويذهب آخرون إلى إضافة مكونين آخرين هما: المنظمة والبيئة، وسياسات التحفيز التي تقوم على أساس نظرية X أو نظرية Y أو نظرية Z (نظرية الإدارة اليابانية).

⁽⁵³⁴⁾ سليمان الفارس، "أثر التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مرجع سبق ذكره، ص 73، 74.

- 6- تعد عملية التحفيز أحد أساليب الرقابة والتقييم الذاتي وأداة التأثير الفعالة في توجيه السلوك.
- 7- يتوقف نجاح التحفيز في تحقيق أهدافه على بعض المتطلبات الأساسية:
- عدم التعارض بين الأهداف الفرية والأهداف المنظمية.
 - أن يبني على أساس كمية الجهد المبذول ونوعه، والأقدمية، والمهارة، والعدالة والمساواة والقوة.
 - ضرورة اقتران سياسات التحفيز ببيئة العمل.

الفرع الثالث: المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال.

يقول "روبرت جي مكارتي": "تتمثل إحدى طرق الفوز بدعم الموظفين وضمان حماسهم لتحقيق أهداف المنظمة، في مكافأتهم بأكثر مما توقعوا".

وقد حدد كل من "حسن محمد خير الدين" وزملاؤه عدد من المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال هي كالتالي⁽⁵³⁵⁾:

- 1- **مبدأ التبعية**: ونقصد به أن الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب بمعنى أن الموظف الذي يكون أداءه متميز وفوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه.
- 2- **مبدأ الإدراك**: نقصد بذلك انه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لا بد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ.
- 3- **مبدأ التوقيت**: فالحافز أو الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوثه.
- 4- **مبدأ الحجم**: ويتعلق هذا المبدأ بكبر أو صغر الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له أثر أكبر من الحافز الصغير.
- 5- **مبدأ النوع**: يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال والجوائز والترقيات، وقد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي والغرور والاستحسان من المشرف.
- 6- **مبدأ الثبات**: ونقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء.
- 7- **مبدأ التحكم**: ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف.

⁽⁵³⁵⁾ مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 173، 174.

المطلب الثاني: نظريات الدافعية والتحفيز.

تشير اغلب الأبحاث والدراسات حول دوافع العاملين إلى ضرورة فهم العمليات والتفاعلات الداخلية للأفراد من خلال بعض المداخل الرئيسية فهناك اتجاهين في نظريات الدوافع، الاتجاه الأول يركز على محتوى الدافع Content والاتجاه الثاني يركز على عملية الدافع Procès ، حيث تركز نظريات المحتوى على العوامل المؤثرة في السلوك سواء كانت هذه العوامل ذاتية أو خارجية، أما نظريات العملية فتحاول تحديد المتغيرات الرئيسية التي تفسر وتوضح السلوك⁽⁵³⁶⁾.

الفرع الأول: نظريات المحتوى.

من أهم نظريات المحتوى: نظرية أبراهام ماسلو للحاجات الإنسانية، نظرية ماكلياند للإنجاز، نظرية أديرفر ، ونظرية العاملين لهرزبرغ.

1- نظرية أديرفر " ERG " Alderfer's Theory

قام أديرفر بتطوير نظرية ماسلو عن نظريته (تطور الحاجات) المعروفة بالرموز E.R.G والتي يرى أن الأفراد لديهم ثلاث حاجات أساسية تتمثل في الآتي⁽⁵³⁷⁾:

أ- **حاجة البقاء:** وهي الحاجة التي يتم إشباعها بواسطة الطعام والماء والهواء ... الخ.

ب- **حاجة للانتماء:** وهي الحاجة التي يشبعها الفرد بعلاقاته الاجتماعية وتفاعلاته مع الآخرين ذات الفائدة.

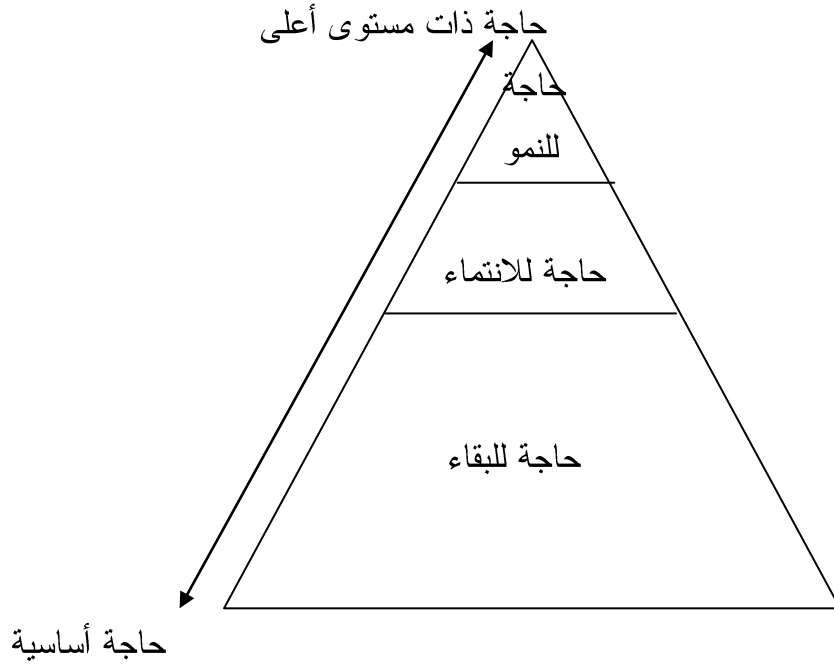
ج- **حاجة النمو:** وهي الحاجة التي يشبعها الفرد بمساهماته ومشاركته المنتجة.

و يتفق أديرفر مع ماسلو في أن حاجات الأفراد تتدرج في شكل هرمي ، غير أن هرم أديرفر من ثلاثة مستويات فقط .

⁽⁵³⁶⁾ نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 286، 287.

⁽⁵³⁷⁾ وليد حليم غازي، "دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 38، 39.

الشكل رقم (19): سلم الحاجات عند الديرفر.



المصدر: وليد حليم غازي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

ومن الشكل السابق يرى الديرفر أن الحاجة للبقاء يجب أن تشبع قبل الحاجات الأخرى أي كلما أشبعت الحاجات الدنيا كانت هناك رغبة لإشباع حاجة ذات مستوى أعلى وكلما لم تشبع الحاجة ذات المستوى الأعلى حسب نظرية الديرفر ظهرت الرغبة في إشباع الحاجة الأساسية.

2- نظرية الانجاز الثلاثية لديفيد ماكيلاند: Mcc leelend's Trichotomy of Needs

لاحظ دافيد أن من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه، حافزا يجذب الانتباه أكثر من غيره وهو الحافز على الانجاز لوجود سببين لأداء الفرد هما: مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي.

إن الفرد يضع لنفسه نقطة ليصل لها مستوى طموحه، وإن خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى للطموح مستقبلا، والقدرات الفردية موروثه أو مكتسبة تعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى طموح الفرد، وأنه يرى حافز الانجاز يمكن تنميته وتطويره لدى الأفراد حسب المجتمعات والطبقات الاجتماعية وأسلوب التربية منذ الصغر.

لذلك فهذه النظرية تمكن القائد الإداري والمشرف على حث مرؤوسه على الارتفاع بمستوى أدائهم الإنساني وذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الأداء يمكنه من التعرف على أوجه الضعف المختلفة وبذلك يمكن الارتفاع بمستوى الأداء الفعلي لهم، ويخلق الفرصة بما يمكن من الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف.

ركز ماكلياند على ثلاث حاجات أساسية لدى الأفراد العاملين هي (538) :

- الحاجة إلى الانجاز Achievement Needs

- الحاجة إلى الانتماء Affiliation Needs

- الحاجة للسلطة Power Needs

إن الحاجة للانجاز هي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه وكفاءته فيه، إضافة إلى بحثه المستمر عن المهام المتحدية والصعبة.

ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هذه الحاجة يمكن تمييزها من خلال البرامج التدريبية، وتشير الحاجة للانتماء إلى رغبة الفرد في إقامة علاقات وتفاعلات اجتماعية، حيث أن الفرد يبحث عن الوظائف المتضمنة هذه العلاقات.

أما الحاجة إلى السلطة فتشير إلى رغبة الفرد في السيطرة والتحكم بالآخرين وتحمل المسؤوليات والمهام المتحدية، فهو، أي الفرد يمتلك القدرة على قيادة الآخرين والسيطرة عليهم. إن تشخيص هذه الحاجات الثلاث يتيح الفرصة للمنظمة لتمييز الأفراد وإتباع الأساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم وفي الغالب يتمتع الأفراد الذين يمتلكون الحاجة للإنجاز بقدرات وقابليات عالية، ويفضلون المهام المتحدية في حين أن الذين تكون حاجاتهم الاجتماعية واضحة غالبا ما يقيمون العلاقات الإنسانية. كما أن الأفراد الذين لديهم رغبة بالسلطة يتطلعون للمواقع الإدارية والقيادية.

نظرية العاملين "لفريدريك هزبرغ" ونظرية الحاجات الإنسانية "للأبراهام ماسلو" قد تم التطرق إليهما في الفصل الثاني.

الفرع الثاني: نظريات العملية.

تركز نظريات العملية على التغييرات الرئيسية التي تفسر السلوك البشري ومن أهم هذه النظريات: نظرية التوقع، نظرية العدالة، نظرية الهدف، نظرية التعزيز الإيجابي.

1- نظرية التوقع لفكتور فروم Expectancy Theory

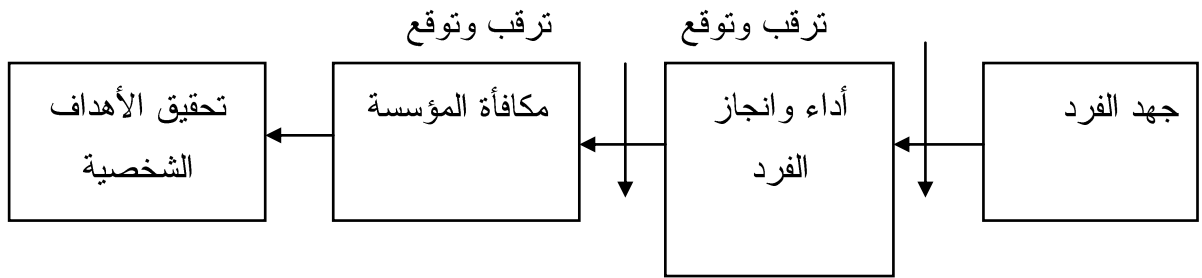
تمثل هذه النظرية التي وضعها فروم سنة 1964 واحدة من أهم النظريات التي تفسر التحفيز عند الأفراد، فهي تهتم بتقدير قوة اندفاع الفرد للقيام بعمل ما، حيث تعتبر أن الرغبة القوية للفرد للعمل بطريقة ما تعتمد على أساس قوة توقعه بأن ذلك العمل سوف تترتب عليه عوائد معينة، وتعتمد أيضا على رغبة الفرد في حد ذاته في تحقيق تلك العوائد.

(538) نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 292، 293.

ويفسر فروم سلوك الفرد بناء على توقعين أساسيين هما (539):

- **التوقع الأول:** هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه، بمعنى أن الزيادة في الجهد المبذول سيؤدي إلى انجاز وأداء أفضل.
 - **التوقع الثاني:** هو توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها، أي على ماذا سيحصل بعد إتمامه عملية الانجاز؟ فالفرد هنا يتساءل هل سأمنح مكافأة أو عائداً إذا ما حققت رقم إنتاج معين؟ فهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الانجاز وبين المكافأة المتوقعة.
- وهذا ما يوضحه نموذج التوقعي الآتي:

الشكل رقم (20): نموذج التوقع عند فروم



المصدر: بن دريدي منير، مرجع سبق ذكره، ص74.

إن عنصر الترقب والتوقع هنا يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان لتبني سلوك معين أو الامتناع عنه.

2- نظرية العدالة لآدمز Adam's Theory

توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء، ويميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي يستلمه زملاؤه، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته والعكس يحصل عادة عندما يكون هناك عدم عدالة، إذ يشعر الفرد بالغبين مما يؤدي إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير مستوى أدائه أو الانسحاب من المؤسسة والبحث عن مكان عمل آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضا.

إن نظرية العدالة توجه الإدارة عند وضع الأنظمة العادلة للحوافز والأجور لتحقيق وتأمين عالية من الدوافع والأداء، ولتحقيق العدالة لابد للمدير من الإجابة على الأسئلة التالية:

(539) بن دريدي منير، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب، الحوافز، دراسة ميدانية"، مرجع

سبق ذكره، ص 74.

ما هي مساهمات أو مداخلات الأفراد؟ ما هو مستوى تعليم الفرد وخبرته وجهوده؟ ما هي الفوائد المستلمة من قبله وتفضيلاته لهذه الفوائد؟ ما هو مستوى التعقيد في عمل كل فرد؟ ما هي نسبة المداخلات إلى المخرجات؟⁽⁵⁴⁰⁾.

3- نظرية الهدف ادوين لوك Edwin Look

يرى أدوين لوك في هذه النظرية أن هنالك علاقة بين الأهداف المقصودة لأداء المهام أي أن الأهداف المدركة للموظف تؤثر على سلوكه في العمل، بحيث إذا عرف الفرد ما هو المطلوب منه بوضوح يتحسن مستوى دافعيته وأدائه وفيما يلي شرح لهذه النظرية: ⁽⁵⁴¹⁾

إن وجود الأهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق هذه الطموحات، كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك النهائية المعنية دون غيرها، فالأهداف ما هي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى الفرد لتحقيقها. إن الأهداف وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحيته ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى.

إن التأثير الداخلي للأهداف يزيد عندما:

- تكون الأهداف محددة.
- تكون الأهداف مقبولة.
- الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد.
- تكون الأهداف قابلة للقياس.

4- نظرية التعزيز الايجابي لسكينر Skinner

ارتبطت هذه النظرية بالعالم سكينر الذي يعتقد بأن تقدير سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الايجابي، وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد أو السلبي ولا يميل إلى التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض من الروح المعنوية ويشترط Skinner لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز ما يأتي⁽⁵⁴²⁾:

أ- تحديد السلوك المرغوب بدقة.

ب- تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.

ج- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.

د- اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز.

⁽⁵⁴⁰⁾ نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 296.

⁽⁵⁴¹⁾ نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 135، 136.

⁽⁵⁴²⁾ زاهر عبد الرحيم، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 183.

هـ- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.

و- اختبار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها.

المطلب الثالث: أنواع ومراحل تصميم نظام الحوافز.

تقول "وارن بوفيت": "إنني اطلب من مساعدي أن يديروا الشركة وكأنها الرصيد الوحيد الذي تملكه أسرهم، إنهم لا يستطيعون بيعها ولكنهم سيمكونها لمائة عام".
الحوافز في حياة الإنسان لها دور مهم، ولها أثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات، وكذلك فإن الحوافز لها تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العمل وخفض الإحباط⁽⁵⁴³⁾.

الفرع الأول: أنواع الحوافز.

لا يمكن أخذ معيار واحد تقسم على أساسه الحوافز، لأن هذه الأخيرة تختلف باختلاف العنصر البشري ذاته، لذلك تباينت تقسيمات الحوافز تبعاً لتباين معايير التقسيم كما يلي⁽⁵⁴⁴⁾:

1- تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: في هذا النوع لدينا:

- **الحوافز المعنوية:** هي الحوافز التي لها تأثير على نفسية العامل والهادفة إلى رفع معنوياته.
- **الحوافز المادية:** متمثلة في إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني والوسيلة في ذلك الأجر وملحقاته التي تعطى له الأهمية الكبرى في الدول المختلفة.

2- تقسيم الحوافز حسب أثرها: هنا ينظر للحوافز من حيث جاذبيتها وكذا اتجاهها.

- **الحوافز الايجابية:** هي تلك المستخدمة في اتجاه ايجابي بحفز العمال عن طريق تشجيعهم للقيام بأعمال معينة وذلك بزيادة المزايا والخدمات المقدمة قصد إشباع حاجاتهم.
- **الحوافز السلبية:** هي تلك المستخدمة في اتجاه سلبي والتي تهدف إلى منع العمال من القيام بأعمال معينة ضماناً لأداء العمل على الشكل المطلوب، حيث تعتمد في ذلك على أسلوب العقوبات على العمال غير المنتظمين وغير الأكفاء في الأداء.

3- تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين:

- **الحوافز الفردية:** هي الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة، ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة، ولهذا فهذا النوع هو الأكثر استخداماً.

⁽⁵⁴³⁾ مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 151.

⁽⁵⁴⁴⁾ نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 142، 145.

- **الحوافز الجماعية:** عندما يكون هنالك تداخل في العمل، فإنه يصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام حوافز يعتمد على أداء الجماعة ككل، وقد صمم هذا النوع من الحوافز لتحقيق أداء أفضل وأسرع، فمثلا إذا تباطأ أحد أفراد المجموعة أو كان أداءه غير جيد فإن هذا سيؤثر على مستوى أداء الجماعة، ولذلك ستدفعه الجماعة إلى تحسين أداءه، وقد يكون العكس في حالة معرفة أفراد الجماعة بان هناك من يتخاذل في العمل ويتحصل على المكافأة الجماعية، وهو الأمر الذي قد يؤدي بالذين يتفانون في العمل إلى التخاذل.

4- تقييم الحوافز من حيث موقعها:

- **الحوافز المباشرة:** هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمؤسسة وتقديم الخدمات الاجتماعية، وكذا الحوافز المعنوية مثل الأوسمة، الميداليات ولوحات الشرف.

- **الحوافز الغير المباشرة:** هي الحوافز التي لا تلمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط الموظف بالآخرين خصوصا المسؤولين، التكوين...إلخ.

الفرع الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز.

لكي تتمكن المنظمة من تصميم نظام جيد للحوافز، يجب أن تمر بعدة خطوات وبإمكان الإدارة تعديلها بالشكل الذي تراه مناسباً وهذه الخطوات أو المراحل تتمثل فيما يلي⁽⁵⁴⁵⁾:

1- تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز) فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف إستراتيجية بحسب وحدات المنظمة (الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المصانع، الفروع والأقسام) حيث يمكن أن تكون أهداف خاصة بالوحدات، وقد تكون مختلفة في طبيعتها والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

2- دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

⁽⁵⁴⁵⁾ فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 371، 372.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
 - وجود ظروف عمل ملائمة.
 - وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
 - تحديد كمية العمل وجودته.
- 3- تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:
- قيمة الحوافز والجوائز: حيث تتمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها.
 - التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله الاحتفاظ بسجلات اجتماعية، وتدريب المديرين على النظام.
 - تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية، المراسلات وخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها).
- 4- وضع إجراءات النظام:** وهنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء، حساباته، نماذجه، اجتماعاته، أدوار المشاركين فيه، أنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الجوائز.
- الفرع الثالث: خصائص نظام التحفيز الجيد.**
- 1- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاماً عادلاً وموضوعياً للتحفيز.
 - 2- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاماً واضحاً ومفهوماً للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين.
 - 3- الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.
 - 4- الفورية: الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها، بمعنى أن يكون الحافز سواء إيجابياً أو سلبياً معاصراً للواقعة التي تقتضي تطبيق الحافز حتى يشعر الفرد بنتائج جهده أو خطأه.
 - 5- ضرورة وجود نظام الحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار.
 - 6- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين ولمحافظة الإدارة على هيبتها ... وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
 - 7- لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائد أكبر أو مساوياً بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.

8- العلانية: بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز الذي أعطي للموظف: للعامل أو مجموعة من العاملين سواء إيجابيا أو سلبيا حتى يكون فيه تحفيز لهم لبذل جهد أكبر أو الامتناع عن سلوك مسلك معين.

9- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.

10- أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوعا من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم⁽⁵⁴⁶⁾.

المبحث الثالث: أثر المناخ التنظيمي في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة، ويشير إلى الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة نفسها، كما يحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه، فالكفاءات البشرية هي محور التحول والاهتمام في وقتنا الحالي، إذ أنها رأس المال الفكري الذي يتفوق في أهميته على العناصر المادية كلها، وهي التي يمكنها تهيئة الموارد المادية والمحافظة عليها وتميئتها وخلق الميزات التنافسية ومن ثم زيادة الحصة السوقية، ولهذا تهدف المنظمات اليوم إلى تكوين فرق العمل المحفزة والممكنة ذاتيا، فهي السبيل لدعم القدرة التنافسية⁽⁵⁴⁷⁾.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المناخ التنظيمي.

المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي أخذت طريقها إلى الظهور في الستينيات من هذا القرن، وجاءت الكتب والدراسات بعدد من الأفكار تناولت المقصود بالمناخ التنظيمي وأبعاده ومتغيراته الرئيسية، ودراسة هذا الموضوع ليس بالأمر السهل من حيث كونه شيئا غير ملموس يمكن الاستدلال عليه من خلال تصورات الأفراد ومواقفهم اتجاه المنظمة التي يعملون فيها.

(546) مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 175، 176.
 (547) تيسير زاهر، "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين (دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني 2012، ص 256، "بتصرف".

الفرع الأول: مفهوم المناخ التنظيمي.

حاول الكثير من المهتمين إيجاد تعريف علمي لمفهوم المناخ التنظيمي، ورغم أن هذه التعريفات التفتت في الاتجاه العام، إلا أنها عكست اتجاه الدارسين⁽⁵⁴⁸⁾، ومن أهم هذه التعريفات نذكر: عرف ماكنل « Macneil, 2003 » المناخ التنظيمي بأنه: "استعداد الفرد لتقديم كل ما يستطيع ويملك لصالح المنظمة التي يعمل بها، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وتبني أهدافها وقيمها"⁽⁵⁴⁹⁾.

وعرف الهيتي ويونس (1987) المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة من القواعد والأنظمة والأساليب والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين".

وعرفه الصباغ والضامن (1982) بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين أية منظمة أخرى وتؤثر في سلوك العاملين فيها، ويمتاز هذا المناخ بأنه غير محسوس ولكن يمكن إدراكه واستقراؤه من خلال اتجاهات العاملين التي تعكس إنطباعاتهم عن المؤسسة وأوضاعها"⁽⁵⁵⁰⁾.

كما عرفه لتوين وسترينجر « litwin and stringer » بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"⁽⁵⁵¹⁾.

أما بورترومادي وستيرز « porter, moday, steers » فقد عرفوا المناخ التنظيمي بأنه: "مدى ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها"، وإن الفرد الذي يظهر درجة أعلى من المناخ التنظيمي يمتلك مجموع من الصفات هي⁽⁵⁵²⁾:
- الاستعداد لبذل درجة مرتفعة من الجهد لصالح المنظمة.

(548) زياد يوسف المعشر، "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية، دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد الأول، 2001، ص 303.

(549) Angus macneil, « principal instructional management and Its relation to teachers job satisfaction dissertations international, 2003, p 3758.

(550) ياسر العدوان، رائد عباينة، أحمد عبد الحليم، "تقييم المديرين للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في إقليم الشمال في الأردن، (دراسة ميدانية تحليلية)"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد الثالث + الرابع، 2008، ص 408.

(551) قيقوب عيسى، "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009، ص 163.

(552) Welum porter, M steers, T moday, organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric, journal of applied psychology, 2002, vol 59, p 605.

- الرغبة في البقاء في المنظمة.

- القبول بالأهداف الرئيسية للمنظمة.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمنظمة والتي يدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم"⁽⁵⁵³⁾.

الفرع الثاني: أهمية المناخ التنظيمي وخصائصه.

1- خصائص المناخ التنظيمي:

تأسيسا على مفاهيم المناخ التنظيمي يمكن استخلاص بعض الخصائص المشتركة التالية لهذا المفهوم الإداري⁽⁵⁵⁴⁾:

أ- إن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من السمات والخصائص التي تعكس طابعا مميزا للبيئة الداخلية للمنظمة.

ب- إن المناخ التنظيمي حالة صعبة البناء وقد تستغرق وقتا طويلا وأن عملية هدمه قد يحصل بشكل سريع.

ج- إن لخصائص وسمات المناخ التنظيمي لأية منظمة تأثير فعال ومباشر على سلوك وتوجهات الأفراد العاملين فيها.

د- تتصف سمات المناخ التنظيمي بدرجة من الثبات النسبي.

2- أهمية المناخ التنظيمي:

يحتل موضوع المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمة أهمية خاصة نظرا لتأثيراته المحسوسة، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة في مختلف الظواهر والسلوكيات الإدارية المتصلة بالأفراد داخل المنظمات، وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة بها، لذلك فإن قدرة المنظمات

⁽⁵⁵³⁾ يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، يونيو 2010، ص 1152.

⁽⁵⁵⁴⁾ زياد يوسف المعشر "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية، دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد"، مرجع سبق ذكره، ص 304.

على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم ينعكس على درجة نجاحها والوصول إلى غايتها المنشودة⁽⁵⁵⁵⁾. وتكمن أهمية المناخ التنظيمي في النقاط الآتية⁽⁵⁵⁶⁾:

أ- المناخ التنظيمي له دور مهم في التأثير في المخرجات السلوكية للعاملين في أية منظمة حيث يقوم المناخ ببناء السلوك الوظيفي والأخلاقي وبلورتها للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها وتعديلها.

ب- إن تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يسهم في تعرف طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به.

ج- المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشرا مهما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة.

د- إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة داخل البيئة.

هـ- أشار كل من « litwin et stringer » إلى أن المناخ التنظيمي يؤدي دورا مهما في تحديد مستوى المنظمة في المدى البعيد نظرا لتأثيراته في الكثير من ظواهر السلوكيات الإدارية، كما توصل بعض الباحثين إلى أن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين اتجاه العلاقات السائدة داخل التنظيم.

الفرع الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي.

لقد لوحظ أن هناك تباينا واختلافا في تحديد عدد ونوعية أبعاد المناخ التنظيمي وقد يكون هذا التباين مرده الاختلاف في طبيعة البيئات التي تم دراستها من قبل الباحثين، وقد حدد (Forehand et Gilmer) أربعة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي الهيكل التنظيمي ودرجة تعقيد التنظيم واتجاهات الأهداف، ونمط القيادة، وحسب وجهة نظر « champbell » فإن هناك عشرة أبعاد تساعد في فهم طبيعة المناخ التنظيمي وتمثلت هذه الأبعاد في: الهيكل التنظيمي، طرق تحفيز العاملين، المخاطرة والأمان، الصدق والصراحة، الانتماء، مركزية القرار، الشعور بإنجاز، التميز والتشجيع، مرونة التنظيم، وتدريب وتطوير العاملين، وأشار رنسيس ليكرت « likert »

⁽⁵⁵⁵⁾ زياد يوسف المعشر، مرجع سبق ذكره، ص 305.

⁽⁵⁵⁶⁾ تيسير زاهر، "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين"، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها"، مرجع سبق ذكره، ص 268.

إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي هي سبعة أبعاد وتتمثل بنمط الاتصالات، وأسلوب الرقابة، ونمط اتخاذ القرارات، وعمليات القيادة، والتحفيز، والتفاعل، وتحديد الأهداف.

