

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال

تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حالة مؤسسة مطاحن عزوز

بسيدي بلعباس

المشرفون:

أ.د. بندي عبد الله عبد السلام

من إهداء الطالب:

يحيى سليمان

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	* أ.د. خرزايي عبد اللطيف
مقررا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	* أ.د. بندي عبد الله عبد السلام
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذة التعليم العالي	* أ.د. بوشفيخي عائشة
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	* أ.د. طاوولي مصطفى
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	* أ.د. بومونة علي

السنة الجامعية 2007-2008

الشكر والتقدير

الشكر لله والحمد له والثناء عليه.

أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير إلى كل من:

الأستاذ المشرف الدكتور بندي عبد الله عبد السلام الذي أشرف على

هذا البحث وعلى نصحه لنا ومثابرته معنا.

إلى أعضاء اللجنة المناقشة على نصائحهم وتوجيهاتهم القيمة.

إلى كل من الأساتذة: بورحلة علال، دحماني بالخراج، بوسهلة

محمد، السايح الهواري، إلى كل أساتذة كلية الإقتصاد بجامعة تلمسان

وكذلك كلية العلوم الإقتصادية بسيدي بلعباس إلى السيد عبد الرزاق

مغلاش.

وإلى كافة عمال مؤسسة مطاحن عزوز وخاصة المسيرين و

الإطارات على مساعدتهم في إعداد هذا البحث.

وإلى كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذا

البحث بجهده ووقته ودعائه ودام ودمنا معه أوفياء.

الإهداء

أتقدم بهذا العمل إلى:

إلى والدي الذي سهر على تعليمي، رحمه الله وطيب ثراه وأسكنه
فسيح جناته.

إلى أمي بحر العطاء حبي اللأ متناهي أطل الله في عمرها.

إلى زوجتي الغالية قرّة عيني وسندي في الحياة.

إلى فلذات قلبي أبنائي الأعرء، عماد الدين، عبد الجواد، و الصغير

إلياس.

إلى أخي محمد وزوجته وإينه أحمد زين الدين وإبنته إنصاف.

إلى أختي وأبنائها.

إلى جميع الأهل والأقارب وخاصة عائلة مؤذن.

إلى كل من هو أهل للتقدير والإحترام والإهداء.

المقدمة العامة

المقدمة العامة :

يعتبر الفرد أهم عنصر داخل المؤسسة وذلك للدور الذي يقوم به من خلال مساهمته في تطوير ونجاح المؤسسة وذلك في ظل المنافسة الحادة وكذلك من خلال التحديات المنوطة وذلك نتيجة إحتكاكها بمحيطها الداخلي والخارجي. فلهذه الأسباب أعطيت أهمية كبرى لدراسة الموارد البشرية والتي هي مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.

تقوم إدارة الموارد البشرية على أساس ما يلي، المشاركة والفعالية، فالمشاركة تكمن في مدى قدرة المؤسسة على البحث عن أحسن و أكفا العناصر في سوق العمل والتي تكون قارة على تحقيق أهداف المؤسسة. أما الفعالية فهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح، فالفعالية مرتبطة بعدة عوامل كتحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومدعم بالوسائل ويد المساعدة لتحقيق الأداء المرغوب فيه.

إن الأفراد سيستفيدون من الإنضمام إلى المؤسسات من الخبرات الضرورية وبحسب المهارات مما يجعلهم فاعلين في مؤسساتهم.

نقدم تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل إقتناء هذه الموارد والإشراف على إستخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.¹

إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الإستعمال الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الإستخدام مع إستراتيجية المنظمة.²

¹ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص28.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، طبعة 2005 ص 14.

المقدمة العامة :

فمن خلال ما سبق يمكن إستنتاج وطرح الإشكالية الآتية.
كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة أن تقوم بتطوير وتحسين كفاءة عمالها حتى تتكيف مع بيئتها وتصبح في وضعية تكون قادرة على المنافسة.
من خلال ذلك يمكن طرح التساؤلات الآتية.

السؤال الأول: كيف يمكن للمؤسسة أن تنمي وتطور كفاءة العامل داخل المؤسسة حتى يستطيع القيام بأداء عمله في أحسن الظروف.

السؤال الثاني: على أي أساس يمكن قياس هذا الدور أي كيف يمكن تقييم أداء العامل داخل المؤسسة.

السؤال الثالث: كيف يمكن الربط بين النظري والتطبيقي من خلال دراسة طرق تنمية الكفاءات داخل مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

إن الإجابة عن هذه الأسئلة تعتبر بمثابة فرضيات هذا البحث.

لا يجب أن يقتصر دور العامل داخل المؤسسة على عملية تقديمه لعمله فقط ولكن يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار مدى كفاءة إنتاجية هذا العامل وقدرته على تحقيق الأهداف والإستراتيجيات المسطرة من قبل المؤسسة وإلاّ إعتبر هذا بمثابة تقديم خدمة مقابل أجرة.

إن أي عمل يقوم بتقديمه الفرد داخل المؤسسة يجب أن يقاس ويقوم حتى تستطيع أن تقوم بتصحيح الإنحرافات التي تنشأ من تطبيق الخطط ورسم الأهداف.

إن الجانب النظري لا يكفي وحده لدراسة هذا الموضوع بل يجب أن يتبع بدراسة ميدانية داخل المؤسسة.

الفصل الأول:

الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

مقدمة الفصل الأول:

تشكل الموارد البشرية كنوز خفية بل حقيقية لدى بعض المؤسسات فهي تحدد مستوى أداء المنظمة و نجاحها كوظيفة أو كإدارة لها أهمية بالغة حيث تعمل على تحقيق أهداف المنظمة و تطويرها و بالتالي فهي تؤثر على إستراتيجية المنظمة و على مشاريعها كما أن إدارة الموارد البشرية تتأثر بمجموعة عوامل خارجية منها الإجتماعية ، الاقتصادية ، القانونية كما تؤثر فيها بيئتها و محيطها الداخلي .

و نظرا لأهمية الموارد البشرية و اعتماد المؤسسات عليها في تحقيق أهدافها فقد سعت هذه المؤسسات إلى الاعتراف بدورها وأهميتها و أوجدت غالبيتها إدارة خاصة بها سميت بإدارة الأفراد و تطورت هذه مع الزمن وأعطيت حديثا لقب إدارة الموارد البشرية.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

المبحث الأول: أهمية الموارد البشرية و مهامها

I- تعريف ومفهوم الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية...¹

كما تستعمل المنظمة هذه الموارد لأجل تحقيق وتطبيق إستراتيجيتها.

كما يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف المؤسسة و أنظمتها كما تقوم بإنجاز الأعمال المخولة لهذه الأخيرة بحيث يوجد عدة عوامل مؤثرة في ذلك:

• الحاجة إلى الموارد لبشرية القدرة على ربط المؤسسات بمحيطها و ذلك تقاديا لتأثير المحيط و خاصة ما يترتب عنه من مخاطر و مشاكل و منه المحيط الخارجي.

• الحاجة إلى ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسات و ذلك من خلال فهم و استيعاب المؤسسات لحاجات الأفراد الذاتية و الوظيفية و دراسة سلوكهم و تصرفاتهم و ذلك لخدمة مصالح المؤسسة و أهداف الأفراد.

• ضمان استمرارية المؤسسات و تطورها في شتى المجالات و الميادين من خلال وجود موارد بشرية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة و تختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى حسب تطور مستوى معارفهم و كفاءاتهم و قدراتهم و مقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد.

أ- المعارف: و هي مجموعة المعلومات المتحصل عليها و التي تساعد على فهم ما يحيط بالإنسان من أشياء و تنقسم إلى معارف نظرية و تطبيقية .

¹ - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية: مديرية النشر مديرية النشر جامعة قلمة 2004.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

- المعرفة النظرية: هي المعرفة العلمية و التقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة.

المعرفة التطبيقية: و هي الخبرة المتحصل عليها و لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التكوين المباشر في مكان العمل ، فهي مرتبطة بشخصية العامل و مدى قدرته على الاستيعاب.

ب- المهارات : **Savoir faire**

المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، فهي قدرة الفرد على التصرف بشكل معين و ذلك للقيام بعمل مطلوب منه.

و يمكن معرفة مهارة الفرد من خلال قياس قدراته قبل القيام بوظيفة من خلال قدرته على مواكبة متطلبات العمل المطلوبة و خصائصه و طرق تطبيقه للعمل كما تعمل كوسيلة للتحفيز و كذلك تقييم العامل .

ج- الكفاءة : **Compétence**

تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية و التطبيقية و المهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها حيث ينمو وتتطور أفكار الشخص مع الوقت.

د- المواقف ، التصرفات، القيم:

يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات، الأحاسيس و الأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة فهي تمثل أحاسيس تعبر عن شخصية الفرد بحيث تؤثر على سلوكه و تصرفه.

و القيم تتميز بالذاتية و الموضوعية فهي تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث توجه نشاطه في العمل.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

❖ وظيفة وإدارة تسيير الموارد البشرية:

لقد تم التأكيد على أن إدارة الأعمال يجب أن تهتم بعدد من الوظائف الضرورية و التي يتم تقسيمها إلى قسمين

- الوظائف الأساسية: هي تلك الوظائف المتعلقة بنشاط المنظمة و التي تمثل السبب في وجودها و تتمثل في الإنتاج، التمويل، التسويق.

- الوظائف المساندة: و هي تشمل الوظائف التي تساعد المنظمة في أداء وظائفها الأساسية و تتمثل في التمويل، المعلومات، المواد البشرية.

عن فاعلية الموارد البشرية و كفايتها الإنتاجية يمكن أن تتحقق من خلال سلوك إدارات المؤسسات ما يلي:

- وضع الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة

- خلق للوظائف المناسبة بما يتناسب و قدرات أو مهارات الأفراد

1- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما جاء على يد المدارس العلمية و ذلك من خلال كونها مورد أساسي و استراتيجي و ذلك في دورها تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة و كذلك تحقيق أهدافها و ذلك بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة فتحسين قدرة و كفاءة المنظمة مرتبط بتحسين قدرة و كفاءة مواردها البشرية لذلك أصبح الاستثمار في هذا المجال ذو أهمية إستراتيجية.

2- أهم الاتجاهات النظرية الخاصة بالموارد البشرية:

تختلف اتجاهات النظرية حسب كل مدرسة فهناك ذو اتجاه علمي ، إداري، الاجتماعي أو سلوكي و من أهم هذه الإتجاهات ما يلي:

- الاتجاه التنظيمي: يعمل هذا الاتجاه على تحسين دور المنظمة من خلال توفير المعارف و الكفاءات فهو يركز على الجانب القانوني.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

- **الاتجاه الاقتصادي:** يقوم هذا الاتجاه على أساس توجه اقتصادي بحيث يرى رواد هذه النظرية أن العمل يقاس على أساس الأجر والذي يقاس حسب النتائج المحققة ويكون هذا الاتجاه أكثر ميولا إلى النظرية العلمية لتايلور.

- **الاتجاه الاجتماعي:** (مدرسة العلاقات الإنسانية)

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن مشاركة العمال وتشجيعهم وإعطائهم الميزات الاجتماعية ذو أهمية أساسية في عملية رفع إنتاجية العمل وتحسين العلاقات مع العمال.

- **الاتجاه الاستراتيجي:** يقوم على أساس كون الموارد البشرية تعتبر مورد أساسي في المنظمة بحيث تقوم المنظمة بتطوير كفاءات عمالها وتكوينهم وحثهم على تطبيق وتحقيق أهداف المنظمة .

- **مدرسة العمليات الإدارية:** يرى فايول أن وظائف المؤسسة هي التنظيم، المراقبة، التنسيق، التخطيط... ويقوم على رأس هذه الوظائف الموارد البشرية التي تعدت الاهتمام بالعامل إلى الإشراف على التنسيق بين هذه الوظائف حتى تستطيع المنظمة أن تقوم بوظائفها في أحسن الظروف.

❖ وظائف إدارة الموارد البشرية:

تختلف وظائف الموارد البشرية حسب طبيعة المؤسسة والنشاط المرتبط به وتنقسم هذه الوظائف إلى قسمين:

- وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية
- وظائف إدارية ساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

1- **الوظائف الفنية:**

تتمثل أهميتها في السعي لتأمين وتطوير اليد العاملة داخل المنظمة وتشمل هذه الوظائف.

- تحليل توصيف وتصميم الوظائف: وهي البحث عن المتطلبات الأساسية لكل وظيفة.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

- تكوين وتأهيل العمال: تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم
- تقييم أداء العمال: تقييم أداء كل عامل.

2- الوظائف الإدارية:

وهي تقوم بالمساعدة على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وأهمها

- وظيفة التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط من ابرز الوظائف التي تتفاعل من خلال المؤسسات مع محيطها الداخلي والخارجي.

يساعد التخطيط على تحديد حجم الموارد و إلى التنبؤ بالحاجات و توزيع العمال حسب الحاجات كما يساعد التخطيط إدارة الأفراد على مواجهة التحديات والتطورات الطارئة المنبعثة من محيطها الخارجي ويختلف التخطيط من منظمة إلى أخرى وذلك حسب الاتجاهات الآتية:

✓ **الاتجاه الأول:** تقوم المنظمات بدراسة العرض والطلب من الموارد البشرية وذلك لتلبية حاجاتها على المدى البعيد ويقوم هذا الاتجاه بشكل خاص على تحديد الأشخاص المناسبين وتعيين أماكن تواجدهم داخل المنظمة.

✓ **الاتجاه الثاني:** تقوم المنظمة بوضع مخططاتها الخاص بتسيير الموارد البشرية حسب الإستراتيجية المقررة من قبل المؤسسة.

✓ **الاتجاه الثالث:** يأخذ هذا الاتجاه الموارد البشرية على أعلى مستوى استراتيجي وذلك عند وضع المخططات الإستراتيجية للمنظمة.

- وظيفة اجتذاب الموارد البشرية:

إن المغزى من هذه الوظيفة هو العمالة والتي لا يمكن أن تتم إلا في توفر شروط الاختيار والانتقاء والتوظيف الفعلي أي وضع الأفراد الذين تم اختيارهم في وظائف الشاغرة فهي تعبير وظيفية متممة ومكملة لوظيفة التخطيط فبمجرد تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية فالخطوة الموالية هي اجتذاب هؤلاء أي انتقاء أفضلهم لملا الأماكن الشاغرة المخصصة لهم. كما لا يجوز التقليل من أهمية

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

الاجتذاب والتوظيف وخاصة ما يتعلق منه بالجانب الوظيفي التوظيفي الذي يؤثر ويتأثر بعمليات الاختيار والمفاضلة بين الأفراد.

- وظيفة تحفيز أداء الموارد البشرية:

تسعى كل منظمة إلى الحصول على الأداء المطلوب وتحقيق وتحسن مستواه بشكل يتماشى والإستراتيجية المرسومة من قبل المنظمة.

ومن بين الاستراتيجيات المعدة خصيصا التعامل مع الأداء وهي إستراتيجية التجهيز والذي يعرف على أنه مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تدفع بالأفراد لإشباع حاجاتهم المتعددة من خلال إقدامهم على تصرفات وسلوكيات معينة ومن أهم الأدوات التحفيزية هي :

- تدريب وتطوير الموارد البشرية

- تعويضات ومنافع الموارد البشرية

- تقييم أداء الموارد البشرية

- وظيفة الحفاظ على الموارد البشرية:

إن عمل إدارة الموارد البشرية يتوقف على تخطيط واجتذاب وتحفيز القوى العاملة بل يبحث عن الوسائل الناجحة في الحفاظ على الموارد البشرية.

فمن بين الأمور الهامة التي تساعد على الحفاظ على الموارد البشرية أيضا هي تلك المتعلقة بكيفية بناء علاقات العمل والتي يكون هدفها توضيح علاقات الأفراد بالمؤسسات.

كذلك الاهتمام بالأمر التي تخص مغادرة الأفراد إما طوعا أو بالإكراه للمؤسسات وما يترتب عنها من آثار وانعكاسات سلبية على المؤسسات وذلك في حالة المغادرة طوعا لأعمالهم وخاصة ما يتعلق منها الفراغات التي يتركها الأفراد وما يرافق ذلك من انعكاسات على محيطات المؤسسات الداخلية.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

أما الانعكاسات التي تنتج عن ترك غير طوعي والتي تنتج عن قيام المؤسسات بإنهاء مهام الأفراد فتكون لها آثار وانعكاسات نفسية تكون قاسية على الأفراد الذي امضوا حياتهم في خدمة المؤسسة.

- **وظيفة التنظيم:** تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطاءهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.

- **الرقابة:** وهي نظام خاص بتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقاً في الخطة.

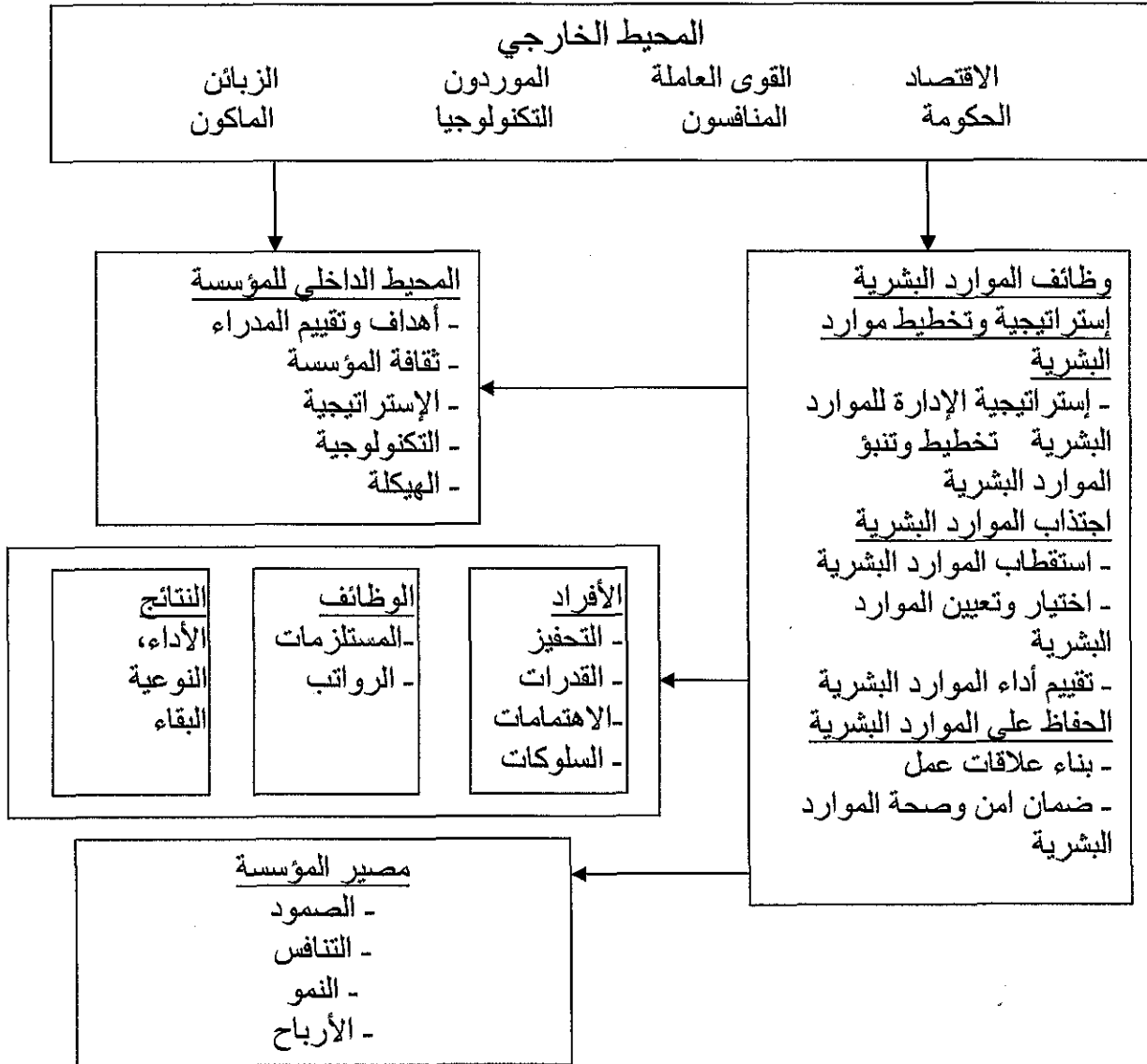
والرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية وتشمل الرقابة 4 مراحل:

- وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.
- قياس الأداء الحقيقي
- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد
- القيام بالتعديلات اللازمة.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

الشكل رقم 01

مخطط الموارد البشرية



مصدر: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، ص 26.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

II- تحليل الوظائف وأهميتها:

أ- تعريف تحليل الوظائف:

يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة أي تحديد ماهيتها وواجباته ومسؤولياتها تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات.

إن الهدف من تحليل الوظيفة هو توفير البيانات الكاملة عنها والمواصفات الواجب توفرها لدى شاغل هذه الوظيفة

ب- أهمية تحليل الوظيفة:

إن عملية تحليل الوظيفة يسهل التعرف عليها من قبل العاملين خاصة عند توظيفهم وتكونهم كما يساعد على تقسيم وتخصص العمل.

إن أهمية التحليل تكمن في توضيح العلاقات القائمة بين كل وظيفة كما يساعد على تحديد مواصفات شاغل الوظيفة على القيام بعملية التوظيف والتكوين والترقية والنقل.

ج- خطوات تحليل الوظائف:

تتمثل عملية تحليل الوظيفة فيما يلي:

- اتخاذ القرارات والتخطيط

تقوم إدارة الموارد البشرية تحت إشراف الإدارة العامة برسم خطوات تنفيذ وطريقة استخدام النتائج، تحديد عدد الأفراد الذي يشرفون على عملية التحليل.

- جمع المعلومات:

تخص هذه العملية قوائم الأسئلة، الملاحظة المقابلات مع العاملين وفحص سجلات الكفاءات والأداء، إن رئيس الموارد البشرية يحتاج إلى تجميع المعلومات و البيانات عن الأفراد والمرؤوسين والبيانات المتعلم بالوظائف التي يشغلونها. وتشمل هذه المعلومات ما يلي:

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

1- المعلومات الخاصة بالأفراد: تتشكل مما يلي:

- المعارف
- الخبرات السابقة
- الدوافع والاهتمامات
- الصفات الشخصية

2- المعلومات الخاصة بالوظائف: وتشمل تحديد مهام ومسؤولية كل وظيفة

وعلاقتها مع الوظائف الأخرى الموجودة في المؤسسة.

د- تحليل النتائج وتوصيف الوظائف:

يتم تحويل البيانات إلى جداول معدة لذلك ثم تحليلها ثم تحديد معالم كل وظيفة من خلال وضع وصف كامل للعمليات والمسؤوليات والواجبات الخاصة بها حيث يحتفظ به في سجل خاص يتم الرجوع إليه عند الضرورة.

هـ- تصميم وتوصيف الوظائف:

- تصميم الوظائف: يقصد بها تحديد محتوى كل وظيفة المتمثل في نوع المهام والأنشطة التي تتضمنها بحيث يوجد عدة أشكال للتصميم الوظيفي أهمها:
- سياسة التخصيص الوظيفي: اعتمدها المدرسة العلمية وذلك لتحقيق أكبر قدر من التخصص وهي تفيد في تحديد وقت العمل بإحكام، كما تساهم في تدريب العمال على أداء أعمالهم وزيادة إنتاجيتهم.
- سياسة الإثراء الوظيفي: وهي تقوم على أساس تضمين الوظيفة الواحدة عدد كبير من المهام والصلاحيات وهنا تسمح للفرد باستخدام مهاراته ومؤهلاته.
- سياسة توسيع الوظيفة: وهي وسطية بين الأولى والثانية وتفيد في زيادة عدد المهام في الوظيفة الواحدة.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

و- توصيف الوظائف:

وهو وضع وصف شامل للوظيفة أي وضع الوظيفة في شكل تعريف تفصيلي مكتوب ويتم إتباع الخطوات في عملية التوصيف.

✓ تعريف الوظيفة: ويشمل اسم ورقم الوظيفة والقسم الذي ينتمي إليه.

✓ ملخص عن المسؤوليات والواجبات.

✓ علاقة الوظيفة مع الوظائف الأخرى.

✓ طرق العمل والوسائل المستعملة.

✓ المواصفات لكل فرد داخل الوظيفة (المستوى العلمي، المهارات، الخبرات)

ي- أهمية توصيف الوظائف:

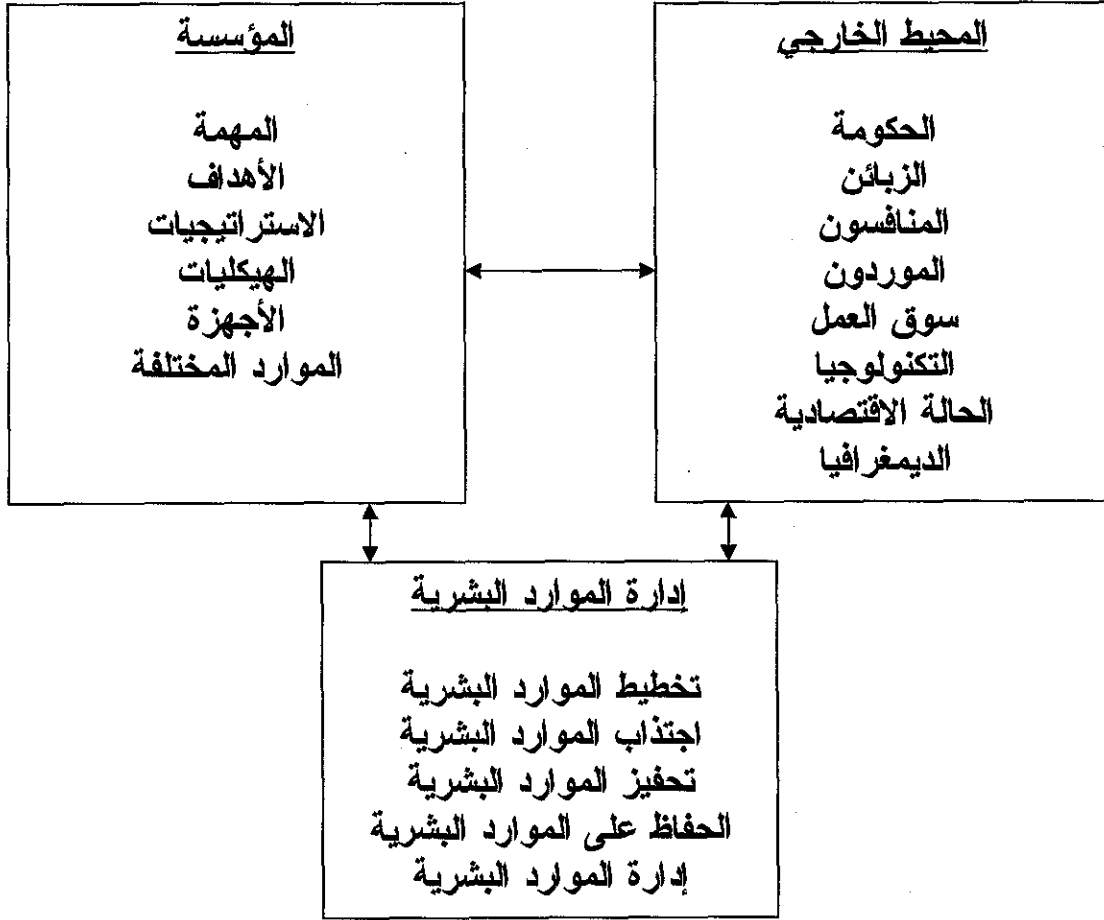
تساعد عملية توصيف الوظائف على أداء كثير من الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بإدارات أخرى وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- تحديد قيمة الوظيفة داخل المنظمة من خلال الأجور
- تحديد الوظائف، المهام والمسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل شاغل للوظيفة وما يترتب على ذلك من دفع إتاوات أولاً.
- مراقبة مدى إمكانية العامل تحمل مسؤولياته.
- مقارنة قرارات الترقية والتنقل داخل المنظمة مع مدى مطابقة مواصفات الشخص للمعايير المطلوبة في هذه العملية.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

الشكل رقم 02

تفاعل إدارة الموارد البشرية مع كل من المؤسسة والمحيط الخارجي.²



² - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، ص33.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

المبحث الثاني: التخطيط والتنبؤ للموارد البشرية.

I- مفهوم التخطيط:

يقصد به على أنه مجموعة من القرارات التي تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل والتعامل مع متغيراته واختيار البدائل من الخيارات المطروحة أمام المسؤولين ويقوم على أساس ما يلي:

✓ تحديد واختيار الأهداف التي تخدم مصالح المؤسسات

✓ تحديد واختيار الاستراتيجيات التي تكفل متابعة الأهداف ووضعها موضع التنفيذ.

✓ تحديد تقنيات الرقابة للتأكد من تطبيق الخطة.

1- تعريف التخطيط:

يعرف التخطيط على أنه وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية وجهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العملائية والمحيطية التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة³

من خلال تحليلنا للتعريف يمكن أن نستنتج عدة عناصر أساسية وهي:

العنصر الأول ويتمثل في كون أن التخطيط هو وسيلة مهمة في الحصول على اليد العاملة

أما العنصر الثاني: فالبحث عن اليد العاملة في المستقبل وشروط استخدامها (المهارات، الأفراد... الخ)

تخطط العمل يشكل العنصر الثالث من التعريف السابق الذكر فتكمن أهميتها بأنها تهدف إلى توسيع شبكات الاستعانة بالكفاءات سواء عن طريق اختيار الأفراد وتوظيف الكفاء منهم، أو وضع خطط التأهيل والتدريب، والانتقال والترقيات.

³ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، ص 123.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

2- إستراتيجية التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط أولى وظائف داخل المنظمة إذ أنها تمكن المدراء من مواجهة المستقبل وتحدياته وتساعد المدراء في متابعة تنفيذ خططهم. أما إستراتيجية التخطيط التي ضبط فيقصد بها تحديد أهداف وخطط المؤسسة وصياغة البرامج الشاملة لضمان تحقيقها فهي تهتم بتزويد الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة للقيام بتطبيق الخطط وتحقيق الأهداف بحيث يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتفاعل وتتكامل مع وظائف المنظمة الأخرى.

3- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى حاجة المنظمة في معرفة وتقدير إمكانية سد حاجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية. كما تكمن أهميتها القصوى في سعيه المستمر إلى التركيز على الاستثمار في الموارد البشرية بما يؤدي تلقائيا إلى تطوير مفهوم مشترك لقضايا العمل وزيادة فعالية المؤسسات والتخطيط البشري يهدف بدوره إلى بناء المؤسسات من خلال بناء الموارد البشرية وذلك بتزويدها بكافة الوسائل المادية والاجتماعية ويبقى التخطيط للموارد البشرية ناقصا إذا لم يأخذ بعين الاعتبار أخلاقيات العمل. إن أهمية تخطيط اليد العاملة تقوم على الركائز الآتية:

- تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة والمرتبطة بالموارد البشرية (مناصب الشاغرة، الكفاءات... الخ).
- كشف عن احتياجات المنظمة الفجائية على التعرف على عرض وطلب اليد العاملة.
- تزويد المنظمة بالعمالة ذوي الكفاءة العالية.
- القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية (التوظيف، التكوين... الخ).
- تغطية احتياجات المنظمة التنظيمية من وظائف وتنمية المهارات.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

4- خطوات ومتطلبات تخطيط الموارد البشرية:

خطوات تخطيط الموارد البشرية: يتكون تخطيط الموارد البشرية من أربع خطوات أساسية:

أ- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة، وتبدأ بتحديد الأهداف الطويلة الأجل، الاستراتيجيات ثم الأهداف القصيرة الأجل وأهداف الإدارات والأقسام ومدى تأثير هذه الأهداف على عدد ونوعيات العمال المطلوبين في الإدارات المعنية.

ب- تحديد المهارات والخبرات المطلوبة: أي تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والخبرات المحتملة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات .

ج- تحديد متطلبات الإضافية من الموارد البشرية: بعد تحديد أنواع وإعداد الأفراد المطلوبين فيجب تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية المتاحة والمتوقعة مستقبلاً.

د- تنمية الخطط التنفيذية: يتم ذلك حسب احتياجات المنظمة المحددة مسبقاً فإذا كانت هناك الحاجة فيتم التوظيف أما الفائض فيتم تعديله.

5- متطلبات إعداد خطة الموارد البشرية: لإعداد خطة خاصة بالموارد البشرية بحسب توفر العناصر الآتية:

أ- الوثائق الضرورية: يتطلب إعداد الخطة مجموعة من الوثائق بعضها خاص بالمنظمة والأخرى خاصة بإدارة الموارد البشرية. فوثائق المنظمة تشمل مايلي:
- خطط المنظمة المستقبلية للإنتاج والنمو، وذلك لتحديد عدد العاملين من كل وظيفة عند زمن معين.

خطط التغيرات الأساسية في المنظمة : أي كل التطورات في مجال التكنولوجيا في الوضعية الاقتصادية والتغيرات التنظيمية لأنها تؤثر على الحاجة إلى العاملين.

أما بالنسبة للوثائق الخاصة بعمل إدارة والموارد البشرية فهي تحتاج إلى:

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

- قائمة الوظائف الرئيسية في المنظمة وتشمل خطة تحديد الحاجة لكل وظيفة.

- توصيف لكل وظيفة في المنظمة فيتضمن المؤهلات المطلوبة عند شاغل الوظيفة

ب- البيانات اللازمة: وتتمثل في بيانات متعلقة بقوة العمل الحالية بحيث تحتفظ إدارة الموارد البشرية بمخزون من المعلومات الخاصة بالعمال، كالاسم، العمر، المؤهلات، الخبرة، الوظيفة الحالية، تاريخ إشغالها، تاريخ التعيين... الخ.

بيانات أخرى متعلقة بحجم العمل ومجموع العاملين بحيث يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضع إحصائيات تاريخية عن كل سنة من سنوات عملها، تعتبر هذه المعلومات أساسية لتكوين فكرة عن نمو وتطور اليد العاملة داخل المنظمة.

ج- المؤشرات المهمة:

من أهم المؤشرات المستخدمة من قبل إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- هيكل أو تركيب و قوة العمل: فهو يبين نسبة كافة وظيفة إلى مجموع العاملين.

- معدل الترك والدوران: وهو يقيس معدل التغير السنوي في إعداد العاملين الناجم عن حالات ترك الخدمة الطبيعية والاستغناء عنها إلى مجموع العاملين فهو يعتبر مؤشر مهم في المنظمة وذلك لتحديد أسباب ترك العاملين لمناصبهم.

- إعداد وظائف الذين سيتقاعدون وتاريخ ذلك، هذا مهم بالنسبة للمنظمة وذلك يساعدها على تهيئة نفسها والتخطيط للعمال الذين سيشتغلون المنصب.

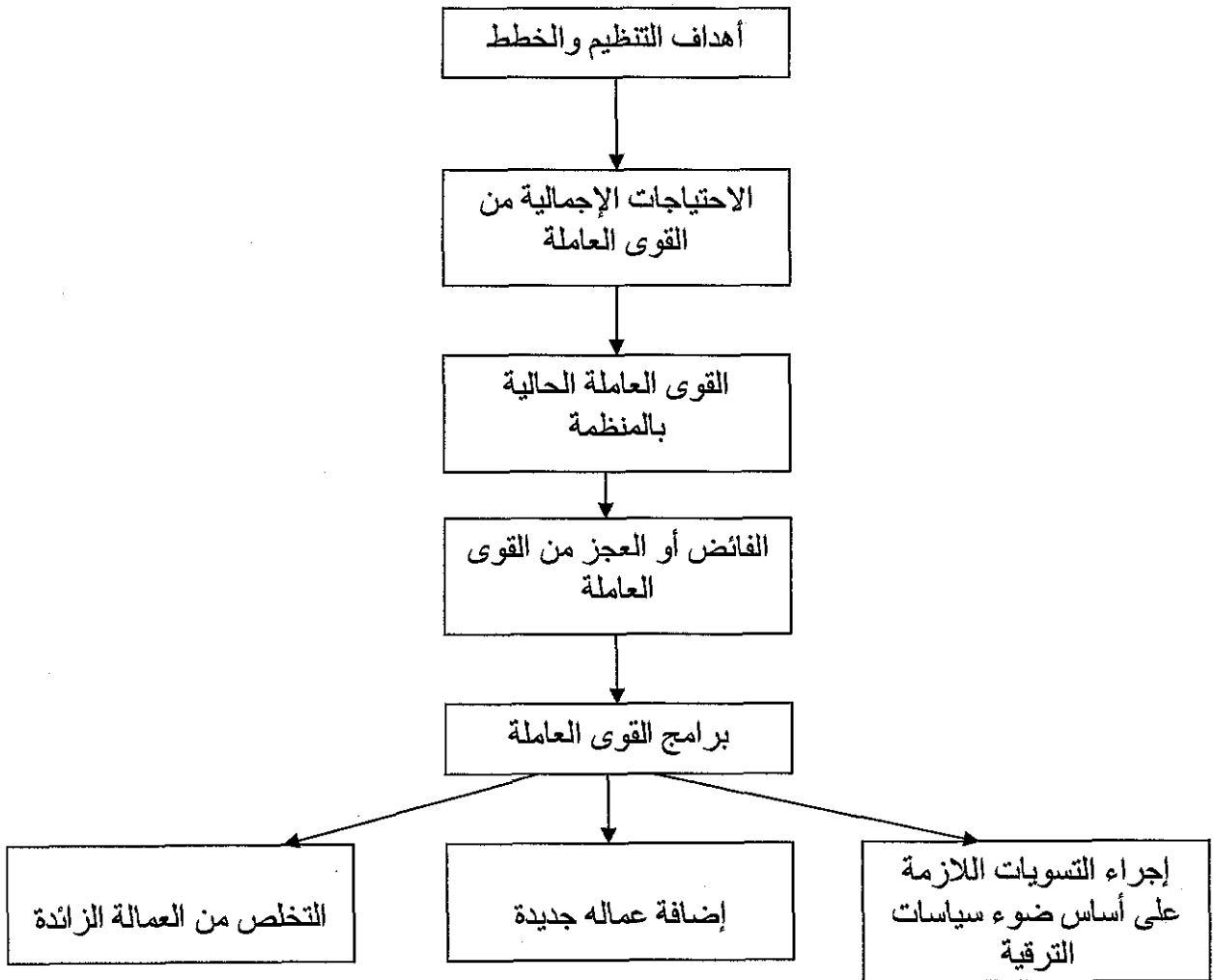
- العمال المرشحين للترقية: والتغير في احتلال المناصب وذلك التوجه من مناصب دنيا إلى مناصب ذو درجة اكبر.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

- التنقلات بين مختلف الوحدات: وهو انتقال الفرد أو العامل من مكان إلى آخر مع الاحتفاظ بنفس الدرجة وهذا التنقل يتطلب وضع مخطط لتفادي الأثير السلبي على السير الحسن للمؤسسة.
- تحليل عبء العمل: وهو طريقة محاسبية مستخدمة من قبل المؤسسة وذلك للتأكد من الوقت الذي يبذله العامل في تحقيق وحدة إنتاج كل هذا يساعد على تنظيم وترتيب العمل داخل المؤسسة.

الشكل رقم 03

مراحل تخطيط القوى العاملة⁴



مصدر: عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتبة الإدارية، 1997، ص140

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

6- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الأهداف الآتية:
- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب
 - تخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية
 - الإعداد لملا الشواغر التي تنشأ نتيجة التقاعد الاستقالة أو أسباب أخرى لترك الخدمة.
 - الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.
 - الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.
 - تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات والرواتب والمكافآت.
 - تحسين عملية التخطيط توزيع الأعباء وتنمية الكفاءات.

7- أسباب التخطيط للموارد البشرية:

إن وظيفة التخطيط هي أهم الوظائف الإدارية بحيث تسبق جميع الوظائف الأخرى إن التخطيط هو المنظم والمراقب والقيادي على الأداء البشري ومكانه وزمانه على صعيد إدارة الموارد البشرية، همه الوحيد هو الاستفادة من الموارد البشرية تنظيميا وتوجيهيا ورقابيا وقياديا أذن لابد من معرفة أسباب عمليات تخطيط الموارد البشرية والتي هي أربعة:

السبب الأول: يكمن في العلاقة التي تجمع بين التخطيط والأداء إذ أن التخطيط يؤدي إلى نجاح الموارد البشرية في معظم الأحيان وهذا ما أثبتته بعض الدراسات بين أداء المؤسسات المخططة وأداء المؤسسات غير المخططة بحيث وجدت أن المؤسسات التي تركز على تخطيط مواردها البشرية تتفوق على نظيرتها من المؤسسات التي لا تعطي أهمية للتخطيط.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

السبب الثاني: إنه يساعد المدراء والمؤسسات من السيطرة على قدرتهم وذلك في إطار العولمة بحيث يقوم أصحاب المؤسسات بأن يفكروا عالميا وينتجوا محليا⁵.

