

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم والإنسانية

قسم علم الاجتماع



دور تسير الكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة البتروكيميا (CP2/K)

سوناطراك - سكيكدة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل.

إشراف الأستاذ:

د: ماهر فرحان

إعداد الطالبة:

كنزة الساهل

السنة الجامعية 2015 - 2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم والإنسانية

قسم علم الاجتماع



دور تسير الكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة البتروكيميا (CP2/K)

سوناطراك - سكيكدة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل.

إشراف الأستاذ:

د: ماهر فرحان

إعداد الطالبة:

كنزة الساهل

السنة الجامعية 2015 - 2016

دعاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللهم إني أسألك خير المسألة وخير الدعاء

وخير النجاح وخير العلم وخير العمل وخير الثواب

ثبطني وثقل موازيني وحقق إيماني

وارفع درجتي واغفر خطيئاتي وأسألك الهدى من الجنة

اللهم ارزقنا علما نافعا وعملا مقبلا

شجر وعرفان

أشكر الله وأشكره أبلغ الحمد والشكر على توفيقه للإنجاز هذا العمل فلا شكر
ولا حمد إلا لله. أتقدم بجزيل الشكر وبالغ عبارات الامتنان و التقدير إلى
أستاذي الفاضل الذي أشرف عليّ الدكتور " ماهر فرحان " والذي كان لي خير
فائدة وخير دليل الموجه لهذا العمل منذ البزرة الأولى إلى غاية جني
الثمار.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى أستاذتي الكرام الذين أشرفوا على تأطيري
طوال سنوات تكويني في جامعة سكيكدة وجامعة قالة وأوعوا الله عز وجل
أن يوفقهم جميعا بما فيه صلاح لنا و للأجيال الصاعدة.. كما أشكر عمال
مكتبة جامعة سكيكدة على تزويدي بمختلف الكتب و المراجع، كما أخص
بالشكر إلى كل من الأستاذ: بوواوو سالم وقيرة السماعيل ومصيب لويظة
على توجيهاتهم و نصائحهم.

وفي الأخير أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد
وأوعوا الله أن يكون بعون الجميع.

وشكراً

الاهراء

الى من قال فيهما رب العزة:

﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ

إِلَىٰ نَبْعِ الْحَمَانِ وَالْعِطَاءِ الِهِ مِنْ وَجَدَتْ فِي قَرِبِهَا

سلوتي وراحتي

الِ مِنْ هَمِهَا سَعَاوَتِي الِ مِنْ غَمَرْتَنِي حَبِهَا

ووعائِهَا الدَّرَائِمُ أُمِّي الْغَالِيَة

إِلَىٰ أُمِّي الْغَالِي الَّذِي أَفْنِي حَيَاتِهِ فِي رِعَايَتِي بَارِكِ اللَّهُ فِيهِمَا

إِلَىٰ جَمِيعِ اخَوَاتِي وَأَخَوَاتِي الدِّينِ كَانُوا سَنَدًا لِي

فِي كُلِّ خُطْوَةٍ أَخْطُوهَا إِلَىٰ جَمِيعِ صَدِيقَاتِي الَّتِي كُنَّ حَنُونَاتٍ

ولطفاتٍ معي

ولي عظيم الشرف

لأنني تعرفت عليكن .

كنزة

الرقم	محتويات الدراسة	الصفحة
01	شكر وعرفان.....	أ
02	الإهداء.....	ب
03	قائمة المحتويات.....	ج
04	قائمة الجداول.....	هـ
05	قائمة الأشكال.....	و
06	مقدمة.....	1
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
07	تمهيد.....	5
08	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي.....	6
09	المبحث الثاني: تحديد المفاهيم.....	8
10	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....	18
11	المبحث الرابع: المقاربات النظرية.....	24
12	خلاصة.....	40
الفصل الثاني: تسيير الكفاءات		
13	تمهيد.....	42
14	المبحث الأول: ماهية الكفاءات	43
15	المبحث الثاني: علاقة الكفاءات ببعض المصطلحات.....	58
16	المبحث الثالث: تسيير الكفاءات	69
17	خلاصة.....	87
الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية		
18	تمهيد	89
19	المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية.....	90
20	المبحث الثاني: مؤشرات الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.....	99
21	المبحث الثالث: قياس الفعالية التنظيمية.....	110
22	خلاصة.....	114

الفصل الرابع: الإطار المنهجي والتحليلي للدراسة

116	تمهيد.....	23
117	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....	24
124	المبحث الثاني: الإطار التحليلي للدراسة.....	25
160	نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.....	26
163	النتائج العامة للدراسة.....	27
165	خلاصة.....	28
166	التوصيات المقترحة.....	29
167	خاتمة.....	30
169	قائمة المراجع.....	31
190	الملاحق.....	32

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
59	الكفاءة بين البعد البشري والاستراتيجي	1
62	الكفاءات السبع الرئيسية في عصر المعلومات	2
65	الفرق بين الكفاءة والفعالية	3
79	العلاقة بين تسيير الكفاءات و أنواع الرواتب	4
80	أهم مجالات استخدام مرجع الكفاءات	5
97	معايير الفعالية التنظيمية لأصحاب المصالح	6
102	مؤشرات الفعالية التنظيمية	7
124	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	8
125	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	9
126	توزيع أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي	10
127	توزيع افراد العينة حسب مدة العمل داخل المؤسسة	11
128	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة التي يشغلونها	12
129	التخطيط لعملية التوظيف	13
130	العلاقة بين التخطيط لعملية التوظيف والمستوي التعليمي	14
131	مصادر الحصول علي الكفاءات	15
132	الأساليب التحفيزية لاستقطاب الكفاءات	16
132	أسس الترقية	17
133	وضوح أهداف المنظمة	18
134	العلاقة بين وضوح الأهداف وعدد سنوات العمل	19
135	المشاركة في صياغة الأهداف	20
136	توافق أهداف المنظمة مع أهداف الفرد	21
137	الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة اكثر من الأهداف الخاصة	22
138	سعي العمال لتطوير المنتج	23
139	نوع الامتيازات التي حصلت عليها المؤسسة	24

قائمة الجداول

140	دور التوظيف في تسهيل تحقيق أهداف المؤسسة	25
141	العلاقة بين التوظيف وتحقيق أهداف المنظمة والمؤهل العلمي	26
142	مدي اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب	27
143	قيام المؤسسات بالدورات التدريبية	28
144	شمول افراد العينة بالدورات التدريبية	29
145	يوضح مكان التدريب	30
146	السعي لمعرفة الاحتياجات التدريبية	31
147	الوسائل المستعملة لمعرفة الاحتياجات التدريبية	32
148	تقيم العامل لأدائه	33
149	تقيم العامل عمله بعد التدريب	34
150	تقيم العامل بعد قيامه بدورات التدريبية من طرف الإدارة	35
151	مساهمة الدورات التدريبية في زيادة المعارف والمهارات	36
152	نوع المعارف والمهارات المكتسبة	37
153	مساهمة أسلوب التسيير في استقرار العمل	38
154	مساهمة أسلوب التسيير في خلق روح المبادرة	39
155	دور المعارف والمهارات في تحكم المؤسسة في بيئة الداخلية	40
156	المسير وتشخيص ثغرات العمل	41
157	تسير الكفاءات و الفعالية التنظيمية	42
158	العلاقة بين تسير الكفاءات والفعالية التنظيمية وعدد سنوات العمل	43

الرقم	العنوان	الصفحة
1	هرم تدرج الحاجات لماسلو	28
2	نظرية Z ويليام أوشي	32
3	مدخل الموارد البشرية	36
4	أبعاد الكفاءة	56
5	التكامل الأفقي والعمودي للكفاءات	67
6	مصفوفة نموذج القيم التنافسية	97
7	نماذج لقيم الفعالية التنظيمية	99
8	توزيع افراد العينة حسب الجنس	124
9	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	125
10	التحصيل الدراسي	126
11	التخطيط المسبق لعملية التوظيف	129
12	وضوح أهداف المنظمة	133
13	توافق أهداف المؤسسة مع الأهداف الخاصة للعامل	136
14	نوع الامتيازات التي حصلت عليها المؤسسة	139
15	سعي المؤسسة لمعرفة الاحتياجات التدريبية	146
16	تقيم العمال لأدائهم قبل التدريب	148
17	تقيم الإدارة لأداء العمال بعد القيام الدورات التدريبية	150
18	دور المعارف في تحكم المؤسسة في البيئة الداخلية	155
19	دور تسيير الكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية	157

مقدمة

مقدمة:

نتيجة للمعطيات الجديدة التي تطرحها العولمة و التطور التكنولوجي بكل جوانبه أصبح تأقلم المؤسسات و الموارد البشرية ضرورة ملحة في بيئة تتميز بكثرة التقلبات و اشتداد حدة المنافسة، ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ذلك هي التغير في أساليب العمل و إعادة تأهيل الموارد البشرية في تسيير الكفاءات، إذ يعد محركا مفتاحيا لتحقيق النمو وتدعيم القدرة على المنافسة وهو ما يساعد المنشآت في نهاية المطاف على تحقيق الفعالية التنظيمية.

فالسبب الرئيسي و الأساسي في وجود المنظمات اليوم هو تحقيق رفاهية الإنسان الوسيلة الأساسية و الرئيسية لتحقيق الفعالية التنظيمية هو العنصر البشري، فالمنظمات وجدت لخدمة الإنسان من خلال الإنسان فالمتفق عليه اليوم أن العنصر البشري هو العنصر الرئيسي في عمليات الإنتاج و الخدمات وهو أغلى الموارد التي تحتاج إليها الإدارة وهو العنصر الذكي و المفكر و هو الوسيلة و الغاية في العملية الإنتاجية.

وتبرز ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية و خاصة الكفاءات منها في حل المشكلات التي تتجم عنها وضع تسيير فعال للاستفادة منها، من خلال تخطيط هذه الموارد و تدريبها و تقييمها و تطويرها و غيرها من الوظائف الأخرى، وتصبح بذلك قوة و ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

إذن فإن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية و الجماعية ففي عصرنا هذا أصبح العنصر البشري الذي يتميز بالكفاءة والخبرة والمهارة بقيمة عالية تسعى جميع المنظمات لامتلاكه وعدم التفريط فيه و تدريبه بشكل مستمر من أجل رفع قدراته الابتكارية ومن ثم الاستفادة من

مكوناته (معارف، خبرات، معارف علمية) وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز لتحكم في بيئة العمل وتحقيق الفعالية التنظيمية.

فإنجاح وتفوق المؤسسات هو نتيجة نظام تسيير هذه الكفاءات و الذي يعد محدد أساسيا لفعالية وناجعة المؤسسات لذا يتعين على المؤسسات أن تسيير هذه الكفاءات والموارد تسييرا فعالا.

وبناء على ما تقدم، فقد جاءت دراستنا الراهنة مقسمة إلى فصول نظرية وأخرى ميدانية لتعالج موضوع تسيير الكفاءات والفعالية التنظيمية وذلك وفق خطة منهجية سعينا من خلالها لإنجاح هذا الانجاز وتمثلت فصول الدراسة في الآتي:

الفصل الأول: وهو خاص بعرض إشكالية البحث، والأهداف المسطرة التي نسعى إلى تحقيقها مع تناول الإطار المفاهيمي الخاص بهذه الدراسة، وكذلك تناولنا بعض الدراسات و الأبحاث التي لها علاقة بدراستنا وكذلك تناولنا فيه مجمل النظريات و المدارس التي اهتمت بموضوع بحثنا.

الفصل الثاني: فيعتبر منطلق دراستي الذي يتناول تسيير الكفاءات و بدء بالتعرض لماهية الكفاءات أهميتها و أنواعها و أبعادها وخصائصها.

ثم تطرقنا إلى علاقة الكفاءات ببعض المصطلحات (الكفاءة وتكنولوجيا المعلومات والأداء الكفاءة والفعالية وبعدها الكفاءة ورأس المال البشري.) ثم تطرقنا فيه إلى أساسيات تسيير الكفاءات(أهداف و متطلباته ومراحل وأدواته ومجالاته وعوائده).

الفصل الثالث: لقد خصصته لموضوع الفعالية التنظيمية والذي يتضمن ماهية الفعالية التنظيمية ومؤشراتها والعوامل المؤثرة فيها وكذلك مشاكل قياسها والإرشادات الخاصة بها.

الفصل الرابع: الخاص بالإطار المنهجي والتحليلي لدراسة، وفيه مجالات الدراسة، المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات وكيفية اختيار عينة الدراسة وكذلك قمنا فيه بتبويب البيانات و تحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات وصولاً إلى النتائج العامة، وخلصنا بخاتمة عامة، وبعض التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

تمهيد:

لا يمكن لأي باحث الشروع في دراسة مشكلة ما دون أن تكون تلك المشكلة قد أثارت في النفس جملة من التساؤلات والتي تستدعي الإجابة عنها في حدود موضوعية تفرضها الدراسة العلمية، لذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى العديد من النقاط المتعلقة أساسا بالإشكالية وتحديد أبعادها وطرح التساؤلات البحثية والفرضيات لننتقل بعدها لتوضيح أهمية الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع، وبعد ذلك تحديد الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، ثم بعد ذلك سيتم التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالدراسة، وأخيرا سوف نتناول الدراسات السابقة.

❖ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

• المطلب الأول: الإشكالية

تواجه المنظمات الإنتاجية والصناعية تحديات كبيرة في ظل التغيرات والتطورات السريعة التي يشهدها العالم على المستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي، نتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات في التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات وكذلك الانفتاح على الأسواق العالمية، ولقد كانت لسرعة وديناميكية هذه التغيرات أثر كبير على مستوى المؤسسات التي أصبحت تنشط في نظام تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون مواجهة مفاجأة مستهدفة بذلك استمرار وديمومة هذه المؤسسات.

في ظل هذا النظام الجديد والتغيرات الحاصلة يتعين على المنظمات أن تستجيب لها برؤية إستراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف الفرص المتاحة متجنباً بذلك التهديدات التي قد تتعرض لها ولتتمكن من البقاء والاستمرار في تحقيق النمو.

وقد رافق هذا التحول تغير النظرة إلى العنصر البشري بحيث أصبح بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة القائمة على أساس المعرفة والكفاءة.

فالعنصر البشري يعد المحرك الأساسي لجميع أنشطة المؤسسة وأساس فعاليتها خاصة إذا تميز هذا المورد بمهارات أو معارف قابلة للتكيف مع الأعمال التي يمارسها، الأمر الذي فرض عليها إعادة النظر بالتركيبة البشرية والمهارة وتطوير فعاليتها الأدائية، حيث استدعى هذا التطور القيام ببعض النشاطات كال تدريب والتعليم واستقطاب كفاءات جديدة، ومن والملاحظ أنه خلال السنوات الأخيرة وقد حدث تطور بارز لدور ومكانة إدارة الموارد البشرية نتيجة لإدراك المسيرين كفاءتها بطريقة مختلفة عما كانت عليها في السابق. فما يميز مؤسسة عن أخرى هو ذلك النظام التي تسير به كفاءتها الذي يعتمد في الأساس على وضع مخططات إستراتيجية عامة للمؤسسة جاعلة من الكفاءات محورا رئيسيا ومن امتلاك والاستحواذ على الكفاءات ومن خلال هذا الطرح نستخلص أن الموارد البشرية لا تتيح القيمة المضافة للمنظمات ولا تكون مصدرا للميزة التنافسية إلا إذا اعتمدت المؤسسات أسلوب الجّد والتعرف والاختيار والاحتفاظ وتطوير العاملين ذوي كفاءات عالية مشجعة إياهم على السلوك الذي يحقق للمنظمة أهدافها، فهي تقوم بتعبئة الموارد البشرية حول أهدافها وبالتالي تزداد الفعالية، ومما يؤكد الكثيرون أن المنظمات الناجحة هي التي تحقق التفوق والتميز، أما بالنسبة للفعالية التنظيمية التي

تعني تحقيق الأهداف فإن تحقيقها لم يعد مرتبط بما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية أو بشرية أو تنظيمية لأنها تحدد الفعالية بدرجة أساسية لقدرة المؤسسات على تنظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصورة عامة، ومن مواردها وكفاءاتها البشرية بصفة خاصة.

إذن فتفسير الكفاءات يعد مرحلة متقدمة من ممارسات الموارد البشرية ويعد محددًا أساسيًا لنجاعة المؤسسة وفعاليتها، فهذه الأخيرة "الفعالية" مرتبطة بالتسيير الحسن للكفاءات التنظيمية، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن تسيير كفاءاتها البشرية.

وبهذا نصل إلى أن الكفاءات البشرية تعد من أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية، وحصولها على المواقع الريادية وإهمال هذا المورد وعدم استغلاله في عمليات التسيير يؤدي إلى هدر إمكانياتها وفقدان قدراتها ومهاراتها الشيء الذي من شأنه تحميل المؤسسة لخسارة معتبرة أمام هذا الدور الفعال للكفاءات فإنه أصبح مطلوب ويجب تسييره بطريقة مناسبة وفعالة أكثر من أي وقت مضى.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الأسئلة التالية:

حيث تمت صياغة السؤال الرئيسي كالتالي: ما هو دور تسيير الكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

وتفرعت عنه مجموعة من الأسئلة:

- ما هو واقع تسيير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية؟
- كيف يؤثر تسيير الكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية؟
- وانطلاقاً من تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضيات كالاتي:
- 🚩 **الفرضية الرئيسية:** لتسيير الكفاءات دور في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- ✓ **الفرضيات الفرعية:** - لحسن تسيير الكفاءات دور في تحقيق المنظمات لأهدافها.
- لحسن تسيير الكفاءات دور لتحكم المنظمة ببيئتها الداخلية.

• المطلب الثاني: أهداف الدراسة

إن لكل بحث أو دراسة أهدافها يسعى أصحابها لبلوغها ونحن في دراستنا نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1) الكشف عن دور تسيير الكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية.

(2) التعرف على واقع تسيير الكفاءات داخل المؤسسة محل الدراسة.

(3) التعرف على دور تسيير الكفاءات في تحقيق أهداف المنظمة.

(4) التعرف على دور تسيير الكفاءات في تحكم المنظمة بالبيئة الداخلية.

• المطلب الثالث: أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

(1) حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي.

(2) تظهر أهمية هذه الدراسة كونها تبحث في أحد المواضيع الهامة والمتعلقة بالعنصر البشري الذي أصبح أهم عوامل الإنتاج كونه المسؤول عن تحريك العوامل الأخرى لذلك أصبح المورد البشري ثروة ثمينة يجب استغلالها ومعرفة استثمارها.

(3) محاولة إثراء المكتبة بنوع من المراجع حتى تكون سنداً مرجعياً لبحوث مستقبلية.

(4) يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات أخرى في جوانب لم تدرس بعد.

• المطلب الرابع: أسباب اختيار الموضوع:

(1) يشكل موضوع تسيير الكفاءات والفعالية التنظيمية واحدة من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث.

(2) الرغبة في التعرف على الدور الذي تلعبه الكفاءات وحسن تسييرها في تحسين الفعالية التنظيمية.

(3) قلة الدراسات التي تناولت موضوع تسيير الكفاءات.

❖ المبحث الثاني: تحديد المفاهيم

يشكل المحور المفاهيمي المسار الذي يحدد مضمون الدراسة وتوجهاتها ويحدد الخلفية النظرية والمنهجية التي تساعد الباحث وتوجهه في تعامله مع المعطيات النظرية والميدانية في بداية الدراسة حتى نهايتها وسنحاول في هذه الدراسة توضيح معنى ودلالة وحدود المفاهيم التي نستخدمها.

• المطلب الأول: التسيير

يختلف الباحث في تعريف التسيير فهناك صعوبة في تحديد مفهوم شامل ومحدد لتفسير وفهم

كلمة تسيير Gestion من الفعل اللاتيني، والمصدر Géres الذي يعني حمل الأعباء Porter

التكفل Pris en charge، إدارة ويستعمل المعنى ذاته في اللغة الانجليزية اصطلاح

Management وقد نُقل هذا الفعل من الانجليزية إلى الفرنسية ويستعمل الآن كمصطلح عالمي يُوظف في مجالات علمية مختلفة كالاقتصاد، علم التنظيم، تحليل علاقات السلطة، علم اجتماع العمل وغيرها.

أما من الناحية الاصطلاحية فيُعرّف قاموس علم اجتماع التسيير على أنه «مجموعة من النشاطات التعديلية مترجمة بحملات رسمية، ووسائل علمية، من قبل أشخاص (متخصصين، إطارات، مسيرين) من أجل دعم تبرر مواقفهم وأفعالهم في العمل».¹

ويُعرّف كذلك بأنه مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، وهو باختصار تحديد الأهداف، وتنسيق جهود الأفراد لبلوغه

كما يُعرّف بأنه فنّ الحصول على أقصى النتائج بأقصى جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.²

وهو طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، وتتم هذه بطريقة حسب سيرة التخطيط بالتنظيم، الإدارة، الرقابة للعمليات.³

وهو كذلك يعني تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل إنساني، حيث أن العنصر البشري هو محور أساسي لإنجاز أي عمل، مهما توافرت الموارد المادية والهياكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لا بد للعنصر التنظيمي المتمثل في إنسان يسيرها.⁴

ويُعرف Morow التسيير على أنه الكيفية التي تؤدي بها العمل باختصار أفضل الطرق والإمكانيات بأقل قدر من النفقات، وفي أقرب مدة زمنية ممكنة.⁵

والتسيير يتضمن ثلاثة عوامل مشتركة هي أهداف، موارد محددة، أفراد فالأهداف وهي الأنشطة المنفذة، والموارد متضمنة في كلمة كفاءة.⁶

(1) بوشلاغم هند: الكفاءة المهنية للمعلم وأساليب التسيير في المؤسسة التعليمية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006، ص45.

(2) جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970، ص90.

(3) عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص103.

(4) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص22/21.

(5) محمد بهجت كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص6.

(6) فريد كورتل ونوري منير: إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص40.

• المطلب الثاني: الكفاءة

يشوب مفهوم الكفاءة الكثير من الغموض والاختلاف وقد ذكر العديد من الباحثين في هذا الإطار أنه يوجد أكثر من مئة تعريف لأنها استعملت من قبل المفكرين للتعبير عن مفاهيم متعددة ومختلفة باختلاف توجهاتهم ومن بين المفاهيم التي جاءت حول الكفاءة نذكر ما يلي:

أ. لغة: عرّفها القاموس العربي الوسيط: الكفاءة (جمعها أكفاء المثل والنظير القادر على العمل وإليه، والكفاءة هي الجدارة حالة يكون فيها شيء مساو لشيء آخر).¹

عرّفها القاموس التجاري سنة 1930 مجموع المعارف، المميزات، القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة فهي تفرض معارف مبررة، بصفة عامة نعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية، الميزات والقدرات التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة.²

أما قاموس الجديد للطلاب فيُعرّف الكفاءة على أنها المُماتلة للقوة والشرف وحسن تصرّيفه.³ أمال قاموس Le petit robert فعرفها، على أنها معرفة معمقة ومعروفة تُمكن صاحبها حق الحكم، واتخاذ القرار في مجالات معينة.

أي أنّ الإنسان الكفاء هو ذلك الإنسان الذي يعرف الإجابة ويتجاوب مع متطلبات الوضعيات المختلفة حيث يبرز ويطبق ما يزر به من معارف ومهارات.⁴

ب. اصطلاحاً: يعرفها Guy le botrf: هي القدرة على التوليف «التوفيق» والتحرك للموارد الشخصية للفرد (المعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية، الثقافية، القيم)، والموارد البيئية (بنك المعطيات، الثقافة المهنية...)⁵.

(1) هيئة الأبحاث والترجمة: القاموس العربي الوسيط، ص1، مؤسسة جواد للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص599.
(2) موساوي زهية وآخرون: التسيير بالكفاءات نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات، مداخله ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة الأردن، 2005، ص07.
(3) علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص907.
(4) أحمد فتحي الحيث: مبادئ الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص223.
(5) Guy le Boterf: Construire les compétences individuelles et collectionnes, éditions d'organisations. d'organisations. Paris. France, 2000, p411.

كما عرفت الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR: هو استخدام القدرات في وضعية مهنية بُغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة والنشاط.¹

وعرفها محمد السعيد أحمد: أنها تعني القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر من الجهود أو الثقة.²

وعرفها لويس دينو: بأنها مجموعة سلوكيات اجتماعية، وكذلك مهارات نفسية حسية، حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال.³

وهي كذلك: مجموع المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص الحاصلين عليها، الكفاءات اللازمة للقيام بعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم إيجابا عبر البرامج التكوينية المختلفة.⁴

كما اقترح P. Zarifian تعريفا آخر يسعى من خلاله إلى إدماج أبعاد مختلفة وجمع صياغات متعددة: "الكفاءة هي إيجاد الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية" كما هي ذكاء عملي للأوضاع، تركز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع.⁵

أما فيليب لورينو فعرفها: على أنها كل ما يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لن يكون كفؤا من يساهم في تخفيض التكاليف فقط، وفي رفع القيمة فقط، ولكن كفؤ من يساهم في تحقيق الهدفين معا.⁶

(1) تابتي الحبيب وبن عبو الجبلاني: تطوير الكفاءة وتنمية الموارد البشرية «دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة» ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2009 ص112.

(2) محمد سعيد أحمد: الكفاءة والكفاية والفعالية، نقابة التجاريين، مجلة التجاريين، العدد الخامس، أكتوبر، 1989، ص20.

(3) كما منصوري، سماح صويلح: تفسير الكفاءات الإطار المفاهيمي، المجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية، وإدارية، العدد 7، جوان، بسكرة، 2010، ص50.

(4) وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة الجزائر، 2004، ص26.

(5) تابتي الحبيب وبن عبو الجبلاني: مرجع سابق ص114/115.

(6) Philippe. Lorine: Méthodes et pratique le performance, Edition. D'organisation. Paris 1998.

كما تعرف الكفاءة بأنها تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميدان، والذي يعطي له صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.¹

وهي كذلك مدى قدرة الشخص على إظهار المعارف والمهارات لتقديم خدمة ومنتج معين وذلك حسب المعايير المطلوبة، أي أنها القدرة على نقل المعارف والمهارات من سياق إلى سياق آخر، أي أنها المعارف والسلوكيات والمهارات المطلوبة لأي عمل معين حسب معايير تلك الصناعة.²

وهي أيضا مجموع ثلاث أنواع من المعارف، معارف نظرية، ومعارف علمية، خبرة بعد سكوني معبأة أو قابلة لتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن.³

• المطلب الثالث: تسيير الكفاءات

يعرف تسيير الكفاءات على أنه «التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات الموارد البشرية ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائد والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل».⁴

ويعرف كذلك بأنه مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة نحو الأحسن حيث تمثل أنشطة تطوير المسار التكويني للتوظيف، والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة.⁵

كما يعرف F.Kerlan تسيير الكفاءات بأنه يتمثل في الطرق والمناهج التي تهتم بتطوير تنمية القدرات الفردية.⁶

-
- (1) رحيب حسن: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، ص182.
- (2) حضير كاظم محمود، وروان منير الشيخ: إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون الأردن، عمان، 2013. ص79.
- (3) J-m- peretti- dictionnaire de ressources humaines/ 3eme edition. Librairie unibert 2003,p 5.
- (4) بوحمل أحمد: مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول التنمية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص2.
- (5) كمال منصوري، وسماح صويلح: مرجع سابق، ص55.
- (6) بن حبيب عبد الرزاق، وموساوي زهية: تسيير المعارف وتنمية الكفاءات، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة أو بكر بلقايد، بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 3مارس، 2004، ص220.

ويعرف كذلك على أنه تقنية تسييرية أو الطريقة التي ترسمها قيادة المؤسسة التي ترى في كفاءاتها وتطورها عاملاً لرفع الأداء وخلق قيمة للمؤسسة، وقد تكون هذه الكفاءات فردية، جماعية أو تنظيمية.¹

إذن يمكن الوصول إلى التعريف الإجرائي التالي: تسيير الكفاءات هي تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتمييزها وتوفير الظروف المناسبة لها للعمل ودفعها نحو أقصى جهد ممكن بشكل فعال.

• المطلب الرابع: الفعالية

إن أول مشكلة تواجه الباحث في موضوع الفعالية هي مشكلة التعريف التي أخذت أبعاد معرفية وإمبريقية يصعب حصرها، نظراً لتنوع أطرها المرجعية. كلمة فعالية في النحو مشتقة من فعل، ويذهب التعريف اللغوي لكلمة فعالية إلى كون الشيء الذي يؤدي إلى نتائج التأثير وإلى صفة لما يحدث الأثر، وكلمة فعال تعني النفاذ، المؤثر الذي يؤدي إلى النتائج.

وكلمة فعالية هي ترجمة للكلمة الفرنسية Efficacité المشتقة من Effet والتي تفيد معنى ونتيجة مترتبة عن عمل أحدثه شيء ما، انطباع يكون اتجاه الشخص أو أشخاص.² وعرفت كذلك هي عمل الشيء الصحيح وهو يتوافق مع تعريف علي الشريف للفعالية إذ يضيف عليها الزمن المناسب والطريقة الملائمة في قوله أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة.

ويعرفها شريف عباس العلق: أن الفعالية هي مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة.³

(1) سليمان عائشة: دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية -عامل الكفاءات في المؤسسة- مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص92.

(2) Dictionnaire Le petite Larousse: Bordeaux, Paris, 1997 p 363.

(3) بلقاسم سلاطونية وآخرون: الفعالية التنظيمية مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، 2013، ص13.