وأشار القريوتي إلى أن يمكن استقراء مجموعة من أبعاد المناخ التنظيمي مثل التحرر والروح المعنوية والألفة والمودة، والمكافآت، والانتماء، ونمط القيادة، والدفع في العلاقات⁽⁵⁵⁷⁾. وإجمالاً يمكن تلخيص أهم أبعاد المناخ التنظيمي فيما يلي⁽⁵⁵⁸⁾:

- 1- **وضوح الغرض:** تتزايد درجة الإحباط لدى الأفراد كنتيجة منطقية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم أدائهم، وكذا كنتيجة لغموض التعليمات الصادرة إليهم فينعكس ذلك سلباً على مستوى أدائهم.
- 2- **الاعتراف والتقدير:** إن تبني المنظمة لنظام الاعتراف والتقدير، وما يمثله ذلك من استخدام نظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضاً في الاستقرار بالمنظمة والعمل لصالحها.
- 3- **الاتصالات الفعالة:** تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وإن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هنالك خصائص إيجابية قد أضيفت إلى المناخ التنظيمي أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية الأخرى أن هناك خلل مهما في المناخ التنظيمي يجب معالجته، إذ تعد الاتصالات بمنزلة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، وإن وجود اتصالات فعالة يعد مؤشراً مهماً على وجود مناخ تنظيمي جيد.
- 4- **العدالة والإنصاف:** وتعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات، مما يدفع العاملين لمزيد من العطاء والعمل.
- 5- **العمل الجماعي:** ينظر إلى المشاركة بوصفها عملية تفاعل الأفراد عقلياً ووجدانياً مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي نظراً إلى إسهامها الكبير في تحقيق الأهداف، فالأفراد العاملون لهم تأثير كبير في سير العملية الإنتاجية فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول المناسبة لها.

(557) زياد يوسف المعشر، مرجع سبق ذكره، ص 305.

(558) تيسير زاهر، مرجع سبق ذكره، ص 268، 269.

المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي ومدخل قياسه.

يختلف المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية، ويعتبر المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية بكل أبعادها، ومن ثم إذا استطاعت المنظمة أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، وكل هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة على العكس تماماً في المنظمة التي لا توفر مناخاً تنظيمياً جيداً بحيث لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى.

الفرع الأول: عناصر المناخ التنظيمي.

إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده ويمكن بيان هذه العناصر فيما يلي (559):

1- **الهيكل التنظيمي:** هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة.

والهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

2- **نمط القيادة:** إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها. إذ أن للقيادة وأنماطها الأثر الكبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.

فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات المنشودة، وهي على أنواع منها الديكتاتورية والديمقراطية، لذا يرى الباحثون أن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه

(559) يوسف بحر، أيمن أبو سويرح، مرجع سبق ذكره، ص 1154-1158.

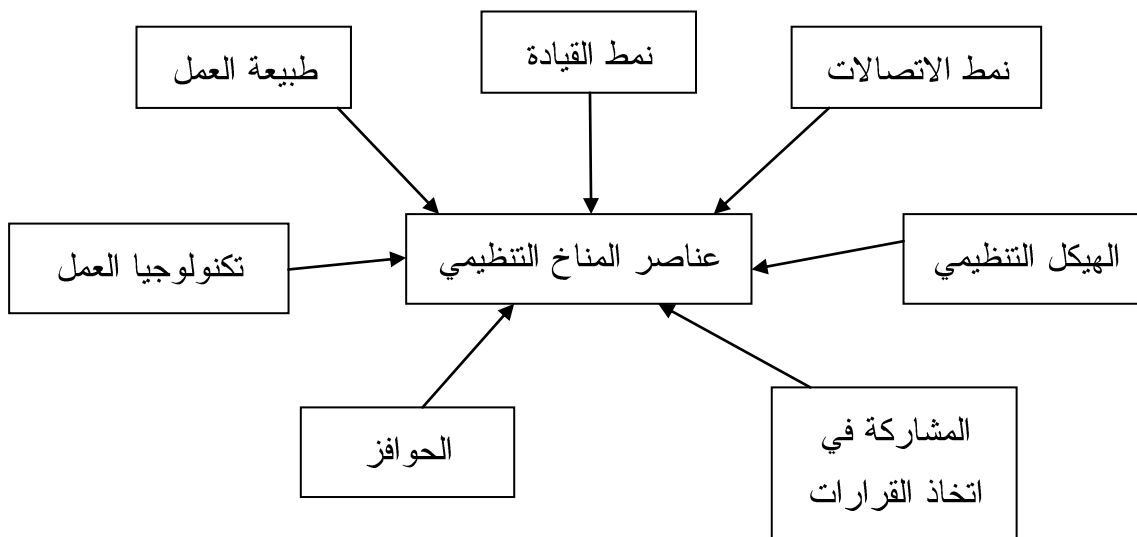
- نحو السلبية، أما القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ويخلق أجواء إيجابية يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية.
- 3- **نمط الاتصالات:** تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء لكافة أجزاء الجسم، والاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور.
- 4- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد حيث تعتبر إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق إنتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن.
- كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها.
- 5- **طبيعة العمل:** يقصد بطبيعة العمل إذا كان روتينيا تقليديا أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار، فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية.
- بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية، والتي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه ينجز ما عليه مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تعتبر عاملا هاما في حفز أو إحباط العاملين.
- ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزا للتحسين في الأداء بل يظل يرقب اقتراب نهاية الدوام حتى يخلص من مثل هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئابا.
- 6- **تكنولوجيا العمل:** إننا نعيش في عالم أحدثت فيه التكنولوجيا ثورة لا ينكرها أحد، فقد اقتحمت التكنولوجيا جميع مجالات الحياة الصناعية والزراعية والتجارية والتعليمية، وأصبح عالم اليوم يختلف عن عالم السنوات الماضية. وطالما أن التكنولوجيا قد دخلت جميع المنظمات وأصبحت جزءا منها، فإنها تعد أحد عناصر المناخ التنظيمي لهذه المنظمات، لذا يجب أن تستفيد هذه المنظمات من مميزات وحسنات التكنولوجيا، وتنتشر اتجاهات إيجابية نحوها، وتستثمرها الاستثمار الأمثل.

فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين للاستغلال قدراتهم وطاقتهم الكامنة، إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاها سلبيًا حيث يتصف بالجمود واللا إنسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة.

7- الحوافز:

إن الحوافز التي يتلقاها الفرد سواء كانت مادية أو معنوية تعمق من ولائه اتجاه المنظمة التي يعمل فيها كما تساهم في تحسين المناخ التنظيمي السائد، والشكل التالي يبين عناصر المناخ التنظيمي.

الشكل رقم (21): عناصر المناخ التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبة.

الفرع الثاني: مداخل قياس المناخ التنظيمي.

يوجد ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي تتمثل في (560):

أ- مدخل قياس المتعدد للصفات التنظيمية.

ب- مدخل قياس الإدراكي للصفات التنظيمية.

(560) فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 302-303.

ج- مدخل قياس الإدراكي للصفات الشخصية.

حيث يحصر المدخل الأول (مدخل قياس المتعدد للصفات التنظيمية) المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم المنظمة، مستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

أما المدخل الثاني (مدخل قياس الإدراكي للصفات التنظيمية) فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهر رئيسيا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة.

أما المدخل الثالث (مدخل قياس الإدراكي للصفات الشخصية) فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم ويعد المدخل الثاني (مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية) من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا راجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة تصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها وتوجد مناهج وطرق أخرى مثل الدراسات الميدانية، تقييم تصورات أعضاء التنظيم المعالجة التجريبية.

كما أن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس

هما:

أ- المقاييس الموضوعية: التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كما والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية.

ب- المقاييس الوصفية: والتي تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي يمكن الطعن بمدى صحة واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية فإن مجال الشك يبقى قائما في مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوصفية، ذلك لأنها المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دورا مهما.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وأنواعه.

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك⁽⁵⁶¹⁾.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

1- العوامل الخارجية: ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

أ- **البيئة الاجتماعية:** تؤثر البيئة الاجتماعية والتي تشمل على العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات على فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم وبالتالي على سلوكيات وتصرفات هؤلاء الأشخاص⁽⁵⁶²⁾.

ب- **البيئة الخارجية:** وتتمثل في مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت الظروف السائدة سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة قد تؤدي إلى وجود تعارض أو صراع فيما بينهم.

ج- **المشاكل الأسرية:** ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة والتي قد تكون مصدر لقلق الموظفين وبالتالي تؤثر سلبا على مستوى أدائهم.

2- العوامل التنظيمية: ونذكر منها:

أ- **السياسات والممارسات الإدارية:** ترتبط بالنمط الإداري (القيادي) فكما كانت الممارسات القيادية قائمة على التشاور والاحترام المتبادل من طرف المدير والعاملين لبعضهم البعض، يكون هناك شعورا بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا.

ب- **القيم المهنية:** تعبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري بالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتمييزهم تصبح لهم مكان آمن.

ج- **طبيعة البناء التنظيمي:** حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن "البيروقراطي" سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق. كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع جميع الحالات.

(561) يوسف بحر، أيمن أبو سويرح، مرجع سبق ذكره، ص 1152.

(562) محمد الصيرفي، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات"، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2009، ص 264.

- د- نظام الأجور والحوافز والنمط القيادي المتبع: كلما كان نظام الأجور والحوافز عادلا كلما دفع الأفراد المؤهلين إلى العمل الأكثر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- هـ- الصراع التنظيمي: إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم⁽⁵⁶³⁾.
- و- الثقافة التنظيمية: تعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد.
- ي- أهداف المنظمة: فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد، كلما ضعف وجود التناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين.
- 3- العوامل الشخصية: ومن أبرزها ما يلي:
- أ- قدرات الفرد: إن عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة به، قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تتخفف إنتاجيته⁽⁵⁶⁴⁾.
- ب- تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه.
- ج- درجة المخاطرة: المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة ومحسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز بينما المناخ الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.
- الفرع الثاني: أنواع المناخ التنظيمي.
- تختلف وتتعدد المناخات التنظيمية في المنظمات العامة والخاصة وتتمحور حول الأنواع التالية⁽⁵⁴⁵⁾:
- 1- المناخ المفتوح: حيث يشعر فيه العاملون بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة بحيث يلبي هذا المناخ الحاجات الاجتماعية للعاملين.
 - 2- المناخ الاستقلالي: حيث يمارس القائد سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها ويتميز هذا النمط بدرجة عالية من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وإشباع للاحتياجات الاجتماعية للعاملين.
 - 3- المناخ المسيطر عليه: حيث يتركز في الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العمل.

(563) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 267.

(564) - <http://nawar815.blogspot.com/2012/02/blog-post.html?m=1>

- 4- **المناخ المؤلف:** ففي هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم.
- 5- **المناخ الأبوي:** إذ يسيطر القائد على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس سلباً على درجة رضاهم الوظيفي.
- 6- **المناخ المطلق:** ويتميز المناخ التنظيمي في المنظمة بالركود والجمود.

خاتمة الفصل الثالث:

من أجل ربح حرب الاحتفاظ بالكفاءات، فإنه يجب على مدراء المؤسسات إشراك الكفاءات وبشكل إستراتيجي، من خلال الاستشارة في طموحاتهم الوظيفية، هنالك العديد من العاملين الذين يهتمون بفهم موقعهم في المؤسسة، وكيف تساهم كفاءاتهم في بناء مجمع الكفاءات في المؤسسة ككل. بالإضافة إلى أن الفرص الجديدة والتحديات هي من أهم الأسباب التي تدفع بالكفاءات للانضمام للمنظمة والبقاء فيها. إذ أن هنالك العديد من العاملين الذين يتحفزون بالقيم الداخلية وتطوير النفس أكثر من تحفزهم بالقيم المالية والزيادة في الراتب.

لم تعد الزيادة في الراتب هي السبب الرئيسي وراء ترك الكفاءات للمؤسسة والالتحاق بأخرى ولقد أشار « Shein » إلى أن الأشخاص يملكون احتياجات خاصة ويحتاجون إلى بيئة خاصة للأداء ولتحقيق هذه الاحتياجات، إذا كانت الأوضاع الحالية لا تقدم البيئة المناسبة، فإن الكفاءات سيبحثون عن بيئة أخرى. وبالتالي فإنه من مصلحة المؤسسة أن تحقق أكبر محاذاة بين عمل الكفاءات وتفضيلاتهم المهنية والعمل الذي يجب إنجازه.

الفصل الرابع:

واقع الاستقطاب والمحافظه على الكفاءات -
دراسة حالة لبعض المؤسسات الاقتصادية
الجزائرية-.

تمهيد:

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري، ومن خلال تعرضنا لدراسة أهم الإصلاحات التي عرفتتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاسها على إدارة الموارد البشرية ثم وسائل استقطاب الكفاءات البشرية وطرق المحافظة عليها، وتدعيما لمعلوماتنا واستكمالا للإجابة عن الإشكالية المطروحة ، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني من أجل تسليط الضوء على أهم الطرق والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية لاستقطاب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها باعتبارها من المواد النادرة.

وقد تم اختيار مجموعة من المؤسسات الاقتصادية التي تنشط عبر عدد معين من ولايات

الوطن . وعليه قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كآلاتي :

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

المبحث الثاني : تحليل بيانات العينة المتعلقة بالدراسة.

المبحث الثالث : تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

حتى نتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري والتطبيقي لدراستنا، يتوجب علينا إتباع منهجية ملائمة، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع.

المطلب الأول : المنهج المستخدم وعينة الدراسة ومجالاتها

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى كل من منهج الدراسة ومبررات اختياره بالإضافة إلى عينة الدراسة ومجالاتها.

الفرع الأول : المناهج المستخدمة في الدراسة.

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل الدراسة، ويقصد بالمنهج : "مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، فهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، والمناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف المواضيع"، كما يمكن تعريفه بأنه " نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة معينة"⁵⁶⁵.

و قد اعتمدنا في دراستنا هذه على أحد أكثر مناهج البحث العلمي استخداما وهو المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف على أنه ذلك " المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة ومن خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها ويشمل هذا المنهج أكثر من طريقة منها طريقة المسح أو الحصر وطريقة دراسة الحالة"⁵⁶⁶.

إن استنادنا على المنهج الوصفي في هذه الدراسة ، يعود إلى إشكالية الدراسة وفرضياتها حيث تتماشى وهذا المنهج الذي يسمح بوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، إضافة إلى دراسة الارتباط بين المتغيرات وتجميع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، كما يقوم وصف للنتائج المتوصل إليها، وتفسيرها.

الفرع الثاني : عينة الدراسة.

حرصا منا على دقة النتائج التي سوف نحصل عليها، فضلنا اختيار عينة الدراسة بطريقة غير عشوائية، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على 122 مؤسسة اقتصادية، استرددنا منها 102

⁵⁶⁵ محمد عبيدات وآخرون " منهجية البحث العلمي: الفوائد، المراحل والتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية

1999 ، ص46

⁵⁶⁶ محمد العناوي ، محمد مبارك، " البحث العلمي أسس وطريقة كتابته"، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة 1996، ص

استبياناه وبعد فحصها قمنا باستبعاد 02 استبيانين لعدم صلاحيتها للتحليل، وعليه فان عينة الدراسة تتكون من 100 مؤسسة ، وقد تم اختيار هذه المجموعة من المؤسسات في الولايات التالية : تلمسان، الجزائر العاصمة، سيدي بلعباس، وهران، سطيف، عين تموشنت، برج بوعريريج، مستغانم، باتنة، من كلا القطاعين العام والخاص وقد حاولنا التركيز على كبرى المؤسسات في مختلف النشاطات.

الفرع الثالث : حدود الدراسة.

المجال المكاني : تم اختيار تسعة ولايات لإجراء الدراسة الميدانية وهي : تلمسان، الجزائر العاصمة، وهران، عين تموشنت، سيدي بلعباس، مستغانم، سطيف، باتنة، برج بوعريريج. ويجدر بالذكر أن أغلب المؤسسات محل الدراسة تقع في ولاية تلمسان والتي بدورها تتوفر على عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية أو خاصة، والتي تقع معظمها في المنطقة الصناعية بدائرة شتوان، المنطقة الصناعية بدائرة الحناية، المنطقة الصناعية بدائرة الرمشي، دائرة الغزوات، والمنطقة نصف الصناعية أبي تشفين. والجدول التالي يوضح عدد المؤسسات في كل ولاية من الولايات.

الجدول رقم (14) : عدد المؤسسات في كل ولاية

الولايات	عدد المؤسسات
تلمسان	69
الجزائر العاصمة	21
وهران	03
سطيف	02
مستغانم	01
عين تموشنت	01
سيدي بلعباس	01
برج بوعريريج	01
باتنة	01

المصدر : من إعداد الباحثة

المجال الزمني : ويتمثل في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية جمع كل البيانات وتحليلها، تم الخروج بإجابات عن كل التساؤلات المطروحة وبالتالي تأكيد أو نفي الفرضيات الموضوعية في الدراسة.

وعموما فقد استغرقت هذه الفترة أكثر من اثنا عشر شهر، أي حوالي السنة انقسمت إلى أربعة مراحل أساسية.

المرحلة الأولى : وهي الخطوة التمهيدية والتي تم من خلالها الاتصال باطارات المؤسسات المستهدفة للدراسة حيث قمنا بزيارة استطلاعية لبعض المؤسسات الاقتصادية، وقد استغرقت مدة هذه المرحلة حوالي الشهرين (من سبتمبر إلى نوفمبر).

المرحلة الثانية : وهي مرحلة إعداد الاستبيان بشكله النهائي أي بعد القيام بعملية التصحيح وقد استغرق ذلك قرابة الشهرين ابتداء من منتصف نوفمبر إلى منتصف جانفي.

المرحلة الثالثة : خلال هذه المرحلة تم توزيع الاستبيان على المؤسسات محل الدراسة وقد استغرقت حوالي الشهر والنصف (منتصف جانفي إلى مارس).

المرحلة الرابعة : وهي مرحلة تحليل البيانات المتحصل عليها وتفسيرها للخروج بالنتائج التي تؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة، وقد استغرقت هذه المدة أكثر من ستة أشهر بداية من مارس إلى شهر أوت، حيث تم الاعتماد على نظام التحليل الإحصائي (spss).

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

لكل بحث علمي أدواته التي تساعد الباحث في بحثه، وترتبط الأدوات بموضوع البحث، والمنهج المستخدم في الدراسة، و يتوقف نجاح الباحث في بحثه إلى حد كبير على قدرته في استخدام أدوات البحث، حيث هناك طرق يمكن للباحث استخدامها لجمع البيانات اللازمة لبحثه وهي الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.....وعلى الباحث أن يحدد الطريقة المثلى التي تناسب بحثه، وتخضع عملية اختيار أسلوب جمع البيانات لعدة عوامل نذكر منها⁵⁶⁷:

- طبيعة البحث ومدى ملائمة الوسيلة للبيانات المراد دراستها.
 - طبيعة مجتمع وأفراد الدراسة.
 - ظروف الباحث من حيث قدراته المالية والوقت المتاح إليه ومدى معرفته باستخدام طريقة جمع البيانات. وتتمثل الأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات في، الاستبيان، المقابلة والملاحظة.
- الفرع الأول : الاستبيان.**

يعتبر الاستبيان من أنسب الوسائل المستعملة والأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، ويعرف الاستبيان على أنه " استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات المصاغة صياغة

⁵⁶⁷ محمد عبيدات وآخرون " منهج البحث العلمي : الفوائد، المراحل والتطبيقات " ، مرجع سبق ذكره ، ص 74.

استقصائية، يجيب كل مشارك في العينة عنها بنفسه⁵⁶⁸، كما يمكن تعريفه على أنه " عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول الموضوع محل الدراسة ترسل للأشخاص المعنيين تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الوارد فيها"، وتتعدد أسئلة الاستمارة حيث نجد:

- الأسئلة المغلقة: وتتطلب اختيار إجابة واحدة محددة مسبقا (نعم / لا).
- الأسئلة المفتوحة: تعطي للمجيب عنها فرصة الإجابة بالأسلوب والألفاظ التي يرغب فيها.
- أسئلة الخيارات المتعددة: وتستخدم في القضايا التي تتباين فيها الآراء.
- أسئلة الأوزان والقيم: ونجد منها الخيارات التالية: موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

ومن أهم ما يتميز به الاستبيان هو توفير الكثير من الجهد والوقت على الباحث، وتناسبا مع طبيعة الموضوع وتماشيا مع عينة الدراسة اعتمدنا على الاستبيان لتغطية جميع جوانب موضوع الدراسة.

أ-خطوات إعداد وتصميم الاستبيان :

في إطار تصميم وبناء الاستبيان بناءا سليما تم الاعتماد على الجانب النظري من مذكرتنا، بالإضافة إلى الاطلاع على العديد من الدراسات التي استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وعليه فقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي :

- إعداد الاستبيان الأولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف، لأجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما تراه الدكتورة المشرفة.
- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب فرضيات الدراسة.
- إعادة عرض الاستبيان على المشرف من أجل المصادقة عليه (الملحق رقم2)
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة لدراسته حيث تم تقديم هذا الاستبيان إلى إطارات ومسؤولي المؤسسات محل الدراسة بعد إعداد الاستبيان الموضح في الملحق (02) تم توزيعه على المؤسسات محل الدراسة وقد تم الإجابة عليه عن طريق المقابلة الموجهة وذلك بهدف الشرح في حالة عدم فهم المجيب لطبيعة الأسئلة.

⁵⁶⁸ عامر قنديلجي "البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية"، دار الميسرة، عمان، الطبعة الثانية

وهناك بعض المؤسسات التي تعذر علينا الانتقال إلى مقرها فقمنا بالاتصال بها عن طريق بريدها الإلكتروني، وقد تم توزيع استبيان واحد لكل مؤسسة يجب عليه إما المدير أو المدير التنفيذي وإما مدير الموارد البشرية بالمؤسسة.

ب- أجزاء الاستبيان ومحاوره : تحتوي الاستمارة التي تم تصميمها على ثلاثة أجزاء :
الجزء الأول : خاص بالبيانات العامة للمؤسسة، والتي تمثلت في التعريف بالمؤسسة وذلك من خلال : اسم المؤسسة ومقرها الاجتماعي، طبيعة النشاط، ملكية المؤسسة، عدد عمالها، خبرة المؤسسة في مجال النشاط، الجنس، الوظيفة والمؤهل العلمي.
الجزء الثاني : يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة تتعلق بطرق استقطاب الكفاءات البشرية، وهي موزعة على خمسة محاور رئيسية تعبر عن المتغيرات المستقلة (نظام الأجور، تطوير المسار الوظيفي، ثقافة المؤسسة، سمعة المؤسسة) والمتغير التابع (الاستقطاب) وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (15) : محاور الدراسة الخاصة بالجزء الثاني من الاستبيان

محاو الدراسة	الأسئلة
محور الاستقطاب	من السؤال : 01 إلى السؤال 10
محور نظام الأجور	من السؤال : 11 إلى السؤال 18
محور تطوير المسار الوظيفي	من السؤال : 19 إلى السؤال 27
محور ثقافة المؤسسة	من السؤال : 28 إلى السؤال 36
محور سمعة المؤسسة	من السؤال : 37 إلى السؤال 47

المصدر : من إعداد الباحثة

وقد تم استخدام مقياس ليكرت خماسي المستويات (1-5) لقياس استجابات الأفراد لفقرات الاستمارة على النحو التالي :

- إعطاء 5 علامات لمستوى موافق جدا. - إعطاء 4 علامات لمستوى موافق.
- إعطاء 3 علامات لمستوى محايد. - إعطاء 2 علامة لمستوى غير موافق.
- إعطاء 1 علامة لمستوى غير موافق إطلاقا.

الجزء الثالث : يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بطرق المحافظة على الكفاءات وهي موزعة على خمسة محاور رئيسية تعبر عن المتغيرات المستقلة (تكوين الكفاءات، تدريب الكفاءات، تحفيز الكفاءات، المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (المحافظة على الكفاءات)، كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم(16) : محاور الدراسة الخاصة بالجزء الثالث من الاستبيان

محاو الدراسة	الأسئلة
محور المحافظة على الكفاءات	من السؤال : 01 إلى السؤال 02
محور تكوين الكفاءات	من السؤال : 03 إلى السؤال 10
محور تدريب الكفاءات	من السؤال : 11 إلى السؤال 19
محور تحفيز الكفاءات	من السؤال : 20 إلى السؤال 30
محور المناخ التنظيمي	من السؤال : 31 إلى السؤال 50

وقد تم أيضا في هذا الجزء الاعتماد على مقياس ليكرت خماسي المستويات (1- 5) لقياس استجابات الأفراد لفقرات الاستمارة تماما مثلما جاء في الجزء الثاني من الاستبيان.

الفرع الثاني : المقابلة.

تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والسلوك الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها : " عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لتعريفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة"، وتم الاعتماد على المقابلة من أجل ربح الوقت والاستفادة أيضا من الإجابات الدقيقة كما أنها تتيح الحصول على بيانات كثيرة وبطريقة سهلة.

الفرع الثالث : الملاحظة.

تعتمد الملاحظة العلمية على القيام بملاحظة ظاهرة من الظواهر أو سلوك معين لفرد أو مجموعة من الأفراد في الميدان أو في المختبر العلمي وتسجل مشاهداته لوقائع معينة تتصل بتصرف أو سلوك الفرد أو الظاهرة المراد دراستها أو مراقبتها، وملاحظة وتجميع هذه الوقائع أو الحقائق المتصلة بهذا السلوك لاستخلاص المؤشرات منها⁵⁶⁹.

المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

الفرع الأول : البرنامج الإحصائي spss.

تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، باستعمال جهاز الإعلام الآلي عن طريق منظومة أو حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية الإصدار 24 (spss IBM24) التي بفضلها تم استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة والمتمثلة فيما يلي :

⁵⁶⁹ عبد القادر محمود رضوان " سبع محاضرات حول الأسس العلمية لكتابة البحث العلمي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1990، ص 57.

- معامل الارتباط : لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي واثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation)، كما استخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

- معامل الثبات : الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة، حيث اعتمدنا على طريقة ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha) لقياس الثبات الداخلي للمقاييس، حيث أنها تعطي فكرة عن التناسق الموجود بين المقاييس ويجب أن تكون قيمة $\alpha > 0,75$ حتى نتأكد من ثبات وصدق سلم القياس، لكن يمكن تخفيض هذه القيمة إلى (0,6) في البحوث الاستكشافية.

- التكرارات : لمعرفة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- النسب المئوية : لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.
- المتوسط الحسابي : للحصول على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.
- الانحراف المعياري : يمكن من خلاله معرفة مدى التشتت الموجود بين الأوساط الحسابية.
- اختبار T للعينة الواحدة (one sample T test) : الهدف منه هو قياس مدى صدق فرضيات الدراسة، من أجل التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المؤسسات حول الاستبيان.
- اختبار T للعينات المستقلة (independent samples T test) : لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
- نموذج الانحدار البسيط والمتعدد : يعتبر نموذج الانحدار من الأدوات الإحصائية التي تركز على دراسة العلاقة بين متغير تابع وبين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة، بحيث ينتج معادلة إحصائية توضح العلاقة بين المتغيرات حيث تأخذ الصيغة التالية :

$$y_i = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n + e_i$$

b_0 : قيمة الثابت

X_1 : المتغير المفسر الأول

X_2 : المتغير المفسر الثاني

X_n : المتغير المفسر n

e_i : حد الخطأ

y : المتغير التابع

ويمكن استخدام هذه المعادلة في معرفة نوعية العلاقة بين المتغيرات وتقدير المتغير التابع باستخدام المتغيرات الأخرى، عندما تكون العلاقة في النموذج الإحصائي بين متغير تابع واحد ومتغير مستقل واحد فان هذا النموذج يعد أبسط نماذج الانحدار ويسمى النموذج الخطي البسيط، وعندما تكون عدد المتغيرات المستقلة أكثر من متغير كمي واحد فان النموذج يسمى نموذج الانحدار المتعدد.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) : وهو يمثل علاقة خطية بين واحد أو أكثر من المتغيرات التابعة، وواحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة.