السبب الثالث: التخطيط هو إداري محض بحيث يوجه المدراء إلى التعريف عن أهداف المؤسسات وهو بالتالي يلزم بمضامينه ومعانيه ومساراته الموارد البشرية على التقيد به وبرامجه ومشروعاته وهذا ما يؤدي بالأهداف إلى تحفيز الأفراد. السبب الرابع: هو رقابي المضمون والمحتوى فلا يكون ناجحا إذا كان فارغ المضمون والمحتوى بحيث يجب أن تكون هناك معايير رقابية ملزمة.

8- عمليات التخطيط للموارد البشرية:

تختلف عمليات تخطيط الموارد البشرية بين مؤسسة وأخرى باختلاف نشاط المؤسسة وباختلاف حاجتها إلى الموارد البشرية.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تبدأ واقعا بتحديد أنواع الوظائف ونوعية الموارد البشرية المستقطبة لتتنبؤها إلا أن تخطيط إعداد ونوعية الأفراد مرتبط بشكل كامل بالخطوات التخطيطية الإستراتيجية التالية:

- تحديد متطلبات الموارد البشرية الكفيلة بإنجاز أهداف المؤسسة
- اختيار الموارد البشرية
- تحليل فاعلية البرامج المستخدمة لتسهيل عمل وأداء الأفراد.
- تخطيط برامج بديلة في حال عدم إثبات البرامج المتوقعة لما هو مطلوب.
- تغيير الأهداف في حال فشل البرامج في تلبية متطلبات الموارد البشرية
- فان لا يمكن للموارد البشرية أن ننجز ما هو مطلوب منها إلا بعد تزودها
- لخطة الإستراتيجية والتي تخص إنجاز أهداف المؤسسة.
- ففي حالة كون المؤسسة في حاجة إلى زيادة خطوط إنتاج جديدة تحفز لها
- إرباحا إضافية فما عليها سوى تخطيط مصادر وإعداد المهارات المتخصصة لذلك
- يجب جلبها لتحقيق هذا الهدف.

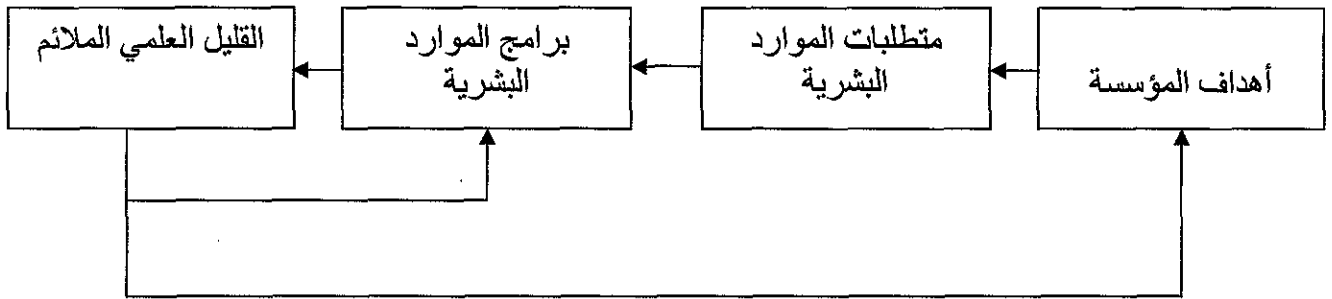
⁵- حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ص 140.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

أما التخطيط العملائي للموارد البشرية فيبدأ مع الخطوة الثانية للعمليات
تخطيط الموارد البشرية والمتعلقة باختيار البرامج المناسبة لتسهيل عمل وأداء
الموارد البشرية . ومن أهم تلك البرامج هي عملية استقطاب المهارات كفاءة أن
مراقبة التخطيط وتصحيح انحرافاتة باستمرار يفيد المؤسسة في تقادي الأعباء
والتكاليف الإضافية وكذلك التأخير في إعداد الخطط وتطبيقها بشكل سليم
وصحيح.⁶

الشكل رقم 04

عملية التخطيط



حسن إبراهيم بلوط ، مصدر سبق ذكره، ص 133.

II- تنبؤ الموارد البشرية:

بالواقع يعتبر تنبؤ الموارد البشرية جزءا متمما لعمليات تخطيط الموارد
البشرية إذ يلجأ المخطط مباشرة بعد تجميع المعلومات والبيانات من مصادر
الموارد البشرية؛ سواء الداخلية أو الخارجية إلى التنبؤ بكم ونوعية الموارد
البشرية التي سوف يسند إليها مستقبليا مهام تتعلق بمتابعة تنفيذ خطة المؤسسة.
ولا يمكن ان يكون للتنبؤ أهمية قصوى إلا إذا اعتمد على بيانات عن
التنظيم الإداري والقوى العاملة الحالية وفي طرق وأساليب العمل وعن الوظائف
المتوفرة أو شاغرة.

⁶ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، ص133.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

إذ تساعد هذه البيانات المجموعة من بيانات سابقة أو حاضرة على وضع خطة محكمة من خلال وضع فرضيات، ومعطيات تبين مدى احتياجات المستقبلية من الموارد البشرية سواء على المدى القريب أو البعيد.

أ- دور التنبؤ في تخطيط الموارد البشرية:

يلعب التنبؤ دور مهما في إيجاد التقارب بين العرض والطلب للموارد البشرية فالطلب يتحدد بناء على أهداف المؤسسة وذلك في البحث عن أكفأ العناصر من القوى العاملة أما العرض فيركز على تزويد الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار الذي سيقومون بتحقيق أهداف المنظمة وفي حالة عدم تناسب العرض والطلب للموارد البشرية فإن المخطط يلجأ إلى البحث عن خطط بديلة وذلك لتصحيح الخلل في الخطط الموضوعة سابقا.

يوجد نوعين من برامج تنبؤ الموارد البشرية بحيث تختلف حسب طبيعة كل مؤسسة فهناك برامج داخلية وتبين مدى حاجة المؤسسة من عمالتها الداخلية. بينما البرامج الخارجية فتبين مدى طلب المؤسسة للموارد البشرية الممكن استقطابها من خارج المؤسسة بهدف سد شواغر معينة وللتبأ بالعرض الداخلي والخارجي للموارد البشرية يجب التركيز على مايلي:

1- البرامج الداخلية تقوم على:

- الترقية
 - نقل الموظفين
 - تدريب وتنمية الوظائف
 - تخطيط المهن والوظائف.
 - السيطرة على قضايا تتعلق بترك الموظفين لوظائفهم .
- أما البرامج الخارجية فركز على سوق المؤسسة الخارجي للعماله من خلال مايلي:
- استقطاب الموارد البشرية
 - اختيار الموارد البشرية من خارج المؤسسة

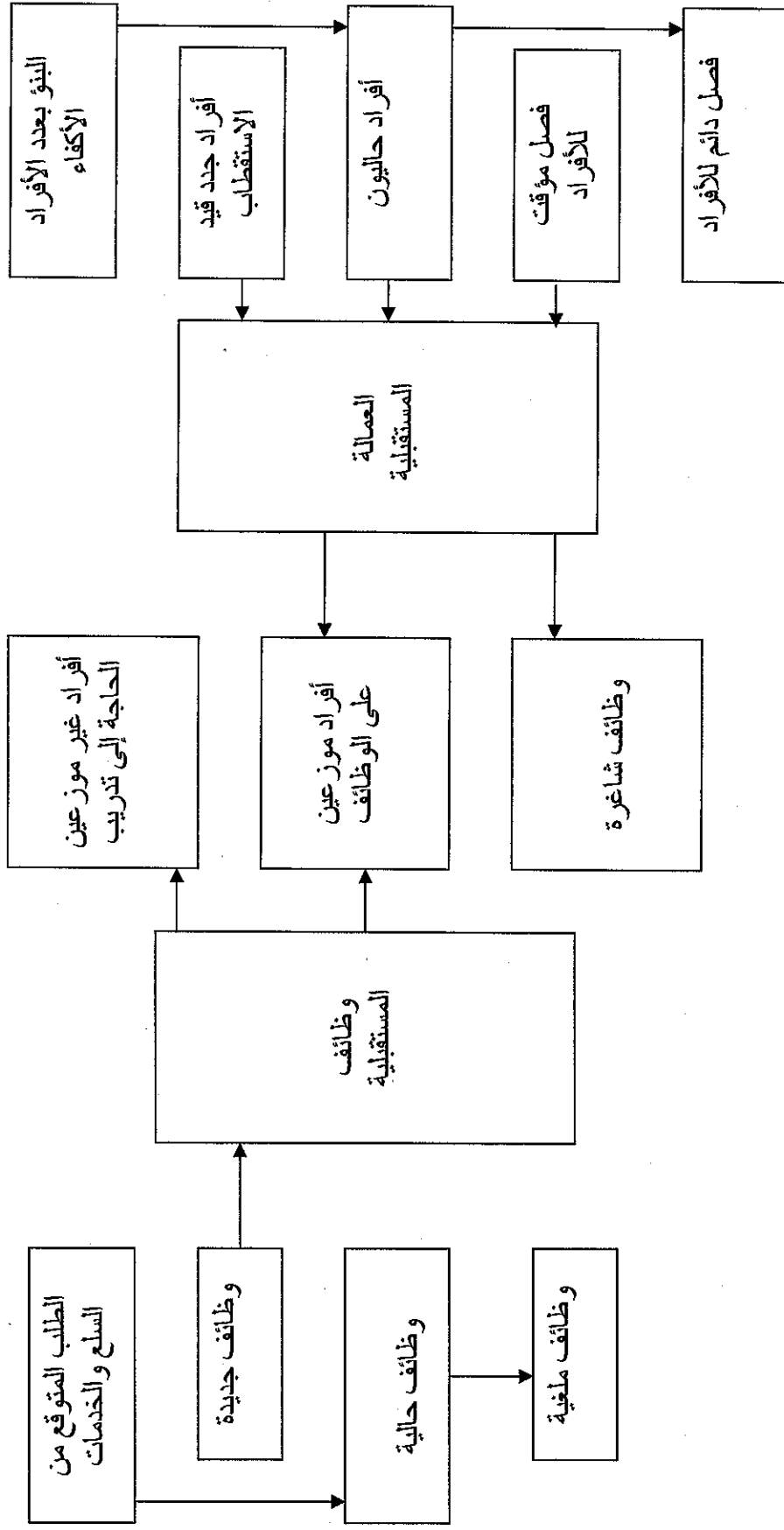
الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية و وظائفها

- تبادل المدراء

من خلال مما يسبق يمكن التأكيد على ان العرض الداخلي يساعد المخطط على تقدير عدد الأفراد المتاحين للعمل داخل المؤسسة خلال الفترة التي شملتها الخطة بينما التنبؤ بعرض العمل الخارجي يساعد على تقدير المتاح من الأفراد في سوق العمل الخارجي للمؤسسة وذلك تبعا لحاجتها ونوعية الوظائف المطلوبة.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

شكل رقم 05 تقاطع تنبؤ العرض و الطلب



- حسن إبراهيم بلوط، مصدر سبق ذكره، ص 137.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

ب- طرق التنبؤ: هناك نوعان من طرق التنبؤ للتحديد والتخطيط للاحتياجات للموارد البشرية على صعيد المؤسسة:

1. طرق التقدير والاجتهاد

2. طرق الرياضية أو الإحصائية

1- طرق التقدير والاجتهاد: تستخدم هذه الطريقة معطيات كمية بالإضافة إلى معطيات أخرى غير كمية مثل تجارب وخبرات المخططين الإداريين الذين اثبتوا جدارة مميزة في التنبؤ والمعرفة بالاحتياجات الفعلية من القوى العاملة اللازمة للمؤسسة في مواقع العمل خلال فترة رئيسية محددة تكون عادة سنة.

من بين طرق التقدير الاجتهاد طريقة التنبؤ للوحدة الواحدة وذلك بالاستناد إلى تقدير احتياجات كل وحدة أو قسم تسلسليا من الأسفل إلى الأعلى إذ أن مدراء الوحدات أو الأقسام أو الفروع يتلقون المعلومات ويحللون المعطيات العائدة للاحتياجات ونوعيات الأفراد المطلوبين في كل من المستويات التي يرأسونها ويصدرون التقديرات المستقبلية بعدئذ ترفع التقارير إلى مدراء القمة لأخذ موافقهم وإرسالها إلى مجموعة المخططين لإصدار التقرير النهائي العائد للتنبؤ بالإعداد المطلوبة من الأفراد الذين يمكن استقطابهم وتوظيفهم في كافة وحدات أو أقسام أو فروع المؤسسة ككل. وتقوم هذه الطريقة على ما يلي:

- طريقة التنبؤ من الأعلى إلى الأسفل: يشارك فيها كبار المدراء داخل المؤسسات المجربون بحيث يقوموا بدراسة أهم التأثير التي تتم على المؤسسة ومن أهمها مصادر الموارد البشرية بحيث يتم البحث في كيف الحصول مستقبلا على اليد العاملة المطلوبة فهي مرتبطة بواقع بسوق العمل وذلك نظرا لتأثير المنافسة والطلب الكلي للعمالة.

كما يوجد ضمن طرق التقدير والاجتهاد قاعدة التجربة العلمية وهي تستند إلى الماضي أي تعتمد على المعطيات السابقة لتحديد العمالة المطلوبة.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

- طريقة دلفي: تقوم على أساس استعمال آراء الخبراء في مجال التنبؤ فهو يتطلب وجود منسق محترف يقوم بجمع آراء الخبراء المختصين فهؤلاء الخبراء هم بالواقع منتشرين جغرافيا وغير متصلين مع بعضهم البعض أو الالتقاء وجها لوجه بحيث يدون المنسق آراءهم ويحاول من خلالهم الوصول إلى إجماع في الآراء فالتطبيق هذه الطريقة يجب إتباع الخطوات الآتية:

1. تحديد المسألة (حاجة المؤسسة من مندوب مبيعات خلال السنوات المقبلة).

2. التأكد من وضوح المسألة وضوحا تاما.

3. تحديد واختيار الخبراء المطلوب الاستعانة بهم.

4. توزيع استمارة والطلب من الخبراء تحديد الحاجة التقديرية (كل مسؤول وحدة يحدد حاجاته).

5. تحليل وتلخيص أجوبة الأسئلة.

6. توزيع الاستمارة للمرة الثانية مع الأسئلة محددة بهدف الوصول إلى إجماع حول الآراء.

7. تحليل أجوبة الخبراء مجددا وتحديد درجة الإنفاق فيما بينهم

8. إعادة توزيع الاستمارة للمرة الثالثة والاجتماع بأعضاء هيئة الخبراء بهدف تجاوز الخلافات التي ظهرت فيما بينهم.

فهذه الطريقة تعتمد على آراء الخبراء المختصين ومع أخذ بعين الاعتبار الآراء الفردية والتنسيق حول أجوبة جولات الاستقصاء للخروج بإجماع حول القرارات كما أنها تقوم على اختيار احسن الخبراء كما تتميز بتدني كلفتها إلا أنها تتطلب استخدام أكبر عدد من العمال لإعدادها وذلك للخروج بالإستنتاجات المطلوبة.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

2- طرق الرياضية والإحصائية:

إن هذه الطريقة تقوم على أساس استعمال وسائل رياضية وإحصائية في عملية التنبؤ بالحاجة للقوى العاملة وذلك ضمن نسب من الاحتمالات أما معروفة مسبقا أو مقدره بناء على معطيات سابقة ومن أهم هذه الوسائل الرياضية هي طريقة معدل دوران العمل وهي تظهر حركة الأفراد بين الوظائف وكذلك نسبة العاملين الذين سيغادرون أعمالهم مستقبلا.

أما معدل الإنتاج فهو تحديد كمية الوحدات الواجب إنتاجها من قبل كل العمال وهذا يسمح بتحديد العمال المطلوب توظيفهم على أساس هذا المعدل.

3- طريقة الجدول المقسم إلى خانات:

وهي الاعتماد على معطيات سابقة خبرة، وتقدير المدراء وذلك للتمكن من حساب احتمال انتقال الأفراد بين الوظائف وتقوم على ما يلي:

- الاستعانة بسجلات العاملين كجلب معلومات عن الوظائف الإدارية كالتوظيف والترقية.
- تحليل المعطيات وذلك لتحديد التأكد احتمال البقاء أو الترقى من قبل العاملين.
- استخدام جانب الاحتمالات وذلك للتنبؤ بمدى توزيع العاملين على مختلف الوظائف.

ج- برامج تخطيط الموارد البشرية:

تهدف برامج تخطيط الموارد البشرية إلى تفاعلي مختلف المشاكل التي تنجم عن عملية التنبؤ بالطلب والعرض من الموارد البشرية إن هدف برامج تخطيط الموارد البشرية هو البحث في كيفية تغطية النقص من الموارد البشرية أو العكس. إن التخطيط للموارد البشرية يسعى دائما إلى تحقيق مايلي:

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

1. التخطيط بهدف سد الفراغ في الوظائف:

إن هدف المخططين للموارد البشرية هو البحث عن مصادر التوظيف من الموارد البشرية وذلك كانت الحاجة إلى مناصب عمل وهذا ما يتطلب من المؤسسات بذل جهودا اكبر وابتكار وسائل استقطاب جديدة فالشغور ونوعية الأفراد يؤدي دوما ببرامج التخطيط إلى البحث عن كيفية سد النواقص واختيار اليد العاملة الكافية لسد الشغور في الوظائف إلى جانب الاهتمام بها في عملية التدريب والتأهيل وهذا ما يساعد على رفع المهارات وتطوير الكفاءات بحيث تقوم بعض المؤسسات بوضع برامج للتكوين والتأهيل ذلك لتكيف اليد العاملة الموجودة أو المستقطبة مع حاجاتها الأساسية وذلك مهما كانت التكلفة من وراء ذلك كما تقوم بعض المنظمات بالاعتماد على اليد العاملة الداخلية وذلك في حالة تعذر الحصول على قدرات بشرية في سوق العمل كتشجيع الأفراد الذين هم على أبواب التقاعد بتأجيل طلبات التقاعد أو الاستعانة بعمال متقاعدين أصلا وتقديم لهم تعويضات وحوافز ذلك لتشجيع على تقديم خدماتهم للمؤسسات .

2. التخطيط بهدف حل مشكلة الفوائض:

إن وجود عرض زائد لليد العاملة اكبر من الطلب منه وذلك بعد عملية التنبؤ فإن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى وضع خطط وبرامج كفيلة بحل مشكلة الفوائض ومن ابرز ما تقوم به هذه المؤسسات هو وجود لبرامج التقاعد المبكر ذلك من خلال تقديم حوافز للعمال لتشجيعهم على تقديم طلبات التقاعد المسبق إن هذه البرامج سهل وغير مكلف بالنسبة للمؤسسة فهو يختلف عن عملية التسريح وما يترتب عنه من تعويضات إلا أنه لا يمكن لهذه المؤسسة أن تعرض في هذه البرامج بل تحتاط حتى تتفادى خروج اكبر عدد من العمال نظرا للحوافز المقدمة لهم مما يترتب عنه البحث والتخطيط من جديد لسد الفراغ في مناصب العمل.

3- التخطيط بهدف إنشاء مؤسسة جديدة:

يتطلب إنشاء مؤسسات جديدة برامج استثنائية يركز على ما يلي:

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

- أن تكون لإدارة الموارد البشرية كافة المعلومات المتعلقة بالتطورات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتنافسية.

- التنبؤ بحجم العمالة ما لتأكد من توفرها.

- دراسة تأثير المحيط بمختلفه على المؤسسة مع وضع خطط بديلة لمواجهة هذه الصعوبات.

الربط ما هو موجود داخل المؤسسة من إمكانيات مع الموارد المتوقعة وذلك حتى يتم التأكد من التحقق من الإمكانيات.

إن التخطيط يهدي إلى إنشاء مؤسسات جديدة يتميز بصعوبته كما يتطلب جهدا جبارا وذلك لوجود أخطار لا يمكن للمؤسسة أن تتوقعها إلا بعد إنشائها. فلذلك يجب الربط بين مختلف الموارد وخاصة منها الموارد البشرية.

د- مستقبل وأفاق تخطيط للموارد البشرية:

إن الحاجة إلى مدراء أكفاء تسيير بهم المؤسسات أصبح ضروريا في يومنا هذا وكذلك في المستقبل فهذا ما يجعل المنشآت تسعى إلى استقطاب أحسن العناصر المسيرة في سوق العمل، وخاصة العناصر المخططة والذين اثبتوا نجاحهم في توجيه المؤسسات وهذا ما يتطلب من المؤسسات مدهم بالإمكانيات اللازمة لتسهيل مهامهم فلا بديل عن تخطيط المؤسسات لاستقطاب والاحتفاظ بالموارد البشرية التي امتلكت منها أكسبتها النجاح المستمر..¹

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة، ص 149.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

المبحث الثالث: المنظور الاستراتيجي لتسيير المعرفة.

تعتبر المعرفة ظاهرة ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة واهتم بها باحثين عديدين وذلك في إطار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وذلك لاعتبار الموارد البشرية والكفاءات ذات المعرفة مصدر التمييز والإبداع والقدرة على المنافسة.

I- المعرفة كمورد استراتيجي:

تعتبر المعرفة مصدرا تنظيما يعتمد على الكفاءات الفردية فهي ذات صفة شخصية وان الكفاءات الفردية هي التي تحوز على المعرفة بشكل دائم وقدرة تطبيقها كما تمثل موردا أساسيا داخل المؤسسة في خلق القيمة وإعطاء هذه الأخيرة قدرة تنافسية فلهذه الأسباب يجب على المؤسسة أن تقوم بتحليل الإطار والوسائل التي تساعدها في تنظيم أصولها وكفاءتها التي تقوم على المعرفة مما يجب عليها الإحاطة بأساليب تسيير المعرفة وإيجاد الحلول للمشاكل التي تعترض هذا الأسلوب من أساليب التسيير الجديد.

إن تحديد مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي يساهم في عملية تسييرها واستعمالها وتخزينها وخاصة إذا تم الاعتماد على وسائل الإعلام والاتصال الحديثة والتي تقدم مساعدة في عملية تخزين هذه المعلومات.

أولا: مصادر المعرفة:

1. دور التجربة في تحصيل المعرفة: يوجد ثلاث أشكال تؤدي إلى تحصيل

المعرفة وهي:

- التجربة

- التمهين

- البحث المنظم من داخل المحيط.

إن إنتاج التجربة يكون ناتج عن طريق ممارسة أي نشاط من خلال تزويد القائد بالمعلومات الضرورية وكل تجربة هي مفيدة في عملية تحصيل المعلومات

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

فهي تمثل تقدم في مجال المعرفة سواء مضاعفة المعلومات والأفكار أو إزاحة المعلومات غير المفيدة.

فبالنسبة للذاكرة لا تمثل جمع المعلومات أو حفظها بل تنظيمها ودراساتها وبالتالي فإن التجربة تعتبر مصدر أساسي في زيادة أهمية المعرفة.

ومن هنا تصبح المهارة مستقاة من عدة مصادر ففي فرنسا أصبح الحصول على الشهادة أمر ضروري حتى يستطيع أن يمارس نشاطا تكوينيا.¹

2. التكوين المهني: فهو أن يقوم شخص ذو مهارة من تكوين عمال المؤسسات وهذا لصالح المؤسسة.

وقد أقر ذلك تايلور عند تقسيمه للعمل الذي أدى إلى تخصص العمال في بعض مجالات العمل، فسوق العمل لا يوفر بالقدر الكافي العمال المؤهلين بل المؤسسة تسعى دائما إلى إعادة تكوينهم أو تأهيلهم.

3. الروتينات *les Routines* فهي تقنيات وطرق تسمح بإعادة تكوين للعمال والأفراد.

فيوجد نوعان من الروتين *Routines Statiques* أو التنظيمي. أو روتين نشط *dynamique* فالأول يتمثل في عملية تكرار بسيطة أما الثاني فموجه نحو عملية التمهين. وذلك لكون الروتين غير قابل للتحويل فهو ضمني *Tacite* فيمثل أصلا خاص بالمؤسسة .

ففي هذا الموضوع رأي *Boston Consulting Group BCG* قال " إذا كان تكرار أو التعلم بالإعادة تكون فيها المعرفة مضمونة وموجودة ضمن الروتينات فتكون القرارات آلية أو لا شعورية مما جعل البعض يشبه الروتينيات بالمعرفة العملية بسبب تكرار العمليات ذات النتائج الايجابية وسريعة التطبيق".

يرى نوناكا *I. NONAKA* " في دراسته أن المعرفة المتاحة بالمؤسسة موجود بشكل ضمني وموزع بين الموارد البشرية والكفاءات".

¹ - محاضرات أستاذ بندي عبد السلام عبد الله، ماجستير إدارة الأعمال 2006-2007.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

إن المعرفة بحاجة لعملية إتمام حتى تساهم في إنجاز العمليات التسييرية
وان تلك العمليات تساهم بشكل كبير في تكوين معرفة جديدة ناتجة عن إعادة
تشكيل المعرفة المنبثقة من تفاعلات الأفراد فيما بينهم.¹

الشكل 06

تحويل المعرفة

معرفة ضمنية من معرفة مفصحة		معرفة ضمنية إلى معرفة مفصحة
الاستنباط Formalisation	المشترك Socialisation	
التنسيق Combinaison	الإستدخال Internalisation	

ثانيا: أهمية المعرفة وأنواعها

بالنظر إلى الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تحتله المعرفة ضمن الحقل التسييري
باعتبارها من أهم الموارد الداخلية غير الملموسة المساهمة في حصول المؤسسة
على قدرة تنافسية.

1. أنواع المعرفة: تنقسم المعرفة بدورها إلى قسمين:

- المعرفة الصريحة أو المعرفة المؤسسة: والتي توجد لدى وثائق المؤسسة
المادية مثل الأرشيف، المعطيات، الإجراءات والمخططات والنماذج والمستندات
كما أنها تعرف بالمعرفة المعلنة Explicite لأنها شائعة ومعلنة بين الأفراد لأنه
يمكن الوصول إليها بكل سهولة.

¹ - محاضرات ماجستير ماجنت سنة أولى 2006/2007،. أستاذ بندي عبد الله عبد السلام.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

إن المعرفة الصريحة كما يصفها نوناكا هي البيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي نقرأ كميًا بحيث توجد هذه المعرفة ضمن وسائل تخزين كالثائق والكتب كما تخزن في وسائل الإعلام وهذا ما جعلها صريحة لكونها يمكن تداولها من شخص إلى آخر.

- **المعرفة الضمنية le savoir Tacite:** فهي لا توثق ضمن وثائق بل شخصية لا يمكن نقلها من شخص إلى آخر فهي مرتبطة بالشخص نفسه بحيث يتم نقلها عن طريق تجربة (مثل الطباخ الذي يتقل فنه إلى متربصة عن طريق الممارسة).

فالمعرفة الضمنية فهي معقدة، مرتبطة بالشخص الذي أوجدها فهي لا تكون قابلة للتبادل كما أنها غير محمية قانونياً فهي تختفي باختفاء الشخص، كما تعد المعرفة الضمنية معرفة مرتبطة بالمهارة التي تكتسب عن طريق الخبرة والتجارب فهي تختلف في تسييرها عن المعرفة الصريحة. إن المعرفة الضمنية أصبحت ذات أهمية قصوى داخل المؤسسة وهذا ما جعل المؤسسة دائماً تلجأ إلى الاعتماد على أكفأ العناصر في التسيير ومواجهة المنافسة الحادة.

- **المعرفة التنظيمية:** تكون نتيجة تفاعل كل أفراد المؤسسة فيما بينهم وعلاقتهم مع المحيط ففي هذه الحالة المؤسسة هي المنتجة للمعرفة والمستخدم لها فهي تتكون من التجارب والخبرات التي تقوم عليها المؤسسة.

المعرفة الخارجية: فهي تكون نتيجة احتكاك المؤسسة بمحيطها والتي تكون نتيجة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة مع الخارج أما الأشكال الأخرى للمعرفة فهي:¹
المهارة: (Le Savoir Faire (know-how): فهي فن استخدام للمعلومات المحصلة تستخدم في تحديد هدف معين وتمثل الانشغالات الأولى للمؤسسة.

إن القيمة المضافة للمنتوج، و الخدمات المعروضة للبيع تقوم على أساس معلومات تسمح بتطبيق أحسن للتجارب المتحصل عليها.

¹ - بندي عبد السلام عبد الله، محاضرات الماجستير مانجمنت 2006-2007.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

فهذه المعطيات هي الثروة الحقيقية للمؤسسة التي تمثل المعرفة الخاصة بها والقابلة للتحويل فغاية المؤسسة الاحتفاظ بالمعرفة وتخزينها ثم تطويرها إذن يمكن نستخلص أن المهارة نتيجة تجربة.

حسن التصرف: Le Savoir être النوع الثالث يمثل طبيعة بـسيكولوجية ويتـرجـم قدرة الفرد على التكيف مع محيطه الاجتماعي و السلوكات المناسبة لكون الطرف يتطلب المرونة والقوة التي تسمح للشخص على إنتاج أحسن لمنتجات المؤسسة. فحسن التصرف **savoir être** هو نموذج اقترح منذ السبعينات وخاصة في مجالات عرض المنتجات للبيع.

في وضع يتميز بمنافسة شديدة ومتطلبات كبيرة من قبل الزبائن فالمؤسسة لا تبحث عن عمال لديهم تكوين خاص أو كفاءة تقنية (مهارة) في مجال معين بل يكون لهم صفة حسن التصرف **Savoir être** للقيام بعملية البيع وإنما قوة التكيف في جماعة اجتماعي - مهني **Socioprofessionnel**.

Savoir devenir: فهي تسمح لمسؤول الموارد البشرية بوضع أو إعداد مخطط خاص بتنمية الموارد البشرية للمؤسسة فهذا النوع من التسيير يتطلب قبل كل شيء تكويننا وتربصا خاصا يسمح للمختصين بكشف عن قدرتهم الموهبية وذلك قبل إعداد هذه المخططات.

فالموارد البشرية لا يمكنها أن ندرس كباقي الوظائف (المالية، المادية) فالأولى تتقادم والثانية تهتك بمرور السنين ويتضمن ذلك من وجود طاقات كامنة **Potentiel Humain**.

II - مستويات واستراتيجيات تسيير المعرفة

أولا: مستويات تسيير المعرفة

إن تسيير المعرفة تقوم على أساس ثلاث مستويات أساسية حسب ما جاء في كتاب علي سلمى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

- المستوى الاستراتيجي: وهو يقوم بدراسة القيمة الإستراتيجية لرأس المال الفكري (المعرفي) وذلك للقيام بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

- **المستوى التكتيكي:** يقوم بتحليل مجموعة المعارف على مستوى المؤسسة وهذا يتطلب القيام بما يلي:

- تحديد مصادر المعرفة لدى المؤسسة كالثائق والمستندات
- ربط المعارف بمصادر المعلومات المتاحة داخل المؤسسة
- دمج نظام تسيير المعرفة مع نظام تسيير المعلومات في المؤسسة وذلك لتمكن توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.

- **المستوى العلمي:** اتخاذ إجراءات وخطوات يتم إعدادها على المستوى التشغيلي وضمن التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات التي يجب أن تكون متطورة.

ثانيا: استراتيجيات تسيير المعرفة

إن اختيار إستراتيجية لتسيير المعرفة داخل المؤسسة يعد أمرا ضروريا وذلك حتى تستطيع المؤسسة التكيف مع محيطها الخارجي أو الداخلي ومن أهم هذه الاستراتيجيات:

- استراتيجيات منع النشر: تقوم هذه الإستراتيجية على ترميز المعرفة وذلك لمنع نشرها أو توزيعها وذلك حتى تصبح خاصة بالمؤسسة المعنية.
- استراتيجيات تبادل المعرفة: وهنا تقوم المؤسسات بالسماح بنشر المعرفة وتبادلها مع مؤسسات أخرى وخاصة في المؤسسات التي تتميز بقدرة إبداعية فلهذه الأسباب يجب على المؤسسات القيام بإتباع السياسات الآتية:
- أ- سياسات رسمية: في هذه الحالة يقوم المسيرون بتهيئة بيئة المؤسسة عبر مجموعة من العمليات بغية تحقيق إستراتيجية تهدف إلى تسيير المعرفة المتاحة داخل المؤسسة.

ب- سياسات إندماجية: أن أهمية المعرفة تجعل المسير يقوم بتسييرها بشكل فعال فهي لا تشمل مستوى معين بل يتعداه إلى ليشمل المنظمة بشكل كلي.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

ثالثا: مراحل تسيير المعرفة:

إن تسيير المعرفة كمورد استراتيجي داخل المؤسسة يتطلب وضع خطط يتم من خلالها الوصول إلى مصادر المعرفة وجمعها، ثم محاولة توظيفها وتثمينها ويتم تسيير المعرفة داخل المؤسسة عبر المراحل الآتية:

أ- جمع وتخزين المعرفة: يتم جلب المعرفة من خارج المؤسسة وذلك من خلال علاقات هذه الأخيرة مع محيطها الخارجي بحيث تقوم المؤسسة بالاستثمار في مجال الرأسمال الفكري من خلال تنمية كفاءتها الداخلية والتي تقوم بدورها بخلق المعارف وتشجيع التكوين والتأهيل عن طريق نشر المعرفة بحيث يتم الاحتفاظ بها من خلال تخزينها.

كما يجب القيام بتحفيز الموارد البشرية على الابتكار والتكوين من أجل خلق معرفة جديدة وذلك من خلال الاستعانة بوسائل من أجل تحقيق ذلك أهمها:

- استثمار الأفكار الموجودة ضمن المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة.

- جمع المعطيات والمعلومات وتحليلها.

- تبادل المعرفة بين الأقسام.

ب- خلق المعرفة:

تتمثل عملية خلق المعرفة في الكشف عن الأفكار والمعلومات التي يحتفظ بها العاملون فهذا يجب الاهتمام بتشجيع الموارد البشرية على خلق المعارف الجديدة.

ج- تقييم المعرفة: يتم تقسيم المعرفة من خلال توثيقها وتخزينها كذلك نشرها واستغلالها كما يتم المراجعة المستمرة للمعلومات المخزنة وإثرائها بشكل مستمر.

لقد تشكلت منهجية تسييرية تعتمد كثيرا من المؤسسات التي تتوفر على ثروة معرفية وتتمثل فيما يلي:

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

- استخدام المعرفة في سياسات واستراتيجيات المؤسسة واستخدامها في اتخاذ القرارات المؤسسة.

- تحديد قدرة المعرفة داخل المؤسسة على المنافسة

- مقارنة المعرفة المحلية مع باقي المؤسسات حتى تستطيع المؤسسة تحديد قوتها التنافسية.

رابعاً: الأهمية الإستراتيجية لتسيير المعرفة

إن أي اقتصاد يقود على أساس المعرفة والكفاءة يكون له قدرة تنافسية كما يكون له القدرة على التجديد والإبداع وخاصة في الكفاءات المرتبطة بالمعرفة، كما يمكن تمييز كل مؤسسة عن بعضها البعض من خلال مستوى كفاءاتها ومعرفتها وخاصة منها الضمنية.

إن أهمية المعرفة في صنع الكفاءات أصبح ضروري في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة من خلال خلق القيمة المضافة
أ- الترابط بين الكفاءات والمعرفة:

إن عملية دمج مفاهيم الموارد، الكفاءات والمعرفة ضمن رؤية إستراتيجية تمكن المؤسسة من امتلاك قوة تنافسية فكل نظرية تختلف حسب مكانة المعرفة كمورد أساس من موارد المؤسسة وذلك لصعوبة التمييز بينها وبين الكفاءة فإن بعض الباحثين اعتبروا المعرفة كمورد أساسي من موارد الداخلية للمؤسسة.

إن كل من المعرفة والكفاءة يندمجان فيما بينهما بشكل مشترك ضمن موارد المؤسسة الداخلية مما يساعد على إعطاء المؤسسة قدرة تنافسية.

لقد رأى Koenig هناك تداخل بين كل من الكفاءات والمعرفة بسبب عدم القدرة على تحديد الحدود بينهما...¹

فالكفاءات ترتبط بالمهارات مع استخدامها لجزء من مهاراتها.

في حين هناك من رأى أن كل من الكفاءة والمعرفة تقوم على ما يلي:

¹ - Koenig G : Les Ressources aux principes de la stratégie Economie 99, P.28

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

- التفريق بين مفهوم المهارة *le savoir faire* والكفاءة فالكفاءة هي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة في حين المهارة تخضع لقيود معينة من تقنية واقتصادية داخل المؤسسة.

- مهارات المؤسسة *le savoir faire d'entreprise* ناتجة عن مهارات الأفراد والتي تكون في الغالب معرفة ضمنية.

ب- علاقة المعرفة بتسيير الموارد داخل المؤسسة:

إن تسيير الموارد داخل المؤسسة تختلف حسب طبيعة هذه الموارد سواء كانت موارد مادية أو غير مادية المتمثلة في المعرفة بل يركز على الجوانب الآتية:

- المعرفة تعتبر من الموارد غير المادية فهي لا تنتهي باستعمالها وإنما تتحصل المؤسسة على قيمتها عند استخدامها. كما انه يمكن تقييد المعرفة وخاصة إذا تم تقديمها المؤسسة لأول مرة.

- يختلف الاستثمار في الموارد المادية عن غيره في الموارد غير المادية (المعرفة) والذي يتحول إلى الاستثمار في موارد غير ملموسة أو في رأسمال الفكري.

- إن تقديم المعرفة في الغالب يكون اقل مما يقدم كنموذج وذلك لكونها خاصة سواء بالفرد أو بالمؤسسة بحيث يسمى هذا الجزء المقدم بالمعرفة الصريحة أما الباقي يسمى بالمعرفة الكامنة .

ج- الخصائص الرئيسية للمؤسسة المسيرة بالمعرفة:

تتميز المؤسسة المسيرة بواسطة المعرفة بجملة خصائص أهمها:

- اعتماد البحث العلمي طرق التفكير المنظومية كأساس في التخطيط من خلال التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

- حرص المؤسسة على تنمية التراكم المعرفي في المصادر الداخلية والخارجية بدل التراكم المالي والمادي.
- الاستخدام الأحسن للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف
- تعتبر الكفاءات ذات المعرفة النسبة الغالبة من الوظائف المؤسسة وذلك لاعتمادها على العلم والخبرة والقدرة على الإبداع .
- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة والتي تستثمر داخل المؤسسة.
- تحديد السلم الهيكلي داخل المؤسسة وذلك حسب درجة كفاءة وما يتمتع العامل من معرفة تتناسب والإمكانات المتاحة.
- نشر المعرفة المتاحة داخل المؤسسة وذلك مما يعطي للمؤسسة قدرة تنافسية.

الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و وظائفها

خلاصة الفصل الأول:

إستعرضنا في هذا الفصل دور وأهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية.

إن الموارد البشرية أصبحت تساهم في إعطاء المؤسسة قدرة تنافسية وذلك لكونها عنصرا إستراتيجيا من عناصر أصولها، ومصدر من مصادر الأداء المتميز.

إن أهمية الموارد البشرية تتمثل في حسن تسييرها وخاصة على المدى الطويل مما يساهم في إيجاد أحسن الطرق والوسائل لتسيير هذا العنصر المهم. إن أهم الدراسات والتحليل في هذا المجال تؤكد على القدرة التنافسية للمؤسسة أصبحت مرتبطة إستراتيجيا بالرأسمال البشري الأمر الذي يفرض إستخدام طرق تسيير حديثة كتسيير الكفاءات ورأسمال الفكري.

الفصل الثاني:

تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الإقتصادية

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل الثاني:

إن مفهوم الكفاءة لم يعطى له أهمية إلا ابتداء من السبعينات فابتداء من ذلك التاريخ أصبح يحل مفهومها محل التأهيل **Qualification** فلم يكن وجودها عشوائيا، وإنما جاءت في وقتها مثل ما جاء التأهيل في وقته فبعد أحداث سنة 1968، وبالتالي في بداية السبعينات أصبح مفهوم الكفاءة يتداول في مختلف الحوارات واللقاءات بين مختلف الشركاء الاجتماعيين ، ففي هذه المرحلة تم الأخذ بعين الاعتبار الكفاءة الفردية من أجل الحصول على أكثر فعالية.