• المطلب الخامس: التنظيم

أ- لغة: تعتبر كلمة تنظيم ومنظمة ترجمة للمصطلح الفرنسي الانجليزي Organisation أما المصطلح العربي فهو نظم ينظم تنظيما، ومنها كلمة التنظيم وتستعمل بنفس معنى المنظمة ويقصد بهذا المصطلح ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة.¹

ب- اصطلاحا: من بين التعاريف نجد

تعريف تالكون بارسونز: يعرف التنظيمات بأنها: وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة.²

تعريف فيبر: التنظيم عنده هو علاقات وتفاعل اجتماعي في إطار قواعد محددة تقوم أساسا على تقييم العمل والتسلسل الوظيفي لتحقيق أهداف محددة.³

يعرفها نيومان: بأنه هو عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف.

أما برنارد: فيرى أن التنظيم هو نظام التعاون يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرون على الاتصال ببعضهم وراغبون في المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة⁴

أما هنري فايول: إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية والآلات ورأس المال والأفراد ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض⁵

• المطلب السادس: الفعالية التنظيمية.

كانت بدايات البحث في موضوع الفعالية التنظيمية ترى أن تحقيقها مرهون بقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشاءها، وها المفهوم ساد في الخمسينيات من القرن الماضي وكانت مجرد قدرة المنظمة على البقاء يعتبر مؤشرا على فعاليتها.⁶

(1) بوفلجة غيات: فعالية التنظيمات «تشخيص وتطوير»، ط1، دار الغريب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص5.

(2) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993، ص8.

(3) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص11.

(4) حسان جيلان: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص14، 15.

(5) محمد الصرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، ط1، مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية، 2005، ص76.

(6) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مختبر علم الاجتماع اتصال قسنطينة، 2006، ص198.

عرفها ميلز بأنها: مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها والتي تضم الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم والأعضاء والمؤسسون والمساهمون والمنظمات ذات العلاقة والمنظمات المنافسة¹، من خلال هذا التعريف فإن فعالية المؤسسة تكمن في قدرة المؤسسة على تحقيق درجة من الرضى لدى كل الفئات المطلوبة ودعمها للمؤسسة سواء أكانت البيئة الداخلية أو الخارجية.

وعرّفت على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مسبقة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية².

وعرّفها Khene khan هي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فالفعالية التنظيمية حسب هذا التعريف تُقاس بمدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف³. تُعرّف كذلك بأنها مجرد قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار وعدم الزوال وعُرفت كذلك على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في ظل الموارد المحددة والمتاحة⁴.

ويعرفها علي سلمى في كتاب "تطور الفكر التنظيمي" هي درجة تحقيق الأهداف⁵. ويعرفها بار تولي من خلال العلاقة التالية: الفعالية التنظيمية تساوي النتائج المحققة على الأهداف المسطرة (المنتظرة)⁶.

أما محمد قاسم القريوتي: فعرفها بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الطويلة وقصيرة المدى، والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، ومرحلة النمو والتطورات التي يمر بها التنظيم⁷.

(1) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والمنهج، دار المعرفة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص178.

(2) كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية العولمة المنافسة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص320.

(3) عبد الرزاق بن حبيب: مرجع سابق، ص16.

(4) محمد علي شهاب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990، ص24.

(5) علي سلمى: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص128.

(6) Abui Bartolly «La management dans les organisations» ed Dunod paris 1997, p79.

(7) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص104.

ركز هذا التعريف على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى لتحديد مدى فعالية المؤسسة إلى جانب قدرة هذه المؤسسة على النمو والتطور.

أما عند حسين حريم فالفعالية التنظيمية تشير إلى الأحكام التي يصدرها الإنسان حول أفضلية أو جاذبية نتائج أداء المؤسسة من وجهة نظر الجهات المختلفة ذات المصلحة التي تتأثر بالمؤسسة بصورة مباشرة، غير مباشرة وليس فقط المالكون أو المؤسسون.¹

أما أبو قحف فعرفها: بأنها محصلة تفاعل الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة.²

عرفها أندسون: بأنها قياس مستوى إنجاز الأهداف وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم.

وعرفها برنارد: على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها.

وبمعنى أكثر وضوحاً فإن المنظمة تتسم بالفعالية حيثما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة في ذلك، فإنها تتصف بعدم الفعالية. وهكذا فإذا الفعالية وفق هذا المفهوم ترتبط أساساً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة.³

عرفها باري ميلس بأنها: مجموعة المخرجات التي تحققها المؤسسة مقارنة بمجموعة المخلات ويريان أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تدخل في الفعالية التنظيمية هي الترقية الوظيفية، التقويم الشكلي لنشاطات الإشراف المناسب⁴

عرفها كاتروكا هن: هي القدرة على البقاء والاستثمار والتحكم في البيئة.

أما hosenzweing & kast فيريان أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحقيق عرض العملاء والعاملين بها وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النمو والربحية⁵

(1) حسين حريم: تصميم المنظمة مدخل لتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص305.

(2) عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 1995، ص25.

(3) نور الدين بشير تاويريريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، مذكرة ماجستير، (منشورة) جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 154

(4) راجح العايب: مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في بعض المؤسسات مديرية النشر والتثقيف العلمي، عدد22 ديسمبر جامعة قسنطينة 2004، ص132.

(5) ناصر مراد: فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، دار هيومة للطباعة الجزائر 2003،

أما صالح بن نوار فعرفها: قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي ظهر من أجلها سواء كانت طويلة أو قصيرة الأمد، وذلك بتكاليف اقتصادية مدروسة حيث تعكس هذه الأهداف موازين القوى للجهات ذات التأثير عليه¹

أما كامبل فيقول تكون المنظمة فعالة عندما تصل إلى درجة تحقيق أهدافها وهو نفس تعريف برنارد.²

و التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية: هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها و التحكم في بيئتها الداخلية و الخارجية من اجل البقاء و الاستمرار و النجاح.

(1) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص222.

(2) نور الدين بشير تاويريريت: الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، فهم المبادئ - حل المشكلات التنظيمية، علم الكتب الحديث الاردن 2009، ص195.

❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

• المطلب الأول: الدراسات الجزائرية

✓ الدراسة الأولى بعنوان: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين للباحث صالح بن نوار¹

أجريت هذه الدراسة 2005 في المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات قسنطينة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم الآليات والحوافز وكذا الدوافع التي يعتقد الصناعيون أنها تساهم في نمو وتطوير المؤسسات بفعالية أكبر

وكذلك تحديد بعض الجوانب التنظيمية الواجب الاعتناء بها حتى تحقق درجات مقبولة من الفعالية في الأداء العام للمؤسسة.

واستخدم الباحث: المنهج الوصفي وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 157 عاملا ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

توصلت الدراسة إلى تحديد جملة من العوامل المؤشرات التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفعالية هذه المؤشرات هي:

- _ انتهاج الطرق العصرية في التسيير مع الاتصاف بالمرونة والصرامة في نفس الوقت.
- _ الاهتمام بالفعاليات النشطة (الأفراد الكفاءة)
- _ التكوين الجيد وحسب الاختصاص
- _ توفير الحوافز المناسبة

وتعتبر العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها.

✓ الدراسة الثانية بعنوان: التكوين المهني والفعالية التنظيمية للباحثة صبرينة ميلاط²

أجريت هذه الدراسة عام 2006/2007 في المحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل.

(1) صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، أطروحة دكتوراه (منشورة) جامعة منثوري قسنطينة، 2005

(2) صبرينة ميلاط: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) جامعة منثوري، قسنطينة، 2007

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين المهني واعتمادها عليه باعتباره برنامجا تقويميا أساسيا في فروع الكفاءة وتحقيق الفعالية وكذلك الكشف عن دور الفئات العاملة والتعرف على مدى رغبة العمال لتطوير قدراتهم ورفع كفاءتهم.

ولقد استخدمت الباحثة على طريقة المسح بالعينة وهي إحدى أساليب المنهج الوصفي أما بالنسبة للعينة استخدمت العينة عشوائية طبقية وعدد عددها 41 عاملا.

وإن من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

لقد تأكد تحقيق الفرضية العامة للبحث والتي مفادها أن التكوين المهني يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث أوضحت الشواهد الكمية أن اعتماد المؤسسة على التكوين وتنمية الموارد البشرية وتخطيطها حسب الاحتياجات أصبحت ضرورة لتحقيق الفعالية والنجاح وذلك من خلال تنمية وتحسين أداء العمال وتطوير قدراتهم وجعلهم يبذلون أقصى ما لديهم في طاقة العمل حتى تحقق أكبر إنتاجية ممكنة وحتى تكون فعالة.

✓ الدراسة الثالثة بعنوان: التسيير بالكفاءات ودورها في الدراسة الثالثة بعنوان التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسة الجزائرية من إعداد الباحثة عذراء بن شارف¹ أجريت هذه الدراسة في 2009/2008 مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناطراك تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الكفاءات بالمؤسسات الجزائرية وكذلك المساهمة في تفعيل دور الكفاءات في عملية التسيير بالمؤسسات الجزائرية وكذلك تهدف إلى المساهمة الفعالة في إعادة الاعتبار للكفاءات الجزائرية ودورها في تسيير المؤسسات

ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على 15 أخصائي معلومات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

التسيير الجيد للمعارف المتاحة لدى الكفاءات التخصصية هو السبيل لاتحاد القرارات المناسبة والاعتماد على الكفاءات التخصصية هي أساس الاستراتيجية المتبعة في التسيير بمؤسسة سوناطراك.

(1) عذراء بن شارف: التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

وضع المؤسسة لبرامج التكوين والتدريب لتنمية وتطوير معارف الكفاءات التخصصية وتحفيز وتشجيع العمال على تنمية وتطوير كفاءاتهم

اعتماد مؤسسة سوناطراك على مقاربة الأجر المبني أو القائم على أساس الكفاءات أي يربط أجر الموظفين بكفاءاتهم معارفهم ومؤهلاتهم فالأجر يتعلق بما يمتلكونه من إمكانيات وليس بما يقوم به من مهام.

وإن سوء التسيير يتسبب في عدم بروز مواهب وإمكانيات وقدرات التخصصية للكفاءات خاصة إذا كانوا يمتلكون قدرات وكفاءات كبيرة وعدم وجود وتبني المؤسسة لمشاريع وتنمية الكفاءات وعدم تشجيع عمال من شأنه أن يؤدي إلى تقادمها خاصة مع وجود حركة وتطورات سريعة

✓ الدراسة الرابعة بعنوان: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للباحثة سلامي

فتيحة.¹

أجريت هذه الدراسة عام 2013/ 2014 في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة تسيير الموارد والكفاءات البشرية بشركة اتصالات الجزائر.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 60 عاملا

وإن من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- أصبح مفهوم تسيير الكفاءات البشرية يحتل مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة حيث اتخذت مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب والأهداف العامة للمؤسسة وتهدف المؤسسة من عملية تقييم الكفاءات إلى إحداث التناسب بين كفاءات الموظفين ومتطلبات المناصب التي يشغلونها حيث تسمح بالتأكد من أن الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة والمطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه.

✓ الدراسة الخامسة بعنوان: دور المسير في تسيير الكفاءات بالمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة للباحثة نذيرة بوزريد.²

(1) سلامي فتيحة: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة البويرة، 2015.

(2) نذيرة بوزريد: دور المسير في تسيير الكفاءات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر (غير منشورة) جامعة مزاب ورقلة، 2012.

أجريت هذه الدراسة عام 2012/2011 في دراسة حالة مجموعة مسيرين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورقلة.

وتهدف الدراسة إلى تبيان الدور الذي يلعبه المسير من خلال تطبيقه لوظائف التسيير الفعال والوصول إلى الكفاءات ودراسة واقع تسيير الكفاءات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. أما بالنسبة للمنهج استخدمت الباحثة المنهج دراسة الحالة وطبقت العينة على 60 عاملاً. أما بالنسبة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة جاءت كما يلي:

✓ عدم الاهتمام بالدورات التدريبية والتكوينية اللازمة والتي من شأنها تنمي معارف وخبرات الأفراد وكذلك انعدام الثقة في الكفاءات منها الموجودة بالدول النامية وخاصة المؤسسات الجزائرية، وإهمال تسيير الكفاءات البشرية مما أدى إلى فشل المؤسسات وهجرة الأدمغة إلى الخارج وكذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشمل على إطارات مهنية، لكن ينقصها الاهتمام بتنميتها لإمداد المؤسسة أحسن أداء أو كفاءة بشرية.

✓ الدراسة السادسة بعنوان: دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة للباحث شكري مدلس.¹

أجريت هذه الدراسة 2008/2007 في دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء ENGCB فرع حاسي مسعود.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الطرق المثلى التي بواسطتها تحقق وظيفة الموارد البشرية أهدافها ومن ثم إثبات فعاليتها في المؤسسة وكذلك تسليط الضوء على واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسات الجزائرية وذلك بدراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء ENGCB فرع حاسي مسعود ومن خلال هذه الدراسة الميدانية نتطلع على الفرص التي يوفرها التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لوظيفة الموارد البشرية

ولقد استخدم المنهج دراسة الحالة واستخدم الباحث عينة عشوائية مكونة من 79 عاملاً.

(1) شكري مدلس: دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية، كرة ماجستير (غير منشورة) جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

إن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دور في فعالية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات العصرية لدرجة أنه تشكل أساي نجاحها ويعتبر التكوين بشكل التعليمي والتدريبي الأداة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء وتطوير الكفاءات وبالشكل الاختيار الجيد للعاملين تنهيد الضمان التوافق المستمر بين متطلبات العامل ومتطلبات وظيفته.

• المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

✓ الدراسة الأولى: دراسة لاورس و لورش lawrence & lorsche في دراستها للمنظمة والبيئة اهتمتا بمصطلحي التمايز والتكامل بدل التقيد فوجد أن التمايز الهيكلية يخلق تمايزا بين المنسبين للمنظمة، فنلاحظ فروق في الاتجاه والسلوك والميول تجاه الأهداف.

أجريت ثلاثة أنواع من الصناعات بـUSA

(1) شركة تصنيع وبيع البلاستيك: هياكل أقسمها مختلفة، أقسام أكثر رسمية وقسم المبيعات أكثر اهتماما بعلاقات غير الرسمية، والبيئة مرسومة بالتطور السريع والمنافسة.

(2) صناعة العبوات المقننة: البيئة مغايرة إلى حد ما لسابقتها فحامل التنافس الرئيسية كانت تتعلق بأمور تشغيلية تركز على خدمة العملاء ومن خلال الاهتمام بسرعة توصيل طلباتهم والمحافظة على مستوى الجودة والنوعية والتقليل في تكاليف التشغيل.

(3) صناعة الأغذية المغلفة: كانت بيئتها وسطا بين النوعين السابقين فلقد ظهر من النتائج التمايز بين الأنواع الثلاثة وعن دراسة عملية التكامل والتي هي نوع من حالة التعاون التي توجد بين الأقسام التي يتطلب عملها توحيد المجهود لمواجهة طلبات البيئة ثم الاهتمام بفعالية المنظمة واستخدام مؤشرات اقتصادية كالفرع مثلا: فاعتبرت المنظمة الأكثر فعالية هي التي تتصدى للضغوط البيئية وتسمح لمستخدميها بتحقيق أهدافهم والنتائج المتوصل إليها بينت أن:

- المنظمات الأكثر فاعلية هي التي تتصف بأعلى درجات التميز وذلك رغم وجود صراعات

داخلية كبيرة فهي تمكنت من حلها بفضل أفراد من السلم المرمي السفلي ا في متطلبات البلاستيك¹

- في مؤسسات العبوات ورغم قلة الدراسات درجة التمايز إلا أنه برز الصراع كذلك ليس بنفس

الحد السابق، وكان سوى من طرف الإدارة العليا ولماذا؟ وذلك راجع إلى حالة الاستقرار في بيئة

(1) نور الدين بشير تاويريريت: مرجع سابق ص135.

المنظمة داخليا وخارجيا، الأمر الذي جعل الإدارة على دراية بكل الشؤون في المنظمة وهذا ما جعل الباحثان يؤكدان على أن ذلك هو أنسب الحلول.

النتيجة النهائية المستخلصة في هذه الدراسة تبرز فكرة أن الفعالية لها تحقق نموذج واحد بمعنى ليس هناك طريقة واحدة هي الأفضل للتنظيم لعرض تحقيق الأهداف المختلفة جدا للمنظمات في بيئات مختلفة جدا.¹

✓ الدراسة الثانية بويانتريس: Boyatzis: صاحب كتاب المدير الكفاء الذي صورته في 1982 وقد خصص هذا الكتاب الكفاءة الإدارية وهو يتناول دراسة قام بها الباحث عام 2000 إطار يشغلون 41 وظيفة ينتمون إلى 21 مؤسسة أغلبها إنجلوساكسونية، ولقد اقترح هذا الباحث كقاعدة لهذه الدراسة التمييز بين الكفاءة الدنيا أي الحد الأدنى من الكفاءة أو ما يعرف بالكفاءة القاعدية التي يجب توفرها في موظفي المستويات الدنيا بين الكفاءة العليا التي يتميز بها الإطارات الذين يمثلون 10 بالمئة من أفراد عينة البحث وهم يمثلون النخبة.

اعتمد الباحث على منهج تحليل الأحداث حيث يقوم الإطارات أفراد العينة المستجوبين وثلاث أحداث أخرى كانت نتائج تدخلهم فيها غير فعالة ولا مجدية وبعدها قام بتحليل الأحداث وفقا لمنهج تحليل النتائج المختلفة للوظيفة وكل كفاءة ربطها بنتائج محددة²

التعليق على الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة الحجر الأساس لما بعدها ومن خلال الدراسات التي قدمنا نلاحظ أنها تناولت موضوع الفعالية والكفاءة داخل المنظمات من زوايا خاصة في المؤسسات الاقتصادية وغيرها ولقد ربطت تسيير الكفاءات بمتغيرات عديدة وكذلك الفعالية ولكن لم يدرسوا متغيرات الفعالية التنظيمية وتسيير الكفاءات معا داخل المؤسسات الاقتصادية وهذا ما يميز دراستنا الحالية عن غيرها باعتبارها تناولت دور تسيير الفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية.

(1) نور الدين بشير تاويريريت: مرجع سابق ص136.

(2) عذراء بن شارف: مرجع سابق، ص ص241/242.

❖ المبحث الرابع: المقاربات النظرية

• المطلب الأول: نظرية التنظيم العلمي للعمل — تايلور F.taylor

يرى تايلور أن الإدارة العلمية في جوهرها تشمل على ثورة فكرية شاملة لها جانبان الجانب العمالي والجانب الإداري، الجانب العمالي ويتعلق بالعمال وعلاقتهم بزملائهم وبالإدارة، والجانب الإداري ويتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقتهم بزملائهم الإداريين وأيضا علاقتهم بالموظفين.

- وقد طبق تايلور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين أساسيتين هما مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة فعالية الإدارة معتبرا هاتين المشكلتين مما يسبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال وأن في حل مشكلة تنظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية، ولا يتم ذلك إلا بتطبيق المبادئ الأربعة التالية¹:

- ✓ تنمية علم حقيقي بالإدارة من خلال تجميع وتحليل وتصنيف المعلومات المتوفرة في مجال الإدارة لتكون مرجعا للإداريين يسترشدون بها عند الحاجة
- ✓ الاختيار العلمي للأفراد ل على أسس موضوعية دقيقة تعتمد على المهارة والتخصص.
- ✓ تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية وطبيعية العمل الموكلة إليهم للمحافظة على مستوى عال في الأداء والسلوك.
- ✓ تنظيم الإدارة وتقسيم العمل فيها بطريقة تمكنها من القيام بواجباتها بشكل أكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص².

مفهوم الفعالية التنظيمية حسب تايلور: إن ما يمكن استنتاجه حسب الدراسة التي قام بها ما يلي:

— إن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التحليل والتخطيط فيها باستعمال الأساليب العلمية ولا مجال للتخمين.

— تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف.

(1) صبحي حبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، 2015، ص ص 32، 33

(2) عبد الوهاب سوسي: الإدارة المتغيرات التصميم، دار النجاح للكتاب الجزائر 2009، ص 23

_ ركزت الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصاد تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلباً في ذلك الوقت لأن المجتمع في تلك الحقبة لم يصل إلى مرحلة الرخاء الاقتصادي فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية ونخص بالذكر الكفاءة الإنتاجية.

كما يلاحظ أن مفهوم الفعالية التنظيمية لدى تايلور ارتبط بالمستويات التشغيلية في المؤسسة على مستوى كل الورشات وتحقيق من خلال:

- ✓ الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية.
- ✓ تقييم النشاط الإداري والإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج، حيث أن الرفع من الكفاءة الإنتاجية يوحى إلى انخفاض التكاليف.
- ✓ الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناء على الأبحاث والتجارب عوض الاعتماد على التخمين والصدف.
- ✓ استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري أي ضرورة منح المدير وظيفة تصل خارج حدود إدارية.

ومن النتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل والتي ساهمت في رفع الفعالية التنظيمية

- ✓ تقسيم العمل على أساس التفكير والتنفيذ لتحقيق مبدأ التخصص.
- ✓ التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاج واعتماد أسلوب نمطي في التحفيز
- ✓ دراسة الحركة والوقت لتحديد أفضل السبل لإنجاز العمل.
- ✓ الاختيار والتدريب يكون بالطرق العلمية ليسمح للعامل للوصول إلى أعلى مستوى الإنتاجية.¹

- ✓ توفير جميع طرق العمل من قبل الإدارة لقيام العامل بأداء محدد مع اعتماد الأساليب العلمية في تحديد طرق إنجاز كل وظيفة كما اعتقد تايلور.
- ✓ لكل عمل توجد طريقة وحيدة الأفضل لإنجاز.

(1) عبد الرحمان توفيق: إدارة العمال الجوانب السلوكية والتنظيمية للبيئة، دار الشعب، القاهرة، مصر، 1996، ص103.

✓ يمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية لدى تايلور "بالرشادة الإنتاجية" من خلال القضاء على أوجه التبذير وتطوير الأساليب البيئية للعمل من خلال رفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء أساسية.

• **المطلب الثاني: نظرية التنظيم غير الرسمي إلتون مايو E.mayo**

قام مايو بدراسة أثر تحسين الإضاءة في المصنع على أداء العاملين ومعنوياتهم وتدرج هذه الدراسة ضمن الأبحاث التي أجراها في مصنع الهارتون لشركة western electric في شيكاغو ما بين 1924-1932 حيث قسم مجموعة الدراسة إلى فريقين: فريق تجربة وفريق مراقبة ولاحظ زيادة الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى فريقين ثم خفض الإضاءة قليلا فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى الفريقين وبعد تكرار هذه التجارب (كجدولة العمل، وتجربة الأجور، والمقابلات ...) خلص مايو إلى ما يلي:

✓ إن العمل هو نشاط جماعي لذلك فإن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي في رفع فعالية المؤسسة إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر بها العامل ويحس بالطمأنينة والانتماء، ومن هنا تبرز أهمية الجماعات وعلاقات الأفراد في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة.

✓ - إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه شعورا بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين.

✓ - إن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب بل هي بيئة فيها العامل وبينها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل عنها أهمية في تحسين فعالية وكفاءة المؤسسة.

✓ على الإدارة أن تعترف بوجود ما يسمى بالتنظيم الغير الرسمي وتتعامل مع العاملين من خلال الجماعات التي ينتمون إليها وعلى أساس أنهم يعيشون حياة اجتماعية داخل المؤسسة وهذا ما أدى إلى ظهور فكرة الحل الاجتماعي بالنسبة إلى العاملين بخلاف فكرة الرجل الاقتصادي التي تبنته المدرسة الكلاسيكية.

✓ إن إشعار العمل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع روح معنوياتهم وهذا ما يؤثر إيجابيا على رفع الفعالية التنظيمية.¹

(1) عبد الوهاب سوسي: مرجع سابق، ص32.

✓ إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال الجماعة التي ينتمون إليها، ومن هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة في سلوك العاملين واعتبر رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وعلى رفع فعالية المؤسسة.

1. مفهوم الفعالية التنظيمية حسب إلتون مايو: E. mayo

يعتبر هذا الباحث أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية تتوقف على مدى دافعيتهم للعمل، وعليه فإن تحقيق الفعالية التنظيمية لأي إدارة هو العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد بالاعتماد على القيادة التي تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة ثم أهداف المؤسسة، وتهتم بتحفيز العاملين لتنمية دافعيتهم للعمل وأيضاً تهتم بالاتصال والتوجيه ويتحقق ذلك من خلال عملية التدريب المتنوعة والمستمرة.

✓ إن من أهم اكتشافات دراسات هوثون هو اكتشاف المجموعة غير الرسمية كما أكدت الدراسات أكلدوبة افتراض النظرية الاقتصادية التي تقول أن الإنسان راشد عقلاني يسعى لتحقيق المنفعة القصوى للعمل وأن مشاعر الإنسان وعواطفه وتقاليده لا مكان لها في موقع العمل، وأن الدافع المادي هو أقوى حافز للعمل، وأن هذه الدراسات تؤكد أن أهم أغراض الإدارة هو تشجيع المجموعات غير الرسمية وفتح قنوات الاتصال وإتاحة الفرصة لها في المشاركة في اتخاذ القرارات وبناء مجموعات عمال تكون أكثر تجاوباً.¹

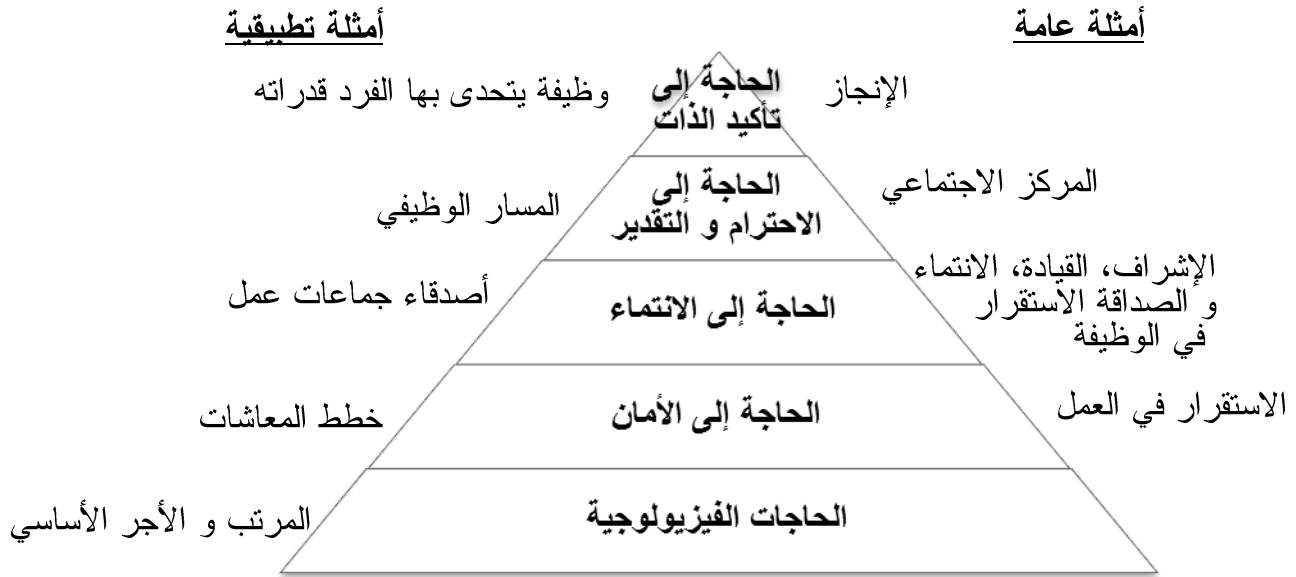
• المطلب الثالث: نظرية الحاجات لماسلو: A.maslow

شغل موضوع تحفيز الأفراد وأثره على فعالية المؤسسات الكثير من الباحثين ولعل أبرز هؤلاء الباحثين هم إبراهيم ماسلو حيث تعتبر نظريته الأكثر شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الأفراد، حيث أن التعرف الدقيق لهذه الحاجات والدوافع هو الذي يمكن المؤسسة من تحقيق الفعالية.

وفيما يلي الشكل التالي يوضح الحاجات الخمسة التي جاء بها:

(1) عبد الوهاب سوسي: مرجع سابق، ص36.

الشكل رقم "01" هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: راوية حسن: السلوك في المؤسسات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص 116.

1. تعريف الحاجات عند ماسلو: A.maslow¹:

يقسم حاجات الفرد العامل إلى خمسة حاجات يعرفها كما يلي:

1.1. الحاجات العضوية أو الفيزيولوجية: التي تعتبر من الحاجات الأساسية للعنصر

البشري وبالتالي فهي تحتل المرتبة الأولى، وهي الحاجات التي يتم إشباعها للمحافظة على حياة الإنسان وبقائه مثل الحاجة إلى الطعام والماء والهواء والنوم،² إلا أنه بمجرد إشباع درجة كافية من هذه الحاجة، فإن حاجة أخرى سرعان ما تظهر ويبدأ التركيز على إشباع الحاجة الجديدة والتي لم يكن يشعر بها عندما كان يتضور جوعاً وهي الحاجة إلى الأمن

2.1. الحاجة إلى الأمن: تشغل حاجة الإنسان للأمان والاستقرار المرتبة الثانية ويحقق

الإنسان إشباع حاجاته للأمان والاستقرار عن طريق تواجده في مجتمع آمن يحكمه النظام³.

(1) زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني: إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص65.

(2) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص263.