الفرع الثاني : تعريف التحليل العاملي لاختبار أدوات القياس (طريقة ACP)

التحليل العاملي " Analyse factorielle " هو عملية رياضية تهتم بتصنيف الظواهر العملية في مختلف البحوث الرياضية والتسويقية ذات المتغيرات المتعددة، وهو أسلوب إحصائي يعمل على تلخيص المتغيرات المتعددة في عدد أقل تسمى (عوامل)، بحيث يكون لكل عامل من هذه العوامل دالة تربطه ببعض (أو كل) المتغيرات، ويمكن من خلال هذه الدالة إعطاء تفسير لهذا العامل بحسب المتغيرات التي ترتبط معه بشكل قوي. الهدف من التحليل يمكن أن نلخصه في نقطتين مهمتين حسب " jolibert et jourden, 2016⁵⁷⁰

من منظور تجريبي (امبريقي) : التحليل العاملي يعمل على تقليل حجم البيانات وتلخيص عدد المتغيرات في جدول (أفراد/متغيرات) باستبدال المتغيرات الأصلية بمتغيرات مركبة تسمى العوامل، وذلك بالاستناد إلى معامل الارتباط بين كل متغير وغيره من المتغيرات الأخرى. من وجهة نظرية : التحليل العاملي نشأ أساساً من أجل تحليل التجارب والمقاييس النفسية لقياس المفاهيم غير القابلة للرصد، أو ما يسمى بالمتغيرات الكامنة، وذلك باستقطابها من مجموعة متغيرات ثم قياسها قياساً مباشراً.

شروط استخدام التحليل العاملي :

إن التحليل العاملي يتطلب بعض الشروط التي يجب أن تتوفر في البيانات المطلوب تحليلها والتي تتمثل في :⁵⁷¹

يعتمد أسلوب التحليل العاملي على افتراض وجود علاقة خطية بين المتغيرات حتى يمكن استنتاج المكونات المشتركة بين هذه الأخيرة والتي تفسر تلك العلاقات.

⁵⁷⁰ صالح عياد " تأثير البيئة اللونية داخل المتجر على نية تحقيق الشراء الاندفاعي عند المستهلكين الجزائريين - تطبيق نموذج - S.O.R " رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسوق الدولي ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2015 ، ص 186.

⁵⁷¹ صالح عياد " تأثير البيئة اللونية داخل المتجر على نية تحقيق الشراء الاندفاعي عند المستهلكين الجزائريين - تطبيق

نموذج - S.O.R " مرجع سبق ذكره ص 187

يجب أن تكون العينة التي ستطبق عليها الاختبارات ممثلة للمجتمع، أي ذات دلالة إحصائية. تعتمد عملية تفسير العوامل على عدد المتغيرات المتشعبة تشعباً إحصائياً، فعندما يكون التشعب ضعيفاً (حوالي 0,4) يجب أن يكون من 10 إلى 20 كائن لكل متغير. يشترط أن تكون المتغيرات موزعة بشكل طبيعي، حيث يكون كل من معامل التقلطح ومعامل الالتواء غير دالين إحصائياً.

اختبار كفاية العينة (kaiser- meyer – olkin) : يسمى اختبار MSA (measure of simple adequacy) أو KMO من أجل قياس الارتباط الجزئي بين زوجين من المتغيرات، يجب أن تكون القيمة أكبر من 0,6 لضمان جودة التحليل العاملي، حيث أن انخفاض القيمة يشير أن التحليل العاملي للمتغيرات غير مناسب، جودة التحليل العاملي يمكن أن نحددها وفق (1974 kaiser et rice) في الجدول التالي :

الجدول رقم (17): قيم معامل MSA حسب (1974 kaiser et rice)

$msa < 0,70$ متوسط	$msa \geq 0,50$ مرفوضة
$msa < 0,80$ جيدة	$msa < 0,50$ مرفوضة نوعاً ما
$msa < 0,90$ ممتازة	$msa < 0,60$ دون المتوسط

اختبار طريقة تدوير المحاور :

إن استخلاص مجموعة العوامل عن طريق التحليل العاملي، تكون عبارة عن محاور متعامدة، غير أنه ليس هناك ما يضمن لنا الحصول دائماً على عوامل يمكن تفسيرها بسهولة من خلال ارتباطاتها مع المتغيرات لأنها مبنية أصلاً على العشوائية، لذلك يجب إجراء تعديل على هذه المحاور وهذا جوهر عملية " تدوير المحاور " (rotation of axes). حيث تكمن أهمية هذا التدوير في الابتعاد عن العشوائية في تحديد العوامل، وإعادة توزيع التباين بين العوامل. ويوجد نوعين من عمليات التدوير هما الأكثر شيوعاً.⁵⁷²

التدوير المتعامد (orthogonale) يعمل على تحديد عدد المتغيرات، بهدف الحصول على محاور ذات ارتباط قوي، ومن بين أهم طرق هذه العملية التي سنستخدمها طريقة " الفريماكس " « varimax » ، هذه الطريقة تسمح بالمحافظة على خاصية الاستقلال بين العوامل، كما أنها تهدف إلى تدوير المحاور بطريقة تجعل التباين عالي لدرجات تشعب كل عامل، وينصح بهذه الطريقة إذا كان الارتباط ضعيف بين العوامل (أقل من 03)

⁵⁷² صالح عياد " تأثير البيئة اللونية داخل المتجر على نية تحقيق الشراء الاندفاعي عند المستهلكين الجزائريين - تطبيق

نموذج -S.O.R" مرجع سبق ذكره ص 190

التدوير المائل (oblique) : في هذه الطريقة تدار المحاور دون الاحتفاظ بالتمام، وينصح بها إذا كان هناك ارتباط قوي بين العوامل ومن أهم طرقها " الأوبلمين " " oblimin " .

اختبار جودة المتغيرات

من الضروري التأكد أن المتغيرات بعد التدوير تكون ذات ارتباط جيد مع العوامل وهو تجاوز القيمة 0,5 لذا نستعين بأدوات مساعدة تتمثل في :

- درجة التشعب (loading) : وهي تعبر على مدى ارتباط العامل بالمتغير، العبارات التي تكون قيمتها أقل من 0,5 يتم إزالتها.

- درجة الشيوخ (communality) : درجة الشيوخ للمتغير هي إسهاماته في جميع العوامل التي تم استخلاصها، ويجب أن تكون قيمتها أكبر من 0,5

المبحث الثاني: تحليل بيانات العينة المتعلقة بالدراسة

قمنا باستخدام برنامج SPSS v 24 في عملية التحليل لملائمة هذا البرنامج للدراسة الحالية ولملائمته لحجم العينة كما اخترنا الطريقة التي استخدمها (بن حبيب. ع وعينوس. ر 2016) في عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات العامة حول المؤسسات المستهدفة:
الجدول رقم (18): البيانات العامة حول المؤسسات المستهدفة

المتغيرات الشخصية	التكرارات
الجنس	ذكر 86
	أنثى 14
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل 10
	حاصل على شهادة BAC 3
	حاصل على شهادة ليسانس 60
	دراسات عليا 27
الملكية	مؤسسة عمومية 59
	مؤسسة خاصة 41
	مؤسسة مختلطة 0
الوظيفة	مدير عام 37
	مدير تنفيذي 31
	مدير الموارد البشرية 32
خبرة المؤسسة في مجال النشاط	أقل من 5 سنوات 9
	من 5 إلى 10 سنوات 18
	من 10 إلى 15 سنة 19
	15 سنة فما فوق 54
عدد عمال المؤسسة	أقل من 250 53
	أكثر من 249 47

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v 24 (n=100)

يوضح الجدول أعلاه مختلف خصائص العينة من الجنس، المؤهلات العلمية، الوظيفة، الملكية، خبرة المؤسسة في مجال النشاط وعدد عمال المؤسسة كما يلي :

-حسب الجنس: شكلت نسب الذكور حسب الجدول غالبية افراد عينة الدراسة ، و تشير نسبة 86% إلى ان الذكور والمقدر عددهم ب 86 فرد قد سيطروا على مجتمع البحث ككل ،بينما بلغت نسبة الاناث 14% فقط ، و هذا ما يشير إلى محدودية دور المرأة في تولي مثل هذه المناصب

(مدير عام ،مدير تنفيذي ،مدير الموارد البشرية)،وايضا يدل على تفضيل الذكور على الاناث لشغل هذه المناصب التي تتطلب احيانا ساعات اضافية تفوق ساعات الدوام الرسمي.

-**حسب المؤهل العلمي** نلاحظ من الجدول ان توزيع مفردات العينة على اساس المؤهل العلمي كانت كالتالي :النسبة الاكبر كانت لشهادة ليسانس 60% تليها فئة الدراسات العليا بنسبة 27% ثم شهادة البكالوريا بنسبة 3% واخيرا ثانوي أو اقل بنسبة 10% اذن يمكننا القول ان النسبة الاكبر من افراد العينة تكوينها جامعي بنسبة 77% أي 77 مؤسسة من اصل 100 مؤسسة محل الدراسة وهذا راجع لاستهداف فئة الاطارات بصفة اكبر ودليل ايضا على ان المؤسسات تولي أهمية كبيرة لاستقطاب اصحاب المؤهلات العلمية وهذا ما يتناسب مع طبيعة المؤسسة والمحيط الذي تنشط فيه والذي يتميز بالمنافسة والتغيرات الكثيرة والسريعة لذا تعتمد على موظفين مؤهلين وذلك لتسهيل تنمية قدراتهم ومعارفهم فيما بعد .

-**حسب الملكية** :يتضح من الجدول ان توزيع المؤسسات العمومية قد بلغ نسبة 59% بينما بلغ عدد المؤسسات الخاصة 41% اذن اغلب المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات دولة وهي من نوع SPA أي شركات مساهمة.

-**حسب الوظيفة** :نلاحظ من الجدول ان ما نسبته 37% تشغل وظيفة مدير عام ،في حين كانت نسبة وظيفة مدير تنفيذي 31% و32% نسبة وظيفة مدير الموارد البشرية ،في الواقع جاءت النتائج متقاربة وذلك لان اغلب افراد العينة تتمثل في اطارات ،النسبة الاكبر كانت لوظيفة المدير العام وذلك لان في غالبية المؤسسات الخاصة المالك يكون هو المدير العام .

-**حسب خبرة المؤسسة في مجال النشاط** :يبين الجدول ان 54% من المؤسسات محل الدراسة بلغت سنوات خبرتهم في مجال نشاطهم ما يفوق 15سنة ،في حين المؤسسات التي لديها خبرة ما بين 10-15سنة بلغت نسبتها 19% ،ثم تليها المؤسسات التي لديها خبرة نشاط ما بين 5-10 سنوات بنسبة 18%،وفي الاخير نسبة 9% للمؤسسات التي لديها خبرة اقل من 5سنوات في مجال نشاطها .المؤسسات التي تتجاوز خبرتها في مجال النشاط خمسة عشر سنة هي التي اخذت النسبة الاعلى 54%و اغلب هذه المؤسسات هي مؤسسات عمومية تابعة للدولة.

-**حسب عدد عمال المؤسسة** :يتضح من الجدول ان المؤسسات التي لديها عمال اقل من 250 عامل قد بلغت نسبتها 53% ،اما المؤسسات التي لديها عدد عمال اكبر من 249 عامل فد بلغت نسبتها 47% وهي نسب متقاربة نوعا ما.

المطلب الثاني: تحليل اتجاه الإجابات الخاصة باستقطاب الكفاءات البشرية.

الفرع الأول: إجابات محور نظام الأجور

من الجدول ادناه نلاحظ من خلال النسب ومتوسط المرجح للإجابات لمحور الأجر تتجه نحو الموافقة بأن نظام الأجور يتناسب مع ، المهارات، الجهد المبذول والتي تعتمد عليه المؤسسات لاستقطاب الكفاءات.

الجدول رقم (19): التكرارات لعبارات متغير نظام الاجور (Salaire).

المتوسط المرجح	درجة الموافقة					المقياس	العبارات
	5	4	3	2	1		
1.7500	2	4	10	35	49	التكرار	يعتبر الأجر الطريقة الأساسية التي تعتمد عليها مؤسستكم لاستقطاب الكفاءات البشرية التي تحتاجها
1.9300	0	1	21	48	30	التكرار	الأسلوب الذي تمنح به أجور الكفاءات يخضع لمعايير محدّدة
2.3800	6	11	15	51	17	التكرار	يتناسب أجر الكفاءات مع المهارة
1.8400	5	1	7	47	40	التكرار	يتناسب أجر الكفاءات مع كمية الجهد المبذول
2.0400	5	2	11	56	26	التكرار	يتناسب أجر الكفاءات مع الدرجة العلمية
1.9500	3	3	11	52	31	التكرار	تقوم المؤسسة بتحديث نظام أجور الكفاءات استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية
2.3700	0	7	35	46	12	التكرار	تعتمد المؤسسة الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية والمكافئات
2.2900	0	5	34	46	15	التكرار	يرتبط نظام الترقية بالكفاءة والأداء الجيد

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

الفرع الثاني: اجابات محور التطوير الوظيفي Developpemet de Carriere

الجدول رقم (20): التكرارات لعبارات متغير التطوير الوظيفي

المتوسط المرجح	درجة الموافقة					المقياس	العبارات
	5	4	3	2	1		
2.0900	0	3	24	52	21	التكرار	يعتبر تطوير المسار الوظيفي جزء من إستراتيجية المؤسسة المستخدمة في استقطاب الكفاءات
1.7200	0	1	7	55	37	التكرار	تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا فعالا في تصميم أنظمة تطوير المسار الوظيفي للكفاءات
2.0900	0	6	27	37	30	التكرار	يساعد تطوير المسار الوظيفي المؤسسة على استقطاب الكفاءات من الخارج والمحافظه في نفس الوقت على الكفاءات الداخلية
2.3300	0	6	35	45	14	التكرار	يساعد تطوير المسار الوظيفي المؤسسة على استخدام أفضل لمهارات وقدرات الكفاءات البشرية
2.4400	0	9	37	43	11	التكرار	تطوير المسار الوظيفي للكفاءات يوفر لهم فرصا للإبداع والابتكار
2.6100	0	12	41	43	4	التكرار	تطبق المؤسسة سياسة النقل بين الوظائف والتغلب الوظيفي لخدمة عملية التطوير الوظيفي
2.6100	0	12	46	33	9	التكرار	يرتبط تطوير المسار الوظيفي الناجح للكفاءات بالتدريب والترقية بالإضافة للرضا الوظيفي للعامل
1.6900	0	0	10	49	41	التكرار	تطوير المسار الوظيفي للكفاءات يؤدي إلى تحسين صورة المنظمة
1.7100	0	0	12	47	41	التكرار	تطوير المسار الوظيفي للكفاءات يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسب و متوسط المرحج للإجابات لمحور تطوير المسار الوظيفي تتجه نحو الموافقة على انه جزء من الإستراتيجيات المستخدمة من طرف المؤسسات في استقطاب الكفاءات.

الفرع الثالث: إجابات محور ثقافة المؤسسة

من الجدول ادناه نلاحظ من خلال النسب ومتوسط المرجح للإجابات لمحور الثقافة التنظيمية للمؤسسة أنها تتجه نحو الموافقة بان الثقافة التنظيمية للمؤسسة لها دور رئيسي في استقطاب الكفاءات.

الجدول رقم (21): التكرارات لعبارات متغير الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

المتوسط المرجح	درجة الموافقة					المقياس	العبارات
	5	4	3	2	1		
2.2200	0	4	25	60	11	التكرار	الثقافة التنظيمية للمؤسسة تؤدي دورا رئيسيا في استقطاب الكفاءات
1.7900	0	1	4	68	27	التكرار	تتوفر المؤسسة على قواعد صريحة وواضحة في العمل
2.6300	2	16	30	47	5	التكرار	هناك توافق بين القيم السائدة في المؤسسة وقيم العاملين بها
1.7900	0	3	8	54	35	التكرار	تنظر المؤسسة إلى موظفيها كمورد هام له قيمة
1.7700	0	2	5	61	32	التكرار	إنّ عنصر الوقت عنصر مهم لإنجاز العمل وينبغي عدم إضاعته
3.0300	7	20	43	29	1	التكرار	كل موظف في المؤسسة يحب عمله ويعتبره واجبا مقدسا
2.6100	4	19	24	40	13	التكرار	يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين ورؤساؤهم في العمل
2.7900	4	18	34	41	3	التكرار	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظام وقوانين المؤسسة
1.9400	0	3	9	67	21	التكرار	المؤسسة تأخذ في الحسبان الجانب الاجتماعي والنفسي للعمال

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v 24 (n=100)

الفرع الرابع : اجابات محور سمعة المؤسسة

من الجدول أدناه نلاحظ من خلال النسب والمتوسط الحسابي للإجابات لمحور سمعة المؤسسة أنها تتجه نحو الموافقة بان سمعة المؤسسة لها تأثير على استقطاب الكفاءات.

الجدول رقم (22): التكرارات والنسب المئوية لمختلف عبارات متغير سمعة المؤسسة.

المتوسط المرجح	درجة الموافقة					المقياس	العبارات
	5	4	3	2	1		
1.7600	0	1	8	57	34	التكرار	تعتمد المؤسسة على السمعة الطيبة وسط جماهيرها لاستقطاب الكفاءات
1.7900	0	0	11	57	32	التكرار	تعتمد المؤسسة على العلاقات العامة كإستراتيجية فعالة للتعريف والتشهير بالمؤسسة
1.9100	0	2	11	63	24	التكرار	إدارة الاتصال الداخلي والعمل على خلق علاقات طيبة بين الموظفين يحسن من سمعة المؤسسة
2.0200	0	0	23	56	21	التكرار	تسعى برامج العلاقات العامة إلى بناء هوية للمؤسسة في البيئة المحيطة بها
2.2300	0	5	30	48	17	التكرار	تتبع المؤسسة إستراتيجية واضحة وصريحة في مجال العلاقات العامة قائمة على رغبات واهتمامات الجمهور
1.9600	0	5	7	67	21	التكرار	تقنيات العلاقات العامة التي تستخدمها المؤسسة تتمثل في تخصيص أماكن للإعلانات والمعلقات
2.9700	3	25	42	26	4	التكرار	تقنيات العلاقات العامة التي تستخدمها المؤسسة تتمثل في إعداد مجلة خاصة بالمؤسسة وتوزيعها على الموظفين
2.9400	3	24	39	32	2	التكرار	تقنيات العلاقات العامة التي تستخدمها المؤسسة تتمثل في المشاركة في الملتقيات، الندوات الصحفية والمعارض الوطنية لعرض منتوجاتها والترويج لها
2.2600	2	7	21	55	15	التكرار	تقنيات العلاقات العامة التي تستخدمها المؤسسة تتمثل في الاعتماد على التلفزيون الراديو والأنترنت

1.6900	0	2	5	53	40	التكرار	تسعى المؤسسة إلى الاضطلاع بواجبها لكسب ثقة واحترام جماهيرها
1.6000	0	2	6	42	50	التكرار	الصورة الحسنة والجذابة تصنع في الداخل قبل الخارج

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v 24 (n=100)

الفرع الخامس: اجابات محور الاستقطاب

الجدول رقم (23): التكرارات والنسب المئوية لمختلف عبارات متغير الاستقطاب.

المتوسط المرجح	درجة الموافقة					المقياس	العبارات
	5	4	3	2	1		
1.6000	0	0	7	46	47	التكرار	تولي مؤسستكم أهمية كبرى لاستقطاب الكفاءات باعتباره وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية.
2.0100	0	6	15	53	26	التكرار	القائمون بعملية استقطاب الكفاءات البشرية في المؤسسة من ذوي الكفاءة
1.7200	0	5	5	47	43	التكرار	القائمون بعملية استقطاب الكفاءات البشرية في المؤسسة من ذوي الخبرة
1.7000	0	1	4	59	36	التكرار	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات الجيدة الموجودة في سوق العمل
3.2000	9	27	40	23	1	التكرار	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات الجيدة الموجودة في المؤسسات المنافسة
2.8800	7	15	41	33	4	التكرار	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات الجيدة الموجودة في سوق العمل والمؤسسات المنافسة معا
1.8800	0	1	5	75	19	التكرار	تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءات البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية
1.5400	0	0	0	54	46	التكرار	تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءات البشرية التي تمتلك الخبرة
1.7800	0	1	4	67	28	التكرار	تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءات البشرية التي تمتلك الخبرة والمؤهلات العلمية معا
1.7200	2	4	9	34	51	التكرار	الطرق التي تتبعها المؤسسة في استقطاب الكفاءات

تتمثل في: (أ) الأجر						
2.1300	0	7	19	54	20	التكرار
2.2200	0	5	20	67	8	التكرار
1.9200	0	2	13	60	25	التكرار

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

من الجدول أعلاه نلاحظ من خلال النسب ومتوسط المرجح للإجابات لمحور الاستقطاب أنها تتجه نحو الموافقة بأن المؤسسات تسعى لاستقطاب الكفاءات الجيدة الموجودة باستخدام مختلف طرق الاستقطاب.

المطلب الثالث: تحليل اتجاه اجابات طرق المحافظة على الكفاءات.

الفرع الأول: اجابات محور تكوين الكفاءات البشرية

الجدول رقم (24): التكرارات والمتوسط الحسابي لعبارات متغير تكوين الكفاءات البشرية.

المتوسط المرجح	درجة الموافقة					المقاييس	العبارات
	5	4	3	2	1		
1.8700	0	7	4	58	31	التكرار	يعتبر التكوين من الإستراتيجيات الأساسية التي تتبعها المؤسسة للاحتفاظ بالكفاءات وتنميتها
2.6500	0	17	35	44	4	التكرار	يوجد تكوين مستمر للكفاءات في المؤسسة
2.1300	0	7	8	76	9	التكرار	تقوم المؤسسة بتكوين الكفاءات البشرية بغرض زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم
2.1200	0	6	10	74	10	التكرار	تقوم المؤسسة بتكوين الكفاءات البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية
2.0200	1	4	10	66	19	التكرار	تتبع المؤسسة نظام تكوين يرتكز على التعلم داخل المؤسسة
3.3400	9	40	29	20	2	التكرار	تتبع المؤسسة نظام تكوين يرتكز على التكوين في الخارج
1.6000	0	1	6	45	48	التكرار	يؤدي التكوين إلى رفع إنتاجية العمل لدى الكفاءات
3.0900	18	20	21	35	6	التكرار	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة في التكوين مثل التكوين باستخدام مقارنة الجودة

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

من الجدول أعلاه نلاحظ من خلال النسب ومتوسط المرجح للإجابات لمحور تكوين الكفاءات البشرية أنها تتجه نحو الموافقة بان المؤسسات تتبع نظام تكوين جيد لرفع الكفاءة.

الفرع الثاني: اجابات محور التدريب Training

من الجدول أدناه نلاحظ من خلال النسب والمتوسط الحسابي للإجابات لمحور تدريب الكفاءات أنها تتجه نحو الموافقة بان تدريب الكفاءات له تأثير على عملية المحافظة على الكفاءات البشرية.

الجدول رقم (25): التكرارات والمتوسط الحسابي لعبارات متغير تدريب الكفاءات

المتوسط المرجح	درجة الموافقة					المقياس	العبارات
	5	4	3	2	1		
2.1000	3	5	8	67	17	التكرار	تعتمد المؤسسة على التدريب كاستراتيجية فعالة للحفاظ على الكفاءات التي بحوزتها
2.5700	4	7	36	48	5	التكرار	يوجد تدريب مستمر للكفاءات في المؤسسة
2.6400	4	15	27	49	5	التكرار	تقوم المؤسسة بتدريب الكفاءات بعد تقييم أدائهم
2.5000	4	12	22	54	8	التكرار	تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية يساعد الكفاءات على تأدية أعمالهم
1.9400	1	4	5	68	22	التكرار	يساعد التدريب الكفاءات على اكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عملهم
3.8400	0	33	20	45	2	التكرار	تتبع المؤسسة نموذج تصميم الأنظمة التنظيمية لـ ISD لتدريب الكفاءات
3.8200	0	34	19	42	5	التكرار	تتبع المؤسسة نموذج النظام الإستراتيجي SSM لتدريب الكفاءات
2.4100	11	7	12	52	18	التكرار	تعتمد المؤسسة على بناء الكفاءات الفردية ضمن سياق فريق العمل
2.5700	9	7	28	44	12	التكرار	تقوم المؤسسة بمتابعة التقدم الحاصل في أداء الكفاءات بعد التدريب

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

الفرع الثالث: اجابات محور التحفيز motivation

من الجدول أدناه نلاحظ من خلال النسب والمتوسط الحسابي للإجابات لمحور تحفيز الكفاءات أنها تتجه نحو الموافقة بأن تحفيز الكفاءات له تأثير على زيادة وتشجيع القدرات الابتكارية لدى الكفاءات العاملة وكذا المحافظة عليها.

الجدول رقم (26): التكرارات والمتوسط الحسابي لعبارات متغير تحفيز الكفاءات.

المتوسط المرجح	درجة الموافقة					المقياس	العبارات
	5	4	3	2	1		
2.0200	0	5	13	61	21	التكرار	يعتبر التحفيز من الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة للمحافظة على الكفاءات
1.9400	0	0	12	70	18	التكرار	تحفيز الكفاءات يتطلب معرفة احتياجاتهم ودوافعهم
1.9800	0	0	16	66	18	التكرار	يؤدي الاختيار الجيد لأساليب التحفيز إلى تحسين كفاءة الأداء ورفع الإنتاجية في المنظمة
2.0600	0	0	22	62	16	التكرار	يؤدي اختيار أسلوب التحفيز المناسب إلى تشجيع القدرات الابتكارية لدى الكفاءات العاملة
1.9700	0	4	19	47	30	التكرار	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي
2.1300	0	7	17	58	18	التكرار	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي
2.5200	4	16	17	54	9	التكرار	تقوم المؤسسة بمنح الحوافز على أساس المهارة
2.0300	4	7	5	56	28	التكرار	تقوم المؤسسة بمنح الحوافز على أساس كمية الجهد المبذول
2.8500	6	29	10	54	1	التكرار	تقوم المؤسسة بمنح الحوافز على أساس الأقدمية
3.0500	15	22	23	33	7	التكرار	تقوم المؤسسة بتشجيع الكفاءات على إبداء مقترحات وطرح أفكار جديدة
3.3100	16	26	34	21	3	التكرار	تقوم المؤسسة بإرسال خطابات شكر وتقدير للكفاءات في حال إنجازهم للعمل بشكل أفضل

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

الفرع الرابع: إجابات محور المناخ التنظيمي

من الجدول أدناه نلاحظ من خلال النسب والمتوسط الحسابي للإجابات لمحور المناخ التنظيمي أنها تتجه نحو الموافقة بان المناخ التنظيمي الملائم و المستقر له تأثير على الزيادة في سرعة إنجاز العمل، تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وكذا المحافظة لأطول وقت على الكفاءات العاملة.

الجدول رقم (27): التكرارات والمتوسط الحسابي لعبارات متغير المناخ التنظيمي.