إن ظهور الكفاءة في الثمانينات مع متطلبات منافسة (النوعية، الخدمات، التجديد) فكل هذه التعقيدات المهنية تتطلب البحث عن شكل جديد لتنظيم العمل وهو ترك حرية المبادرة للعامل وبالتالي أصبحت الكفاءة الفردية في هذه المرحلة ضرورية. لقد اعتبر روسن Rosen في أعماله في الثمانينات "العمل كرزنامة مربوطة"¹ ففي سوق العمل العامل يبيع خدماته وكذلك كفاءته وقد اقترح Rosen روسن ما يسمى بالأسما البشرية وهو إعطاء أهمية خاصة لتكوين العامل وتخصيص استثمارات في مجال تنمية كفاءة العمال من قبل المنظمات والمؤسسات.

¹ - Guy Le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, édition d'organisation, P15.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول : مراحل تطور الكفاءات

منذ عدة سنوات إلى غاية اليوم هناك ميل للاختلاف بين التأهيل Qualification والكفاءة Compétence هذا الاختلاف تم تجاوزه من قبل الكتاب الاجتماعيين فكل المنظمات النقابية أكدت اليوم لابد من دراسة كل من التأهيل والكفاءة مع بعضها البعض. Le mede F أكد انه لا يمكن التقدم في البحث في موضوع الكفاءة دون دراسة وإعطاء ضمانات حول التأهيل.

فبعد تجاوز هذا الاختلاف الزائف بين الكفاءة والتأهيل والذي عرقل كل محاولات التفاوض من اجل إعداد الاتفاقية الجماعية بين الشركاء فقد تم الاتفاق على مايلي وذلك بعد ثلاث سنوات من التفاوض والحوار.

شكّل التأهيل الموارد من (المعرفة، المهارات، وسلوكات الشخص) والمحصلة من قبل الشخص من خلال التكوين، أو ممارسة نشاطات مهنية.

أما الكفاءة: فهي كيفية استخدام هذه الموارد في الميدان فقد اعتبر التأهيل كعلبة مفاتيح أو أدوات في حين اعتبرت الكفاءة كوسيلة أو ذات استخدام هذه العلبة¹

1- تاريخ ظهور الكفاءة:

هناك أربع فترات تاريخية حديثة التي بدأت تظهر فيها الكفاءة كنموذج للتقسيم وترتيب العمال في سلم الأجور.

- المرحلة الأولى: بداية السبعينات (الاستقلالية الذاتية Autonomie individuelle)

تميزت هذه المرحلة بوجود مفاوضات حول تصنيف عمال التعدين الذي تم تطبيقه في سنة 1974، وقد تميزت هذه الاتفاقية بوجود تناقض للعمال ولكن في الأصل ما هو إلا شكل بسيط وغير مستقل والتناقض الكبير في وجود عدة مقياس للتصنيف (مسؤولية، استقلالية الخبرة المحصلة).

ففي هذه الاتفاقية أكدت على كون أنه تم التصنيف حسب منصب العمل وليس حسب الشخص، فبعد ذلك مباشرة أكدت نقابة التعدين لأرباب العمل أن التصنيف يكون عملي فقط على أساس محتوى العمل وبمساعدة المقاييس الجديدة.

¹ - le modèle des compétences : Philippe Zarifian, Edition liaisons 2001, P 09.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

فإذا أخذنا مقياس (الاستقلالية والمسؤولية) فالمنصب مسؤول أو عمل مستقل فلا ينطبق إلا على الجانب البشري. فهذه أعمالا التي تقيم وترتب. فنقول هذه منصب عمل ذو استقلالية خاصة به.

فالأشخاص صنفوا حسب كمصّب العمل الذي يشغلونه وبالتالي أعطى تطبيق هذا الاتفاق حملة واسعة في تقييم الأعمال.

إن وجود تناقضات في هذه الاتفاقية اعتبر كمؤشر أساسي في ظهور نموذج الكفاءة بالرغم من غياب كلمة كفاءة من القاموس تلك الفترة. وذلك من خلال ظهور تصنيف الأفراد عكس تصنيف منصب العمل.

إن مرحلة السبعينات تميزت بانئقال وسائل التصنيف إلى تحديث وتطوير المنظمات واطمحلال العلاقات المهنية التقليدية وهذا ما أدى إلى تقلص دور النقابات. كما تميزت هذه المرحلة بإعطاء أهمية قصوى لعنصر الاستقلالية وخاصة منه الاستقلالية الفردية دون استقلالية الجماعية والاستقلالية هي قدرة على تحديد نفسي طريقة وجودي¹

في هذه المرحلة تطورت الكفاءة فيها من جانب اجتماعي معمق، وخاصة من خلال وجود أزمة اقتصادية في فترة السبعينات وذلك بعد توقف الاستثمارات.

المرحلة الثانية: منتصف الثمانينات وخروج من الأزمة الاقتصادية

عند بداية الإقلاع الاقتصادي في (1984/1985) انتعش من جديد مفهوم الكفاءة

وهذه الفترة ولكن بشكل أكثر وضوحا. بحيث تدخل فيهما عنصران أساسيان وهما:

- العنصر الأول: خروج من الأزمة: تميزت ظهور نوعية المنتج، تشخيص

العلاقة تجاه الزبائن، (كلمة، النوعية، المرونة، والتجديد) وبالتالي أصبحت

الكفاءة فيها لامركزية القرار وذلك حتى يسمح للقاعدة بأداء مهامها في أحسن

الظروف.

¹ - مرجع سبق ذكره، صفحة 21.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- العنصر الثاني: كنتيجة التحولات السريعة في مجال النوعية الإنتاج التطور السيكلوجي أعطيت أهمية كبرى للاستقلالية الذاتية التحليل وبالتالي أصبح تعريف الكفاءة على كونها تحمل للمسؤولية واتخاذ أحسن القرارات في وقت قصير وفي مواجهة حدث معين.

المرحلة الثالثة: منتصف التسعينات ومرحلة الترشيد:

فهي أصعب مرحلة والتطورات التي شهدتها سنوات الثمانينات توقفت بالرغم من وضعية اقتصادية مساعدة وخاصة بعد إعادة تهيئة المؤسسات وخاصة نظام الحكومة *la Gouvernance* أما التجديد التنظيمي جاء في الدرجة الثانية وبالتالي أعطيت الأولوية إلى تخفيض التكاليف وعدد العمال وذلك للبحث أكبر مردودية داخل المؤسسة. وبالتالي أصبحوا إطارات مرحلة الثمانينات منعزلين أو توقفوا عن عملية البحث وهذا لا يعني أن هناك خطوات رجوع إلى الوراء أو أن ما تكلم عنه في الالبياض عن الكفاءة كان غير صحيح ولكن هناك أولويات أخرى كما تميزت هذه المرحلة بظهور تعابير ومصطلحات جديدة وكلها تدور حول مفهوم الكفاءة إلى جانب ذلك ظهر هناك تطور ملحوظ تخفيض كبير للعمالة مع استثمار حقيقي في مجال تطوير كفاءة العمال المتقنين. إلا أن هذه العملية ماهي إلا الاستثمار في مجال تنوع وتخصص العمل الذي يقوم به الأجير.

المرحلة الرابعة نهاية 90:

انتهت هذه المرحلة بظهور عدة اتفاقيات (2000م) في ميدان تسيير الكفاءات بفرنسا، وأصبح مفهوم الكفاءة يظهر من جديد وخاصة عند منتصف التسعينات واخذ شكلا جديدا وخاصة في ملتقيات 98 Deauville وما قاموا بتحضيرات خلال سنتين لعب دورا أساسيا في تطوير هذا المفهوم.

كما أصبح تحليل التطور الاجتماعي للعمال (مستوى التعليمي كبير جدا، تحول في سلوكات العمال، حاجات الأجيال الصاعدة) مما أعطى أهمية في تحديد للاستقلالية وحرية تفكير للفرد.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

إن متطلبات المنافسة يتحتم الاهتمام بتنمية الكفاءة وليس التطور التكنولوجي، أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو مستوى العمال.

2- تسيير الكفاءة:

- مفهوم الكفاءة:

لتعريف الكفاءة لابد من طرح السؤال الآتي ما معنى الكفاءة؟ فلو أخذنا على سبيل المثال مدير مؤسسة فكيف يمكنه اخذ القرار والتنسيق بين مختلف الوظائف، إداري مؤسسة يعرف كيف يدرس حسابات المؤسسة، طبيب يعرف كيف يطرح الأسئلة إن كل هذه الخصائص أو الكفاءات وتعتبر كمزايا ملموسة فلهذه الأسباب يجب تعريف هذه العوامل:

الكفاءة فهي ظاهرة وغير مخفية وكل الخصائص التي ترى فيمكن قياسها وقابلة للتسيير، إذن يمكن أن نعتبر الكفاءات كخصائص قليلة للمشاهدة.

إن عمل فعال يمن ملاحظته من خلال نتيجة حسنة أو عمل مناسب تبعاً للقيم وثقافة المؤسسة. فباعتبار الكفاءات كخصائص ملموسة فإننا لا نأخذ بعين الاعتبار فقط المعارف الخاصة والسلوك الفرد ولكن تأخذ القيم، القدرات فكل هذه الخصائص يمكن ترجمتها بسلوك ملحوظ. أما الخصائص الفردية فهي هاته للمؤسسة ولكن غير مرئية.

فحسب ليورينو، وطارندو Tarondeau & Lorino ، يعني مفهوم الكفاءة الاستعداد أو القابلية للتوفيق بين الموارد بغية أداء مختلف الأنشطة أو العمليات المحدد، كما يعتبر لبوتريف GUY Le Boterf لا يتوقف على قابلية الموارد (معرفة، قدرات) بل على الكيفية التي يمكن بها نقل هذه الموارد.¹

كما تعرف الكفاءات بأنها تمثل قوائم أو بيانات للسلوكيات التي يكون فيها بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخر بينما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الحالات، وقد تكون تلك السلوكيات في حالة الأداء اليومي أو في بعض الحالات الاختبار، الأمر الذي

¹ - Guy Le Boterf, de la compétence édition d'organisation essai sur un attracteur étrangers, paris 1997, page 42.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

يؤدي بالكفاءات من خلال الخصائص الفردية والموصفات المطلوبة إلى القيام بالمهام المهنية بدقة.

إن مفهوم كفاءات الموارد البشرية أو الكفاءات الفردية يمكن تجزئته إلى عاملين أولهما المساهمة التنظيمية التي تمثل مساهمة المؤسسة والعامل الثاني وهو مساهمة الفرد من خلال (التكوين القدرات، المهارات).

أما زاريفيان Zarifian يعتمد كثيرا على مبدأ المبادرة ونظرية المسؤولية فبالنسبة إليه يمكن تلخيص مفهوم الكفاءة في النقاط الآتية:

- حق المبادرة وتحمل المسؤولية من قبل الفرد في مواجهة المشاكل أو أي حدث يواجهه في حياته.

- تأثير ذكاء الشخص على المعارف المحصلة وتحويلها إلى قدرات في مواجهة حوادث أو مشاكل

تصنيف الكفاءات:

الكفاءات البشرية: يمكن توزيعها تبعا لعدة أشكال إن بعض التصنيفات إلى المعرفة، المعلومات، المقدرة، الرغبة وكذلك القدرة ثم الكفاءة في حين تصنيف آخر يذكر المعرفة والقدرة. فهناك اختلاف بسيط بين الكفاءات المتخصصة والتي هي مرتبطة بالمعارف وأخرى سلوكية.

إن كل من القيم، الحوافز الشخصية، الرغبة فهي قابلة للتمويل إلى كفاءات سلوكية ولا تدخل في إطار الطموحات المهنية. فكلما كانت الكفاءة أكثر تعمقا فهي أقل رؤية أي لا يمكن ملاحظتها.

أما الكفاءات المرتبطة بالمعارف فهي لا تنطبق إلا المعارف مثلا دراسة ميزانية مالية، التسريع الاجتماعي،... الخ.

أما الكفاءات السلوكية فهي مرتبطة بالشخص وتتمثل في المبادرة الاتصال الشفوي، القدرة على اتخاذ القرار.. الخ

من بين الكفاءات السلوكية: يوجد عدة أشكال للكفاءات:

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- الكفاءات المتعلقة بالقيم وهي مشتقة مباشرة من قيم المنظمة وخاصة بها مثل المهمة، الإستراتيجية.

إن هذا النوع من الكفاءة يستطيع أن يخلف نوع من الرابطة والرؤى داخل المؤسسة الكفاءات المرتبطة بالقيم فهي:

- التوجه نحو الزبون

- التعاون

- تحسن مستمر

الكفاءات الخاصة بعائلة الوظيفة: فهي ضرورية من أجل تحمل جيد في عائلة الوظيفة فتعتبر كفاءة القيادة هي خاصة بكفاءة العائلة فكل مسؤول لهذه الوظيفة يجب أن تتوفر لديه كفاءة.

الكفاءات الخاصة بالوظيفة: هي كفاءات تستخدم من أجل ملاءمة وظيفة بنجاح مثلا وظيفة الشراء يجب على الممتحن هذه الوظيفة أن يكون مشتري.

فيجب على كفاءة أن تتميز بما يلي:

- مرئية وقابل للقياس

- قابلة للتقسيم إلى عدة مستويات

- تكون واضحة المعالم

كما يوجد خط للمؤشرات خاصة بقياس الكفاءة.

- تشكل سلوكيات معينة

- بسيطة

- حكم على القيم كونها جيدة أو سيئة.

تعتبر الكفاءات كخصائص بشرية متخصصة تتأثر بفوائض للقيمة عند تحقيق المؤسسة أهدافها

في هذا الاتجاه تعتبر المواقف، الحوافز، المثابرة، أو الذكاء ككفاءات إلا في إطار القدرة على تحويلها إلى سلوكيات ملموسة ومرئية.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

مثال على كفاءة وبعض المؤشرات

تحليل مشاكل
تحليل مشكل يتطلب البحث معلومات إضافية من اجل الحل. - اخذ بعين الاعتبار المعلومات الضرورية - وضع ربط بين مختلف اطراف الإشكالية - وضع أسئلة من اجل الحصول على أحسن المعلومات ثم بالمشكل. - تحليل المشكل في العمق.

في وقت سابق الكفاءات التقنية تكون خاصة بكل وظيفة والى يمكن تحديدها أو قياسها و التالي يسكن التركيز على الكفاءة السلوكية فيمكن تقسيم الكفاءات إلى ما يلي¹

- الكفاءات جنيريك *compétence générique* فهي ضرورية لأجل ضمان نجاح إستراتيجية المؤسسة وصالحة لكل متعاون فهي خصائص عامة لسؤال مهم على كل المستويات وفي مختلف الأدوار .
 - كفاءات المستوى *compétence de niveau* وهي التي توضع تحت تصرف مجموعة أو في مستوى وظيفي.
 - كفاءة الوظيفة أو الدور *Compétence de fonction* فهي كفاءة مطلوبة من اجل عمل أحسن أو وظيفة محددة.
 - عدد كفاءات بدورها تجمع بشكل عنقود وكل عنقود بدوره يجمع كفاءات حسب نموذج السلوك الذي تتميز به.
- هذه العناصر تسهل عملية تسيير الكفاءات وبالتالي يسهل عملية تحديد طبيعة الكفاءة هل قوية أو ضعيفة.

¹ - Lou Van Beirendonck: "Tous compétents " management des compétences dans l'entreprise (de BOECK)", p23.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

عدد الكفاءات :

من تسهيل وتبسيط تعقيدات سلوكات البشرية في بعض الكفاءات لابد من تقسيم هذه الأخيرة وكل كفاءة تتميز بمقياس ومؤشرات.

عدد الكفاءات في مختلف النماذج المستعملة تكون متغيرة ولكن متحكم فيها وبالتالي مختلف المؤسسات تحتوي على حقيقة عملية تقوم على أساس توزيع الكفاءات. فإذا كان أكبر عدد من كفاءات لا يمكن تسييرها وبالتالي لا يمكن تقييمها وبالتالي تؤخذ إلا لكفاءات ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة .

إن النموذج الأمريكي يقوم على أساس الكفاءة الفردية (السلوك الشخصي) فسلوك الشخص الذي يقوم بأداء أحسن للوظيفة أو المهمة المنوطة به.

عكس الأمريكيين فإن البريطانيين فالكفاءات هي مطالب غير ضرورية من أجل أداء وظيفة أو دور داخل المؤسسة.

مستوى الكفاءة:

هناك مختلف النماذج تستعمل للتوزيع للكفاءة حسب المستوى ولتحديد ذلك يمكن

استعمال الجدول الآتي:

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

مستويات الكفاءة والمؤشرات

المؤشرات	المستويات	الكفاءة
<ul style="list-style-type: none"> - واضحة ومفهومة - هيكل الرسالة - استعمال منهجية وقواعد صحيحة - شرح المفاهيم التقنية - تقديم أفكار بشكل واضح ومنطقي 	<p>1. التعبير بشكل واضح وصحيح ومفهوم</p>	<p>اتصال شفوي القدرة على توصيل رسالة شفوية بشكل يفهمه الجمهور الموجهة له.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التكلم بسهولة (عدم تكرار الجمل، عدم البحث عن كلمات ليس بها معنى) - تكلم بأسلوب مناسب - المتدخل يتكلم عفويا - طرح البحث بسلوك بواسطة أمثلة. - سماح للمستمع بطرح الأسئلة - التأكد من فهم الآخرين - إعادة تشكيل الرسالة أو الخطاب في حالة عدم فهم المستمع - استعمال لغة مقبولة من الجمهور. 	<p>2. استخدام أسلوب موجه للمستمع</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - استعمال لغة مقبولة - مواصلة الحوار بشكل واضح - استخدام مختلف التقنيات لتوصل الرسالة (أمثلة، مقارنة، أسئلة، أشكال) - اخذ بعين الاعتبار نموذج لحوار لعادات وثقافة المستمع 	<p>3. تشكيل اللقاء باستعمال الاتصال المناسب</p>	

- Lou Van Beiren donck, 28-27 صفحة، مرجع سابق الذكر،

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

لأجل استعمال مختلف المستويات من أجل تعريف درجة الكفاءة المرغوب فيها خاصة بوظيفة معينة يمكن استعمال هذين المثالين: المثال الأول: كفاءة التخطيط والتنظيم

- المتعاون للمشروع. مستوى 1.

- رئيس المشروع: مستوى 3.

- رئيس القسم: مستوى 1.

مثال موجه للزبائن:

- المستقبلية: مستوى 1.

- مساعدة التجارية: مستوى 2.

- مندوب المبيعات: مستوى 3.

إن هذا النموذج من الكفاءات (مستوى الكفاءات) يفترض ضمنا وجود شخص في هيكل تنظيمي أعلى يجب أن تكون له كفاءة عالية ولكن الأمر ليس كذلك، فكفاءة أقل أهمية يمكن تخص وظيفة عالية مثل كفاءة التخطيط والتنظيم مثال 2.

افتراض آخر وهو أن شخص يحصل على مستوى كفاءة (3) يتقن المستويات (2) (1)، والتطبيق اثبت العكس ممثلا شخص له قدرة على نظرة شاملة لمشكل مهم فليس من الضروري يتطلب أن كفاءة من مستوى (1).

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

بناء نموذج للكفاءات:

إن أي تقسيم للكفاءات في بعض الحالات تعبر عن مراحل متحكم فيها، فسلوكات الأشخاص تكون في شكل مجموعات واقعية ومتلاحمة وذلك قبل تحديد الأهداف فلهذه الأسباب فأي تطوير لنموذج الكفاءة يجب أن يتبع المقاييس الآتية:

- 1- كل كفاءة يجب أن تكون مرئية وقابلة للقياس
- 2- كل كفاءة يجب أن يعبر عنها بشكل واضح
- 3- كل كفاءة تمثل حاجة كل قسم من أقسام المنظمة
- 4- يجب استغلال مفهوم الكفاءة بشكل العام وليس خاص.
- 5- يجب ربط الكفاءة مع سلوكات الشخص .
- 6- استخدام البحوث العلمية الحديثة في مجال الكفاءة يعطى فعالية جيدة في تطوي نموذج الكفاءة.

4- أنواع الكفاءات:

يمكن تقسيم الكفاءات إلى نوعين أساسيين وهما الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.

أ- الكفاءات الفردية:

إن تموقع أي فرد في السلم التنظيمي يداخل المؤسسة يتطلب كفاءة معينة وذلك لأجل أداء مهامه بصورة جيدة تتوافق مع أهداف المؤسسة وفيما يلي أهم العناصر الواجب توافرها في هذا الشخص.

- التوافق بين العمل والحياة الخاصة
- التأقلم مع المرؤوسين والتعاون معهم في حل المشاكل المطروحة
- تنمية العمل الجماعي.
- المثابرة والقدرة على العمل
- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

فحسب Dejours¹ يمكن تعريف الكفاءات الفردية إلا إذا توافرت العناصر التالية:

- يجب إظهار القدرة على أداء عمل معين والاحتفاظ بمعارف من أجل تحديد هدف معين.

- لا توجد إلا عند التطبيق العملي لمهمة معينة

- فهي بناء دائم ومستمر

- فهي ذات طبيعة توافقية ومهيكلية

- فهي تبدأ بالوجود عند الاعتراف بها من قبل الآخرين.

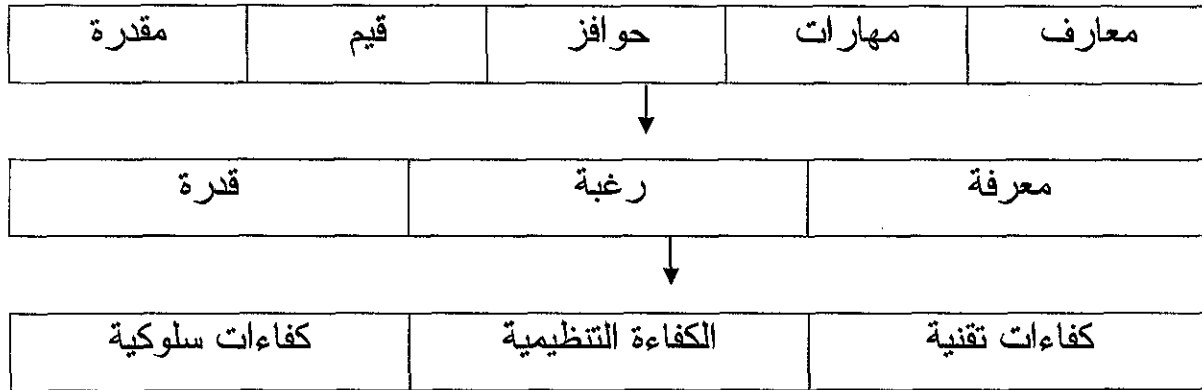
- فهي ذات وجه مختلفي فكل ما هو ظاهر يتكون بالقدرة، المعرفة الدور الاجتماعي، الحوافز.

- يستخدم اقتصاديا بالنسبة لصاحب العمل أو الأجير.

فمن خلال ما سبق فإن مستوى الكفاءة يمكن قياسه من خلال النتائج المحصل عليهما وبالتالي فإن الانحرافات تبين العجز في الكفاءة.

الشكل رقم 07

الكفاءة الفردية



¹ - مرجع سبق ذكره، صفحة 20. Lou van Beirendonck.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

ب/ الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية احد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة المشاكل والصراعات المطروحة فلهذا يجب وجود شروط معينة لنشأة هذا النوع من الكفاءة.

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتحسين وسائل العمل الجماعي بين أعضاء المنظمة وتثوية الكفاءة والمعرفة.
- وضع هياكل ملائمة وذلك لاختيار أنماط التنظيم التي تسهل عملية التلاحم.
- إيجاد طرف جديدة لعمل الكفاءات
- البحث عن وسائل تطوير الكفاءات الفردية أو الجماعية من خلال الاهتمام بالتعليم.

الكفاءة الجماعية هي بروز اختبار معين فهي خلاصة النوعية للتعاون بين الكفاءات الفردية فإذا أردنا حلا بصفة عملية مسائل متعلقة بالتعاون فلا بد من معرفة مايلي:

- مؤشرات نتائج التعاون: ماهي آثار التعاون عند وضع مشترك للكفاءات
- مؤشرات التعاون: ماذا يجب معرفته عند تنمية التعاون في مجموعة

من أجل هذه الأسباب يجب دراسة مايلي:

- وضع التقييم على مستوى النجاعة الجماعية، كذلك مؤشرات النتائج المحصلة يجب أن تكون موضوعية، يجب أن يكون هناك تنسيق بين مختلف العناصر المتداخلة في العمل الجماعي داخل المؤسسة.

يجب أن يكون عناصر مجموعة العمل يقومون بعمل جماعي إلا إذ:

- أ- أن يقوم العمل الجماعي على أساس عملي فردي فكل فرد يقوم بالبحث عن حلول للمشاكل المطروحة وبالتالي يصبح العمل الفردي عملا جماعيا متناسقا فيما بينهم.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

ب- استخدام لغة واحدة ومشاركة مفهومة من قبل المجموعة وهو حوار يعود إلى المجموعة والذي يكون أكثر اقتصاديا عن الحوار الطبيعي وذلك لتسهيل توصيل المعلومات في وقت قصير وضمان السير الحسن للمعلومات المنتقلة بين أفراد المجموعة.

ج- وضع أنظمة تسمح بالتطور الجماعي من أجل الوصول إلى الأهداف عبر مختلف المراحل.

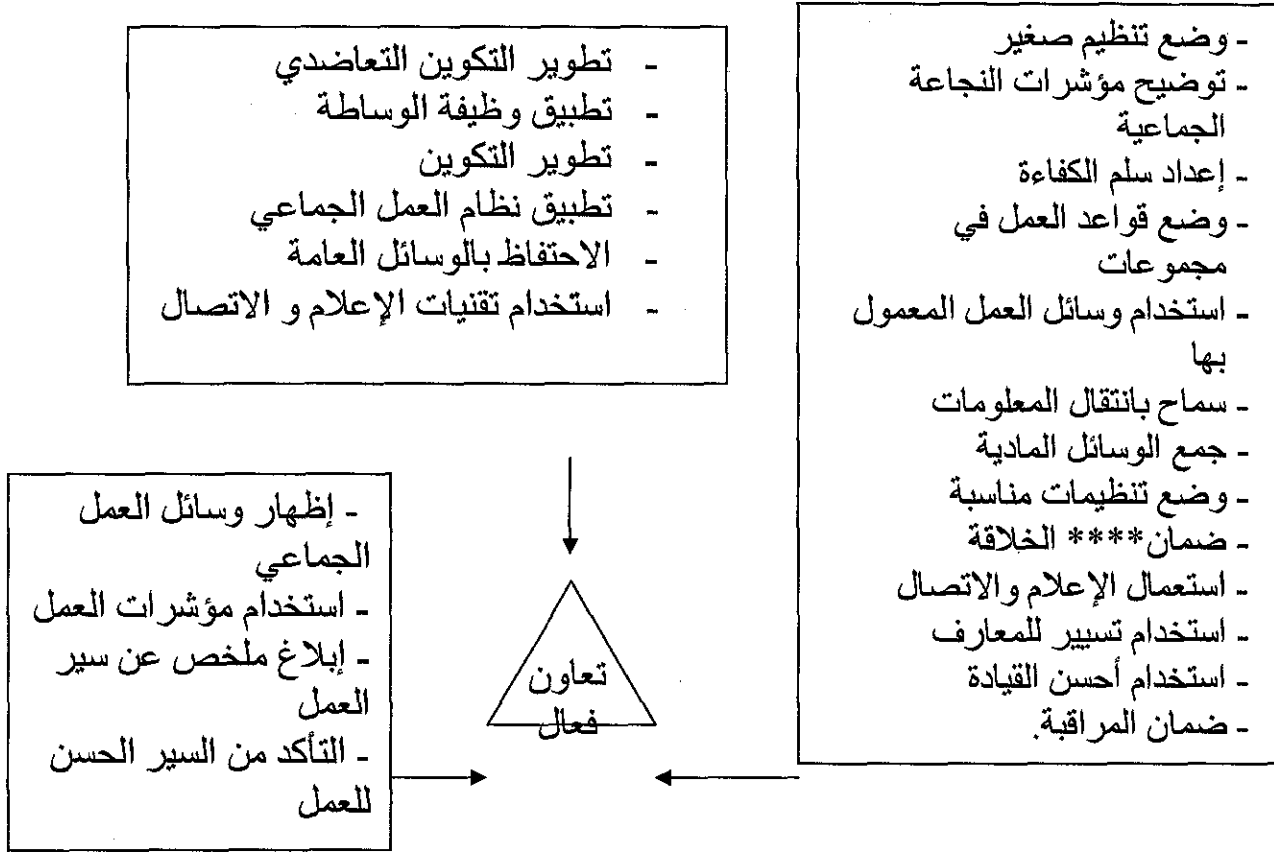
د- توزيع أمثل للأعباء بين العمال.

هـ- عدم تجاهل أي نوع من التفاصيل تساعد على العمل الجماعي.

و- البحث عن الشروط التي تسمح بعمل الجماعي بين مختلف عناصر والمجموعة.

الشكل رقم 08

مختلف التدخلات لتطوير التعاون بين الكفاءات¹



ج/ الكفاءة الإستراتيجية:

إن من أهم المشاكل التي تعتبر من الموارد البشرية وهي تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة فالكفاءات لا تعد ضمن طابع إستراتيجي إلا إذا ساهمت في تنمية المؤسسة.

تحتوي المؤسسة على مجموعة من الكفاءات المترابطة وبالتالي يمكن تطوير الكفاءات الإستراتيجية من خلال عدة مجالات ومنها الموارد.

¹ - Guy le Boterf: Construire les compétences individuelles et collectives, p182.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

الموارد التنظيمية:

ويخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة كنظام الرقابة نظام البيع والشراء.

الموارد البشرية:

ويعبر عنها بالكفاءات والمهارات والمعرفة والطاقة الكامنة.

الموارد المادية:

وهي أصول المؤسسة كالاستثمارات والمخزونات

إن الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا تربط فقط بالموارد البشرية لان كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (المعرفة، المهارة والسلوك) ولكن لإعطاء فعالية لنجاح الكفاءة لأجل المؤسسة فلا تقتصر على الفرد بل على مدى التعاون بين الأفراد داخل المؤسسة.

وبالتالي تستطيع أن تصل المؤسسة إلى مبتغاها وهو الاستعمال الأمثل لكل

الكفاءات الفردية والمتاحة.

د/ الكفاءات التنظيمية:

ترتبط الكفاءات التنظيمية بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، إن التطورات المختلفة التي تطرأ على محيط المؤسسة تفرض على المؤسسة إيجاد المرونة في تسيير مواردها البشرية وذلك قصد إعطاء حرية للإبداع الفكري وتطوير الكفاءة الفردية والجماعية فالمؤسسة المتصفة بالمرونة تتميز كفاءة في تخصص مواردها البشرية.

الشكل رقم: 09

تعريف المختلفة للكفاءات¹

أنواع الكفاءات	التعريف
الكفاءات الفردية	وهي قدرة الشخص أو الفرد على أداء مهامه في أحسن الظروف داخل المنظمة باستخدام مهاراته، ومعارفه الشخصية.
الكفاءات الجماعية	وهي تمثل مجموعة المعارف المهارات والقدرات التي يمتلكوها أفراد المجموعة فهي تنشأ من الكفاءة الفردية لأعضاء المجموعة وبالتالي تدمج كفاءات الأفراد فيما بينها.
الكفاءات التنظيمية	وهي تمثل ماذا يجب على المؤسسة أن تعرفه.
الكفاءات الإستراتيجية	مجموعة المعارف والتكنولوجيا التي تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية خاصة بها.

¹- Dejoux Cecile, les compétences au cœur de l'entreprise, Edition organisation, Paris 2001,page95.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

5- مقاربات تسيير الكفاءات:

أصبح مضمون الكفاءات ذا مفهوم شامل ومركب. فهي تتوقف على قدرة الفرد أو الجماعة والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام الأمر الذي جعلها تحتل مكانة هامة ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية. إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال في من تسيير الحافطة التكنولوجية إلى حافطة الكفاءات.

أ- المقاربة البشرية للكفاءة:

تتمثل الكفاءة من وجهة نظر المقاربة التسييرية في جمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استقلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف معينة فلهذه الأسباب تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، المعرفة، المهارة، حسن التصرف.

إن المقاربة التسييرية تتطلب أن تكون الكفاءات على استعداد كامل للاستخدام في أي وضعية وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المضمون تعد أداة مهمة للوضعيات المهنية بالعامل أثناء قيامه بأداء عمله وبالتالي تصبح بدون معنى أو مفعول إذا لم تشمل على القدرة على الفعل *le pouvoir agir* أي قدرة الموارد البشرية على القيام بأداء عملهم بشكل فعال أما *le vouloir agir* فهي تكون نتيجة القدرة التحفيزية للمؤسسة إن الكفاءات تتمثل في منظومة متكاملة تُعد مسؤولية كل من الموارد البشرية وذلك لامتلاكها المعرفة والخبرة.

ب- المقاربة العملية:

تعتمد الكفاءة في هذه الحالة على التفاعل بين التدريب الجماعي والتكنولوجيا وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل فيما بينهما فالقدرة حسب هذه المقاربة تكون جماعية وليست فردية.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

ج- المقاربة الإستراتيجية: L'Approche Stratégique

من خلال هذه المقاربة تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية والتنظيمية والتي لا يمكن تقليدها أو تعويضها بنموذج تكنولوجي، أو كفاءات أخرى مشابهة.

6- تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية:

تقوم هذه المنهجية على التنقيب والبحث عن الكفاءات الفردية والجماعية غير الظاهرة داخل المؤسسة والتي تعتبر كرأس مال بشري استراتيجي لكونها تقوم على تحسين فاعلية المؤسسة، وإنجاز أهدافها ووضع خطط لنشاطاتها.

أ- البحث عن الكفاءات الفردية: يتم ذلك من خلال مايلي:

■ التقييم الدائم والمستمر للكفاءات: تسعى إدارة الموارد البشرية للبحث عن الكفاءات وذلك أثناء التوظيف والترقية وإعادة الترتيب أو بعد عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم وذلك باستخدام الوسائل البشرية وذلك لقياس القدرات والمهارات والمؤهلات الفعلية.

■ الكشف عن الكفاءات النادرة، وهي تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة في مختلف المجالات كذلك القيام بتحديد الطرق البشرية للمعارف الكامنة ونشرها للاستفادة منها من قبل المؤسسة.

■ الكشف عن الكفاءات غير الظاهرة: إن وجود مهارات وكوادر نادرة داخل المؤسسة مختصة بسبب وجود ظروف معينة لم تسمح بالظهور يجعل منها موارد بشرية داخلية يجب على المنظمة أن تستغله وذلك لتحسين قدراتها التنافسية.

ب- البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها:

تسعى المؤسسة للبحث عن الكفاءات الجماعية انطلاقاً من الكفاءات الفردية، والتي تكون تلاحم بين أفراد هذه المجموعة وذلك يؤكد ما يلي:

- روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم

- القدرة على التنظيم والابتكار

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- وجود علاقات اتصال تسمح بانتقال المعلومات بشكل سريع وفعال
- * تشخيص الكفاءات ضمن نشاط معين: تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بإنجاز نشاط معين.
- ويقوم هذا التشخيص بكونه يهتم بتحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة وترتبط عملية التشخيص بالعوامل الآتية:
- طبيعة الكفاءات المتواجدة لدى المؤسسات
- المستوى التكنولوجي ودرجة تعقيده
- إن هذا التشخيص يسمح بتحديد الطابع الاستراتيجي لتلك الكفاءات من حيث ندرتها وقياسها والمدة اللازمة للحصول عليها سواء من خلال التكوين، أو الخبرة.
- * التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية:
- فمن خلالها يمكن للمؤسسة أن تقوم بتحديد الكفاءات يتم ذلك على أساس مايلي:
- تحديد نقاط الضعف والقوة الكامنة في الموارد البشرية وخاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات المهارات والقدرات والمعارف الأمر الذي يتطلب استعمال طرق تفسيرية كالتمرير، والتكوين:
- تحديد الكفاءات الإستراتيجية وتسييرها وتقدير قيمتها.
- إن دراسة بيئة المؤسسة يسهل عليها التعرف على السوق ودراسة المتغيرات على مستوى العرض والطلب.
- إن هذا التحليل يمكن المؤسسة من تحديد المتغيرات على مستوى البيئة مما يسمح لها من التأكد من وجود كفاءات بشرية ويمكن تصنيف الكفاءات الإستراتيجية وفق العوامل الآتية:
- الكفاءات ذات قدرات انجاز المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة كالانتقال إلى نشاط آخر.
- الكفاءات التي يؤثر غيابها على انجاز المشاريع الإستراتيجية كونها تسهل عملية الاتصال التحفيز.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها والتي تمثل حازرا استراتيجيا لا يمكن اختراقه من قبل المنافسين.

أما المشاكل التي تعترض عملية التقييم هي:

- مشكلة تحقيق الموضوعية في التقييم بحيث لا يمكن للإدارة القيام بها.

- مشكلة تقييم قدرات المؤسسة مع مثيلتها.

7- تحديات تسيير الكفاءات:

وفقا لعالم الاجتماع E. Goffman " كل شيء لاعبا قد يخسر"، فنظرية التحدي

تتم من خلال ثلاث مراحل وان استخدام هذا المنهج يسمح لنا بتوضيح لنا التحدي

بتداخل أربع فئات هي المسيرين، الأطارات المقربة، العمال، ممثلوا العمل.

أ- تحدي المسيرين:

1- وضع المسيرين: أن الوضع الأساسي لمسؤولي المؤسسات يتمثل في التكاليف

الداخلية والذي يترجم في الوقت الذي يقضونه مع زملائهم في تصميم وتنفيذ العملية.

إلى جانب هذه التكاليف يجب أن تضاف التكاليف الخارجية والتي تنتج عن

الخدمات المقدمة من قبل المستشارين لتكوين الأطارات وتقويم الكفاءات.

من أجل إعطاء فعالية هامة لتسيير الكفاءات يجب الاهتمام بأجور العاملين

وزيادتها.

ومن ناحية أخرى فإن مسيري المؤسسات عليهم تفويض سلطاتهم جزئيا

لمساعدتهم واشتراكهم في صنع القرار وذلك للمساهمة في تحسين طرق التسيير.

2- الأرباح المتوقعة:

الأرباح المتوقعة من قبل أصحاب المؤسسات يتحتم عليهم الاهتمام بتطوير

الكفاءات وذلك لتحقيق مكاسب اقتصادية واجتماعية وللحصول على المكاسب

الاقتصادية يجب القيام بما يلي:

• فهم جيد للسياسات من جانب العمال والمحاورين (المدراء، الزبائن).

• تسيير حسن للقدرات داخل المؤسسة

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

• التحكم الجيد في وسائل العمل وتحسين التعاون مع مختلف أعضاء المؤسسة.

أما لتحقيق المكاسب الاجتماعية فيجب ما يلي:

وهي ديناميكية اجتماعية تنشأ من خلال تفاعل مختلف الجهات الفاعلة في المؤسسة مع تخويل جزء من صلاحيات رئيس المؤسسة إلى مرؤوسيه.

ب- تحديات الإطارات المقربة:

1. وضع الإطارات:

إن أخذ دور الإطار المقرب ويتمثل في ضمان أحسن لطرق التسيير:

- أنشطة مجموعته

- الموارد البشرية المكونة لمجموعته

- ميزانية مجموعته.

إن المسير المقرب يلتزم يتحمل إلى جانب مهامه السابقة مسؤوليات مرتبطة

بتسيير الكفاءات لأفراد مجموعة عمله من خلال ما يلي:

- تحديد احتياجات من الكفاءات لمجموعته.

- تقييم الكفاءات لمتعاونيه.

- المشاركة في إعداد خطط تنمية الكفاءات

- تسهيل وصول المتعاونين إلى مصادر المعلومات الخارجية (بنك المعطيات).

2- الأرباح المتوقعة:

يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحمل الكامل الدور التسييري والحصول على أفضل إسهام ممكن من المتعاونين ومصاحبة تطورهم المهني.

- تقديم إلى إطارات القرب تسهيلات تسمح لهم بأداء مهامهم داخل المؤسسة في أحسن الظروف.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

ج- تحدي الأجراء:

1- المخاطر بالنسبة للعمال:

في هذه الحالة يمكن للعمال أن يفقدوا جزء من التطور على مستوى الحياة المهنية و التي أصبحت تعتمد فقط على الأقدمية في المهنة كما أن أرباب العمل لا يوفون بالوعود التي قطعوها على أنفسهم لتلبية حاجيات العمال كالترقية والأجور.