(3) زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني: مرجع سابق ص65

وكذلك محاولة تأمين حياة الفرد وحمايته من المخاطر المختلفة سواء المخاطر البيئية أو ما يتعلق بالعمل.¹

3.1. الحاجة إلى الانتماء: بعدما تم تأمين الفرد على حياته وإشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجاته للأمان، فإنه يبدأ في توجيه اهتماماته تجاه الحاجات الأخرى غير الملموسة، وتأتي في مقدمتها حاجة الإنسان للانتماء والحب والتعاطف وتستمد هذه الحاجات ركيزتها من الطبيعة الاجتماعية للإنسان.

4.1. الحاجة إلى التقدير والاحترام: الفرد بحاجة إلى التقدير والاحترام من الناس والمجتمع له وللحصول على هذا التقدير فهو يسلك مسالك كثيرة، فالسلطة والمركز الوظيفي تجلب الاحترام، والمال والانتماء إلى أسرة مرموقة.

5.1. تأكيد الذات: تمثل أعلى مراحل الإشباع عند ماسلو فإنها تختص بالإشباع الذاتي للفرد والشعور بالإنجاز، أو كما يقول ماسلو إنها تعبر عن رغبة الفرد المتزايدة للتعبير عن ذاته للوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكن للفرد تحقيقه فهي تعبر عن رغبة الفرد في تحقيق أقصى طاقاته واستخدامها في خدمة المجتمع الذي يمثل أحد أركانه، فإن حاجة الفرد لتحقيق ذاته تدفعه إلى الإبداع في مهنته والوصول إلى أعلى مراحل الأداء التي تمكنه طاقاته منه ولكن يلاحظ أن سعي الفرد وراء إشباع تلك الحاجة لا يبدأ إلا بعد أن يؤمن حاجاته الفسيولوجية والاجتماعية.²

2. الاستنتاجات: ما يمكن استنتاجه من ما سبق أن تحقيق الفعالية التنظيمية يتم من خلال التفاعل الإيجابي بين المؤسسة وبين العاملين فيها وهذا ما أسماه ماسلو بالتآزر والتي تقوم على المبادئ التالية:

1.2. الثقة الجماعية: تتم على أساس الاختيار العلمي وتصبح عامل مساعد لتحقيق التفاعل التنظيمي.

2.2. رغبة الفرد في تطوير مهاراته بالمؤسسة: والتي تدل على وجود روح ابتكارية خاصة لدى الإنسان.

3.2. التوجيه الإيجابي نحو الكامل والأفضل: من خلال قيام العامل بواجباته بشكل دقيق.

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 263.

(2) زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني: مرجع سابق ص 65/66.

4.2. التوجيه الإيجابي نحو العمل: يفرض الاستفادة من طاقات الفرد وتوجيهها نحو الأهداف المسطرة.

5.2. العلاقات الديمقراطية: من خلال بث روح الحوار والنقاش بين الرئيس والمرؤوسين

6.2. قوة النشاط المؤسسي: من خلال ميل العامل لتحمل مزيد من المسؤولية

7.2. المحافظة على ممتلكات المؤسسة: والتي عبر عن حب العامل لمكان عمله ومؤشر

لفعالية حقيقية

8.2. حب التقدير والثناء: والذي يجعل في المؤسسة قادرة على تحفيز الأفراد

9.2. احترام الرؤساء: والذي يعتبر من العادات والقيم المرغوبة التي تجعل من نتيجة التفاعل

إيجابية¹

3. مفهوم الفعالية حسب ماسلو:

يعتبر ماسلو العنصر البشري المشبع بحاجاته الخمس أساس الفعالية التنظيمية وإذا أرادت المؤسسة الرفع من فعاليتها التنظيمية لابد لها من التعرف على حاجاته المشبعة وتقديم الحوافز مختلفة ومتعددة منها المادي ومعنوي، وآخر سلبي وإيجابي ويجب على المؤسسة أن تستخدمها لتشبع الحاجات الناقصة لدى العاملين وحيث أن كل فرد يختلف عن الآخر في حاجاته وبالتالي ما يؤثر في أحد الأفراد ويدفعه للعمل بحماس قد لا يؤثر في آخر الحاجة إلى هذه الحوافز مشبعة وبالتالي لا تعطي أثرها كما أثرت في الآخر.²

• المطلب الرابع: نظرية Z عند ويليام أوشي "W.uchi"

لاحظ عالم الإدارة البروفيسور الياباني وليام أوشي أن فعالية المؤسسات اليابانية وخاصة الشركات الصناعية أكبر من مثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد ازدادت إنتاجية معظم الشركات في اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية إلى أربع أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية، ولاحظ أيضا أن هذه الزيادة لا تعود إلى سياسته الاستثمارية أو التنفيذية بل إلى كيفية إدارة العنصر البشري في تلك الشركات بحيث يتمكن العاملون من العمل بكفاءة وفعالية أكثر، ولزيادة الفعالية في الشركات الخاصة اليابانية منها التي تعمل خارج حدود اليابان قام بوضع نظرية Z في الإدارة عام

(1) عبد الوهاب سوسي: مرجع سابق، ص 40، 41.

(2) راوية حسن: مرجع سابق، ص 111.

1981 والتي توصل بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر الفعالية اليابانية.

1. مفهوم الفعالية التنظيمية حسب ويليام أوشي:

تعتمد نظرية Z في تفسيرها للفعالية التنظيمية وكيفية زيادتها في الثقة المصلحة العامة العدالة والألفة والمودة.

1.1. الثقة: من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكن فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.

2.1. المصلحة العامة: أن ما يميز الأسلوب الياباني في الإدارة هو نظرة الأفراد إلى المصلحة العامة قبل الخاصة، فمراعاة ذلك سيعود بالنفع على الجميع في المدى الطويل لذا نجد التضحيات في سبيل تحقيق الصالح العام.

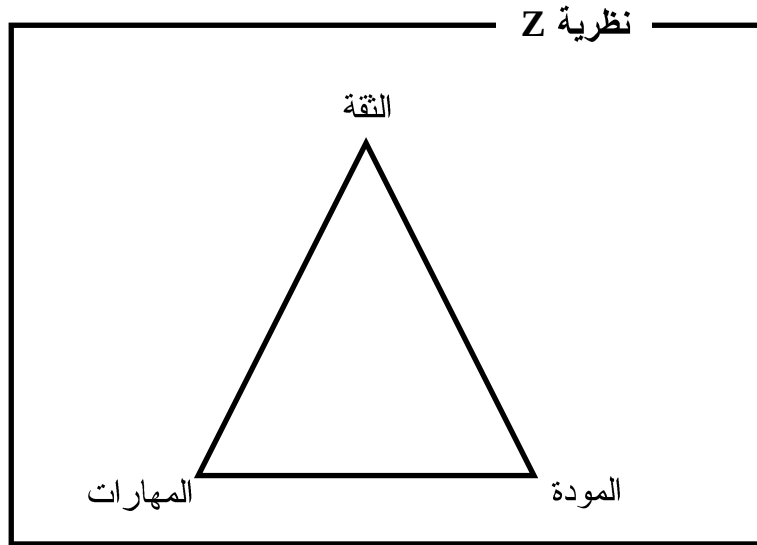
3.1. العدالة: العدالة والمساواة أمر حتمي يفرضه أسلوب الإدارة الياباني على المؤسسة وهما يسودان أواسط العاملين فالعقوبة أو المكافئة مبنيتان على أسس ثابتة لا تتغير مع الأفراد.

4.1. الألفة والمودة: الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي يتمكن الفرد من العيش في أمان من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصداقات حميمة.¹

وهناك ثلاثة مرتكزات تقوم عليها هذه النظرية هي:

(1) بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2008، ص52.

الشكل رقم (2) نظرية Z



المصدر خضير كاظم محمود : السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 54.

من خلال الهرم أو المثلث يتبين لنا دور العناصر الثلاثة الثقة والمودة والمهارة في خلق جو من التفاؤل بين العاملين، وجعل الثقة والتعاون متبادل بينهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة ومنه تحقيق الفعالية التنظيمية.

2. أسس الفعالية التنظيمية لدى أوشي:

من خلال الدروس الأربعة السابقة قام ويليام أوشي بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فعالية الإدارة في اليابان وهي:

- 1.2. **الوظيفة مدى الحياة:** إن أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين عليها مدى الحياة وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل حياة الوظيفة.
- 2.2. **التقويم والترقية:** إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.

- 3.2. **مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة:** في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المؤسسات ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن مؤسسة واحدة، فاليابانيون لا يتخصصون في أحد الحقول الفنية فحسب وإنما يتخصصون بالإضافة إلى ذلك في جميع أعمال المؤسسة التي

يقضون حياتهم الوظيفية فيها وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وإنماء شعورهم بالالتزام اتجاه مؤسساتهم.

4.2. عملية المراقبة الضمنية: إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف بقدر كبير من الأهمية والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها غير موجودة وفي الحقيقة موجودة وبأكثر فعالية من الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.

5.2. اتخاذ القرارات: عندما يراد اتخاذ القرار في مؤسسة يابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم، وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعيا وتتحمل المجموعة التي اتخذته المسؤولية جماعيا في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار.

6.2. القيم المشتركة: من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص شعور الفرد الياباني بالمسؤولية.

7.2. النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: تشجيع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات مشتركة وكلية حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين ولهذا بدلا من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي، وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة تنمو وتترعرع.

8.2. الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها: تعتمد الإدارة اليابانية على حلقات الجودة والحلقة الواحدة منها عبارة عن مجموعة من العاملين (5-10) يعملون طوعية في تحمل مسؤولية معينة، ويلتقون أسبوعيا لمناقشة الحلول الملائمة للمشاكل النوعية في مجالات أعمالهم المختلفة وتتم هذه اللقاءات بموافقة الإدارة رسميا، كما تمارس اللجنة النقابية في تدعيم الأدوار الفعالة والابتكارات داخل الحلقة، ويلخص الشكل التالي أهم ما ورد في هذه النظرية وعلاقتها بالفعالية.¹

(1) بعاج الهاشمي: المرجع السابق، ص 53.

• المطلب الخامس: المقاربة التسييرية للكفاءة:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة. فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة لها ثلاث مكونات أساسية وهي رأس المال يشمل المعارف والخبرات، والمعرفة العلمية وحسن التعامل والتصرف.

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءة للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءة وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملزمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، والرغبة على الفعل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة. إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل الموارد البشرية (أفراد وجماعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

• المطلب السادس: المقاربة العملية

من منظور المقاربة العملية وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، السيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة وكذا القدرة (تعميش غير مرقم) على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطابقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

• المطلب السابع: المقاربة الإستراتيجية

إن مفهوم الكفاءة بمنظور المقاربة الإستراتيجية ضمن الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة والمكانة التنافسية من جهة، وتكون باستطاعتها أن تتجز لها المشاريع الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة للمؤسسة، فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعلمية والتنظيمية التي:

✓ يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

- ✓ يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة.
- ✓ يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة، وكفاءات أخرى متشابهة.

هذه العوامل تكتسب الكفاءة صبغة الإستراتيجية، كما تلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنه يوجد بها تدرج تكامل، بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها، وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول فسير الكفاءات ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.¹

• المطلب الثامن: مقاربة رأس المال البشري

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديثا نسبيا في تسيير الأفراد ولقد بدأت استعماله مع مطلع السبعينات من القرن "20" العشرين، حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية وما توصلت إليه النظريات الإنسانية والسلوكية حول إعطاء المكانة الهامة للعامل الإنساني، والبعد النفسي والاجتماعي للحوافز المعنوية واعتبار الأفراد كمورد ليس مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم.

ولهذا أصبح من الواضح أن هناك اتفاقا على أن العنصر البشري اليوم هو العنصر الرئيسي في الإنتاج والخدمات، وأصبح يمثل رهان ربح أو خسارة المؤسسة وهو أغلى الموارد التي تحتاج إليها الإدارة، وبذلك أضحى العنصر البشري يمثل موردا حقيقيا يتحكم بذاته، وتتجلى هذه الأهمية في التحولات التي تحدث مفهوم العاملين، فمن الهيئة العامة إلى رأس المال البشري، وبلغة الاقتصاديين الأصول البشرية، بلغة المحاسبين رأس المال الذي والمعرفي، بلغة الإداريين، وبهذا فالمورد البشري أصبح يعبر عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية، يقول بيتر دريكارد Peter Drucker في كتابه "ممارسة الإدارة" إن علينا النظر على الرجل في العمل على أنه إنسان بعبرة أخرى علينا أن نؤكد على كلمة "إنسان" ويركز هذا الاتجاه على الإنسان كمخلوق اجتماعي.

ويتغير العالم كله نظريته إلى الموارد البشرية جددت النظريات والدراسات ممارستها اتجاه العنصر البشري، فالدول الأوروبية التي حققت نجاحا كبيرا في الصناعة جعلت من العناية بالعنصر البشري نشاطا أساسيا، فلم تعد مهمة تسيير الموارد البشرية فقط تعيين الأفراد وترقيتهم، وتقديم

(1) Jean-Marie piolle valoriser les competences. Ed. EMS.2001p.21

الخدمات لهم، بل أصبحت تعمل على كيفية رفع فعالية العنصر البشري، وكيفية تنمية طاقاته ومساهماته ويتجلى ذلك في أبرز مثال يظهر جليا في العالم "النموذج الآسيوي" التي أثبتت وجودها في وقت قياسي وذلك بالعناية الكبيرة التي أولتها للإنسان بتعليمه وتدريبه وتنقيفه وزيادة وعيه وتنمية مهاراته، وفتح الأبواب أمام انطلاقاته ليشترك مع الإدارة في مختلف المساهمات التي يستطيع أن يقدمها.

ومع توجه المؤسسات نحو الموارد البشرية في تقديمها وتطويرها نجد هذا المدخل يقوم على ما يلي:

✓ إن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنمية قدراته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأمد للمؤسسة.

✓ لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

✓ لا بد من تهيئة بيئة العمل، بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد ممكن.

✓ برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.

✓ وتحقيق هذه المهنة يكون من خلال عملية دائرية تكون فيها كل المؤسسة والأفراد أهدافهم مقابلة بعضهم لبعض وذلك ما يمثله الشكل التالي:¹

شكل رقم "03" يوضح مدخل الموارد البشرية

جودة كبيرة

إنتاجية عالية

المؤسسة

الفرد دافعية عالية

تقدير عالي

المصدر: بوفلجة غيات: المرجع السابق، ص 92

(1) بوفلجة غيات: مبادئ التسيير، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص92.

إن المحور الأساسي في فكر هذا المدخل هو العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة حيث لا بد من توافر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم، الإبداع، التخطيط، البرمجة، التنسيق والترتيب، الإعداد والتهيئة، الإنجاز والتطوير والتحديث وذلك من أجل تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وتطوير المنتجات وتحديث الموارد، وابتكار الأساليب من خلال تحقيق التميز والاختلاف عن المنافسين كل هذه العمليات البشرية هي بمثابة الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسة من موارد أي طاقات متحولة إلى قدرات تنافسية طاقات مستغلة فعلا وعليه فالمعرفة الجديدة والإبداع هما عنصران أساسيان لتطوير المؤسسات لذلك تسعى المؤسسات الإدارية المتميزة إلى تبني بيئة مؤسسية تعطي للاتجاهات الإبداعية والمكانة الهامة في برامجها وسياساتها التحفيزية.

في هذا السياق يبين لنا دريكار كيف يكون العمل يتوافق مع مقومات العمل ك تخصص حيث يجب دائما تحفيز الموارد البشرية على العمل لأن الإنسان له القدرة على التحكم في كم وكيف العمل الذي يؤديه، فالأفراد هم الذين يقومون بالأداء الفعلي وليس الآلة وعليه يجب دوما تنظيم العمل بطريقة معينة، رغم ما سيكون من القوة والمبادرة والمسؤولية والمنافسة في الأفراد لأنها ستصبح مصدرا للقوة والأداء العالي.

وبهذا تظهر لنا الفلسفة الجديدة في تسيير الموارد البشرية التي تتجلى في احترام الإنسان واستثمار طاقاته والمنافسة باعتباره شريكا وليس مجرد أجير، وذلك بالاهتمام بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشكلات لأن عقل الإنسان له القدرة على التنسيق على التكامل على إصدار حكم...

وكل هذه العمليات والميزات الفكرية والإبداعية تصبح مصدرا حقيقيا لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها إذا ما تم العناية بها وفتح المبادرة للإنسان لإخراجها.

ومن هذا المنطلق فإن الاستثمار في رأس المال البشري والموارد البشري أصبح حقيقة علمية وعملية لها غاية في الأهمية، لذلك وجب وضع إستراتيجيات واضحة المعالم لمواجهة التحديات والرهانات التي تعترض المؤسسات، تستهدف من خلالها الاستثمار في طاقات وقدرات الأفراد وهذا ما تسعى إليه الدراسات الحديثة في تناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل،

كإدارة الجودة الشاملة، والمؤسسة النوعية، إدارة التغير، وهذا كله من أجل التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء داخل وخارج المؤسسة.¹

• المطلب التاسع: مقارنة التحليل الاستراتيجي

إن التسيير الإستراتيجي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها سواء كانت إنتاجية أو خدمية يسعى إلى تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة وفكرة التحليل الإستراتيجي من أهم معطيات التسيير الإستراتيجي التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

ومن ذلك فإن مدخل التحليل الإستراتيجي يهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والمتغيرات والمؤثرات في اتجاهات ومستقبل المؤسسة، ويمثل إطارا شموليا ومتكاملا لتحليل تأثيرات هذه المتغيرات، ضمن إطار البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ودراسة طبيعة العلاقات التفاعلية بين هذه المتغيرات من خلال تأثيرها على الموقف أو المركز الإستراتيجي الحالي أو المستقبلي.

وعليه فعملية التحليل الإستراتيجي تسمح المؤسسة بتشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة بحيث تعمل المؤسسة على تقوية نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وبالتالي تكون المؤسسة نظرة شمولية في وضعها الأهداف آخذة بعين الاعتبار أهداف الأفراد فيها، وعلى هذا الأساس أعطى هذا المدخل الفرصة للمؤسسة لكي يكون نشاطها هادفا ذا رسالة محددة وهذا بتركيزها على الأهداف وكيفية تحقيقها.

ومن هذا الأساس كان لهذا المدخل ارتباطا وثيقا بالإدارة بالأهداف وأول من أطلق عليها هذا التعبير بيتر دريكار في كتابه "ممارسة الإدارة" حيث يركز على فكرة ترابط وتوزيع الأدوار والكيفية التي يتم بها التنفيذ والأداء للواجبات والمسؤوليات حاجات الأفراد فيها وهذا يتطلب جهد رئيسي يتمثل في وضع استراتيجية شاملة:

✓ ترتبط بين الأهداف وسلوك العاملين الوظيفي والتكامل والترابط لكل الجهود لتصل إلى الهدف النهائي.

✓ محاولة إعادة النظر ومراجعة الخطط الإستراتيجية والسياسات الموضوعية فالتسيير بالأهداف يدل على وضع الأهداف الفردية أو الوحدات بطريقة توصل إلى الأداء الجيد، وذلك

(1) بوفلجة غيات: المرجع السابق، ص93.

باستعمال الوسائل والإمكانيات والإستراتيجيات المتاحة حيث أصبح له دور ذو أهمية بالغة في استعداد الأفراد للإنتاج أكثر فأكثر وفي تزويدهم درجات عالية من النزاهة وتنمية الشخصية والتحفيزية لهديمهم. وأكد وأشار ميشال كروزي وفريد بارغ من خلال النموذج التحليلي الاستراتيجي الذي توصلوا إليه: أن تسيير الموارد البشرية يمثل رهان ربح أو خسارة للمؤسسة حيث بين كيفية توجيه الموارد البشرية في المؤسسة في تحقيق الأهداف باتخاذ وإيجاد التوازن بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة أثناء عملية تحقيق الأهداف العامة.

عرف التحليل الاستراتيجي توسعا هاما في مجالاته على يد Ansoff حيث بادر إلى التفكير في التسيير الإستراتيجي كتيار يحتوي على التخطيط الإستراتيجي وذلك من خلال تحليل كل المتغيرات للمحيط والعوامل الداخلية للمؤسسة والسعي إلى توجيه الإستراتيجية نحو تنفيذها وتوجيه المؤسسات إلى تحليل وتقييم داخلي وخارجي للمؤسسة واعتمادها على التوزيع والنمو، حيث يجب العمل على التوفيق بين حركات المؤسسة في محيطها من خلال متطلبات الزبون، التغيرات السياسية والتكنولوجية وكذا توجيه مواردها كالمهارات والإبداع والابتكار من خلال تقييم نقاط القوة والضعف للمؤسسة وتقييم مخاطر المحيط وبالتالي ستستطيع المؤسسة خلق قدرة تنافسية دائمة والتي تجعلها تحافظ على بقائها واستمرارها.¹

✚ بعد الاطلاع على مجمل النظريات المتعلقة بالتسيير بالكفاءات والفعالية سوف يتم اعتماد نظرية ويليام أوشي Z ونظرية رأس مال البشري في دراستنا هذه نظرا لاتفاقهما مع الأهداف العامة والوجه العام لموضوع دراستنا، مما يتيح لنا التوصل أو تحقيق الأهداف التي نصبوا إلى الوصول إليها على ضوء المبادئ والأسس التي جاءت بها كل من هاتين النظريتين فنظرية ويليام أوشي Z تهتم بالجانب الإنساني للفرد وتعتبر الأفراد والمديرين بمثابة أسرة واحدة وهذا يؤثر على إنتاجية الأفراد بشكل ليس له مثيل.

أما بالنسبة لمقاربة رأس مال البشري التي تقرر بمبدأ أن العنصر البشري هو بمثابة رهان ربح أو خسارة وبالنسبة للمؤسسة لذلك وجب الاستثمار فيه وتسييره بطريقة فعالة حسنة وتطويره.

(1) عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003،

ص ص 77، 78.

خلاصة الفصل:

يعتبر الإطار التصويري للدراسة من أهم المحاور الرئيسية التي يمكن لأي باحث الشروع فيها قبل إعداد بحثه يحث قمنا أولاً بتحديد الإشكالية التي نطمح من خلالها إلى معرفة أثر تسيير الكفاءات في زيادة الفاعلية التنظيمية ثم تعرضنا فيما بعد ذلك إلى أهمية وأسباب اختيارنا لهذا الموضوع الجديد. وبعد ذلك تناولنا أهداف الدراسة التي تكمن أساساً في التعرف على واقع تسيير الكفاءات محل الدراسة ثم قمنا بتحديد المفاهيم وتعرضنا للدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا ثم المداخل النظرية.

الفصل الثاني:

تفسير الكفارات

تمهيد:

إن من جملة الموارد التي تمتلكها المؤسسة في المورد البشري الذي يعتبر مصدر مؤثر بشكل قوي في الحياة الاقتصادية و الإدارية و لكن التأثير الإيجابي مرهون بكيفية تسيير هذه الكفاءات و استغلالها. حيث أن سر نجاح أي منظمة يكمن في قدرة أفرادها على تفجير ذلك الطاقات الكامنة كما أن الأفراد المستقطبين يكونون على درجة عالية من الكفاءة. و تعتبر الكفاءة بمثابة المفتاح الذي يجب على كل مؤسسة لتحقيق أهدافها بفعالية و نجاح تسييره بشكل فعال سوف يؤدي حتما إلى نجاح و استقرار.

❖ المبحث الأول: ماهية الكفاءات

• المطلب الأول : أهمية الكفاءات

سوف نقوم عرض أهمية الكفاءات على مستوى الفردي ثم الجماعي في مستوى إدارة الموارد البشرية و أخيرا إلى مستوى مؤسسة.

1. أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

في ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد الذي يتميز بالصعوبة و عدم التأكد و بيئة العمل المتسارعة المتغيرة أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لأسباب التالية: ✓ زيادة خطر فقدان الوظيفة و المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نضرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

✓ في حالة امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك يزيد من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه.

✓ أمام تضخم الشهادات و بالرغم من أهمية المعرفية المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا توحى بأنها تحقق قدرة أو ميزة تنافسية فإن هذا السبب شقين

الأول يقلص من خطوط الأفراد في الحصول على عمل، و الثاني أن يحفز الأفراد حول أكثر نحو تنمية و استغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.

✓ لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية بدلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، و هذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبيرة.

تشكل الكفاءة التصويرية لدى الإطارات المسيرة التي يقصد بها القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل الحالات المعقدة أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفاءة للفريق و حسن ضمان سيره على النحو المراد.¹

(1) Guy le boterf: l'ingénierie des compétences, les éditions d'organisation 3^{ème} éditions, paris. 2001, p 25,26.

2. أهمية الكفاءات على المستوى الجامعي

تتمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير أعمال الجماعة داخل المؤسسة حيث تتجلى أهميتها على المستوى في ما يلي:

- ✓ العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون و التآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد، حيث هناك علاقة تأثير متبادلة ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.
- ✓ نظرا للتطور السريع في المفاهيم و الدراسات و النتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة و ذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد و مجتمع المعلومات حيث أصبحت بعض المؤسسات تعتمد على نظام شبكة الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.
- ✓ المساهمة في حل النزاعات و الصراعات بين الأفراد دون اللجوء إلى المدير لأنها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد و تزرع بينهم روح التعاون و التآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات و ذلك لخدمة أهداف المؤسسة.¹

3. أهمية الكفاءات على مستوى المواد البشرية:

- تشكل كفاءات الأفراد عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية حيث تمثل أهمية الكفاءات على هذا المستوى في النقاط التالية:
- ✓ تغيير أنماط التوظيف، و إدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكون دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء.
 - ✓ الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق.
 - ✓ تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف.

(1) Guy la botref, l'ingénierie de compétence, les éditions d'organisations 2^{ème} édition, Paris ,France 2000, p145

و احتلت الكفاءة مكانة هائلة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت هذه الأخيرة تركز في إدارتها على الكفاءة و ليس على الفرد المنصب، حيث فرضت التحديات العالمية و السوقية على هذه الإدارة ثقافة توظيف و استقطاب جديد تتمثل في ثقافة البحث على كفاءات بدل الأفراد.¹

✓ و في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية كما ذكرنا سابقا في جميع مراحلها و لن يأتي ذلك إلا بنشر و تعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف المجالات و الوظائف عن طريق استحداث و تطوير منظم للتعليم و التدريس يتصف بالسرعة و الديناميكية و توفير فرص التزويد الدائم و المتجدد بالمعلومات و الكفاءات.²

4. أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

✓ أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم الرؤية الاستراتيجية المؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة و المتحركة في كل عمليات الإدارة كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية و الاستراتيجية المؤسسة، إذا أصبحت تحتل حيزا هاما في اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من ناحية الأداء الكلي،

✓ و تبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة في ما يلي:³

✓ تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة إلى تمييز عن باقي المنافسين

✓ أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما أو الكفاءات خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها الظروف العولمة و التطورات التقنية، و هذا عن طريق إعطائها حرية أكثر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، و الشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقة و مصدرها الأساسي هو خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها.

(1) رحيل آسيا: مرجع سابق ص 24.

(2) علي سلمى: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 335

(3) ثابتي الحبيب :تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخله ضمن المؤتمر العلمي

حول الأداء المتميز والحكومات، جامعة ورقلة، 08- 09 مارس 2005، ص245

✓ أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة بشرط أن يمس الاحتياجات الأساسية الخاصة في مجال الكفاءات يدور بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء) لذلك فإن المؤسسة تولى اهتماما بالغا بالاستمرار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.¹

• المطلب الثاني: أنواع الكفاءات

اختلاف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات وهذه التصنيفات تختلف باختلاف الاستعمالات والمعايير المتمثلة في ما يلي:

1. تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية: تعتبر Reborter.L.katz أول المبادرين

بهذا التصنيف وهي ثلاث أنواع من الكفاءات وهي:

1.1 الكفاءات الفكرية والتصويرية: تمثل لقدرة علي تصور المؤسسة ككل من خلال تدخلات مختلف الوظائف، والقدرة علي إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره السياسية والاجتماعية والاقتصادية وهذه التصورات تمنح الإطار المسير أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية علي وجه الخصوص.

وتفترض هذه القدرات بدورها حيازة الشخص بمجموعة مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال، ووفرة المعارف ومؤهلات ذهنية تمكنه من فهم واستيعاب الأفكار المجردة.

2.1 الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية: تمثل في قدرة المسؤول علي العمل بفعالية باعتباره

عضو في مجموعة، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد بعلاقاته بمسؤوله، نظرائه ومعاونيه، وتترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه.

3.1 الكفاءات التقنية: تفترض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تدرج ضمن نطاق

التخصص، وبعبارة أخرى وضوحا، تتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لمسار إجراء أو تقنية

(1) علي سلمي: مرجع سابق ص122.

معينة ، وتترجم وقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي.

2. تصنيف الكفاءات من حيث مدة لزوميتها للمهام المختلفة: وهو نوعين هما

1-2 الكفاءات الخصوصية: هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يُنتسب له هذا المنصب من انجاز المهام المتواصلة به إلا بتوافر هذه الكفاءات مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة.

2-2 الكفاءات المشتركة: هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية و المهنية و هي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل.

✓ و هذه الكفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد لأنها تمكن هذا الأخير من تحسين أداء عمله كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية لكونها:

- تساعد الفرد على انجاز مهامه المهنية و نشاطات يومية أخرى.
- تمنح الفرد قاعدة و مرتكزات لتحصيل معارف أخرى.
- تدعيم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.¹

3. تصنيف الكفاءات بحسب سعة و مستوى الحياة: تم تصنيفها إلى فردية و جماعية و هي:

1-3 الكفاءة الفردية: حسب «Atheyet orth» يعرف الكفاءة الفردية هي مجموع أبعاد الأداء الملاحظة تتضمن المعرفية الفردية المهارات السلوكيات و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسات بالميزة التنافسية مدعمة كما تسمى الكفاءة الفردية بالكفاءة المهنية ، حيث يعبر عنها « Medef بأنها توليفه من المعارف و المعارف العلمية و الخبرات السلوكيات المزاولة في سياق محددة، و التي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية².