المتوسط المرجح	درجة الموافقة					المقاييس	العبارات
	5	4	3	2	1		
2.2200	1	9	17	57	16	التكرار	تعتمد المؤسسة على تحسين المناخ التنظيمي كاستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالكفاءات البشرية
2.2100	3	2	24	55	16	التكرار	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل
2.3600	3	8	24	52	13	التكرار	تناسب تخصصات الكفاءات بالمؤسسة مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم
2.1600	0	0	28	60	12	التكرار	يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع أهدافها العامة
2.0200	0	3	17	59	21	التكرار	تولي المؤسسة قدرا كبيرا من الاهتمام لظروف العمل المحيطة
1.9600	0	7	6	63	24	التكرار	تتميز الاتصالات الإدارية في المؤسسة بالسهولة والمرونة
2.2200	4	0	26	54	16	التكرار	الاتصالات داخل المؤسسة تسير في كل الاتجاهات (صاعدة، هابطة...)
2.0100	1	4	12	61	22	التكرار	تتصف نظم الاتصال بالمؤسسة بالوضوح
2.1300	2	3	13	70	12	التكرار	تعتمد المؤسسة على استخدام وسائل حديثة ومتطورة في الاتصال
2.2200	0	6	21	62	11	التكرار	تبذل المؤسسة جهودا كبيرة لإزالة كل معوقات الاتصال
2.3000	0	4	35	48	13	التكرار	تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة بها
2.2000	0	4	23	62	11	التكرار	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة في رفع مستوى أداء الكفاءات
2.0100	0	0	13	75	12	التكرار	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل

2.1200	0	4	13	74	9	التكرار	تتسجم التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة مع متطلبات العمل
2.2500	0	9	24	50	17	التكرار	توفر المؤسسة كل وسائل الأمان والحماية من أخطار المهنة للكفاءات العاملة
2.8800	10	50	29	30	11	التكرار	تقوم المؤسسة بتشجيع الكفاءات على الإفصاح بمشاكلهم المتعلقة بالعمل والظروف المحيطة به
2.7000	11	15	15	51	8	التكرار	توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل
3.0200	13	20	31	28	8	التكرار	تحرص المؤسسة على إشراك الكفاءات في صنع القرارات
2.5200	3	14	20	58	5	التكرار	تعطي المؤسسة اهتماما كافيا للعلاقات غير الرسمية التي تدور داخل جماعات العمل وتحاول الاستفادة منها
2.3600	2	16	13	54	15	التكرار	تقوم المؤسسة بتشجيع الكفاءات العاملة على تحمل المسؤولية

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

الفرع الخامس: اجابات محور المحافظة على الكفاءات

الجدول رقم (28): التكرارات والمتوسط الحسابي لعبارات متغير المحافظة على الكفاءات.

المتوسط المرجح	درجة الموافقة					المقياس	العبارات
	5	4	3	2	1		
1.9000	0	8	6	54	32	التكرار	الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال الاحتفاظ بالكفاءات البشرية تتمثل في: (أ) التكوين
1.8600	0	5	7	57	31	التكرار	(ب) التدريب
2.0100	2	5	11	56	26	التكرار	(ج) التحفيز
2.0400	0	4	17	58	21	التكرار	(د) المناخ التنظيمي
1.7100	0	1	8	52	39	التكرار	تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال الحفاظ على كفاءاتها البشرية وتنميتها

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

من الجدول أعلاه نلاحظ من خلال النسب ومتوسط الحسابي للإجابات المرتبطة بمحور المحافظة على الكفاءات أنها تتجه نحو الموافقة بأن التكوين، التدريب، التحفيز والمناخ التنظيمي لها تأثير على المحافظة على الكفاءات البشرية.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المطلب الأول: ثبات وصدق الاستبيان:

فمن أجل التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل الفا كرونباخ لقياس الثبات الإجمالي للاستبيان. الجدول ادناه يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ:

الجدول رقم (29): اختبار الفا كرونباخ الاجمالية.

عدد العبارات	الفا كرونباخ
103	0.975

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

من خلال نتيجة الجدول نلاحظ أن قيمة المعامل الفا كرونباخ قد فاقت بكثير (0.7)، مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية، فقيمة المعامل الفا كرونباخ لجميع عبارة (0.975) أي ان كل عبارات مقاييس الدراسة لها موثوقية وثبات عالي.

المطلب الثاني: التحليل العاملي لسلام القياس (ACP):

اخترنا الطريقة التي استخدمها (بن حبيب. ع و عياد. ص، 2015) في عرض نتائج التحليل العاملي باستخدام طريقة المكونات الرئيسية (ACP).

الفرع الأول: نتائج التحليل العاملي لطرق استقطاب الكفاءات البشرية

1-مقياس نظام الاجور:

الجدول رقم (30): التحليل العاملي لمقياس نظام الاجور

نسبة التباين %	الكتلة العاملية	جودة التمثيل	اختبار MSA	العبارات
57.606	0.907	0.846	0.735	تعتمد المؤسسة الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية والمكافآت
	0.901	0.840	0.759	يرتبط نظام الترقية بالكفاءة والأداء الجيد
	0.679	0.585	0.889	الأسلوب الذي تمنح به أجور الكفاءات يخضع لمعايير محدّدة
	0.668	0.597	0.831	يتناسب أجر الكفاءات مع المهارة
14.894	0.925	0.863	0.739	يتناسب أجر الكفاءات مع الدرجة العلمية
	0.764	0.632	0.831	تقوم المؤسسة بتحديث نظام أجور الكفاءات استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية
	0.706	0.709	0.883	يعتبر الأجر الطريقة الأساسية التي تعتمد عليها مؤسستكم لاستقطاب الكفاءات البشرية التي تحتاجها
	0.700	0.729	0.830	يتناسب أجر الكفاءات مع كمية الجهد المبذول
0.808			اختبار KMO	
0.000			معنوية اختبار Sphéricité de Bartlett	
% 72.500			التباين الكلي	

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

يفسر العاملان (72.5%) من نسبة التباين الكلي لمجموع المتغيرات، كذلك معامل اختبار مدى كفاية العينة KMO لهذا المقياس أعطت مؤشر جيد فاق (0.5)، كما ان اختبار Sphéricité de Bartlett كان معنوي.

2- مقياس التطوير الوظيفي:

الجدول رقم (31): التحليل العاملي لمقياس التطوير الوظيفي

نسبة التباين %	الكتلة العاملية	جودة التمثيل	اختبار MSA	العبارات
57.931	0.764	0.640	0.890	يعتبر تطوير المسار الوظيفي جزء من إستراتيجية المؤسسة المستخدمة في استقطاب الكفاءات
	0.842	0.729	0.808	تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا فعالا في تصميم أنظمة تطوير المسار الوظيفي للكفاءات
	0.632	0.719	0.865	يساعد تطوير المسار الوظيفي المؤسسة على استقطاب الكفاءات من الخارج والمحافظة في نفس الوقت على الكفاءات الداخلية
10.950	0.776	0.734	0.781	يساعد تطوير المسار الوظيفي المؤسسة على استخدام أفضل لمهارات وقدرات الكفاءات البشرية
	0.789	0.777	0.807	تطوير المسار الوظيفي للكفاءات يوفر لهم فرصا للإبداع والابتكار
	0.639	0.497	0.902	تطبق المؤسسة سياسة النقل بين الوظائف والتقلب الوظيفي لخدمة عملية التطوير الوظيفي
	0.782	0.636	0.938	يرتبط تطوير المسار الوظيفي الناجح للكفاءات بالتدريب والترقية بالإضافة للرضا الوظيفي للعامل
	0.810	0.732	0.711	تطوير المسار الوظيفي للكفاءات يؤدي إلى تحسين صورة المنظمة
	0.799	0.735	0.708	تطوير المسار الوظيفي للكفاءات يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة
العبارات المحذوفة				العبارة 6
اختبار KMO				0.803
اختبار Sphéricité de Bartlett				0.000
التباين الكلي				%68.881

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

يفسر العاملان (68.881%) من نسبة التباين الكلي لمجموع المتغيرات، من خلال نتائج الجدول أعلاه قمنا بحذف العبارات التي تقل قيم جودة العينة عن (0.5)، الكتلة العاملية للعبارات الأقل من (0.5) وكذلك معامل جودة تمثيل المتغيرات للعوامل الذي تقل قيمته عن (0.5). كذلك معامل اختبار مدى كفاية العينة KMO لهذا المقياس أعطت مؤشر جيد فاق (0.5).

3- مقياس ثقافة المؤسسة:

الجدول رقم (32): التحليل العاملي لمقياس ثقافة المؤسسة

نسبة التباين %	الكتلة العاملية	جودة التمثيل	اختبار MSA	العبارات
50.118	0.626	0.484	0.891	هناك توافق بين القيم السائدة في المؤسسة وقيم العاملين بها
	0.889	0.626	0.827	تنظر المؤسسة إلى موظفيها كمورد هام له قيمة
	0.841	0.442	0.838	إنّ عنصر الوقت عنصر مهم لإنجاز العمل وينبغي عدم إضاعته
	0.925	0.871	0.812	كل موظف في المؤسسة يحب عمله ويعتبره واجبا مقدسا
13.958	0.621	0.558	0.875	الثقافة التنظيمية للمؤسسة تؤدي دورا رئيسيا في استقطاب الكفاءات
	0.753	0.715	0.839	تتوفر المؤسسة على قواعد صريحة وواضحة في العمل
	0.533	0.835	0.855	يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين ورؤساؤهم في العمل
	0.728	0.870	0.802	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظام وقوانين المؤسسة
	0.822	0.372	0.874	المؤسسة تأخذ في الحسبان الجانب الاجتماعي والنفسي للعمال
العبارات المحذوفة				العبارة 3، 5، 9
اختبار KMO				0.840
معنوية اختبار Sphéricité de Bartlett				0.000
التباين الكلي				%64.145

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

يفسر العاملين (64.145%) من نسبة التباين الكلي لمجموع العبارات، من خلال نتائج الجدول أعلاه قمنا بحذف العبارات التي تقل قيم جودة العينة عن (0.5)، الكتلة العاملة للعبارات الأقل من (0.5) وكذلك معامل جودة تمثيل المتغيرات للعوامل الذي تقل قيمته عن (0.5)، كذلك معامل اختبار مدى كفاية العينة KMO لهذا المقياس أعطت مؤشر جيد (0.840).

4- مقياس سمعة المؤسسة:

الجدول رقم (33): التحليل العاملي لمقياس سمعة المؤسسة

العبرة	اختبار MSA	جودة التمثيل	الكتلة العاملة	نسبة التباين %
تعتمد المؤسسة على السمعة الطيبة وسط جماهيرها لاستقطاب الكفاءات	0.794	0.653	0.784	40.163
تعتمد المؤسسة على العلاقات العامة كإستراتيجية فعالة للتعريف والتشهير بالمؤسسة	0.793	0.725	0.755	
إدارة الاتصال الداخلي والعمل على خلق علاقات طيبة بين الموظفين يحسن من سمعة المؤسسة	0.807	0.702	0.821	
تسعى برامج العلاقات العامة إلى بناء هوية للمؤسسة في البيئة المحيطة بها	0.860	0.757	0.801	
تسعى المؤسسة إلى الاضطلاع بواجبها لكسب ثقة واحترام جماهيرها	0.705	0.820	0.812	13.594
الصورة الحسنة والجدابة تصنع في الداخل قبل الخارج	0.642	0.855	0.893	
تقنيات العلاقات العامة التي تستخدمها المؤسسة تتمثل في إعداد مجلة خاصة بالمؤسسة وتوزيعها على الموظفين	0.691	0.728	0.844	11.394
تقنيات العلاقات العامة التي تستخدمها المؤسسة تتمثل في المشاركة في الملتقيات، الندوات الصحفية والمعارض الوطنية لعرض منتوجاتها والترويج لها	0.742	0.783	0.819	
تقنيات العلاقات العامة التي تستخدمها المؤسسة تتمثل في الاعتماد على التلفزيون الراديو والأترنت	0.612	0.693	-0.668	9.465
تتبع المؤسسة إستراتيجية واضحة وصريحة في مجال العلاقات العامة قائمة على رغبات واهتمامات الجمهور	0.744	0.678	0.589	
تقنيات العلاقات العامة التي تستخدمها المؤسسة تتمثل في	0.671	0.816	0.649	

			تخصيص أماكن للإعلانات والمعلقات
	0.749		اختبار KMO
	0.000		اختبار Sphéricité de Bartlett
	%74.621		التباين الكلي

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

يفسر العاملين (74.621%) من نسبة التباين الكلي لمجموع المتغيرات. كما ان معامل اختبار مدى كفاية العينة KMO لهذا المقياس أعطت مؤشر جيد فاق (0.5).

5- مقياس الاستقطاب

الجدول رقم (34): التحليل العاملي لمقياس استقطاب الكفاءات البشرية

نسبة التباين %	الكتلة العاملية	جودة التمثيل	اختبار MSA	العبارة
43.530	0.838	0.749	0.870	الطرق التي تتبعها المؤسسة في استقطاب الكفاءات تتمثل في: (أ) الأجر
	0.782	0.749	0.738	القائمون بعملية استقطاب الكفاءات البشرية في المؤسسة من ذوي الكفاءة
	0.821	0.834	0.763	القائمون بعملية استقطاب الكفاءات البشرية في المؤسسة من ذوي الخبرة
12.789	0.586	0.638	0.942	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات الجيدة الموجودة في سوق العمل
	0.494	0.629	0.880	تولي مؤسستكم أهمية كبرى لاستقطاب الكفاءات باعتباره وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية.
	0.842	0.762	0.713	تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءات البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية
	0.630	0.708	0.809	تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءات البشرية التي تمتلك الخبرة
	0.864	0.793	0.801	تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءات البشرية التي تمتلك الخبرة والمؤهلات العلمية معا
10.260	0.732	0.701	0.804	(ب) التطوير الوظيفي
	0.898	0.935	0.714	(ج) ثقافة المؤسسة

	0.683	0.663	0.819	د) سمعة المؤسسة
8.458	0.893	0.848	0.728	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات الجيدة الموجودة في المؤسسات المنافسة
	0.900	0.846	0.698	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات الجيدة الموجودة في سوق العمل والمؤسسات المنافسة معا
العبارة 1			العبارات المحذوفة	
0.793			اختبار KMO	
0.000			معنوية اختبار Sphéricité de Bartlett	
%75.037			التباين الكلي	

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

تفسر العوامل الاربع (75.037%) من نسبة التباين الكلي لمجموع المتغيرات، من خلال نتائج الجدول أعلاه قمنا بحذف العبارات لقيم الكتلة العاملة الأقل (0.5)، كذلك معامل جودة تمثيل المتغيرات الذي تقل قيمته عن (0.5). كما انّ معامل اختبار مدى كفاية العينة KMO لهذا المقياس أعطت مؤشر جيد فاق (0.5).

الفرع الثاني: نتائج التحليل العملي لطرق المحافظة على الكفاءات البشرية

1- مقياس تكوين الكفاءات:

الجدول رقم (35): التحليل العملي لمقياس تكوين الكفاءات

العبرة	اختبار MSA	جودة التمثيل	الكتلة العاملة	نسبة التباين %
يعتبر التكوين من الإستراتيجيات الأساسية التي تتبعها المؤسسة للاحتفاظ بالكفاءات وتنميتها	0.720	0.724	0.816	48.862
يوجد تكوين مستمر للكفاءات في المؤسسة	0.864	0.536	0.712	
تقوم المؤسسة بتكوين الكفاءات البشرية بغرض زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم	0.615	0.807	0.897	
تقوم المؤسسة بتكوين الكفاءات البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية	0.619	0.784	0.878	
تتبع المؤسسة نظام تكوين يرتكز على التعلم داخل المؤسسة	0.743	0.674	0.757	
تتبع المؤسسة نظام تكوين يرتكز على التكوين في الخارج	0.721	0.412	0.604	16.944
يؤدي التكوين إلى رفع إنتاجية العمل لدى الكفاءات	0.756	0.588	0.756	

0.853	0.739	0.675	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة في التكوين مثل التكوين باستخدام مقارنة الجودة
العبارة 6			العبارات المحذوفة
0.694			اختبار KMO
0.000			معنوية اختبار Sphéricité de Bartlett
%65.806			التباين الكلي

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

يفسر العاملين (65.806%) من نسبة التباين الكلي لمجموع المتغيرات. من خلال نتائج الجدول أعلاه قمنا بحذف العبارات التي تقل قيم جودة العينة عن (0.5) وكذلك معامل جودة تمثيل المتغيرات للعوامل الذي تقل قيمته عن (0.5). كما ان معامل اختبار مدى كفاية العينة KMO لهذا المقياس أعطت مؤشر جيد (0.694).

2- مقياس تدريب الكفاءات

الجدول رقم (36): التحليل العاملي لمقياس تدريب الكفاءات

نسبة التباين %	الكتلة العاملية	جودة التمثيل	اختبار MSA	العبارات
54.524	0.827	0.695	0.761	تعتمد المؤسسة على التدريب كإستراتيجية فعالة للحفاظ على الكفاءات التي بحوزتها
	0.773	0.616	0.852	يوجد تدريب مستمر للكفاءات في المؤسسة
	0.853	0.798	0.832	تقوم المؤسسة بتدريب الكفاءات بعد تقييم أدائهم
	0.722	0.594	0.772	تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية يساعد الكفاءات على تأدية أعمالهم
	0.764	0.557	0.816	يساعد التدريب الكفاءات على اكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عملهم
17.316	0.955	0.936	0.648	تتبع المؤسسة نموذج تصميم الأنظمة التنظيمية ISD لتدريب الكفاءات
	0.964	0.943	0.632	تتبع المؤسسة نموذج النظام الإستراتيجي SSSM لتدريب الكفاءات
	0.475	0.633	0.837	تعتمد المؤسسة على بناء الكفاءات الفردية ضمن سياق فريق العمل

تقوم المؤسسة بمتابعة التقدم الحاصل في أداء الكفاءات بعد التدريب	0.842	0.692	0.514
العبارات المحذوفة	العبارة 8		
اختبار KMO	0.775		
معنوية اختبار Sphéricité de Bartlett	0.000		
التباين الكلي	%71.840		

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

تفسر العوامل الثلاث (71.840%) من نسبة التباين الكلي لمجموع المتغيرات، من خلال نتائج الجدول أعلاه قمنا بحذف العبارات التي تقل قيم جودة العينة عن (0.5)، الكتلة العاملة للعبارات الاقل من (0.5) وكذلك معامل جودة تمثيل المتغيرات للعوامل الذي تقل قيمته عن (0.5)، كما ان معامل اختبار مدى كفاية العينة KMO لهذا المقياس كانت قيمته (0.775) وهذا مؤشر جيد احصائيا.

3- مقياس تحفيز الكفاءات:

الجدول رقم (37): التحليل العاملي لمقياس تحفيز الكفاءات

العبرة	اختبار MSA	جودة التمثيل	الكتلة العاملة	نسبة التباين %
يعتبر التحفيز من الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة للمحافظة على الكفاءات	0.875	0.732	0.645	45.801
تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي	0.866	0.745	0.791	
تقوم المؤسسة بمنح الحوافز على أساس المهارة	0.903	0.635	0.723	
تقوم المؤسسة بمنح الحوافز على أساس كمية الجهد المبذول	0.843	0.624	0.790	
تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي	0.888	0.697	0.822	
تحفيز الكفاءات يتطلب معرفة احتياجاتهم ودوافعهم	0.877	0.745	0.834	14.750
يؤدي الاختيار الجيد لأساليب التحفيز إلى تحسين كفاءة الأداء ورفع الإنتاجية في المنظمة	0.778	0.852	0.902	
يؤدي اختيار أسلوب التحفيز المناسب إلى تشجيع القدرات الابتكارية لدى الكفاءات العاملة	0.797	0.801	0.877	
تقوم المؤسسة بمنح الحوافز على أساس الأقدمية	0.522	0.467	0.628	11.855

	0.783	0.842	0.729	تقوم المؤسسة بتشجيع الكفاءات على إبداء مقترحات وطرح أفكار جديدة
	0.785	0.824	0.716	تقوم المؤسسة بإرسال خطابات شكر وتقدير للكفاءات في حال إنجازهم للعمل بشكل أفضل
	0.895			اختبار KMO
	0.000			معنوية اختبار Sphéricité de Bartlett
	%72.407			التباين الكلي

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

تفسر العوامل الثلاث (72.407%) من نسبة التباين الكلي لمجموع المتغيرات، من خلال نتائج الجدول أعلاه قمنا بحذف العبارات التي تقل قيم جودة العينة عن (0.5) وكذلك معامل جودة تمثيل المتغيرات للعوامل الذي تقل قيمته عن (0.5). كما ان معامل اختبار مدى كفاية العينة KMO لهذا المقياس كانت قيمته (0.895) وهذا مؤشر جيد احصائيا.

4- مقياس المناخ التنظيمي:

الجدول رقم (38): التحليل العاملي لمقياس المناخ التنظيمي

نسبة التباين %	الكتلة العاملية	جودة التمثيل	اختبار MSA	العبرة
51.871	0.786	0.675	0.838	تعتمد المؤسسة على تحسين المناخ التنظيمي كإستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالكفاءات البشرية
	0.682	0.779	0.937	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل
	0.709	0.788	0.908	تناسب تخصصات الكفاءات بالمؤسسة مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم
	0.636	0.624	0.930	يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع أهدافها العامة
	0.724	0.695	0.890	تولي المؤسسة قدرا كبيرا من الاهتمام لظروف العمل المحيطة
8.245	0.603	0.773	0.925	تتميز الاتصالات الإدارية في المؤسسة بالسهولة والمرونة
	0.733	0.714	0.928	الاتصالات داخل المؤسسة تسير في كل الاتجاهات (صاعدة، هابطة...)
	0.739	0.718	0.873	تتصف نظم الاتصال بالمؤسسة بالوضوح

	0.761	0.712	0.871	تعتمد المؤسسة على استخدام وسائل حديثة ومتطورة في الاتصال
	0.761	0.713	0.915	تبذل المؤسسة جهودا كبيرة لإزالة كل معوقات الاتصال
	0.771	0.771	0.941	تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة بها
	0.690	0.728	0.937	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة في رفع مستوى أداء الكفاءات
	0.621	0.570	0.888	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل
	0.691	0.656	0.935	تتسجم التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة مع متطلبات العمل
6.515	0.838	0.844	0.780	تقوم المؤسسة بتشجيع الكفاءات على الإفصاح بمشاكلهم المتعلقة بالعمل والظروف المحيطة به
	0.781	0.724	0.784	توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل
	0.733	0.781	0.920	تحرص المؤسسة على إشراك الكفاءات في صنع القرارات
	0.639	0.718	0.918	تقوم المؤسسة بتشجيع الكفاءات العاملة على تحمل المسؤولية
5.622	0.723	0.728	0.864	توفر المؤسسة كل وسائل الأمان والحماية من أخطار المهنة للكفاءات العاملة
	0.736	0.739	0.727	تعطي المؤسسة اهتماما كافيا للعلاقات غير الرسمية التي تدور داخل جماعات العمل وتحاول الاستفادة منها
0.893			اختبار KMO	
0.000			معنوية اختبار Sphéricité de Bartlett	
%72.253			التباين الكلي	

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

تفسر العوامل الاربع (72.253%) من نسبة التباين الكلي لمجموع المتغيرات، كما ان معامل اختبار مدى كفاية العينة KMO لهذا المقياس كانت قيمته (0.893) وهذا مؤشر جيد احصائيا.

5- مقياس المحافظة على الكفاءات:

الجدول رقم (39): التحليل العاملي لمقياس المحافظة على الكفاءات

نسبة التباين %	الكتلة العاملية	جودة التمثيل	اختبار MSA	العبارات
58.908	0.946	0.912	0.601	الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال الاحتفاظ بالكفاءات البشرية تتمثل في: (أ) التكوين
	0.940	0.886	0.600	(ب) التدريب
	0.896	0.717	0.904	تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال الحفاظ على كفاءاتها البشرية وتميبتها
26.714	0.754	0.881	0.560	(ج) التحفيز
	0.939	0.884	0.514	(د) المناخ التنظيمي
0.622				اختبار KMO
0.000				معنوية اختبار Sphéricité de Bartlett
%85.622				التباين الكلي

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

تم استخدام برنامج SPSS v 24 كأداة لإثبات أو رفض فرضيات الدراسة الفرع الأول : نتائج الفرضية الأولى: يعتبر نظام الأجور، التطوير الوظيفي، ثقافة المؤسسة، سمعة المؤسسة من الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لاستقطاب الكفاءات نتائج الفرضية الأولى كانت كما يلي:

1- معامل التحديد (R-square):

الجدول رقم (40): معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري المقدر
01	^a 0.779	0.607	0.590	0.29898

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

يظهر الجدول أعلاه معامل الارتباط بين المتغيرات الذي قدر بـ (0.779) وهي تمثل نسبة (59%) من المستجوبين التي حددها معامل التحديد.

2- تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم (41): تحليل التباين ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P
العلاقة (1)	13.100	4	3.275	36.636	0.000 ^a
الخطأ	8.492	96	0.089		
الإجمالي	21.592	100			

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

نلاحظ من الجدول أعلاه معنوية التأثير المتبادل بين نظام الاجور، التطوير الوظيفي، ثقافة المؤسسة، سمعة المؤسسة واستقطاب الكفاءات، لأن القيمة (P) كانت معنوية (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي فإن الفرضية الأولى: يعتبر نظام الأجور، التطوير الوظيفي، ثقافة المؤسسة، سمعة المؤسسة من الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لاستقطاب الكفاءات، مقبولة.

3- معاملات الانحدار المتعدد

الجدول رقم (42): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدد

المعاملات	قيمة معاملات الانحدار	قيمة إحصائي الاختبار	قيمة P
B0 (الثابت)	0.421	2.687	0.009
نظام الاجور (x1)	0.338	6.521	0.000
التطوير الوظيفي (x2)	0.068	1.031	0.305
ثقافة المؤسسة (x3)	0.171	2.789	0.006
سمعة المؤسسة (x4)	0.166	1.868	0.065

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

من جدول معاملات الانحدار لتأثير ضغط الوقت نستنتج العلاقة الخطية التالية:

$$\gamma = 0.421 + 0.338x_1 + 0.171x_3 + 0.166x_4$$

على ضوء النتائج أعلاه، يظهر أن عامل التطوير الوظيفي لا يؤثر على عملية استقطاب الكفاءات في المؤسسة الجزائرية، حيث تظهر قيمة P و T لعامل التطوير الوظيفي أقل من مستوى المعنوية المقدر على التوالي (0.05) و (1.96).

في حين ان بقية العوامل تؤثر على استقطاب الكفاءات في المؤسسة الجزائرية، اذ نلاحظ من الجدول ان قيمة تأثير نظام الأجور على عملية استقطاب الكفاءات تساوي (0.338) وهي أكبر من قيمة التأثير المعنوي المقدر ب (0.15) كما ان قيم P و T معنوية. نلاحظ أيضا ان ثقافة المؤسسة هي الأخرى لها تأثير على عملية استقطاب الكفاءات، اذ تساوي (0.171) وهي أكبر من قيمة التأثير المعنوي المقدر ب (0.15) كما ان قيم P و T معنوية. بالنسبة لعامل سمعة المؤسسة هي الأخرى لها تأثير على عملية استقطاب الكفاءات، اذ تساوي (0.166) وهي أكبر من قيمة التأثير المعنوي المقدر ب (0.15) إلا ان قيم P و T معنوية أقل من مستوى المعنوية المقدر على التوالي (0.05) و (1.96) الا ان بعض الباحثين (Weiber, R., & Mühlhaus, 2014)⁵⁷³ حددوا القيمة ادنى لـ P و T ب (0.10) و (1.64)

كل هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية القائلة بأنّ يعتبر نظام الأجور، التطوير الوظيفي، ثقافة المؤسسة، سمعة المؤسسة من الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لاستقطاب الكفاءات.

الفرع الثاني : نتائج الفرضية الثانية: التكوين، التدريب، التحفيز والمناخ التنظيمي تعتبر من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمحافظة على الكفاءات
نتائج الفرضية الثانية كانت كما يلي:

1- معامل التحديد (R-square):

الجدول رقم (43): معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري المقدر
01	0.816 ^a	0.666	0.652	0.34703

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

يظهر الجدول أعلاه معامل الارتباط بين المتغيرات الذي قدر بـ (0.816) وهي تمثل نسبة (59%) من المستجوبين التي حددها معامل التحديد.

⁵⁷³Weiber, R., & Mühlhaus, D. Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS. Springer-Verlag . 2014 ,P331

2- تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم (44): تحليل التباين ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P
العلاقة (2)	22.838	4	5.709	47.410	0.000 ^a
الخطأ	11.441	96	0.120		
الإجمالي	34.278	100			

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

نلاحظ من الجدول أعلاه معنوية التأثير المتبادل بين التكوين، التدريب، التحفيز والمناخ التنظيمي والمحافظة على الكفاءات، لأن القيمة (P) كانت معنوية (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي فإن الفرضية الثانية: التكوين، التدريب، التحفيز والمناخ التنظيمي تعتبر من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمحافظة على الكفاءات، مقبولة.