2- يمكن تلخيص ما يمكن للإجراء من كسبه هو فقط الترقية التنموية المهنية والاعتراف بها.

إن اتباع المؤسسة لمنهج يسمح لها معرفة مهارات عمالها وتحديد احتياجاتهم في أعلى مستوى التقدم المهني.

فإذا قمنا بعملية التحليل للعلاقة القائمة بين ما يتحصل عليه العامل من مكاسب ومخاطر فإنه يمكن استخلاص أن إبتاع هذا النوع من التسيير بالنسبة للعمال يكون ايجابي بالنسبة إليهم بحيث يعطيهم خاصة جذابة على مستوى سوق العمل.¹

د- تحدي ممثلي العمال:

المخاطر التي تكبدوها: من أهم سلبيات هذا المنهج البشري بالنسبة لممثلي العمال هو:

- أصحاب المؤسسات لا يوفون بوعودهم تجاه النقابات وخاصة فيما يتعلق بالتطور المهني الممنوحة للإجراء.

- المكاسب المحققة: فمن المكاسب التي يمكن لممثلي العمال أن يحصلوا عليها هي الاعتراف لهم بما حققوه على مستوى تطور كفاءات العمال.

8- مفهوم تسيير الكفاءات:

إذا ما أرادت المؤسسة الاعتماد على خدمات مساعديها يجب عليها التكوين التعويض لعمالها المهرة. أما فيما يخص المواد البشرية فتسيير الكفاءات يمكن تعريفه بما يلي:

¹ - Christian Batal, la gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome I, Ed organisation 1997, page 74-75.

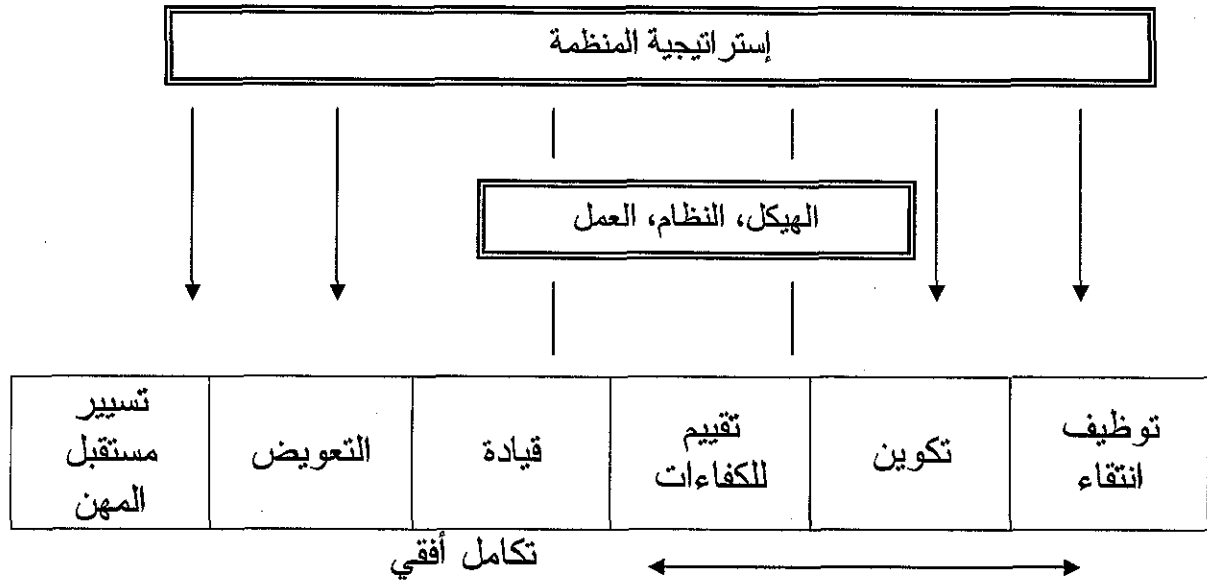
الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

إن تسيير الكفاءات يمثل مجموعة أنشطة موجهة لاستقلال وتنمية بشكل مثالي كفاءات الأشخاص أو الأفراد وذلك لهدف تحقيق أهداف المؤسسة.¹

وبمعنى آخر الهدف هو تنمية وتحسين الكفاءات الموجودة أو المحصل إليه، إن تسيير الفعالية للعمال، أو التوظيف لا تعتبر في حد ذاتها أهداف ولكن وسيلة من وسائل المستخدمة من قبل المؤسسة لتحسين نجاعة المؤسسة، أما على مستوى تسيير الكفاءات فهناك التكامل الأفقي والعمودي فإذا أرادت المؤسسة أن تضع أحسن تسيير للكفاءة والتي تكون أكثر تلاحماً فيجب استخدام التكامل الأفقي والعمودي.

الشكل رقم 10

التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات²



من خلال التكامل العمودي هو تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة وإستراتيجية المؤسسة هذه الكفاءات يجب تتنقي، تنظم وتطور بكيفية تسمح بتحقيق مهام المؤسسة.

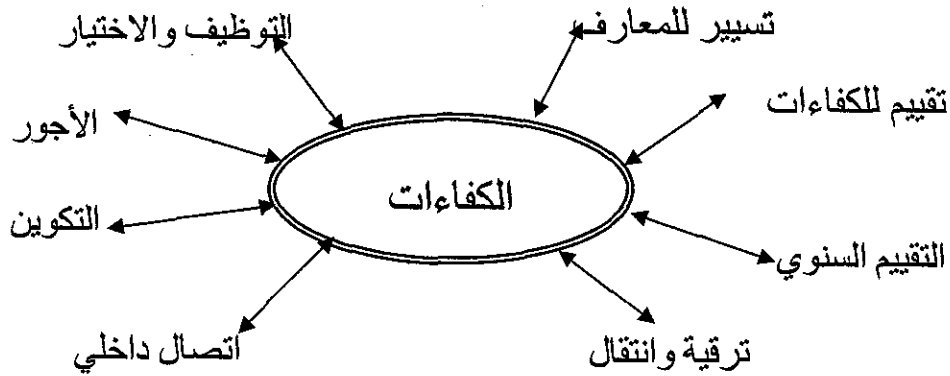
أما التكامل الأفقي فهو تكييف مختلف أنشطة التسيير الموارد البشرية فالكفاءات تمثل محرك أساسي لهذا التكيف فهي تعمل حسب تعبير الخيط الأحمر

¹ - Lou Van Beirendonck, مرجع سبق ذكره ، صفحة 33.

² - نفس المرجع، صفحة 33.

الشكل رقم 11

الكفاءات بمثابة الخيط الأحمر¹



1- تسيير الكفاءات من الأعلى إلى الأسفل: Top-Down

إن المديرية تقوم بإعداد الاستراتيجيات وذلك لتحقيق مهامها وبالتالي فإن تسيير الكفاءات يعتبر جزءاً من التسيير الإجمالي داخل المؤسسة فإذا أرادت تحقيق مهامها فما عليها إلا أن تملك هيكل مكيف ومنظم للكفاءات الضرورية فمن خلال وجهة نظر المؤسسة فالأسئلة المطروحة حول كفاءات البشرية هي:

- ماهي الكفاءات الموجهة لتحقيق مهام المؤسسة؟
- ماهي الكفاءات التي يجب تميمتها وماهي الوسائل المستخدمة للتوظيف في المستقبل؟

- ماهي الكفاءات التي من خلالها إعداد سياسة الأجور داخل المؤسسة؟

إن تسيير الكفاءات العملية تدخل ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبالتالي أصبحت كل من المهمة، القيم الأساسية، الأنشطة الأساسية والأهداف الإستراتيجية كلها تؤثر على تسيير الكفاءات في الميدان ومن هذا المنطلق يمكن شرح هذه المهام فيما يلي:

مرجع سبق ذكره صفحة رقم 34 Lou Van Beirendonck - 1

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

أ- تعريف المهمة: la Mission

وهي في بعض الأحيان تقسم إلى وجهة نظر أو مهمة كما تمثل صفة قصيرة وواضحة المعاني للحالة التي تكون عليها المؤسسة في الحاضر أو المستقبل.

كما يمكن تعريف المهمة من خلال أربع وظائف أساسية وهي :

- إعطاء أهمية الأنشطة اليومية
 - فهي مصدر الهام للمستقبل
 - مرجع في حالة الصراع أو النزاع الداخلي
 - إعطاء مؤشرات لتشكيل الكفاءات التي يجب أن تمتلكها المؤسسة في الحاضر أو المستقبل من أجل تحقيق مهامها.
- فإنه لا يمكن القيام بالمهمة مئة بالمئة ولكن إعادة التقويم كل مرة وبشكل منتظم لأن الظروف تتطلب التغيير والتكيف.

ب- القيم الأساسية:

وهي التي تظهر بوضوح وذلك للتحقيق المهمة، ففي تمثل الجانب الخلفي للموارد البشرية فهي تمثل القاعدة الرئيسية للجانب السلوكي للمتعاونين.

فيجب أن يكون هناك ترابط بين المؤسسة ومتعاونيها من أجل تحقيق أهدافها فلا يفرض هذا النوع من القيم ولكن نابع من ذات الشخص، كما يمكن للمؤسسة أن تتعرف على قيم المتعاونين معها وخاصة منها الزبائن والموردين.

كما تؤثر القيم الرئيسية على أنشطة التكوين داخل المؤسسة كما توجه إلى تنمية الكفاءات الخاصة، كما تساهم ضمناً في تشجيع هذه القيم داخل المؤسسة. فكل أنشطة التكوين تكون مقياس متكامل وعريض خاص بالمؤسسة.

ج- الأنشطة الرئيسية:

على المؤسسات أن تعرف بكل دقة ما هي الأنشطة الأساسية الحالية والمستقبلية فهذه الأنشطة هي التي تساعد المؤسسة على أداء مهامها بكل كفاءة تتميز فيها عن مثيلتها في السوق.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

إن الأسئلة التي تطرح من قبل المؤسسة هي الآتية:

- ماهي المجالات تكون فيها المؤسسة متميزة عن غيرها؟
- هل هذه الأنشطة مبررة؟
- هل يوجد اختيارات صالحة ومتاحة؟
- في أي نشاط نحن جيّدون أو غير ذلك؟
- ماهي الأنشطة التي تعتبر جزء من مهامنا؟

فوجود كفاءات جيدة نستطيع تقديم أنشطة مع قيم مضافة فوصف دقيق للكفاءات

ضروري يسمح بتحقيق مهام المؤسسة

د- الكفاءات الرئيسية:

لقد اعتبر كل من هامل، برالاد Hamel et Parahalad الكفاءات الرئيسية عبارة عن سلسلة عناصر مرتبطة مع بعضها البعض والتي تسمح للمؤسسة بتقديم خدمة أو نشاط يميزها عن غيرها دون سواها وفي وقت محدد. فهي نشاط خاص بالمؤسسة وحدها ويعطيها ميزة تنافسية خاصة بها.

فمن الضروري أن تكون الكفاءات الرئيسية للمؤسسة معينة صعبة التقليد ويمتاز بخصوصيتها أي أنه لا يمكن الاضطلاع عليها من قبل المنافسين.

2- كيفية البدء بتطبيق تسيير الكفاءات:

تسيير الكفاءات ليس فقط منهاج وإنما يتم تطبيقه في الميدان، فأنشطة العمال لا يمكن تبريرها علميا ولكن يجب أن يكون لها قوة داخل المؤسسة.

تسيير الكفاءات عبارة عن طريقة للتفكير، والإلهام يدمج مختلف أنشطة الموارد البشرية بصفة منهجية وذلك وفقا لمهام المؤسسة واستراتيجيتها.

قبل البدء بتطبيق تسيير الكفاءات يجب اتخاذ الخطوات التالية:

- إعداد مجموعة عمل تقوم بتخطيط طريقة العمل ومسؤولية عن الاتصال
- إعداد أهداف وخلق مخطط عام
- التأكد من التزام على القيادة

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- البدء بالمهمة، تحويل الأنشطة إلى كفاءات رئيسية، ثم إعداد كفاءات عامة.
- البحث عن الشروط الضمنية والتي هي ضرورية من أجل نجاح تطبيق تسيير الكفاءة.

- إنتاج أحسن المناهج في تسيير الكفاءات وأداء العمل مع أحسن تخطيط للعملية.

3- من المستفيد من تسيير الكفاءات:

إن قيام المؤسسات بتسيير الكفاءات وذلك لعدة أسباب أساسية وهامة فمنها اقتصادي، أو يبحث عن الفعالية أو الاتجاه الدائم للتكيف مع مختلف أشكال العمل مع المتعاونين وبالتالي فكل المتداخلين يجب أن يعرفوا الهدف المتوخى من العملية وخاصة المزايا المنتظرة من عملية تسيير الكفاءات ومن أهم المتأثرات بهذه العملية هم:

أ/ تسيير الكفاءات بالنسبة للمؤسسة:

- تسمح بأحسن أداء وأحسن النتائج
- تسمح بتخطيط جيد لليد العاملة
- تسهيل عملية التلاحم بين أهداف المؤسسة والمتعاونين
- دعم القيم الأساسية مع أهم أهداف المؤسسة¹

ب/ تسيير الكفاءات بالنسبة للمتعاملين:

- توضيح ما ينتظر منهم
- التفتح على التوقعات المهنية لكل منهم
- توضيح كل ما هو مبهم بالنسبة للمستقبل المهني
- توضيح العلاقة بين السلوك الشخصي والاداءات وأهداف المؤسسة.

ج/ تسيير الكفاءات بالنسبة للتسيير عن خط Management en ligne

- وضع إطار واضح يسهل تسيير العاملين
- تطبيق شراكة مع الموارد البشرية
- تقديم نفس المزايا للمتعاونين

د/ تسيير الكفاءات بالنسبة للموارد البشرية:

¹- مرجع سبق ذكره، 42. Lou van Beirendnck.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- وسيلة لوضع الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي
- تقديم أكثر شفافية فيما يخص الكفاءة في حالة الجلب والتنمية
- جعل الموارد البشرية في نفس الخط مع أهداف المؤسسة.

هـ/ تسيير الكفاءات بالنسبة للنقابات:

- جعل شفافية وانفتاح بالنسبة للكفاءات على مستوى المؤسسة
- من خلال الكفاءات والتأهيل الهادف يتشكل قاعدة أساسية وحركية
- تقديم نفس المزايا للمتعاونين.

4- العراقيل المرتبطة بتسيير الكفاءات:

إن تطبيق تسيير الكفاءات يصطدم بالعراقيل الآتية:

- وجود مقاومة للتغيير
- هذه المقاومة تتم وخاصة إذا تم ربط الكفاءة بالأجور والتعويض
- تظهر المقاومة إذا تم ربط الكفاءة بالتقييم والترتيب على المستوى المهني

المبحث الثاني: مراحل وطرق تقييم الكفاءات

أولاً: تقييم الكفاءات

1. مفهوم الكفاءات:

مفهوم وأهداف تقييم الموارد البشرية: يقصد بتقييم أداء العمال بدراسة وتحليل وأداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاعتهم ومستوى كفاءاتهم في القيام بأعمالهم الحالية والحكم على إمكانيات النمو والتقدم على المستوى المهني، في المستقبل ومدى قدرة تحمل لمسؤولياتهم أثناء أداء مهامهم.

ويقوم هذا المفهوم على أسس عديدة وهي:

الأساس الأول: أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

الأساس الثاني: يشمل الحكم على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية، وعلى مدى نجاحه في المستقبل.

2. آثار التقييم:

للتقييم آثارا على كل من العاملين والمؤسسة¹

أ- بالنسبة للعاملين: يساهم التقييم بالنسبة للعاملين في تحديد جوانب القصور في أداء أعمالهم وبالتالي يمنح لهم فرصة لتفاديها في المستقبل وكذلك اجتناب بعض السلوكات التي تقلل من كفاءة العاملين والعمل على تفاديها.

ب- بالنسبة للمؤسسة: يلعب التقييم دورا كبيرا بالنسبة للمؤسسة وذلك لما يساهم به في إعداد سياسات التنمية على مستوى الموارد البشرية.

إن التقييم يساعد على تحديد سياسة الترقية للموارد البشرية وذلك بتعيين أحسن الكفاءات المناسبة لشغل المناصب الجديدة أو الشاغرة.

كما يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها فمن خلاله يمكن للمؤسسة أن تحدد الشخص المناسب والكفؤ. كما يساهم نظام التقييم الموضوعي على تحسين علاقات العمل داخل المنشأة فهو يعمل على إعطاء جو الطمأنينة بين العاملين كما يحفزهم على أداء مهامهم في أحسن الظروف.

إن نظام التقييم يدفع بالمؤسسة بوضع سياسات التدريب والتكوين وذلك بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.

إن نظام التقييم يساعد مسؤولي المؤسسة على وضع نظام للرقابة من خلال استخلاص نقاط الضعف والقوة في أداء العاملين من يساعد على تحسين كفاءة الرقابة داخل المنشأة وبالتالي احترام قواعد العمل داخل المؤسسة من خلال مراقبة سلوك العاملين وجعلهم أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الداخلية للمؤسسة مما يساهم في وجود نوع من الانضباط داخل المنشأة.

¹ - عوض حسن بلوط، مرجع سبق ذكره، صفحة 369.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

3. صعوبات التقييم:

من الصعوبات الناجمة عن عملية التقييم هو كونه في الوظائف الإدارية لا يمكن تقييم الشخص على أساس كمي كعدد الوحدات المنتجة وإنما على أساس تقديرات شخصية وهذا ما يترتب عن أخطاء في عملية التقييم.

أ- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: وهو قيام الرئيس بتقدير العامل على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة دون الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الأخرى، وهذا عمل لا يسهم في تقييم العامل بشكل جيد وممتاز.

ب- التشدد أو التساهل من قبل الرؤساء في التقييم: إن بعض الرؤساء يبالغون في عملية التقييم سواء بالتشدد أو التساهل وذلك لعدة اعتبارات سواء كانت إنسانية اجتماعية. فبالنسبة للاعتبارات الإنسانية فإن الرئيس يقيم العامل بشكل جيد حتى يتفادى المشاكل مع مرؤوسيه أما الجانب الاجتماعي فهو أن لا يحرم عامله من المكافأة التشجيعية.

ج- تأثر الرؤساء بسلوك المرؤوسين في فترات قبل التقييم: إن بعض الرؤساء يعتمدون في عملية التقييم على الجانب السلوكي للعامل وخاصة في الفترة التي تسبق عملية التقييم وهذا ما يجعله يقوم بعملية التقييم غير الموضوعية.

د - التحيزات الشخصية لرؤساء: ففي هذه الحالة تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يجعل عملية التقييم أكثر تحيزاً وذلك نتيجة لغياب معايير موضوعية للتقييم.

- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: إن القائم بالتقييم قد يجهل وضع عماله وهو ما يجعله يعتمد على الوسطية في عملية التقييم لا عالية ولا منخفضة، وذلك بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم للبيانات الخاصة بالمرؤوسين أو لعدم توافر الوقت للتقييم أو تفادياً لانتقال بعض العاملين المتفوقين أو غير المتفوقين تحت رئاسته.

الفصل الثاني: إعداد خطة تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

4- إعداد خطة تقييم العمال:

تتمثل أهمية تقييم العاملين والنتائج المترتبة عليها في الجهد والوقت الذي ينفق في إعداد الخطط والبرامج التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة، وتشمل إعداد خطة التقييم ما يلي:

أولاً: تحديد المسؤولية عن تقييم الكفاءة: وهي تحديد الشخص المشرف على عملية التقييم وغالباً ما يكون المسؤول الأول عن المؤسسة هو الذي يقوم بعملية التقييم وذلك لكونه القائم الأول على تحديد أهداف المؤسسة مباشرة، كما يقوم بعملية المراقبة المباشرة لتنفيذ أعمال المرؤوسين وبالتالي هو اقدر الأشخاص على تقدير أداء المرؤوسين على أساس واقعي وموضوعي.

وحتى تكون عدالة في عملية التقييم يجب عرض نتائج التقييم على أعلى مستوى وذلك لضمان الشفافية في عملية التقييم، كما يوجد في بعض الأحيان لجان تكون مكلفة بعملية التقييم بحيث يكون أعضاء اللجنة من الأشخاص الذين لهم صلة مع الموظفين.

ثانياً: تحديد الوقت اللازم لعملية التقييم: يجب أن تكون المدة التي تعد عنها التقييم كافية وذلك للحكم على نجاح العامل أم لا. فكلما كانت مدة التقييم طويلة كلما أصبحت ليس لها أي معنى وذلك لكون المسؤول على عملية التقييم غير قادر على تذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك عماله. ففي بعض المؤسسات تكون مدة التقييم عادة سنة وهي فترة طويلة وغير مناسبة مما يدفع بعض المؤسسات إلى القيام بأكثر من تقييم خلال السنة وبالتالي يؤخذ متوسط هذا التقييم إلا أن فترة التي يعتمد عليها في عملية التقييم مرتبطة بطبيعة الوظائف التي يشغلها العاملين.

ثالثاً: تحديد الطرق المستخدمة في التقييم: إن الطريقة أكثر انتشاراً في عملية التقييم هي استخدام تقارير تقييم أداء العاملين أو قياس كفاءة العاملين. بحيث يعطي للشخص المقيم نموذج مطبوع يقوم بملئه عن كل عامل خاضع تحت رئاسته ويختلف تصميم هذا النموذج حسب الوظائف التي يشغلها العاملين.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

5- الغرض من التقييم:

إن الهدف الرئيسي من التقييم هو التوصل إلى نظام للأجور السليم ومن أهم المزايا التي تحققها المؤسسة من وراء ذلك هي:¹

1- وضع سياسة لدفع الأجور: هي وضع سياسة واحدة للأجور بحيث يتم تحديد الأجور على أساس الأعباء المقدمة من العاملين بغض النظر عن الجنسية، الجنس، الدين، أو النفوذ الشخصي.

2- قناعة كل من الإدارة والعاملين بوجود نظام عادل للأجور يستند على قواعد موضوعية تتمايز به الأجور وفق اختلاف مسؤوليات الأعمال وواجباتها مما يدعم العلاقة بين العمال والإدارة.

3- كما يساعد التقييم على إعطاء الأفراد أنفسهم معلومات كافية عن نسب تباين الأجور والأسباب التي قام عليها تحديد الأجور والرواتب.

4- إن التقييم يساعد على تطوير الكفاءات والإمكانيات على أسس موضوعية.

5- القضاء على البطالة المقنعة وبالتالي تحديد مهام كل عامل على أساس قدراته ومهاراته وبذلك يتحصلون على أجورهم حسب الأعمال المقدمة.

6- مقاربات تقييم الكفاءة:

كيف يتم تقييم الكفاءة؟: يتم تقييم الكفاءة من خلال ثلاثة مقاربات وهي:²

أ- من خلال الأداء: Performances

وهي تقوم على أساس وجود الكفاءة الا إذا كانت النتائج المحصل عليه وفقا للأداء المقدم من قبل العامل (معدل العطل، معدل التخفيضات التجارية، عدد النزاعات مع الزبائن كمية الإنتاج...) فكل هذه الأعمال تمثل أداءات يقوم بها العمال.

¹ - مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، صفحة 192، در مجدلاوي

² - مرجع سبق تم ذكره صفحة رقم 133. Guy le Boterf

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

إن هذه المقاربة تقوم على أساس الفعالية أو المنفعة مما يسمح بتكوين علاقات مباشرة بين النتائج الملموسة وكفاءات موضوعة فهذه الوضعية يمكن أن توجد ولكن ليس بشكل دائم بل في بعض الأحيان.

إن هذا الشكل من المقاربة لا يمكن تطبيقه إلا إذا استطعنا تحديده وذلك إذا تم وضع كفاءات فردية ضمن مجموعة معرفة في إطار مشروع المجموعة وأهداف المؤسسة.

ففي هذا الإطار يجب تحديد العلاقة بين الكفاءة والأداء

كفاءة ← النموذج العملي ← حد الاستغلال الحساس.

Compétence → modes opératoires → paramètres d'exploitation sensibles.

- 1- أهداف تقييم الأداء: تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين أساسيين:¹
 - هدف إداري: هو اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.
 - هدف تطويري: وهو تحديد نقاط الضعف عند العاملين والتغلب عليها.
- وتتضمن عملية التقييم قياس انجاز الفرد الفعلي لناحيتين أساسيتين تتعلق بأدائه وهي:

- السلوك: الذي يبدوه الفرد أثناء قيامه بعمله.
 - الناتج: وهو ما يقوم العامل بتقديمه وتقوم عملية التقييم خلال فترات ثابتة سنوية أو نصف سنوية أو في مناسبات معينة.
- 2- كيفية تحسين مستوى عملية تقييم الأداء في المنظمة: من أهم الاقتراحات الخاصة بتحسين مستوى عملية تقييم الأداء بالمؤسسة هي:
 - استخدام نظام القوائم السلوكية المتدرجة يتميز هذا الأسلوب بتكاليفه المرتفعة الناتجة عن الوقت اللازم لإعدادها وتطويره كما أنه لا ينطبق إلا على أعمال محددة إلا أنه يمتاز بنوعية معينة من الموضوعية.
 - إسناد عملية التقييم لأكثر من مقيم واحد: وفيها يؤخذ رأي الأغلبية في عملية التقييم.

¹- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ص134.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- التقييم الاختياري: حيث يقوم أكثر من مقيم بتقييم الفرد لكن كل مقيم يقيم جانبا معين بالفرد متخصص به أو أدرى به.

- تدريب المقيمين: إن عملية تدريب المقيمين تعطي مصداقية للتقييم وتخفف من التحيز الشخصي فيها.

ب- الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء الأفراد: تتمثل هذه الاتجاهات في تقييم الأداء فيما يلي:

1. الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة

2. الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة والاعتماد على أكثر من طريقة

3. المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عمليات التقييم.

ج- اختيار وتطبيق نظام تقييم الأداء:

إن اختيار أي نظام للتقييم في المنظمة يتطلب الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما هو الهدف المطلوب تحقيقه من وراء تقييم أداء الأفراد؟
- ما هي العوامل الأساسية التي ستؤخذ في الاعتبار؟ هل تعتمد على عامل واحد أو أكثر؟

- من الذي سيقوم بعملية التقييم؟

- ما شكل النماذج التي تستخدم في عملية التقييم؟

- كيف يمكن إعداد المشرفين وتدريبهم على عمليات التقييم؟

- كيف تقدم خطة أو نظام للتقييم؟

- ماهي دورية التقييم؟ هل يتم سنويا أو كل نصف سنة؟

أما السؤال الأخير فهو كيف يتم إخبار الأفراد بنتائج التقييم؟ وهنا يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من طرق إتمام تلك المقابلات:

- الطريقة الأولى: الإخبار بالنتائج، إخطار الفرد بنتائج تقييم أدائه دون اخذ بعين الاعتبار وجهة نظره.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

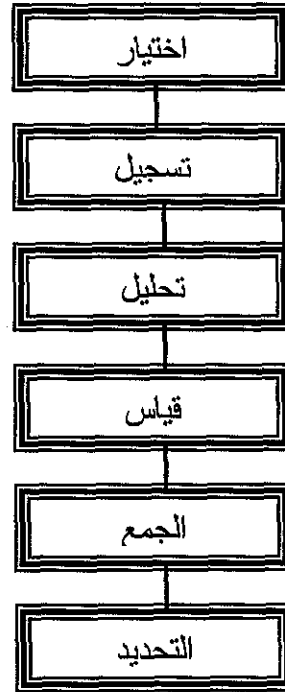
- الطريقة الثانية: الإخبار بالنتائج والاستماع إلى الفرد: هي نفس الطريقة السابقة ولكن يعطى للفرد المقيم بمناقشة نتائج تقييميه دون التعديل بل تبادل وجهات النظر.

- الطريقة الثالثة: حل المشكلات: وهي تقوم على أساس التفاهم المشترك بين المشرف والفرد وتبادل وجهات النظر بهدف الوصول إلى حل مشكلة الفرد ومساعدته على تحسين أدائه.

د- معدلات الأداء وكيفية وضعها:

الشكل رقم 12

الكفاءات بمثابة الخيط الأحمر



تتمثل الخطوات المتبعة في تحديد معدلات الأداء فيما يلي:

1- الاختيار: ونعني به اختيار النسب الأعمال لقياسها فقد يكون موضوع الدراسة عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أداء العمل، أو شكاوي العاملين.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

2- التسجيل: فيقصد به الحقائق والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط، وتتضمن هذه المرحلة عملية توصيف العمل وتقسيمه إلى عناصر.

3- التحليل الانتقادي: وهو اختيار البيانات المسجلة انتقاديا للتأكيد من استغلال الوسيلة والحركات الأكثر فعالية وعزل العناصر غير المفيدة.

4- القياس: وهو قياس كمية العمل المشغلة بكل عنصر وبمصطلحات الوقت باستعمال الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

5- جمع الوقت النمطي: وهو احتساب زمن المشاهدة لكل عنصر من العناصر ويستخرج من عدد كاف من المشاهدات والقراءات الضرورية وهنا يعتمد على درجة الدقة المطلوبة.

6- التحديد: ويتم ذلك بتحديد سلسلة النشاطات تحديدا دقيقا وتحديد طريقة التشغيل التي حدد لها الوقت.

هـ- فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد هي إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا يمكن الاستغناء عنها، وذلك لما ينجم عنها من فوائد عند تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان ومن أهم الفوائد التي يمكن لإدارة الأفراد الحصول عليها.

أ- رفع روح المعنوية:

إن رفع معنويات العاملين يؤدي إلى تحسين العلاقات بين العاملين والرؤساء وذلك عند إحساسهم أن جهودهم وطاقاتهم في العمل محل اهتمام وتقدير "إن اعتماد الترفيع والعلوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل بناء على تقييم موضوعي وعادل سيخلف الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة."¹ كل هذا يدفع

¹ - مهدي حسن زوليف، مرجع سبق ذكره، صفحة 240.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

العامل أن يقوم بأداء عمله بشكل جيد ومقبول من قبل إدارته مما يساعد على رفع الإنتاج.

ب- إشعار العاملين بمسئولياتهم:

إن إحساس العامل أن نشاطه وأدائه لعمله هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه مباشرين وأن من نتائج التقييم هو الاستفادة من التقدم في العمل من خلال الترقية هذا ما يدفعه إلى الشعور بالمسؤولية تجاه عمله هذا ما يدفعه إلى بذل أقصى جهد لأداء عمله في أحسن الظروف وذلك لكسب ثقة ورضا رؤسائه.

ج- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

إن حصول العامل على حقوقه وفقا لجهد المبذول وكفاءة معينة هذا يجعل الإدارة قائمة بدورها في عملية التقييم على أساس عادل ومتساوي بالنسبة لكافة العاملين كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات العالية.

د- الرقابة على الرؤساء:

إن تقييم الأداء يجعل السلطات العليا للمؤسسات تقوم بمراقبة مجهودات الرؤساء في عملية المراقبة والتسيير وذلك من خلال تحليل النتائج المستقاة من عملية التقييم.

هـ- استمرار الرقابة والإشراف:

إن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل الخاص ومستمر. وهذا ليساهم في الحكم على أداء العاملين بشكل موضوعي عادل.

و- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

إن عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح طرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين. فإذا دلت تقديرات الكفاءات على معدلات مرتفعة، باستبعاد العوامل المؤثرة يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

7- مجالات استخدام نتائج التقييم:

يعتبر التقييم بمثابة أداة موضوعية في يد الإدارة وذلك في اتخاذ القرارات الآتية:

1- الترفيع: إن الترفيع هو عملية شغل المناصب الشاغرة داخل التنظيم كما يساهم الترفيع في مدى أحقية كل العامل لشغل الوظائف الأعلى، لأن كفاءة الشخص تمثل مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الذي يحتله.

2- التعيين والنقل: إن تقييم الأداء يعتبر من الوسائل التي تساعد سلامة اختيار الفرد وتعينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته كما يمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.

3- الكشف عن الاحتياجات التدريبية: أصبح التدريب أداة تستعمل في تطوير نظام التقييم وذلك لما يقوم به من تحسين نقاط الضعف التي تظهر في أداء كل فرد داخل المؤسسة.

4- تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات: من خلال عملية التقييم يتم تحديد حجم المكافآت والعلاوات التي تمنح للعامل وذلك لما يقوم به من مجهودات وتعتبر هذه كنوع من أنواع الحوافز.

إن التجربة تبين أن هذا النوع من التقييم لا يمكن استخدامه إلا إذا توفرت الشروط الآتية:

- إن الكفاءات لا يكون إلا في مجال المهام المنوطة بها وحسب المقاييس تحقيقها أي متطلبات المهنة.

- إن قواعد التقييم تكون ضمنية مقبولة وذلك عند بداية تقييم العامل.

- التقييم هو بمثابة الوسيلة التي تسمح بتطوير الكفاءات وديمومتها.

إذن التقييم بأخذ بعين الاعتبار التمهين وذلك ليس لتحويل الكفاءة ظاهرة وإنما يجعل التقييم أكثر عدالة.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

" إن طريقة تقييم تكون ذات فائدة إلا إذا سمحت لشخص بمعرفة جيدة لإستراتيجية وكيفية تحسينها"¹...

مقاربة الموارد: فهي أكثر كلاسيكية فهي تعني التأكد من كون الشخص يمتلك بشكل واسع وجيد المعلومات، القدرات، نماذج التحليل والتي تعتبر ضرورية لتبشير الوضعية المهنية للوظيفة أو الحرفة.

تقييم الكفاءات ومسؤولية مشتركة:

لا يمكن دراسة تقييم الكفاءات إلا إذا تم الرجوع إلى الشخص لأن الكفاءات هي مجردة لا يمكن ملاحظتها الا من خلال تطبيقها من قبل الشخص نفسه.

إن بناء الكفاءات ليس عمل فردي فالكفاءة تمثل عملة ذات وجهين الجهة الفردية والثانية اجتماعية فهي لا تتعزل عن تنظيم العمل.

إن التنظيم للعمل لنيلور يخفض المحصل عليها والحقيقة إلى معرفة بسيطة فهو تنظيم يترك مكانه لروح المبادرة والتنوع مما يفتح الباب أمام إمكانية التكوين الحقيقي للكفاءة بدمج عدة معارف فيها.

فيمكن اعتبار الكفاءة كنتاج لعدة عوامل وهي:

- الرغبة في المعرفة: **Savoir agir** وهي كيفية دمج مجموعة المعارف و المعلومات²

- الرغبة في الفعل: وهي مرتبطة بالتحضير والتزام الشخص بأداء عمل معين **Vouloir agir** .

- القدرة على الفعل **Pouvoir agir** فهي تتمثل في وجود قدرة على تنظيم العمل وفق شروط اجتماعية والتي تعطي شرعية للمسؤولية.

- إن الكفاءات الفردية فهي مرتبطة بثروة التنظيم وسهولة الحصول على المعارف.

مقاربة الوضع المهني:

¹- مرجع سبق ذكره، صفحة 141. Guy Le Boterf

²،- مرجع سبق ذكره، صفحة 142 Guy Le Boterf

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

إن الكفاءة مرتبطة بتطور نظام التكوين لدى الشخص وبالتالي يمكن أن يبرهن على كفاءته من خلال ممارسة لنشاط معين مطابق للخصائص والمزايا. إن الحكم على هذا النوع من النشاط هو الحكم على المطابقة فهو بمثابة طريقة للمراقبة.

إن هذه المقاربة بفرض وضع ملاحظة موجهة بمساعدة مجموعة من الملاحظات تؤثر على المتطلبات المهنية والتي تكون مرتبطة بالكفاءة المحصلة.

إن هذا النوع من التقييم للأنشطة لا يتم إلا بدراسة طبيعة وحالة العمل فبعض النشاطات يمكن ملاحظتها مباشرة وأثناء الوقت الحقيقي (انطلاق محطة معينة) فلا يمكن التدخل إلا إذا وقع حدث معين فهنا لا تكون متوقعة بل تخضع لظروف معينة وأحداث خاصة.

إن الكفاءة الحقيقية لموضوع معين فهي غير ظاهرة بل مخفية بل يجب وضع نموذج للتقييم معين من أجل إعطائه نوع من البروز والظهور .

إن عملية التقييم هي الدليل الذي يسمح بتحديد الكفاءة الحقيقية.

إن الملاحظة المباشرة أثناء العمل لا تسمح بالتقييم الحقيقي فهو لا يعبر عما تم أداءه أثناء التكوين ولكن المعارف المحصل عليها أثناء هذه المرحلة فيتم تحويلها وبالتالي يتم دراسة الفرق بين المعارف محصل عليها أثناء التدريب وتقييم المعارف المحصل عليها من التكوين يكونان مختلفات ولا يعبران عن حقيقة تقييم للكفاءة خلال هذه المراحل.

ثانيا: الطرق الحديثة المتبعة في تقييم الكفاءات:

إن الإنسان في الوقت الحاضر يعتبر بمثابة الثروة الدائمة التي لا تنضب من خلال ما يقدمه من مجهود سواء عضلي أو فكري فلهذه الأسباب فإن أي عملية توظيف غير صحيحة أو ترقية ليست في مكانها فهي مكلفة بالنسبة للمؤسسة. فلهذه الأسباب فإن التقييم يعتبر الوسيلة الوحيدة التي بفضلها يمكن تفادي هذه المشاكل.

إن التساؤل المطروح ماهي الطريقة المثلى التي يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم العامل والتي تختلف حسب طبيعتها وشكل التسيير داخل المؤسسة؟ ومنها

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

يوجد. Port folio هي من الطريقة الحديثة ولكن غير معروفة كتقنية تقييم إلا أنها أكثر استعمال في مجال التعليم الأمر الذي أعطى لها أهمية بالنسبة للمؤسسة.

Assessment et developement center : مركز التقييم: Centre d'évaluation

360. Feed back: نقطة الرجوع(عودة المعلومات)

التقييم الذاتي auto-évolution

Porte- Documents : حقيبة المستندات

وهي مجموعة معلومات ووثائق التي تثبت اداءات العامل والتي من خلالها نستخلص الكفاءات المحصلة.¹

استخدم هذا النموذج منذ فترة طويلة من قبل الخطاطين Graphistes المهندسين المعماريين والفنانين فهو يمثل اكبر حقيبة للسندات والتي تتضمن صور خاصة بالمشاريع المنجزة، قسائم الجوائز ويستعمل هذا النوع من قبل هذه الفئات من اجل اقناع الزبائن المحتملين بكفاءتهم.

ففي إطار الرسمي لتقييم الكفاءات يتم استعمال هذا النوع من التقييم وخاصة في التعليم فهو يمثل سيرة حياة للشخص، من خلال شهادة العمل، امتحانات التجربة المهنية، تقارير التحفيز..الخ.

إن حقيقة السندات تستعمل في المجال التعليمي:

- عند بداية برنامج التكوين وبالتالي التأكد من أن الكفاءة قد تم تحصيلها.
- كوسيلة متابعة تكون الطالب يمكن إثبات تضمينه كفاءاته
- كوسيلة للتأكد أن الطالب يستطيع تنمية كفاءته المهنية من خلال تكوينه.

في غالب الأحيان هذا النموذج من التقييم يجب أن يلي بعض المتطلبات وبالتالي هذه المعايير تكون مرتبطة مع الكفاءة ومن خلاله يمكن إثباتها بواسطة حقيقة السندات التي تحدد وظيفته وأدائه يلعب هذا الشكل من التقييم دورا هاما في تنمية حقيقة الكفاءة

¹ - ، مرجع سبق ذكره، صفحة 108 ، Lou vain Beirendonck

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

وبالتالي يعتبر كوسيلة وأداة لمرافقة الطالب من خلال خلق جانب مادي لمجهوداته أما للأستاذة فيعتبر أساس المراقبة للمستقبل.

مزايا وعيوب حقيقية السندات:

أ- المزايا:

- فيعتمد على المنتوج وليس على الطريقة
- هو تقييم دائم وليس مؤقت
- مكيف ليكون يتماشى مع الجانب التربوي
- فهو سهل التنظيم بالنسبة للمقوم وخاصة إذا قورن مع مركز التقييم.

ب- العيوب:

- النتائج جزئية ومرتبطة بإدارة المترشح
- فهو وسيلة لتقييم النتائج أما تقييم الكفاءات ترتبط بسلوك العاملين الأمر الذي يتطلب طريقة أخرى للتقييم
- الإدارة تكون ثقيلة في عملها نوعا ما.