(1) ثابت الحبيب بن عبو الحيلالي: المرجع السابق ص ص 122، 123

(2) كمال منصور سماح صويلح: مرجع سابق ص ص 51، 52

ويقصد بها أيضا أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والإحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.¹

و حسب celile deyaux فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر و مهيكّل من الممارسات المتحكّم فيها و التحكّم المهني و المعرفة التي يكتسبها الأفراد بالتكوين و الخبرة.²

و يقترح بعض الباحثين و الاستشاريين تفضيل هذا النوع من الكفاءات في إطار ما يسمونه بالكفاءة الفردية الأصلية. فعلى سبيل المثال تعرف مجموعة « Hay » بالكفاءة التالية:

✓ كفاءات العمل و الإنجاز: compétence d'activités de réalisation دافعية الأداء الاهتمام بالنظام و الجودة، المبادرة و البحث عن المعلومات.

✓ كفاءات الإعانة و الخدمة Compétence mes d'assistance et de service: التفاهم بين الأفراد و التوجه نحو خدمة الزبون.

✓ كفاءات التأثير compétences d'influence: النفوذ و التأثير، روح التنظيم و إقامة العلاقات
✓ كفاءات إدارية compétences managériales: تطوير معاونين التوجيه، العمل الجماعي و التعاون و إدارة الفريق.

✓ كفاءات معرفية: compétences collectives: التفكير التحليلي، القدرة على التصور و التصميم و الخبرة التقنية.

✓ كفاءات الفعالية الشخصية: التحكّم في الذات و الثقة في النفس، القابلية للتكيف و الانخراط في المنظمة.³

(1) إبراهيم عاشور، حمزة غريب: نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22. 23 فيفري 2012، ص 06.

(2) كمال منصوري سماح صويلح: مرجع سابق ص 52

(3) ثابتي الحبيب بن عبو الجيلالي: مرجع سابق ص 128.

2.3. الكفاءات الجماعية: هي محصلة التعاون و التآزر الموجود بين الكفاءات الفردية و تنظيم الفريق المهني و التي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج.¹

و الكفاءة الجماعية هي تشكيلة تجمع الكفاءات الفردية غير أنها تتطلب أكثر من عملية جمع أو إضافة بسيطة كأساس بناء الكفاءة الجماعية، اذن هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها و التي يمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاث أنواع من الشروط و المتمثلة أساسا في: معرفية كيفية التعاون، القدرة على التعاون، الرغبة في التعاون فإذا أدخلنا هذه الأقطاب التالية بطريقة متلاحمة فإننا سنضعاف من خطوط تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء الفريق.²

في حين يرى علماء النفس العمل و المنظمات أن كفاءة الفريق تكمن في:

- ✓ مجموع المعارف الأساسية و المفاهيم الضرورية من أجل الإنجاز الفعال لمهام الفريق.
- ✓ سجل المهارات اللازمة و التصرفات الضرورية من أجل تنفيذ المهام المعينة للفريق.
- ✓ مجموع المواقف الخاصة المتخذة من قبل الفريق تحسين من أداء الفريق.³

أما Sauret تحدد مجموعة من الأبعاد للكفاءات الجماعية

- ✓ التداوب La synergie : تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
- ✓ التضامن la solidarité تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- ✓ التعلم L'apprentissage تحديد القدرة التأهيلية للجماعة و تركز على نوعية التنظيم السائد.

- ✓ الصور العلمية الجماعية: L'image opérative collective تشير إلى وجود تمثيل مشترك للنشاط أو العمل.
- ✓ التقنيين و لغة المشتركين : code et 'langage communs يحيلان مرجعيتهما على الأعضاء إذا لا توجد كفاءة بدون تواطؤ.

(1) صالح مفتاح: إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات و المهارات، مداخله ضمن الملتقى الوطني حول

التنمية البشرية فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءة البشرية، جامعة ورقلة، 109، 09، 10 مارس 2004، ص 21

(2) عذراء بن شارف: مرجع سابق ص 258.

(3) Dango, rima Kouabenan: compétence collective au travail, paris, Harmattan 2001.p 24.

و من هناك يمكن القول أن الكفاءات الجماعية من مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا و المتمثلة خصوصا في:

✓ المهارات المشتركة لدى الجميع

✓ شبكات الاتصال إلى تنسق النشاطات

✓ النكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة

4. تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياجات الآنية أو المستقبلية هناك نوعين من

الكفاءات و هما:

1.4. الكفاءة المكتسبة: هي التي تلك يحوزها الأفراد في الزمن و تقتضيها طبيعة العمل

و نوعية المنتج أو الخدمة الحاليين، و هذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد و متطلبات الوظيفة و بعبارة أخرى أكثر دقة يطرح هذا النوع من الكفاءات مسألة درجة الانسجام بين دور، الفعال و مكناته التنظيمية لأن التوافق بينهما هو وحده الكفيل بضمان أداء فعال، بينما يؤدي أي خلل بين الأدوار و المكنات إلى اهتزاز البناء التنظيمي و تلاشي الثقة بين الأفراد و المنظمة.

2.4. الكفاءات اللازمة مستقبلا: يؤدي إلى تغيير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل

التنظيمي إلى إدخال تكنولوجيا جديدة إحداث فروع جديدة إدخال أي تعديلات نوعية إلخ.

وإلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات و الكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين، و مدى مطابقتها

لمتطلبات التغيير، و حينما تكون المنظمة أمام عدة بدائل حلول، و برمجة عمليات التكوين و اللجوء إلى التوظيف الخارجي.¹

5. تصنيف الكفاءات من حيث الدور:

1.5. الكفاءة المحورية: تسمى بالكفاءة المحورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة و تطورها

أو انسجامها و هي مفتاحه لأنها تتشكل من خلال المكتسبات الجماعية للمؤسسة و التي تتعلق على

(1) ثابتي الحبيب بن عبو الجيلالي: مرجع سابق، ص ص 129، 131.

الخصوص بالتنظيم و بتنسيق مختلف قدرات الإنتاج و الإدماج في التكنولوجيا و لهذا يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- ✓ تتيح الوصول إلى عدة أنواع من السوق
- ✓ تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.
- ✓ يصعب تقليدها من قبل المنافسين.¹

2.5. الكفاءة التنظيمية ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، و لقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلاءم المؤسسات العاملة في محيط مستقر إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة لإجراءات و القواعد كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر و معقد.²

و تعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد التعدد في بنائها و المتعلقة في:

- أ- قاعدة المعرفة: و تتضمن الوحدات الفردية للمعرفة و المتكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيا، قواعد المعلومات إلخ و هي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية.
- ب- إطار المعرفة: يتمثل في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية و المعرفية، بنية المؤسسة، تحديد السلطة، تقييم الأدوار المهام و السياسيات المحددة.
- ج- ديناميكية المعرفة: عبارة عن تفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة المحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل و تبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، و ينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.³

3.5. الكفاءات الاستراتيجية: هي توليه من المهارات و التكنولوجيا التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي ، و يشير تصور الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرات المؤسسة.

(1) Levy labayer- claud:le gestion des compétence es paris Edition organisation. 1997. P 149.

(2) توماس وهلين: الإدارة الاستراتيجية ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصياغ، معهد الإدارة العامة الرياض، عمان، 1990، ص ص 330-334

(3) مساوي زهية خالدي خديجة : نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات كعامل لتحسين الأداء، المتميز، مداخلته ضمن المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005، ص 17.

و هي مكون إنساني نافع، أدرج عميقا في تنظيم و تشغيل المؤسسة، فهو يتميز بصعوبة النقل و التقليد و التبديل و الكفاءة الاستراتيجية لا تفرق عن المؤسسة التي تضعها في العمل و قيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها و تطورها و هذا ما يجعل المؤسسات تنافس بخلق و تطوير كفاءاتها الاستراتيجية بهدف الحصول على الميزة التنافسية.¹

• المطلب الثالث: خصائص و أبعاد الكفاءات

أولا: الخصائص و السمات التي تميز الكفاءات

هناك مجموعة من الخصائص و السمات التي تميز الأفراد ذوي الكفاءة و المهارة عن غيرهم من الأفراد من أهمها:

- ✓ ذات غاية: حيث أنه تشغيل معرف مختلفة قصد تحقيق هدف أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- ✓ الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة و غير مرئية ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة و الممارسة و الوسائل المستعملة و نتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.
- ✓ الكفاءة المكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.²

- ✓ الكفاءات ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر و المكونات المختلفة لها و ضمن أبعادها (المعارف، المعارف العلمية، المعارف السلوكية)
- ✓ الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى: و هو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، و هما مستوى الإسقاط فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب الإبداع، أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليدي أي يكتفي العامل بالنقل فقط.

(1) كمال منصوري، سماح صويلح: مرجع سابق، ص 55، 54

(2) مساوي زهية، خالد خديجة: مرجع سابق ص 17.

✓ الكفاءة لا تكون مفيدة للمنظمة: إلا إذا كانت مدركة لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه و تطويره و من ثم الاستفادة منه.¹

بالإضافة إلى هذه الخصائص يضيف بعض الكتاب مجموعة أخرى من السلوكيات و السمات نذكر منها:

- ✓ يتصف تفكير الكفاءات بالجدل و الأصالة و بقدر كبير من التخيل.
- ✓ لديهم القدرة على التغيير بالثقة بالنفس و الغرور.
- ✓ ينظرون إلى المشكلات على أنها تمثل نوعا من التحدي لقدراتهم و مصدرا لا ثبات ذاتهم.
- ✓ الكفاءات لديها القدر الكبير من الاستقلال في الرأي و التصرف فهم لا يكتفون آرائهم و تصرفاتهم طبقا لما يراه الآخرون.
- ✓ الكفاءات لديها غريزة حب الاستطلاع حتى عندما يتقدم بهم السن فلديهم القدرة على التعرف على ما هو جديد وإنتاج وتقديم ما هو أفضل
- ✓ ويتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في الشركات العالية التقنية.
- ✓ لديهم قدرة عالية على الإقدام و الخاطر في البحث و التطوير و الاختراع و الابتكار .
- ✓ يتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في الشركات العالية التقنية.
- ✓ يتحمسون لأي مشكلة مركبة و معقدة.²

ثانيا: أبعاد الكفاءات

هناك ثلاث أبعاد أساسية للكفاءات و هي:

- (1) **المعرفة:** يقصد بالمعرفة لغة " إدراك و فهم الشيء على ما هو عليه " أو "مجموع المعارف أو العلوم المكتسبة " أما اصطلاحا فقد عرفت على أنها منتوج التفسير و الترجمة و التحليل الإنساني، و هو موجود معنوي ملموس و لكن هو يخلق الثروة للمؤسسة.

(1) بن جدوا محمد أمين: دور، إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التغيير، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، 2012، ص 22.

(2) سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، موضوعات و بحوث متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر، 2005، ص 204.

و هي كذلك منتج عملية تجميع و تسجيل و معالجة و تفسير و تفسير و تحليل و ترجمة ثم تجسيد لكم هائل من البيانات و المعلومات الموجودة، أي مجموع البيانات و المعلومات المعالجة، و هذا المنتج قد يكون خاصا محتكرا من قبل صاحبه أو متروك هكذا للاستفادة العامة.¹

و على هذا الأساس تقسم المعرفة إلى نوعان هي :

أ- **المعرفة الصريحة:** تتعلق بالمعلومات الموجودة و المخزونة في أرشيف المنظمة و منها (الوثائق المتعلقة بالسياسات و الإجراءات و المستندات)، و الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها و استخدامها.

ب- **المعرفة الضمنية:** هي التي تتعلق لما يمكن في نفس الفرد من معرفة فنية و معرفة إدراكية و معرفة سلوكية و التي يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة و من هنا يمكن القول أن هناك أفراد متميزين يمتلكون معرفة ضمنية، و تستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها و أن تحقيق الأداء المتميز و تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيا من هؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.²

(2) **المعرفة العلمية:** تسمى بالمهارة و هي مجموعة من القدرات الفطرية المكتسبة تحتاجها المؤسسات لضمان الأداء الفعال، و هي قبالة، للتغيير و التطوير و التنمية المستمرة.³ و هي كذلك ترتبط بالجداراة الأصلية المحصل عليها أو المكتسبة من خلال الخبرة في المجال الفني و المهني.⁴

و هي كذلك مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، و تشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، و تحدد المهارة المطلوبة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، و تحدد المهارة المطلوبة القدرة على التخيل و التفكير

(1) سماح صويلح: إدارة المعرفة و تسيير مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، كلية

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد حيدر، بسكرة، العدد 9، 2010، ص ص 40، 41

(2) علي عبد الله بوسهولة نذيرة: أثر إدارة المعرفة على أداء و فعالية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول

أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 10، 11، 2009، ص 4

(3) نذيرة بوزيد: مرجع سابق ص 64.

(4) أحمد القاطمين عطا الله: التخطيط الاستراتيجي مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 1996، ص 62

و التكيف و الابتكار و القدرة على التدريب إلخ و هي أحسن توازن بين المعارف و العمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية المباشرة للعمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك.¹

و عليه تلك المهارات تعتمد في المقام الأول على جميع أنواع المعرفة، خاصة المعرفة الضمنية كونها المرتبطة مباشرة بالعنصر البشري داخل المؤسسة باعتباره المسؤول الأول هذه المعرفة تركز أساسا على عنصرين أساسيين هما:

أ- الرأس مال الفكري: و الذي يتمثل في القدرات و الكفاءات النوعية المتوفرة لدى عقول أصحابها و ما أنتجته هذه العقول البشرية من أبحاث التطوير.

ب- الخبرة الشخصية: هي ذلك التراكم من التجارب التي تم تحصيلها من طرف العاملين بالمؤسسة طول فترة العمل التي قضاها من خلال حياتهم المهنية.²

3 الاستعداد أو السلوك: هي قدرة الفرد على تنفيذ المهام ممارسة كفاءاته بتفوق فهي ترتبط بهوية و إرادة الفرد و تحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.³

و يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى تظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع كل من له علاقة به أثناء عمله.

فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر التالية.

- ✓ معرفة السلوك و التصرف السليم.
- ✓ المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.
- ✓ طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد التي يستقبلها.⁴

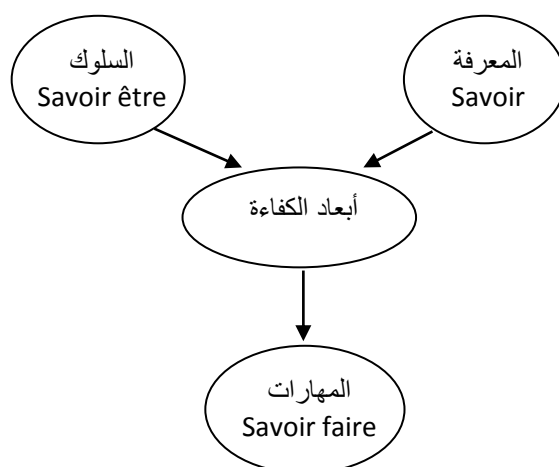
(1) حمداوي وسيلة: مرجع سابق ص 25

(2) محمد قويدري سملاي يحضينة: أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية 25-27 أبريل 2005، ص 6.

(3) الحاج مداح عرابي: مداخلة بعنوان البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملحق الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بو علي الشلف (ب ت) ص 15.

(4) علي عبد الله و بوسهولة نذيرة: مرجع سابق، ص 4.

شكل رقم "4" يوضح أبعاد



المصدر: إعداد الطالب الباحث

• المطلب الرابع: آليات تنمية الكفاءات

تنمية الكفاءة هي مجموعة من النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد و يرفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم و ذلك عن طريق تحسين معارفهم، و مهارتهم استعدادهم و اتجاهاتهم.

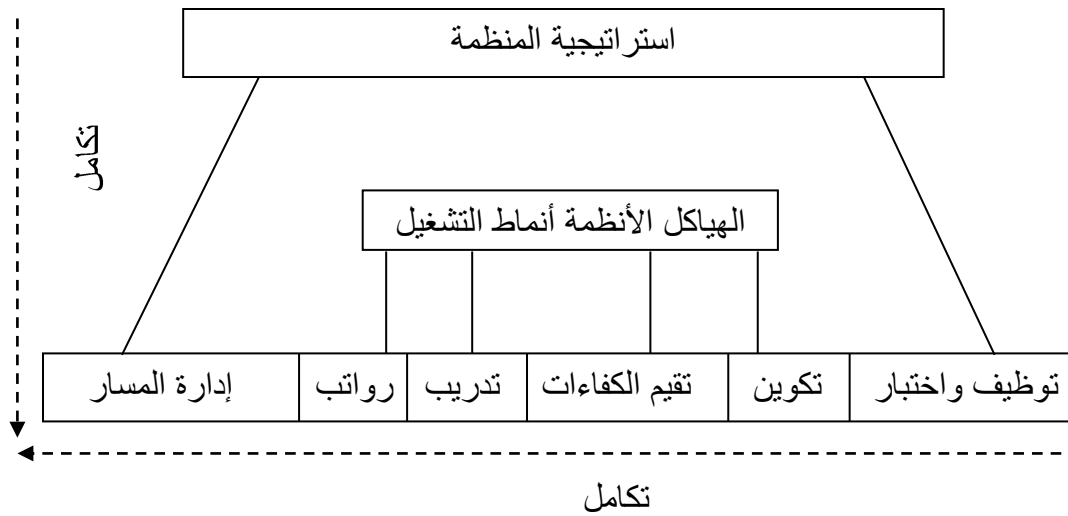
و يذهب البعض إلى أن تنمية الكفاءات ليست كتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، و إنما هو موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج و الخطط التعليمية لزيادة كفاءات أفرادها و اكتشاف إمكانيات نمو محيطها الأساس يمكن النظر إلى تنمية الكفاءات هي مدى استجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

✓ و يمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتكامل الأفقي والعمودي حيث يسمح التكامل العمودي بتكثيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة أما في التكامل الأفقي فيسمح بتكثيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها.

و الكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكثيف،¹ و هو ما يوضحه الشكل التالي:

(1) مصنوعة أحمد: مداخلة بعنوان تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، ملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي و آفاق التطوير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف _ يومي 3-4 ديسمبر 2012 ص 08.

شكل رقم "5" يوضح التكامل الأفقي و العمودي للكفاءات



Source : Lou Van Beirendonck Tous compétences le management des compétences dans l'entreprise, Edition de book, Belgique, 2006, p33

في ظل هذا الاقتصاد الحالي المتمم بالتغيير المستمر، أصبحت عملية تنمية الكفاءات تشكل أهمية بالغة تصل حتى إلى ضمان بقاء المؤسسة في السوق و تتعد أبعاد هذه الأهمية و التي تتمثل في:

- ✓ ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة.
- ✓ ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع و إعادة تنظيم عميقة للأنظمة الاقتصادية كل هذه العوامل أدت بالمؤسسة إلى أن تولي اهتماما كبيرا بتنمية كفاءات أفرادها لأنها مصدر بقائها.
- ✓ بما أن عملية تنمية الكفاءات تدرج تحت نشاطات الإدارة الموارد البشري، فإن هذه الأخيرة تلقى بظلالها على عملية تنمية الكفاءة لأنها:

- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد و الإنتاجية لديهم.
- تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء و تدعيم الولاء للأفراد تجاه مؤسستهم، مما ينتج عنه.

- ✓ انخفاض معدل الغياب و قلة الصراعات و النزاعات.
- ✓ تساعد في سد الثغرات و النقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا و مستقبلا.

- ✓ تعتبر عملية التنمية هذه أداة لتعزيز عملية اكتساب ميزة تنافسية.
- هذا بالنسبة للأهمية أما الأهداف التي تسعى لتحقيقها هذه العملية هي:
- ✓ زيادة و تنمية المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد.
- ✓ تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
- ✓ اكتشاف الكفاءات الخفية و الغير ظاهرة و محاولة استغلالها لأقصى الحدود.
- ✓ تهيئة الأفراد و تحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجيا) هو ما يصطلح عليه الكفاءات المتعددة
- ✓ تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل.
- ✓ دفع الأفراد إلى التعلم و التكيف مع الحالات و في جميع الظروف.¹

❖ المبحث الثاني: علاقة الكفاءة ببعض المصطلحات

أثر إفرزات التحولات الراهنة و في مقدمتها العولمة على الوسط التنافسي داخل السوق و الذي انعكس مباشرة على المؤسسات، و منه الأفراد باعتبارهم المؤثر و المتأثر في نفس الوقت بهذه العناصر، خاصة مع ظهور التقنيات المتطورة و الذكية و التي انعكست مباشرة على كفاءة الأفراد.

• المطلب الأول: الكفاءات بين البعدين البشري و الاستراتيجي

- ✓ تتجاذب دراسات المعارف و الكفاءات في عدة مجالات، أهمها في ما يعنينا هنا مجال الإدارة الاستراتيجية للمنشآت، حيث عرف التفكير و البحث عن الآليات المتعلقة بتسيير الكفاءات (إدارة الموارد البشرية) و إدارة المعارف و تطوير الكفاءات الأساسية الإدارة الاستراتيجية اهتماما منقطع النظير و يحدد A.dietrich ed cazal نوعين من نقاط الالتقاء لاستعمال مفهوم الكفاءة في كل من إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

✓ أنماط تعريفية متشابهة المدلول و المعارف الممارسات

✓ وظائف متماثلة للتجديد العلمي و العملي

(1) أبو القاسم حمدي: تنمية الكفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير (غير منشورة) جامعة الجزائر، 2005، ص 57، 58.

نقطة الالتقاء الأولى تجعل من المعرفة في مفهومها الشامل موارد تنظيمها أساسا سواء تتعلق الأمر بالكفاءة الفردية في مجل إدارة الموارد البشرية أو بالمعارف التكنولوجية في مجال الاستراتيجية... في كلا الحالتين تحيل الكفاءة على الممارسة و على الطريقة التي تستفيد بها المؤسسة من المعارف، في إطار منطق الابتكار.

و نقطة الالتقاء الثانية تتمثل في كون مفهوم الكفاءة بشكل طريقة لإعادة التفكير في الحقل التخصصي لكل الممارسين و الباحثين. إن استعمال مفهوم الكفاءة لديهم جميعا يتعلق بأهداف متماثلة، قيادة وتسيير التغيير، التركيب المتجدد للموارد المتاحة و تحسين التفاعلات بين الفاعلين و الخدمات. و يخلص الباحثان عقب ذلك إلى القول أنه " من خلال نقاط الالتقاء المشار إليها يمكننا استقراء فكرة مفادها أن مفهوم الكفاءة يندرج نوعا من الاستمرارية و التكامل بين المجالين¹.

حيث أن الكفاءة في مجال الاستراتيجية تشمل بصفة ضمنية البعد البشري، غير أن هذه التقاربات تبقى سطحية لا يمكنها أن تخفي ما يميز بصورة جوهرية مفهومي الكفاءة في كل مجال حيث يتطور كل مفهوم وفق منطق خاص

✓ و في نفس السياق يبرز L. cadin ثلاثة محاور بارزة تفصل بين تصوري الكفاءة في المجالين البشري و الاستراتيجي.

جدول رقم "1 الكفاءة بين البعدين البشري و الاستراتيجي:

الأبعاد	إدارة الموارد البشرية	الإدارة الاستراتيجية
فردية إجماعية	فردية	جماعية
صريح، ضمني	صريح	ضمني
ستاتيكي ديناميكي	مخزون	مساء

المصدر: ثابتي لحبيب وبن عبو الجيلالي: المرجع السابق ص، 94.

(1) ثابتي الحبيب عبو الجيلالي: مرجع سابق. ص 94.

(1) الفردي و الجماعي:

تتناول الاستراتيجية غالبا مفهوم الكفاءة من منظور تنظيمي حيث ينظر إلى الكفاءات كأنماط روتينية، هذه الأخيرة تمثل بالنسبة للمنظمة ما تمثله المهارات بالنسبة للأفراد و الروتين هي طريقة للربط التسلسلي لنشاط الأفراد بشكل منسق.

و تعتني إدارة الموارد البشرية بالكفاءات من منظور فردي بالدرجة الأولى و نادرا ما تولى اهتماما للصيغ الجماعية أو التنظيمية، و مرد ذلك إلى كونها تواجه باستمرار مسائل عقود العمل الفردية ، و قد طغت النزعة الفردية على إدارة الموارد البشرية لا سيما في العشرين الأخيرتين.

(2) الصريح و الضمني: بالرغم من اعتراف المقاربتين البشرية و الاستراتيجية بالكفاءات الصريحة و الضمنية معا إلا أن الاهتمامات المختلفة لكل مجال تفرض تباينات حادة بخصوص ترتيب الأولويات و الأولويات.

الانشغال الأساسي للإدارة الاستراتيجية يتمثل في حماية الكفاءات و تجنب المؤسسة محاولات التقليد أو المحاكاة، لذلك نجد الدراسات الاستراتيجية تسلط الضوء بشكل مكثف على الروتينيات التنظيمية باعتبارها تتضمن أبعاد ضمنية من المحاكاة أمر صعب المنال.

أما إدارة الموارد البشرية فإنها منشغلة بتثبيت صلاحية الكفاءات، و من هنا فإن اهتمامها ينصب بالخصوص عن البعد الصريح، و يتجلى هذا الاهتمام في الدور المنوط بالشهادة التي تشكل رهانا أساسيا في عمليات التوظيف و التكوين، و مرتكز أساسيا لإعداد السلم التدريجي لفئات المستخدمين و تصميم هيكل الأجور.

(3) المخزون المسار: تميز نظرية الموارد في إطار التحليل التنظيمي بين ما يندرج ضمن إطار تراكم الأصول و بين ما هو قبيل المسارات أو تسلسلات النشاطات و العمليات بيد أن التركيز الذي يبذله العديد من المهتمين بالدراسات الاستراتيجية بمسألة الروتينيات التنظيمية.

إما إدارة الموارد البشرية فهي أكثر اعتناء بالجهد الفردي للكفاءات، وتشكل بنوك معطيات لها علي مستوى المؤسسة أو المهن (تجارية ، تقنية ، إدارية) تجلب الاهتمام نحو المحزونات أكثر منه نحو المسارات.¹

• المطلب الثاني: علاقات الكفاءات بتكنولوجيا المعلومات

نتيجة لظهور تكنولوجيا المعلومات و بروز تأثيراته على الساحة الاقتصادية ، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت آخر من أجل مسايرة هذا التطور، و ذلك عن طريق تطوير كفاءاتها قصد الاستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديات و التي نذكر منها ما يلي:

✓ في سياق يتسم يتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل خاصة مع ظهور و انتشار استعمال الأنترنت، و الذي ولد نوع من الضغط على المؤسسات في كيفية فرز هذه المعلومات و معالجتها للاستفادة منها أصبح لزاما على المسيرين امتلاك درجة عالية من المهارات في تحليل و معالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة و الصائبة

✓ تميز الوسط التنافسي بالجد في ظل عصر المعلومات و الذي يتطلب أفراد ذات كفاءات عالية لتأقلم.

✓ اللجوء إلى العمل عن بعد في بعض الحالات و الذي يتطلب من الموظفين توفرهم على الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال.

و من بين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات علي الكفاءات ما يلي:

استحداث طرق جديدة للتعامل مع العملاء و هذا في ظل الانتشار الواسع لاستخدام الأنترنت الأمر الذي يفرض على المؤسسات تكوين عملها لاكتسابهم كفاءات جديدة لتمكن هذه المؤسسات من تصريف منتجاتها و خدماتها بصورة فعالة و سريعة و منه اختصار طريق التوزيع.²

(1) ثابتي و بن عبو الجيلالي: المرجع السابق ص 94.

(2) ثابتي الحبيب: مرجع سابق ص 242.

✓ استخدام طرق جديدة في التدريب لتنمية الكفاءات عن طريق الأنترنت و ظهور ما يسمى بالجامعات و المراكز التدريبية الافتراضية و استخدام طرق جديدة في التعلم عن طرق الأنترنت.

✓ مع اتصال المؤسسة بمختلف الفئات عبر الأنترنت إذ أصبح الإدراك يزداد بأن الفئات المتصلة عبر الشبكة هي أكثر كفاءة من تلك التي لا تتصفحها، و بذلك تستطيع المؤسسة تشكيل جماعات افتراضية أين يتم تبادل المعلومات مما يسمح بتحويل الكفاءات من والي المؤسسة و مثل ذلك الملتقيات عن بعد.¹

و بالمقابل فإن هذه التكنولوجيا تحتاج إلى كفاءات خاصة حيث صنفها إدارة العمل الأمريكية إلى سبعة كفاءات أساسية تمثل محصلة ما يحتاجه الفرد عن عصر المعرفة و الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم "2 « الكفاءات السبع الرئيسية في عصر المعلومات

الكفاءات	مكوناتها
التفكير الناقد و البناء	حل المشكلات، البحث، التحليل، إدارة المشاريع الإنسانية، جودة الإدارة
الابتكار	إيجاد حلول جديدة للمشكلات، طرق جديدة للاتصال
التعاون و المشاركة	العمل الجماعي الجيد
فهم التدخلات الثقافية	القدرة على تخطي حاجز الاختلاف الثقافي و المعرفي و الأخلاقي إدارة التنوع البشري.
الاتصال	القدرة على اختيار طريقة الاتصال المنافسة لتوصيل الرسالة بفاعلية كفاءة.
استخدام الكمبيوتر	الاستخدام الفعال للأدوات الإلكترونية الخاصة بالمعرفة.
المستقبل الوظيفي و تعلم الاعتماد على النفس	التحكم في التعبير و التعلم على طول الحياة التنمية الذاتية

المصدر: كمال عبد الحميد زيتون: تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات و الاتصال، عالم الكتب القاهرة، مصر، 2002، ص 145.