3- معاملات الانحدار المتعدد

الجدول رقم (45): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدد

المعاملات	قيمة معاملات الانحدار	قيمة إحصائي الاختبار	قيمة P
B0 (الثابت)	-0.359	-2.074	0.041
تكوين الكفاءات (x1)	0.397	3.786	0.000
تدريب الكفاءات (x2)	0.069	0.779	0.438
تحفيز الكفاءات (x3)	0.625	5.660	0.000
المناخ التنظيمي (x4)	-0.120	-1.199	0.234

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

من جدول معاملات الانحدار لتأثير ضغط الوقت نستنتج العلاقة الخطية التالية:

$$\gamma = 0.397x_1 + 0.625x_3 - 0.359$$

على ضوء النتائج أعلاه، يظهر أن عامل تدريب الكفاءات والمناخ التنظيمي لا يؤثران على عملية المحافظة على الكفاءات في المؤسسة الجزائرية، حيث تظهر قيمة P و T لعامل التطوير الوظيفي اقل من مستوى المعنوية المقدر على التوالي (0.05) و (1.96).

في حين ان بقية العوامل تؤثر على عملية المحافظة على الكفاءات في المؤسسة الجزائرية، اذ نلاحظ من الجدول ان قيمة تأثير تكوين الكفاءات على عملية المحافظة على الكفاءات تساوي (0.397) وهي أكبر من قيمة التأثير المعنوي المقدرة ب (0.15) كما ان قيم P و T معنوية. نلاحظ أيضا ان تحفيز الكفاءات هي الأخرى لها تأثير على عملية المحافظة على الكفاءات، اذ تساوي (0.625) وهي أكبر من قيمة التأثير المعنوي المقدرة ب (0.15) كما ان قيم P و T معنوية. فكل هذه المؤشرات تدل على قبول هذه الفرضية القائلة بأن التكوين، التدريب، التحفيز والمناخ التنظيمي تعتبر من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية للمحافظة على الكفاءات

الجدول رقم (46):ملخص اختبار الفرضيات

الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	مستوى العلاقة	قيمة P	اختبار العلاقات	اختبار ANOVA
ف1	نظام الأجور	استقطاب الكفاءات	0.338	P<0.05	مقبولة	مقبولة
	التطوير الوظيفي	استقطاب الكفاءات	0.068	P>0.10	مرفوضة	
	ثقافة المؤسسة	استقطاب الكفاءات	0.171	P<0.05	مقبولة	
	سمعة المؤسسة	استقطاب الكفاءات	0.166	P<0.10	مقبولة	
ف2	تكوين الكفاءات	المحافظة على الكفاءات	0.397	P<0.01	مقبولة	مقبولة
	تدريب الكفاءات	المحافظة على الكفاءات	0.069	P>0.10	مرفوضة	
	تحفيز الكفاءات	المحافظة على الكفاءات	0.625	P<0.01	مقبولة	
	المناخ التنظيمي	المحافظة على الكفاءات	-0.120	P>0.10	مرفوضة	

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

على ضوء النتائج أعلاه يظهر أن الفرضية الأولى و التي مفادها :يعتبر نظام الأجور ،التطوير الوظيفي ،ثقافة المؤسسة ،سمعة المؤسسة من الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لاستقطاب الكفاءات مقبولة ، حيث أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد بالدرجة الأولى على نظام الأجور كأفضل وسيلة لاستقطاب الكفاءات ،تأتي بعده ثقافة المؤسسة ثم سمعة المؤسسة و هذا يوافق تماما ما جاءت به الدراسات السابقة (دراسة « porter& steers ;1973 » ،دراسة « Manon bernard ;2005 »،« Sylvie st -Onge ;2005 »، « Morin ,2006 » ،

« Claudine ، « Marcel Lucien .G ;2007 »،«Généviève Vallée,2007 »
« Justine ، « GCEQ ;2010 »، « Cathrine Bérubé ;2008 »،Bishop ;2008 »
« Guillemette , Jules Bergeron ;2012 »،في حين أن التطوير الوظيفي وحسب نتائج
الدراسة لايعتبر من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات محل الدراسة و بالتالي المؤسسة
الجزائرية بصفة عامة لاستقطاب الكفاءات وهذا خلافا لما ورد في الدراسات السابقة وخاصة
دراسة « Agnola .s & ، «Généviève Vallée,2007 »،« Manon bernard ;2005 »
« Al ;2008 »،Hamid, H واخرون , 2016»،الذين أكدوا على أهمية التطوير الوظيفي
كاستراتيجية فعالة لاستقطاب الكفاءات ،و بالتالي فالمؤسسات الجزائرية يجب عليها بذل الكثير
من الجهود للارتقاء بعملية التطوير الوظيفي للعاملين.
أما فيما يخص الفرضية الثانية والتي مفادها :التكوين ،التدريب ،التحفيز و المناخ التنظيمي تعتبر
من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمحافظة على الكفاءات وعلى ضوء
نتائج الدراسة فهي مقبولة،حيث جاء التحفيز في المرتبة الأولى فهو يعتبر أحسن وسيلة تعتمد
عليها المؤسسة الجزائرية للمحافظة على الكفاءات ،يأتي بعده التكوين الذي يعتبر أيضا
استراتيجية فعالة للحفاظ على الكفاءات وهو يوافق ما جاءت به أغلب الدراسات السابقة ،أما فيما
يخص التدريب و المناخ التنظيمي فهما لا يعتبران من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة
الجزائرية للمحافظة على الكفاءات التي بحوزتها وهذا يخالف ما جاءت به جل الدراسات السابقة
،و بناءا عليه فالمؤسسة الجزائرية يجب عليها الاهتمام أكثر باستراتيجية التدريب كوسيلة
كاستراتيجية أساسية للمحافظة على الكفاءات وزيادة معارفهم واكتساب خبرات جديدة ،أما المناخ
التنظيمي والذي رأينا أنه يحتوي على مجموعة من العناصر (نمط الاتصال ،نمط القيادة،طبيعة
العمل،الهيكل التنظيمي ،تكنولوجيا العمل ،المشاركة في اتخاذ القرارات ،الحوافز) ،فالمؤسسة
الجزائرية مطالبة بتحسين كل عنصر من هذه العناصر من أجل توفير المناخ المناسب و الملائم
والداعم للكفاءات ،هذه الأخيرة تبحث عن مناخ مستقر و مريح وظروف عمل مناسبة تكفل لهم
حرية التفكير وإمكانية الابداع و المشاركة في الرأي.

خاتمة الفصل الرابع:

حاولنا في هذه الدراسة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ،وذلك من خلال دراسة واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،و التعرف على الطرق والوسائل التي تلجأ إليها لاستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها .

بداية تم التطرق إلى خطوات الدراسة التطبيقية بحيث اشتملت تحديد المنهج المتبع والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بجمع البيانات ،تحليلها وتفسيرها،بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة ،حيث تم تصميم الاستبيان كأداة أساسية للدراسة التطبيقية .

كما تم التطرق إلى عينة الدراسة ،أساليب التحليل الإحصائي (برنامج spss)،وقد تم الاعتماد بشكل أساسي على التحليل العاملي لاختبار أدوات القياس (ACP)،بالإضافة إلى تحليل التباين واختبار نموذج الانحدار لمناقشة البيانات واختبار صحة الفرضيات أو نفيها.

الخاتمة العامة

تشهد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على غرار باقي المؤسسات في العالم تغيرات، وتحولات وتطورات متزايدة بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن ظاهرة العولمة، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب لمواجهة كل هذه التغيرات، فمستقبلها أصبح مرهون بمدى قدرتها على تجاوز الميزات التنافسية التقليدية وامتلاك وتطوير عامل كثيرا ما أهملته في السنوات السابقة وهو الموارد البشرية وخاصة الكفاءات منها، هذه الأخيرة وفي الوقت الحالي تعتبر المعيار الذي يقاس به نجاح أو فشل أي شركة.

وقد حظي موضوع استقطاب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها اهتمام العديد من الباحثين، نظرا لما تلعبه هذه الكفاءات من دور هام يتيح للمؤسسات الاقتصادية القدرة على التنافس على المستوى العالمي وضمان البقاء والاستمرارية وتحقيق الاهداف التي أنشئت من أجلها، ولهذا فان اشكالية الدراسة التي قمنا بوضعها تدور حول الطرق والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لاستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها. وقد قسمنا هذه الدراسة إلى جزئين نظري وتطبيقي.

1- الجزء النظري: وبدوره قسمناه إلى ثلاث فصول

الفصل الأول: وعرضنا من خلاله مختلف الإصلاحات التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاس كل اصلاح على إدارة الموارد البشرية، ففي سنوات الستينات كان هدف الدولة الأساسي توظيف الأعداد الهائلة من اليد العاملة دون الاهتمام بالتنوع أي الكفاءة وذلك لسد العجز الذي كانت تعاني منه، أما في السبعينات فقد كان دور إدارة الموارد البشرية اجتماعي بحت وهي مرحلة التسيير الاشتراكي، وفي الثمانينات أصبحت هذه الوظيفة غير ذات أهمية اطلاقا واكثرها هامشية وذلك على اثر اصدار القانون العام للعامل وهي المرحلة التي توافق استقلالية المؤسسات، أما في التسعينات فقد حدث تطورا لدور ومكانة إدارة الموارد البشرية وأدرك المسيريون أهمية هذه الوظيفة وضرورة تشجيع العاملين وتسييرهم بطرق مختلفة وعليه

فقد تم التحول من الاهتمام بالموارد البشرية إلى الكفاءات البشرية التي تعد المورد الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية .

أما الفصل الثاني من الدراسة فقد جاء لتسليط الضوء على الكفاءات البشرية وأهم طرق الاستقطاب التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لجذب الكفاءات التي تحتاجها ،حيث تطرقنا من خلاله إلى أهم نظريات الاقتصاد والتسيير وعلاقتها بالكفاءة والمفاهيم المرتبطة بها ،بالإضافة إلى المفاهيم المرتبطة بالاستقطاب وأهم طرقه والتي تتمثل في الأجر والذي يعتبر عاملا أساسيا لجذب الكفاءات ،التطوير الوظيفي للكفاءات والذي يسمح بتنمية قدراتهم ،ثقافة المؤسسة والتي يكون جوهرها التركيز على أهمية العنصر البشري ،سمعة المؤسسة والتي تعتبر ثروة استراتيجية ذات أهمية كبرى للمؤسسات ،فالسمعة الجيدة عون كبير للمؤسسات في سعيها لاستقطاب أفضل وأحسن الكفاءات.

وجاء الفصل الثالث من الدراسة بعنوان طرق المحافظة على الكفاءات البشرية حيث عرضنا فيه أهم الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية للمحافظة على الكفاءات التي بحوزتها وهي تتمثل في التكوين ،و الذي يهدف إلى صقل وتحسين مهارات ومعارف الكفاءات بالإضافة إلى التدريب الذي يهدف إلى تأقلم الكفاءات مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم ،الأمر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ هذه المهام والعمليات الموكلة اليهم ومن ثم الحصول على النتائج المرغوبة ،التحفيز الذي يؤدي إلى تنمية مشاعر الولاء والانتماء والالتزام للكفاءات ،و أخيرا المناخ التنظيمي الملائم والمستقر ،فالأفراد الذين يعيشون في بيئة عمل متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي يكونون أكثر تحفيزا واقبالا على العمل ،ومن ثم فان طبيعة العلاقات الجيدة التي تبنيها المؤسسة مع كفاءاتها البشرية هي التي تؤثر على ما يحفزهم للعمل.

2-الجزء التطبيقي:دعمت الدراسة النظرية بدراسة ميدانية تمت على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية والتي بلغ عددها 100 مؤسسة على مستوى تسعة (9) ولايات من الوطن (تلمسان،الجزائرالعاصمة ،وهران ،سيدي بلعباس ،عين تموشنت ،مستغانم،سطيف،برج

بوعريج، باتنة) تابعة لكلا القطاعين العام والخاص وهي تتمثل في مؤسسات كبيرة ومؤسسات صغيرة ومتوسطة، حيث اعتمدنا على استبيان أعد لهذا الغرض.

وقد خصص القسم الاول من الدراسة الميدانية لعرض خطوات الدراسة والتي اشتملت على تحديد المنهج المستخدم، عينة الدراسة ومجالاتها، أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المتمثلة في برنامج SPSS IBM 24.

أما القسم الثاني من الدراسة الميدانية فقد خصص لعرض وتحليل البيانات وذلك من خلال عرض نتائج الإحصاء الوصفي الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان بالاعتماد على نتائج المتوسط الحسابي لمعرفة الاتجاه العام لأراء العينة المستحبة للدراسة .

وخصص القسم الأخير من هذه الدراسة لتحليل النتائج واختبار الفرضيات بالاعتماد على طريقة التحليل العاملي لسلام القياس (ACP) معامل التحديد، تحليل التباين ومعاملات الانحدار المتعدد.

ويمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- نظام الأجور، ثقافة المؤسسة وسمعة المؤسسة تعتبر من أهم الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لاستقطاب الكفاءات.

- التطوير الوظيفي لا يعتبر من الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لاستقطاب الكفاءات.

- تعتمد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على التكوين والتحفيز للبقاء على الكفاءات الموجودة بحوزتها.

- لا يعتبر التدريب والمناخ التنظيمي من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار المحافظة على الكفاءات البشرية.

3- الاقتراحات:

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها في إطار هذه الدراسة يمكن ان نقدم الاقتراحات

التالية:

-من الضروري ان تدرك المؤسسات الجزائرية أهمية التطوير الوظيفي كاستراتيجية فعالة لاستقطاب الكفاءات البشرية.

-ضرورة أن يكون لتطوير المسار الوظيفي للكفاءات أسبقية ضمن اهتمامات الإدارات العليا بالمؤسسات ويخضع لمعايير قياس عملية التطوير.

-يجب على المؤسسات الجزائرية ان تتبنى سياسات تطوير مسار جديدة تتعدى الفهم التقليدي السائد عن تطوير المسار على أنه ترقية وانتقال عبر درجات السلم الوظيفي كما أن رضا الكفاءات البشرية عن مسارها الوظيفي هو جزء لا يتجزأ من المناخ التنظيمي للمؤسسة .

-لابد للمؤسسات الجزائرية ان تعطي أهمية بالغة للتدريب حيث انه يعتبر أحد أهم الأساليب للمحافظة على الكفاءات وتنميتها كما أنه يؤدي إلى تقوية مشاعر الولاء للعامل اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها.

-التدريب يعتبر استراتيجية مهمة من أجل تحقيق الاستمرار والبقاء للمؤسسات ولمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية .

-ضرورة أن تولي المؤسسات الجزائرية اهتماما خاصا بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيرا هاما يؤثر على الاحتفاظ بالكفاءات.

-اهتمام المسؤولين المباشرين برغبات العاملين والتعرف على احتياجاتهم والعمل على تحقيقها وتوفيرها لهم .

-إعطاء الكفاءات البشرية المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها وتشجيعهم على توليد الأفكار الجديدة ووضعها موضع التنفيذ.

-يجب على المؤسسات الجزائرية تحسين بيئة العمل، فالكفاءات هم أفراد متميزين يسعون لتحقيق ذاتهم في ظل ظروف عمل مريحة ومناخ مستقر يسمح لهم بالإبداع والمشاركة في الرأي، وإذا لم تجد هذه الكفاءات مسعاها في المؤسسة التي تحتضنها فإنها بالتأكيد ستبحث عن مكان آخر.

4-آفاق الدراسة:

فيما يخص الافاق المستقبلية لمثل هذا النوع من الدراسة، يمكن دراسة متغيرات أخرى تؤثر في عملية الاستقطاب و المحافظة على الكفاءات ،اذ اقتصرنا في دراستنا هذه على أربع متغيرات من شأنها التأثير على استقطاب الكفاءات، وأربع متغيرات تؤثر في الاحتفاظ بالكفاءات، إلا أن هناك العديد من المتغيرات التي قد تؤثر في الاستقطاب و المحافظة على الكفاءات حيث يمكن دراسة تأثير كل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي كل على حدى (نمط الاتصال ،نمط القيادة،طبيعة العمل،الهيكل التنظيمي ،تكنولوجيا العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات) في الاحتفاظ بالكفاءات أيضا العلاقة مع المشرف المباشر، كما يمكن القيام بدراسة مقارنة بين الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة العمومية و المؤسسة الخاصة فيما يخص الاستقطاب والمحافظة على الكفاءات ،أيضا يمكن اختيار مؤسسات لها نفس طبيعة النشاط .

الملاحق

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,694
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	487,555
	Ddl	28
	Signification de Bartlett	,000

Matrices anti-images

		q33	q34	q35	q36	q37	q38
Covariance anti-images	q33	,301	-,142	-,070	,055	-,168	,007
	q34	-,142	,534	,002	-,009	-,049	-,149
	q35	-,070	,002	,081	-,075	,057	-,032
	q36	,055	-,009	-,075	,081	-,073	,029
	q37	-,168	-,049	,057	-,073	,345	,007
	q38	,007	-,149	-,032	,029	,007	,732
	q39	-,045	,048	,023	-,017	-,074	,002
	q310	-,023	,040	,034	-,039	-,006	-,249
Corrélation anti-images	q33	,720 ^a	-,353	-,448	,354	-,522	,016
	q34	-,353	,864 ^a	,012	-,046	-,114	-,238
	q35	-,448	,012	,615 ^a	-,926	,344	-,133
	q36	,354	-,046	-,926	,619 ^a	-,436	,119
	q37	-,522	-,114	,344	-,436	,743 ^a	,014
	q38	,016	-,238	-,133	,119	,014	,721 ^a
	q39	-,099	,078	,096	-,073	-,151	,002
	q310	-,053	,069	,152	-,173	-,012	-,367

Matrices anti-images

		q39	q310
Covariance anti-images	q33	-,045	-,023
	q34	,048	,040
	q35	,023	,034
	q36	-,017	-,039
	q37	-,074	-,006
	q38	,002	-,249
	q39	,695	-,250
	q310	-,250	,629
Corrélation anti-images	q33	-,099	-,053
	q34	,078	,069
	q35	,096	,152
	q36	-,073	-,173
	q37	-,151	-,012
	q38	,002	-,367
	q39	,756 ^a	-,378
	q310	-,378	,675 ^a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q33	1,000	,724
q34	1,000	,536
q35	1,000	,807
q36	1,000	,784
q37	1,000	,674
q38	1,000	,412
q39	1,000	,588
q310	1,000	,739

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus
	Total	% de la variance	% cumulés	Total
1	3,909	48,862	48,862	3,909
2	1,356	16,944	65,806	1,356
3	,879	10,987	76,794	
4	,733	9,168	85,962	
5	,435	5,440	91,401	
6	,377	4,711	96,112	
7	,271	3,388	99,501	
8	,040	,499	100,000	

Variance totale expliquée

Composante	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	48,862	48,862	3,394	42,423	42,423
2	16,944	65,806	1,871	23,384	65,806
3					
4					
5					
6					
7					
8					

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes
après rotation^a**

	Composante	
	1	2
q33	,816	,242
q34	,712	,172
q35	,897	,053
q36	,878	,115
q37	,757	,319
q38	,217	,604
q39	,127	,756
q310	,103	,853

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,775
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	795,213
	Ddl	36
	Signification de Bartlett	,000

Matrices anti-images

		q311	q312	q313	q314	q315	q316
Covariance anti-images	q311	,290	-,160	-,083	,106	-,164	-,014
	q312	-,160	,377	-,080	-,003	,022	,011
	q313	-,083	-,080	,227	-,161	,034	-,002
	q314	,106	-,003	-,161	,332	-,143	-,007
	q315	-,164	,022	,034	-,143	,535	-,007
	q316	-,014	,011	-,002	-,007	-,007	,038
	q317	,015	-,013	,002	,006	,009	-,037
	q318	-,022	,031	,005	-,051	-,042	-,014
	q319	-,025	-,009	-,045	-,019	,033	,014
	Corrélation anti-images	q311	,761 ^a	-,485	-,325	,343	-,417
q312		-,485	,852 ^a	-,274	-,009	,049	,091
q313		-,325	-,274	,832 ^a	-,588	,097	-,024
q314		,343	-,009	-,588	,772 ^a	-,339	-,062
q315		-,417	,049	,097	-,339	,816 ^a	-,048
q316		-,137	,091	-,024	-,062	-,048	,648 ^a
q317		,139	-,105	,021	,057	,065	-,974
q318		-,073	,089	,019	-,155	-,101	-,123
q319		-,087	-,028	-,176	-,062	,083	,134

Matrices anti-images

		q317	q318	q319
Covariance anti-images	q311	,015	-,022	-,025
	q312	-,013	,031	-,009
	q313	,002	,005	-,045
	q314	,006	-,051	-,019
	q315	,009	-,042	,033
	q316	-,037	-,014	,014
	q317	,038	,011	-,019
	q318	,011	,325	-,187
	q319	-,019	-,187	,288
	Corrélation anti-images	q311	,139	-,073
q312		-,105	,089	-,028
q313		,021	,019	-,176
q314		,057	-,155	-,062
q315		,065	-,101	,083
q316		-,974	-,123	,134
q317		,632 ^a	,097	-,179
q318		,097	,837 ^a	-,612
q319		-,179	-,612	,842 ^a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q311	1,000	,695
q312	1,000	,616
q313	1,000	,798
q314	1,000	,594
q315	1,000	,557
q316	1,000	,936
q317	1,000	,943
q318	1,000	,633
q319	1,000	,692

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction
	Total	% de la variance	% cumulés	Sommes des carrés des facteurs retenus
1	4,907	54,524	54,524	4,907
2	1,558	17,316	71,840	1,558
3	,827	9,187	81,027	
4	,607	6,742	87,769	
5	,523	5,816	93,585	
6	,224	2,493	96,078	
7	,193	2,148	98,226	
8	,140	1,560	99,787	
9	,019	,213	100,000	

Variance totale expliquée

Composante	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	54,524	54,524	3,956	43,959	43,959
2	17,316	71,840	2,509	27,881	71,840
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante	
	1	2
q311	,827	,107
q312	,773	,138
q313	,853	,265
q314	,722	,269
q315	,746	-,011
q316	,155	,955
q317	,118	,964
q318	,635	,479
q319	,654	,514

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,821
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	655,017
	ddl	55
	Signification de Bartlett	,000

Matrices anti-images

		q320	q321	q322	q323	q324	q325
Covariance anti-images	q320	,292	-,128	-,023	,023	-,089	-,127
	q321	-,128	,402	-,087	-,068	,012	,005
	q322	-,023	-,087	,262	-,182	,020	-,039
	q323	,023	-,068	-,182	,307	,014	,012
	q324	-,089	,012	,020	,014	,458	-,097
	q325	-,127	,005	-,039	,012	-,097	,340
	q326	-,026	-,007	,036	-,059	-,016	-,091
	q327	,009	,049	-,016	,010	-,099	-,084
	q328	-,023	-,046	-,005	,051	,152	,018
q329	-,010	-,003	,043	-,017	-,030	-,020	

	q330	-,024	,019	-,053	-,002	-,008	,044
Corrélation anti-images	q320	,875 ^a	-,374	-,083	,076	-,243	-,403
	q321	-,374	,877 ^a	-,269	-,194	,029	,013
	q322	-,083	-,269	,778 ^a	-,641	,058	-,130
	q323	,076	-,194	-,641	,797 ^a	,039	,038
	q324	-,243	,029	,058	,039	,888 ^a	-,247
	q325	-,403	,013	-,130	,038	-,247	,866 ^a
	q326	-,071	-,015	,103	-,154	-,035	-,227
	q327	,023	,102	-,041	,023	-,193	-,190
	q328	-,046	-,077	-,010	,098	,238	,033
	q329	-,039	-,009	,183	-,067	-,097	-,074
	q330	-,098	,067	-,228	-,008	-,027	,166

Matrices anti-images

		q326	q327	q328	q329	q330
Covariance anti-images	q320	-,026	,009	-,023	-,010	-,024
	q321	-,007	,049	-,046	-,003	,019
	q322	,036	-,016	-,005	,043	-,053
	q323	-,059	,010	,051	-,017	-,002
	q324	-,016	-,099	,152	-,030	-,008
	q325	-,091	-,084	,018	-,020	,044
	q326	,472	-,174	-,021	-,009	-,036
	q327	-,174	,573	,007	-,036	,046
	q328	-,021	,007	,882	-,045	-,014
	q329	-,009	-,036	-,045	,212	-,169
	q330	-,036	,046	-,014	-,169	,204
Corrélation anti-images	q320	-,071	,023	-,046	-,039	-,098
	q321	-,015	,102	-,077	-,009	,067
	q322	,103	-,041	-,010	,183	-,228
	q323	-,154	,023	,098	-,067	-,008
	q324	-,035	-,193	,238	-,097	-,027
	q325	-,227	-,190	,033	-,074	,166
	q326	,903 ^a	-,335	-,033	-,028	-,117
	q327	-,335	,843 ^a	,010	-,104	,136
	q328	-,033	,010	,522 ^a	-,104	-,032
	q329	-,028	-,104	-,104	,729 ^a	-,813
	q330	-,117	,136	-,032	-,813	,716 ^a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q320	1,000	,732
q321	1,000	,745
q322	1,000	,852
q323	1,000	,801
q324	1,000	,697
q325	1,000	,745
q326	1,000	,635
q327	1,000	,624
q328	1,000	,467
q329	1,000	,842
q330	1,000	,824

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus
	Total	% de la variance	% cumulés	Total
1	5,038	45,801	45,801	5,038
2	1,623	14,750	60,551	1,623
3	1,304	11,855	72,407	1,304
4	,858	7,796	80,203	
5	,625	5,677	85,880	
6	,407	3,702	89,582	
7	,346	3,143	92,724	
8	,310	2,816	95,540	
9	,206	1,872	97,413	
10	,177	1,609	99,021	
11	,108	,979	100,000	

Variance totale expliquée

Composante	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	45,801	45,801	3,307	30,066	30,066
2	14,750	60,551	2,896	26,328	56,393
3	11,855	72,407	1,761	16,013	72,407
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante		
	1	2	3
q320	,645	,526	,197
q321	,201	,834	,093
q322	,153	,902	,118
q323	,128	,877	,127
q324	,822	,134	,054
q325	,791	,347	,001
q326	,723	,237	,238

q327	,790	-,014	-,014
q328	-,267	-,035	,628
q329	,435	,201	,783
q330	,321	,323	,785

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 4 itérations.