2- مركز التقييم Centre d'évolution. Assessment center

يعود أصل هذه الطريقة إلى السياق العسكري وظهرت خلال الحرب العالمية الثانية وقد تم وضعها لأول مرة من قبل الجيش الألماني واشتد تطورها خلال سنة 1940.

وقد استعملها البريطانيون خلال الحرب العالمية الثانية من أجل اختيار المجندين السامين للجيش.

فكل مترشح يقيم على أساس عدة معايير (أن تكون له لياقة بدنية جيدة، القدرة على الملاحظة، ... الخ).

أما عقد الحرب فقد استعملته كثيرا من المؤسسات الاقتصادية الكامنة.

وأول مؤسسة استعملته وهي A.T.T الأمريكية في منتصف الخمسينات وذلك للبحث عن أحسن الإطارات.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

أما في وقتنا الحاضر فهو أصبح مكملًا لباقي طرق التقييم الأخرى المستعملة
ما هو مفهوم مركز التقييم؟

فهو يمثل مركز التقييم أي مكان لإجراء المترشح مسابقة من أجل التأكد من كونه
قادر على شغل وظيفة معينة حسب شروط معينة.
إن مركز التقييم قد اختلف ولكنه اتخذ صيغة أخرى بمرور الزمن إلى يومنا هذا
فبفضله يمكن تقييم قدرات المترشح على القيام بالعمل المنوط به.

تعريف مركز التقييم:

هو بمثابة طريقة تقييم من خلالها يتم تقييم فرد أو مجموعة من قبل عدد من المقيمين
الذين يستعملون لذلك تقنيات متكاملة الحوار أو ملاحظة سلوكيات والتي تمثل قاعدة
التقييم والتي هي جزء مهم من التقنيات المستعملة.¹

فعلى أساس النتائج المحصل عليها يمكن وضع حكم على الشخص المقيم وقدرته على
تحمل مسؤوليته.

إن مركز التقييم يعطي للمترشح إمكانيات الحكم على مستوى الوظيفة التي يحتلها فهذه
الطريقة تطورت بشكل يسمح لها باستخدامها في الموارد البشرية والتسيير.
وللقيام بهذه الطريقة يجب إتباع المراحل الآتية:

- 1- تحليل معمق للوظيفة
- 2- تحليل متطلبات الكفاءات
- 3- استعمال تقنيات جمع المعلومات
- 4- استخدام مختلف الطرق بما في ذلك الحوار
- 5- استخدام على الأقل مقيمين
- 6- المقيم يجب أن يكون مكون
- 7- استخدام طريقة للتقييم آلية
- 8- قرار حول المترشح خلال مرحلة التقييم.

¹ - مرجع سبق ذكره، صفحة 80. Lou Van veirendonck

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

9- رجوع للمعلومات إلى المترشح

10- متابعة لقيمة مركز التقييم

فهذه أهم العناصر التي يجب احترامها وبالتالي إشارة إنذار أن تدق لدى المقيم.

خصائص طريقة مركز التقييم : (الفرق بالنسبة اختبارات الكلاسيكية)

- يوجد اكبر فرق ما بين ما يقولونه الأشخاص وما يقومون به لان السلوكات هي التي تختلف، فالمركز يقوم بتسليط الضوء على المعرفة والقدرة ، عكس طرق التقييم الكلاسيكية فالكفاءات التي نلاحظها أو التي نقيمها للمشاركين في مركز التقييم وذلك أثناء تطبيق الجماعي أو الفردي.
- الفرق الثاني بين الاختبارات الكلاسيكية ومركز التقييم: هو استخدام المقيمين. فمختلف المقيمين المشاركين في عملة التقييم فملاحظتهم تمثل حجر الأساس لعملية التقييم ولتكن هذه العملية أكثر موضوعية يتم استدعاء عدد من المقيمين.
- الفرق الثالث: يوجد على مستوى درجة مشاركة الإدارة في الاختبارات الكلاسيكية فالخبير السيكولوجي يطرح معطيات التي لا يمكن الوصول إليها للمقيمين الآخرين أما في الطريقة الثانية فالإدارة تتقاسم الطريقة مع المقيمين التابعين لمركز التقييم.
- الفرق الرابع: يعتمد على مشاركة المترجم في الاختبارات أثناء الحوار والمداخلة وخاصة فيما يخص الأسئلة الشخصية بحيث يطلب من المترشح تقديم توضيحات حول شخصيته والتي تمثل صورة أساسية بالنسبة لعملية التقييم أما في الطريقة الثانية فإننا نتأكد عما يريد الشخص التفكير والرغبة فيما يريد القيام به إن اغلب المؤسسات تعتمد في التعيينات على مستوى مهم جدا هو أي قرار للتعيين يعتمد على مدى أداء العامل في الماضي.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

الطريقة المستعملة أثناء التقييم:

كانت تستخدم هذه الطريقة خصيصا لعملية انتقاء الكفاءات المستقبلية وذلك عند بداية استعمالها أما في الوقت الحالي أصبح له دورا مهما في مجالات تسيير الموارد البشرية:

أ- التوظيف: استعمال الطريقة تسمح للمؤسسة بالحصول على معلومات هامة ومعمقة عن المترشحين من العاملين. وخاصة عندما يكون الطلب على العمل اكبر من العرض وخاصة إذا كانوا يتميزون بنفس الخصائص العلمية .
ب- تجنيد الأفراد: أن عملية التقييم تتطلب تجنيد أشخاص للقيام بهذه العملية وخاصة إذا كان عدد طالبي العمل كبير لان هذه الوسيلة الوحيد التي تسمح باختيار الكفاءات.

ج- اختبار الكفاءات المستقبلية: تعتبر الطريقة وسيلة هامة في عملية اختبار الأشخاص وخاصة منهم ماذا سيكون عليه مستقبلا.

د- تحديد حاجات التكوين: إن مركز التقييم يساعد على الكشف مدى حاجة المتقدمين لطلب العمل إلى تكوين وذلك لتحسين كفاءاتهم وتكييفهم مع متطلبات العمل داخل المؤسسة.

ماذا يحتوي برنامج مركز التقييم؟

لتحديد ذلك يمكن استعمال المثال الآتي وخاص برنامج مركز تقييم لوظيفة منسق مجموعة.

مثال:

8:30سا: استقبال تقديم البرنامج

9سا: معلومات حول المؤسسة التي تدور حولها العملية

9:20سا: تحضير الفرد للمقابلة

10:30سا: تقرير حول المقابلة

11:15سا: تحضير المقابلة مع المتعاملين

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

12:15 سا: وجبة الغذاء

13 سا: تحضير الحوار مع المجموعة

13:20 سا: حوار مع المجموعة

14 سا: تحضير تطبيق المخطط

15 سا: تقديم المخطط

15:30 سا: استقصاء على شخصية الفرد

16 سا: مقابلة

17 سا: ختام البرنامج

الاختبارات المطروحة أثناء مركز التقييم:

إن مركز التقييم يقوم بقياس الكفاءات السلوكية والتي تعتمد على ثلاث أو خمس محادثات أو تطبيقات ففي بعض الأحيان المحادثة تكون مرتبطة بمقابلة أو أكثر. أو عدد من الاختبارات فالمحادثات تعتبر كجزء من البرنامج الخاص بالمركز وبشكل سليم يجب أن يكون كل برنامج جدي يكون خاص بكل وظيفة واهم أنواع المحادثات هي:

- حقيبة البريد . le Bac de courrier : in- Basket

- حديث المجموعة

- تطبيق التحليل والتقديم

- المقابلة Entretien

إن اختيار نموذج التطبيق يكون حسب طبيعته الوظيفة فمثلا الوظيفة التجارية يركز برنامجها على المبيعات والجدول الموالي يوضح بعض برامج مركز التقييم.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم 13

محادثات لبرنامج مركز التقييم¹

كل يوم	Très souvent	بانتظام ±50%	أحيانا	قليل -10%	
x					حقيبة البريد In-Basket
x					Simulation d'entretien
			x		حديث المجموعة Discours du groupe
		x			مهمة التحليل والتقديم
	x				مقابلة تركز على السلوك
	x				أسئلة معلقة بالشخصية
		x			اختبار الذكاء

متى يتم تطبيقه:

يستعمل هذا النوع من التقييم في الحالات الآتية:

- اختيار المترشحين من اجل شغل منصب شاغر
 - في حالة الاختيار الداخلي أو تحضير لقرار التعيين
 - من اجل تقييم نقاط ضعف والقوة وتحديد مدى التقدم على مستوى الوظيفة
 - يهدف التحضير لعودة المعلومات. Feed- Back.
- إن هدف المركز التقييم ليس فقط تحديد الايجابية الوجيهة أو السلبية الخاصة بالتوظيف فقط ، وإنما يقوم بإعطاء المؤسسة والمتعاملين مجموعة من المعلومات المهنية والتي

¹ -، مرجع سبق ذكره، صفحة 86. Lou Van Beirendonck

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

تستعمل في عملية التوجيه برامج المؤسسة التكوينية والتعليمية ولهذه الأسباب فإن طريقة مركز التقييم تدمج بشكل كبير في تسيير الموارد البشرية.

مزايا وعيوب طريقة مركز التقييم:¹

أ- المزايا: عن استخدام مركز التقييم يؤثر إيجابيا على المؤسسة وعلى معنويات العامل من جهة أخرى.

1- بالنسبة للمؤسسة: إن مركز التقييم يسمح:

* بالحصول على معلومات صعبة التحصيل من خلال الطرق التقليدية للتقويم كالمقابلة مما يساعد المؤسسة على الحصول على أحسن المترشحين.

* يعطي للمؤسسة معلومات موضوعية حول الكفاءات المقيمة لكون الطريقة تستدعي مجموعة ملاحظين لتقييم المترشحين

2- بالنسبة للمقيم: فهو يعطى فرصة للعامل

- تحسين وإظهار صورته أمام المقيمين

- يتم التقييم حسب الكفاءة وليس حسب المترشحين الآخرون وذلك حسب متطلبات المؤسسة.

ومن المزايا الأخرى بالنسبة لمركز التقييم هي:

- غالبية الكفاءات قابلية للتحويل

- مجموعة المقيمين تمثل مجموعة طرق للتقييم مما يقلل خطر الأخطاء وبالتالي

إيجاد نتائج حسنة.

ب- العيوب:²

من العيوب التي تتميز بها طريقة مركز التقييم:

- الحذر من وضع الطريقة قيد التنفيذ قبل التأكد من الصلاحية والمردودية

- عامل الوقت وكذلك اليد العاملة المستعملة

¹ - Ley le Boyer Claude : Evaluation du personnel Objectif et Méthodes 4^{ème} édition,

ED Organisation , Paris, page 237.

² - ، مرجع سبق ذكره، صفحة 110. Lou Van Beirendonk

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- خطر الخطأ يتزايد بتزايد عدد الكفاءات المقيمة

شروط نجاح مركز التقييم¹

إن أي نجاح بالنسبة لمركز التقييم يتطلب تحضيراً جيداً من قبل الطرفين المؤسسة التي ستوظف العامل هذا الأخير.

1- بالنسبة للعامل المترشح:

- أن يكون الشخص بفكر بشكل طبيعي
- عدم الملل أو القلق لكون مركز يقوم بتقييم الكفاءات وليس الأشخاص.

2- بالنسبة للمؤسسة: إن من الأفضل بالنسبة للمؤسسة أن تقوم بما يلي:

- استخدام عدد مقيمين سواء كانوا من داخل المؤسسة أو من خارجها يجب أن يكون لهؤلاء المقيمين تفسيرات واضحة حول الهدف ومبادئ مركز التقييم وما هو دورهم الذي يجب أن يقوم بأدائه.

- استخدام نفسانيين من أجل دراسة الحالة النفسية للمترشحين وكذا ماذا يجب على المترشح أن يجيب عليه من خلال الاستفسارات والأسئلة المطروحة.

تشكيل مركز التقييم:

كل مؤسسة تتميز بشكل خاص بها بمركز تقييم حسب نشاطها وطبيعة الوظيفة التي ترغب في شغلها ويتم عمل المركز التقييم حسب مرحلتين تحديد الكفاءة التي ستقيم واختيار التطبيق.

أ- تعريف الكفاءة التي تستقيم عند المترشح:

إن عملية نجاح وفشل المركز مرتبطة بطبيعة الكفاءة التي تحدد من قبل المقيمين وبالتالي يجب القيام بما يلي:

تعريف الكفاءات وتحديد مفهوماها: يتم ذلك حسب مايلي:

- طريقة تحليل الوظيفة: وهي تحديد الوظيفة التي يشغلها العامل وتعتمد الدراسة على التحليل والملاحظة واستجواب الفرد.

¹-، مرجع سبق ذكره، صفحة 238، Claude Le Boyer

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- طريقة الحوادث الحرجة: يتم دراسة هذا الجانب من خلال طرح أسئلة حول المشاكل التي تعترض بعض العمال الذين يشغلون نفس الوظيفة.
- المقابلة: وهنا يقوم المقيم بتحديد الكفاءات التي ترغب المؤسسة في الحصول عليها من خلال عملية التقييم وتقوم هذه الطريقة بطرح أسئلة موضوعية وهادفة المترشح وذلك لتوضيح مفهومه للكفاءة.

اختيار التطبيقات:

إن مركز التقييم يستعمل أساسا مجموعة من التطبيقات والتي تقوم على أساس ملاحظة سلوكيات المترشحين، وهذه التطبيقات يجب أن تكون مكملة بتقنيات كالاختبارات والمقابلات. ومن أهم هذه التطبيقات:

أ- تطبيقات المجموعة: وفيها يدرس سلوكيات كل فرد داخل المجموعة من خلال طرح مشكل وبالتالي يقوم الملاحظون بتقييم سلوك مشارك في هذه المداخلة لكون عدم التقييم الا من خلال عمل جماعي.

ب- سلة بريد الوارد Basket-in لقد تم ذكر هذا النوع من التطبيق والذي يتمثل في مراسلة المترشح عن وسائل الاتصال عادية أو الكترونية من خلاله يتم جمع المعلومات المتعددة عن المترشح.

حدود ونهايات مركز التقييم:

بالرغم من فعاليته الا انه يتميز بمحدودية وذلك لأسباب التالية:

- استخدام وقت كبير: فهو يتميز باستعمال أكثر من يومين من اجل تطبيق الطريقة.
- كلفة مرتفعة: يتطلب وجود تكاليف مرتفعة بسبب تكلفة التكوين المقيمين.
- استعمال معارف خاصة: يتطلب هذا المركز استخدام كفاءات ومعارف خاصة ومتعددة.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

3- رجوع المعلومات 360° Feed Back

ما مفهوم رجوع المعلومات Feed Back: هي طريقة للتقييم تعتمد على المعلومات الآتية من المحيط القريب من المترشح. فالنموذج يقوم على أساس فكرة كون الأشخاص الذي يتم التعامل معهم بشكل دائم هو أنفسهم مقيمين (الزملاء، المتعاملين، الرؤساء، الزبائن) بإمكانهم تقديم المعلومات الخاصة بكيفية العمل فالزبائن بمثابة متعاملين خارج المؤسسة وينتظرون بعض الخدمات من الشخص الذي سيقوم.

فالطريقة تقوم على أساس استجواب منظم موجه إلى كل الأشخاص المشاركة في الطريقة فيتم إعداده على أساس الكفاءة المتعلقة بالوظيفة فالمعلومات الإضافية الآتية خارج الاستجواب والقادمة عن طريق المقابلة تساهم في العملية. فالطريقة يمكن أن تدعم بواسطة معلومات أو توصيات. إلا أن المقابلات تساهم في عملية رفع التكلفة.

لقد ظهرت لأول مرة خلال الستينات في الولايات المتحدة على مستوى الأكاديمية العسكرية فمن خلال تم الاستغناء على عدد من المترشحين له العسكريين.

وبداية الثمانينات أصبح استعمال هذه الطريقة على مستوى المؤسسات الأمريكية IBM،

ATT

الهدف من الطريقة:

إن هدف من هذه الطريقة هو تعريف الكفاءة الحالية كما هي والأسئلة الواجب طرحها والإجابة عليها هي:¹

- ماهي النقاط القوية والضعيفة للمتعامل أو الشخص المقيم؟
 - ماهي وضعيتنا نحن اليوم على مستوى الكفاءة الموجهة للزبون بالنسبة لمجموعتنا التجارية؟
 - ماهي الكفاءات التي تدرس في عملنا التكويني والتنموي؟
 - في أي مستوى تقاس الكفاءات الخاصة بالمجموعة بالنسبة للسنة الماضية.
- إن استعمال هذه الطريقة بشكل ثانوي يساهم في توجيه مجهودات التنمية على مستوى مركز التقييم كما تساهم لتنمية التقدم على المستوى المهني.

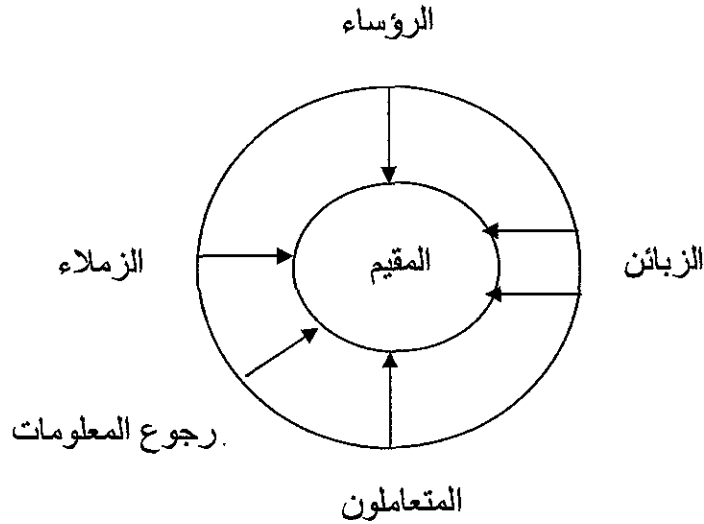
¹ - مرجع سبق ذكره، صفحة 98. Lou Van Beirendonck

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

إن جهاز نقطة الرجوع يفتح المقارنة بين صورة الشخص وتطور الزملاء وبالتالي يعطى ما يسمى بالتسيير الذاتي.

الشكل رقم 14

Feed-Back نقطة الرجوع



شروط نجاح طريقة نقطة الرجوع: Feed- Back

لنجاح هذه الطريقة يجب إتباع الخطوات الآتية:

- استخدام مقيمين نشطين
- الاعتماد على استجواب العاملين المقيمين
- احترام السرية والإسمية في العملية
- إخطار بشكل واضح للمشاركين بأهداف الطريقة
- تكوين الملاحظين حول طريقة الملاحظة
- ترك المؤسسة كامل الحرية للتعامل مع الأشخاص الخارجين من أجل تسيير طريقة تقييم حول 360°.
- تحديد مصطلحات المستعملة في تعريف الكفاءات بالنسبة للمؤسسة .
- تسهيل العمل الإداري
- استعمال التقنيات الحديثة في العملية
- ضمان الإجابة بكل حرية حول الأسئلة

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- جمع اكبر عدد من المعلومات قبل الاستعمال في البحث العلمي

كيفية الاتصال المشاركين:

إن طريقة على 360° تتجح أو تفشل وذلك تبعا لكيفية الاتصال مع المشاركين وخاصة إذا المشاركين ليس لهم تجربة فان هناك مقاومة من قبلهم و التشاؤم حتى بالنسبة للطريقة فلذلك يجب التأكد مما يلي:

- من سيصل إلى المعطيات؟

- لماذا استعمل هذه المعطيات؟

- كيفية ضمان السرية؟

إذا رغب في السير الحسن للعملية يجب أن يكون هناك اجتماع مقدمة مع المقيمين حول الطريقة

مزايا وعيوب الطريقة:

المزايا:

- كل الكفاءات السلوكية يمكن تقييمها

- المعلومة تكون موجودة بشكل نسبي

- دمج مجموعة من المقيمين يضمن نجاعة العملية

- إقحام مجموعة من المقيمين الذي يعرفون الشخص المقيم في إطار مجال المهني.

- قبول للطريقة بشكل جيد يساعد التحفيز على العمل

- طريقة تحليل آلية وسهلة تعطي نتائج بشكل سريع

- أحسن نقطة انطلاق من أجل إعداد مخطط تنمية .

العيوب:

- إن الحكم على الكفاءات يعتمد على الكفاءات المحددة من قبل الوظيفة التي

يشغلها العامل المقيم.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- احتمال غياب الكفاءات في المستقبل والتي لا يمكن الحكم عليها في الوقت الحاضر.
- فقط الكفاءات الوظيفة التي يمكن تحليلها
- احتمال تدهور العلاقات بين العمال والتضامن فيما بينهم.
- إن جهاز التقييم حول 360° يتوقع دراسة دقيقة وسرية للمعطيات فلذلك يجب الحصول على مجموعة من المعلومات وخاصة مختلف المواضيع قبل وضع الطريقة قيد التنفيذ. فيمكن تلخيص الطريقة في الخطوات الآتية:
- ماهو الهدف من استعمال جهاز عودة المعلومات؟ وماذا تنتظر منه؟ وكيف يمكن تحقيق الهدف؟
- تقييم نقاط الضعف والقوى
- تنمية الكفاءات
- هل النتائج مرتبطة بجهاز التقييم أو برنامج التعويض؟
- من هم المقترحون في اختيار الكفاءات والمؤشرات الموجودة في جدول الاستجواب؟
- هل التقييم يقوم على دراسة الكفاءات العامة، كفاءات المستوى أو الخاصة لوظيفة معينة؟
- ماهي الكفاءات التي تقيم؟
- كفاءات العامة للمؤسسة
- كفاءات المستوى
- الكفاءات الخاصة لوظيفة معينة
- من هم الأشخاص المشاركين في العملية؟
- الشخص نفسه
- الزبائن (واحد أو اثنين)
- العملاء (واحد أو اثنين)

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- هل اختيار الشخص المستوجب محدد بطريقة مركزية ومفروضة أو المشاركين يتم اختيار بكل حرية؟

- هل المقيم في طريقة الجهاز 360° يتعامل بشكل إرادي أو إجباري؟

- من الذي تسلم له النتائج؟

إن كل هذه الأسئلة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التقييم وفق طريقة

عودة المعلومات 306 Feed Back¹

4- التقييم الذاتي: Auto-évolution

Self Assessment

التقييم الذاتي تقنية تستعمل بشكل قليل ومنعزل وذلك لكون أي قرار للتعيين أو التحويل لا تكون نتيجة التقييم الذاتي.

فمن خلالها يمكن إعطاء للمرشح إمكانية تقييم نفسه عن طريق مقارنة سلوكاته مع سلوك آخرين شاهدتهم عبر وسائل مرئية وبالتالي تحديد نقاط الضعف والقوة التي يتميز بها.

إن مقارنة التقييم الذاتي مع طرق أخرى يعطي لنا الفرصة لمعرفة مدى قدرة المقيم أو المترشح على تقييم نفسه أم لا هل بالغ في ذلك أو لا. لأن هذه الطريقة تعطي فرصة بجمع معلومات أساسية والتي تؤثر على تطور الكفاءات في المستقبل.

مزايا وعيوب الطريقة:

أ- المزايا:

- هذه الطريقة تتطلب معرفة محددة

- المعلومات تكون متوفرة بشكل سريع

- المعلومات حول المعارف تكون فعالة.

ب- العيوب:

- لا يمكن قياس من خلالها الكفاءات السلوكية

- موضوعية تكون محدودة في العملية

¹ - نفس المرجع السابق، صفحة 102.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

5- المقابلة L'Entretien

المقابلة القائمة على الكفاءات:

إن المقابلة التي تقوم على أساس المقابلة تسمى المقابلة القائمة على السلوك فهي تتمثل في استجواب يقوم على دراسة للسلوك الذي يطبق على المقابلة. في كل طريقة يوجد عنصرين أساسيين استقبال المعطيات وترجمتها.

إن المقابلة القائمة على أساس الكفاءات يمكن إدماجها في كل المقابلات العادية فهي تتطلب بعض الوقت فهي طريقة نوعا ما تتطلب الصبر لكون أنها تمس سلوك الشخص مما يترتب عنه ردود فعل عكسية.

إنها نفس الطريقة المطبقة في مركز التقييم من خلال جمع المعلومات باستخدام طريقة الملاحظة من أجل تقييم الشخص عبر تقييم كفاءته ومن التعاريف الخاصة بطريقة التقييم بواسطة المقابلة " مقابلة التقييم هي فرصة التعبير بكل حرية وتحديد عمل المقيم خلال السنة وإعداد أسئلة ملازمة للتكوين وتوجيه سيرة حياة"¹

مزايا وعيوب طريقة المقابلة:

المزايا:

- المعلومات يمكن الوصول إليها بسهولة
- تحسين أداء العمال من خلال تحسين الفعالية
- رفع تحفيزات العمال في تحقيق أهداف المؤسسة
- تسيير سيره حياة المهنية للعامل
- معرفة ماذا ينتظر العمال من رؤسائه

العيوب:

- لا يمكن ترجمة كل الكفاءات بواسطة استجواب
- لا يمكن الحصول على نتائج إيجابية إلا إذا كان المقيمين أو المشرفين على التقييم يتمتعون بتجربة عالية.

¹ - Christian Batal : la gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome 01. Ed organisation , paris1998, page152.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

شروط نجاح التقييم بواسطة المقابلة:

1- تحضير المقابلة: يجب تحضير بشكل جيد المقابلة من قبل المسؤولين أو المتعاملين.

الفائدة من هذا التحضير هو السماح لكلا الطرفين بالتقييم والمقيم بتحليل النتائج للسؤال السابق ونقاط الضعف والقوة.

2- استعمال مرشد: انه يساعد المقيم على تحديد اهداف المقابلة وكيفية ادماج المتعاملين في عملية التقييم.

الأخطاء الواجب تفاديها أثناء المقابلة:

- الابتعاد عن مشاكل المؤسسة: يجب أن تكون المقابلة خاصة بالتقييم وليس حل مشاكل المؤسسة مما يؤدي إلى الابتعاد عن أهداف الحقيقية للتقييم.

- عدم الخوض في موضوعات غير مفيدة: بحيث لا يجب على المقيم أن يقوم بدراسة مواضيع عامة وغير موضوعية.

- الابتعاد عن حوار الصم: يجب أن يكون الحوار هادف وموضوعي

- الابتعاد عن مناقشة قضايا الأجور: يجب عدم الخوض في قضايا الأجور أثناء المقابلة. يمكن مقارنة الطرق السابقة حسب الجدول الآتي:

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم : 15

من إعداد الطالب

المبدأ	الطريقة
تقوم على أساس جمع المعلومات عن طريق الوثائق التي تثبت أداء العامل وتستعمل في مجال التعليم بشكل أوسع	المستندات حقيقية Porte Folia
دورة تقوم بتقييم العامل على أساس الأداء ونستعمل هذا النوع بشكل خاص في المؤسسات الكبيرة	مركز التقييم Assessment center
هنا يتدخل المتعاملين في عملية التقييم وتقوم هذه الطريقة على أساس مجموعة أسئلة يتم الإجابة عليها	رجوع المعلومات إلى 360° Feed Back à 360°
تستعمل هذه الطريقة بشكل قليل والغرض منها الكشف عن الكفاءات الضمنية لدى العامل	التقييم الذاتي Auto- évolution

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث:

تنمية الكفاءات في المؤسسة

المقدمة:

إن الفائدة من تنمية الكفاءات يقوم على أساس مقارنة العنصر البشري، أو ما يسمى برأسمال البشري، وهنا نقوم بتحديد مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد والتي تؤثر على تنافسية ومردودية المؤسسة فكل النفقات التي تستثمر في هذا المجال تعتبر بالنسبة للمؤسسة كاستثمارات في مجال البشري وتتم هذه العملية في مجال التكوين والتدريب والدراسة هذا الموضوع ضمنا هذا المبحث يجب أن نتطرق إلى مايلي:

- تكوين الموارد البشرية و أثرها على تنمية الكفاءات داخل المؤسسة
- نظام الحوافز والتعويضات في تنمية الموارد البشرية.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

I- تكوين الموارد البشرية وأثرها على تنمية الكفاءات داخل المؤسسة

1- مفهوم وأهمية التكوين

يعتبر تكوين العاملين داخل المؤسسة إحدى أهم الوظائف المرتبطة بإدارة الموارد البشرية كما يعتبر بمثابة الوظيفة المكملة لوظيفة الاختيار و التعيين، فلا يكفي للموارد البشرية أن تقوم باستقطاب واختيار وتعيين العاملين ولكن من الضروري إعداد برامج تكوينية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين أدائهم فهذه الأسباب يعتبر العنصر البشري نشأته شأن أدوات الإنتاج الأخرى يحتاج إلى متابعة ورعاية وتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة وتتمثل هذه الرعاية في مساعدته على كسب معارف جديدة ومعلومات تفيده في تحسين أدائه، يعرف التكوين بأنه هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة معلومات ومهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في أعمالهم.¹

إن التدريب يقوم على تنمية هذه الجوانب ويتضمن الخطوات الآتية:

أ- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومنها:

- معرفة تنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها
- معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمؤسسة
- معلومات عن خطط لمنشأة ومشاكل تنفيذها
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب الإشراف
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل

ب- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومنها:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية
- المهارات القيادية
- القدرة على تحليل المشاكل

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتبة الإدارية 1997 صفحة 208.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- القدرة على اتخاذ القرارات
 - القدرة على تنظيم العمل
 - المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، المراقبة والتنسيق
 - ج- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:
 - الاتجاه لتفصيل العمل بالمؤسسة
 - الاتجاه لتأييد سياسات و أهداف المؤسسة
 - تنمية الاتجاه للتضامن ما بين الزملاء
 - تنمية روح الجماعة للعمل
- إن التدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت أهميتها بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة ومنه يمكن أن تعتبر التدريب أو التكوين بمثابة محاولة لتغيير سلوك الأفراد ويجعلهم يستخدمون أساليب جديدة في أداء عملهم ويشمل التأثير على مايلي:
- تغيير المعارف والمعلومات
 - تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات
 - تغيير القدرات والمهارات
- وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إيجابية للمنشأة مثل الإنتاجية والأداء الأفضل لعمل العاملين.

2- خصائص نظام التكوين:

- هناك بعض المزايا التي تعود بالفائدة على المكون من العاملين ومن أهم المزايا المحصل عليها بعد عملية التدريب هي:
- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى تحمل المسؤولية
 - اكتساب الفرد صفات تجعله قادر على شغل مناصب قيادية
 - زيادة ثقة العاملين بأنفسهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم.
- أما من المزايا التي تعود بالفائدة على المؤسسة هي:

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية تزيد من قدراتهم على تطوير العمل.
- إعداد العمال لتحمل مناصب عمل قيادية مستقبلا
- مواكبة التطور التكنولوجي والتقني

3- مسؤولية التكوين:

تختلف الجهة المسؤولة عن التكوين حسب ظروف كل مؤسسة ففي بعض المؤسسات ، فإن المسؤولية تكون للرؤساء مباشرة وذلك لقدرة هؤلاء الرؤساء على تحديد نقاط الضعف والقوة لدى العمال. وذلك بسبب التقارير المرتبطة بعملية التقييم إلا أن هذه العملية لا تخلوا من المصاعب كون قيام الرئيس بالتكفل مباشرة بعملية التكوين قد يؤثر على عمله اليومي وبالتالي يصرفه عن مهامه الأساسية وهي عملية التسيير. وفي بعض الحالات تعهد المؤسسة العملية إلى شخص مكلفا خصيصا بهذه العملية ضمن الموارد البشرية ويعتبر هذا بمثابة حلقة وصل بين الرؤساء والمرووسين بحيث يقدم لهم كل المعلومات المتعلقة بعملية التكوين.

كما تُنشأ المؤسسة بعض مراكز التكوين الخاصة بها وذلك يتكفل بحاجياتها من الموارد البشرية المؤهلة تحت إشراف أشخاص مختصين في الميدان.

وقد تستعين بعض المؤسسات بمراكز للتكوين خارجية سواء محلية أو دولية وبالتالي تقوم المؤسسة بترشيح الأشخاص المناسبين والذين هم في حاجة إلى تكوين وتعتمد عملية التكوين على عدة عوامل أهمها:¹

- عدد العاملين
- عدد الأفراد المراد تكوينهم
- مدى توافر الكفاءات التكوينية للرؤساء المباشرين داخل المؤسسة.
- تكلفة عملية التدريب داخل المؤسسة ومقاربتها بتكاليف التدريب الخارجية.
- توافر الوعي بأهمية التكوين لدى العاملين

¹- نفس المرجع السابق، صفحة 213

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

إلا انه يجب إنشاء خلية ومصلحة لدى المؤسسة مكلفة بعملية التخطيط للتكوين من مهام هذه الهيئة مايلي:

- تحديد الأنشطة التي تقوم بها ومسؤولياتها وصلاحياتها
- تحديد الموارد المالية الخاصة بعملية التكوين وتوفيرها
- ربطها مع باقي الإدارات والأقسام
- توفير العنصر البشري للقيام بهذه العملية.

4- مبادئ التكوين الفعال:

هناك عددا من المبادئ والأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني وذلك حتى تتحقق فعالية التكوين ولوصول إلى الأهداف المسطرة ومن بين هذه الأسس:

أ- التكوين نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا لفترة محددة: المقصود بذلك أن التدريب أمرا مكملا لعملية التنمية داخل المؤسسة وخاصة منها تطوير اليد العاملة وتحسين كفاءتها .

إن عملية التخطيط وتنفيذ برنامج التكوين لا تقوم به إدارة الموارد البشرية وحدها بل تتسق مع مختلف الإدارات الأخرى كما تقام دورات تدريبية للعاملين القدامى وذلك لتحسين مهاراتهم واكتسابهم لمعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي مما ساعدهم على تحسين قدرتهم على إنجاز أعمالهم في احسن الظروف والأحوال كما تقوم المؤسسة بإعداد برامج تكوينية بالنسبة للعاملين المرشحين للترفيه.

كما يتم إعداد برامج تكوينية شاملة تخص كافة العاملين وذلك في حالة وجود تعديلات طرأت على أنظمة العمل.

فلذلك يمثل التكوين نشاط رئيسيا ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد فهو نشاط مستمر وملازم للعامل طول حياته المهنية.

ب- التكوين نظام متكامل:

إن التدريب أو التكوين يمثل عملا متكاملا ومتجانسا ويمكن هذا التكامل فيما يلي:

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

1- التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي بين مكونات الأساسية التي يقوم عليها الأفراد المطلوب تكوينهم:

- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب اكتسابها للمتدرب
- القائمين على عملية التكوين من مكونين ومسؤولين آخرين
- المشكلات التي تعاني منها المؤسسة.

2- التكامل في الأنشطة التكوينية:

- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية
- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات
- توصيل وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم
- تحديد الاحتياجات التكوينية
- تصميم البرامج التدريبية
- تجهيز المعدات والمساعدات التكوينية
- إعداد المكونين
- تنفيذ برامج التكوين
- متابعة وتقييم نشاط التكوين.

3- التكامل في نتائج التكوين ويندرج فيما يلي:

- النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم لأداء العمل.
- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمكونين و تحميسهم للعمل.
- النتائج البشرية والتي تتمثل في الأعداد المتزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

3- التكوين نشاط متغير ومتجدد:

إن التكوين يتكيف مع متطلبات العصر ومحيط المؤسسة الداخلي والخارجي فيجب أن يتصف بالمرونة الكافية والتغيير باستمرار فالعامل عندما خضع لعملية التكوين قد أثر

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

فيه هذا الأخير في سلوكاته ونمطه المهني ومهاراته وما يحدث من تغيرات على مستوى العمل يدفع بالمسؤولين عن عملية التكوين أن يتكيفوا معه وتطویر نمطه.

4- التكوين نشاط إداري وفني:

إن التكوين باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ومن خلاله يتم وضع الأهداف والسياسات وإعداد الخطط والبرامج كما يعتبر عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وذلك لتحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية.

5- التكوين ذو مقومات إدارية وتنظيمية:

يستند التكوين إلى مقومات إدارية وتنظيمية ومنها:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة.
- توافر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.
- توافر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه.
- توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التكوين فهو أن التكوين لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.
- توافر قياس سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.
- توافر نظام الحوافز المادية والمعنوية الذي يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي الذي يحصل عليها العامل.
- فمن خلال كل هذا يعتبر التكوين وسيلة تساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وبذلك يتحقق للتدريب الجدية ويقبل عليه المتكونين بكل قناعة وتحفز.

5- أنواع التدريب: (التكوين)¹

أ- يمكن تقسيم التدريب وفقاً للمراحل الآتية:

1- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف

¹ - نفس المرجع السابق، صفحة 218.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

2- التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف

وينقسم التدريب في المراحل الأولى من الوظائف إلى:

1- التوجيه:

وهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهدافه ومسؤوليات المؤسسة التي يعمل بها ومكانة في الهيكل التنظيمي.

كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة عنها.

2- التدريب التخصصي الابتدائي:

وهو يتضمن تعليمات وواجبات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.

3- التدريب أثناء تأدية الخدمة:

وهو التكوين الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل

أما التكوين في المراحل المتقدمة من التوظيف . فيتضمن مايلي:

1. التكوين بغرض تحديد المعلومات: وهو دفع العامل إلى تجديد وتثوية معلوماته.
2. التكوين خاص بالترقية، وهو التكوين الذي يلزم الأفراد لتولي وظيفة جديدة أو لقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة. مثال تدريب العامل ليكون رئيس مصلحة أو قسم وينقسم هذا النوع إلى مايلي:

أ- التكوين التخصصي ويشمل الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة

مهنة عمل متخصص مثل مهنة الأطباء والمهندسين والمحاسبين.

ب- التكوين الإداري: وهو يخص مجال الإدارة.

6- مراحل التدريب:¹

من الطبيعي أن يكون للتكوين عدة مراحل يمر بها ومن أهم هذه المراحل هي:

1- الإعداد للتدريب

¹ - حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره، صفحة 253 .

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

2- تنفيذ التدريب

3- تقييم التدريب

4- الاسترجاع

تشكل معرفة وتحديد الحاجات التدريبية محور من المحاور الخاصة بعملية التدريب كونها تجمع كافة المعلومات التي تنطلق منها وتبنى عليها.

1- الإعداد للتدريب: يبدأ التكوين مع بداية الإعداد له والتعرف على الحاجات الفعلية والتكوينية المطلوبة تلبيتها فهي تمثل مرحلة تأسيس لبرنامج تكويني يهدف إلى استقطاب وضم الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية كفاءاتهم وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد ما ينبغي تعلمه ومعرفته من قبل الأفراد على ضوء متطلبات العمل والسلوكيات البشرية.

ومن أهم البرنامج التي يجب التقيد بها هي التي تتعلق بأهداف ومستقبل المؤسسة وكذلك أهم النشاطات الواجب إنجازها لبلوغ أهداف المؤسسة كذلك تحديد تصرفات وسلوكيات الموارد البشرية الواجب تصحيحها أو إتباعها خلال تنفيذ البرنامج أو ما بعده بما في ذلك تحسين المهارات وقدرات الأفراد في أدائهم للوظائف المنوطة لهم ومن بين الأسئلة الهادفة إلى إنجاح البرنامج التكوينية

- من هم الأفراد الذين يحتاجون للتكوين وكيف يمكن إدماجهم في تحقيق الأهداف؟

- هل يمكن تحديد المهارات ولقدرات والإنجازات الواجب تحقيقها من قبل الأفراد؟

إن هذه المرحلة تحتاج للبرنامج التكويني إلى جمع معلومات كافية عن أهداف ومستويات البرنامج التكويني كما أن جمع المعلومات المتعلقة بالمسائل التدريبية من مصادرها المختلفة ذات صلة بأهداف التدريب.

إن أبرز المصادر المستخدمة لجمع المعلومات الهامة هي:

- رؤساء الأفراد المباشرين

- شكاوي الزبائن والعملاء

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- قياسات الإنتاج والنوعية
- فحوصات سابقة للأداء
- معلومات سابقة عن تقييم الأداء

كما تنحصر مستويات الاحتياجات التدريبية بالمستويات الثلاثة التالية:

1- المؤسسة

2- الوظائف أو النشاط

3- الأفراد

يتناول المستوى الأول من إعداد وتحفيز البرنامج التدريبي مضمون أو محتوى البرنامج بما يتفق وحاجيات المؤسسة ضمن الإستراتيجية العامة لها. وأهدافها لكي يتماشى إعداد البرنامج مستلزمات عمل الخطط الإستراتيجية التي وضعتها الإدارة العليا بحيث يظهر لهم أنواع المهارات والقدرات التي تمكنهم من المشاركة الناجحة في مختلف مهام ونشاطات وحداتها وأقسامها ومن أهم الأسئلة المطروحة تدخل ضمن محتوى البرنامج التدريبي على صعيد المؤسسة هي:

- هل يتناسب البرنامج مع إستراتيجية المؤسسة وماهي ابرز انعكاساته على هذه الإستراتيجية.