و منه يمكن القول أن هناك تأثيرا متبادلا بين الكفاءات و التكنولوجيا المعلومات، حيث تطویر الكفاءات تزيد في قوة و درجة الإبداع و الابتكار و بالتالي انتشار استعمال تكنولوجيا المعلومات في

(1) obvier Andrieu & Denis Lofont: entrent et l'entreprise 3ème tirage édition Eyrolles, France. 1996. p 124.

حين فرضت هذه الأخيرة على المتعلمين التكيف مع هذه التكنولوجيا و محاولة إلى اكتسابها و استخدامها من أجل التفوق.¹

• المطلب الثالث: علاقة الكفاءة بالأداء

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي و تسيير الموارد البشرية و سوف نوضح هذا المفهوم قبل التطرق إلى العلاقة الموجودة بينه و بين الكفاءة.

تعرف على أنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة و هو يعكس الكيفية التي يحققها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس و تدخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أو الأداء فيقاس على أساس النتائج.²

و هو كذلك الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام و بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.³

فيما يخص نقاط الاتفاق بين الكفاءة و الأداء ما يلي:

- ✓ وجود الأداء العالي يستوجب كفاءات جيدة
- ✓ الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات.
- ✓ حسب Noam Chomsky فلغة كفاءة الفرد هي قدرته على إنتاج اللغة و أدائه هو الاستعمال الفعال لتلك اللغة في حالات مختلفة.

أما نقاط الاختلاف فهي:

- ✓ مستوى الأداء لا يدل على الكفاءة دائما فقد تكون هناك عوامل أخرى غير الكفاءات سببا في ذلك الأداء.

(1) ثابتي الحبيب: مرجع سابق، ص 247

(2) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 209.

(3) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 219.

- ✓ لا تتناسب كفاءات الأفراد طرديا دائما مع الأداء، فقد تتوفر لدى المؤسسات كفاءات جديدة لأفرادها و لكن الأداء ضعيف، و قد يرجع ذلك لعدة أسباب منها:
- ✓ عدم توازن الكفاءات و المهنة فقد تتطلب المهنة كفاءات قد لا تتوفر في الأفراد، أو سوء توزيع المهام بين الوظائف و الأفراد.

- ✓ غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد و يعتبر من أهم عوامل النجاح.
- ✓ عدم تكامل و تعاضد كفاءات الأفراد بعضها ببعض الكفاءات الجماعية.¹

• المطلب الرابع: العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

هناك من يخلط بين مفهومي الكفاءة و الفعالية فالفعالية مقترنة أساسا بتحقيق الأهداف والكفاءة تشير إلى تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المختلفة المتاحة (البشرية، مادية، تقنية)

و على هذا الأساس يمكن استخدام تعبير الكفاءة للدولة على نجاح في استخدام و استغلال عناصر الإنتاج المادية و البشرية و التقنية التي تدخل ضمن عملية الإنتاجية.

فالكفاءة تشير إلى بعد الاقتصادي إلى تحقيق الأهداف المحددة بالموارد و الإمكانيات المتاحة و بما أن هذه الموارد تمتاز بمحدوديتها فإن هذا الأمر يستدعي إدارتها بشكل اقتصادي، بينما تشير الفعالية إلى نوعية و التي تمثل أساسا في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف و ليس بالضرورة تحقيق هدف الكفاءة و الفعالية معا على الرغم من أهمية ذلك و في ما يلي جدول يبين أوجه الاختلاف بين كل من الكفاءة والفعالية.²

(1) أبو القاسم حمدي: مرجع سابق ص 44-45.

(2) فاروق سامعي: إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة متوري، قسنطينة،

2012 ، ص 97.

جدول رقم " 3 " يوضح الفرق بين الكفاءة و الفعالية.

العنصر	الكفاءة	الفاعلية
التعريف	- هو عمل الأشياء بشكل جيد نسبة إلى المدخلات عند مستوى معين من النوعية كما يمكن قياسها من خلال تحليل التكلفة و المنفعة.	- من عمل الأشياء الصحيحة يصعب تعريفها و قياسها بشكل كمي نظرا لتأثير عمليات تقييم الفعالية بغيات المنظمة، و فلسفة الإدارة و القيم و المعتقدات السائدة بين الأعضاء.
الهدف	- الاقتصاد في إنجاز العمليات و استغلال الموارد استغلال أمثل	درجة تحقيق الأهداف المحددة سلف توفير الموارد.
الاستخدام	- تستعمل كمعايير لتقصير كفاءة أداء المهام على المدى القصير و تحقيق الأهداف إذا كانت المدخلات و المخرجات كمية	- ذات علاقة باستراتيجيات الإدارة على المدى البعيد و كذلك تحقيق الأهداف. - قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية
الاستراتيجية	- التركيز على الحصول على الموارد و استخدامها استخدام كفؤ	- تركيز المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية

المصدر: محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط و التنظيم، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن

، 2001، ص 103

• المطلب الخامس: علاقة الكفاءات بالرأس المال البشري

لتوضيح العلاقة أكثر بين الكفاءات تركز على الموارد البشري على أنه رأس المال الفكري مصدر المعرفة، و مدى مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، تعود للأصل و هو قبل أن يخلق أي منتج أو خدمة، فهو في البداية الأمر عبارة عن مجهود منبثق أصلا عن فكرة، و التي بمجرد ما يمكن إحداث تغير جذري، و اكتساب المؤسسة لطاقت معرفية مسخرة لمواجهة المنافسة ، كان في السابق امتلاك الآلات الصناعية في المؤسسات يرمز إلى التقدم و الرقي، إلا أنه اليوم لا تعرف المؤسسات بآلاتها و تكنولوجياتها، و إنما قوتها في المعرفة المسيرة لها، و المتوفرة في موظفي المؤسسة و يكفي تصور نتيجة و صنع الإمكانيات المادية الأكبر الدول المتقدمة صناعيا و تكنولوجيا تحت تصرف أناس لا

خبرة لهم بكيفية استخدامها فنتيجة فشلها بالطبع،¹ فالفرد هو الذي يتحكم في التكنولوجيا و ليس العكس، و جعلها تخدم مصالحه و دافعية الإنسان تجعله دوما يبحث عن التطوير و التجديد، و هذه سمة لا تتوفر في موارد المؤسسة الأخرى والاعتماد على الموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية يضاف عليها نوع من الهيبة بمعنى آخر فإنه يصعب على المنافسين معرفة مصدرها، خاصة أنها نابغة من خصوصيات الفرد الكفوء، و هنا الحديث عن كفاءة الفرد تمس سلوكه و ذلك بالتفريق بين رد الفعل و سلوك المبادرة حيث يتم تفسيره سلوك الأفراد عن طريق التمييز بينهما، فرد الفعل قد يكون إيجابيا أو سلبيا أو هجوميا، أو دفاعيا، بناء أو مخربا.²

بينما في الميزة التنافسية، فهي تعترف بالفرد الكفوء، صاحب المبادرة، حيث يتميز بالسبق قبل الآخرين، و بالتالي عدم منح فرص للمحاكاة أو التقليد، و عليه فإن الفرد طاقة استراتيجية دائمة العطاء لأنه الأصل الذي يمتلك مجموعة القيم و المهارات، تؤهله لأن يكون قائد الأصول الأخرى و تصبح المؤسسة عبارة عن نظام مادي يقوده نظام تسييري.

✓ و اعتبار أن أصل الكفاءات هو الطاقات الفكرية و المعرفية المتوفرة في أفراد المؤسسة يعود إلى كافة الموارد الغير بشرية لها حد أقصى لا يمكن لها تجاوزه. و بالتالي فإن الاعتماد على التكلفة دائما مرتبط بالحد الأقصى للعائد الذي يمكنه تحقيق من وراء هذا الأصل، أو بالموارد (آلة، أرض، مواد خام) في حين أن الطاقة البشرية المتمثلة في الرأس مال الفكري هي الموارد الوحيدة الذي لا حد أو حدود لأفكاره أو طاقاته خاصة إذا تمكنت المؤسسة من جعل أو تفعيل المعرفة الشرطية تبعث و تعمل على الابتكار كما تجدر الإشارة إلى أن الرأس مال البشري يشير الي لكل الأفراد العاملين بالمؤسسة، و من بين هذا الطاقم توجد الأصول الفكرية، التي تخلق الابتكارات الممكن تحويلها إلى أرباح فلا بد من تمييزها عن الآخرين لأن هذه الأصول هي التي تشكل أساس منتجات و خدمات المؤسسة و إبداعاتها، مما يحقق الميزة التنافسية و تحصيل المزيد من القمة من وراء ابتكاراتهم.³

(1) أحمد رمضان مندور: اقتصاديات الموارد البشرية و الطبيعية، الدار الجامعية، القاهرة، 1996، ص 327.

(2) سليمان عائشة: دور التسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- عامل الكفاءات في المؤسسة- مذكرة ماجستير (غير منشورة) جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010 ص 42.

(3) راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية (د ت) ص 383.

اما بوتر porter الذي يعتبر أن الأصول غير المادية، هي المسؤولة عن الميزة التنافسية من خلال خلق القيمة التي تحقق بالتفاعلات التي تحدث ما بين مختلف مكونات رأس المال غير المادي و على رأسها المعرفة، القدرة على الإبداع ، و التحسين و التطوير.

حيث من أهم الكفاءات التي من الضروري توفرها في الأفراد و هي المثابرة و قدرة التأقلم مع الظروف المتغيرة، و قدرة التعلم و التحكم السريع بالإضافة إلى القدرة على اتخاذ القرار، و قيادة المرؤوسين بطريقة فعالة، إيجاد جو ملائم لتطوير مهاراتهم و تنمية العمل الجماعي و توظيف المواهب كما يشترط فيها أن تتوفر على خصائص الموارد الاستراتيجية:¹

(1) خلق القيمة: تعلق المؤسسات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع و تحفيز الموارد على محاربة كل أسباب و مظاهر الهدر و الفقد في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف على استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا العائد من الموارد و خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية: رضا العميل يبدأ من رضا العمال فلقد اكتشفت إحدى الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية و تقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفر المناخ الملائم و الحوافز المناسبة، و ذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين و تحسن من رضاهم الوظيفي.

(2) خاصية الندرة: إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة و لكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة و في هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية و استثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية.

إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرة العالية للإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسات استغلال هذه القدرات بما يحققه من ممارسات استراتيجية.²

(1) سليمان عائشة: مرجع سابق ص 44.

(1) مصنوعة أحمد: مرجع سابق ص 10-11.

(3) **عدم القابلية لتقليد:** و يكون ذلك لطبيعة أصحاب رأس المال الفكري، من حيث طبيعة الثقافة الغالبة في المؤسسة عدم إمكانية معرفة أو قياس مساهمة الموارد الميزة خاصة البشرية منها بسبب تداخل النشاطات و المهام، حتى و إن انتقلت إلى مؤسسات منافسة فإنها تجد صعوبة في التأقلم، و ذلك يعود إلى التعقيد الاجتماعي للعلاقات في إيجاد نفس الجو في العمل المحقق للتوائم و التآزر مثل ما هو موجود في المؤسسة الأصلية.

(4) **عدم القابلية للتبديل:** حيث لا يمكن تعويضه بمصدر آخر، أو يماثله ، ففي حال وجود ذلك لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية عن طريقه، لأنه يمكن للمنافسين الحيابة على هذا المصدر أو ما يماثله أي لا يمكن تعويضه بأي مورد آخر .

(5) **أن تكون نادرة:** أي أن وجودها في المؤسسة أو بمثابة غيابها في المؤسسات الأخرى بمعنى آخر اكتساب المؤسسة لهذه الفكرية، هو تضييع الفرصة على مؤسسات أخرى من أجل استغلالها في خدمة أهدافها التنافسية، فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات في ظل تصاعد المنافسة، هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة و المؤهلة و بالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل المؤسسة التي تمتلكها و تستخدمها ميزة في حد ذاتها.¹

(6) **خاصية التنظيم:** حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا للميزة المتواصلة فان علي المؤسسة أن تنظم من اجل استثمار مواردها البشرية حيث يتطلب التنظيم وجود النظم و الممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن توتي مزاياها المحتملة.²

(2) سليمان عائشة: مرجع سابق ص 44.

(3) مصنوعة أحمد: مرجع سابق ص 11.

❖ المبحث الثالث: تسيير الكفاءات

• المطلب الأول: أهداف تسيير الكفاءات

تسعى عملية تسيير الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- (1) زيادة تحسين تنافسية المؤسسة: تسيير الكفاءات هو أداة لتسيير الموارد البشرية التي تطمح إلى تحسين تنافسية مؤسسة ما. بحثا عن أفضل تلائم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمؤسسة و كفاءات الموارد البشرية المتوفرة.
 - (2) توليد القيم: بتجاوز تسيير الكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة استراتيجية رابحة للمؤسسة من التكيف مع المحيط الخارجي و ضبط مواردها الداخلية فيما بينها.
 - (3) تحديد و تقويم الكفاءات: تسيير الكفاءات يتحدد و يقيم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد التي تضم مختلف الكفاءات المهنية و التنظيمية الضرورية.
 - (4) المساهمة في إبراز نموذج تسيير جديد: تساهم الكفاءة في إبراز نموذج تنظيم جديد إنها تسمح بتسيير مجموعة من المعايير، القيم و الأفكار (الجودة خدمة الزبائن) لهذا يجلب تسييرها مفهوم جديد للتنظيم يساهم في بناء مفهوم القيم نفسها.
 - (5) التعريف بالمؤسسات الكفوة : تعتبر تسيير الكفاءة في المؤسسات الكفوة نتيجة مباشرة للتعريف بهذا النوع من المؤسسات فمن المزايا الأساسية لها هو تسيير الكفاءات إذا أنها تمنح للعمال مساحة حرة للعمل و اتخاذ القرار.
- يهدف تسيير الكفاءات في المؤسسات إلى البحث، استقطاب للحصول على الكفاءات الفردية و الجماعية و التي هي في حاجة إليها و لكن أيضا إلى فرزها و تنقيتها.
- و بصورة عامة يمكننا أن نقول بأن تسيير الكفاءات بهدف إلى تحسين أدلة المنظمة و تثمين الموارد البشرية و خلق القيم و المعارف التي عندما تثرى تدعى التعلم التنظيمي.¹

(1) عزراء بن شارف: مرجع سابق ص 273-274.

• **المطلب الثاني: متطلبات تسيير الكفاءات.**

من الناحية العلمية تشير تسيير الكفاءات التي مجموعة الطرق التقنيات و الوسائل الضرورية و المستخدمة من طرف مسيري الموارد البشرية لدعم جهاز الإدارة ككل و على هذا الأساس تتطلب عملية تسيير الكفاءات جملة من الشروط أهمها:

(1) **إدماج تسيير الكفاءات في استراتيجية المؤسسة:** فتسيير الكفاءات يكون أكثر فعالية عندما تكون الكفاءة مرتبطة بشدة بعمليات التخطيط الاستراتيجي مع معايير مردودية التنظيم الممكن قياسها، فتسيير الكفاءات عبارة عن نظام متكامل تتفاعل فيه كل مستويات المؤسسة، إنه أداة ديناميكية للتغيير الذي يحدث في إدارة المؤسسة بشكل عام.

و إشراف الإدارة على تسيير الكفاءات يساهم في منحها بعدا استراتيجيا أو على الأقل أن يسجله ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. التي يعبر عنها من خلال توجهات إدارة الموارد البشرية أثناء القيام بوظائفها المختلفة و لهذا يمكن اعتبار تسيير الكفاءات الجزء المتمم للتسيير الكلي لمؤسسة ما.

(2) **إشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات:** يؤدي تسيير الكفاءات إلى تركيز سياسة الموارد البشرية على العمال (أفراد و جماعات) باعتبارهم حاملي الكفاءات، فدور العامل جوهري خاصة في إعداد و تنفيذ نظام تسيير الكفاءات، فمع تسيير الكفاءات يصبح الأخير هو العامل الأساسي المفتاحي، فكفاءته هي محور تسيير الكفاءات ، و لهذا انطلاقا من تسيير الكفاءات يتم التركيز سياسة الموارد البشرية على العمال الذين عليهم أن يشاركوا أكثر في تنظيم و تسيير المؤسسة و في هذا العدد ننتظر من العمال أنماط مشاركة جديدة تمتد أبعد من العمل نحو فضاء واسع للنشاطات أبعد من العمل المحددة نحو المبادرة و القدرة على اتخاذ القرارات أبعد من مساهمة التعليمات نحو التسيير الغير المتوقع.

و يجب أن يكون العامل محفزا كفاية لتطوير قدراته العقلية التي تمكنه من تعليم دروس عملية انطلاقا من أوضاع يواجهها خلال مراحل حياته المهنية.¹

(1)عذراء بن شارف: المرجع السابق، ص ص 274 – 276.

(3) تجنيد عوامل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة: تسيير الكفاءات بمنح الوسائل النظرية و التطبيقية لبرنامج عمل يحسن من تكيف المؤسسة مع محيطها و هذا من خلال ضبط الموارد الداخلية فيما بينها و العمل على مواءمة الموارد البشرية و هذا عن طريق معرفة ماهية الكفاءات اللازمة المطلوبة و مقارنتها وبالكفاءات المتوفرة على مستوى المؤسسة فيصبح من الممكن توجيه عمليات تسيير الموارد البشرية بوضوح فيما يتعلق بالأجر ، التوظيف، التكوين، و الثقافة التنظيمية.

(4) اختبار مقارنة الكفاءة التي تتلاءم توجهات المؤسسة: عمليا أكدت سوندار ميشال 1993 على أنه يوجد ستة أنواع من المقاربات التي يعتمد عليها في تسيير الكفاءات و تتمثل في :

✓ مقارنة المعرفة بالعلم.

✓ مقارنة المهارات.

✓ مقارنة السلوكيات.

✓ مقارنة إدماج المعرفة، المهارات، التصرفات.

✓ مقارنة الكفاءة المعرفية.

✓ مقارنة النشاطات.

و كل مؤسسة تعتمد على المقاربة التي تتماشى مع مفهوم و ماهية الكفاءة بالنسبة لها و لهذا يجب أن يكون مفهوم الكفاءة المعتمد متفق عليه من طرف كل مستويات المؤسسة و على أساس هذه المقاربات يتم بناء تسيير الكفاءات.

• نماذج تسيير الكفاءات: لقد اعتمدت المؤسسات على نموذج جديد لتسيير اليد العاملة و أطلق عليه نموذج الكفاءات فنماذج الكفاءات تزود رابط التلاحم فهي الاسمنت الذي يضم عناصر نظام تسيير الموارد البشرية لمؤسسة فهي، تساعد المؤسسة على صياغة و إعداد نظاما لتسيير الموارد البشرية بطريقة متناسبة و موجودة و لهذا اقترح دافيد دبو Duboi David جملة من المعايير التي يجب اعتمادها في إقرار مدى صلاحية نماذج المعتمدة في تسيير الكفاءات و هي:¹

(¹) عذراء بن شارف: المرجع السابق ص 276.

- ✓ نماذج الكفاءات التي تنتج عن عمليات البحث و التطوير يجب أن تلائم مع الأهداف المحددة و تحقق الأهداف الإدارية للتنظيم.
 - ✓ مناهج البحث و التطوير المستخدمة يجب أن تنتج كفاءة ملائمة قانونية و مناسبة للاستعمال دون مخاطر.
 - ✓ مديري المؤسسات يجب أن يؤيدوا باستمرار منهج يتمحور حول الكفاءات كمقادير مفتاحية للنجاح الاستراتيجي للمؤسسة.
 - ✓ الارتباط المباشر للكفاءات الخاصة بالاستراتيجية أو بأهداف المؤسسة.
 - ✓ إعداد شكل الكفاءات الملائمة لمنصب أو لأدوار الخاصة التي تسمح بربط الأفراد الجيدين بمجموع المهام و المسؤوليات المناسبة لهم.
 - ✓ تسمح بالرقابة، إتقان و التطوير المتواصل لأشكال الكفاءات.
 - ✓ تسهل في انتقاء و تقييم، تكوين و تنمية الموظفين.
 - ✓ مساعدة أرباب العمل على اجتذاب أفراد ذوي الكفاءات نادرة و متفردة و اقتنائها صعب و مكلف.
 - ✓ مساعدة المؤسسات على تصنيف الكفاءات من أجل إعداد الأجور و تسيير المردود.¹
- و في المرحلة الأخيرة تشمل تسيير المعلومات الأساسية و الضمنية و المراسلة و تطوير المعلومات من أجل تقسيم الكفاءات و إدارتها ضمن رأس مال داخل كل المنظمات، و لذلك لتسهيل اتخاذ القرارات و حل مشاكل كذلك تحسن جذري في التوظيف بالمؤسسة.
- و الهدف من المراحل المكملة لبعضها هو ضمان أحسن الكفاءات التي تود بالمؤسسة اكتسابها في أحسن الظروف العملية (المهنية) التي يجب استخدامها في المؤسسة. رغم التغيرات التي تدخل ضروريا في المؤسسة أو المشروع.²

(1) عذراء بن شارف: المرجع السابق ص 277.

(2) نديرة بوزيد: مرجع سابق ، ص 73 .

• المطلب الثالث: مراحل تسيير الكفاءات:

تتمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات في المراحل التالية:

✓ **المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية:** بالاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار و توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور مقارنة ذلك من المنافسين بالإضافة إلى المؤشرات النوعية (الكيفية) لموردها من خلال أنظمة التقييم و موازنات الكفاءات من أجل وضع سجل الكفاءات المؤسسة.

✓ **توقع الأعمال المستقبلية:** يعتبر عنصر حيث يفترض أن تكون النظرة الاستراتيجية للمؤسسة واضحة، و التي تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءة الاستراتيجية، و وضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف).

✓ **وضع المخططات:** من خلال ذلك يمكن وضع مخططات التوظيف و التكوين و الحركية بين الوظائف، حيث تعتبر هذه المخططات الثلاثة أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات و ليس من السهل وضع هذه المخططات الثلاثة للاعتبارات التالية:¹

✓ **اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير.**

✓ **صعوبة التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير والذي يفترض تكوين جماعي وفردى صعوبة تنظيم مخطط الحركية بين الوظائف خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل دوران العمل ضعيف.**

أما فيما يخص مخطط التكوين، فيجب أن يوجد التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة لتسيير و الذي يفترض التكوين الجماعي و الفردي للتقنيات المستعملة و من جهة ثانية التكوين المستقبلي الذي يفيد المؤسسة في الوظائف الجديدة مستقبلا.

✓ **إذن فمخططات الحركية بين المناصب في كثير من الأحيان يصعب تنظيمها خاصة في المؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبارات هذه الحركية.**

(1) رحيل أسيا: مرجع سابق، ص 30.

تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع و الابتكار و تقلل الجانب الروتيني للمهام و الوظائف.

• المطلب الرابع: مجالات تسيير الكفاءات

في ظل التحديات التي تطرحها العولمة: فإن الكفاءات بحاجة غلى تسيير و متابعة و من خلال التقييمات الدورية كما هي بحاجة إلى تقوية و صقل من خلال عمليات التطوير، اعتمادا على التكوين و التدريب و التعلم، إلى غيره من مجالات الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية التي سوف نتناولها و هي:

✚ إعداد مواصفات الكفاءات البشرية.

✚ تقييم الكفاءات البشرية.

✚ تطوير الكفاءات البشرية.

✚ رواتب الكفاءات البشرية.

1. إعداد مواصفات الكفاءات البشرية: يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعية حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأدوات الوظيفية ، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف و هذا ما نسميه تحليل الكفاءات.

و يمكن القول أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات.

و توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات و جمع المعلومات حول الوظيفة و مجال العمل و كذا مهام و مسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك و من بينها الملاحظة في الميدان المقابلات الفردية و الجماعية، استمارات الكفاءات. بطاقات الكفاءات....الخ. و مهما تكن الطريقة المستعملة، لتحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية:

✓ نظرة شاملة للكفاءات الأساسية و المهمة.

✓ وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءات.¹

(1) كمال منصورى سماح صويلح: مرجع سابق ص 58.

2. **تقييم الكفاءات:** يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات و واحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف و القوة في الكفاءات، و سنحاول التعريف لبعض مقاربات تقييم الكفاءات.

1.2. مقاربات تقييم الكفاءات: تتضح أهم مقاربات تقييم الكفاءات في ما يلي:

✓ **مقاربة المعارف:** تتمثل هذه المقاربة في التقييم ممن خلال المعارف النظرية، و ذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد و الوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربات لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى إحدى مكونات الكفاءات.¹

✓ **مقاربات المهارات:** يقوم التقييم في هذه المقاربة على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات عملهم، و هي عكس المقاربة الأولى، لأنه حسب هذه المقاربة لا يمكن افتراض قدرات الأفراد مسبقاً، حيث يجب ملاحظتها أثناء أداء الأفراد لعملهم لمعرفةها.

✓ **مقاربة السلوكيات:** تعتبر هذه غامضة و غير واضحة، بسبب اعتمادها على معايير اجتماعية تستند على البعد السلوكي للفرد. فحسب هذه المقاربة أداء المؤسسة مرتبط بالسلوكيات الفردية و الجماعية المطورة غير أنه من الصعب تقييم مساهمة الفرد إذ تم فصل معارفه العملية و السلوكية كونه يمثل توليفه من مجموعة الموارد.

✓ **مقاربة القدرات:** وفقاً لهذه المقاربة يتم إخضاع المرشحين لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم، كما يتم إخضاعهم إلى تمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات الموجه لها هؤلاء الأفراد، حيث تساعد هذه المقاربة على إعطاء مؤشرات مهمة في التوظيف و تسيير المهن، و تجدر الإشارة إلى أن مدة تكون طويلة.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج عدة طرق لتقييم الكفاءات و هي:

(1) كمال منصوري سماح صويلح: المرجع السابق، ص 59.

- أ- تقييم الأفراد أثناء قيامهم بمهامهم: و هذا عن طريق
- ✓ التقييم على أساس المعارف النظرية التي يمتلكها الأفراد، و على أساسه يتم توجيه كل فرد إلى عمل معين حسب الكفاءات التي يمتلكها.
 - ✓ التقييم على أساس مهارات الأفراد حيث لا بد أن تكون هناك مرافقة ، حتى يتمكن المسؤولون من تقييم دوري لهذه الكفاءات.
 - ✓ التقييم على أساس سلوك الأفراد أثناء أدائهم للمهام الموكلة لهم.
- ب- تقييم الأفراد قبل التحاقهم بمناصبهم: حيث يتم إخضاع الأفراد إلى اختبارا للحكم على قدراتهم للحصول على المنصب قبل التحاقهم به.¹
3. تطوير الكفاءات البشرية: تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر و عليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة في إحداث تغيراته و دون شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات أهمية استراتيجية.²
- وبالإمكان إحصاء عدد من المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات في النقاط التالية :
- تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل تركز على المعرفة، الخبرة، و المهارة، مما يجعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي و قوة العمل، بل تعتمد أكثر على الموارد الغير مادية، و هو ما يحول المعرفة و الكفاءة إلى موارد استراتيجية للإنتاجية
 - في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض أصبح لازما على المؤسسة لضمان الاستمرار و النجاح حيازة القدرة على رد الفعل السريع (الارتداد) استباق الفعل لبلوغ ذلك ينبغي التعويل أولا و قبل كل شيء على الكفاءات و المعارف.
 - في سياق يتم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيلا من قبل، يحتاج المسيرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل و معالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة و الصائبة.

(1) رحيل أسيا: مرجع سابق ص 31، 32.

(2) كمال منصوري سماح صويلح: مرجع سابق ص 62.

• تمكن سياسة تطوير الكفاءات و إدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعليم المستمر، تقاسم المعلومات و المعارف و التعاون و التنسيق بتلقائية في ما بين الأفراد المنتمين للمنظمة أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة.¹

○ بعض أساليب تطوير الكفاءات:

سوف نتطرق إلى بعض أساليب تطوير الكفاءات و المتمثلة في:

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

ب- **التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات:** قديماً المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح و الإقتراحات، يقدم الدروس و التعليمات و كذا المساعدة، يشجع و يحفز الأفراد لإيجاد الحلول لأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة و يوافقون الأفراد في عملية التعليم، أما مدربوا الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات و يحاولون فهم العلاقات الداخلية و تحفيزهم على التعليم.

و من أجل صيانة الكفاءات يجب أن تتوفر الشروط التالية:

- ✓ تنظيم وضعيات عمل بطريقة تعطي الفرصة لوضع في العمل الموارد المملوكة أو المكتسبة لدى الكفاءات (معارف، معرفة علمية...)
- ✓ توقع و تنظيم أعمال لتكوين تسمح بتعميق أو تقوية الكفاءات.
- ✓ وضع في التنفيذ إجراءات تسهل الاتصال حول الكفاءات داخل أو خارج المؤسسة.
- ✓ استعمال برنامج يسمح بمتابعة عروض و طلبات الكفاءات داخل المؤسسة.
- ✓ تشجيع تبني عملية تشكيل و رأسملة الكفاءات و الطرق العلمية.²

(1) ثابتي الحبيب و بن عبو الجيلالي: مرجع سابق ص 218

(2) كمال منصوري سماح صويلح: مرجع سابق ص 62.

- ✓ تحضير و متابعة جدول اليقظة حول عمليات صيانة الكفاءات.
- ✓ وضع في العمل إجراءات تحقيق الصيانة الدورية للكفاءات.
- ✓ تحقيق موازنات مهنية للكفاءات.
- ✓ تحقيق تقنيات دورية لنتائج التكوين حول تسيير الوضعيات المهنية و الأداء في وضعيات العمال.