Matrice de transformation des composantes

Composante	1	2	3
1	,702	,627	,337
2	-,712	,625	,321
3	-,009	-,466	,885

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,893
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé ddl Signification de Bartlett
	1536,251 190 ,000

Matrices anti-images

		q331	q332	q333	q334	q335	q336
Covariance anti-images	q331	,373	-,106	-,107	,031	-,141	,035
	q332	-,106	,241	-,047	-,032	,025	-,035
	q333	-,107	-,047	,277	-,028	-,022	,019
	q334	,031	-,032	-,028	,349	-,064	-,064
	q335	-,141	,025	-,022	-,064	,353	-,078
	q336	,035	-,035	,019	-,064	-,078	,223
	q337	,055	-,014	-,086	,000	-,042	-,015
	q338	-,029	-,020	,016	-,048	,055	-,089
	q339	,042	,007	-,093	,017	-,024	-,002
	q340	-,057	-,031	,070	-,010	,029	-,030
	q341	,019	,008	,005	,022	,025	,034
	q342	-,026	,051	-,029	,036	,039	-,033
	q343	,058	-,032	-,024	-,052	-,069	,004
	q344	,048	-,040	-,004	-,003	-,040	,020
	q345	-,047	,015	,061	,140	-,054	-,083
	q346	,034	,015	-,013	,009	-,051	,022
q347	-,052	-,034	,034	,004	,064	-,027	
q348	-,004	-,011	-,022	-,056	,017	,000	
q349	,072	-,103	,033	-,047	-,038	,009	
q350	-,050	-,018	-,016	-,033	,032	-,034	
Corrélation anti-images	q331	,838 ^a	-,352	-,332	,085	-,390	,123
	q332	-,352	,937 ^a	-,181	-,112	,086	-,152
	q333	-,332	-,181	,908 ^a	-,092	-,070	,075

q334	,085	-,112	-,092	,930 ^a	-,183	-,230
q335	-,390	,086	-,070	-,183	,890 ^a	-,279
q336	,123	-,152	,075	-,230	-,279	,925 ^a
q337	,166	-,053	-,304	-,001	-,132	-,057
q338	-,102	-,085	,063	-,174	,197	-,402
q339	,135	,026	-,348	,056	-,080	-,010
q340	-,178	-,121	,252	-,033	,094	-,121
q341	,058	,029	,019	,069	,079	,136
q342	-,077	,186	-,099	,111	,119	-,127
q343	,169	-,118	-,083	-,157	-,208	,016
q344	,142	-,148	-,014	-,009	-,121	,077
q345	-,110	,045	,162	,334	-,129	-,248
q346	,147	,078	-,064	,038	-,225	,122
q347	-,169	-,137	,127	,014	,213	-,115
q348	-,012	-,043	-,080	-,182	,055	,001
q349	,170	-,304	,092	-,114	-,093	,028
q350	-,150	-,068	-,056	-,104	,099	-,132

Matrices anti-images

	q337	q338	q339	q340	q341	q342	
Covariance anti-images	q331	,055	-,029	,042	-,057	,019	-,026
	q332	-,014	-,020	,007	-,031	,008	,051
	q333	-,086	,016	-,093	,070	,005	-,029
	q334	,000	-,048	,017	-,010	,022	,036
	q335	-,042	,055	-,024	,029	,025	,039
	q336	-,015	-,089	-,002	-,030	,034	-,033
	q337	,292	-,052	,018	-,042	-,053	-,051
	q338	-,052	,219	-,060	-,018	-,022	-,018
	q339	,018	-,060	,260	-,094	-,039	-,013
	q340	-,042	-,018	-,094	,277	-,064	,014
	q341	-,053	-,022	-,039	-,064	,286	-,068
	q342	-,051	-,018	-,013	,014	-,068	,306
	q343	,053	,047	,032	-,068	-,032	-,102
	q344	-,013	-,026	-,050	,013	-,026	-,007
	q345	-,032	-,053	,005	,020	-,033	,026
	q346	,038	-,065	,079	-,044	-,049	-,015
	q347	-,052	,086	-,110	,037	,046	-,034
q348	-,030	,004	-,004	,059	,018	,027	
q349	,082	,029	,018	-,035	-,015	-,071	
q350	-,006	,070	-,018	,003	-,035	-,031	
Corrélation anti-images	q331	,166	-,102	,135	-,178	,058	-,077
	q332	-,053	-,085	,026	-,121	,029	,186
	q333	-,304	,063	-,348	,252	,019	-,099
	q334	-,001	-,174	,056	-,033	,069	,111
	q335	-,132	,197	-,080	,094	,079	,119
	q336	-,057	-,402	-,010	-,121	,136	-,127
	q337	,928 ^a	-,207	,064	-,146	-,182	-,172
	q338	-,207	,873 ^a	-,251	-,072	-,086	-,071
	q339	,064	-,251	,871 ^a	-,351	-,142	-,047
	q340	-,146	-,072	-,351	,915 ^a	-,226	,046
	q341	-,182	-,086	-,142	-,226	,941 ^a	-,231
	q342	-,172	-,071	-,047	,046	-,231	,937 ^a
	q343	,175	,178	,113	-,230	-,108	-,329
	q344	-,045	-,100	-,176	,044	-,087	-,024
	q345	-,083	-,159	,013	,055	-,088	,067

	q346	,181	-,361	,404	-,218	-,238	-,069
	q347	-,192	,364	-,429	,141	,170	-,123
	q348	-,106	,017	-,013	,212	,064	,092
	q349	,220	,090	,051	-,095	-,040	-,187
	q350	-,022	,277	-,064	,011	-,120	-,103

Matrices anti-images

		q343	q344	q345	q346	q347	q348
Covariance anti-images	q331	,058	,048	-,047	,034	-,052	-,004
	q332	-,032	-,040	,015	,015	-,034	-,011
	q333	-,024	-,004	,061	-,013	,034	-,022
	q334	-,052	-,003	,140	,009	,004	-,056
	q335	-,069	-,040	-,054	-,051	,064	,017
	q336	,004	,020	-,083	,022	-,027	,000
	q337	,053	-,013	-,032	,038	-,052	-,030
	q338	,047	-,026	-,053	-,065	,086	,004
	q339	,032	-,050	,005	,079	-,110	-,004
	q340	-,068	,013	,020	-,044	,037	,059
	q341	-,032	-,026	-,033	-,049	,046	,018
	q342	-,102	-,007	,026	-,015	-,034	,027
	q343	,312	-,118	-,044	,015	-,018	-,036
	q344	-,118	,306	-,039	,028	,004	-,010
	q345	-,044	-,039	,502	,006	,001	-,033
	q346	,015	,028	,006	,147	-,133	-,089
	q347	-,018	,004	,001	-,133	,255	,010
	q348	-,036	-,010	-,033	-,089	,010	,276
	q349	,083	,055	-,147	,049	-,020	-,092
	q350	,031	-,073	,030	-,066	,050	-,032
Corrélation anti-images	q331	,169	,142	-,110	,147	-,169	-,012
	q332	-,118	-,148	,045	,078	-,137	-,043
	q333	-,083	-,014	,162	-,064	,127	-,080
	q334	-,157	-,009	,334	,038	,014	-,182
	q335	-,208	-,121	-,129	-,225	,213	,055
	q336	,016	,077	-,248	,122	-,115	,001
	q337	,175	-,045	-,083	,181	-,192	-,106
	q338	,178	-,100	-,159	-,361	,364	,017
	q339	,113	-,176	,013	,404	-,429	-,013
	q340	-,230	,044	,055	-,218	,141	,212
	q341	-,108	-,087	-,088	-,238	,170	,064
	q342	-,329	-,024	,067	-,069	-,123	,092
	q343	,888 ^a	-,380	-,112	,070	-,065	-,123
	q344	-,380	,935 ^a	-,099	,132	,013	-,034
	q345	-,112	-,099	,864 ^a	,022	,004	-,090
	q346	,070	,132	,022	,780 ^a	-,684	-,443
	q347	-,065	,013	,004	-,684	,784 ^a	,039
	q348	-,123	-,034	-,090	-,443	,039	,920 ^a
	q349	,216	,145	-,301	,184	-,058	-,253
	q350	,101	-,245	,077	-,316	,184	-,112

Matrices anti-images

		q349	q350
Covariance anti-images	q331	,072	-,050
	q332	-,103	-,018
	q333	,033	-,016
	q334	-,047	-,033

	q335	-,038	,032
	q336	,009	-,034
	q337	,082	-,006
	q338	,029	,070
	q339	,018	-,018
	q340	-,035	,003
	q341	-,015	-,035
	q342	-,071	-,031
	q343	,083	,031
	q344	,055	-,073
	q345	-,147	,030
	q346	,049	-,066
	q347	-,020	,050
	q348	-,092	-,032
	q349	,478	-,105
	q350	-,105	,292
Corrélation anti-images	q331	,170	-,150
	q332	-,304	-,068
	q333	,092	-,056
	q334	-,114	-,104
	q335	-,093	,099
	q336	,028	-,132
	q337	,220	-,022
	q338	,090	,277
	q339	,051	-,064
	q340	-,095	,011
	q341	-,040	-,120
	q342	-,187	-,103
	q343	,216	,101
	q344	,145	-,245
	q345	-,301	,077
	q346	,184	-,316
	q347	-,058	,184
q348	-,253	-,112	
q349	,727 ^a	-,282	
q350	-,282	,918 ^a	

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation		
	Initial	Extraction
q331	1,000	,675
q332	1,000	,779
q333	1,000	,788
q334	1,000	,624
q335	1,000	,695
q336	1,000	,773
q337	1,000	,714
q338	1,000	,718
q339	1,000	,712
q340	1,000	,713
q341	1,000	,771
q342	1,000	,728
q343	1,000	,570

q344	1,000	,656
q345	1,000	,728
q346	1,000	,844
q347	1,000	,724
q348	1,000	,781
q349	1,000	,739
q350	1,000	,718

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus
	Total	% de la variance	% cumulés	Total
1	10,374	51,871	51,871	10,374
2	1,649	8,245	60,116	1,649
3	1,303	6,515	66,630	1,303
4	1,124	5,622	72,253	1,124
5	,811	4,056	76,309	
6	,691	3,457	79,767	
7	,668	3,340	83,107	
8	,475	2,376	85,483	
9	,455	2,276	87,759	
10	,376	1,879	89,639	
11	,327	1,634	91,272	
12	,295	1,473	92,745	
13	,271	1,353	94,098	
14	,234	1,168	95,266	
15	,219	1,096	96,362	
16	,200	,998	97,360	
17	,172	,862	98,222	
18	,143	,713	98,934	
19	,140	,701	99,635	
20	,073	,365	100,000	

Variance totale expliquée

Composante	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	51,871	51,871	5,584	27,921	27,921
2	8,245	60,116	3,764	18,821	46,742
3	6,515	66,630	3,346	16,729	63,471
4	5,622	72,253	1,756	8,782	72,253
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					

12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante			
	1	2	3	4
q331	,160	,786	,166	,065
q332	,387	,682	,305	,267
q333	,433	,709	,271	-,157
q334	,303	,636	,300	,194
q335	,312	,724	,113	,244
q336	,603	,459	,158	,417
q337	,733	,350	,231	,032
q338	,739	,280	,114	,285
q339	,761	,346	,117	-,020
q340	,761	,231	,209	,193
q341	,771	,047	,398	,127
q342	,690	,148	,476	,065
q343	,621	,322	,283	,026
q344	,691	,378	,176	,071
q345	,445	,080	,018	,723
q346	,311	,152	,838	,145
q347	,293	,166	,781	-,022
q348	,161	,363	,733	,295
q349	-,104	,200	,383	,736
q350	,281	,407	,639	,257

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 8 itérations.

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,793
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	714,066
	ddl	78
	Signification de Bartlett	,000

Matrices anti-images

		q21	q22	q23	q24	q25
Covariance anti-images	q21	,438	-,141	,049	-,063	,018
	q22	-,141	,266	-,150	-,015	,030
	q23	,049	-,150	,232	-,027	-,062
	q24	-,063	-,015	-,027	,460	,025
	q25	,018	,030	-,062	,025	,384
	q26	,035	-,054	,035	-,057	-,264
	q27	-,036	-,103	,083	,005	,007
	q28	-,091	,114	-,116	-,070	-,013
	q29	,009	,051	-,027	-,083	-,013
	q210A	-,013	-,034	-,111	-,046	-,006
	q210B	-,001	-,021	,023	,001	-,039
	q210C	-,059	,029	-,029	,029	,009
	q210D	-,033	-,060	,031	-,062	-,001
	Corrélation anti-images	q21	,880 ^a	-,412	,153	-,141
q22		-,412	,738 ^a	-,604	-,042	,094
q23		,153	-,604	,763 ^a	-,081	-,207
q24		-,141	-,042	-,081	,942 ^a	,059
q25		,043	,094	-,207	,059	,728 ^a
q26		,085	-,166	,116	-,134	-,678
q27		-,091	-,332	,288	,013	,020
q28		-,239	,383	-,418	-,179	-,037
q29		,022	,164	-,093	-,204	-,036
q210A		-,030	-,100	-,349	-,104	-,016
q210B		-,001	-,058	,066	,002	-,088
q210C		-,131	,082	-,088	,062	,021
q210D		-,071	-,167	,092	-,131	-,001

Matrices anti-images

		q26	q27	q28	q29	q210A
Covariance anti-images	q21	,035	-,036	-,091	,009	-,013
	q22	-,054	-,103	,114	,051	-,034
	q23	,035	,083	-,116	-,027	-,111
	q24	-,057	,005	-,070	-,083	-,046
	q25	-,264	,007	-,013	-,013	-,006
	q26	,394	,035	-,064	,016	,032
	q27	,035	,358	-,113	-,205	,029
	q28	-,064	-,113	,333	-,021	,004
	q29	,016	-,205	-,021	,362	-,070
	q210A	,032	,029	,004	-,070	,436
	q210B	,004	,002	-,063	,065	-,133

	q210C	-,013	-,068	,068	,002	,056
	q210D	-,010	,090	-,066	-,104	,063
Corrélation anti-images	q21	,085	-,091	-,239	,022	-,030
	q22	-,166	-,332	,383	,164	-,100
	q23	,116	,288	-,418	-,093	-,349
	q24	-,134	,013	-,179	-,204	-,104
	q25	-,678	,020	-,037	-,036	-,016
	q26	,698 ^a	,094	-,178	,041	,077
	q27	,094	,713 ^a	-,329	-,571	,074
	q28	-,178	-,329	,809 ^a	-,061	,011
	q29	,041	-,571	-,061	,801 ^a	-,175
	q210A	,077	,074	,011	-,175	,870 ^a
	q210B	,009	,005	-,153	,151	-,282
	q210C	-,031	-,168	,174	,006	,124
	q210D	-,024	,215	-,163	-,247	,135

Matrices anti-images

		q210B	q210C	q210D
Covariance anti-images	q21	-,001	-,059	-,033
	q22	-,021	,029	-,060
	q23	,023	-,029	,031
	q24	,001	,029	-,062
	q25	-,039	,009	-,001
	q26	,004	-,013	-,010
	q27	,002	-,068	,090
	q28	-,063	,068	-,066
	q29	,065	,002	-,104
	q210A	-,133	,056	,063
	q210B	,510	-,239	-,011
	q210C	-,239	,463	-,203
	q210D	-,011	-,203	,491
	Corrélation anti-images	q21	-,001	-,131
q22		-,058	,082	-,167
q23		,066	-,088	,092
q24		,002	,062	-,131
q25		-,088	,021	-,001
q26		,009	-,031	-,024
q27		,005	-,168	,215
q28		-,153	,174	-,163
q29		,151	,006	-,247
q210A		-,282	,124	,135
q210B		,804 ^a	-,491	-,022
q210C		-,491	,714 ^a	-,426
q210D		-,022	-,426	,819 ^a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q21	1,000	,629
q22	1,000	,749
q23	1,000	,834

q24	1,000	,638
q25	1,000	,848
q26	1,000	,846
q27	1,000	,762
q28	1,000	,708
q29	1,000	,793
q210A	1,000	,749
q210B	1,000	,701
q210C	1,000	,835
q210D	1,000	,663

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus
	Total	% de la variance	% cumulés	Total
1	5,659	43,530	43,530	5,659
2	1,663	12,789	56,318	1,663
3	1,334	10,260	66,578	1,334
4	1,100	8,458	75,037	1,100
5	,650	5,002	80,039	
6	,564	4,336	84,375	
7	,471	3,623	87,997	
8	,379	2,912	90,909	
9	,321	2,471	93,380	
10	,292	2,243	95,624	
11	,244	1,874	97,498	
12	,211	1,626	99,124	
13	,114	,876	100,000	

Variance totale expliquée

Composante	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	43,530	43,530	2,801	21,549	21,549
2	12,789	56,318	2,775	21,347	42,896
3	10,260	66,578	2,139	16,453	59,349
4	8,458	75,037	2,039	15,688	75,037
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante			
	1	2	3	4
q210A	,838	,167	,055	,127
q23	,821	,217	,107	,318
q22	,782	,256	,255	,081
q29	,174	,864	,104	,081
q27	,135	,842	,170	-,077
q28	,356	,630	,150	,402
q24	,449	,586	,143	,270
q21	,488	,494	,379	-,060
q210C	,044	,163	,898	,027
q210B	,370	-,009	,732	,167
q210D	,077	,400	,683	,171
q26	,121	,081	,122	,900
q25	,197	,050	,094	,893

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 5 itérations.

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,808
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	ddl
	Signification de Bartlett
	515,159
	28
	,000

Matrices anti-images

		q211	q212	q213	q214	q215	q216
Covariance anti-images	q211	,384	-,106	-,080	-,009	-,136	-,027
	q212	-,106	,506	-,104	,017	,042	-,115
	q213	-,080	-,104	,413	-,171	,049	,076
	q214	-,009	,017	-,171	,304	-,149	-,016
	q215	-,136	,042	,049	-,149	,338	-,173
	q216	-,027	-,115	,076	-,016	-,173	,487
	q217	,027	-,068	,004	-,041	,043	-,059
	q218	-,057	,012	-,032	,004	-,004	,027
	Corrélation anti-images	q211	,883 ^a	-,241	-,202	-,027	-,378
q212		-,241	,889 ^a	-,228	,043	,103	-,231
q213		-,202	-,228	,831 ^a	-,483	,130	,169
q214		-,027	,043	-,483	,830 ^a	-,466	-,042
q215		-,378	,103	,130	-,466	,739 ^a	-,426
q216		-,061	-,231	,169	-,042	-,426	,831 ^a
q217		,096	-,211	,015	-,166	,165	-,187
q218		-,199	,036	-,108	,014	-,013	,084

Matrices anti-images

	q217	q218
Covariance anti-images	q211	-,057

	q212	-,068	,012
	q213	,004	-,032
	q214	-,041	,004
	q215	,043	-,004
	q216	-,059	,027
	q217	,203	-,163
	q218	-,163	,213
Corrélation anti-images	q211	,096	-,199
	q212	-,211	,036
	q213	,015	-,108
	q214	-,166	,014
	q215	,165	-,013
	q216	-,187	,084
	q217	,735 ^a	-,785
	q218	-,785	,759 ^a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q211	1,000	,709
q212	1,000	,585
q213	1,000	,597
q214	1,000	,729
q215	1,000	,863
q216	1,000	,632
q217	1,000	,846
q218	1,000	,840

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus
	Total	% de la variance	% cumulés	Total
1	4,609	57,606	57,606	4,609
2	1,192	14,894	72,500	1,192
3	,704	8,795	81,296	
4	,543	6,788	88,084	
5	,386	4,819	92,903	
6	,270	3,377	96,280	
7	,186	2,320	98,600	
8	,112	1,400	100,000	

Variance totale expliquée

Composante	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés

1	57,606	57,606	3,046	38,080	38,080
2	14,894	72,500	2,754	34,421	72,500
3					
4					
5					
6					
7					
8					

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes
après rotation^a**

	Composante	
	1	2
q217	,907	,153
q218	,901	,169
q212	,679	,353
q213	,668	,387
q215	,085	,925
q216	,219	,764
q211	,460	,706
q214	,489	,700

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,803
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	676,165
	ddl	36
	Signification de Bartlett	,000

Matrices anti-images

		q219	q220	q221	q222	q223	q224
Covariance anti-images	q219	,616	-,146	-,110	-,064	,006	,042
	q220	-,146	,600	-,146	,082	-,093	,016
	q221	-,110	-,146	,371	-,086	,026	-,082
	q222	-,064	,082	-,086	,230	-,137	,032
	q223	,006	-,093	,026	-,137	,220	-,085
	q224	,042	,016	-,082	,032	-,085	,622
	q225	-,048	,080	-,040	-,043	-,059	-,127
	q226	-,020	,000	,035	-,049	,035	-,022
	q227	,025	-,008	-,044	,041	-,043	,019
Corrélation anti-images	q219	,890 ^a	-,240	-,229	-,169	,018	,069
	q220	-,240	,808 ^a	-,310	,222	-,257	,026

q221	-,229	-,310	,865 ^a	-,294	,090	-,171
q222	-,169	,222	-,294	,781 ^a	-,608	,085
q223	,018	-,257	,090	-,608	,807 ^a	-,231
q224	,069	,026	-,171	,085	-,231	,902 ^a
q225	-,087	,148	-,095	-,129	-,180	-,230
q226	-,095	-,002	,217	-,384	,284	-,105
q227	,122	-,041	-,282	,329	-,357	,092

Matrices anti-images

		q225	q226	q227
Covariance anti-images	q219	-,048	-,020	,025
	q220	,080	,000	-,008
	q221	-,040	,035	-,044
	q222	-,043	-,049	,041
	q223	-,059	,035	-,043
	q224	-,127	-,022	,019
	q225	,486	-,007	,000
	q226	-,007	,071	-,064
	q227	,000	-,064	,066
Corrélation anti-images	q219	-,087	-,095	,122
	q220	,148	-,002	-,041
	q221	-,095	,217	-,282
	q222	-,129	-,384	,329
	q223	-,180	,284	-,357
	q224	-,230	-,105	,092
	q225	,938 ^a	-,040	-,002
	q226	-,040	,711 ^a	-,926
	q227	-,002	-,926	,708 ^a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q219	1,000	,371
q220	1,000	,321
q221	1,000	,664
q222	1,000	,723
q223	1,000	,770
q224	1,000	,408
q225	1,000	,555
q226	1,000	,694
q227	1,000	,709

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction
	Total	% de la variance	% cumulés	Sommes des carrés des facteurs retenus
1	5,214	57,931	57,931	Total 5,214

2	,986	10,950	68,881
3	,803	8,919	77,801
4	,642	7,131	84,932
5	,440	4,890	89,822
6	,376	4,180	94,002
7	,345	3,833	97,835
8	,161	1,791	99,626
9	,034	,374	100,000

Variance totale expliquée

Composante	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	
	% de la variance	% cumulés
1	57,931	57,931
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation^a

--

a. Une seule composante a été extraite. La solution ne peut pas subir une rotation.

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,840
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	470,163
	ddl	36
	Signification de Bartlett	,000

Matrices anti-images

		q228	q229	q230	q231	q232	q233
Covariance anti-images	q228	,614	-,186	-,143	,000	-,012	-,003
	q229	-,186	,463	-,046	-,160	-,063	,036
	q230	-,143	-,046	,626	-,100	-,057	,041
	q231	,000	-,160	-,100	,491	-,115	-,075
	q232	-,012	-,063	-,057	-,115	,613	-,065
	q233	-,003	,036	,041	-,075	-,065	,211
	q234	-,024	-,062	-,028	,024	-,074	-,099
	q235	,008	,015	-,085	,061	,088	-,111
	q236	-,017	-,081	,025	-,135	,116	-,052
Corrélation anti-images	q228	,875 ^a	-,348	-,231	,000	-,019	-,008
	q229	-,348	,839 ^a	-,085	-,336	-,119	,116
	q230	-,231	-,085	,891 ^a	-,181	-,093	,114
	q231	,000	-,336	-,181	,827 ^a	-,209	-,232
	q232	-,019	-,119	-,093	-,209	,838 ^a	-,180
	q233	-,008	,116	,114	-,232	-,180	,812 ^a
	q234	-,064	-,190	-,072	,071	-,197	-,450
	q235	,019	,042	-,206	,167	,216	-,467
	q236	-,027	-,147	,039	-,238	,182	-,138

Matrices anti-images

		q234	q235	q236
Covariance anti-images	q228	-,024	,008	-,017
	q229	-,062	,015	-,081
	q230	-,028	-,085	,025
	q231	,024	,061	-,135
	q232	-,074	,088	,116
	q233	-,099	-,111	-,052
	q234	,231	-,088	,018
	q235	-,088	,269	-,061
	q236	,018	-,061	,661
Corrélation anti-images	q228	-,064	,019	-,027
	q229	-,190	,042	-,147
	q230	-,072	-,206	,039
	q231	,071	,167	-,238
	q232	-,197	,216	,182
	q233	-,450	-,467	-,138
	q234	,855 ^a	-,352	,046
	q235	-,352	,802 ^a	-,144
	q236	,046	-,144	,874 ^a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q228	1,000	,558
q229	1,000	,715
q230	1,000	,484
q231	1,000	,626

q232	1,000	,442
q233	1,000	,871
q234	1,000	,835
q235	1,000	,870
q236	1,000	,372

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction
	Total	% de la variance	% cumulés	Sommes des carrés des facteurs retenus
1	4,517	50,188	50,188	4,517
2	1,256	13,958	64,145	1,256
3	,854	9,491	73,636	
4	,743	8,252	81,888	
5	,551	6,125	88,014	
6	,408	4,536	92,550	
7	,352	3,910	96,460	
8	,176	1,961	98,420	
9	,142	1,580	100,000	

Variance totale expliquée

Composante	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	50,188	50,188	2,913	32,364	32,364
2	13,958	64,145	2,860	31,781	64,145
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante	
	1	2
q235	,925	,124
q233	,889	,284
q234	,841	,357
q236	,533	,298
q229	,201	,822
q231	,243	,753
q228	,167	,728

q232	,224	,626
q230	,314	,621

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.
a. La rotation a convergé en 3 itérations.

الفرضية الاولى

Régression

Remarques

Résultat obtenu		01-juin-2016 13:56:38
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT attra /METHOD=ENTER salaire carriere culture reputation.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,031
	Temps écoulé	00 00:00:00,029
	Mémoire requise	4468 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	reputation, salaire, culture, carriere	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : attra

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,779 ^a	,607	,590	,29898

a. Valeurs prédites : (constantes), reputation, salaire, culture, carriere

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	13,100	4	3,275	36,636	,000 ^a
Résidu	8,492	96	,089		
Total	21,592	100			

a. Valeurs prédites : (constantes), reputation, salaire, culture, carriere

b. Variable dépendante : attra

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,421	,157		2,687	,009
salaire	,338	,052	,491	6,521	,000
carriere	,068	,066	,095	1,031	,305
culture	,171	,061	,230	2,789	,006
reputation	,166	,089	,159	1,868	,065

a. Variable dépendante : attra

FACTOR

/VARIABLES q31A q31B q31C q31D q32

/MISSING MEANSUB

/ANALYSIS q31A q31B q31C q31D q32

/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION DET KMO AIC

EXTRACTION ROTATION

/FORMAT SORT

/PLOT ROTATION
 /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
 /EXTRACTION PC
 /CRITERIA ITERATE(25)
 /ROTATION VARIMAX
 /METHOD=CORRELATION.

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,622
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	326,442
	ddl	10
	Signification de Bartlett	,000

Matrices anti-images

		q31A	q31B	q31C	q31D	q32
Covariance anti-images	q31A	,175	-,155	-,085	,078	-,060
	q31B	-,155	,206	,077	-,063	-,046
	q31C	-,085	,077	,304	-,257	-,094
	q31D	,078	-,063	-,257	,388	-,004
	q32	-,060	-,046	-,094	-,004	,471
Corrélation anti-images	q31A	,601 ^a	-,817	-,368	,298	-,209
	q31B	-,817	,600 ^a	,306	-,221	-,148
	q31C	-,368	,306	,560 ^a	-,748	-,248
	q31D	,298	-,221	-,748	,514 ^a	-,010
	q32	-,209	-,148	-,248	-,010	,904 ^a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q31A	1,000	,912
q31B	1,000	,886
q31C	1,000	,881
q31D	1,000	,884
q32	1,000	,717

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction
				Sommes des carrés des facteurs retenus
	Total	% de la variance	% cumulés	Total
1	2,945	58,908	58,908	2,945

2	1,336	26,714	85,622	1,336
3	,388	7,760	93,382	
4	,237	4,741	98,123	
5	,094	1,877	100,000	

Variance totale expliquée

Composante	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	58,908	58,908	2,428	48,551	48,551
2	26,714	85,622	1,854	37,072	85,622
3					
4					
5					

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante	
	1	2
q31A	,946	,129
q31B	,940	,048
q32	,754	,387
q31D	,047	,939
q31C	,279	,896

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

الفرضية الثانية

Régression

Remarques

Sortie obtenue	12-AUG-2016 13:10:57
Commentaires	
Entrée	Données
	C:\Users\Redwan\Downloads\Sans-titre1.sav
	Jeu de données actif
	Jeu_de_données1
	Filtre
	<sans>

	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT retention /METHOD=ENTER formation training motivation COrgani.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.06
	Temps écoulé	00:00:00.22
	Mémoire requise	8672 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

[Jeu_de_données1] C:\Users\Redwan\Downloads\Sans-titre1.sav

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	COrgani, formation, training, motivation ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : retention

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.816 ^a	.666	.652	.34703

a. Prédicteurs : (Constante), COrgani, formation, training, motivation

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

1	Régression	22.838	4	5.709	47.410	.000 ^b
	Résidu	11.441	95	.120		
	Total	34.278	99			

- a. Variable dépendante : retention
 b. Prédicteurs : (Constante), COrgani, formation, training, motivation

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	T	Sig.
	B	Erreur standard			
1 (Constante)	-.359-	.173		-2.074-	.041
formation	.397	.105	.376	3.786	.000
training	.069	.088	.078	.779	.438
motivation	.625	.110	.581	5.660	.000
COrgani	-.120-	.100	-.119-	-1.199-	.234

- a. Variable dépendante : retention

استبيان

سيدي المحترم ...
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...
تحية طيبة، وبعد:
في إطار التحضير لرسالة دكتوراه حول: "المؤسسة الجزائرية واستقطاب الكفاءات
والمحافظة عليها" تمّ طرح هذه الاستبيان.
أحيطكم علماً أنّ البيانات التي سيتمّ جمعها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم
لأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء الأول : معلومات عامة حول المؤسسة.