- هل يتناسب البرنامج مع ثقافة المؤسسة وكيف؟

- هل يؤثر البرنامج سلبا مع الأفراد وعلى الوحدات والأقسام الذين لم يظلم التكوين؟

- هل يدعم الرؤساء وزملاء المتدربين البرنامج و يعملون على إنجاحه؟

أما المستوى الثاني فشمّل إعداد وتحضير البرنامج التكويني المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظائف ونشاطات المؤسسة إذ يركز المستوى على تحليل الوظائف الحالية في المؤسسة وتحديد الاحتياجات التدريبية لتفعيل إنتاجية وفعالية الوظائف. فهذه الطريقة تساعد على اكتشاف المهام والنشاطات التي لم تتجز ضمن شروط الأداء المطلوب. وكلا من الطريقتين تساعد على اكتشاف أهم النواقص من لاحتياجات التكوينية.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

ومن أهم الأسئلة المطروحة هي:

- ماهي الصعوبات والوظائف المطلوب انجازها؟
 - هل يمكن للفرد أن يتعلمها خلال العمل أو خارجه؟
 - ما هي النتائج المترتبة عن انجاز الوظيفة بشكل غير صحيح؟
 - ما هي المهارات والمعارف المستخدمة لانجاز الوظيفة؟
- أما المستوى الثالث من البرنامج التكويني فيتناول الأفراد الواجب إعدادهم وتكوينهم وذلك تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات الواجب تنميتها وتحسينها.
- أما أهم الأسئلة الواجب طرحها وذلك لمساهمة في تنمية وتطوير هذه الكفاءات هي:
- ما هي المعارف التي يجب تزويد الأفراد بها وذلك لتحسين أدائه؟
 - ما هي أنواع التصرفات والسلوكات التي تساعد الأفراد على الأداء الجيد؟
 - ما هي المراحل التعليمية والتكوينية التي تساعد على خلق سلوكيات حسنة للقيام بالأعمال الموكلة لهم؟

ولكي يأتي التكوين مطابقا لشروط الحاجات الداعية إليه لابد من تحديد أهدافه وقياسه وتقييمه أثناء مروره بمختلف المستويات ومن أهم أهدافه هي الفعالية والتغيير.

فلهدف الأول يعني زيادة كفاءة المتكون بعد انتهاء برنامجه التكويني أما الهدف الثاني فيعني التبديل السلوكي أو الحركي لأداء المتكون.

7- تنفيذ التدريب:

بعد الانتهاء من مرحلة الإعداد للتكوين تأثير مرحلة تنفيذ التكوين التي تقوم على أساس اختيار طرق التكوين وتطوير الأسس التكوينية واستخدامها في تنمية الكفاءات والمهارات ويعتبر التعلم من أهم الركائز الدائمة لتحقيق أهداف التكوين كما يستعمل وسيلة نقل للمعرفة لأنه هو السبيل الوحيد لتحقيق ذلك ومن أهم الشروط لتحقيق التعلم:

أ- الاستعداد:

ويقصد به امتلاك المتدرب قاعدة معرفية ومهارية تساعده على استيعاب الدروس النظرية والتطبيقية.

ب- الدافعية:

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

كلما كانت لدى المتكون دافعية كلما ساهم في تنمية المؤسسة وذلك نتيجة تحصيله للعلم والمعرفة. وتتمثل الدوافع فيما يلي:

- الحاجات
- الرغبات
- الاتجاهات
- الحركات

إن التعلم يستند في الغالب على الدوافع والتي تمثل كأسباب لإثارة السلوك البشري ويتم ذلك من خلال مايلي:

- مكافآت وحوافز العمل
- جو العمل وتحفيزه
- الرضا الوظيفي

إن الترابط القائم بين هذه الدوافع وتوقعات المدربين المتكونين انهما يساعدان على الكشف رد الفعل من قبل المتكون وذلك تجاه البرنامج التكويني. فكلما كانت هناك ردود فعل ايجابية تجاه عملية التكوين من قبل العمل علما كانت هناك نتائج ايجابية ناجحة عن عملية التكوين، تقوم دراسة " لوك ولهام" Locke et Lathan أن الأفراد والمدراء الذين يرغبون في تحقيق أهداف محددة صاغوها بأنفسهم يعملون بأداء أفضل من المدراء والأفراد الذين صاغوا أهدافا غامضة أو لم يحددوا لأنفسهم أية أهداف تذكر.¹

ج- الفعالية الذاتية:

فهي لها دور في مساعدة الأفراد على الاستفادة من الفرص التكوينية التي تمنح لهم فهي تمثل مجموعة من المعتقدات التي تنمي شعور الأفراد بالقدرة على أداء المهمات المطلوبة منهم بفعالية ونجاح فهي بمثابة الباعث القوي لنجاح الأفراد في أداء مهامهم.

¹- حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره، صفحة 261.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

د- ممارسة المهارات:

تلعب التجربة السابقة والمهارات المكتسبة أنفا دورا مهما في رفع مستوى التعلم لدى الأفراد والأشخاص.

كلما كانت لدى الأفراد الخاضعين للتكوين ممارسات سابقة كلما كانت لهم إمكانية استيعاب المعلومات.

هـ- الاسترجاع المعرفي:

يمكن للمتكون أن يتلقى استرجاعا عن نتائج أدائه التكويني يستطيع أن يتعرف على مقدار التعلم الذي حصل عليه وذلك ليحدد مدى التحصيل.

8- طرق التكوين:

تختلف الطرق المستخدمة في التكوين باختلاف الظروف والمواقف المختلفة فمنها المستوى الوظيفي للعمال، اختلاف الغرض من التكوين اختلاف المستوى الثقافي وأخيرا التكاليف.

وينقسم التكوين إلى قسمين:

أولا: التكوين الفردي

ثانيا: التكوين الجماعي

أولا: التكوين الفردي: وهنا يتم تكوين كل عامل على حدى ويتمثل فيما يلي:

1- التكوين أثناء العمل: هنا يشرف عليه الرئيس أو المشرف على عملية التكوين ففي

هذه الحالة يتم تكوين العامل في مكان العمل وخلال أوقات العمل، فمكان العمل هو

مكان التكوين فالرئيس أو المشرف هو المكون نفسه.¹

وتتميز هذه الطريقة يكون المشرف المباشر على التكوين لا يعطي أهمية لهذه العملية

وذلك لما ينجم عن هذه العملية من عدم اهتمام بالعمل الأصلي وبالتالي يصبح نجاح

العملية يعتمد على مدى الجهد الذي يبذله المكون.

¹ - عبد الغفار حنفي، مرجع تم ذكره، صفحة 222.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

2- نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى:

في هذه الحالة يقوم الموظف بأداء أعمال أخرى ويضم مؤقتة حتى يكون على علم بمختلف المراحل والأعمال التي تتم داخل المنظمة مما يساهم في ربط بين مختلف الأنشطة والتي تكون على صلة بوظيفته.

3- تكليف العامل بأداء أعمال ذات مسؤوليات أعلى:

هنا يتم تكليف الموظف بأداء مسؤوليات أعلى من مسؤولياته الحالية وذلك ليتم تدريبه على أداء مهام مستقبلية جديدة تساعده على التكيف على مهارات القيادة والإشراف التي ستمنح له مستقبلاً.

ثانياً: التكوين الجماعي: يقصد به تدريب أكثر من موظف معاً وخارج أوقات العمل الرسمية ويتم ذلك سواء داخل المؤسسة أو خارجها ففي هذه الحالة يعفى العامل من الدوام الرسمي وذلك خلال فترة التبرص ويعمل هذا النوع من التكوين على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض ومن أهم طرق التكوين الجماعي بما يلي:

1- المحاضرات: تعتمد المحاضرات على قيام المدرب بإلقاء مادة متعلقة بمجال التكوين ويستخدم هذا النوع إذا كان هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر مما يتطلب وجود أسلوباً معيناً لإيصال هذه المعلومات يتوقف نجاح العملية على قدرة المحاضر في إيصال المعلومات بطريقة يسمح بفهمها من قبل المتكويين.

2- المؤتمرات: وهو اجتماع يحضره عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين ذو أهمية بالنسبة لمنشأة ويستخدم هذا النوع من التكوين لتكوين رجال الإدارة وذلك لمساهمة في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

3- الندوات وحلقات الدراسة: هنا يشترك مجموعة من المشاركين في بحث ودراسة موضوع معين وفي نهاية الندوة يستلخص تقرير عاماً عما جرى وبالتالي يعتبر كأرضية للعمل داخل المنشآت التي تمارس في الغالب نفس النشاط.

4- التطبيق العلمي: إن هذه الطريقة تعتمد على تجارب علمية بحيث يقوم المدرب بتطبيق علمي يوضح خلاله كيفية إجراء وأداء العمليات.

الفصل الثاني: إعداد برامج التكوين وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

5- تمثيل الأدوار: وفيها يتصور المدرب موقفا معينا ويطلب من المتكويين لتمثيل هذا الموقف وبعد هذه العملية يطلب من الممثلين ادوار بإبداء رأيهم حول طريقة تصرف زملائهم والحكم على العملية فتقوم المكون بدور الموجه والمرشد ولهذه الأسباب تتطلب الطريقة إلى مكونين مختصين في الميدان.

6- المناقشات: يقوم المتكويين في هذه الطريقة بمناقشة مواضيع معينة وإبداء آرائهم حول مشكلة معينة ثم البحث عن الحل للمسألة وتتميز بقلة عدد المشاركين فيها.

9- إعداد برامج التكوين¹

يقوم المشرفون على عملية التكوين داخل المؤسسة بإعداد البرامج اللازمة والمطلوبة أثناء عملية التكوين بحيث لا يوجد شكل نموذجي لعملية تكوينية بل كل مؤسسة لها طريقته الخاصة في عملية إعداد برامج التكوين وذلك حسب حاجاتها للكفاءات المراد تنميتها وتطويرها. وأهم المراحل والخطوات التي تمر بها عملية إعداد التكوين هي:

المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات

إن هذه المرحلة تتميز بجمع المعلومات والبيانات التي تمكن المشرف على عملية التكوين من إعداد برامج التكوين مثلا التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي، طبيعة سلوكيات العاملين، روح معنوياتهم.

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية:

وتشمل الأشخاص والأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة وتتمثل الاحتياجات الآتية:

- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين
- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات، والقدرات لدى بعض العاملين
- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين.

المرحلة الثالثة: تصميم برامج التكوين

فتقوم على أساس ما يلي:

- تحديد موضوعات التكوين

¹ - عبد الغفار حنفي، مرجع تم ذكره، صفحة 265.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- تحديد أساليب التكوين (أسلوب المحاضرات، الندوات.. الخ)

- تجهيز المعدات والمستلزمات التكوينية

- إعداد المدربين الأكفاء

المرحلة الرابعة: تنفيذ برامج التكوين ومنها:

- إعداد جدول زمني لعملية التكوين.

- متابعة المتدربين والمدربين.

المرحلة الخامسة: تقييم برامج التكوين

تعتبر من المراحل الهامة في إعداد برامج التكوين فالهدف منها تحديد مدى مطابقة النشاطات التكوينية للأهداف المحددة سلفا فيتم التقييم عن طريق متابعة سلوكيات وتصرفات المتكويين من خلال تسجيل نتائج التكوين بانتظام.

إن عملية قياس نتائج التكوين تساهم في عملية الكشف عن الفائدة الفعلية التي نتجت عن التكوين ومن أهم التساؤلات المطروحة هي:

- هل احدث التدريب تغيرا؟

- هل التدريب أتى بنتيجة؟

- هل حقق التدريب أهداف المؤسسة المرجوة؟

كما يساعد قياس نتائج التكوين عن الكشف عن فعالية التقنيات التكوينية المستخدمة مقارنة بتقنيات أخرى.

تتطلب عملية التقييم وبالتزامن مع قياس النتائج معرفة ابرز العناصر الواجب استخدامها لقياس نتائج التكوين

ومن أهم المشاكل التي تواجه عملية التقييم هي:

- عدم الاتفاق على ما يجب القيام به

- تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها

- عدم توافر الأساليب الإحصائية الحقيقية للقياس.

وتمر هذه الطريقة بالخطوات الآتية:

1- تحديد الموضوعات التي يسأل حولها الدارسين

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

2- تصميم قائمة أسئلة تحوي هذه الموضوعات

3- تحديد أسلوب القياس

4- تحليل البيانات

5- تطبيق قائمة الأسئلة وجمع البيانات

6- التوصل للنتائج

10- التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب:

- مجموعات القياس: وهي المجموعة التي تخضع لعملية التقييم ويمكن التركيز

فقط على مجموعة الدارسين أو مقارنة مجموعة الدارسين بمجموعة أخرى.

- وقت القياس: وهو الوقت المستعمل لجمع المعلومات والبيانات التي تساعد في

عملية تقييم التكوين ويمكن أن تكون هذه البيانات بعد أو قبل التكوين.

وهذه التصميمات تكون كما يلي:

- القياس للدارسين بعد التكوين

- القياس للدارسين قبل وبعد التكوين

- القياس للدارسين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التكوين وذلك بعد وقبل التكوين

- القياس للدارسين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب وذلك قبل وبعد التدريب

ويعتبر هذا التصميم هو الأهم حيث يعطى بيانات كاملة عن المجموعة الواجب دراستها.

11 خطوات تقييم فعالية التكوين:

يمكن استخلاص كفاءات التكوين في الطرق الآتية:

أ- تحقيق أهداف المؤسسة: تسعى المنظمة لتحقيق الأهداف معينة من وراء عملية التكوين

أو لعلاج مشاكل التي تعاني منها المنظمة فعلمية التقييم تركز عن إمكانية قيام عملية التكوين بتحسين فعالية

وأداء العمل وان عملية التكوين حققت الهدف المرجو وتمر العملية بالمراحل الآتية:

- تحديد الهدف التنظيمي .

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- وضع الهدف التدريبي في شكل كمي.
 - تطبيق البرنامج.
 - حساب المؤشرات السابق تحديدها.
 - تقييم النتائج قبل وبعد التدريب.
- ب- اكتساب وتعلم خبرة جديدة: قد يكون هدف التكوين اكتساب سلوك جديد وتحسين تصرفات الأشخاص في أثناء قيامهم بأداء عملهم ويتم التقييم من خلال ما يلي:
- تحديد السلوك الواجب اكتسابه أو الخبرة الواجب تعلمها
 - تطبيق برنامج التدريب
 - ملاحظة سلوك المتكويين أثناء قيامهم بأعمالهم
 - اختبار مدى تحصيل المتكويين للمعارف والمعلومات المقدمة له
- ج- ردود فعل الدارسين: فمن خلالها يرجى طلب رأي الدارسين حول التكوين المقدمة لهم وتشمل العملية مجموعة من الأسئلة:

12- تحديد الاحتياجات التكوينية:

مفهوم الحاجة التكوينية: تلجا بعض المؤسسات إلى تصميم برامج التكوين وذلك لكونها في حاجة إلى هذا النوع من التكوين أو التدريب كما انه يوجد بعض المؤسسات تخطئ في ذلك لعدم استثناء إعداد البرامج إلى حاجة فعلية للتكوين، فلذلك أن الحاجة إلى التدريب ينبغي أن يستند إلى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المؤسسة ويعاني منها أداء الأفراد.

يكون الحاجة للتكوين سبب ما يلي:

1- الأداء المطلوب أو المستهدف

2- الأداء الفعلي

3- الفرق بين الأداء المطلوب والفعلي أو ما يسمى بالقصور أو العجز ويمكن

التعبير عنها بما يلي:

الفصل الثاني: ~~~~~~ تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

القصور والعجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

ويرجع القصور في الأداء لما يلي:

- السبب والبحث عن الحاجة للتدريب والذي يكون نتيجة عدم فهم الأفراد طريقة الأداء المطلوبة ويسمى هذا النوع بالقصور في المعلومات والمهارات ويعبر هؤلاء العمال من الأشخاص الذين هم في حاجة إلى التكوين.¹
- القصور في إمكانيات الأداء بالرغم من كون الأفراد لهم دراية بعملهم ويكون هذا نتيجة:

- سوء تصميم الوظائف
- عدم توافر الإمكانيات
- سوء ظروف العمل
- عدم كفاية أنظمة الحوافز وغيرها.

13- أساليب تحديد الحاجة للتدريب:

يمكن تحديد القصور في المعلومات أو في المهارات والذي يحدد الحاجة للتدريب بأسلوبين.

الأول: على مستوى العمال

الثاني: على مستوى المنظمة

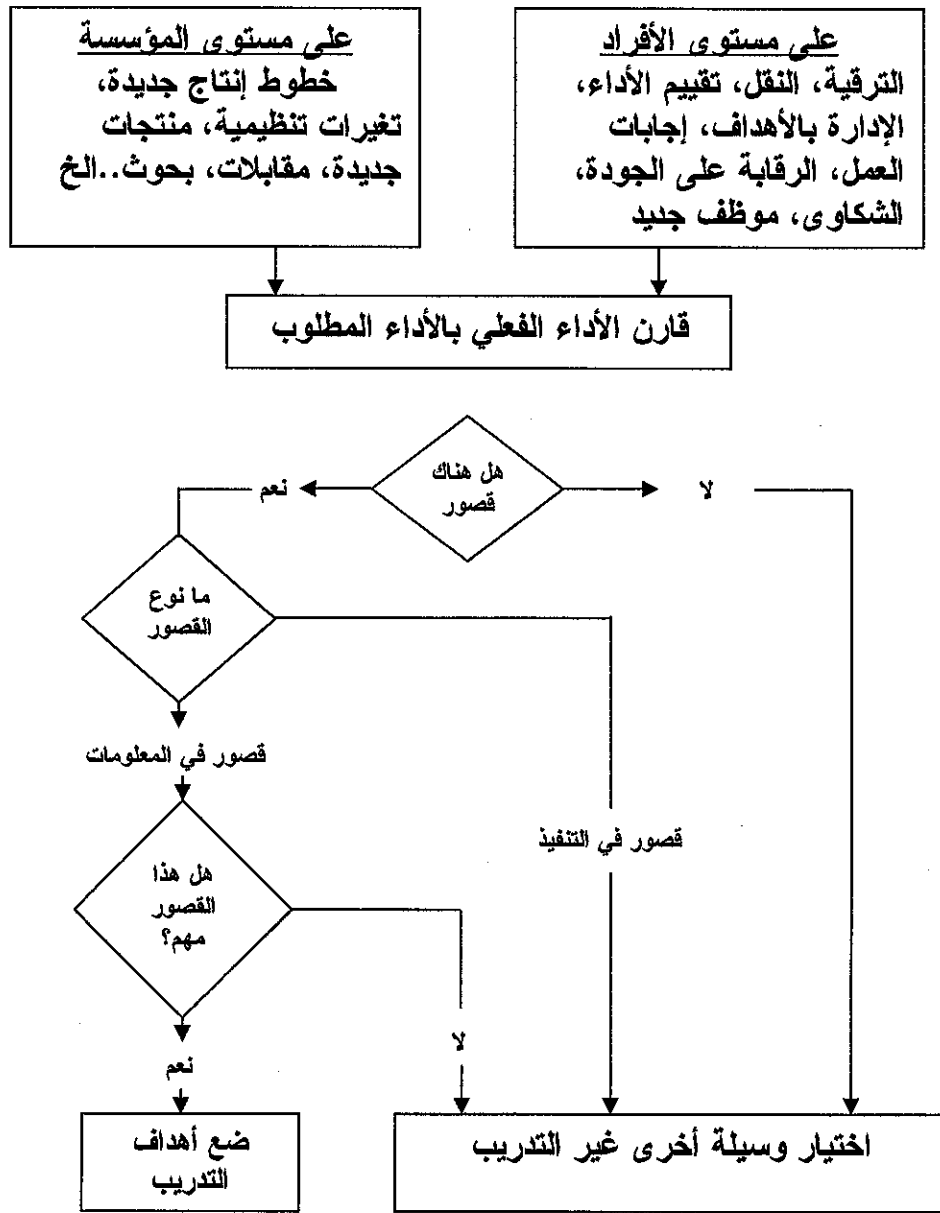
¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ن دار الجامعية، الطبعة الخامسة، 2001، صفحة 329.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

والشكل الموالي يوضح الأسلوب والحاجة لتدريب¹

الشكل رقم: 16

الحاجة للتدريب



¹ - مرجع سبق ذكره ، أحمد ماهر، ص 331.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

وقد يؤدي القصور في المعلومات إلى تحديد حاجة الفرد للتكوين ومن العوامل المؤدية إلى هذا القصور:

1- الترقية: إن الترقية تؤدي إلى خلل في القدرات الحالية للفرد والقدرات السابقة.

2- النقل: له نفس المسببات في الموجودة في عملية الترقية.

3- تقييم الأداء: يؤدي إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب

4- برامج تخطيط المستقبل الوظيفي: وهو التخطيط التنبئي للوظائف المحتملة في المستقبل.

5- الإدارة والأهداف: يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري يؤدي إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية والنتائج المستهدفة.

6- الحوادث: وتكون نتيجة سبب نقص في معلومات الأفراد عن الأمن والوقاية.

7- الرقابة على الجودة: ويكون بسبب جهل العمل مما يؤثر على جودة وأخطاء في الإنتاج.

8- الشكاوى: إن شكاوى الأفراد تكون بسبب نقص في معرفتهم عن العمل.

9- القيام بمهام خاصة: إذا ما أسندت للعامل مهام خاصة في حين أن قدراته لا تسمح باستيعاب العمل يجب تكوينه.

10- التناوب الوظيفي: إذا كان في المؤسسة تناوب بين مجموعتين على أداء عمل معين وجب تكوينهم على الأعمال الجديدة.

تحديد الحاجة للتكوين على مستوى المؤسسة:

إذا تبين أن هناك قصور في مهارات وكفاءات العمال وبالتالي الحاجة إلى التكوين يجب اخذ هذا الجانب بالحساب والحالات التي يكون فيها الحاجة للتكوين هي:

1. إنشاء وحدات إنتاج جديدة

2. إضافة منتجات جديدة

3. استخدام معدات وآلات جديدة

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

4. الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة

5. الأخذ بسياسات تسويق جديدة

بحيث يقوم المكلفون بمسائل التكوين على مستوى المؤسسة استخدام قوائم الأسئلة والمقابلات للشخصية والتي تكون تدور وذلك حول تأثير الحالات السابقة على الأداء الواجب القيام به في المستقبل ومن فوائد هذه التساؤلات هو مدى حاجة العمال إلى التكوين في المستقبل.

والذي يجب أن يقوم على أساس مجموعة من الدراسات التي تقوم على ما يلي:

1- دراسة التنظيم: دراسة الإدارات والأقسام وما سوف يتم فيها من تعديلات

أو إعادة هيكلتها من حيث الحجم وهذا ما يتطلب البحث في الحاجة إلى تكوين.

2- دراسة عمليات وأنشطة المؤسسة أي دراسة الوضع الحالي والمرتب

فيما يخص طرق الإنتاج الجديد مما يستلزم البحث عن تكوين للعمال حتى يتم

كسب مهارات جديدة.

3- دراسة الأفراد: وهنا تبع المسار الوظيفي لكل عامل ومدى مناسبة العامل

لأداء عمله الحال والعمل المتوقع ومقارنة ما لدى العامل من مهارات ومعارف

وخربرات حاليا وما تحتاجه وظيفته المستقبلية الأمر الذي يستدعي إعداد برامج

تكوينية لإيصال المهارات وتحسين الكفاءات الجديدة.

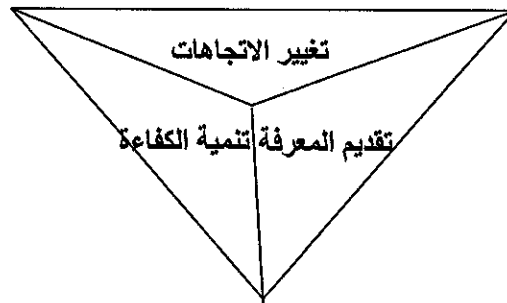
14- تحديد أهداف التكوين:

إن الحاجة للتدريب يتم ترجمته في شكل أهداف معينة ويمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاث

أنواع هامة.

الشكل رقم 17

أهداف التدريب¹



- 1- تغيير الاتجاهات: وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقده المتكئون أو تقدير أولويات العمل كما تخص تعديلات في توجهات المتكئين وسلوكياتهم وآرائهم كما تساهم في تغيير وجهة نظر المتكئون في تقبل وضعيات عمل جديدة.
 - 2- تقديم المعرفة: إن المعارف تتقدم بتقدم الزمن وظروف العمل والتطور لتكنولوجي وهذا ما يتطلب القيام ببرامج عمل تكوينية تجدد العمل والمعرفة.
 - 3- تنمية الكفاءات والمهارات: يحتاج الأفراد إلى مهارات متجددة كما يتم استعمال المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا أو لحل مشاكل أو لتطويره، كما تهدف برامج التكوين إلى رفع مهارات على توضيح خطوات العمل، كذلك تفصيل كل مجالات العمل التطبيقية وهذا الهدف يمثل أصعب مرحلة من المراحل التكوينية لكونه يسعى إلى الإلمام بكامل مراحل العمل. كما يتم الاختلاف في أهداف التكوين من حيث مستوى التدريب.
- أ- التلمذة: وهنا يتم تكوين العامل وإعطائه مهارة التي يجب أن يكتسبها.
- ب- رفع مهارة الأداء: هنا إعطاء العامل مجموع من المهارات والعلوم بإتقان حتى يستطيع أن يقوم بعمله في أحسن الظروف.
- ج- السيطرة والتفوق: وفيها يجب أن يكون المتدرب على إلمام بالموضوع محل التكوين.

¹ - نفس المرجع السابق الذكر، صفحة 236.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

كما يمكن التفريق بين أهداف التكوين من حيث المدة.
أهداف التكوين القصير الأجل: ويكون في الحالات العاجلة لمواجهة احتياجات منظمة في وقت سريع.

أهداف تكوين طويل الأجل: يرجى من ورائه تحقيق أهداف المنظمة على الأمد البعيد.

II - نظام الحوافز

توجد صعوبات في عملية تصنيف الحوافز إلى مادية وغير مادية والحوافز هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة فهذه الاحتياجات تعتبر المصدر الأساسي للموارد البشرية والمحدد الرئيسي لسلوكهم. فإن هناك ترابط قوي بين الدوافع والحوافز فإذا كانت الدوافع تتبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي مجموعة العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته وبالتالي تعتبر الحوافز شيء خارجي تجذب ليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته.¹

مفهوم نظام الحوافز:

لقد عرف بندر Pinder التحفيز في ميدان العمل على انه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحديد اتجاهاته، وشكله وشدته ومدته.²
كما اعتبر التحفيز من قبل البعض بمثابة المقابل للأداء المتميز وهو ما أدى إلى إعطاء أهمية بالغة لتركيز على نظام القيم الأداء ومن أهم العناصر المرتبطة بعملية التحفيز وهي:

أ- التحكم بعناصر المحيط التنظيمي الداخلي: مثل زيادة أهمية العمل وإثرائه وتنظيمه وتشجيع أنواع التحفيز الآتية من الوظيفة نفسها.

¹- علي غربي، إسماعيل قيري، بلقاسم سلاطنة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص 207.

²- حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، صفحة 151.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

ب- التعرف على نظام الغير لكل عامل: ويحدد ما ينتظره العمال من مؤسساتهم عبر إدراكهم للأشياء وسلوكهم في العمل. كما يوجد علاقة ارتباطية قوية بين دوافع العمل والتمثلة في الرغبات الإنسانية وفي الاستجابة لأهداف المؤسسة وتسعى المؤسسة للحفاظ على الكفاءات من خلال نظام الحوافز أن التوافق بين الحاجات والدوافع التي تحرك الفرد وبين الوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات والذي يحدد ما يلي:

1. الحالة المعنوية للموارد البشرية

2. درجة الرضا عن العمل

3. الاستقرار في المؤسسة

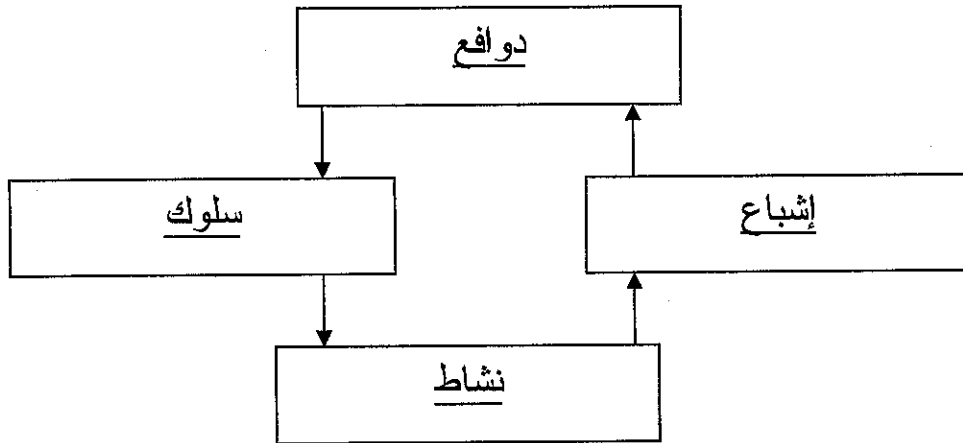
4. كفاءة الأداء التنظيمي

5. تحسين الأداء والإنتاجية.

إن الدافع الذي يحرك الفرد في المؤسسة نحو سلوك معين والذي يمثل النشاط أو أداء عمل معين. مما يؤدي به إلى إشباع حاجاته وبالتالي فإن الدوافع هي بمثابة الأسباب. أما الحاجات هي الغايات والأهداف

الشكل رقم: 18

العلاقة بين الدوافع وإشباع الحاجات¹



¹- مرجع سبق ذكره، علي غربي، إسماعيل قيري، بلقاسم سلاطنة، صفحة 230.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

إن الحاجات النابعة من عمق الإنسان هي التي تعطى الشعور له بالرغبة في إشباعها أو البحث عن الوسائل الموجودة والمتاحة لإشباع تلك الحاجات ويؤدي إلى تحديد عوامل الجذب التي تكون على شكل حوافز وإن الحصول على الحوافز هو الذي يقود في نهاية الأمر إلى إشباع الحاجة فهناك ثلاث مبادئ تتحكم في سلوك الفرد داخل المؤسسة أو خارجها وهي:

- مبدأ السببية: إن السلوك الإنساني لا ينشأ من العدم بل يؤثر فيه عوامل نفسية أو اجتماعية أو بيئية.

- مبدأ الهادفة: ويتمثل في الهدف الذي يسعى كل شخص إلى تحقيقه كما يمثل هذا الهدف غاية يسعى الفرد إلى تحقيقها

- مبدأ الدافعية: فهو يمثل القوة المنبثقة من داخل الإنسان والتي يسيطر على سلوكه أما حافز فهو ذلك المؤثر الخارجي الذي يوقظ في النفس البشرية دوافع كامنة كما قد يعتبر الحافز عامل مثير خارجي.

أما داخل المؤسسة فأهمية التحفيز للعنصر البشري تتحدد من خلال العاملين الأساسيين وهما:

- الرغبة في العمل

- القدرة على العمل

2- أهم النظريات المرتبطة بالحوافز:

لقد ظهرت مجموعة من النظريات التي درست هذا الجانب السيكلوجي و البسيكلوجي وهي:

1. النظرية الكلاسيكية

2. نظرية العلاقات الإنسانية

3. نظرية سلم الحاجات عند ماسلو MASLOW

4. نظرية x و y دوكلاس وماك غريغور Douglas Mac Gregor

5. نظرية العاملين فريديريك هورز بورغ F. Herz Berg

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

6. نظرية الانجاز لـ دافيد ماكلياند D. Mac Cleelard

7. نظرية التوقع لـ فيكتور فروم Victor VROOM

8. نظرية العدالة أدامز 1963 ADAMS

9. نظرية تحديد الهدف

10. نظرية التدعيم

1- نظرية سلم الحاجات فهي سميت بهذا الاسم لكونها مرتبطة بالحاجيات الإنسانية ومن أهم روادها العالم الاجتماعي ماسلو والتي تقوم على أساس أن الفرد دائما يسعى إلى تلبية وإشباع رغباته وبالتالي لكون هذه الحاجات مرتبة ترتيبا سلميا أو في شكل هرم وتختلف هذه الحاجات حسب درجة الإشباع ومن أهمها.

الحاجات الأساسية الجسمية أو الفيزيولوجية وهي التي تساعد على بقاء الشخص كالمأوى والأكل والملبس كما تتكون الحاجات من الأمان والسلامة فهناك العديد من الحاجات التي يسعى الفرد إلى تليبيتها.

والجدول الموالي لماسلو يوضح سلم الحاجات الأساسية



2- نظرية الانجاز لـ ماكلياند: حسب هذا الأخير قسم الحاجات إلى ثلاث أقسام التي تؤثر في سلوك الفرد.

أ- الحاجة إلى الانجاز: إن الأفراد يتميزون بدافعية عالية للانجاز اندفاعا قويا وذلك لتحقيق نتائج المرجوة، بحيث يؤثر فيهم دافع داخلي للتحسين.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

ب- الحاجة إلى الانتماء للآخرين: إن الإنسان بطبيعة يسعى للعيش مع محيطه سواء كان محيط العمل أو خارجه

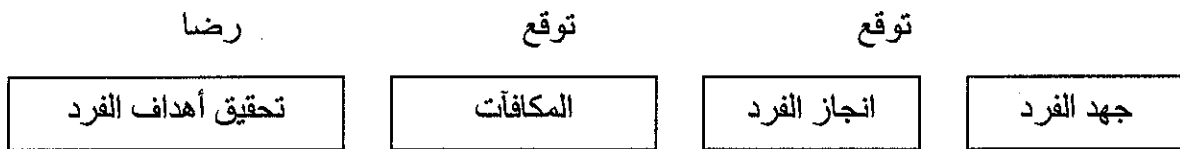
ت- الحاجة إلى السلطة والنفوذ: في هذه الحالة يسعى بعض الأفراد إلى إقناع الآخرين بما يريدون عمليه.

3- نظرية العاملين: **HERZBERG** وفيها استنتج هذا العالم بعد دراسته أن عدم رضا الشخص ناتج عن عدم توفر بيئة عمل مناسبة وشعور الفرد بالرضا ينتج عن بيئة العمل المناسبة فقد ربط شعور الفرد بالرضا بعوامل وبيئة العمل. ومن العوامل المؤثرة في بيئة العمل.

- مجموعة العوامل الوقائية: وهي اللاشباعية فوجودها يؤدي إلى عدم الرضا. كما لا يساهم وجودها في تحفيز العمل وتتمثل هذه العوامل في سياسات المؤسسة وإدارتها، نمط الإشراف، العلاقات بين الأفراد .

- مجموعة العوامل الحافزة: وهي عوامل الإشباعية فهي مرتبطة بالعمل وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية ما الرضا والحفز لدى الموارد البشرية، وهذه العوام هي الشعور بالانجاز في العمل...الخ.

4- نظرية التوقع: **Victor VROOM** فهي نظرية تهتم بعملية التحفيز لدى الموارد البشرية بحيث ترى هذه النظرية أن الميل للعمل يعتمد على دافع وهو ماذا سينجم من نتائج عن ذلك العمل.



نموذج التوقع¹

من خلال هذا النموذج للتوقع نستنتج أن قوة التحفيز لدى الشخص لبذل جهد معين تقوم على مدى توقعه من نتائج المرجوة من عمل قام به وهل سيكافأ الشخص

¹ - علي غربي، إسماعيل قيري، بلقاسم سلاطنة، مرجع سبق ذكره، صفحة 216.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

على هذا الانجاز أم لا. فهناك توقعات الأول يعتمد على الجهد والانجاز والثاني على النتائج المتوقعة والتوقع الأول يرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بان القيام بسلوك معين سوف يؤدي إلى نتيجة معينة أما التوقع الثاني فيتعلق بحساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك أي النتائج المحصل عليها بعد انجاز العمل والمكافأة المتوقعة نتيجة إتمام هذا العمل وانجازه.

5- نظرية العدالة: وهي تقوم على أساس أن العمال يرغبون في أن تكون المعاملة فيما بينهم عادلة وتقوم هذه النظرية على أربع مراحل وهي:

أ- تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مداخلته إلى المؤسسة والنواتج التي يحصل عليها من المؤسسة.

ب- تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين وذلك على أساس ما يقدمونه إلى مؤسسة من عمل أو ما يسمى بالمدخلات.

ت- مقارنة الشخص لنفسه مع الآخرين

ث- الشعور بالعدالة أو انعدامها.

إن شعور الفرد بعدم العدالة يدفعه إلى تخفيض عمله ومن هذه الطرق التي ينتهجها الفرد بعد إحساسه بعدم العدالة وفقا لما جاء به ادامز¹.1963

- تخفيض مجهوده في العمل وذلك بعد شعور الفرد بعدم حصوله على المكافأة المنتظرة مقارنة بالآخرين.

- تغيير النواتج: يمكن للفرد أن يغير نواتج فقد يطلب علاوة أو زيادة في الأجر.

- تغيير الإدراك الذاتي: أي محاولة إدراك الفرد لنفسه كأن يقوم الفرد بتغيير لتقييمه لنفسه مما يجعله لا يتحصل على المكافأة المطلوبة.

- تغيير إدراك الآخر: في هذه الحالة شعور الفرد بانخفاض مكافأته بان يبرر ذلك بأن مجهود الآخرين لا بد أن يكون اكبر مما يبدو عليه بالفعل.

¹ - المرجع نفسه، الصفحة نفسها .

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- تغيير محور المقارنة: وهو شعور الفرد بان عدم العدالة يرجع لميل المدير للآخرين أو أنهم الأشخاص الذين يقارن نفسه بهم هم أكثر حظا.
- ترك الموقف: وهو طلب الشخص عمله كله أو طلب نقله إلى قسم آخر وذلك لتخفيف شعور بعدم العدالة، فهذه النظرية يمكن ملاحظتها في المكافآت غير الملموسة مثل الشعور بالرضا والإحساس بالانجاز.
- نظرية تحديد الهدف: إن الأمانى والأهداف يمكن أن تكون مصدر للدافعية والتحفيز للقيام بعمل معين فالأهداف المحددة تؤدي إلى زيادة أداء الفرد كما أن الأهداف الصعبة عندما يقبلها الفرد (توبس 1986 Tubbs)¹ تؤدي إلى تحسين وزيادة مستوى أدائه بدرجة أكبر من الأهداف السهلة ومن أهم مضامين هذه النظرية:
- إن الهدف الصعب والمحدد يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الإنتاج، وذلك عكس الهدف العام.
- كلما زادت صعوبة القرار كلما كان مستوى الأداء العالي.
- إن مشاركة الفرد في تحديد الأهداف تزيد من قبوله لهذه الأهداف حتى ولو كانت صعبة.
- يكن زيادة تأثير الأهداف كحوافز.
- المشاركة في وضع الأهداف تزيد من درجة القبول والالتزام بتحقيقها.

7- نظرية التدعيم:

فهي عكس النظرية السابقة فهي تقوم على أساس سلوك وتصرفات الشخص فسلوك الفرد يكون مشروطا بما يحصل عليه من تدعيم ومكافآت. وتقوم هذه النظرية على مبدئي التعلم وقانون الأثر، بحيث أن الفرد عند قيامه بعمل معين أو سلوك فمن خلال يستطيع أن يعرف أن حصل على حوافز أو لا بحيث يعتمد على خبراته السابقة فيما يتعلق من حوافز، حصل عليها في الماضي وعلى

¹ - علي غربي ، نفس المرجع السابق.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

أساس ذلك يستطيع أن تحكم هل استفاد من تدعيم ايجابي أو سلبي فمن خلاله يحدد سلوكه مستقبلا.

نظرية x و y لدوجلاس ماك قريقور

لاحظ قريقور أن هناك فئتين من المديرين مهم.

أ- الفئة الأولى وأعطاهما تسمية x :

وفيها يرى أن الفرد بطبيعة كسول لا يؤدي العمل ولا يعمل إلا قليلا لا طموح له ويكره المسؤولية أي انه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف إلى ذلك أنه إنسان منغلقا داخليا بحيث لا يهتم تحقيق أهداف المنظمة فكل ما يهم هو ذاته فقط.