4. رواتب الكفاءات: تمثل رواتب الكفاءات إحدى المواضيع الحساسة في المناقشات الخاصة بتسيير الكفاءات، إذن هذا الأخير لديه فرض نجاح أكثر إذ لم يتم إرفاقه مباشرة بالرواتب، و عليه يجب على المسيرين أن يكونوا أكثر حذرا عند جمع الكفاءات و تطويرها في وضعية الرواتب.¹

إن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات و تقديم الخدمات نتقدم مع الوقت، و عمليات التقييم كانت تفقد بالنسبة لأهداف قابلة للقياس و متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن صيغ العمل بالمؤسسات صدرت أكثر مرونة و بذلك انبثقت مفاهيم جديدة كالعمل في الفريق و العمل عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف و يتقاسمون المسؤوليات، و أعمالهم يخضع للقياس بشكل يوضح كفاءتهم و قدراتهم في العمل.²

و من بعض العوامل المؤثرة على رواتب الكفاءات:

الوظيفة أو الدور، القدرة على تقديم خدمات من الفرد. كفاءات الفرد سوق العمل قيم و ثقافة المؤسسة.

- ✓ كما أن الشفافية عنصر مهم في نظام الرواتب.
- ✓ و لقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات و هي سياسة أجرية متوافقة و مؤسسة على العوامل السابقة الذكر يتوقع إرفاق الكفاءات في:
- ✓ الأجر القاعدي.

(1) كمال منصورى سماح صويلح، مرجع سابق ص 63-64.

(2) نديرة بوزيد: مرجع سابق ص 76.

- ✓ الجزء المتغير من الأجور العالوة، تعويضات الأعمال الإضافية.¹
- ✓ الميزة المحتملة (تأمينات، سيارة الوظيفة...)
- ✓ احتمالات التطوير، و مرونة ظروف العمل...

و يركز le boter في توضيح العلاقة بين الكفاءات و أنواع الرواتب على الكفاءات الفردية أو الجماعية من جهة أخرى، و يمكن أن تحدد الضيع الأخرى من هذه العلاقة وفق خيارات سياسة الرواتب المتبعة من قبل المؤسسة و يمكن توضيح العلاقة بين تسيير الكفاءات و أنواع الرواتب الجدول بالتالي:

جدول رقم " 4 " العلاقة بين تسيير الكفاءات و أنواع الرواتب.

✓ على أساس موضوع الأعمال في شبكة التصنيفات (مستوى الدخول و مستوى الخروج) ✓ على أساس إكساب كفاءات جديدة ضمن فضاء التطور المكون من قبل العمل	الرواتب الثابتة	
	علاوات المؤسسة	
✓ على أساس الأداءات الجماعية (وحدة، فريق...) ✓ تقدير المرجع بمؤشرات الأداءات الجماعية. ✓ على أساس ما هو هام من أجل الحث على التعاون بين الكفاءات الفردية.	علاوات الآداء الجماعي	الرواتب المتغيرة
✓ على أساس بلوغ الاهداف الفردية. ✓ فرض إمكانية تحديد المساهمة الفردية في النتيجة. ✓ السهر على ألا تأتي العلاقات الفردية ضد أهداف التعاون بين الكفاءات الفردية.	العلاقات الفردية	

المصدر: كمال منصوري، سماح صويلح: المرجع السابق ص 66.

(1) كمال منصوري سماح صويلح: مرجع سابق ص 65.

• **المطلب الخامس: أدوات تسيير الكفاءات و عوائقه**

أولاً: أدوات تسيير الكفاءات:

يمكن أن نميز نوعين من الأدوات لتسيير الموارد البشرية و المرتبطة بشكل خاص بتسيير الكفاءات و هي:

1- أدوات العرض: أهم هذه الأدوات و أكثرها استعمالاً في تسيير الكفاءات هي:

أ- مرجع الكفاءات: ما يعرف بمرجع الوظائف الذي يفصل بين ماذا يجب على الفرد العالم عمله أو القيام به في إطار المنصب أو الوظيفة التي يشغلها (مهام، نشاطات، أعمال).
و يعرف مرجع الكفاءات على أنه قائمة بالكفاءات الملائمة و المناسبة لوظيفة ما ، فهو الجزء الثاني من بطاقته استخدام الكفاءات المطلوبة و الكفاءات المطلوبة المملوكة من طرف العمال و بفضلها تتخذ قرارات الإلتقان.

و لمرجع الكفاءات أهداف فهم يضم و يجمع كل الكفاءات الضرورية لتنفيذ مجموعة من الوظائف النموذجية و إنها تسمح بضبط الكفاءات الحقيقية مع متطلبات المؤسسة فيما يتعلق بالتكوين، التوظيف، التحفيز.

و يعتبر مرجع الكفاءات أداة في خدمة القيادة و من خلاله يتم توجيه الكفاءات في المؤسسة و هو واقعياً يقوم بعدة وظائف ممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم "05" أهم مجالات إستخدام مرجع الكفاءات.

الوظيفة	غايات و أهداف
التوظيف	تحديد الشكل المطلوب الواجب توفره في المرشحين للتوظيف.
المسار المهني	✓ تحديد مجموعة أو فرد ما الكفاءات المبتقية للحصول عليها. ✓ تحديد أوضاع العمل التي تسمح و الحصول على الخبرات الوظيفية. ✓ تنظيم و استخدام جهاز فردي أو جماعي وظيفي لتنمية و تطوير الكفاءات
التقييم	✓ تقييم آلية التوظيف. ✓ تقييم الكفاءات الجماعية المملوكة من طرف الفريق. ✓ تقييم الكفاءات المملوكة من طرف الفرد.
التكوين	معرفة الكفاءات المطلوبة للتنمية.

المصدر: عذراء بن شارف: المرجع السابق ص 311.

✓ بما أن عملية إنشاء مرجع الكفاءات عملية بسيطة و سهلة تتجز من طرف كل عناصر المؤسسة لأنها تتطلب إتباع طويقة نظامية تحترم من خلالها مراحل إنجازها التي تقدر بسبعة مراحل و هي:

- ✓ إحصاء الأعمال و الوثائق الموجودة.
- ✓ تشكيل مجموعات العمل.
- ✓ إعداد قوائم للنشاطات.
- ✓ تحويل النشاطات إلى كفاءات.
- ✓ اقتراح و تصنيف الكفاءات.
- ✓ اقتراح تمثيل أو طريقة عرض لمرجع الكفاءات.
- ✓ تحسين مرجع الكفاءات.

ب- خريطة "البطاقة" البيانية للمهن الوظائف:

من بطاقة بيانية لوظيفة تسمح بالحصول على رؤية قريبة للوظائف ذات الكفاءات المشتركة إنها تساعد على إدارة المسار الوظيفي و على توضيح مخططات الوظائف الممكنة و أكثر من كل هذا هو القيام بالإعلام على المستوى المؤسسة بأن شخص ماله الكفاءة و الإمكانيات المبحوث عنها و هذا يكلف أقل من التوظيف الخارجي.

ج- **حصيلة الكفاءات:** هي عملية فردية هدفها القيام بتحديد كفاءات الفرد. موضوع الفرد بالنظر إلى وضعية أو مشروع حالي أو مستقبلي.

و هناك هدف رئيسي لحصيلة الكفاءات يتمثل في الرد أو الإجابة على رغبة فردية في معرفة الذات والحصول على معلومات حول الذات، فهي تجيب على سؤال من أكون ؟ أو أين أنا وظيفيا ؟ ما هو المستقبل المنتظر ؟ هذه الرغبات غالبا ما يكون الحافز من وراءها هو رغبة العامل في معرفة موضعه المهني و تسيير المسار المهني الخاص به.¹

(1) عزراء بن شارف: المرجع السابق ص 311، 312.

و تمر عملية إنشاء حصىلة الكفاءات بثلاث مراحل هي:

- المرحلة التحضيرية: تحليل الطلب و تحديد خطة العمل.
- مرحلة البحث و الاستقصاء: تحديد طبيعة و نوعية الحصىلة هل هي شخصية وظيفية ، أو من أجل المسار المهني.
- المرحلة الختامية: وضع وثيقة عرض خاصة بالحصىلة.

و حتى تتجح عملية حصىلة الكفاءات يجب أن تتوفر على شرطين أساسيين هما:

- التسيير المناسب لما قبل و بعد عملية حصىلة الكفاءات من طرق الإدارة و مسؤولي الموارد البشرية.
- توفر عقود واضحة بين العناصر الثلاثة: أفراد المؤسسة، التنظيم الذي يشرف على إنجازها.

د- **محفظة الكفاءات:** إنها ملف المكتسبات و الكفاءات التي يحوزها أو اكتسبها إثر تكوين الفرد يتشكل انطلاقا من القيام بتحليل و استخلاص من الخبرات الوظيفية الاجتماعية و الشخصية و هي تساعد الفرد على تحديد و إعادة تجديد ما يكون قادرا على فعله.

ف تحليل الخبرة التي يتم إعدادها يمكن أن يصبح رأس مال حقيق يساعد الأفراد على إبراز قدراتهم إمكانياتهم و يعتمد في عمليات التوظيف، الترقية، و بشكل خاص في تحديد ميادين و مجالات التكوين.

و يتم إنشاء محفظة الكفاءات من طرف الشخص نفسه " صاحبها " فهو وحده القادر على التعبير و التصريح بخبراته و وصفها، و من أجل الموضوعية و الدقة بتحسين أن يرافقه مسؤول عنه أو مسير مسؤول عنه أو سير مسؤول الموارد البشرية و تتضمن محفظة الكفاءات ثلاثة أجزاء هي:

✓ **جزء خاص بالماضي :** الذي يصف المكتسبات خلال التكوين المكتسبات الوظيفية و الشخصية للأفراد.

✓ **جزء متطلع للمستقبل:** يصف التحركات، الحوافز، الاهتمامات الوظيفية للأفراد.

✓ **جزء يخص للوثائق و الإثبات:** دبلوم، شهادات، تربيصات و وثائق متعددة.¹

(¹) عذراء بن شارف: المرجع السابق، ص 316.

2- أدوات التقييم: يعتمد تقييم الكفاءات على حملة من الأدوات و هي:

أ- **المقابلات السنوية:** تعدد المقابلات السنوية من الطقوس المؤسسات التي تمارس في جل المؤسسات و على الرغم من أنها تعرف بعدة تسميات و هذا تبعا لأهدافها و الثقافة السائدة في المؤسسة إلا أنها تشد أكثر على أبعاد التقييم في المقابلة، و لهذا تعتبر الأداة الأساسية لممارسة التقييم. توجد هناك العديد من أهمها.

✓ مقابلات متابعة الأهداف.

✓ مقابلات تنظم حول الحصيلة و النتائج.

✓ مقابلات حول الكفاءات.

• **أهداف المقابلات:** تختلف أهداف التقييم باختلاف مصادرها:

1- بالنسبة للمؤسسة:

✓ مركز قوة من أجل التمكين من الأهداف الاستراتيجية.

✓ قياس إسهامات الأفراد في نتائج و النشاطات المحققة.

✓ تقييم الكفاءات و المتابعة الفردية للنشاطات.

✓ تحفيز و تنشيط العمال من خلال تشجيع الاستماع و تبادل وجهات النظر و إنشاء

عرض موحد حول الأجبر و نتائجه و إمكانيات تطويره.

✓ تطوير الكفاءات من خلال تحديد الاحتياجات و الفجوات أو التعرف على قدرات

العمال.

2- بالنسبة للعمال.

✓ إنها فرصة للحصول على عائد عن فعالية و جودة عمله.

✓ الإفصاح عن طموحاتهم المهنية و عمليات التكوين المرغوب فيها.

ب- **مراكز التقييم:** هي موجهة لتقييم الإمكانيات النوعية، ملاحظة قدرات التطور الفردي من

أجل اتخاذ قرارات التوظيف الداخلي و الخارجي و أيضا تسيير المسار الوظيفي، و تعتمد على مراكز

التقييم على العديد من أساليب التقييم و الأكثر ملائمة بالنسبة لتقييم الكفاءات هو أسلوب المحاكاة أو ما

يعرف بتقييم الوضعيات أو اختيار الوضعيات، فمن أجل تقييم إنشاء كفاءات أكثر واقعية¹، و لتقييم

(¹) عذراء بن شارف: المرجع السابق، ص 319.

الكفاءات الحقيقية التي يمتلكها شخص ما لا بد أن يتم إعداد وضعيات مهنية تحاكي الوضعيات الحقيقية الموجودة في أرض الواقع و التي يمكن أن يصادفها العامل أثناء أدائه لعمله.

و لهذا يتم وضع الفرد في وضعية مماثلة للوضعية، الحقيقة للعمل تم يطلب منه التصرف و هذا خلال فترة زمنية محددة يمكن أن يكون لوحده أو ضمن جماعة و الهدف هو ملاحظة استخدامه لكفاءته و إمكانيته، قدراته خصائصه الشخصية و أيضا تكيفه مع البيئة المستقبلية و ترافق هذه الاختبارات في العادة باعتبارات نفسو تقنية.

و يهدف مركز التقييم من خلال المحاكاة الي:

- ✓ ملاحظة تصرفات الأجراء أو المترشحين للتمكين من إصدار الحكم عليهم إذا كانوا ملائمين للمنصب المعنى أم لا.
- ✓ تقليص الأخطاء التي يمكن أن تقع عند اختبار العمال.
- ✓ التحسين العام لنظام التقييم بالمؤسسة .
- ✓ الإجابة على المتطلبات الجديدة للمؤسسة لأن مركز التقييم يتولى الحصول على الكفاءات .

✓ تأسيس جدول القيادة الذي يهدف إلى تطوير الكفاءات و متابعة الأجراء.

✓ تساعد العمال في تحديد و التعرف على إمكانياتهم و نقائصهم.

ثانيا- عوائق تسيير الكفاءات:

إذا كانت نماذج تسيير الكفاءات ليست سليمة و تشوبها بعض المخاطر عند الاستعمال يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج سلبية فقد:

✓ تقود المؤسسة إلى اكتساب كفاءات غير ملائمة بدون رؤية واضحة للأهداف و الاستراتيجيات.

✓ تكون مكلفة جدا و مضجرة في إدارتها.

✓ نقص إدراك الكفاءات التنظيمية الأساسية بسبب رداءات نقلها من طرف الموظفين.¹

(1) عذراء شارف: المرجع السابق ص 378.

✓ سوء دمج الكفاءات المبدعة و عدم الانسجام فيها بينها أو عدم وجود تكامل بينها كفاءات التبادل الثقافي.

✓ هذه النماذج لا تضبط شيء للمؤسسات التي تجد صعوبة في التفريق بين المردود الإيجابي والمردود السلبي عندما تكون الكفاءات عمومية أكثر.¹

المطلب السابع: تفعيل دور الموارد البشرية " نموذج لتسيير الكفاءات البشرية "

إن التخطيط للموارد البشرية و مسار التوظيف و التنمية و التكوين و تقييم الأداء تعد نماذج لتسيير فعال للموارد البشرية، و الذي يختص بالكفاءات بالمؤسسة، كما يمثل المساهمة التنظيمية في استقطاب و تنمية الكفاءات البشرية، و عليه فإن نموذج الكفاءات الفردية يجعل من استراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة و ملائمة تساهم في خلق الموارد بالمؤسسة.

فالكفاءات تعتبر رأس مال فكري بشكل فردي و جماعي في تحقيق التميز و الإبداع فقد أصبح التنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبداع التكنولوجي المرتكز على العلم و المعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية، فيجب تحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة بما يسمح بظهور معرف جديد و بتنمين قدرات و مهارات متاحة و متراكمة من خلال الخبرات و التدريبات الفردية و الجماعية، و عليه نموذج تسيير الكفاءات البشرية يوضح في محور القدرة و الكفاءة التسييرية و التنظيمية الذي يمنح المسؤولية للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي، بما يساهم في خلق القدرات و المهارات، مدخلا لبناء الكفاءات الضرورية.

و لتفعيل دور المورد البشري من منظور تسيير الكفاءات البشرية، على المؤسسات أن تقوم بإنشاء نموذج بشكل عام لتسيير الكفاءات و الذي يمثل في المراحل التالية:

(1) عذراء شارف: المرجع السابق، ص 320.

المرحلة الأولى: تخطيط الكفاءات

و ذلك عن طريق تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية كما و نوعا و التي تمكنها من تحقيق أهدافها، و منه نستطيع تحديد الكفاءات البشرية كما و نوعا و التي تمكنها من تحقيق أهدافها، و منه نستطيع تحديد الكفاءات التي تحتاج لجلبها و و أيها تحتاج للتطوير و هذا من خلال:

- ✓ التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية.
- ✓ التنبؤ باحتياجات الكفاءات و مدى توفرها في سوق الشغل.
- ✓ تحديد الانحرافات في الكميات و النوعية للكفاءات.

المرحلة الثانية: إنشاء مرجعية الكفاءات

و ذلك بإنشاء قائمة الكفاءات المتطلبة بممارسة الوظائف، بحيث تسمح بدراسة الوظائف و القدرات البشرية للمؤسسة و تمثل قاعدة لضبط الكفاءات مع متطلبات سياسية التوظيف و التدريب.

المرحلة الثانية: استقبال و دمج الكفاءات الجديدة:

ليكون الاستقبال فعالا يجب على المؤسسة إتباع ما يلي:

- ✓ تسهيل و تعزيز الدمج الاجتماعي و المهني للموظف في محيط عمله الجديد.
- ✓ السماح للموظف بالحصول على إجازات لتساؤلاته و حصوله على المعلومات المتعلقة بعمله.
- ✓ التحقيق من الموظف يفهم بشكل جيد المتطلبات المتعلقة بمهامه و الأدوار و المسؤوليات الخاصة به.
- ✓ السعي بجعل الموظف يتعلق بالمؤسسة و يساهم في تطوير سمعتها و صورتها.¹

(1) نديرة بوزيد: المرجع السابق، ص ص 80، 81.

الخلاصة:

تعتبر إدارة الكفاءات مجموعة من تطبيقات إدارة الموارد البشرية بحيث تعني بكفاءات الموظفين فهي تمثل في جذب و استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات و العمل على تطوير و تنمية كفاءاتهم و استثمارها و المحافظة عليها و معرفة تسييرها و التعامل معها كشريك في المؤسسة من أجل تحقيق اهداف المنظمة و زيادة الفعالية التنظيمية.

الفصل الثالث :

الفعالية التنظيمية

تمهيد:

إن الفعالية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة للتطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، وموضوع الفعالية التنظيمية هو موضوع معقد بتعقيد المنظمات نفسها، وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات.

وبما أن الفعالية التنظيمية من المواضيع البالغة الأهمية فسوف نحاول تسليط الضوء عليها من خلال هذا الفصل.

❖ المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

• المطلب الأول: أهمية الفعالية التنظيمية

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها وأنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكنها من تحقيق الأهداف التي تعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعهم مؤسسة واحدة.

فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها ففي مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسة عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذن أن فعالية المجتمع والمؤسسات العامة فيه.

تعتبر الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.¹

كما تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ون ثمة فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وهي أخيراً معيار للحكم على نجاحه.² وتعتبر أيضاً بمثابة أداة لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، وفي جميع مجالات نشاطها فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص أبعاد الميزة التنافسية.³

• المطلب الثاني: خصائص التنظيم الفعال

ارتبطت فعالية التنظيم في القدرة على تحقيق الأهداف وتعددت ذلك لترتبط بإيجاد نوع من التكيف مع البيئة المحيطة به والنمو والبقاء، لذلك يمكن القول أن هناك إطاراً صحياً ذا خصائص معينة يشمل التنظيمات الصحية، وهذه التنظيمات تختلف في حدود هذا الإطار من حيث درجات الصحة والفعالية، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

✓ توفير السلامة المهنية: ويكون هذا بتوفير طرق العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل.

(1) فريد النجار: النظم والعمليات الإدارية، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1999، ص399.

(2) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998، ص28.

(3) فريد النجار: مرجع سابق، ص400.

- ✓ **المناخ الاجتماعي الفعال:** وذلك بتوفير بيئة تنظيمية يُحفز فيها الأفراد على العمل بكل طوعية وفعالية.
- ✓ **استغلال فعال لقدرات الأفراد:** وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية وتنظيم عمل يوفر فرص النمو الوظيفي وفرص أو مساعي لممارسة السلطة والمسؤولية.
- ✓ **تحديد الأهداف بدقة:** أي وجود هدف أو أهداف محددة، ومتفق عليها يعرفها الأفراد والمديرون، كما توفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.
- ✓ **وجود معيار موضوعي:** حيث يتم تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرارات بناء على معيار موضوعي وهو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.
- ✓ **مراكز اتخاذ القرار الفعالة:** يكون ذلك بإنجاز مراكز لاتخاذ القرارات حيث توجد والمعلومات الملائمة وترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- ✓ **وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية:** حيث أن هناك عائد لقاء العمل المنجز وهذا يجعل العامل في غنى عن المكافآت المعنوية ما تعلق منها بطبيعة العمل، وحاجات الاحترام والاستقلال وإنجاز الذات.
- ✓ **نظرة إيجابية للأفراد:** ويكون ذلك بالتعرف على واقع الأفراد، ومن ثمة حسن توجيه طاقاتهم وتأكيد مفهوم العضوية والالتزام.
- ✓ **تشجيع التعاون بين الأفراد:** حيث أنه في إطار تحقيق أهداف التنظيم يتم تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق الأهداف، والتصدي للنزاع والتطاحن واتخاذ العلاج السريع.
- ✓ **قياس الانجازات بدقة:** فالقياس الدقيق من شأنه كشف نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.
- ✓ **تطلع التنظيم إلى فرص التحسين:** وذلك بالبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والابتكار وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة، وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.
- من الناحية النظرية نجد أن كل هذه الخصائص لها أثر في زيادة درجة الفعالية إلا أن ذلك يبقى مرتبطاً بخصوصية كل تنظيم، وطبيعة أهدافه، ونشاطه.¹

(1) حنان تيغزة: مرجع سابق، ص ص 115، 116.

• المطلب الثالث: صور الفعالية التنظيمية:

تأخذ الفعالية التنظيمية للمنظمة عدة صور تظهر في:

(1) الصورة الاقتصادية: وهي الصورة المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية:

- درجة تحقيق الأهداف.

- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطويرها.

- نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة.

(2) الصورة الاجتماعية: وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كأطراف

فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج، وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية:

- المناخ الاجتماعي في المؤسسة

- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة في المؤسسة.

- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.¹

إن النجاح الاجتماعي يُعرف بأنه التشغيل الجيد النسبي والتقليل في ذات الوقت من التشغيل النسبي المعبر عنه من طرف الفاعلين الداخليين بالمؤسسة أو المنظمة، ويشكل هذا التعريف في إطار النظرية الاجتماعية الاقتصادية وهو شامل لستة ميادين تطابق منظورات مختلفة ظروف العمل، تنظيم العمل (الاتصال، التنسيق، المشاورة) تسيير الوقت، التكوين المندمج وبدأ التنفيذ الإستراتيجي.²

(3) الصورة التنظيمية: وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويمكن تأخذ الصورة

التالية:

- احترام الهيكلية الرسمية والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم

التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكلية الفعالة والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكلية الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.

- العلاقات بين المصالح: باعتبار أن لكل مصلحة طريقة عمل خاصة بها وأهداف

خاصة بها، ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.

(1) خليل محمد حسين الشماخ: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص327.

(2) سعد بشاينة: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منثوري، قسنطينة، 2001، ص45.

- نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.

- مرونة الهيكل والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيه.¹

• المطلب الرابع: مداخل الفعالية التنظيمية

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية وعدم قدرة الباحثين المتخصصين على وضع تعريف موحد وجامع لمعنى الفعالية التنظيمية أدى إلى ظهور مداخل مختلفة هدفها، دراستها وقياسها، ويمكن تصنيفها إلى مدخلين رئيسين وذلك حسب تطورها وهما: المداخل التقليدية والمداخل الحديثة

1. **المداخل التقليدية:** لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات) ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات، ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية بهدف تسويتها، وذلك على النحو التالي:²

1.1. **مدخل النظم:** يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على مدخلات المنظمة، حيث يفترض هذا المدخل عن تحقيق الفعالية التنظيمية عندما تتوافر القدرة النسبة أو المطلقة للمنظمة على استحواد مواردها من البيئة التي تعمل بها باعتبارها أن الموارد تتصف بالقدرة.³

ويعتمد هذا المدخل في تحديد فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد ومن أهم هذه المؤشرات:

القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية، قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية. وقدرة أصحاب القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.⁴

(1) خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص 327.

(2) صالح نوار: مرجع سابق، ص 203

(3) طارق طه: التنظيم النظرية الهياكل التطبيقات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 117

(4) أحمد ماهر: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 37

ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الاهتمام بالنتائج فقط. وخاصة النتائج المادية ممثلة في الأرباح والعوائد وإهمال العناصر الأخر المؤثرة، ومنها الكفاءة أو علاقة المنظمة بالبيئة، لا يعطي الصورة الواضحة من فعالية إدارة المنظمة.

أضافت هذه الدراسات عوامل أخرى: مثل القدرة على التكيف والاستقرار والتكامل والروح المعنوية للعاملين والاستغلال الأمثل للموارد والمصادر المتاحة.

وهذا يعني أن هذا الاتجاه ينحوا إلى الأداء الكلي للمنظمة وإدخال موضوع الكفاءة إلى جانب الفعالية، وبعبارة أخرى يمكن القول أن مدخل النظام يأخذ في اعتباره كافة العناصر المؤثرة الداخلية منها والخارجية، الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي فهو يمثل مدخلا متكاملًا للفعالية.¹

إذن فإن معايير الفعالية التنظيمية في مدخل النظم هي كالآتي:

- قدرة المنظمة على التجاوب مع البيئة في الحصول على المدخلات
- قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى منتجات وخدمات (أي العملية الإنتاجية)
- قدرة المنظمة على توصيل المخرجات إلى البيئة وضمان قبولها لها
- وضوح خطوط الاتصال (أي المعلومات المرتدة) والتي تساعد على أي عمليات تصحيحية في المدخلات العمليات أو المخرجات.²

لكن هذا المدخل يعاني من أوجه قصور أهمها:

- لا يركز مدخل النظم على غاية أو هدف محدد ينبغي أن تسعى المنظمات للوصول إليه وإنما يسعى التركيز كله على الوسائل اللازمة لتحقيق الفعالية الكلية.
- يعتمد المدخل على معيار البقاء كمؤشر نهائي لقياس الفعالية الكلية، بدلا من التركيز على غايات محددة قابلة للقياس، فمعيار البقاء يتسم بالغموض إلى جانب صعوبة قياسه.³

2.1. مدخل العمليات الداخلية: تتضمن مدخل النظم لتحديد الفعالية في نهاية مؤشرات الاتصال ودرجة مقبولة من المنافسة وحتى الصراع وكذا الرضا الوظيفي، وكلها مؤشرات منبعها الاتصال المتفاعل داخل المنظمة، وهي المحاور التي ركز عليها مدخل العمليات الداخلية الذي اهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، ووجود مناخ نفسي سائد بين العاملين فيها. وتعتبر المنظمة

(1) صالح بن النور: مرجع سابق، ص203

(2) مؤيد سعد سالم: نظرية المنظمة، الهياكل والتصميم، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص45

(3) محمود علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص455.

فعالة وفق لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم، والعنصر الهام في الفعالية وفقا لهذا المدخل هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد.

ومن مؤشرات تحديد الفعالية من خلال هذا المدخل، وجود مناخ إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة، ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة وهذا بارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا إستراتيجيا هاما، ورغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب فمن أوجه قصور هذا المدخل: تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي ورضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية.¹

3.1. مدخل الأهداف:

يتخذ مدخل الأهداف من مدى تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بالمخرجات من سلع وخدمات ومعايير لقياس الفعالية التنظيمية للمنظمات.

ويعتبر العديد من المنظرين أن مدخل الهدف يعد هو المدخل المنطقي لقياس الفعالية التنظيمية نظرا لأن مخرجات المنظمة من السلع أو الخدمات هي المحققة للهدف العام الذي تسعى إليه منظمات الأعمال وهي الربحية، وبدونه ينعدم مبرر رئيسي لتواجد منظمة الأعمال الهادفة للربح.²

وطبقا لهذا المدخل نجد أن العديد من الكتاب مثل جيمس برايس، جروس، أميست أيتزوني يرون أن فعالية المنظمة تتمثل في قدرتها على تحقيق أهدافها:

كما يرى كل من "جور جيوبولوس وتاتوم" الفعالية التنظيمية على أنها قدرة التنظيم كنظام اجتماعي على تحقيق أهدافه دون الضغط على أعضائه وموارده.

ويعرف كل من كارتر وكاهن "الفعالية بأنها قدرة المنظمة على تعظيم العائد بكل الوسائل الممكنة".

(1) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص280.

(2) طارق طه: مرجع سابق، ص119.

وما وُجّه من نقد إلى لفظ الأهداف يُوجه أيضا إلى لفظ العائد وخاصة ما يتعلق العوائد نظرا لتعدد الأطراف المختلفة المرتبطة بالمنظمة وبالتالي يظل لفظ العائد مبهما يحوطه الغموض، وتغوزه الدقة والتحديد.