(1) اسم المؤسسة:

(2) المقر الاجتماعي:

(3) طبيعة النشاط:

(4) الملكية:

مؤسسة عمومية

مؤسسة خاصة

مؤسسة مختلطة

(5) عدد عمال المؤسسة:

أقل من 250 أكثر من 249

(6) خبرة المؤسسة في مجال النشاط:

أقل من 5 سنوات 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 15 سنة فما فوق

(7) الجنس:

ذكر أنثى

(8) الوظيفة:

مدير عام مدير تنفيذي مدير الموارد البشرية

(9) المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل حاصل على شهادة BAC

حاصل على شهادة ليسانس دراسات عليا

الجزء الثاني: طرق استقطاب الكفاءات البشرية.

رقم	طرق الاستقطاب	العبرة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	الاستقطاب	تولي مؤسستكم أهمية كبرى لاستقطاب الكفاءات باعتباره وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية.					
2		القائمون بعملية استقطاب الكفاءات البشرية في المؤسسة من ذوي الكفاءة					
3		القائمون بعملية استقطاب الكفاءات البشرية في المؤسسة من ذوي الخبرة					
4		تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات الجيدة الموجودة في سوق العمل					
5		تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات الجيدة الموجودة في المؤسسات المنافسة					
6		تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات الجيدة الموجودة في سوق العمل والمؤسسات المنافسة معا					
7		تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءات البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية					
8		تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءات البشرية التي تمتلك الخبرة					
9		تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءات البشرية التي تمتلك الخبرة والمؤهلات العلمية معا					
10		الطرق التي تتبعها المؤسسة في استقطاب الكفاءات تتمثل في: أ) الأجر ب) التطوير الوظيفي ج) ثقافة المؤسسة د) سمعة المؤسسة					

					يعتبر الأجر الطريقة الأساسية التي تعتمد عليها مؤسستكم لاستقطاب الكفاءات البشرية التي تحتاجها	11
					الأسلوب الذي تمنح به أجور الكفاءات يخضع لمعايير محدّدة	12
					يتناسب أجر الكفاءات مع المهارة	13
					يتناسب أجر الكفاءات مع كمية الجهد المبذول	14
					يتناسب أجر الكفاءات مع الدرجة العلمية	15
					تقوم المؤسسة بتحديث نظام أجور الكفاءات استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	16
					تعتمد المؤسسة الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية والمكافئات	17
					يرتبط نظام الترقية بالكفاءة والأداء الجيد	18
					يعتبر تطوير المسار الوظيفي جزء من إستراتيجية المؤسسة المستخدمة في استقطاب الكفاءات	19
					تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا فعالا في تصميم أنظمة تطوير المسار الوظيفي للكفاءات	20
					يساعد تطوير المسار الوظيفي المؤسسة على استقطاب الكفاءات من الخارج والمحافظة في نفس الوقت على الكفاءات الداخلية	21
					يساعد تطوير المسار الوظيفي المؤسسة على استخدام أفضل لمهارات وقدرات الكفاءات البشرية	22
					تطوير المسار الوظيفي للكفاءات يوفر لهم فرصا للإبداع والابتكار	23
					تطبق المؤسسة سياسة النقل بين الوظائف والتقلب الوظيفي لخدمة عملية التطوير الوظيفي	24
					يرتبط تطوير المسار الوظيفي الناجح للكفاءات بالتدريب والترقية بالإضافة للرضا الوظيفي للعامل	25
					تطوير المسار الوظيفي للكفاءات يؤدي إلى تحسين	26

					صورة المنظمة		
					تطوير المسار الوظيفي للكفاءات يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	27	
					الثقافة التنظيمية للمؤسسة تؤدي دورا رئيسيا في استقطاب الكفاءات	28	ثقافة المؤسسة
					تتوفر المؤسسة على قواعد صريحة وواضحة في العمل	29	
					هناك توافق بين القيم السائدة في المؤسسة وقيم العاملين بها	30	
					تنظر المؤسسة إلى موظفيها كمورد هام له قيمة	31	
					إنّ عنصر الوقت عنصر مهم لإنجاز العمل وينبغي عدم إضاعته	32	
					كل موظف في المؤسسة يحب عمله ويعتبره واجبا مقدسا	33	
					يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين ورؤسائهم في العمل	34	
					يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظام وقوانين المؤسسة	35	
					المؤسسة تأخذ في الحسبان الجانب الاجتماعي والنفسي للعمال	36	
					تعتمد المؤسسة على السمعة الطيبة وسط جماهيرها لاستقطاب الكفاءات	37	
					تعتمد المؤسسة على العلاقات العامة كإستراتيجية فعالة للتعريف والتشهير بالمؤسسة	38	
					إدارة الاتصال الداخلي والعمل على خلق علاقات طيبة بين الموظفين يحسن من سمعة المؤسسة	39	
					تسعى برامج العلاقات العامة إلى بناء هوية	40	

					للمؤسسة في البيئة المحيطة بها	
					تتبع المؤسسة إستراتيجية واضحة وصريحة في مجال العلاقات العامة قائمة على رغبات واهتمامات الجمهور	41
					تقنيات العلاقات العامة التي تستخدمها المؤسسة تتمثل في تخصيص أماكن للإعلانات والمعلقات	42
					تقنيات العلاقات العامة التي تستخدمها المؤسسة تتمثل في إعداد مجلة خاصة بالمؤسسة وتوزيعها على الموظفين	43
					تقنيات العلاقات العامة التي تستخدمها المؤسسة تتمثل في المشاركة في الملتقيات، الندوات الصحفية والمعارض الوطنية لعرض منتجاتها والترويج لها	44
					تقنيات العلاقات العامة التي تستخدمها المؤسسة تتمثل في الاعتماد على التلفزيون الراديو والأنترنت	45
					تسعى المؤسسة إلى الاضطلاع بواجبها لكسب ثقة واحترام جماهيرها	46
					الصورة الحسنة والجذابة تصنع في الداخل قبل الخارج	47

الجزء الثالث: طرق المحافظة على الكفاءات.

رقم	طرق المحافظة	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1		الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال الاحتفاظ بالكفاءات البشرية تتمثل في: أ) التكوين ب) التدريب ج) التحفيز د) المناخ التنظيمي					
2		تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال الحفاظ على كفاءاتها البشرية وتنميتها					
3	ن م ج ب	يعتبر التكوين من الإستراتيجيات الأساسية التي تتبعها المؤسسة للاحتفاظ بالكفاءات وتنميتها					
4		يوجد تكوين مستمر للكفاءات في المؤسسة					
5		تقوم المؤسسة بتكوين الكفاءات البشرية بغرض زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم					
6		تقوم المؤسسة بتكوين الكفاءات البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية					
7		تتبع المؤسسة نظام تكوين يرتكز على التعلم داخل المؤسسة					
8		تتبع المؤسسة نظام تكوين يرتكز على التكوين في الخارج					
9		يؤدي التكوين إلى رفع إنتاجية العمل لدى الكفاءات					
10		تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة في التكوين مثل التكوين باستخدام مقاربة الجودة					

					تعتمد المؤسسة على التدريب كإستراتيجية فعالة للحفاظ على الكفاءات التي بحوزتها	11
					يوجد تدريب مستمر للكفاءات في المؤسسة	12
					تقوم المؤسسة بتدريب الكفاءات بعد تقييم أدائهم	13
					تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية يساعد الكفاءات على تأدية أعمالهم	14
					يساعد التدريب الكفاءات على اكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عملهم	15
					تتبع المؤسسة نموذج تصميم الأنظمة التنظيمية ISD لتدريب الكفاءات	16
					تتبع المؤسسة نموذج النظام الإستراتيجي SSM لتدريب الكفاءات	17
					تعتمد المؤسسة على بناء الكفاءات الفردية ضمن سياق فريق العمل	18
					تقوم المؤسسة بمتابعة التقدم الحاصل في أداء الكفاءات بعد التدريب	19
					يعتبر التحفيز من الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة للمحافظة على الكفاءات	20
					تحفيز الكفاءات يتطلب معرفة احتياجاتهم ودوافعهم	21
					يؤدي الاختيار الجيد لأساليب التحفيز إلى تحسين كفاءة الأداء ورفع الإنتاجية في المنظمة	22
					يؤدي اختيار أسلوب التحفيز المناسب إلى تشجيع القدرات الابتكارية لدى الكفاءات العاملة	23
					تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي	24
					تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي	25
					تقوم المؤسسة بمنح الحوافز على أساس المهارة	26
					تقوم المؤسسة بمنح الحوافز على أساس كمية الجهد المبذول	27

					تقوم المؤسسة بمنح الحوافز على أساس الأقدمية	28
					تقوم المؤسسة بتشجيع الكفاءات على إبداء مقترحات وطرح أفكار جديدة	29
					تقوم المؤسسة بإرسال خطابات شكر وتقدير للكفاءات في حال إنجازهم للعمل بشكل أفضل	30
					تعتمد المؤسسة على تحسين المناخ التنظيمي كإستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالكفاءات البشرية	31
					الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل	32
					تناسب تخصصات الكفاءات بالمؤسسة مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم	33
					يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع أهدافها العامة	34
					تولي المؤسسة قدرا كبيرا من الاهتمام لظروف العمل المحيطة	35
					تتميز الاتصالات الإدارية في المؤسسة بالسهولة والمرونة	36
					الاتصالات داخل المؤسسة تسير في كل الاتجاهات (صاعدة، هابطة...)	37
					تتصف نظم الاتصال بالمؤسسة بالوضوح	38
					تعتمد المؤسسة على استخدام وسائل حديثة ومتطورة في الاتصال	39
					تبذل المؤسسة جهودا كبيرة لإزالة كل معوقات الاتصال	40
					تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة بها	41
					تساهم التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة في رفع مستوى أداء الكفاءات	42
					تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل	43
					تتسجم التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة مع متطلبات العمل	44
					توفر المؤسسة كل وسائل الأمان والحماية من أخطار المهنة للكفاءات العاملة	45

					تقوم المؤسسة بتشجيع الكفاءات على الإفصاح بمشاكلهم المتعلقة بالعمل والظروف المحيطة به	46
					توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل	47
					تحرص المؤسسة على إشراك الكفاءات في صنع القرارات	48
					تعطي المؤسسة اهتماما كافيا للعلاقات غير الرسمية التي تدور داخل جماعات العمل وتحاول الاستفادة منها	49
					تقوم المؤسسة بتشجيع الكفاءات العاملة على تحمل المسؤولية	50

قائمة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

الرقم	اسم المؤسسة	ولاية مقر المؤسسة	طبيعة النشاط	الملكية		عدد العمال			خبرة المؤسسة في مجال النشاط		
				عمومية	خاصة	أقل من 250	أكثر من 249	أقل من 5 سنوات	بين 5 وأقل من 10 سنوات	بين 10 وأقل من 15 سنوات	15 سنة فما فوق
1	شركة الأسهم مطاحن أولاد ميمون	تلمسان	تجارة بالجملة لمنتجات المخبزة والحلويات	X			X				X
2	شركة ذات أسهم الشركة الجزائرية للأسهم أقال	تلمسان	الحدادة والنجارة المعدنية	X		X					X
3	ش.ذ.أ. مؤسسة التسيير السياحي - تلمسان	تلمسان	فندق، حانة ومطعم	X		X					X
4	شركة الأسهم مؤسسة تسيير الموانئ والملاجئ الصيد البحري	تلمسان	مؤسسة خدمات الموانئ	X			X			X	
5	ش.ذ.أ. أبي.أي.أجران بتروليم أندوستري	تلمسان	نقل وتوزيع المنتوجات البترولية	X		X			X		
6	ش.ذ.م.م. سترامر	تلمسان	مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى والري		X	X					X

	X				x		x	تجارة بالجملة لعتاد الإعلام الآلي	تلمسان	شركة الأسهم شركة التجليد والطباعة	7
x				x			x	مؤسسة الأشغال الغابية واستغلال الغابات	تلمسان	شركة الأسهم الإخضار الغابي	8
x				x			x	مؤسسة الأشغال الغابية واستغلال الغابات	تلمسان	ش.ذ.أ. شركة الإنشاءات الفلاحية والري والغابوية سوهيف	9
x				x			x	إنتاج الحليب ومشتقاته	تلمسان	شركة الأسهم جبيلي وحدة منصور	10
x				x			x	مؤسسات أشغال الطرقات والمطارات	تلمسان	شركة الأسهم مؤسسة أشغال صيانة الطرق، سوطرامويت	11
		X			x		x	تجارة بالتجزئة للأجهزة الكهرومنزلية	تلمسان	ش.ذ.أ. سكوريا	12
			x	x			x	شركة تسيير مساهمات دولة	تلمسان	ش.ذ.أ. بلونفال	13
x				x			x	مؤسسة أشغال البناء في مختلف مراحلها	تلمسان	ش.ذ.أ. شركة تسوية تهيئة وتعبيد الطرقات	14
		X		x			x	توضيب المنتجات المختلفة	تلمسان	ش.ذ.أ. أس أس بي وهران	15
	X			x			x	صناعة الأسلاك الكهربائية والهاتفية	تلمسان	شركة الأسهم الصناعة الجزائرية للهاتف إينائل	16
x				x			x	صناعة الأجهزة الراديو، الكهربائية والإلكترونية	تلمسان	ش.ذ.أ. الشركة الصناعية الجزائرية للمواصلات السلكية واللاسلكية ستال	17

x				x			x	الإنتاج الصناعي للمنتجات الخزفية	تلمسان	شركة ذات أسهم الشركة الجديدة للخزف الصحي الغزوات- سيراميع	18
x				x			x	الإنتاج الصناعي للمنتجات الخزفية غير الصحية	تلمسان	الشركة الجديدة للزليج الخزفي الصحي	19
	X			x	X			الإنتاج الصناعي للبلاط والبلاطة من الإسمنت والجرانيتو	تلمسان (الحناية)	ش.ذ.م.م. بن يحي البلاط	20
x				x	X			مؤسسة أشغال البناء في مختلف مراحلها	تلمسان (الحناية)	ش.ذ.م.م. رخامة المغرب مارموك	21
		X		x	X			الإنتاج الصناعي للبلاط والبلاطة من الإسمنت والجرانيتو	تلمسان	ش.ذ.م.م. الغرانيتو والرخام تلمسان	22
		X		x	X			الإنتاج الصناعي لمنتجات الطين غير المقاوم	تلمسان	ش.ذ.م.م. مصنع الآجور - زناتة	23
x				x	X			صناعة منتجات لتغذية الحيوانات، إنتاج لحوم القصابة، الدواجن	تلمسان	ش.ذ.م.م. مركب الدواجن الرمشي	24
x				x			x	تجارة بالجملة لمواد البناء، الخزف الصحي والزجاج المسطح	تلمسان	ش.ذ.أ. شركة توزيع مواد البناء	25
x				x	X			مؤسسة حماية واستصلاح الأراضي	تلمسان	ش.ذ.م.م. دراسة وإنجازات الأشغال الريفية والغابية الإيف	26

		X			x	X		فندق بدون مطعم	تلمسان	فندق ماجستيك	27
x				x			x	توزيع الكهرباء والغاز	تلمسان	شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب	28
x				x			x	صناعة الأثاث وأدوات التأثيث	تلمسان	ندرومة للأثاث	29
	X				x	X		صنع المضخات وعتاد الري	تلمسان	ش.ذ.م.م. أل.جي أقرؤ أندوستري	30
x					x	X		صناعة مشتقات الحليب	تلمسان	جوكير	31
	X				x	X		التحويل الأولي للمعادن غير الحديدية	تلمسان	تريفيري الغرب	32
	X				x	X		التحويل الأولي لمادة البلاستيك	تلمسان	ش.ذ.م.م. بال بلاست	33
		X			x	X		مؤسسة حماية واستصلاح الأراضي	تلمسان	ش.ذ.م.م. أوجي جي أم تي مؤسسة المحاجر والأشغال الكبرى ميلودي	34
x					x	X		الإنتاج الصناعي للبلاط والبلاطة من الإسمنت والغرانيتو	تلمسان	ش.ذ.م.م. شركة البلاط تلمسان	35
		X			x	X		تجارة بالجملة للسيارات	تلمسان	ش.ذ.م.م. إي واس موطرس تلمسان	36
			x		x	X		الإنتاج الصناعي للأحذية	تلمسان	ش.ذ.م.م. بوليبار	37
x					x	X		مصهر كبير والتطريق الكبير	تلمسان	شركة الإنجاز لتلمسان - إيترات -	38
			x		x	X		تجارة بالتجزئة للسيارات الجديدة	تلمسان	ش.ذ.م.م. رادكار موتورز	39
		X			x	X		مؤسسة حماية واستصلاح الأراضي	تلمسان	ش.ذ.م.م. شركة آدم للبناء	40

X					X	X		مؤسسة صناعية لإنتاج الأسرة	تلمسان	ش.ذ.م.م. عدة السرير المغربية - ليت مافر-	41
		X			X	X		مؤسسة أشغال البناء في مختلف مراحله	تلمسان	أوتي بي بي أش أبناء رحوي	42
X					X	X		الإنتاج الصناعي لأدوات السكاكين	تلمسان	الشركة الصناعية للشفرات "SARL"	43
X					X		X	شركة قابضة	تلمسان	شركة ذات أسهم مؤسسة العدانة وتحويل المعادن غير الحديدية	44
X				X		X		صناعة أدوات من البلاستيك	تلمسان	ش.ذ.م.م. إيزوبال	45
X				X		X		إنتاج المياه المعدنية والمشروبات المختلفة غير الكحولية	تلمسان	ش.ذ.م.م. أولاجيالي رحمون لكسكيز	46
X				X			X	صنع الآجر والقرميد الصناعي	تلمسان	ش.ذ.م.م. مصانع الآجور تلمسان	47
		X			X		X	التسمين الصناعي للدواجن والتفريخ الصناعي للبيض	تلمسان	ش.ذ.م.م. يوس أفي	48
X				X			X	مؤسسة توظيف المنتوجات الفلاحية	تلمسان	شركة الأسهم مزرعة إنتاج البذور والشتاتل الرمشي	49
X				X			X	صناعة معلب اللحم، الدواجن، والكبد الدسم، تحويل المنتوجات	تلمسان	شركة ذات أسهم رمشافي	50

								الغذائية			
		X		x		x		مؤسسة الأشغال الغابية واستغلال الغابات	تلمسان	أوجي تي بي أش المؤسسة العامة للأشغال العمومية بمبريك الري	51
	X				x	x		صنع الآجر والقرميد الصناعي	تلمسان	شركة أوجور سيدي بونوار	52
x					X		x	مؤسسة الصناعة التقليدية لغزل الصوف	تلمسان	ش.ذ.م.م. الشركة الصناعية التقليدية والنسيج لتلمسان تكسارت	53
	X			x		x		صناعة أدوات من البلاستيك	تلمسان	ش.ذ.م.م. منال بلاست	54
x					x	x		مؤسسة الترقية العقارية	تلمسان	شركة التسيير العقاري أس.جي.إي تلمسان	55
	X			x		x		تشكيل وتحويل الزجاج	تلمسان	المصنوعات الزجاجية للمغرب	56
			x	x		x		مؤسسة الترقية العقارية	تلمسان	ش.ذ.م.م. دنوني للترقية العقارية	57
x				x			x	مؤسسة أشغال البناء في مختلف مراحله	تلمسان	شركة الأسهم شركة الدراسات وإنجاز الأشغال الفنية SEROR	58
x				x			x	مؤسسة الترقية العقارية	تلمسان	شركة أسهم مركز الدراسات والإنجازات العمرانية	59
x				x			x	صناعة الحمض الكبريتي والمنتجات المشتقة	تلمسان	ش.ذ.أ. الشركة الجزائرية للزنك (SPA)	60
x				x			x	مؤسسة أشغال البناء في مختلف	تلمسان	الشركة العامة للدراسات وإنجازات	61

								مراحله		الري تلمسان سوجارويت	
X					X		X	الحدادة و النجارة المعدنية	تلمسان	الشركة الجزائرية لنجارة الألمنيوم والبناءات الحديدية	62
X				X			X	مؤسسة حماية واستصلاح الأراضي	تلمسان	ش.ذ.أ. شركة الأشغال الغابية الفلاحية وأشغال الري سوترار	63
		X			X	X		مطحنة	تلمسان	شركة مطاحن السنوسي	64
	X				X	X		تجارة بالجملة للمنتجات المرتبطة بتغذية الإنسان	تلمسان	ش.ذ.م.م. طوماي أفروديس	65
			X		X	X		تجارة بالجملة للمنتجات غير الكحولية	تلمسان	ش.ذ.م.م. أولاد بن صالح	66
		X			X	X		أشغال الري والبناء والأشغال العمومية	تلمسان	بن سعادة نور الدين	67
			X		X	X		تجارة بالجملة لسيارات رونو	تلمسان	SARL GVI	68
	X			X			X	تجارة بالتجزئة للأجهزة الكهرومنزلية	برج بوعريريج	ش.ذ.أكوندور إلكترونييس	69
X				X			X	إنتاج وتسويق أجهزة القياس والمراقبة	سطيف	المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة	70
X				X		X		إنتاج وبيع المشروبات غير	سطيف	شركة ذات أسهم مامي	71

							الكحولية			
		X			x	x	بيع وتصليح سيارات رونو تراك	باتنة	SARL	قلوبال موتورز
x				x		x	تجارة بالتجزئة للأجهزة الكهرومنزلية	سيدي بلعباس	ش.ذ.أ. المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE	73
	X			x		x	صناعة منتجات لتغذية الحيوانات	مستغانم	ش.ذ.أ. جي.أ.أر أورانبو مستغانم	74
	X			x		x	تجارة بالتجزئة لمواد البناء	وهران	ش.ذ.أ. أومابتي وحدة المغاربية للأجور والقرميد	75
x				x		x	الصيانة والإنجازات	وهران	الصيانة والإنجازات "نفضال"	76
x				x		x	تجارة بالجملة للمكتبة و الوراقة	وهران	Group Gipecc	77
		X		x	x		تجارة بالجملة للسيارات الجديدة	عين تموشنت	ش.ذ.م.م. إسباس تموشنت موطورز	78
x				x		x	استيراد التجهيزات المواد والمعدات المرتبطة بقطاع البناء	الجزائر	ش.ذ.أ. المؤسسة الوطنية للتموين بالخشب ومشتقاته	79
x				x		x	بنك	الجزائر	سوسييتي جنرال الجزائر	80
x				x		x	استئجار وسائل نقل البضائع والمسافرين	الجزائر	شركة مساهمة الشركة العامة للخدمات البحرية جيما	81
	X			x	x		استيراد وتصدير المواد الكيميائية بكل أنواعها	الجزائر	بيوشيم	82
x				x		x	مؤسسة أشغال البناء في مختلف	الرجاية - الجزائر	المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية	83

							مراحله		الكبرى ENGOA	
X				X		X	بنك	الجزائر	ش.ذ.أ. القرض الشعبي الجزائري	84
	X			X		X	مؤسسة خدمات الموانئ	الجزائر	ش.ذ.أ. وورمس الجزائر شيبق والشيب	85
		X		X		X	إنتاج وتوزيع المياه	الجزائر	المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه أوبي (أ.دي.أو)	86
X				X		X	بنك	الجزائر	بنك الجزائر الخارجي	87
X				X		X	بنك	الجزائر	بنك الوطني الجزائري	88
			X	X		X	فندق ومطعم	الجزائر	شركة المساهمة شركة الاستثمار للفندقة	89
X				X		X	تجارة بالجملة للمشروبات غير الكحولية	الجزائر	ش.ذ.أ. مؤسسة إنتاج المشروبات الرغاية	90
		X		X		X	مؤسسة تأمين	الجزائر	الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين	91
X				X		X	مؤسسة تأمين	الجزائر	شركة مساهمة الشركة الجزائرية للتأمينات	92
	X			X		X	مؤسسة تأمين	الجزائر	الشركة الوطنية للتأمين	93
X				X		X	بنك	الجزائر	شركة مساهمة بنك التنمية المحلية	94

X				X		X	بنك	الجزائر	ش.ذ.أ. الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	95
X				X		X	استيراد وتصدير التجهيزات المعدات ولواحق المخبزة، القصابة	الجزائر	شركة ذات أسهم صوماب تجهيز	96
			X	X		X	النسيج الصناعي للصوف ومواد نسيجية أخرى	الجزائر	الجزائرية للمنسوجات تكسالق	97
			X	X		X	النسيج الصناعي للقطن	الجزائر	المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية	98
X					X	X	بنك	الجزائر	شركة مساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية	99
	X			X		X	توضيب و تغليف المنتجات و المواد الغذائية	تلمسان	الشركة الصناعية للإنتاج والتهيئة	100

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

1- الكتب:

1. إسماعيل حجازي، معالم سعاد، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات" دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
2. بن حبيب عبد الرزاق، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة 2009.
3. بن دريدي منير، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب- الحوافز دراسة ميدانية"، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015.
4. توفيق محمد عبد المحسن، "اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجمما وبطاقة القياس المتوازن"، دار الفكر العربي، مصر 2005-2006.
5. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2009.
6. جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال، دار المريخ الرياض، 2009.
7. حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
8. حسن بن سالم جابر الزبيدي، " السلوك الإداري والتنمية البشرية"، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
9. حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2006.
10. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، دار النشر لجامعة قالمة 2004.
11. خليل محمد حسن الشماع " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الخامسة، 2007.
12. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود " نظرية المنظمة" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الطبعة الثانية، 2005.
13. خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، " إدارة المواهب و الكفاءات البشرية" ، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
14. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، " إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2007.