فكل هذه الافتراضات تتطلب تدخل من قبل الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم. وتغير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة، فالإدارة يجب أن تقوم بعملها من خلال التشدد والقوة وذلك لمواجهة سلوك الأفراد فهذه السياسة تسمى بنظرية x لأن الإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف و أنظمة الأجور والمرتببات وظروف العمل المادية الأخرى والتي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله وبالتالي التراخي في الأداء يؤدي استخدام الضغط من قبل الإدارة.

الفئة الثانية من المديرين (تطبيق نظرية)

وفقا لهذه النظرية أن العامل فعال قادر على أداء عمله وراغب فيه وقادر على تحمل المسؤولية والاستعداد لتنمية أهداف المؤسسة متحمس للقيادة ولذلك يجب على الإدارة خلق ظروف الملائمة لزيادة قدراته وتحقيق أهدافه فهم محررون من الرقابة المباشرة ولهم الحرية لتوجيه أنشطتهم وتحمل مسؤولياتهم وإشباع حاجاتهم للانجاز والاحترام وتحقيق الذات وعلى الإدارة تفويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

3- المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز¹:

نعتبر الحوافز أمرا خارج عن إرادة الفرد وبالتالي تجتذبه لانتهاج سلوك معين أو تصرف ما فهي تمثل الأداة الحقيقية لإشباع رغبة الفرد أو خلق احتياجات جديدة لم يكن الفرد يشعر بها.

إن المقومات الأساسية لنجاح نظام الحوافز في توجيه سلوك الفرد تكون حسب المخطط الآتي:

- 1- أن يتناسب الحافز الذي يحصل عليه الفرد داخل التنظيم مع دوافعه
 - 2- أن يفهم الفرد العلاقة بين الأداء المطلوب منه والحصول على الحافز
 - 3- أن يكون الحصول على الحافز أيا كانت طبيعته متاحا لكافة أفراد التنظيم.
 - 4- أن يراعي قصر الفترة بين أداء الفرد المحقق والحصول على الحافز
 - 5- تنوع الحوافز لتنوع الحاجات من وقت لآخر.
- إن نظام الحوافز يجب أن يعكس الصورة الحقيقية لرغبات الأفراد العاملين دون مراعاة لأية اعتبارات داخلية وبالتالي يجب على المنهج أن يجيب على مايلي:
- أ- ماهي الاحتياجات الحقيقية التي يشعر بها أفراد التنظيم؟
 - ب- ماهي الأهمية النسبية لكل حاجة من هذه الحاجات؟
 - ت- ماهو المستوى المناسب من الإشباع لكل من هذه الحاجات؟
 - ث- ماهي قناعات أفراد التنظيم لاحتمال حصولهم على مستوى الإشباع المطلوب؟
- إن رسم نظام الحوافز يعكس تطلعات كافة أفراد التنظيم ويعتبر الضمانة الأساسية لكفاءة الإنتاج وكفاءة التنظيم، إن تحقيق التوازن بين أداء الفرد والحافز المقدم يتم من خلال مايلي.

1. ما يبذله العامل من جهد

2. المقابل النقدي والمعنوي الذي يحصل عليه.

¹- كامل بربر، مرجع سبق ذكره، صفحة 105.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

ينتج هذا التوازن من خلال الظواهر الآتية:

1. الحالة المعنوية للأفراد
2. درجة رضا عن العمل
3. الكفاءة الإنتاجية
4. كفاءة الأداء التنظيمي.

إن وضع نظام سليم لحوافز يركز على المقومات الآتية:

- تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية للأفراد
- تحديد أولويات الاحتياجات لضمان فعالية أداء الأفراد
- تحديد أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد.
- الإعلان عن نظام الحوافز لكافة أفراد التنظيم
- تكيف نظام الحوافز مع التغيرات والمواقف الجديدة.

فلهذه الأسباب لا يمكن عزل نظام الحوافز عن المناخ السائد داخل المنظمة ومنه يجب على المنظمة أن تدرس سلوك الأفراد باستمرار حتى تكيف نظام الحوافز معه وتنسيقه مع أداء الأفراد.

على أي أساس تمنح الحوافز؟¹

من المعايير التي تمنح على أساسها الحوافز هو التمييز في الأداء إلى جانب بعض المعايير أخرى مثل المجهود والأقدمية.

1- الأداء: إن الأداء يمثل المعيار الأساسي وربما الأوحيد في منح الحوافز سواء كان من خلال الكمية أو الجودة، ويعتبر التمييز في الأداء بمثابة الناتج النهائي للعمل وأهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

2- المجهود: يصعب قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس وواضح ويمثل المعيار اقل أهمية كثيراً من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته.

¹ - احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، صفحة 238.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

3- الأقدمية: الفترة التي قضاها العامل في عمله وتمثل في بعض الأحيان الولاء أو الانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما، ونظهر علاوات الأقدمية في المؤسسات العامة أكبر منها في القطاع الخاص.

4- المهارة: يكافأ الفرد على أساس مهاراته المعرفية كشهادات أو إجازات..الخ.

4- دور التحفيز في المنظمة الاقتصادية:

علاقة التحفيز بالإنتاجية: يعتبر الاتجاه المركز على الشخص التحفيز كطاقة مستعملة هي طرق العامل في عمله ويؤدي التوتر الناتج عن عدم تلبية الحاجة إلى هذه الطاقة أي إلى تصرف معين.

فعندما يدرك الشخص انه يستطيع تلبية حاجاته باستعمال طاقته في العمل ببذل مجهود في العمل من اجل تلبية حاجته وعندما تلبى الحاجة عن طريق القيام بالعمل يشعر الفرد بالرضا ويطور موقف ايجابي تجاه عمله مما يجعله أكثر إنتاجية، أما إذا كانت النتائج محصلة لا يلبي حاجاته فانه يشعر بعدم الرضي عن عمله وبالتالي يخفض من إنتاجية عمليه بسبب عدم تحفيزه.

5- ديناميكية التحفيز:

يختلف التحفيز في المنظمة من شخص لأخر ومن مجموعة عمل إلى أخرى، بحيث تؤثر عوامل بسيكولوجية، اجتماعية واقتصادية مرتبطة بالشخص وبالمنظمة طاقة وديناميكية مختلفة ومتغيرة للقيام بأعمالهم.

إن تحديد مصادر التحفيز بالنسبة لكل فرد أو مجموعة أمرا مهما وضروريا وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

6- متطلبات التحفيز¹

تحتاج المنظمة إلى توفير عدة إمكانيات والى الاهتمام بالعناصر المؤثرة في أداء العامل وهي أهم هذه المتطلبات التي تحتاجها عملية التحفيز هي:

- ممارسات إدارية ناضجة: تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة في أداء العامل

¹ - حمداوي سليم، مرجع سبق ذكره، صفحة 155.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- تحديد حاجات العاملين: أي معرفة ودراسة حاجاتهم ورغباتهم
- تحديد قائمة الحوافز: وهي تحديد طبيعة الحوافز التي يجب على المؤسسة أن تنتهجها.
- وضع واعتماد نظرية الحوافز: وذلك لتصميم نظام الأجور والعلاوات وذلك بالنسبة لمختلف فئات العاملين.

7- أنواع الحوافز¹:

ترتبط الدوافع ارتباط وثيقاً بالحوافز وذلك لان أساس تحفيز الفرد يبدأ بمحاولة تنسيق دوافعه مع متطلبات العمل ولهذه الأسباب يجب التفريق ما بين ما هو حافز غير مادي (أي ما يجب إشباعه في شكل غير نقدي) مثل الاعتزاز بالعمل والشعور بالرضا نتيجة قيامه بعمله على وجه المطلوب والشعور بالولاء نحو المؤسسة أما الحافز المادي فهو ما يشتمل متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل نقدي والذي يتحدد في الأجر وتوابع الأجر.

وتنقسم الحوافز المادية إلى حوافز مباشرة كالأجر وغير مباشرة وتعرف باسم الحوافز العينية أو المزايا الإضافية مثل المسكن والأكل.

فالحوافز تنقسم إلى حوافز ايجابية وهي ما يترتب عليها العطاء كوسيلة لإشباع الدافع وأخرى سلبية وتشمل أنواع التهديد والعقاب فالحوافز الايجابية تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتحسين أداءهم وذلك من خلال تشجيعهم بنظام الحوافز أما الحوافز السلبية فهي تستخدم للردع وذلك للتأثير في سلوك الفرد كعملية الخصم من العلاوات والأجور.. الخ.

من أهم أنواع الحوافز ما يلي:

- أ- الحوافز الفردية: فهي مرتبطة بالأداء الفردي وفيها يستطيع الفرد أن يلتمس مكافأة من خلال أدائه لعمله والتي تختلف على الكفاءات الجماعية ويمثل نظام الكفاءات الفردية أحسن أنواع الحوافز استخداماً وقبولاً ويتم تحديد نظام الحوافز الفردية حسب ما يلي:

¹- علي غربي، اسماعيل قيري، بلقاسم سلطنة، مرجع سبق ذكره، ص 221

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- 1- خطط معدل القطعة: وهي أقدم وأبسط أنظمة المكافأة الفردية حيث يتم وضع مقدار معين من الحافز وفقا لكل وحدة ينتجها الفرد بحيث يتم ضرب عدد الوحدات في معدل الدفع للوحدة الواحدة.
 - 2- خطة وفرة الوقت: تمنح المكافأة على أساس ما يتم توفيره من الوقت المعياري أو المحدد للإنتاج، ومن أهم هذه الخطط:¹
 - خطة هالسي: تبعا لهذه الخطة يدفع للشخص آخر مضمون للساعة إلى جانب قسط محدد لأي وقت متوفر عن الوقت المعياري لإنتاج كمية محددة من الإنتاج.
 - خطة روان: الخطة السابقة تدفع نسبة عن الوقت الموفر، فان خطة روان لاستخدام نسبة ثابتة وإنما نسبا متفاوتة تتماشى والنسبة المئوية الموفرة من الوقت المحدد. فإذا قام العامل بإنتاج الكمية المعيارية في 80% من الوقت المحدد فانه سيحصل على ما يعادل 20% زيادة على أجره المعتاد. فالنسبة ترتفع طردا كلما كان الأجر مرتفعا.
 - خطة بيدو: تبعا لهذه الخطة فان نظام الدفع يتم على أساس تحديد وحدة معيارية تكون بمثابة الأساس يطلق عليه اسم (ب) ويتم تحديد الحوافز على أساس (ب) التي تم تحقيقها أزيد من الوقت المعياري خلال فترة زمنية معينة.
- إلى جانب هذه الحوافز الفردية يوجد نوع آخر من الحوافز يتم استخدامها على مستوى المؤسسات وتسمى بالعلاوات الفردية الاستثنائية وهي تقدم للفرد على أساس الأداء المرتفع فهي مرتبطة بأداء الفرد.
- ب- الحوافز الجماعية: تستعمل هذه الحوافز في حالة عدم القدرة على تحديد الأداء الفردي قيم اللجوء إلى الحوافز الجماعية ويفضل هذا النوع من الحوافز للضغط على العمال من قبل زملائهم من اجل تحقيق أداء أفضل.

¹ - علي غربي، إسماعيل قيري، بلقاسم سلاطنة، مرجع سبق ذكره، صفحة 221.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

ج- الحوافز التنظيمية:

يعتمد على هذا النوع من الحوافز بناءا على أداء المؤسسة ككل وتعتمد معظم خطط الحوافز التنظيمية على خلق تعاون بين الموارد البشرية على جميع الأصعدة، ومن أشهر خطط التنظيمية للحوافز خطة لينكولن¹ Lincolin حيث يتم تقديم علاوة إلى الشخص نهاية السنة وتعتمد هذه العلاوات على الأرباح المحققة من قبل المؤسسة ووفقا لهذه الخطة يتم تشجيع العمال على أداء أعمالهم بشكل جيد ومن أهم الحوافز على مستوى المنظمة هناك ثلاث أنواع وهي:

1- المشاركة في الأرباح: وهي انتفاع نسبة معينة من أرباح الشركة يتم توزيعها على العمال ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة أو كفاءة الأداء. ومن العيوب هذا النوع هو وجود علاقة وهمية بين أداء كل فرد ومجموعة أي أداء الكلي و(الأرباح) الخاصة بالمنظمة، أما من مزايا هذا النظام هو ينمي مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة.

2- خطط الاقتراحات أو توفير التكاليف: وهو عبارة عن خطط تشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج وان الوفرة هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا لحساب مكافأة من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

إن حوافز الأفراد مربوطة بمدى قدرة هؤلاء الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة، ومن شروط هذا النظام هو التعاون بين المشرفين و إدارة المنظمة في دراسة المشاكل والبحث عن الحلول ومن أشهر الخطط الشائعة هي خطة سكانلون Scanlon وخطة ركر² Ruker

3- ملكية العاملين لأسهم الشركة: تقوم بعض المؤسسات بوضع أنظمة تسمح للعاملين الحق في الاختيار بين الحصول على نصيبهم من الأرباح أو الوفرة في التكاليف أو العلاوات أو المكافآت.

أنواع أخرى للحوافز:

¹ - مرجع سبق ذكره، صفحة 222.

² - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، صفحة 250.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

هناك أنواع أخرى للحوافز ومن أهمها:

- مكافآت استثنائية عن عمل طارئ مستمر
- رحلة مجانية
- سيارة
- حج أو عمرة
- أجهزة منزلية
- خطابات شكر

فاغلب هذه الحوافز تتخذ شكل حوافز معنوية.

8- شروط نجاح نظام الحوافز:

من أهم الشروط التي تساعد على نجاح نظام الحوافز هي:

1- البساطة: أن يكون النظام بسيط ومختصر وواضحا في بنوده وصياغته وحساباته.

2- التحديد: أن يكون أنواع السلوك الذي يتم تحفيزها مفهومة

3- يمكن تحقيقه: أن يتم الوصول إلى تحقيق الهدف الذي تم تحفيزه

4- يمكن قياسه: يجب أن تكون التصرفات والسلوك أو الأهداف قابلة للقياس.

5- معايير الأداء: وهي وضع معايير للأداء والسلوك بحيث يمكن قياسها من خلال مؤشرات تم وضعها لذلك.

6- ربط الحافز بالأداء: أن يشعر العامل أن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحافز.

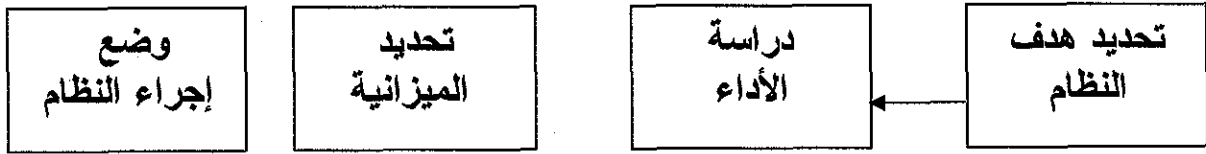
7- التفاوت: أن يكون هناك تفاوت في الحافز وذلك حسب الجهد المبذول

8- العدالة: أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه وتكون في مستوى القياس مع الآخرين.

9- الكفاية: أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- 10- السيطرة: أن تكون هناك سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة والمورد التي يستخدمونها.
 - 11- التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الأداء في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيف التكاليف.
 - 12- المشاركة: وهي مشاركة العمال في تحديد نظام الحوافز وهذا ما يجعلهم مقتنعين به.
 - 13- التنوع: أن تتنوع أنظمة الحوافز وذلك لتلبية كافة الحاجيات. نكتفي بهذه الشروط بل يوجد أكثر من ذلك.
- 9- مراحل تصميم نظام الحوافز:



الشكل رقم 19

خطوات تصميم نظام الحوافز¹

إن عملية تصميم نظام الحوافز أن يأخذ في شروطه النظام الجيد للحوافز وما أهم مراحل تصميم نظام الحوافز.

1- تحديد هدف النظام:

إن هدف نظام الحوافز لدى المنظمات يسعى إلى تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو تشجيع الكميات المنتجة.. الخ.

ولتحقيق هذا الهدف العام لسواء للمنظمة أو لنظام الحوافز فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، والقطاعات) فإن نظام الحوافز الشامل لا بد أن يقسم إلى أنظمة فرعية بداخله وذلك لتغطية كافة المستويات وكل الوحدات.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، صفحة 256.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

2- دراسة الأداء: وفيه يتم توصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، أن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي مايلي:

- أ- وجود وظائف ذات تصميم سليم صحيح وان الوظائف محددة ومفهومة.
- ب- وجود عدد معقول للعاملين فلا إعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب
- ت- وجود طرق عمل سليمة: وهي وجود خطوات للعمل وأساليب للأداء والاتصال.
- ث- وجود ظروف عمل ملائمة: ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيز والأدوات والإضاءة.. الخ.
- ج- وجود سيطرة وإمام بالعمال: فهذا يجب أن نأخذ بعين الاعتبار كمية العمل وجودته و الترتيب وذلك حتى يتم تحديد الأداء وقياسه.

III. مزايا وخدمات العاملين:

تختلف المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة عن أنظمة الحوافز. فهي تمثل المقابل للعضوية والانتماء إلى المنظمة وتهدف إلى جذب الأفراد للعمل بها والإبقاء على من يعمل فيها ويتم تقديم المزايا للعاملين للأسباب التالية:

- 1- جذب العاملين أي إبقاءهم داخل المنظمة
- 2- إعطاء نوع من الأمان الوظيفي والاستقرار
- 3- الحفاظ على مستوى معيشي معين
- 4- الاعتراف بعضوية الفرد داخل المنظمة
- 5- الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية على المنظمة في رعاية أفرادها
- 6- تقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها.

1- أنواع المزايا والخدمات:

هناك عدد كبير من المزايا والخدمات التي يمكن أن تقدم للعاملين وهناك اتفاق على أنواعها وذلك حسب الاحتياج الخاص للعاملين في منظمة ما.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

1- مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه: وفيها يتحصل العامل على اجر نقدي خلال وقت لا يتم العمل فيه كما تقوم بعض المؤسسات بمنح عمالها إجازات كإجازة الحج أو الزواج أو عطل في الأعياد الوطنية والدينية كذلك الرضاعة... الخ.

2- التأمينات: ومن أهم هذه التأمينات تأمين التقاعد أو المعاش وهو توفير نوع من الأمان للعامل عند تقاعدهم حيث يحصلون على رتب التقاعد... الخ.

3- الخدمات الصحية: تقدم بعض المنظمات بعض الخدمات الصحية لعمالها وهي تستعمل للحفاظ على الصحة العامة للعاملين

4- تسهيلات معيشية: تقوم بعض المؤسسات بتقديم مساعدات للعاملين لمواجهة المشاكل المعيشية مثل المساعدة في الحصول على سكن... الخ.

5- الخدمات الاجتماعية والثقافية: وهي تقديم بعض الخدمات الاجتماعية للعمال من خلال منحهم فرصة التكوين والترقية والمشاركة في المخيمات... الخ.

2- شروط النظام الكفاء للمزايا والخدمات¹

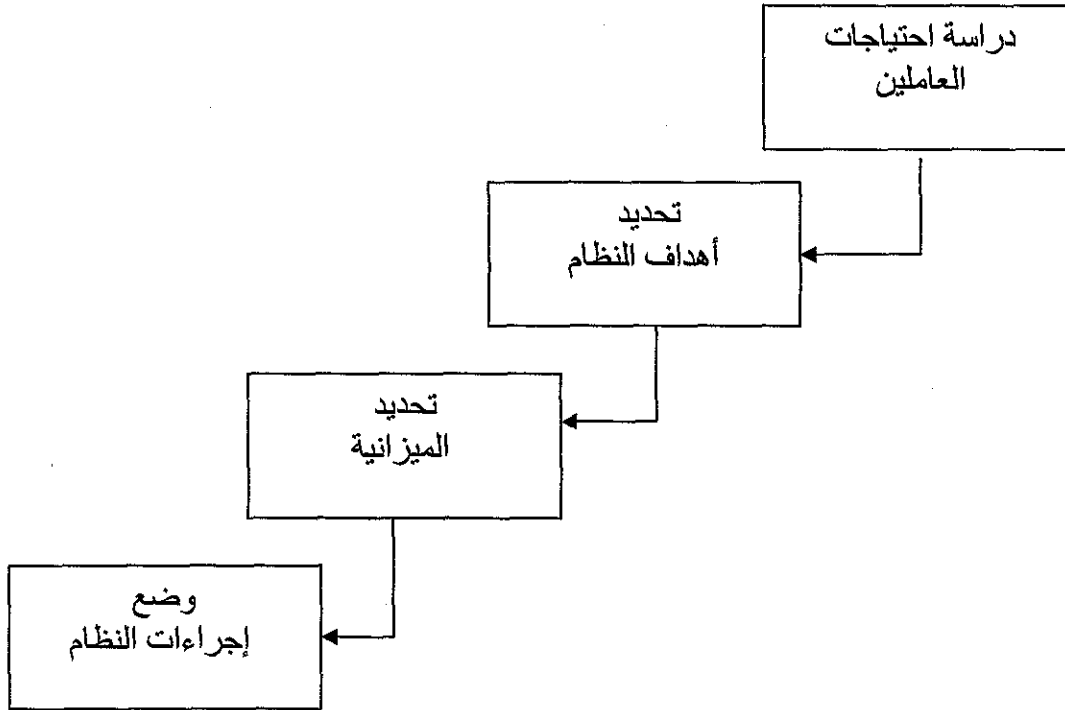
يكون نظام منح المزايا والخدمات ذو أهمية حسنة يجب أن يراعى فيه الشروط الآتية:

- أن يضطلع النظام على احتياجات العاملين وذلك حسب العمر والسن والمؤهل.
- تحديد هدف البرنامج والنظام من قبل المؤسسة
- تحديد الجهة المكلفة بتنظيم نظام الخدمة
- مشاركة العاملين من خلال مساهمتهم بأرائهم
- أن تكون هناك مرونة وذلك أن تكون المزايا والخدمات قريبة من العاملين.
- أن تكون لهذه الخدمات فائدة بالنسبة للمؤسسة والعمال.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، صفحة 271.

الشكل رقم 20

مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات¹:



3- مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات:

1- دراسة احتياجات العاملين: يجب أن يكون نظام المزايا والخدمات متماشيا مع حاجات العمال وذلك لتحقيق لهم الأمن والاستقرار ويتم دراسة هذه الاحتياجات من خلال استطلاع آرائهم عن مدى أهمية وأسبقية المزايا والخدمات الراغبين في الحصول عليها.

2- تحديد أهداف النظام: أن يكون هناك ترابط بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين من خدمات ومزايا حتى يكون حافزا للعاملين بتحسين أداءهم داخل المنظمة.

3- تحديد الميزانية للمزايا والخدمات: أن يكون هناك ميزانية خاصة لنظام الخدمات والمزايا.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، صفحة 271.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

- 4- وضع إجراءات النظام: وفيه يجب أن تتبع الخطوات الآتية:
 - أنواع المزايا والخدمات التي تقدم للعاملين
 - إجراءات الحصول على هذه المزايا والخدمات كتقديم طلبات
 - شروط الواجب توفرها للاستفادة من هذه المزايا والخدمات
 - تحديد ادوار المشرفين على هذا النظام
 - مواعيد الاشتراك في النظام.

IV. الأجور:

تعتبر الأجور من ضمن الحوافز التي تساهم في عملية تنمية الكفاءة داخل المؤسسة من خلال تفعيل الموارد البشرية وتحسين أداءها داخل المنظمة.

مفهوم الأجر:

تعريف الأجر: هو ما يدفع مقابل العمل وقد يدفع نقداً أو عيناً في شكل سلع أو خدمات كما يمكن أن يدفع في كلا الكيفيتين¹

1- النظريات المرتبطة بالأجور:

لقد اهتم علماء الاقتصاد بدراسة جانب الأجور من جميع النواحي فعملية الأجور مرتبطة بالجانب الاقتصادي أكثر ما هو اجتماعي ومن أهم هذه النظريات:

أ- نظرية حد الكفاف: تقوم على أساس أن ثمن العمل يتوقف على كفاف العامل أي أن أجره العامل لا ينبغي أن تزيد عن الحد الضروري بقائه في مستوى معيشي معين، أي أن الأجر يساوي مقدار السلع الضرورية لتكاليف المعيشة اللازمة للعامل وأسرته.

ب- نظرية رصيد الأجور: أهم روادها جون ستيوارت ميل والتي تقوم على أن كل بلد يخصص جزء من رأسمال لدفع الأجور ولا يسمح أن تزيد نسبة أجورهم على ذلك القسط المخصص أما إذا زادت عن حد معين فإنه النقابات التي

¹ - علي غربي، اسماعيل قيري، بلقاسم سلطنة، مرجع سبق ذكره، صفحة 223.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

ساهمت في ذلك بسبب ضغطهم على المؤسسات ويكون على حساب أجور عمال في قطاعات أخرى فارتفاع الأجور يجب أن تكون في الحالتين الآتيتين:

- زيادة رأسمال

- نقص عدد العمال

ج- **نظرية الإنتاجية الجدية:** ففيها تكون الأجور عند تلاقي العرض والطلب للعمل أي عند ما يتساوى العرض الكلي مع الطلب الكلي للعمل وبالتالي أي زيادة في عرض العمل تؤدي إلى نقص الأجور والعكس صحيح.

د- **نظرية المساواة الجماعية:** وهي تعود لكارل ماركس والذي عارض النظريات السابقة فهو يدعو إلى تكتل العمال لمواجهة أرباب العمل وتفترض هذه النظرية وجود حد على حد أدنى لمعدلات الأجور بحيث تتحدد الأجور بين هذين الحدين استنادا لحاجة العمال وهنا تحدد الأجور وفق التفاوض بين أرباب العمل وممثلي العمال.

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل الثاني:

لقد قمنا في نهاية الفصل بدراسة أهمية الكفاءات داخل المؤسسة وطرق تنميتها. تعد الكفاءات أهم الموارد الداخلية للمؤسسة فهي بمثابة الأصول سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة والتي تشكل أساس المؤسسة بحيث يتم تكوينها وتنميتها كنتيجة لعمليات التبادل بين موارد المؤسسة ويتم تطوير وتبادل المعلومات والمعرفة بين عناصر رأسمال البشري والفكري داخل المؤسسة وذلك من خلال الإهتمام بالبحث عن الكفاءات المتخفية و إستخراجها ثم تطويرها وتنميتها من خلال إعداد برامج تكوينية وكذلك تحفيزها.

إن سعي المؤسسة إلى الحفاظ على قدرات تنافسية لابد عليها من إستقطاب الكفاءات من خلال توفيرها بيئة عملية ملائمة ولا يتم ذلك إلا من خلال تسيير المعرف والكفاءة.

الفصل الثالث

إسكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

الفصل الثالث: إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

2- مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من وجهة النظر الأوروبية:

لقد عرفت اللجنة الأوروبية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كالاتي¹:

- المؤسسة المتوسطة: هي كل مؤسسة تشتغل ما بين 50 و 249 عامل و برقم اعمال سنوي اقل من 40 مليون اورور او ميزانية سنوية لا تتعدى 27 مليون اورور، وتوافق معايير الاستقلالية.

- المؤسسة الصغيرة فهي كل مؤسسة تتمتع بالاستقلالية وتشتغل ما بين 10 و 49 عامل وتحقق رقم اعمال يساوي على الاقل 7 مليون اورو او ميزانية لا تتعدى 5 مليون اورو.

- المؤسسة المصغرة: هي مؤسسة تشتغل اقل من 10 اجراء .

والجدول التالي يصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول²:

الدول	بلجيكا	الولايات المتحدة	فلندا	بريطانيا	الصين	سويسرا
المؤسسات المصغرة	50-1	250-1	50-1	50-1	49-1	20-1
المؤسسات الصغيرة	200-51	-251 500	200-51	200-51	500-50	100-21
المؤسسات المتوسطة	201 +	501+	201+	201+	201+	101+

¹- مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس.

²- نفس المرجع ص 33.

الفصل الثالث: إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

3- مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

في الجزائر لا توجد نصوص تشريعية او ادارية تعرف المؤسسة الصغيرة ولمتوسطة في اغلب الاحيان تعاريف رسمية فحسب المخطط الرباعي الثاني (1974-1977) فتعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأنها كل وحدة انتاج.

- مستقلة قانونيا.

- تشغل اقل من 500 عامل.

لها رقم اعمال سنوي اكبر من 15 مليون دينار جزائري فيجب ان تتوفر على ما يلي:

- طبيعة الانتاج: يجب ان يكون في مجال الصناعة.

- طريقة الانتاج: لا يجب ان تكون حرفية.

كما يمكنها ان تكون:

- مؤسسة ولائية او بلدية.

- فروع لمؤسسة وطنية.

- شركات مختلفة.

- مؤسسة خاصة.

أما التعريف الحالية المعتمد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو التعريف الذي حدده الاتحاد الاوروبي سنة 1999 والذي صادقت الجزائر على ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000 وميثاق يحدد تعريف الاتحاد الاوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويعتمد هذا التعريف على المعايير الآتية:

- العمال.

- رقم الاعمال.

- الاستقلالية.

فحسب القانون رقم 01-18 لـ 2001/12/12 والخاص بتوجيه وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كان شكلها القانوني: " بأنها مؤسسة انتاج السلع والخدمات

الفصل الثالث: إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تشغل من 1 الى 250 شخص ولا يتجاوز رقم اعمالها ملياري دينار جزائري وهي تحترم معايير الاستقلالية".

المؤسسة المتوسطة: هي التي تشغل من 50 الى 250 شخص ويتراوح رقم أعمالها ما بين 200 مليون ومليار دينار جزائري.

- المؤسسة الصغيرة: هي مؤسسة توظف 10 الى 49 شخص بحيث لا يتعدى رقم اعمالها 200 مليون دينار جزائري.

- اما المؤسسة المصغرة هي التي تشغل من 1 الى 9 افراد ولا يتعدى رقم اعمالها 20 مليون دينار جزائري.

تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر¹:

المعايير المؤسسة	عدد العمال	رقم الاعمال مليون دينار	الحصيلة السنوية مليون دينار
المؤسسات المصغرة	1-9	20	10
المؤسسة الصغيرة	10-49	200	100
المؤسسة المتوسطة	50-250	200-2000	100-500

1- مجلة العلوم الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الفصل الثالث: إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني: ظروف نشأة وتطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من 1963-2007.

I. تطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

ان تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تميزت بوجود فترتين هامتين منذ الاستقلال:

الفترة الاولى: لقد استمرت لغاية 1988 وشهدت تنظيما ارتكز اساس مع تحديد وتوسيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة مع الاشارة الى اقامة عدد معتبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاضعة لقانون العام خاصة على مستوى الجماعات المحلية. الفترة الثانية: والتي بدأت منذ سنة 1988 تميزت بوضع محفزات لترقية وانعاش هذه المؤسسات في اطار المبادرة الخاصة¹.

واهم المراحل التي مرت بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية هي:

المرحلة الاولى: 1963-1982.

تميزت بتهميش قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعامه بحيث اعطيت اهمية كبرى للمؤسسات الكبرى من خلال مخططات التنمية، كما اصدار عدة قوانين ومراسيم خاصة بالاستثمار.

- القانون الاول الخاص بالاستثمار: الذي صدر في سنة 1963 عقب الاستقلال والذي لم يكن له اثر على تطور المؤسسات المصغرة والمتوسطة.
- القانون الجديد الخاص بالاستثمار: 1966 وكان يهدف الى تحديد نظام يتكفل بالاستثمار الوطني الخاص في اطار التنمية الاقتصادية وجاء في مضمونه احتكار الدولة للقطاعات الاقتصادية الحيوية.

¹ - المجلس الوطني الاقتصادي الاجتماعي، تقرير سياسة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 18/17/16 فيفري 2002، ص 07.

الفصل الثالث: إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

كما تضمن القانون تدابير لجلب المستثمرين الذين طلبوا الاعتماد ولكن بالرغم من كل شيء بقيت شروط الاعتماد معقدة كثيرا وهذا م أدى الى فقدان مصداقية اللجنة الوطنية للاستثمارات والتي توقفت سنة 1981 ان هذا القانون لم يتضمن سياسة واضحة اتجاه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طيلة الفترة الممتدة من 1963-1982 بحيث بقي تطوره محدودا.

المرحلة الثانية: 1982-1988:

تميزت بوجود ارادة سياسية بتأطير وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث اصدرت عدة تشريعات تنظم وتطور هذا القطاع كما وسعت مجال تدخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتخص السياحة والصناعة¹.

ومن اهم الاجراءات التي استفادت منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- حق تحويل الضروري لشراء التجهيزات وبعض المواد الاولية.
- الاستفادة ولو بشكل محدود من الرخص الاجمالية للاستيراد.
- نسبة التمويل البنكي 30%.
- لا ينبغي ان يتجاوز رأسمال مشاريع الاستثمار 30 مليون دينار جزائري لانشاء مؤسسات فردية وخاصة.
- يمنع امتلاك عدة مشارك.

وفي سنة 1983 تم انشاء ديوان لتوجيه ومتابعة وتنسيق الاستثمارات الخاصة OSCIO الذي وضع تحت وصاية وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية ومن اهم مهامه:

- توجيه الاستثمار الوطني الخاص نحو نشاطات ومناطق كفيلة بتلبية حاجات التنمية الوطنية وضمن التكامل مع القطاع العام.
- ضمان التكامل الاستثمارات الخاصة مع مسار التخطيط.

¹- وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة: "استراتيجية التنمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" افريل 1996، ص 05.

الفصل الثالث: إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

إلا أن وجود بعض العراقيل اثرت على السير الحسن للعملية¹:

- تعقد وثقل الاجراءات.
 - صعوبة تقديم القروض.
 - صعوبة استيراد التجهيزات.
- المرحلة الثالثة: ما بعد 1988:

تميزت بتعيين بعض التشريعات والتنظيمات المتعلقة بالاستثمارات الخاصة التي بدأت من 1988 قانون 88-25 جويلية 1988 الذي حرر سقف الاستثمارات الخاصة للمستثمرين بالاستثمار في مجالات متعددة وفي سنة 1990 ظهر قانون القرض والنقد 90-10 لـ 14 أبريل 1990 والذي أعطى حرية الاستثمار الاجنبي كما سمح للقطاع الخاص تخلق مؤسسات مختلطة وتشجيع كل اشكال مساهمة الرأسمال الاجنبي وكما سمح القانون لقطاع المصرفي بإنشاء بنوك اجنبية داخل البلاد.

كما جاء القانون لتعزيز الحرية الاقتصادية وترقية الاستثمار وتميز بما يلي:

- الحق في الاستثمار بحرية.
- المساواة بين المتعاملين الخواص والاجانب.
- انشاء وكالة ترقية ودعم الاستثمار APSI.

ولدعم هذه الاجراء تم اصدار امر خاص بتطوير الاستثمار سنة 2001 ويتضمن ما يلي²:

II. أزمة الاقتصاد المخطط وتصاعد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

خلال فترة التسعينات وبعد انطلاق الفعلي الاصلاحات الاقتصادية نتيجة العجز الذي في المؤسسات الكبيرة العمومية اصبح لامناص من اللجوء الى المؤسسات المتوسطة والصغيرة في خلق القيمة و توفير مناسب شغل بالنسبة للبلاد فغرتفعت نسبة التطور من سنة لآخرى و خاصة ابتداء من 1992 حتى 2001 فالجدول الموالي يوضح ذلك:

¹- تقديم

²- أمر رقم (1)- 03 لـ 20/08/2001.

الفصل الثالث: إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

2001	1999	1998	1992	السنوات عدد المؤسسات
893 179	507 195	925 137	925 103	عدد المؤسسات المستخدمة
%12.78	%13.5	%39.7	----	نسبة الزيادة

ان اهمية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تتجلى في مساهمتها في خلق مناصب العمل و امتصاص البطالة عل كافة المستويات و الاصعدة و بالتالي يمكن ملاحظة ذلك من خلال الجدول الموالي.

مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل سنة 2002

النسبة المئوية	عدد الاجراء	نوع المؤسسة
46.6	340646	المؤسسة المصغرة
24.6	179585	المؤسسة الصغيرة
29	210851	المؤسسة المتوسطة
100	731082	المجموع

III. الصعوبات و العراقيل التي تعترض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ف الجزائر

ان مجهودات الدولة في مجال الاهتمام بالمؤسسات ما اصبحت تولى اهتمام كبيرا لهذا الجانب الا انه ما زال بعيدا لتحقيق الاهداف الموجودة و بالتالي اصبح قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محاط بسياج من العراقيل و المشاكل التي تمنعها من المساهمة الفعالة في تحقيق اهداف التنمية الوطنية فأصبحت هذه المشاكل تتمثل فيمايلي:

الصعوبات الادارية: ان البيروقراطية الادارية و ما ينجم عنها من عرقلة السير الحسن تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تمثل حاجز في منع هذا التطور فمثلا الحصول على الاعتماد يتطلب وقت كبير من خلال الوثائق المطلوبة

الفصل الثالث: إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

صعوبات مرتبطة بالتمويل:

ان غالبية المؤسسات عند نشأتها تحتاج الى مصادر تمويل خارجية الا ان هذا عندنا مفقود و كذ سبب ضعف الجهاز المصرفي و بعده كل البعد عن الاصلاحات الاقتصادية فالبنوك تتميز بمركزية القرار و أي اجراء لصلب القرض يتطلب دراسة وقت كبير الامر الذي لا يساعد على اعطاء فرصة لهذه المؤسسة في بدء نشاطها في حالة الرفض فإن المشروع يلغى كليا من قبل صاحبه بسبب نقص الموارد المالية

مشاكل مرتبطة بال عقار

ان الجزائر ليومنا هذا و مند الاستقلال تعاني من مشكل تحديد العقار و ملكيته و هذا لا يساعد المستثمر على خلق مشروعه بسبب عدم وجود مكان مناسب لانشاء مؤسسة

مشاكل مرتبطة بالجباية:

إن الجباية الجمركية و الضريبة تأثر تأثير سلبي على عملية الاستثمار بسبب بطئ الإجراءات الخاصة بالجمركة و كذلك نسبة الضريبة المرتفعة التي تؤثر على المؤسسة .

مشاكل مرتبطة بالتسيير:

غالبية المؤسسات الجزائرية تفنقد إلى نمط تسييري حديث يقوم على أساس مبادئ التسيير و بالتالي فهناك تداخل في غالب الأحيان بين الشخصية الطبيعية و المعنوية للمؤسسة مما يؤثر في تداخل السلطات و ما ينجم عنه من اتخاذ قرارات عفوية لا تساهم في عملية تسيير الحسن للمؤسسة.

الفصل الثالث: إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: دراسة كيفية تنمية الكفاءة في مؤسسة مطاحن عزوز

1- تقديم عام للمؤسسة:

لقد أنشأت شركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عزوز في سنة 1997 بإسم SARL les moulins azzouz في إطار السياسة الإقتصادية الجديدة للجزائر القائمة على إنشاء وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهذه المؤسسة مشكلة من 04 وحدات إنتاج هي:

1- مطحنة Minoterie وتحتوي على مطحنتين

2- مطحنة للسميد Semoulerie.

3- وحدة لصناعة العجائن وتحتوي على خطين للإنتاج واحدة متخصصة في صناعة العجائن والثانية لصناعة الكسكس.

4- وحدة إنتاج تغذية الأنعام aliments de bétail

ففي سنة 2000 أنشأت شركة ثانية سميت CAPAC جمعت بين صناعة العجائن والكسكس.

أصبح رأسمال لهذه المجموعة موزع على شركتين ذات المسؤولية المحدودة.

- شركة مطاحن عزوز SARL les moulins azzouz والذي إبتدأ 100.000 دج وأصبح 46 مليون دج.

- شركة CAPAC بدأت بـ 2,5 مليون دج وأصبح 36 مليون دج.

إن كل الوحدات الإنتاجية موجودة بالمنطقة لصناعية لسيدي بلعباس وقد دخلت كل الوحدات في العمليات الإنتاجية إبتداء من عام 2000 ذلك حسب تواريخ الإنطلاق المختلفة وهي كما يلي:

❖ المطحنة la Minoterie

- مطحنة Buhler في 2000

- مطحنة TURC ANA GROUPE في 2001.

الفصل الثالث: إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

❖ وحدة إنتاج العجائن والكسكس 2002.

❖ وحدة إنتاج السميد 2003.

❖ وحدة إنتاج تغذية الأنعام 2004.

وبالتالي إعتبر هذا المجهود الإستثماري ضخماً في وقت وجيز، إن المؤسسة المتوسطة هذه تمتلك خدمة عقارية قدرت 40012 م² موزعة على 04 قطع.