- وعلى الرغم مما يتمتع به هذا المدخل -مدخل الأهداف- من وجهة ورغم أن تحقيق الأهداف يمكن أن يكون بوجه عام معيارا من معايير فعالية التنظيم، إلا أن شكوكا قد جاءت حول هذا المعيار ومنها: هل تتعامل مع الأهداف الرسمية أم الأهداف المعمول بها. وإذا كان هناك أكثر من هدف فكيف نوفق بين هذه الأهداف المتعارضة، وإذا أخذنا بمنهج الأهداف فهل يمكن أن نصل إلى مقياس عام للفعالية يمكن تطبيقه على جميع المنظمات باختلاف أنواعها أم مقاييس متخصصة وليست عامة. وهذا بالإضافة إلى بعض المشاكل الأخرى مثل صعوبة قياس بعض الأهداف وصعوبة الفصل بين المتغيرات التنظيمية وغيرها من المتغيرات الأخرى التي تؤثر على درجة تحقيق الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك فإن أهداف التنظيم غالبا ما تكون متعددة، فقد تكون أهدافا اشتقاقية تنبثق من الأهداف العامة.¹

2. **المدخل المعاصرة:** نتيجة للقصور التي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد طرق التعامل معها ومن أهم هذه لمداخل ما يلي:²

1.2. **مدخل أصحاب المصالح:** يفترض مدخل أصحاب المصالح أن الفعالية التنظيمية تتحقق وفق المنظمة على إرضاء كل طرف من أصحاب المصالح في استمرار ونجاح منظمة الأعمال، ويتمثل أصحاب تلك المصالح في الملاك، الموظفين، العملاء، الدائنين، المجتمع، الحكومة، ولكل طرف من هؤلاء له معايير الفعالية التنظيمية الخاصة به كما يوضحه الجدول التالي:³

(1) محمود علاء الدين عبد الغني محمود: مرجع سابق، ص452.

(2) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص36.

(3) طارق طه: مرجع سابق، ص206.

جدول "06" معايير الفعالية التنظيمية لأصحاب المصالح

أصحاب المصلحة	معايير الفعالية التنظيمية
1 الملاك	العائد المادي
2 الموظفين	الرضا عن العمل – الأجور والمرتبات
3 العملاء	جودة السلعة أو الخدمة
4 الدائنين	القدرة على السداد
5 المجتمع	المساهمة في حل مشاكل المجتمع
6 الموردين	التعاملات المرضية
7 الحكومة	الالتزامات القانونية

المصدر: طارق طه: المرجع السابق، ص 120

2.2. مدخل القيم التنافسية:

تم تطوير هذا المدخل بواسطة علم الإدارة Robert quinn وزميله John Robaugh بغرض مزج معايير متنوعة لفعالية الأداء المستخدمة بواسطة الباحثين ومديري المنظمات على السواء أي تلك التي يستخدمها الأكاديميون والتفزيون ويفترض مدخل القيم التنافسية وجود أربعة نماذج يمكن من خلالها قياس الفعالية التنظيمية ويضم كل مدخل منها عددا من الأهداف تحمل قيما تمثل مجالات لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة.

وتختلف تلك القيم وبالتالي النموذج الذي ينبغي استخدامه تبعا لدرجة مرونة الهيكل التنظيمي (مرن-غير مرن)، ونوعية تركيز الإدارة العليا على الجوانب الداخلية أو الخارجية للمنظمة وذلك على النحو الذي تعبر عنه خلايا المصفوفة التالية:

شكل رقم " 06" مصفوفة نموذج القيم التنافسية.

داخلي خارجي	أ- نموذج العلاقات الإنسانية القيم: تنمية الموارد البشرية	ب- نموذج العمليات الداخلية القيم: الاستقرار
	د- نموذج النظم المفتوحة القيم: النمو والاستحواذ الموارد	ج- نموذج الأهداف الرشيد القيم: الإنتاجية الربحية

مرن الهيكل غير مرن

المصدر: طارق طه: المرجع السابق، ص 122

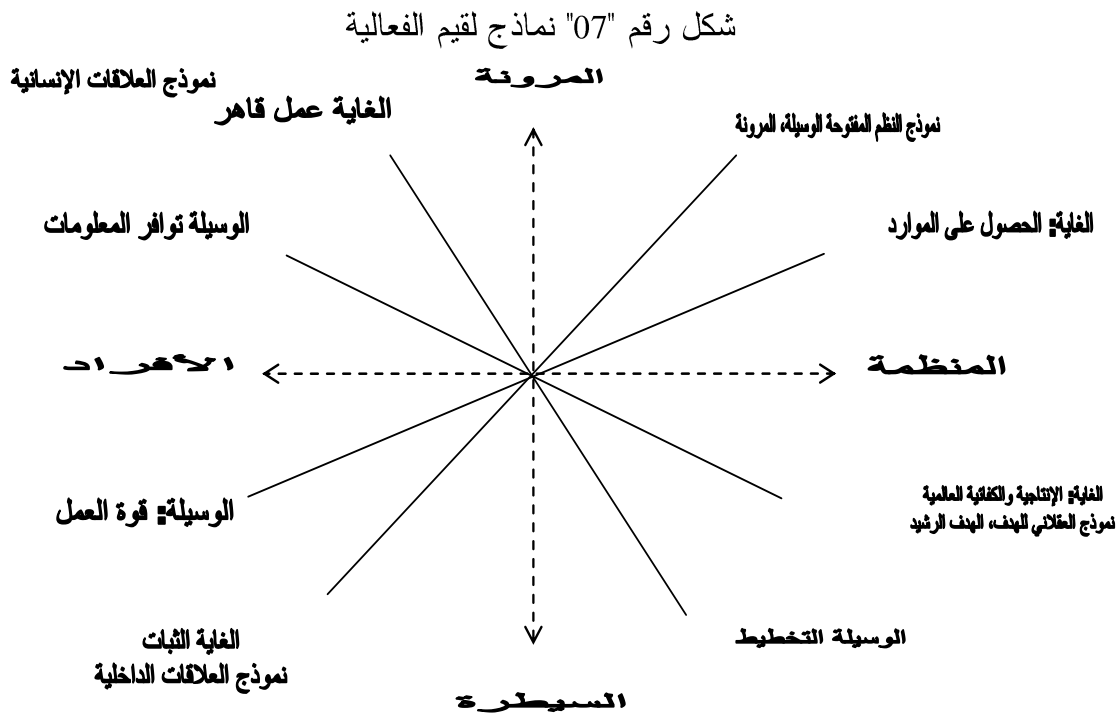
- أ- **نموذج العلاقات الإنسانية:** يعكس هذا النموذج التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن، وفيه يكون هدف الإدارة تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل. الوسيلة في تحقيق ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية¹
- ب- **نموذج الهدف العمليات الداخلية:** والذي يحمل قيم تتعلق بالاستقرار ويتبنى هذا النموذج التنظيمات التي تتصف هياكلها بعدم المرونة وتركز اهتمامها على ظروفها الداخلية وبالتالي يتم اتخاذ مدى القدرة على توفير الاستقرار كمؤشر للفعالية التنظيمية.²
- ج- **نموذج الهدف الرشيد:** يعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد. وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف مع وضع خطط استراتيجية لتحقيق وتعظيم للأهداف.³
- د- **نموذج النظام المفتوح:** تسيير نموذج النظم المفتوحة المستخدمة في قياس الفعالية التنظيمية من خلال قيم تتعلق بالنمو واستحواذ الموارد لتنظيمات ذات هياكل مرنة وتركيز خارجي⁴ نلخص إلى أن مدخل القيم التنافسية يؤكد على خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط. فزيادة درجة المرونة في الهيكل مثلا قد تتقلب إلى فوضى كما أن زيادة الاهتمام بأحكام الرقابة قد تتقلب إلى صرامة وتصلب داخلي، وبالمثل فإن زيادة التوجه الداخلي للاهتمام بالعاملين الزائد على اللزوم قد ينقلب إلى اللامبالاة والاستهتار في التعامل معهم. كما أن زيادة الاهتمام بالبيئة من أجل الحصول على الموارد قد ينقلب إلى سلوك عدواني ورغبة في الصراع مع الأطراف الخارجية. وبالتالي فإن الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط سيؤدي إلى عدم فعالية المنظمة والشكل الموالي لقيم الفعالية التنظيمية.

(1) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص210.

(2) طارق طه: مرجع سابق، ص123

(3) صالح بن نوار: مرجع سابق ص210.

(4) طارق طه: مرجع سابق ص210



المصدر: صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 211.

❖ المبحث الثاني: مؤشرات الفعالية والعوامل المؤثرة فيها

• المطلب الأول: المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية التنظيم

يمكن تصنيف أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم والتقييم على أداء وفعالية المنظمة على صنفين

هما:

✓ مؤشرات داخلية: ترتبط أساسا بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية.

✓ مؤشرات خارجية: ترتبط أساسا بالمخرجات وبالعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية.

أما عن مؤشرات الفعالية الكلية للمنظمة فهو عبارة عن مركب من المؤشرات الداخلية والخارجية.

أ- المؤشرات الداخلية:

1) تخطيط وتحديد الأهداف: إن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على الفعالية

التنظيمية هو قدرتها على تحديد الأهداف وقدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق الأهداف.

- (2) المهارات الاجتماعية للمديرين: إن توفير المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة، إضافة إلى أن المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل.¹
- (3) المهارة العلمية للمديرين: لا بد من توفر بعض المهارات والخبرات العلمية والفنية للقائمين على المنظمة كتسيير وإنجاز الأعمال بطريقة علمية وحديثة من أجل الوصول إلى الأهداف المنظمة.
- (4) كفاءة استخدام الموارد المتاحة: عن طريق تخفيض تكلفة المدخلات مقارنة بعوائد المخرجات
- (5) التحكم في تسيير الأحداث داخل المنظمة: ذلك من خلال توزيع السلطة وتقسيم العمل والتخصص والسيطرة على سلوك الأفراد الذين يعملون داخل المنظمة.
- (6) المشاركة في اتخاذ القرارات: مشاركة العمال في اتخاذ القرار والتشاور فيما بين العمال والإدارة العليا أو السفلى قد يؤثر على سير أعمالهم مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.²
- (7) تدريب وتنمية الأفراد: إن أهمية توفير المنظمة على برامج تدريبية تكون ملائمة ومناسبة وجيدة من أجل تنمية قدرات الأفراد والارتفاع إلى أعلى مستويات أدائهم مما سيحقق المنفعة على المنظمة والأفراد والعاملين بها.
- (8) الإدارة السليمة للصراع: إن التقليل من حدة الصراعات والمنازعات الموجودة داخل المنظمة سواء بين العاملين أنفسهم أو بين العاملين والإدارة مؤشر دال على فعالية المنظمة.
- (9) الحوادث: إن التقليل من حوادث العمل الموجودة داخل المنظمات، وجود جهاز جيد للأمن والسلامة من حوادث العمل يعتبر من أهم المؤشرات التي تقاس عليها فعالية المنظمات من أجل تخفيض نسبة التعويضات والتقليل من المتابعة القضائية.³
- (10) الغياب: يعتبر مؤشر ارتفاع معدلات الغياب داخل المنظمات عائقا على تحقيق هذه المنظمات لفاعليتها والوصول لتحقيق أهدافها.

(1) بلقاسم سلاطينية وآخرون: مرجع سابق، ص 32.34.

(2) محمد عبد الرحمن العيسوي: علم النفس والإنتاج، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص144.

(3) فاروق سامعي: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منثوري، قسنطينة، 2012، ص21.

(11) الدافعية لدى العمال: ويمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وإقبالهم على تحقيق أهداف المنظمة.

(12) وجود توقعات مشتركة بين العاملين الذين ينتمون إلى التنظيم مما يجعلهم شركاء في القواعد العامة والاتجاهات.

(13) درجة الكفاية والتكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم.

(14) الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي "رضا العاملين" داخل المنظمة مؤشرا هاماً في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد، ومنه الأداء الاجتماعي العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.¹

ب- المؤشرات الخارجية:

(1) إنتاج السلع والخدمات: إن المنظمة التي تزود بيئتها بالمخرجات (السلع والخدمات) التي يرتفع عليها الطلب في هذه البيئة، تؤكد مبرر وجودها كعنصر فعال في المجتمع

(2) الجودة: إن ارتفاع مستوى جودة مخرجات (سلع وخدمات) يعد مؤشرا على فعاليتها.

(3) تحقيق الأرباح: كلما حققت المنظمة الأرباح كلما ساعد ذلك في بقائها ونموها، وبدونها من الصعب على المنظمة تحقيق الكثير من أهدافها، ومع ذلك فإن شدة التركيز على الأرباح قد تؤدي إلى بعض التصرفات غير المستحبة مثل طرد العمالة أو تحميل الأفراد أعباء عمل زائد عن الحدود المقبولة.²

(4) تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.

(5) التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوراً.

(6) المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.

(7) البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلأئم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.

(1) بلقاسم سلاطينية: مرجع سابق، ص35

(2) نور الدين بشير تاويريريت: مرجع سابق، ص212

- (8) القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيرات في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغيرات والتقلبات الحادثة في البيئة.¹
- (9) النمو والتطور: يعتبر الكثير توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم فعاليتها،² ويتمثل نمو المنظمة عن طريق إدخال عنصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.³

ويمكن أيضا تقسيم هذه المؤشرات وفقا لعامل الوقت "العامل الزمني" إلى:

✓ مؤشرات الفعالية على المدى القصير: ويتضمن الإنتاج الكفاءة الرضا

✓ مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط: وتشمل التكيف والنمو

✓ مؤشرات الفعالية على المدى الطويل: وتتضمن البقاء والاستقرار

جدول رقم "07" يوضح مؤشرات الفعالية التنظيمية

المؤشرات الداخلية	المؤشرات الخارجية
1-التخطيط وتحديد الأهداف	1-إنتاج السلع والخدمات
2-المهارات العملية للمدير	2-الجودة
3-المهارات الاجتماعية للمدير	3-تحقيق الأهداف
4-كفاءة استخدام الموارد المتاحة	4-القدرة على التكيف
5-التحكم في سيرورة الأمور داخل المنظمة	5-النمو
6-المشاركة في اتخاذ القرار	6-تحقيق أهداف جديدة
7-تدريب وتنمية الأفراد	7-التأهب للإنجاز
8-الإدارة السليمة للصراع	8-المسؤولية الاجتماعية
9-الحوادث	9-البقاء
10-الغياب	

المصدر: نور الدين بشير تاويريرت: الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق، ص 210

(1) بلقاسم سلاطونية وآخرون: مرجع سابق، ص32

(2) نور الدين بشير تاويريرت: مرجع سابق، ص211

(3) بلقاسم سلاطونية وآخرون: مرجع سابق، ص32

ولقد ترتب على غياب الاتفاق على مفهوم موحد للفعالية تحدد النماذج والطرق المستخدمة في قياس فعالية المنظمات طبقاً للمعيار المستخدم في تحديد مستوى الفعالية، فهناك أكثر من نموذج لقياس فعاليات المنظمات، وهذه النماذج تختلف فيما بينها من حيث طبيعة نشاطها وأهدافها.

وبهذا يتضح أن الفعالية تحتوي على عناصر كثيرة، لذلك من الصعب الاعتماد على مقياس واحد وسوف نقوم بعرض مجموعة أخرى لقياس الفعالية وهي:

حدد سيلر ثلاثة مقاييس للفعالية وهي:

✓ الإنتاجية: التي تمثل استخدام العناصر المتاحة للمؤسسات بالشكل الاقتصادي الذي يؤدي إلى المنتج النهائي.

✓ الرضا: ويمثل قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات الأفراد العاملين

✓ التطوير: ويتمثل في تدريب القوى العاملة

أما جورج وثنانيام فقد حصرها في:

✓ الإنتاجية: مدى قدرة المؤسسة على إنتاج ما خططت له من قبل

✓ المرونة: قدرة المؤسسة على مسايرة المستجدات والتأقلم مع الطرق الطارئة

✓ غياب النزاع الداخلي: ترتبط بعقليات الأفراد واتجاهاتهم وطموحاتهم المختلفة

أما هانت فقد وضع أربعة معايير اعتقد أنها تقيس فعالية المنظمة في تحويلها المدخلات إلى المخرجات في محيط البيئة التي تتضمن متاعب ومعوقات وهذه المعايير:

✓ التحصيل: والذي يعني بلوغ الأهداف المحددة مثل الربح ونصيب السوق والكفاءة أي

معيار آخر يقيس المخرجات

✓ التعاون: وهي قدرة المنظمة على دمج الأعضاء في نظام متكامل مع الأدوار المتداخلة

✓ النزاع وهو الداء الفردي أو الجماعي الذي يمثل اتجاهها سلبياً لأداء المنظمة الكلي في

الحاضر والمستقبل.

✓ إشباع الحاجات ويتكون هذا المعيار من معيارين هما:

أ) مدى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية مثل احترام النفس وإثبات الذات والعلاقة الاجتماعية.

ب) مدى إشباع الحاجات الأساسية ومنها المادية والصحية وحاجات الإنسان.¹

(1) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص ص214، 216

وفي محاولة جديدة لدمج أهم معايير الفعالية التنظيمية قدم كل من "توم بيترزو، روبرت وترمان" محاولة رائدة في كتابهما عن البحث عن التميز وركز الكاتب على أن هناك ثمانية مقاييس للفعالية وهي كالآتي:

- 1-إنجاز الأنشطة الوظيفية والتشغيلية.
- 2-الاهتمام بالعملاء.
- 3-الاهتمام بالعاملين.
- 4-رفع الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
- 5-ضرورة فهم العاملين لأهداف المنظمة.
- 6-بساطة الهيكل التنظيمي.
- 7-منح درجات عالية للإبداع والابتكار والتصرف.
- 8-الارتباط بعلاقات جيدة مع المنظمات المماثلة.¹

• المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم

هناك الكثير من العوامل التي لها تأثير على قدرة التنظيم في زيادة فعاليته من أهمها:

1. **العوامل الفنية التكنولوجية:** هي تتمثل في جميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والأدوات، وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين. وإستراتيجية الإدارة والسلوك التنظيمي، وترتبط هذه العوامل (وهي ذات طبيعة عامة) فالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للتنظيم وسبل تحقق أدائه افني بوجه عام. وهذه العوامل من شأنها أن تسمح للتنظيم بالتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية من خلال تحقيق أهداف تخص التنظيم في آن واحد.
2. **العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:** وهي تشمل معنويات الأفراد اتجاهاتهم، دوافعهم، رغباتهم، سبل الاتصالات المعتمدة بينهم، ويشمل معالجة المشكلات والظواهر الحاصلة في العمل، إضافة إلى العلاقات الغير رسمية المختلفة والأسس المعتمدة في تنميتها وتطويرها بالشكل الذي يبرز الاستقرار وتوازن التنظيم.

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص263.

3. العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة: وتتضمن ردود الفعل العكسية بشأن التنظيم من المستفيدين ومن البيئة الخارجية بشكل عام، سواء تعلق بدرجة انسجامه مع حاجاتهم الفعلية أو قدرته على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر الملائم، وتعد هذه التغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق المواءمة الهادفة بين التنظيم وبيئته وتوفير مستلزمات تحقق الأهداف.¹ كما يمكن أن نصنف بعض العوامل التي تتكون مؤثرة على فعالية التنظيم داخل المؤسسات إلى أربعة أقسام هي:

(أ) **النظام الاقتصادي:** إن المقصود بالنظام الاقتصادي، جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة، وعليه فإن معايير فعالية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات والخصائص التالية:

- أن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات لا التي تكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم

- إن المنظمات التي توجد بها تحتوي على درجة عالية من الآلية Loutomatisie تكون أكثر فعالية من تلك ذات آلية ضعيفة

(ب) **النظام السياسي:** ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة-هنا- تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى الواقع الملموس من البيئة المحيطة لها. في ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي تقل قراراتها رغبة عاملها

- إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومقبولة تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية مشوهة.

- إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها، يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.

(1) نور الدين بشير تاوريريت: مرجع سابق، ص204.

-إنّ المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.

(ج) **النظام الرقابي:** إن المعنى الخاص للنظام الرقابي في هذا الموضوع هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات، ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من المتغير على النحو التالي:

-إنّ المنظمات التي بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.

-يمكن للمؤسسات المعتمدة على أنظمة جزاءات متدرجة أن تكون أكثر فعالية من التي تعتمد على أنظمة ردعية من البداية

-يمكن للمنظمات التي تعتمد على علاقات موضوعية وإنسانية في كل الاتجاهات (رأسية، أفقية، دائرية)

(د) **النظام البيئي:** بمعنى تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون محددات فاعلية المنظمة على النحو التالي:

-تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات الصغيرة الحجم.

-المنظمات التي يمكنها التأثير الإيجابي

-المنظمات التي يمكنها التأثير الإيجابي في محيطها تكون أكثر فعالية من المتوقعة على نفسها وليس لها امتداد طبيعي اجتماعي.¹

• **المطلب الثالث: أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية**

يجب أن نستخدم آخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقاً، ولابد أن يحظى تطبيق المعارف الجديدة ويدعم بالتحري الدقيق في بحوث التطوير وقدّر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات الصناعية الخدمية على حد سواء على كل، فهناك عدد خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية وأهمها:

(1) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص201

1. **اللامركزية والتفويض:** هما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.¹
2. **توسيع العمل:** تشجيع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم وهذا يوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.²
3. **التقييم التنظيمي وتقييم الأداء:** التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية والتنظيمية، وكذا النفس الاجتماعي والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل إلى معالجة الفرد وكأنه آلة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة، كشركة "جنرال ميلر" وشركة "أنسول" للكيمياويات حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في صنع القرار الأهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة ككل، وفي تقييم أدائه بشكل دوري وسنوي، ويلعب المسؤول الأعلى دوراً قيادياً في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات الكبيرة جداً.³
4. **الإدارة بالاستشارة والمشاركة:** توفر الإدارة جانب الاستشارة والمشاركة الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة فإفساح المجال لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.⁴
5. **تسطير الأهداف وصناعة القرار:** يقوم بتسطير الأهداف أفراد وجماعات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عريضة لتعبير من وقت لآخر، مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف المرسومة الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، وسواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والتميز

(1) مايكل مانيسون وآخرين: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، عمان، الأردن، 1999، ص 571.

(2) بلقاسم سلاطينية وآخرون: مرجع سابق، ص 40.

(3) ريتشارد هال: هيكلها عملياتها، مخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001، ص 959.

(4) بلقاسم سلاطينية وآخرين: مرجع سابق، ص 40.

بالتغير مما يؤدي بالتالي إلى تغيير الأهداف، وفي هذا السياق يمكن أن نذكر ثلاثة أسباب لتغيير أهداف المنظمة وهي:

✓ تفاعل المنظمة مع بيئتها من خلال علاقتها البين تنظيمية.

✓ التغيرات التنظيمية الداخلية.

✓ الضغوط الغير مباشرة للبيئة العامة.¹

6. زيادة فعالية الاتصال: القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصال داخل المنظمة ويمكن

إيجازها فيما يلي:

✓ إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.

✓ إنشاء لجان مشتركة تظم عناصر وممثلين في مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي

لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها.

✓ تنظيم اجتماعات عامة دوريا، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك وتناقش خلالها قضايا التنظيم

التي يكتنفها الغموض وتقديم الحلول.

✓ تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين

والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.²

✓ لكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه الصعوبات العديدة، كعدم منح الأهمية

الكافية للاتصالات مما ينعكس سلبا على الفعالية، كما أن الإدارة تعمل لكسب الممثلين النقابيين عن طريق

مختلف الإغراءات كالترقية والسكن و.... إلخ حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة.³

• المطلب الرابع: دور العنصر البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية

تتطلب الفعالية في إدارة المنظمات المحافظة على معدل عال من النمو، وجود علاقات طيبة بين

الأفراد داخل التنظيم، ولم لا خارجه أيضا وذلك من خلال كل المراحل والعمليات الإنتاجية.

فقد لا نغالي إذا قلنا أن نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات يتم من خلال الجماعة

وليس من خلال التكنولوجيا المتطورة كما قد يتبادر إلى الأذهان فمقدار الفعالية والكفاءة في أداء

الجماعة لعملها ومختلف وظائفها، وكذا قدراتها على حل مشاكلها بالطريقة المعقولة والمقبولة. ويعتبر

(1) ريتشارد هال: مرجع سابق، ص 259.

(2) بلقاسم سلاطينة وآخرون: مرجع سابق، ص 42.

(3) بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 44.

على درجة كبيرة من الأهمية لتقديم ونجاح المنشأة، وإذا أردنا التأكد من ذلك هو ما نلاحظه من نجاح وتقدم للمنشآت اليابانية ونتيجة إدراكهم لدور جماعات العمل. فمن خلال دراسة ميدانية للشركات اليابانية اتضح أن السبب في نجاح تلك الشركات لا يرجع إلى التكنولوجيا بقدر ما يرجع على أسلوب العمل الجماعي.¹

إن هذا ليس غريباً على الإطلاق، لما نعرف أن الفرد الياباني لا يساوم أبداً على عاداته وقيمه المختلفة (الدينية والاجتماعية)، فهي مصاحبة له أينما اتجه وأينما حل ومن بين هذه القيم حبه للعمل والاعتراف إلى حد التقديس بالإنسان المتفاني في عمله، لذلك وعلى سبيل المثال من أجل التأكيد فقط أقول، أن تدمير الياباني من محيط عمله لا يعبر عنه بالإضراب السلبي الذي يعني التوقف عن العمل وشل الإنتاج، وإنما كثيراً ما يتجه إلى إغراق السوق بالسلع الزائدة عن الطلب، مما يسبب لصاحب العمل تضخم يصعب تخفيضه، إذن فالعلاقات الإنسانية في الصناعة ليست مجرد مطلب وجداني عاطفي وإنما شروط أساسي للوفرة في الإنتاج وتحسينه وبالتعاون والتوافق والتفاهم والبناء، وكذلك بالتحلي بروح الفريق يمكن تحقيق الحد المطلوب من الأهداف بأقل التكاليف.²

(1) أحمد عرفة وسمية شلبي: فعالية التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص213.

(2) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص217، 218.

❖ المبحث الثالث: مشاكل قياس الفعالية التنظيمية والإرشادات الخاصة بها:

• المطلب الأول: مشاكل قياس الفعالية التنظيمية:

إن أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع على الأسباب التالية:

1. اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية التي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع ويمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية:

✓ الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات والجهل بها.

✓ تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليست مؤشرا فعالية وإنما نتيجة لوضعية احتكارية.

2. الاعتماد على البعد الاقتصادي كمؤشر على الفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة لا يعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية، وهذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

3. إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقا من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومداخل نيوكلاسيكية تركز على العمل ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط فشلت في الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية.¹

كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة تحويلية لمختلف الظواهر التنظيمية وإبراز العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة لكن الإفراط في التعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق.

وذلك باعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معا، وهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق، هذه الوضعية ساهمت

(1) عزاز إبراهيم وقرين بلال: الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة البويرة، 2015، ص17.

في بروز المدخل التوفيقي الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة.

وبناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية:

✓ عدم وجود إجماع على تفسير ظاهرة الفعالية التنظيمية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة فعلى سبيل المثال: اعتبار الفعالية لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواها باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي نعتمد فيها على قياس الفعالية، هل هي الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية.

✓ مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي نستخدمها في قياس الفعالية سواء المعايير الكمية أو السلوكية.

✓ مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية، مثل عملية الترجيح تختلف من شخص لآخر أو من مؤسسة إلى آخر.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية.¹

• المطلب الثاني: الإرشادات الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية

حتى يمكن ضبط نتائج مقبولة للفعالية التنظيمية لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الإرشادات التالية في عملية القياس:

- ✓ تحديد الهدف من القياس.
- ✓ تحديد المستوى الذي يتم على أساسه عملية القياس، بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وحدة تنظيمية أو على مستوى تنظيمي أو وظيفة من وظائف

(1) عزاز إبراهيم وقرين بلال: المرجع السابق، ص18.

المؤسسة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى المؤسسة ككل، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.

✓ تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية، فالمعايير تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج، تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق، أو الموارد البشرية.

✓ يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة، فعلى سبيل المثال تحديد درجة الارتباط بين النتائج المتحصل عليها لتعطينا نتائج أكثر دقة.

✓ في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من معيار وهذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة أو تؤثر في الظاهرة.

✓ لا بد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنياً أو حسب قطاع النشاط وهذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات إيجابية كانت أو سلبية، ومنه تحديد العوامل البيئية (داخلية وخارجية)، والتي لها تأثير على نشاط المؤسسة.¹

وهذا يؤكد على ضرورة توفر جملة من المقومات لكن توجد جماعات عمل فعالة اكتفى بذكر القليل منها فقط.

✓ حدوث تفاعلات الجماعة في جو مدعم وبيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين والاقتناع بأن بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف إذا أتيحت الفرصة لهم.

- أن تكون القيم وأهداف الجماعة مشبعة ومتكاملة ومعبرة عن قيم وحاجات أعضائها.

- توفر درجة عالية من الدافعية من جانب أعضاء الجماعة مما يساعد على قبول القيم الأساسية بدون معارضة ويساهم في تحقيق أهداف الجماعة.

- استمرار الجماعة في العمل لفترة كافية في المنظمة، وذلك لتطوير وتدعيم علاقات سليمة وبناءة بين أعضائها.

- قبول كل عضو برغبة وبدون معارضة الأهداف والتوقعات التي يتم تشكيلها بواسطته وبواسطة الجماعة.

(1) عبد السلام أبوقحف: اقتصاديات الأعمال، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص134.

✓ تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني ويتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها.