15. رشيد وضاح، "المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق"، دار هومه للطباعة والنشر، الجزائر 2002.
16. رياض عيسى، "النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1991، الجزائر.
17. زاهر عبد الرحيم، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، دار الياقوت للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى 2011.
18. زيد منير عبوي، "الخصخصة في الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق"، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2007.
19. سامح عبد المطلب عامر، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2011.
20. سنان الموسوي، "الإدارة المعاصرة...الأصول والتطبيقات"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004.
21. سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية 2006.
22. سيد محمد جاد الرب "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008-2009.
23. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي، "التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2012.
24. طارق عبد العال حماد. "حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية الإسكندرية 2005.
25. طارق عبد العال حماد، "شركات القطاع العام والخاص والمصارف (المفاهيم، المبادئ، التجارب و المتطلبات)"، الدار الجامعية الاسكندرية، 2008.
26. عامر قنديلجي "البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية"، دار الميسرة، عمان، الطبعة الثانية 2008
27. عبد الباري ذرة، زهير الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008.
28. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية 2007.
29. عبد القادر محمود رضوان " سبع محاضرات حول الأسس العلمية لكتابة البحث العلمي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1990

30. عبد الكريم بوحفص، "التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010
31. عجة الجيلالي، "قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية: من إشرافية التسيير إلى الخصوصية"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
32. علي شحادة قندح، "التخاصية أحدث نماذج التنمية الاقتصادية، تقييم لتجربة الأردن"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2003.
33. علي عوجة، "العلاقات العامة والصورة الذهنية" كلية الاعلام، جامعة القاهرة، الطبعة الثالثة، 1999.
34. عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الرابعة، الجزائر، 2006.
35. (عولمي)، "مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
36. فالح أبو عامرية، "الخصخصة وتأثيراتها الاقتصادية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008.
37. فضيل دليو، "إتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003.
38. فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005
39. فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2011.
40. كامل محمد المغربي، "الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين". دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
41. كمال بربر، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات حديثة"، دار منهل اللبناني للنشر 2008
42. ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، "التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2012.
43. ماجدة العطية، "سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعات" دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
44. مجيد الكرخي، "إدارة الموارد البشرية" دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
45. محمد الصغير بعلي، "تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)"، ديوان المطبوعات الجامعية 1992.
46. محمد الصيرفي، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات"، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2009

47. محمد الصيرفي، " السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية"، دار وفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2008.
48. محمد العناوي ، محمد مبارك، " البحث العلمي أسس وطريقة كتابته "، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة 1996
49. محمد بالرابح، "آفاق التنمية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية"، المطبعة الجهوية بوهران، 2007.
50. محمد بلقاسم بهلول، "سياسة تمويل التنمية وتنظيمها في الجزائر"، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة 1991.
51. محمد سرور الحريري،" طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية"، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012
52. محمد عبده حافظ، " صيانة الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2011.
53. محمد عبيدات وآخرون " منهجية البحث العلمي: الفوائد، المراحل والتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية 1999
54. محمد قاسم القديوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2008.
55. محمد قاسم القريوتي،" الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2010.
56. محمد ناجي الجوهر،"وسائل الاتصال والعلاقات العامة"، دار يافا العلمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
57. مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى 2012
58. مدحت محمد أبو النصر، "تنمية الموارد البشرية سناهج واتجاهات وممارسات"، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى 2009.
59. مدني بن شهرة، "الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل (التجربة الجزائرية)"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2003.
60. مصطفى يوسف كافي، "إدارة الموارد البشرية(من منظور إداري تنموي، تكنولوجياي،عولمي)،مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ،عمان،الأردن،الطبعة الأولى 2014
61. منال طلعت محمود، "مدخل إلى علم الاتصال"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2002.

62. مهند إبراهيم علي فندي، "النظام القانوني للتحويل إلى القطاع الخاص ، الخصخصة، دراسة مقارنة"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2008.
63. نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010.
64. ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين"، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1938.
65. نجم العزاوي، "جودة التدريب الإداري، ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 2009
66. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "تطوير إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الاستراتيجية، الموقع التنظيمي)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
67. نور الدين حاروش "إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر 2011.
68. نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
69. وليد حلیم غازي، "دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2012
- 2- الأطروحات والمذكرات:**
1. بن سالم أمال، سبل و اليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببوسعادة ،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ،تخصص تحليل اقتصادي،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2011
2. بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الفكية والإبداع، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2009-2010.
3. ثابتي الحبيب، "تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل- مدخل الكفاءات"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ، 2010.
4. سحنوني محمد ،طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة-SEROR- تلمسان، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ،2009-2010

5. شليل عبد اللطيف، من التكوين الى تطوير الكفاءات في المؤسسة دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2008-2009
 6. صالح عياد، "تأثير البيئة اللونية داخل المتجر على نية تحقيق الشراء الاندفاعي عند المستهلكين الجزائريين- تطبيق نموذج -S.O.R" رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسوق الدولي ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015.
 7. طه أحمد سالم الغزو، دور الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس و الحفاظ عليها، أطروحة دكتوراه، تخصص الادارة التربوية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2013
 8. لعلاوي عمر، دراسة خلال الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، الجزائر 2004.
 9. مرابط عياش، " دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات سكيكدة". رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية ، جامعة بسكرة. 2015
 10. يحيى سليمان ، تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة مؤسسة مطاحن عزوز بسيدي بلعباس ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،تخصص ادارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2007-2008
- 3- المؤتمرات والملتقيات:**
1. إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، "نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول "تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012.
 2. أحمد بلالي، " خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر (الأسباب، الميكانيزمات والتحديات)"، مداخلة في الملتقى الدولي حول "اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، من 03-05 أكتوبر 2004.
 3. أسماء رشاد، نايف الصالح، " المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة: دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات"، مداخلة في "المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، طرابلس -لبنان- المنعقد خلال الفترة من 15-17 ديسمبر 2012.

4. بلوج بولعيد، "هل نخوصص المياه"، مداخلة في الملتقى الدولي حول "اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، من 03-05 أكتوبر 2004.
5. بن طاطا عتيقة، "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على فاعلية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية"، مداخلة في "الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 27-28 فيفري 2013.
6. بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي" مداخل ضمن الملتقى الأول حول: "التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
7. بن عيشي بشير، "مشكلات عملية الخوصصة وآثارها الاجتماعية والاقتصادية"، مداخلة في "الملتقى الدولي حول اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، من 03-05 أكتوبر 2004.
8. بوهزة محمد، "الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية بين الطموح والواقع"، مداخلة في "الملتقى الدولي حول اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، من 03-05 أكتوبر 2004.
9. جدو سامية، "طرق وأساليب خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية"، مداخلة في "الملتقى الدولي حول اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، من 03-05 أكتوبر 2004.
10. جعيجع نبيلة، حياة براهيم، "إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة"، مداخلة في "الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
11. حسين بورغدة، الطيب قصاص، "الخوصصة مفتاح الدخول إلى اقتصاد السوق في الجزائر"، مداخلة في "الملتقى الدولي حول اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، من 03-05 أكتوبر 2004.
12. حنان بن عوالي، "متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية"، مداخلة في "الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية

- خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 3-10 نوفمبر 2010.
13. حوالم رحيمة، " واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة"، مداخلة في " الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة يومي 21 و22 ماي 2002.
14. خوني رابح، حساني رقية، "الخصوصية كآلية تحول إلى اقتصاد السوق، مداخلة في" الملتقى الدولي حول اقتصاديات الخصوصية والدور الجديد للدولة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، من 03-05 أكتوبر 2004.
15. الداوي الشيخ، " دور التسرر الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، مداخلة ضمن الملتقى الدول حول: "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة 09-10 مارس 2004.
16. سملاي يحضية ، بلالي أحمد، "الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة مع الموارد"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
17. سواكري مباركة، " المؤسسة الجزائرية رؤية نحو الشمولية"، في الملتقى الوطني حول "المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، من 22-23 أبريل 2003.
18. شتاتحة عائشة، "ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار" مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي بالأغواط، يومي، 14-15 أبريل 2009.
19. شنوفي نور الدين، مرزوقي عبد المؤمن، "دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع"، مداخلة في الملتقى الدولي الأول حول: "اقتصاديات المعرفة والإبداع: الممارسة والتحديات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب - البليدة - خلال فترة 17 - 18 أبريل 2013
20. عبد الحق بوعتروس، محمد دهان، "تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مداخلة في الملتقى الدولي حول "سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات، دراسة حالة الجزائر والدول النامية"، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 21-22 نوفمبر 2006.

21. علي عبد الله، مصنوعة أحمد، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة" مداخلة في "الملتقى الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف يومي 04-05 ديسمبر 2007.
22. علي محمد عبد الوهاب، "إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة"، مداخلة في "الاجتماع الاستشاري لتنمية الإدارة العامة و المالية العامة"، المنعقد خلال الفترة من 1-3 جويلية 2003 بيروت.
23. قاسمي خضرة، بزقراري عبلة، "دور التقاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مقارنة مبنية على نظرية الموارد والمهارات (TRC) " مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي، 09-10 نوفمبر 2010.
24. قوريش نصيرة، "آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مداخلة في "الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، جامعة الشلف، يومي 17-18 أبريل 2006.
25. كرزابي عبد اللطيف، "محاضرة عن نظريات حوكمة الشركات"، للسنة الأولى ماستر، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان سنة 2010-2011.
26. لحلول عبد القادر، داسة إسماعيل، "مساهمة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة الجزائرية للمياه ADE -وحدة معسكر"، مداخلة في "الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 25.
27. لطرش ذهبية، "استراتيجيات ترقية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين الكلي والجزئي لتعظيم مكاسب الشراكة الأورو جزائرية"، مداخلة في "الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة سطيف، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2006.
28. لوصيف زين الدين، "تأهيل الاقتصاد الجزائري للاندماج في الاقتصاد الدولي"، مداخلة في "الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة يومي 21 و 22 ماي 2002.

29. مداح عرابي الحاج، "البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجيات المؤسسة"، مداخلة في "الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
30. مصنوعة أحمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير تجارب الدول" كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي، 03-04 ديسمبر 2014.
31. مقدم علال، عزي سهام، "الأساليب الكمية كأداة للتسيير التقديري للكفاءات والوظائف، دراسة حالة- وكالة التأمين سلامة الجزائر" مداخلة ضمن "الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي: 28-27 فيفري 2013.
32. مقراش فوزية، أقطي جوهرة، "أثر مستوى المهارات البشرية مع جودة الخدمات المقدمة، دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال"، مداخلة في "الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات"، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012.
33. مهديد فاطمة الزهراء، قبايلي أمال، "دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميزة بالمؤسسة الاقتصادية"، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول "تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات" جامعة بسكرة، يومي، 22-23 فيفري 2012.
34. موساوي زهية، خالدي خديجة، "الخصوصية: إشكالية ميكانيزمات أم إشكالية تغيير الذهنيات"، مداخلة في "الملتقى الدولي حول اقتصاديات الخصوصية والدور الجديد للدولة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، من 03-05 أكتوبر 2004.
- المجالات والدوريات:

1. أحمد عريقات، ناصر بركات، محمود العتيبي، "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتصنيف في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية. بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني، 2010.
2. أحمد علي، "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق المجلد 28 العدد الأول 2012.

3. براهيم عبد الله، حميدة المختار، "دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد السابع، فيفري 2005
4. بطاهر علي، سياسات التحرير والإصلاح الاقتصادي في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول 2004.
5. بن عنتر عبد الرحمن، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002.
6. بن ناصر عيسى، "الآثار الاقتصادية والاجتماعية لبرنامج التكيف والتعديل الهيكلي في الجزائر"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة العدد 7 ديسمبر 2002.
7. بوخاوة إسماعيل، دومي سمراء، "المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 6 جوان 2002.
8. بودهان، "هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة" مجلة العلوم الانسانية [www. Ulum.nl](http://www.Ulum.nl) السنة الرابعة، العدد 29 تموز (يوليو) 2006.
9. بوهزة محمد، "بعض آثار الإصلاحات على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.
10. تيسير زاهر، "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين (دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني 2012
11. الداوي الشيخ، "الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني 2009.
12. رحيم حسين، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع فيفري 2005.
13. رشيد مناصرية، "أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة"، دراسة حالة المؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر الباحث. عدد 2012/11.
14. زياد يوسف المعشر، "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية، دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد الأول، 2001
15. زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهيتي، "تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20 العدد الأول 2004.
16. زين الدين بروش، لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة EWAMC

- بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، جوان 2007.
17. سحر محمد فوطه، محي الدين القطب، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلة العلوم الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول 2013.
18. سلطاني محمد رشدي، "المعارف الجماعية وأثرها مع إنشاء الابداع في المؤسسة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الحادي عشر جوان، 2012.
19. سليمان الفارس، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 27 - العدد الأول 2011
20. سهام عبد الكريم، "سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PME II"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 2011/09.
21. صلاح الدين الهيتي "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين" دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20 العدد الثاني 2004.
22. الطيب داودي، ماني عبد الحق، "تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية"، مجلة المفكر، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثالث 2007.
23. عثمان حسن عثمان، "تحول ثقافة المؤسسة في ظل الحوكمة"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير"، العدد 08 لسنة 2008.
24. علي لزعر، ناصر بوعزيز، "تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورو متوسطة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس، جوان 2009.
25. فاطمة عبد الكاظم الربيعي، "برامج العلاقات العامة واستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة"، مجلة الباحث الاعلامي، العدد 08 آذار 2010.
26. قبوق عيسى، "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009
27. كمال رزيق، "تأهيل المؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس، جوان 2004.
28. كمال منصور، سماح صواح، "تسيير الكفاءات، الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى" مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السابع جوان، 2010.

29. ليندة رقام، ط إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة، دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار عنابة، عدد 24 جوان 2009.
30. محمد زرقون، "انعكاسات استراتيجية الخوصصة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 07، 2009.
31. نور الدين بوكرواح، "الإصلاح التشريعي ناجز والخصخصة تنطلق بسرعة"، مجلة الاقتصاد والأعمال، عدد خاص أبريل 2002.
32. الهادي بوقلقول، بومدين بلكبير، "إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر"، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، العدد الأول، سبتمبر 2010.
33. ياسر العدوان، رائد عابنة، أحمد عبد الحليم، "تقييم المديرين للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في إقليم الشمال في الأردن، (دراسة ميدانية تحليلية)"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد الثالث + الرابع 2008.
34. يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، يونيو 2010
- ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية.

1- Livres :

1. Abdeladim Leila, « les privatisation d'entreprises publiques dans les pays du Maghreb : Maroc, Algérie, Tunisie », les éditions internationales, Algérie, 1998.
2. Alain Labruffe, "Mesure des compétences", édition Afnor, Saint-Denis le Plain, 2003.
3. Alain Meignant, "Ressources humaines : déployer la stratégie ", Ed , liaisons , France, 2000.
4. Anne Dietrich, "le management des compétences", Vuibert, Paris, Avril 2008.
5. Anne- Marie Bonvier, Jean Longatte, Jaques Muller, « Economie d'entreprises », 5^{ème} édition, Dunod, Paris 2007.
6. Ardouin Thierry, "Ingénierie de formation pour l'entreprise ", ed Dunod, Paris, 2003.
7. Bali Hamid, « Inflation et mal developpement en Algérie », office des publications universitaires, Alger, 1993.

8. Barner Martory, Damiel Grazat , « Gestion des ressources humaines, pilotages social et performance », Dunod, Paris, 7^{ème} édition, 2008.
9. Belaiboud M, « de la survie à la croissance de l'entreprise », OPU, Algérie, 1995.
10. Brahim Abdelhamid, « L'économie algérienne », OPU, Alger, 1991.
11. Cécile Dejoux, "les compétences au cœur de l'entreprise " éditions d'organisation, Paris, 2001.
12. Claire beyou "manager les compétences" édition liaison, Paris, 2003.
13. Dahmani Ahmed, « L'Algérie à l'épreuve : Economie politique des réformes 1980-1997 », Edition casbah, Alger, 1999.
14. Debboub Youcef, « Le nouveau mécanisme économique en Algérie », OPU, Algérie, 1995.
15. Emmanuel Métais, "stratégie et ressources de l'entreprise (théorie et pratique) ", Ed Economica, Paris, 2004.
16. Fabrique Brittner, François Radacal, « L'essentiel de l'économie d'entreprise », Ellipse Edition Marketing S.A, Paris, 2005.
17. Guy le boterf, "Ingénierie et évaluation des compétence", 4^{ème} éditions d'organisations, Paris, 2002.
18. Guy le boterf, "Repenser les compétences pour déposer les idées reçues : 15 proposition " Edition d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008.
19. Hocine Benissad, « Algérie de la planification socialiste à l'économie du marché 1962-2004 », Enag édition, Alger 2004.
20. Hocine Benissad, « L'ajustement structurel, l'expérience du Maghreb », office des publications universitaires, Alger 1999.
21. Hocine Benissad, « Restructuration et réformes économique (1979-1993) », Alger, OPU, 1993.
22. Jacques Bojin et Jean-Marc Schoett, "Les outils de la stratégie" , 2^{ème} tirage, édition d'organisation, Paris, 2006.
23. Jean brilman, "les meilleures pratiques de mangement ", 6^{ème} édition, éditions d'organisations Paris, France, 2006.
24. Jean- Marie Peretti , « Ressources humaines et gestion des personnes », 4^{ème} édition, Laibrairie Vuibert, Paris 2002.
25. Jean Marie peretti, "Dictionnaire des Ressources Humaines" 4^{ème} édition Vuibert, Paris, 2005.
26. Jean-Yves Buck, "Le management des connaissances et des compétences : en pratique" 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2003.

27. Jerry Johnson et al, "stratégique ", 8ème édition ,Pearson Education , paris, 2008.
28. Justine Guillemette , Jules Bergeron , "Pratiques d'attraction de mobilisation et de rétention de main-d'œuvre", Automne, Québec 2012.
29. Lamiri Abdelhak, « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises », office des publications universitaires, Alger, 2003.
30. Lasary, « Economie de l'entreprise », El Dar El Othmania, Edition distribution 2007.
31. Levey- Leboyer, "la gestion des compétences", édition d'organisation, 2ème édition, Paris, 1997.
32. Lou Van Beirendonck , "Tous compétences !: le management des compétences dans l'entreprise", éd: de boeck, Belgique, 2006.
33. Lou Van Beirendonck , "Management des compétences", Edition de Boeck Université , Bruxelles, 2004.
34. Luc Boyer, Noël Equilbey, "Organisation : Théorie et applications" , édition d'organisation, Paris, 2003.
35. Marcem- Coté, Marie-Claire Malo, "La gestion stratégique : une approche fondamentale", Gaetan Marin édition, Canada, 2002.
36. Michel Petit, Andrey Klesta , "management d'équipe : concepts et pratiques ", Donod, Paris, 2000.
37. Pascal Corbel, "management stratégique des droits de la propriété intellectuelle , Gualino éditeur", 2007.
38. Philippe Lorino, "méthode et pratiques des performances", édition d'organisation, 3ème édition, Paris, 2003.
39. Philippe Zarifian, "le modèle de la compétence", éditions Liaisons, Paris, 2001.
40. Redjem Necib, « L'entreprise publique algérienne (socialisme et participation) », office des publications universitaires, Alger 1987.
41. Richard Sparno, Samuel Grandval, "value creation , thought innovation , concept et cas en management stratégique", Lavoisier , Paris, 2005.
42. Robert Half. "comment retenir vos meilleurs employés ? ", 2007 .
43. Sadi Nacer- Eddine, « La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs Modalités et enjeux », office des publications universitaires, Grenoble, 2005.

44. Sari Mohamed, « Algérie, Horizon 2020 : vers une autonomie économique minimale, Annaba, 2002.
45. Serge Vallement , « Gestion des ressources humaines dans l'administration », la documentation française, Paris 1993.
46. Soutenain. J.F, Farcet.P., "Organisation et Gestion d'entreprise ", copyright Edition , Paris 2006.

2- Thèses :

1. Bouhezza Mohammed ,"L'évaluation économique des entreprises industrielles publiques en Algérie, étude de cas sur quatre entreprise : ENPC, BCR, ENPEC, ERIAD Sétif", thèse de Doctorat en sciences économiques, faculté de droit des science économique et de gestion université de Nice, France ,2001
2. Cathrine Bérubé, "L'incidence de l'image organisationnelle et de la performance sociale des entreprises sur l'attraction organisationnelle", mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, Août 2008.
3. Claudine Bishop, "développement et évaluation de la validité de contenu et apparente d'un outil de diagnostic du pouvoir d'attraction lié aux pratiques de recrutement externe d'une organisation", mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, Mars 2008.
4. Sandrine AGNOLA, Claire GYSEL, Karine NOUVEL, Karine THIERY ; "Comment attirer les collaborateurs dans un contexte de penurie de main d'œuvre",mémoire mba management des ressources humaines,université paris dauphine ,promotion 5,novembre 2008

3- Revues et colloques :

- 5 . Arcond M&AL, "le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de GRH ; In revue" gestion 2000", juillet août 2004.
- 6-Marcel Lucien .G ," L'entreprise magnétique :comment attirer et retenir les talents ? " ;journal le temps ;vendredi 12 octobre 2007 ,la suisse
- 7- Anne Bourhis, Denis Chênevert, " Attraction et rétention des salariés du commerce de l'alimentation :Étude des salariés de la génération Y peu scolarisés",nouveaux comportements,nouvelle GRH ?xxième congrès agrh- du 17au 19 novembre2010,Rennes/saint-malo ,canada

- 8- GENEVIÈVE VALLÉE , "La gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre au sein de la Fonction publique québécoise ",Document de recherche, Québec, Canada ; 2007
- 9- Groupement des chefs d'entreprise du Québec,"L'attraction et la rétention du personnel"Document de recherche Gallayann Conseil ;2010.
1. Manon Bernard, "L'attraction et la rétention du personnel cadre dans les municipalités du Québec", Le Sablier Mai 2005 vol 10, N°1.
2. Philipe Lorino, Jean-Claude Tarendeau, "de la stratégie aux processus stratégiques", Revue Française de gestion , N°160, Lavoisier, Paris, 2006.
3. Sandrine Gherra, "Stratégies de développement durable", Revue Française de gestion ,N 204, Lavoisier, Paris, 2010.
4. Sylvie st -Onge, "La rémunération comme levier d'attraction, de rétention et de développement de compétences : bilan des connaissances", Collogue, "La gestion des Carrières, de la relève et de la rémunération en 2005 : savoir gérer la tour de babel" chaire en gestion des compétences, Ecole des sciences de la gestion- UQAM ; 29 septembre 2005.

ثالثا: المراجع باللغة الإنجليزية.

1- Books :

1. . Gilley, A., Gilley, J.W., Quatro, S.A., & Dixon, P." *The Praeger Handbook of Human Resource Management*". USA: Greenwood Publishing Group, Inc., 2009
2. Allan Afuah, "Strategic Innovation : New game strategies for competitive advantage", rutledge, New York.2009.
3. Angus macneil, « principal instructional management and Its relation to teachers job satisfaction dissertations international, 2003
4. Denisi Angelos, Griffin Ricky W," Human Ressource Managment", 2nd Houghton Mifflin company, 2001.
5. Dessler, Gary. "*Human Resource Management*". Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 9th edition. 2003.
6. Jayb. Barney, Delwing n. Clark, "Resource Based theory creating and sustaining competitive advantage" Oxford University Press, New York, 2007.
7. Liod L ,Byars, Leslie N ,Rue, "Human Ressources Managment", 7th ed, mc, Gram- Hill, Boston, 2003

8. Mondy R, and others, "Human Ressource Management ", Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 9th Edition, 2005.
9. Noe. A, and others, "Human Ressource Management" New York : Macgrou Hill Companies, 2008.
10. Raynaud A. Noe, John R. H Hollenbeck, Barry gerhart," Fundamentals of human ressources managment", Iruin, New York 2004.
11. Robbins P, coulter M, "Managment", New Jersey : prentice hall, 2005.
12. Robert H. Lawson, "Strategic operations Management: the new competitive advantage" the Taylor & Francise-Library 2003.
13. Roger mills, "The compétence pocket book, mangement pocket book", UK, 2004.
14. Weiber;R., & Mühlhaus,D. Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS. Springer-Verlag . 2014

2- Periodicals and Researches :

1. Bornelt, M. Jermier, J.M, Lafferty, B.A "Corporate Reputation : the definitiona landscape", Corporate Reputation Review, vol 9 n° 01, 2006.
2. Dulani Nissanka, « Employeu's Attraction magnet : Branding » Proceedings of the HR Dialogue, 2013, Vol. 01, No. 01 , University of Sri Jayewardenepura, SriLanka
3. Hamid, H., Abdullah, C. Z., & Alam,S; « IT Competencies in Learning Organization and Individual Job Performance »;Proceedings of International Conference on Science, Technology, Humanities and Business Management, 29-30 July 2016, Bangkok
4. Kayji Bunch, "Training Failure as consequence of organizational culture", Human Ressource Development Review vol 6 N° 02 June 2007.
5. Wallace, Michelle, Sheldon, Neroli, Lings, lan and comeson, Rosley "attraction and image for the australian rail industry" In : proceeding of British Academy of management conference, 2010, 14 septembre 2010, University of sheffield, sheffield.
6. Welum porter, M steers, T moday, organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric, journal of applied psychology, 2002, vol 59

رابعا :مواقع الانترنت

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/264288>

http://mkanah.com/index.php?option=com_emagazine&view=page&id=60&Itemid=68

http://ahmedfr.blogspot.com/p/blog-page_1759.html?m=1

<http://www.noonbooks.com>

<http://portal.pmecegypt.com>

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277410>

<http://nawar815.blogspot.com/2012/02/blog-post.html?m=1>

تعد الموارد البشرية العنصر المحرك والفعال في المؤسسة الاقتصادية وخاصة أصحاب الكفاءات والمهارات، وفي ضوء التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة والعولمة، أصبح لزاما على المؤسسات تبني آليات وطرق تمكنها من استقطاب أفضل الكفاءات البشرية وتسخير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة للاحتفاظ بها ، لأن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وتنميتها باعتبارها القادرة على الإبداع والتطوير وتحقيق الفرق بين المؤسسات، و في هذا المقال سأحاول التطرق إلى أهم الطرق التي تلجأ إليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لاستقطاب الكفاءات و المحافظة عليها،أهينا المقال بدراسة ميدانية اذ قمنا بتوزيع استبيان على عينة مكونة من 100 مؤسسة اقتصادية. أبرز النتائج التي توصلنا إليها ان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعتمد على نظام الأجور، ثقافة المؤسسة و سمعة المؤسسة لاستقطاب الكفاءات أيضا يعد التكوين والتحفيز من أفضل الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية للإبقاء على الكفاءات الموجودة بحوزتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، إدارة الكفاءات، الاستقطاب والمحافظة على الكفاءات، المؤسسات الجزائرية

Abstract:

The aim of this study knowledge the basic concepts related to attracting competence to highlight its importance for Algerian companies and identify the reality of the Algerian company and its ability to attract the necessary competencies and maintain them through An Empirical Study. We finished our article by an empirical study to test our hypotheses. We choose the sample composed of 100 Algerian companies. We used regression in Analyse data by spss V 24.0 software. The alpha Cronbach's coefficient of the items equal (0.975). According to the results, the career development does not affect the operation of the attraction of competences. The rest of the factors (the wage system, the institution cultural, the institution reputation) affecting the attraction of competencies. In addition, Formation and motivation have an effect on the maintaining competencies process in Algeria companies.

Keyword: MRH, competencies Management, attract & retention competencies, Algerian companies.

Résumé :

Le but de cette étude est de connaitre les concepts de base liés à l'attraction de compétences pour mettre en évidence son importance pour les entreprises algériennes et identifier la réalité de l'entreprise algérienne et sa capacité à attirer les compétences nécessaires et les maintenir à travers une étude empirique. Nous avons terminé notre article par une étude empirique pour tester nos hypothèses. Nous choisissons l'échantillon composé de 100 sociétés algériennes. Nous avons utilisé la régression pour analyser les données par le logiciel spss V 24.0. Le coefficient d'alpha Cronbach's des items égal à (0,975). Selon les résultats, le développement de carrière n'affecte pas le fonctionnement de l'attraction des compétences. Le reste des facteurs (le système des salaires, l'institution culturelle, la réputation de l'institution) influent sur l'attraction des compétences. De plus, la formation et la motivation ont un effet sur le processus de maintien des compétences dans les entreprises algériennes.

Mots-clés : MRH, gestion des compétences, attirer et retenir les compétences, sociétés algériennes.