1- القطعة الأولى وتحتوي على مطحنتين وجناح إداري.

2- القطعة الثانية وحدة إنتاج العجائن والكسكس.

3- القطعة الثالثة تحتوي على وحدة إنتاج تغذية الأنعام وحظيرة لسيارات مع الصيانة.

4- قطعة أرض غير مبنية.

إن المساحة الإجمالية موزعة كما يلي:

- وحدة الإنتاج 8000 م²

- وحدة

- وحدة المراقبة 60 م²

- مساحة للتخزين 3000 م²

- جناح إداري 200 م²

أما ما تبقى من مساحة غير مبنية تمثل منطقة توسعة مستقبلية للمؤسسة.

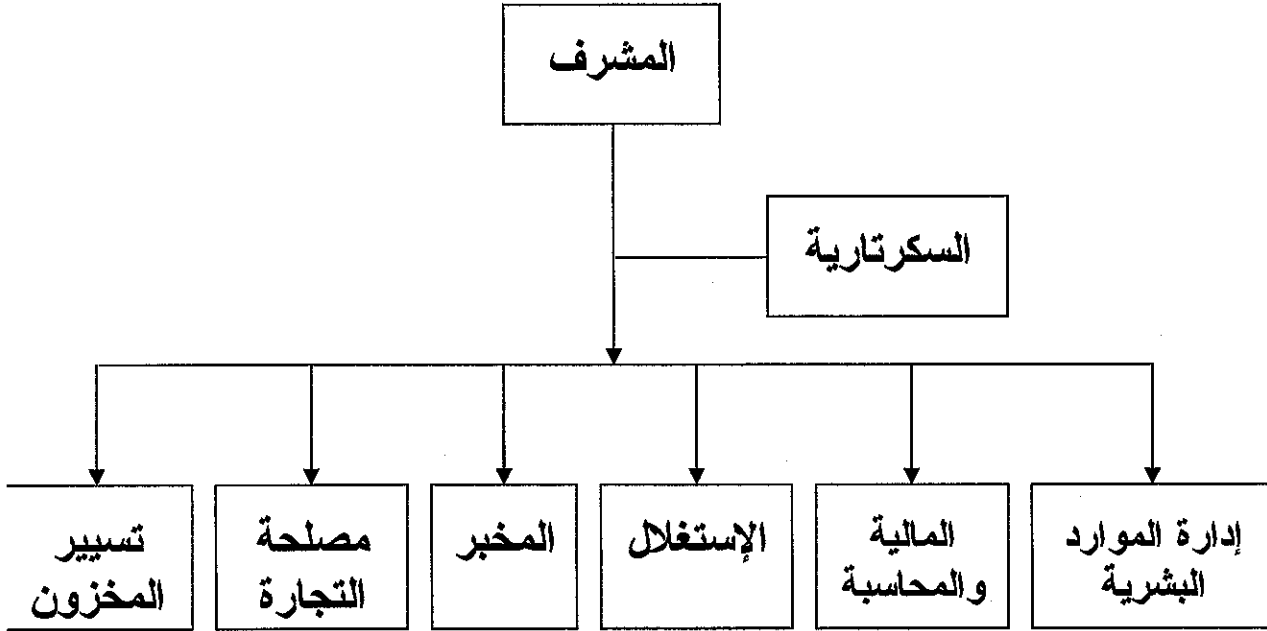
الفصل الثالث: إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة عزوز:

إن مؤسسة مطاحن عزوز يشرف عليها طاقم إداري مكون من مجموعة من مدراء كل في مجال تخصصه إلا أنهم تحت إشراف المسير والذي هو بمثابة المالك للمؤسسة.

الشكل رقم 21

الهيكل التنظيمي لمؤسسة عزوز



مهام وتحليل مختلف مصالح الهيكل التنظيمي:

أ- الإستغلال: فهو يشرف على أنشطة الإنتاج والصيانة

- تحديد برنامج الإنتاج.

- تنمية ورفع الإنتاج.

- تحديد حاجات التموينية بمقارنة مع وسائل الإنتاج المتاحة.

ب- المالية والمحاسبة:

- تسجيل العمليات المحاسبية واليومية.

- نظام الجرد داخل المؤسسة.

- المصادقة على الميزانية الضريبية.

- تسيير حسابات البنك والصندوق.

الفصل الثالث: إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

ج- الإدارة والموارد البشرية:

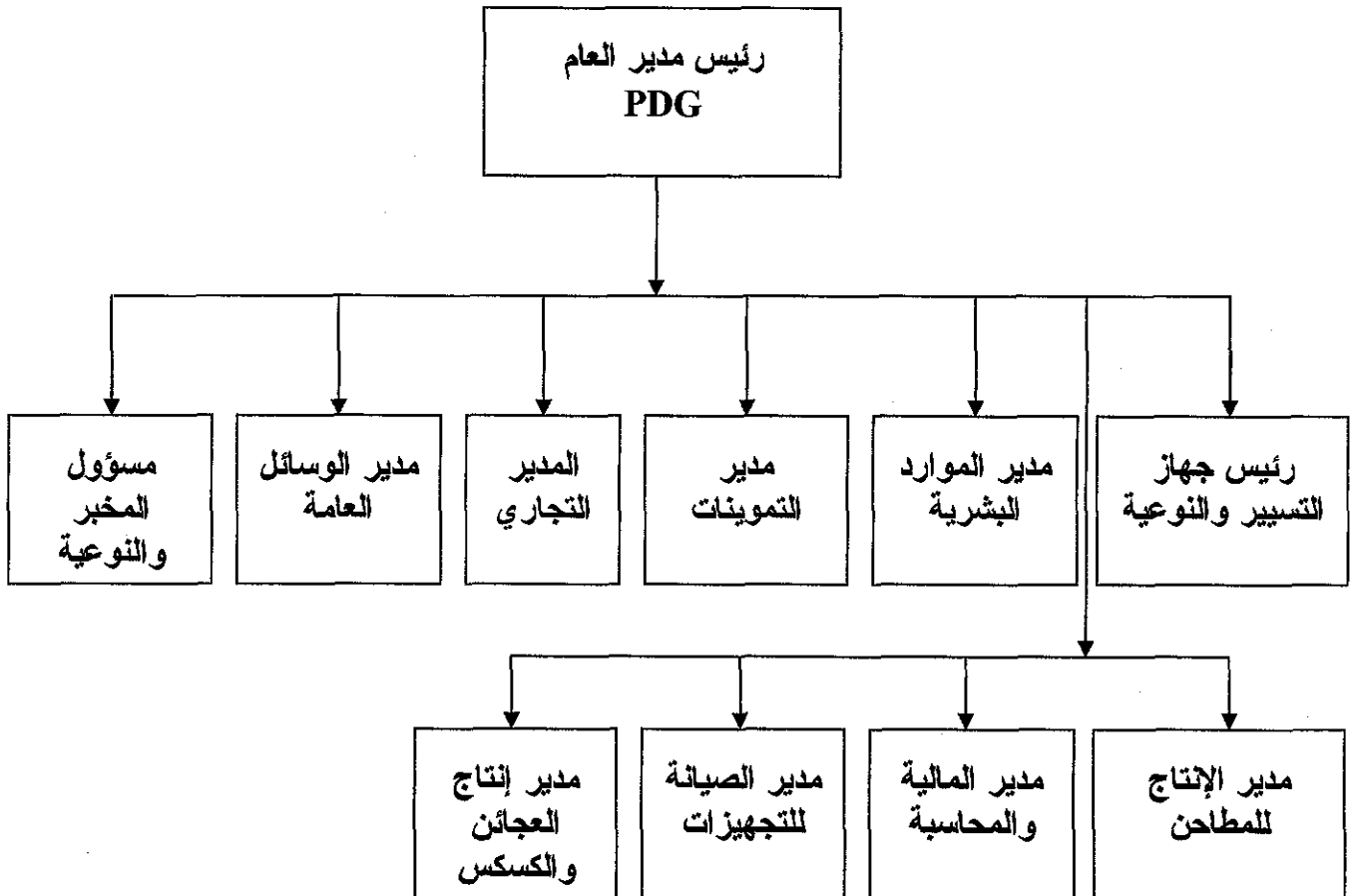
- إعداد إتفاقات العمل.
 - تسيير الملفات الإدارية للعمال.
 - إعداد الأجور للعمال.
 - ضمان العلاقات مع إدارة الضرائب والمنظمات الإجتماعية الأخرى.
- فمن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج ما يلي:

أن هذا الهيكل التنظيمي غير واضح المعالم داخل المؤسسة مما يجعل سلطة القرار كلها في يد المسير وتهميش أدوار الإداريين الآخرين.

أما في الوقت الحالي وإبتداءا من جانفي 2008 تحولت الشركتين ذات المسؤولية المحدودة إلى شركة أسهم SPA les moulins azzouz برأسمال قدره 392 مليون دينار جزائري وبالتالي أصبح الهيكل التنظيمي للمجمع الجديد كما يلي:

الشكل رقم 22

الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عزوز



الفصل الثالث: إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

إن دراستنا الميدانية ومن خلال عدة لقاءات والتي تمت مع صاحب المؤسسة ومديري الموارد البشرية والإنتاج وكذلك من خلال الوثائق المحاسبية والإدارية التي منحت لنا.

قمنا بالإستنتاجات التالية حول كيفية تنمية الكفاءات داخل مؤسسة متوسطة صغيرة وهي مؤسسة مطاحن عزوز، وهذا مما سمح لنا بتشخيص المؤسسة من خلال عدة جوانب:

3- تشخيص مؤسسة عزوز:

أ- تشخيص الجانب التجاري: النتائج التجارية وبالرغم من انخفاض نشاط المطاحن إلا أنه دائما موجب وأرقام الأعمال لم تتوقف عن الإرتفاع خلال الفترات المتلاحقة، فالإنتاج المباح إنتقل من 1314 مليون في سنة 2006 إلى 1324 مليون دج.

إن غالبية الزبائن مكونين من تجارة الجملة والذي إنتقل من 107 إلى 193 حاليا في سنة 2007.

حصص السوق:

الجهوي	الوطني	
54%	1,7%	دقيق Farine
35,1%	1,1%	سميد semoule

ب- الوضعية الإقتصادية والمالية:

إن تحليل جدول حسابات النتائج لهذه المجموعة إستخرج العناصر الآتية:

❖ إرتفاع رقم الأعمال:

1 - هناك إرتفاع لرقم الأعمال من صفة إلى أخرى فكان في سنة 2006 إلى 1315 مليون ثم أصبح 1324 مليون دج في سنة 2007.

2- بالرغم من كون النتيجة موجبة خلال السنوات الثلاثة الماضية إلى أنها تتناقض من صفة لأخرى فإنها حققت نتيجة في حدود 2668 مليون دينار سنة 2007.

الفصل الثالث: إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

3- ثبات القيم المضافة على مدا ثلاث السنوات الماضية أما بالنسبة للإنتاج المباع أصبحت تتخفف من سنة لأخرى، مصاريف العاملين بقيت ثابتة والجدول التالي يوضح مدى تحليل نتيجة الإستغلال.

نتيجة الإستغلال بالألف دينار.

2007	2006	2005	
1.325.134	1.315.143	1.174.216	إنتاج مباع
203.802	189.927	128.325	قيمة مضافة
15,38%	14,44%	10,93%	قيمة مضافة إنتاج مباع %
52.771	53.779	31.506	الأجور
26%	28%	24,56%	نسبة الأجور قيمة مضافة %
26.166	18.084	12.529	نتيجة الإستغلال
1,97%	1,37%	1,07%	نتيجة الإستغلال بالإنتاج المباع %

إن تركيبة الميزانية توضح بأن المؤسسة يوجد لديها نسبة ديون معتبرة إلا أن لها قدرة تمويلية ذاتية وذلك من خلال النتائج الإيجابية المحصلة كل سنة وهذا ما يسمح لها باحترام تعهداتها تجاه البنوك.

الفصل الثالث: إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

ج- تشخيص الموارد البشرية:

إن الجدول الموالي يبين مدى تطور الموارد البشرية داخل المؤسسة وذلك خلال ثلاث سنوات متتالية.

2007	2006	2005	
10	10	6	إطارات
12	13	17	تحكم
87	78	61	منفذون
103	101	84	المجموع

إن الملاحظ من الجدول هو أن غالبية نسبة الإطارات لا تمثل سوى 10% من مجموع العاملين، وبالتالي حوالي 64% من اليد العاملة مرتبطة بوحدات الإنتاج.

إن شكل القرارات هي تكون في شكل أتوقراطي Autocrate.

- نموذج إتخاذ القرار من قبل المسيرين هو تسلطي Autoritaire، بحيث أي قرار لا يتم إلا من قبل المالكين وبالتالي الإطارات ليس لهم أي دور تسييري وبالتالي سلطة القرار هي تدور ما بين أفراد العائلة المالكة للمؤسسة وذلك لكون الشركة هي مؤسسة عائلية.

- إن المؤسسة لا تسعى إلى تنمية الكفاءات بداخلها وإنما هو إستخدام هذه الكفاءات في تحقيق الأهداف التجارية للمؤسسة.

- إن تنمية الكفاءات والتي هي محل دراستنا لا تعتمد إلا على نموذج التاييلوري والذي يقوم على أساس تنفيذ الأوامر من قبل العامل مما يجعل الإحساس بالمسؤولية منعدم وبالتالي يؤثر على تحسين وتنمية كفاءاته.

- إنعدام مجلس الإدارة والذي يساهم في تبادل وجهات النظر حول مختلف القضايا المتعلقة بالمؤسسة وهذا ليس في صالح المؤسسة مما لا يسمح بتطوير الكفاءات سواء كانت جماعية أو فردية داخل المؤسسة وبالتالي يؤدي بالعامل إلى تغليب المصلحة الفردية على المصلحة العامة للمؤسسة.

الفصل الثالث: إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

❖ تسيير الموارد البشرية:

سياسات الأجور: كل القرارات المرتبطة بالأجور ترجع للمالكين و المسير.

- الأجور متقاربة مع الحد الأدنى الوطني للأجر.

- عدم وجود سلم للأجر.

- عدم وجود أجر تحفيزي مما يؤثر على تنمية الكفاءات.

سياسات التكوين: إن سياسة التكوين داخل المؤسسة تكاد تكون منعدمة بسبب عدم وجود مصلحة خاصة بمجال الإشراف على التكوين ومتابعته وذلك نتيجة غياب ميزانية خاصة بالتكوين.

أن أي عملية تكوينية فهي طارئة وقصيرة المدى تخص حدث معين مثال إستخدام آلة جديدة أو برنامج إعلام آلي جديد.

إن الموارد البشرية داخل المؤسسة لا تعتمد على أسلوب التسيير التنبؤي قصد تهتم فقط بالأجور.

سياسة التوظيف: إن التوظيف داخل المؤسسة لا يتم إلا في حالات طارئة أي عند حاجة المؤسسة ولا يقوم بها إلا المالك للمؤسسة والموظف الجديد لا يمر بمرحلة تكوينية. كما أن الترقية والتي تعتبر من باب الحوافز تكاد تكون منعدمة وذلك لإنعدام أطراف تقييم الأداء.

4- التحليل ووجهة نظر حول المؤسسة:

إن دراستنا السابقة المعتمدة على مجموعة من الأسئلة التي تم طرحها على المسير والمالك وكذلك مدراء الأقسام.

بالنسبة للأسئلة المطروحة على المالك هي:

1- طرق التسيير المعتمدة داخل المؤسسة وطرق إتخاذ القرارات.

2- وضعية المؤسسة الإقتصادية والمالية.

3- نسبة المديونية وكيفية تسديدها.

4- وجهة نظر المالكين تجاه إعادة تنظيم المؤسسة من خلال تحويلها إلى شركة أسهم.

الفصل الثالث: إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

- 5- سياسة التسويق داخل المؤسسة.
 - 6- هل المؤسسة تستعمل وسائل الإعلام والاتصال؟
 - 7- ما هو تقييم المالك للموارد البشرية؟
 - 8- سياسة التكوين داخل المؤسسة، هل هي قصيرة، متوسطة، طويلة؟
 - 9- هل يوجد ميزانية خاصة بالتكوين؟
 - 10- هل إستثمرت المؤسسة في وسائل الإعلام والاتصال؟
 - 11- ما هي قنوات الإعلان الموجودة داخل المؤسسة؟
 - 12- ما هي حصة لمؤسسة في السوق المحلية والوطنية؟
 - 13- طرق التوزيع المتبعة من قبل المؤسسة؟
 - 14- العلاقة بين العمال والإدارة هل هناك تنسيق أم لا؟
- من خلال هذه الأسئلة المطروحة والإجابة المحصل عليها إستطعنا أن نستخلص نقاط الضعف والقوة داخل المؤسسة والتي هي كما يلي:

الفصل الثالث: إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

القوة		الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة المردودية مقبولة - منتوج متنوع - الإهتمام بالتنوع 	الإنتاج والمنتوج	<ul style="list-style-type: none"> - متابعة الإنتاج غير موجودة - تسيير النوعية غير مطبقة - طرق الصيانة منعدمة
<ul style="list-style-type: none"> - الأسعار مغلقة - شروط البيع متحكم فيها 	الأسعار	<ul style="list-style-type: none"> - الأسعار غير محددة على أساس معطيات داخلية وإنما متقاربة من المنافسة - سعر البيع غير متحكم فيه والهوامش غير معروفة - ضعف هامش المناورة في الأسعار
قنوات التوزيع موجودة	التوزيع	<ul style="list-style-type: none"> - جودة المعلومات غير متحكم فيها وخاصة بالمستهلك - تجار الجملة متذبذبون
<ul style="list-style-type: none"> - علاقة جيدة مع الموردين - قروض الموردون موجودة - فرص السوق موجودة - عتاد جديد و جيد - إمكانية التوسيع للاستثمارات الموجودة من خلال وجود مساحات إضافية للأراضي. - اليد العاملة من الناحية التقنية مؤهلة 	الإنتاج والتمويل	<ul style="list-style-type: none"> - عدم التحكم في الجودة - مراقبة الجودة عشوائية - تسيير المخزون غير متحكم كليا ولا يوجد إعلام آلي في ذلك مع إنعدام محاسبة خاصة بذلك. - قدرة التزير ضعيفة - طاقة الإستقبال ضعيفة - مصلحة المراقبة والتسيير غير موجودة
<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم الأساسي والبسيط موجود - إطارات موجودة وتمتلك بعض الخبرة - طرق التسيير مرتبطة ومركزه حول المالك فكل القرارات يتخذها هو - شروط إستعمال intranet موجودة - الكفاءات البشرية موجودة وخاصة في الإنتاج - اليد العاملة موجودة 	التنظيم والموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم موجود ويعتمد على التطوعية والإدارة الفردية - عدم التحكم في المهمات - غياب كلي للتنسيق بين عناصر الهيكل التنظيمي - غياب كلي لطرق التسيير للوظائف و الأنشطة المتداخلة - غياب جهاز تحديد الأجور - غياب وسائل الإعلام الآلي - اليد العاملة موجودة غير موزعة

الفصل الثالث: إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

- تحديد لوحة القيادة tableau de bord لمختلف الوظائف التقنية.

5- الموارد البشرية:

- وضع هيكل تنظيمي واضح المعالم ومفصل حول المؤسسة.
- تحديد الوظائف وصلاحيات كل مشرف على مصلحه.
- وضع سياسة لتكوين العاملين وذلك للتحكم في الجانب التقني والنظري للتسيير.
- مضاعفة هياكل الإنتاج والصيانة من خلال توظيف مهندسين متخصصين في الميدان.
- توظيف مدير الإدارة والمالية DAF للإشراف على تسيير المؤسسة.
- فصل الشخصية المعنوية للمؤسسة عن الشخصية الحقيقية، أي المالكين وبالتالي إعطاء فرص للكفاءات في عملية التسيير.
- سياسة الأجور يجب أن تكون تتماشى مع الوضع الإقتصادي.
- الأجور يجب أن تختلف حسب مؤهلات والمراكز المحتملة من قبل كل شخص.
- تحديد المسؤوليات على كل المستويات.
- وضع جهاز للتسيير العقلاني من أجل تشجيع علاقة العمل داخل المؤسسة وإعطاء روح المبادرة للعامل وذلك للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- وخلاصة القول أن مؤسسة مطاحن عزوز كباقي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لم تهتم بتنمية وتطوير الكفاءات وذلك لكونها تعتمد في غالب الأحيان على الجانب التكنولوجي أي التقني وكذلك التجاري لتطوير رقم أعمالها وهذا ما لاحظناه من خلال ارتفاع رقم الأعمال من سنة لأخرى، الأمر الذي جعلها تهمل الجانب المتعلق بتطوير وتنمية الموارد البشرية مادام أنها حققت أرباح سنوية.

الفصل الثالث: إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

خلاصة الفصل الثالث:

ركزنا في هذا الفصل على الجانب التطبيقي والذي هو بمثابة دراسة إشكالية تنمية مؤسسة.

لقد أهمل دور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ولم يعطي لها أهمية إلا بعد الثمانينيات أي بروز الأزمة الاقتصادية.

بحيث بدأ التمويل من الإقتصاد الذي يعتمد على المؤسسات الكبيرة إلى إقتصاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما يصاحب من توفر كفاءات عملية وتقنية.

وقد إنتهجت هذه السياسات لدعم قدرات المؤسسة بصورة مستمرة بغرض تحسين قدراتها التنافسية وفي هذا الإطار قمنا بدراسة مؤسسة عزوز الموجودة على مستوى منطقة الصناعية لسيدي بلعباس وبالتالي خرجنا بنتيجة هامة وأساسية أن هذه المؤسسة لا تعطي أهمية كبرى للعنصر البشري أي للكفاءات وبالتالي هي تهتم فقط بالجانب التجاري أو الربح على المدى القصير وأن الإهتمام بتكوين إطارات أو كفاءاتها على المدى القصير دون الإهتمام بتكوين إطارات أو كفاءاتها والتي تعتبر عنصر من عناصر كسب المؤسسة للميزة التنافسية والتي تميزا عن غيرها في حل سوق تحكمه منافسة شديدة.

العلماء الخاتمة

الخاتمة العامة:

لقد أوضحت الكفاءات تمثل في الوقت الحاضر نقطة الفصل ما بين المؤسسات مهما تنوعت مصادرها فإن العنصر البشري يظل وراءها، ولذلك وجب الإهتمام بالإستراتيجيات المرتبطة بالموارد البشرية والتي تحتل فيها إستراتيجية التكوين والتحفيز مكانا مهما فيها.

تعد الكفاءات أهم الموارد الداخلية للمؤسسة كالأصول الملموسة أو الغير الملموسة والتي تشكل القاعدة الأساسية التي تركز عليها المؤسسة والتي يجب الإهتمام بها من خلال تنميتها وذلك بواسطة تكوينها مما نشأ عنها وجود رأسمال بشري وفكري داخل المؤسسة يعطيها قدرة تنافسية.

إن أغلب الدراسات والتحليل تبين أن تسيير الموارد البشرية مر حقب تاريخية متماشية مع تطور الفكر التسييري وهذا ما ساهمت به المدرسة العلمية في تطور ممارسات تسيير الموارد البشرية حيث ركزت على إستخدام الأساليب العلمية بهدف الكشف على المهارات والكفاءات وذلك لتحقيق الأداء في أحسن الظروف.

إن أهمية التدريب يمكن في كونه الوسيلة التي تؤدي إلى تجنب الأخطاء وتصحيحها والمساهمة في التحسين المستمر كما يعتبر التكوين الأسلوب الفعال في تنمية وتطوير الكفاءات.

وتحسين أدائها وبالتالي الإستغلال الأمثل لهذه الموارد وجعلها في خدمة أهداف المؤسسة سواء على المدى البعيد والقصير.

أما سياسة التحفيز على أساس المهارة قصد تتمثل في تثمين وتشجيع تلك الموارد البشرية وما تمتلك من معارف وبالتالي يتم دفع تلك الحوافز على أساس يبذلها العامل من جهد.

فمن خلال دراستنا التي قمنا بها داخل مؤسسة مطاحن عزوز فإننا إكتشفنا إنعدام هذه العناصر السابقة والمتمثلة في الإهتمام بالموارد البشرية من خلال

تتميتها وتطويرها بحيث لم يهتم إطلاقاً بتكوين وتدريب العمال ولا يوجد أي شكل من أشكال الحوافز المالية والمعنوية مما يؤثر على أداء العامل داخل المؤسسة نتيجة أصبح مجرد أجبر لا يهتم سوى الحصول على أجر لإشباع رغباته بينما المؤسسة هدفها الوحيد والأساسي هو السعي لتحقيق أكبر رقم للأعمال ولو على حساب تحسين أداء عمالها.

فهذا الأسباب يجب على المؤسسة المتوسط أن تولي أهمية لجانب الموارد البشرية وذلك من أجل رفع كفاءات عمالها وذلك بتخصيص جزء من مداخيلها لإعارة تكوين تأهيل اليد العاملة وإستقطاب أحسن الكفاءات من خلال تقديم أفضل الحوافز.

إن تطوير الكفاءات والقائم على أساس المعرفة هي التي تعطي التفوق والتميز للمؤسسة في سوق يحكمه المنافسة الشديدة.

فالكفاءات هي التي تقف وراء كل نشاط تجديدي وهي التي تجعل المؤسسة مسيرة بشكل علمي لأن الكم والحجم لم يعد له أي مدلول لأن ليس عدد الأفراد هو الذي يعطي قدره تنافسية وإنما عدد كفاءات التي توج لديها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ - المراجع باللغة العربية :

1. أحمد ما هي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية.
2. إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، دار الجامعة 2004/2003 مصر.
3. أشوك شاندا سلبا كوبرا ترجمة عبد الحكيم الجزاعي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع 2002.
4. بسيوني محمد برادعي، تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
5. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربي، بيروت.
6. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مدير النشر جامعة قلمة 2004.
7. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، وائل للنشر 2006، الأردن.
8. صلاح الدين محمد عبد لباحث، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، 2000 الإسكندرية.
9. عبد الرحمن عيسوي، الكفاءة الإنتاجية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
10. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتبة الإدارية مصر 1997.

11. علي غربي إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع. 2007.
12. عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
13. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
14. محمد حافظ حجازي، إدارة لموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية.
15. محمد سويلم، أساسيات الإدارة، دار زهران للطباعة الأردن.
16. محمد محروس إسماعيل، إقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة الشباب الجامعة للطباعة الإسكندرية 1997.
17. مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر عمان الأردن.
18. نبيل عواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع 2007 عمان.

ب- المراجع باللغة الأجنبية :

1. Alain Labruffe, Management des compétences, édition
Afnor.
2. Dejoux Cecile, les compétences au cœur de l'entreprise, Edition
organisation, Paris 2001.
3. Dimitri Deflandre
4. Evaluation des personnel objectif et méthode 4^{eme} édition, Ley le
boyer Claude, organisation, paris.
5. Frederic Naedenoen.
6. Guy leBoterf, Construire les compétences individuelles et
collectives, organisation 3^{eme} édition.
7. Jean Claude Tarandeu, Management des savoirs, PUF.
8. Jean Luc CHARRON subine, Organisation et gestion de
l'entreprise, DUNOD.
9. Jean-Francois, Amadiou, Loic Cadin, Compétence et organisation
qualifiante, Economica.
10. Jean-yves Buck, Management des connaissances et des
compétences en pratique, organisation.

أ- بالعربية:

1. تقارير المجلس للوطن الإقتصادي والإجتماعي حول سياسة تنمية المؤسسات لصغيرة والمتوسط في الجزائر، فيفري 2002.
2. مجلة الإقتصاد والمناجمنت، تسيير المعرفة وتنمية الكفارات، جامعة بوبكر بلقايد تلمسان، العدد الثالث مارس 2003.
3. مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، العدد الأول أفريل 2006.

ب- باللغة الأجنبية:

1. **Communication de sylure Jaunes, gestion des compétences et implication organisationnelles une approche, renouvelée.**
2. **Revue française de gestion volume 30 N° 149 mars/avril 2004.**
3. **Revue française de gestion N° 148 juillet/fèvri/avril 2004.**
4. **Revue; problème économique 13/04/2005 n° 2873 les nouvelles tendances du management.**

الفهرس

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
الفصل الأول		
11	مخطط الموارد البشرية	01
15	تفاعل إدارة الموارد البشرية مع كل من المؤسسة والمحيط الخارجي	02
20	مراحل تخطيط القوى العاملة	03
23	عملية التخطيط	04
26	تقاطع تنبؤ العرض و الطلب	05
34	تحويل المعرفة	06
الفصل الثاني		
55	الكفاءة الفردية	07
58	مختلف التدخلات لتطوير التعاون بين الكفاءات	08
60	تعريف المختلفة للكفاءات	09
67	التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات	10
68	الكفاءات بمثابة الخيط الأحمر	11
79	الكفاءات بمثابة الخيط الأحمر	12
91	محادثات لبرنامج مركز التقييم	13
96	Feed-Back نقطة الرجوع	14
102	جدول من إعداد الطالب	15
122	الحاجة للتدريب	16
125	أهداف التدريب	17
127	العلاقة بين الدوافع وإشباع الحاجات	18
141	خطوات تصميم نظام الحوافز	19
144	مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات	20
الفصل الثالث		
159	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عزوز	21
160	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عزوز	22

الفهرس

الصفحة	العناوين
01	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ووظائفها.
03	مقدمة الفصل
	المبحث الأول: أهمية الموارد البشرية ومهامها.
04	I. تعريف ومفهوم الموارد البشرية
04	أ- المعارف:
05	- المعرفة النظرية
05	- المعرفة التطبيقية.
05	ب- المهارات.
05	ج- الكفاءات.
05	د- المواقف، التصرفات، القيم.
06	❖ وظيفة وإدارة تسيير الموارد البشرية.
06	أ- أهمية إدارة الموارد البشرية.
06	ب- أهم الإتجاهات النظرية الخاصة بالموارد البشرية.
06	- الإتجاه التنظيمي
07	- الإتجاه الإقتصادي
07	- الإتجاه الإجتماعي
07	- الإتجاه الإستراتيجي
07	- مدرسة العمليات الإدارية
07	❖ وظائف إدارة الموارد البشرية:
07	1- الوظائف الفنية:
08	2- الوظائف الإدارية:
08	- وظيفة التخطيط.
08	- وظيفة إجتذاب الموارد البشرية.
09	- وظيفة تحفيز أداء الموارد البشرية.
09	- وظيفة الحفاظ على الموارد البشرية.
10	- وظيفة التنظيم ووظيفة الرقابة.
12	II. تحليل الوظائف وأهميته.
12	أ- تعريف تحليل الوظائف.
12	ب- أهمية التحليل.
12	ج- خطوات تحليل الوظائف.
12	- إتخاذ القرارات والتخطيط.
12	- جمع المعلومات.

13	أ- معلومات خاصة بالأفراد.
13	ب- معلومات خاصة بالوظائف.
13	د- تحليل النتائج وتوصيف الوظائف.
13	هـ- تصميم وتوصيف الوظائف.
14	و- توصيف الوظائف.
14	ي- أهمية توصيف الوظائف:
المبحث الثاني: تخطيط وتنويع الموارد البشرية.	
16	I. مفهوم التخطيط
16	1- تعريف التخطيط.
17	2- إستراتيجية التخطيط.
17	3- أهمية تخطيط الموارد البشرية.
18	4- خطوات ومتطلبات تخطيط الموارد البشرية.
18	5- متطلبات إعداد خطة الموارد البشرية.
18	أ- الوثائق الضرورية.
19	ب- البيانات اللازمة.
19	ج- المؤشرات المهمة.
21	6- أهداف تخطيط الموارد البشرية.
21	7- أسباب التخطيط للموارد البشرية.
22	8- عمليات التخطيط للموارد البشرية:
23	II. تنويع الموارد البشرية:
24	أ- دور التنويع في تخطيط الموارد البشرية.
27	ب- طرق التنويع:
27	1- طرق التقدير والإجتهد.
29	2- طرق الرياضية والإحصاء.
29	3- طريقة الجدول المقسم إلى خانات.
29	ج- برامج تخطيط الموارد البشرية:
30	1- التخطيط بهدف سد الفراغ في الوظائف.
30	2- التخطيط بهدف حل مشكلة لفوائض.
30	3- التخطيط بهدف إنشاء مؤسسة جديدة.
31	د- مستقبل و آفاق التخطيط للموارد البشرية:
المبحث الثالث: التطور الإستراتيجي لتسيير المعرفة.	
32	I. المعرفة كمورد إستراتيجي:
32	أولاً: مصدر المعرفة:
32	1- دور التجربة في تحصيل المعرفة.
33	2- التكوين المهني.
33	3- الروتينات

34	ثانيا: أهمية المعرفة وأنواعها:
34	1- أنواع المعرفة:
34	- المعرفة الصريحة.
35	- المعرفة الضمنية.
35	- المعرفة التنظيمية
35	- المعرفة الخارجية
35	- المهارة
36	- حسن التصرف.
36	II. مستويات وإستراتيجيات تسيير المعرفة:
36	أولا: مستويات تسيير المعرفة.
36	- المستوى الإستراتيجي.
37	ثانيا: إستراتيجيات تسيير المعرفة
37	أ- سياسات رسمية.
37	ب- سياسات إندماجية.
38	ثالثا: مراحل تسيير المعرفة.
38	أ- جمع وتخزين المعرفة.
38	ب- خلق المعرفة.
38	ج- تقييم المعرفة.
39	رابعا: الأهمية الإستراتيجية لتسيير المعرفة:
39	أ- الترابط بين الكفاءات والمعرفة.
40	ب- علاقة المعرفة بتسيير الموارد داخل المؤسسة
40	ج- الخصائص الرئيسية للمؤسسة المسيرة بالمعرفة.
42	خاتمة الفصل الأول:

الفصل الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية.	
43	مقدمة الفصل الثاني:
المبحث الأول: مراحل طور الكفاءات.	
44	1- تاريخ ظهور الكفاءة.
47	2- تسيير الكفاءة.
47	- مفهوم الكفاءة.
48	- تصنيف الكفاءات.
48	- الكفاءات البشرية.
49	- الكفاءات الخاصة بعائلة الوظيفة
49	- الكفاءات الخاصة بالوضعية
51	- عدد الكفاءات
51	- مستوى الكفاءات
54	3- بناء نموذج للكفاءات
54	4- أنواع الكفاءات
54	أ- الكفاءات الفردية
56	ب- الكفاءات الجماعية
58	ج- الكفاءات الإستراتيجية
59	د- الكفاءات التنظيمية
61	5- مقاربات تسيير الكفاءات.
61	أ- المقاربة البشرية للكفاءة.
61	ب- المقاربة العملية.
62	ج- المقاربة الإستراتيجية.
62	6- تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية:
62	أ- البحث عن الكفاءات الفردية والجماعية.
62	ب- البحث عن الكفاءات الجماعية وتقديمها.
64	7- تحديات تسيير الكفاءات:
64	أ- تحدي المسيرين.
65	ب- تحديات الإطارات المقربة.
66	ج- تحدي الأجراء.
66	د- تحدي ممثلي العمال.
66	8- مفهوم تسيير الكفاءات:
68	1- تسيير الكفاءات من الأعلى إلى الأسفل

69	أ- تعريف المهمة.
69	ب- القيم الأساسية.
69	ج- الأنشطة الرئيسية.
70	د- الكفاءات الرئيسية.
70	2- كيفية البدء بتسيير الكفاءات.
71	3- من المستفيد من تسيير الكفاءات.
71	أ- تسيير الكفاءات بالنسبة للمؤسسة.
71	ب- تسيير الكفاءات بالنسبة للمتعاملين.
71	ج- تسيير الكفاءات للتسيير عن خط.
71	د- تسيير الكفاءات بالنسبة للموارد البشرية.
72	هـ- تسيير الكفاءات بالنسبة للنقابات.
72	4- العراقيل المرتبطة بتسيير الكفاءات.
المبحث الثاني: مراحل وطرق تقييم الكفاءات.	
72	أولا: تقييم الكفاءات.
72	1- مفهوم الكفاءات.
73	2- آثار التقييم
73	أ- بالنسبة للعاملين
73	ب- بالنسبة للمؤسسة
74	3- صعوبات التقييم.
75	4- إعداد خطة تقييم العمل.
75	أولا: تحديد المسؤولية عن تقييم الكفاءة
75	ثانيا: تحديد الوقت اللازم لعملية التقييم.
75	ثالثا: تحديد الطرق المستخدمة في التقييم:
76	5- الغرض من التقييم.
76	6- مقاربات تقييم الكفاءة.
76	أ- من خلال الأداء.
78	ب- الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء.
78	ج- إختيار وتطبيق نظام تقييم الأداء.
79	د- معدلات الأداء وكيفية وضعها.
80	هـ- فوائد تقييم الأداء.
82	4- مجالات استخدام نتائج التقييم.
84	ثانيا: الطرق الحديثة المنبئة في تقييم الكفاءات
85	1- حقيبة السندات
86	2- مركز التقييم
95	3- رجوع المعلومات
99	4- التقييم الذاتي

X

100	5- المقابلة
المبحث الثالث: تنمية الكفاءات في المؤسسة	
103	مقدمة المبحث
104	I. تكوين الموارد البشرية
104	1- مفهوم التكوين
105	2- خصائص نظام التكوين
106	3- مسؤولية التكوين
107	4- مبادئ التكوين الفعال
109	5- أنواع التدريب (التكوين)
110	6- مراحل التدريب
113	7- تنفيذ التدريب
115	8- طرق التكوين
117	9- إعداد برامج التكوين
117	المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات
117	المرحلة الثانية: تحديد الإحتياجات التدريبية
117	المرحلة الثالثة: تعميم برامج التكوين.
118	المرحلة الرابعة: تنفيذ برامج التكوين.
118	المرحلة الخامسة: تقييم برامج التكوين.
119	10- التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب.
119	11- خطوات تقييم فعالية التكوين.
120	12- تحديد الإحتياجات التكوينية.
121	13- أساليب تحديد الحاجة للتكوين.
124	14- تحديد أهداف التكوين. X
126	II. نظام الحوافز:
126	1- مفهوم نظام الحوافز.
128	2- أهم النظريات المرتبطة بنظام الحوافز.
134	3- المنهج العلمي لوضع نظام الحوافز.
136	4- دور التحفيز في المنظمة الإقتصادية.
136	5- ديناميكية التحفيز.
136	6- متطلبات التحفيز.
137	7- أنواع التحفيز.
137	أ- الحوافز الفردية.
138	ب- الحوافز الجماعية.
139	ج- الحوافز التنظيمية.
140	8- شروط نجاح نظام الحوافز.
141	9- مراحل تصميم نظام الحوافز.

142	III. مزايا وخدمات العاملين:
142	1- أنواع المزايا والخدمات.
143	2- شروط النظام والكف للمزايا والخدمات.
144	3- مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات.
145	IV. الأجور:
145	1- النظريات المرتبطة بالأجور.
145	2- نظرية حد الكفاف
145	3- نظرية رصيد الأجور.
146	4- نظرية الإنتاجية الحدية.
146	5- نظرية المساواة الجماعية.
147	خلاصة الفصل الثاني:

الفصل الثالث: إشكالية تنمية الكفاءات في مؤسسة صغيرة ومتوسطة.	
- حالة مؤسسة مطاحن عزوز -	
المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.	
148	1- تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
149	2- مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر الأوروبية.
150	3- مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
المبحث الثاني: ظروف نشأة وتطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من 1963 إلى 2007.	
152	I. تطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
152	المرحلة الأولى: 1963-1982.
153	المرحلة الثانية: 1982-1988.
154	المرحلة الثالثة: ما بعد 1988.
154	II. أزمة الإقتصاد المخطط وتصادم الإهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
155	III. الصعوبات والعراقيل التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
156	صعوبات مرتبطة بالتمويل.
156	مشاكل مرتبطة بالعقار.
156	مشاكل مرتبطة بالجباية.
156	مشاكل مرتبطة بالتسيير.
المبحث الثالث: دراسة كيفية تنمية الكفاءة في مؤسسة مطاحن عزوز	
157	1- تقديم عام للمؤسسة:
159	2- الهيكل التنظيمي:
159	مهام وتحليل مختلف المصالح الهيكل التنظيمي:
159	أ- الإستغلال:
159	ب- المالية والمحاسبة:
160	ج- إدارة والموارد البشرية:
161	3- تشخيص مؤسسة عزوز:
161	أ- الجانب التجاري:
161	ب- الوضعية الإقتصادية والمالية:
163	ج- الموارد البشرية:
164	4- التحليل ووجهة النظر حول المؤسسة.
169	خلاصة الفصل الثالث
170	الخاتمة العامة.