✓ تبني قيم هامة للجماعة، فكلما زادت أهمية القيم كلما زاد احتمال قبولها من جانب الأعضاء.¹

• المطلب الثالث: بيئة المنظمة والفعالية

تعرف البيئة على أنها مجموع الظروف التي تعمل المنظمة في ظلها وتتقدم إلى بيئة داخلية وخارجية.²

1. **البيئة الداخلية:** هو ذلك المستوى الحضري والثقافي والقيمي الذي يعكس أسلوب للإدارة في تحديد نشاط الأفراد وسلوكياتهم وتستمد المنظمة ثقافتها من البيئة الاجتماعية التي تتكون فيها.

2. **البيئة الخارجية:** يعني بها جميع القوى الخارجية ذات التأثير على المنظمة وهي نوعان:

1.2. **البيئة العامة:** وهي تلك العوامل التي تؤثر على المنظمة وتكون غير مباشرة وطويلة الأجل كالظروف القانونية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية.

2.2. **بيئة النشاط:** وتتمثل في العلاقة الموجودة بين المنظمة والمتعاملين والمنافسين والشركاء والموردين.

وخلاصة ذلك أنه لا يمكن للمنظمة أن تعمل خارج البيئة المحيطة بها، بل يتحتم عليها أن تكون فعالة وفق نظام مفتوح يضمن بقاء وفق المدخلات من البيئة المحيطة بها وتحويلها إلى مخرجات تعود إلى البيئة المحيطة بها مرة أخرى للوصول إلى توازن البيئة والمنظمة معا.³

(1) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص218.

(2) علي شرفي: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص230.

(3) أحمد جاب عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الأفراد والجامعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1996، ص230.

خلاصة:

يتضح لنا من خلال الفصل الاختلاف في وجهات النظر والأفكار بين الكتاب ونتيجة لهذا الاختلاف أخذت الفعالية التنظيمية عدة صور تحت تأثير الإطار الفكري للباحثين، تتمثل في الصور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وبقي الاختلاف بين هذه الدراسات في تحديد أنجع صورة للفعالية التنظيمية والتي يمكن للمؤسسات من خلالها أن تحقق أهدافها.

الفصل الرابع:

الإطار المنهجي

والتحليلي للدراسة

تمهيد:

بعد تناولنا لبعض القضايا النظرية المتعلقة بتسيير الكفاءات والفعالية التنظيمية في الفصول السابقة، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى القضايا المنهجية ليتكامل العمل وتتضح المفاهيم، ومن هنا تظهر أهمية الجانب التطبيقي في البحوث الاجتماعية.

إذ تعد عملية جمع البيانات والمعلومات خطوة أساسية من خطوات البحث العلمي، لأنه لا يمكن الوصول إلى نتائج دقيقة إلا باعتماد على استراتيجية ملائمة لطبيعة الدراسة، وقد جاء هذا الفصل ليوضح ذلك.

❖ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

• المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة (مؤسسة سوناطراك مركب CP2/K).

نشأة المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء، بموجب المرسوم 410/83 بتاريخ 1983/08/01 المعدل بالمرسوم 257/48 في إطار مخطط إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية سوناطراك وفي إطار الاستراتيجية الشاملة لإعادة هيكلة قطاع الطاقة تحولت ENIP إلى شركة مساهمة برأس مال قدره 4500.000.000 دج ملك المؤسسة الأم سوناطراك بتاريخ 1998/04/18 وبقرار 08/84 تم تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء وهذا بعقد انضمام مركب CP2/K (POLIMED سابقا).

✓ نظرا لحاجة السوق الجزائرية لمادة البوليثلان دي الكثافة العالية PEHD باعتبارها مادة أولية لصناعة الغشية مع ارتفاع تكاليف استيرادها من الخارج تم إنشاء المؤسسة المتوسطة للمكثفات Polymed لإنتاج مادة PEHD بوليثلان في 15 ديسمبر 1990.

✓ وقد نشأ ضمن الشراكة العالمية الداخلية في تخطيط استراتيجية التنمية للمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء Enip حيث أن إشغالها وتسويق منتوجاتها ثمرة الشراكة مع المؤسسة الوطنية والمؤسسة المتعددة الجنسيات الإسبانية العالمية Repsol بمساهمة إحدى فروعها (Repsol quimica)، وقد يم بتعاقد كل من المؤسستين سنة 1991، ولكن لم تكن للمشروع فعالية إلا في عام 1998، وبالتالي أصبحت شركة ذات اقتصاد مختلط جزائري إسباني ENIP/DAD/B EPSOL .

✓ أنشأ المركب داخل المنطقة الصناعية لمدينة سكيكدة على مساحة 14 هكتار بمنصف المنطقة الصناعية ENIP / CP1/K حيث يزوده بالمادة الأولية.

✓ بعد انسحاب المؤسسة المتعددة الجنسيات الإسبانية العالمية REPSOL وانفصالها عن مؤسسة ENIP أصبحت المؤسسة تابعة إلى سوناطراك الأم رسميا 2011/01/01 وتغيرت تسمية المؤسسة من Polymed إلى مركب البلاستيك سكيكدة CP2/K.

✓ وفي عام 2013 أصبح المركب تابع إلى قسم الاستغلال البتروكيمياء.

ينتج المركب مادة البوليثلان عالية الكثافة PEHD بسعة 130000 طن سنويا ويقوم بتسويق المنتج محليا ودوليا.

أهداف المركب

- يهدف إلى إنتاج أكثر من 130 ألف طن سنويا.
- سد حاجات السوق لهذه المدة.
- التنوع على مستوى المنتج.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية وزيادة مداخيل الدولة.
- القيام بالأبحاث والدراسات لتطوير المنتج وتحسين النوعية.
- الحد من التبعية الخارجية من المواد البتروكيميائية.
- إنتاج أكبر بمادة PEHD التي تدخل في صناعة تحويل الخشب ومجالات أخرى (بيوت بلاستيكية ، أنابيب الري.... إلخ).

أهم وحدات المركب:

يحتوي المركب على ثلاث وحدات هي:

- 1- وحدة الإنتاج.
- 2- وحدة إنتاج الأدوات والمعدات.
- 3- وحدة تركيبات عامة وملحقاته.

تقسيم المركب: يحتوي المركب على ثلاث مناطق.

1- منطقة الموقع: Zone offsite

- تخزين إيزوبيتان، الميكسان، معالجة المياه المستعملة، تشغيل المحلل.
- الوسائل (سخان ، هواء ، ماء منزوع الملوحة، ماء ضد الحرائق).

2- منطقة الرطبة Zone humide

معالج ، مفاعل ، مضخة .

3- المنطقة الجافة: Zone sèche

- محول المواد ، مضخة الهواء ، خزان للمواد النهائية، تكيس المواد.

- منطقة العمرات (عمارة الإدارة، عمارة الملابس، عمارة الحماية، عمارة التحريض، غرفة المراقبة والمخبر).

الحدود الجغرافية:

يتمركز مركب CP2/K بداخل المنطقة الصناعية سكيكدة على مساحة 1668000 يتواجد جغرافيا على ساحل البحر الأبيض المتوسط على بعد 6 كلم شرق مركز ولاية سكيكدة ويبلغ بارتفاع المنطقة 06 م عن سطح البحر.

• المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة.

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي بالنوعية المطلوبة وإنها الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الوصول إلى هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن بأبسط الجهود والوسيلة في ذلك هو المنهج العلمي بكل معطياته.

يعرف المنهج بأنه: من التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة، أو من أجل البرهنة العلمية.¹ كما يعد بمثابة العمود الفقري لتصميم البحوث الاجتماعية لأنه يسمح بتحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث وغيرها من الإجراءات العلمية.² لذا يعرفه عمار بخوش بأنه مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم.³

ويستخدم المنهج من خلال جمع الحقائق والملاحظات الخاصة يتغير الظاهرة، حيث ترسم تلك الحقائق والمعلومات صورة واقعية للظاهرة المدروسة.⁴

(1) عادل محمد العدل: مناهج البحث في العلوم الإنسانية، ط1، دار الشرق للتوزيع، عمان، 2013، ص59.

(2) صخر خليل: مناهج البحث العلمي في علم الاجتماع، ط1، جامعة اليرموك، عمان 1998، ص 235.

(3) عمار بخوش، محمود محمد الدنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 ص 99.

(4) أحمد مرسى: مناهج البحث العلمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص ص 203، 204.

وقد استخدمنا في هذه الدراسة الراهنة المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم مع طبيعة المشكلة البحثية المدروسة هو ذلك المنهج الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات على ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً.¹

• المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات.

إن عملية جمع البيانات من المراحل المهمة في البحث الاجتماعي، لأن البيانات المجمعة في المادة الخام التي يستخلص منها الباحث نتائج بحثه، ولأن علمية هذه النتائج ترتبط بعملية هذه البيانات المجمعة، كان لازماً على هاته البيانات أن تعبر عن الواقع الاجتماعي أحسن تعبير، ولذلك كان اختيار الأداة أو الأدوات الكفيلة بجمع بيانات صادقة موضوعية، تتصف بالأمانة ليس اختيار عشوائياً يحدده الباحث على هواه، أو لاعتقاده بسهولة أداة على الأخرى، بل هو اختيار تحدده جملة من العوامل لتجعل منه اختياراً صائباً.

وهناك عاملين أساسيين يلزمان الباحث لاختيار نوع تقنيات البحث الميداني الخاصة بدراسة وهما نوع الدراسة في حد ذاتها والمنهج المستخدم فيها.²

- وتعرف أدوات جمع البيانات على أنها مجمل التقنيات التي يستخدمها الباحث أو الدارس لتجميع وتحصيل المعلومات اللازمة والمتعلقة بموضوع دراسته وتتميز هذه الأدوات أو التقنيات بكونها مكتملة لبعضها البعض، كما تعد ضرورة علمية لا غنى عنها لأي بحث اجتماعي حيث أنها المحملة التي ينتقل الباحث من خلالها من المعطي النظري بجميع أبعاده المعرفية إلى المعطي اللمبريقي الميداني بجميع إشكالاته وصعوباته.³

وبما أن تقنيات البحث الميداني تعتمد خصوصاً على طبيعة الدراسة والمنهج المستخدم فيها ونظراً لحدثة الطرح وقلة الأدبيات، فإن دراسي اعتمدت على جملة من التقنيات المنهجية هي:

(1) عصام حسن الديلمي علي عبد الرحيم صالح: البحث العلمي أسسه مناهجه، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014 ص 149.

(2) /Russel.A.jones, méthodes de recherche en sciences humaines 2^e édition, de Boeck, université, Brussels, 2000 p 88.

(3) موريس إنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات عملية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون دار القصة للنشر، الجزائر 2006 ص 321.

أولاً: المقابلة

تعتبر المقابلة أداة أساسية في البحث السوسيولوجي وهي وسيلة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات فهي تبادل لفضلي منظم بين شخصين هما الباحث والمبحوث و عرفها أنجلس وأنجلس " بأنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة لها في عمليات التشخيص والتوجيه والعلاج.¹

وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي والمكونة من 29 سؤال تقيس في مجملها قضايا الدراسة التي وضعت مسبقا فيها أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة.

وكان الغرض من الأسئلة المفتوحة هو فتح مجال المبادرة للمبحوث عن رأيه بحرية ولقد تكونت الاستمارة من ثلاثة محاور موزعة كما يلي:

- المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتمثلة والسن والجنس والوضعية التعليمية والمسمى الوظيفي وعدد سنوات العمل في المؤسسة والتي تمثل 5 أسئلة.
- المحور الثاني: يتمثل في مجموع الاسئلة التي تكشف عن دور تسيير الكفاءات في تحقيق أهداف المنظمة والتي يشمل 12 سؤال.
- المحور الثالث: يتمثل في مجموع الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية حول دور تسيير الكفاءات في تحكم البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تشمل 12 سؤال.

ثانياً: الوثائق والسجلات:

تعتبر أيضا من الأدوات الهامة والمساعدة في نفس الوقت على جميع المعلومات وإن اعتماد على السجلات والأرشيف والوثائق أمر ضروري لاستكمال البحث نظريا وميدانيا، ومن بين السجلات والوثائق التي كانت ذات قيمة علمية مثلا:

- الوثائق المختلفة حول تاريخ المؤسسة وكيفية توزيع الموارد على مختلف الوحدات.
- الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- وثائق على المسار المهني للعامل.
- استمارة لتقييم التدريب "نموذج".

(1) بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني: أسس البحث العلمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2009 ص14.

- الإطلاع على التكوين المهني للعمال والإطارات.

• المطلب الرابع: مجالات الدراسة.

- يعد تحديد مجالات الدراسة مرحلة أساسية في البحث الاجتماعي، وذلك لما يكتسبه هذا المجال من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، وأعني بمجالات الدراسة، النطاق الذي أجريت فيه الدراسة، ويرى معظم الباحثين الاجتماعيين و المثودولجين أن لكل دراسة اجتماعية ثلاثة محلات رئيسية هي:

أولا: **المجال المكاني:** يقصد بالمجال المكاني النطاق لإجراء البحث الميداني وهو في دراستنا هذه يشمل مركب CP2/K للبتروكيمياء سوناطراك سكيكدة.

ثانيا **المجال الزمني:** يمثل المجال الزمني للمدة التي استغرقناها في الدراسة الميدانية وبالتالي امتدت دراستنا لموضوع تسيير الكفاءات والفعالية التنظيمية من 23 مارس إلى غاية 28 أفريل 2016 بحيث كانت الزيارة الاستطلاعية الأولى في 23 مارس 2016 ثم التعرف فيها على المؤسسة وجمع المعلومات الخاصة بها من حيث تاريخها وطبيعة نشاطها وأخذ نظرة عامة عن مجتمع الدراسة وعدد عمال المركب، ثم بعدها قمنا بجمع بيانات الدراسة وإجراء المقابلات.

ثالثا: **المجال البشري:** إن دراستنا الراهنة تجري في مؤسسة سوناطراك بالتحديد في مركب البلاستيك CP2/K حيث يقدر عدد العمال في المؤسسة 204 عاملا موزعين على مختلف الهياكل التنظيمية.

• المطلب الخامس: عينة الدراسة.

إن مرحلة تحديد طريقة اختيار عينة الدراسة من أهم مراحل البحث العلمي والتي يبدأ الباحث بالتفكير في تحديدها منذ تحديد مشكلة البحث وأهدافها، إذ تخضع العينة للأهداف التي يرسمها الباحث لدراسته، والاجراءات التي يتبعها تحديد طبيعة العينة التي سيختارها.¹

- وتعتبر العينة في البحث العلمي دعامة أساسية لا مناص منها ومصدر استقصاء المعلومات والمعطيات من الواقع ، ويمكن تعريف العينة بأنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة ، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على المجتمع الأصلي،

(1) دوقان عبيدات ، سهيلة أبو السعيد: البحث العلمي البحث النوعي والبحث الكمي، ط1، دار الطباعة، الأردن 2002، ص99.

فالعينة تمثل جزء من مجتمع الدراسة من حيث الخصائص والصفات ويتم اللجوء إليها عندما تغني الباحثين دراسة كافة وحدات المجتمع.¹

- ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا العينة القصدية والتي هي من العينات الغير الاحتمالية والعينة القصدية تكون بانتقاء الباحث لأفراد عينة بما يخدم أهداف دراسته وبناءا على معرفته دون أن تكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث التمثيل والملاءمة، لاعتقاده بأنها تساعد على تحقيق الغرض من البحث احسن من غيرها.²

- ويتطلب هذا النوع من العينات أن يكون حجم المجتمع المدروس صغيرا وبالتالي حجم العينة المدروسة أيضا صغيرا الأمر الذي يمكن الباحث من الإلمام بخصائص مجتمع بحثه ولقد جاءت العينة مكونة من 31 مفردة لتمثل 15% من مجتمع البحث.

(1) منال هلال المزاهر: مناهج البحث الاعلامي، ط1، دار الميسرة لتوزيع والطباعة عمان ، 2006 ص 304.

(2) بول باسكون: إرشادات عملية للإعداد الرسائل والأطروحات الجامعية، ترجمة أحمد عريف مطابع الأندلس، الرباط، 1981 ص 28.

❖ المبحث الثاني: الإطار التحليلي للدراسة.

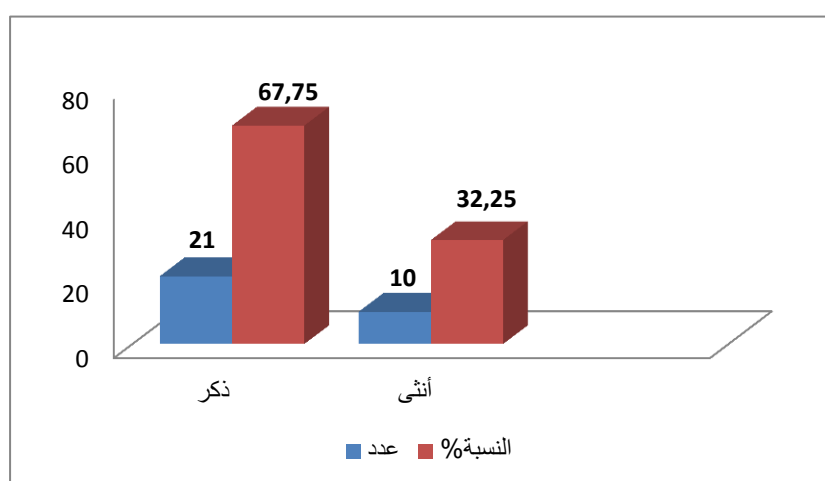
• المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات.

أولاً: البيانات الشخصية.

جدول رقم (8) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	21	67.75
أنثى	10	32.25
المجموع	31	100

شكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

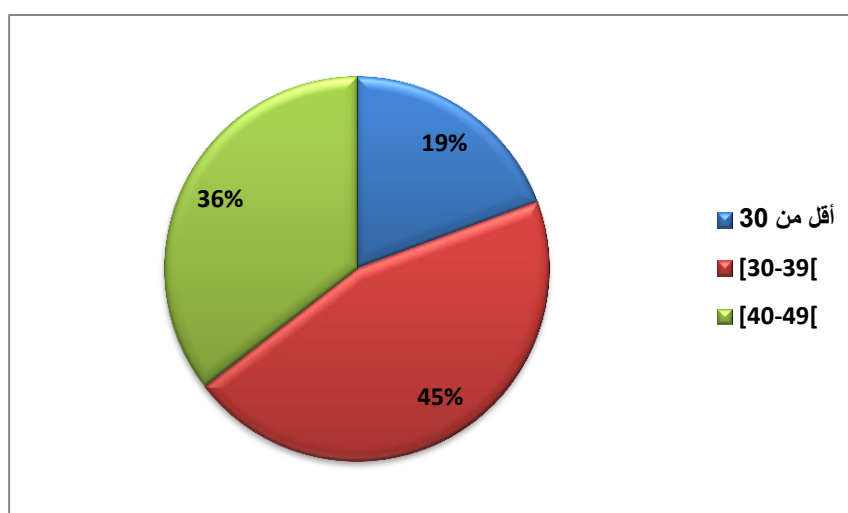
بالاستناد إلى الشواهد الكمية لمتغير الجنس يبدو جليا أن أغلب أفراد العينة من الذكور والبالغ عددهم 21 عاملا ويمثلهم أعلى نسبة في الجدول والمقدرة بـ 67.75 % بينما تقدر نسبة الإناث 32.25 % وهذا راجع إلى أن طبيعة العمل بالمركب CP2/K تتلاءم العنصر الرجالي أكثر من العنصر النسائي، أي تتطلب جهد كبير وبقظة ونظرا لحساسية موقع العمل وخطورته وكذلك لطبيعة المخاطرة بالنفس والشجاعة وهذه الصفات تلائم الرجال أكثر من PEHD التي تتطلب المخاطرة بالنفس والشجاعة وهذه الصفات تلائم الرجال أكثر من النساء، كذلك العمل والتأوب الليلي يناسب الرجال أكثر من النساء.

أما بالنسبة للإناث فهم يميلون إلى العمل في القطاعات الخدماتية وتشغل الوظائف الإدارية.

جدول رقم (9) يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.

العينة	التكرار	النسبة %
أقل من 30	6	19.35
[39-30]	14	45.16
[49-40]	11	35.48
المجموع	31	100

شكل رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

يبين التحليل الإحصائي للمعلومات التي تضمنها الجدول (09) المتعلق بسن الباحثين أن الفئة الغالبة من بين 39-30 سنة بنسبة 45.16% بعدها الفئة 49-40 سنة بنسبة 35.48 % وأخيرا أقل من 30 سنة بنسبة 19.35 % .

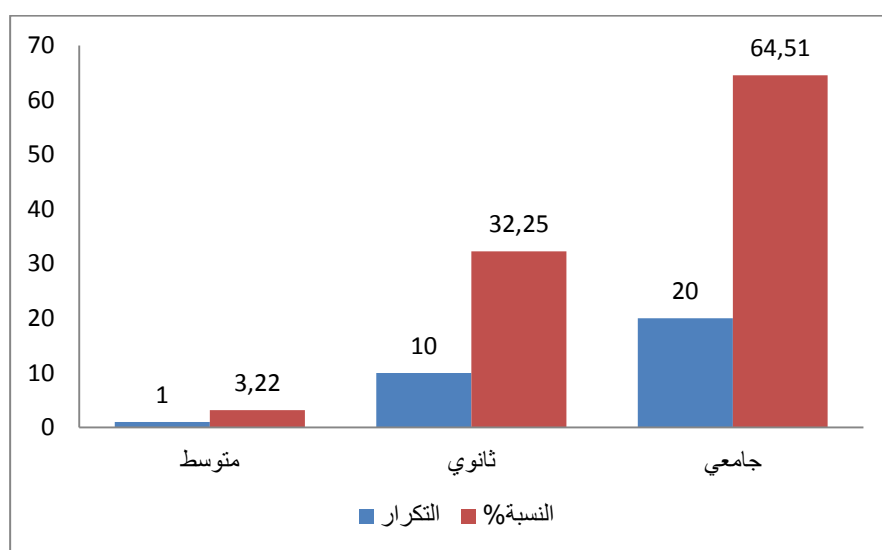
من خلال الدراسة الميدانية فإن فئة السن من 30 - 39 هي فئة تتميز بالثبات والقدرة على تحمل أعباء العمل ومسؤولياتهم ولها نضج فكري واضح في طريقة العمل والوعي الكبير بعملية التسيير

الفعال في المنظمة، والرزانة الكبيرة في طريقة العمل مما يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية وهذه الفئة من فئة في أوج عطاءها فنتج عنها وعي لمهام العمل والذي ساعدها على تسيير العمل بعدة طرق.

جدول رقم (10) يبين التحصيل الدراسي لأفراد العينة.

التكرار	النسبة %	التحصيل الدراسي
01	3.22	متوسط
10	32.25	ثانوي
20	64.51	جامعي
31	100	المجموع

شكل رقم (10) : التحصيل الدراسي لأفراد العينة.



المصدر: من إعداد الباحثة

نظرا لظروف البيئة السريعة والتغير والتغيرات المهنية التي تطرأ باستمرار في المجال التنظيمي فإن التعلم والمستوى التعليمي يشكل إشكالية كبرى بكل مجالات الحياة والعمل بصفة خاصة إلى جانب ذلك فهو يمثل إحدى متطلبات سوق العمل الضرورية لمواكبة التطورات التي عرفتها التكنولوجيا والصناعة وهذا بغرض تحقيق المؤسسة لأهدافها.

إذن تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (10) أن نسبة 64.51 % من إجمالي العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي ثم تليها نسبة 32.25% والتي تمثل العمال ذوي المستوى الثانوي وتليها نسبة 3.22 % ذوي المستوى المتوسط .

ونستنتج من خلال هذا أن مؤسسة CP2/K لازالت تولي أهمية كبيرة لخريجي الجامعات وهذا يتضح من خلال شرط الالتحاق بالمؤسسة التي تعطي الأولوية للحاصلين على الشهادات الجامعية وكذلك العمل داخل المؤسسة يتطلب وجود كوادرات ذات المستويات العالية والتي بفضلها يمكن مواجهة التغيرات الحاصلة في السوق، ومواجهة الشركات المنافسة لها، أما ذوي المستوى الثانوي من العمال فلقد تلقوا تكوينات في معاهد متعددة بالإضافة إلى تلقيهم إلى عمليات تدريبية، أما العمال ذوي المستوى المتوسط فهي نسبة منخفضة وذلك حسب خصوصية ميدان العمل الذي ينتج مواد بتروكيماوية ، كما أن طبيعة العمل تعتمد على التكنولوجيا و التقنيات الحديثة ولا يمكن للعامل ذوي المستوى المتوسط أن يكون له القدرة على التكيف مع هذه التغيرات التكنولوجية، فهم يمثلون عمال التنفيذ.

جدول رقم (11) يوضح مدة العمل داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
12.90	04	أقل من 5 سنوات
19.35	06	5-9 سنة
48.38	15	10-14 سنة
6.45	02	15-19 سنة
6.45	02	20-24 سنة
6.45	02	25 سنة فما فوق
100	31	المجموع

من خلال الشواهد الكمية والإحصائية الواردة في الجدول والمتمثلة في مدة العمل داخل المؤسسة نرى أن 48.38 % من مجموع أفراد العينة لها خبرة عمل ما بين 10-14] في حين تليها نسبة العمال الذين يعملون بالمؤسسة من

[5-9] سنوات بنسبة 19.35% وبعدها نجد أن نسبة 12.90% من أفراد العينة لهم خبرة عمل أقل من 5 سنوات والنسبة الأخيرة تمثل 6.45% لأفراد العينة الذين يعتبرون من أقدم الفئات العمالية بالمؤسسة.

ويمكن تفسير هذا إلى حادثة المؤسسة حيث شيدت سنة 1984 وإلى اهتمام المؤسسة بالفئة الشبابية والعمل على المحافظة على استقرار العمالة داخل المؤسسة والاعتماد على أصحاب الكفاءات والشهادات.

في حين يمكن تفسير انخفاض نسبة أصحاب الخبرة هذا راجع إلى توجه العمال إلى التقاعد وهذا لطبيعة الأعمال داخل المؤسسة فهي بحاجة إلى الجهد البدني بقدر الجهد الفكري.

جدول رقم (12) يوضح طبيعة الوظيفة التي يشغلها المبحوث.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
16.12	05	إطار
67.75	21	عون تحكم
16.12	05	عون تنفيذ
100	31	المجموع

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول (12) والمتعلقة بطبيعة الوظيفة المهنية أن 21 فردا بنسبة 67.75% ينتمون إلى فئة عمال تحكم تليها فئة الإطارات وأعوان التنفيذ.

نسبة 16.12% وهذا راجع كما جاء في الجداول الخاصة بالسن والمستوى التعليمي إلى أن اليد العاملة في مركب CP2IK ذات مستوى تعليمي جامعي كما أن متطلبات التشغيل تشترط مستويات تعليمية وتكوينية تتلاءم ومستوى الوظيفة لذلك فالمؤسسة تحتاج إلى عمال التحكم أكثر والذين يمثلون تقنيين ومهندسين وهم المسؤولون عن الإنتاج .

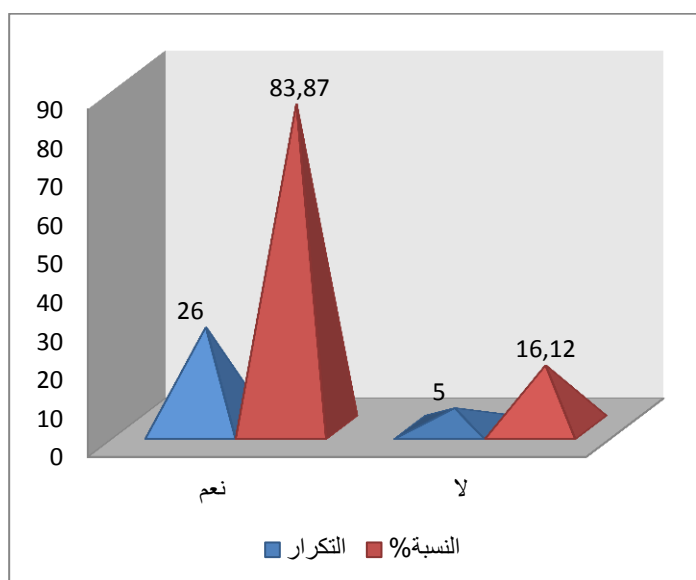
وكذلك تحتاج المؤسسة إلى إطارات يسهرون على تنظيم الأعمال وتسيير العمال التنفيذيين والتحكم ومراقبتهم وتأطيرهم بشكل يكفل السير الحسن للعمل.

ثانياً: تسيير الكفاءات.

جدول رقم (13) يوضح إجابات المبحوثين حول وجود التخطيط المسبق لعملية التوظيف.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
83.87	26	نعم
16.12	05	لا
100	31	المجموع

الشكل (11) : التخطيط المسبق لعملية التوظيف



المصدر : إعداد الطالبة الباحثة

بالاستناد إلى الشواهد الكمية المتعلقة بالتخطيط المسبق لعملية التوظيف في الجدول (13) يتبين

أن:

- 26 فرداً أي نسبة 83.87 % أكدوا أنه يوجد تخطيط مسبق لعملية التوظيف واستقصاء الكفاءات .
- أما 5 أفراد بنسبة 16.12% أقروا بأنه لا يوجد تخطيط لمعرفة احتياجات الوظيفة.

من خلال الشواهد الكمية نفسر أن مؤسسة CP2/K تقوم بتخطيط استراتيجي محكم يسهل عليه رؤساء الموارد البشرية لملء المناصب الشاغرة التي تكون ناتجة إما عن تقاعد العمال أو ترفيه أو نقل وظيفي أو حراك وظيفي أو فئات عامل وهذا يدل على أن مركب البتروكيمياة يقوم بعملية تسيير منظمة ومخططة ومضبوطة للحصول على أفضل الكفاءات البشرية.

أما بالنسبة للعمال الذين صرحوا بأنه لا يوجد تخطيط لعملية توظيف أكدوا أن توظيف في مؤسسة يتم عن طريق الوساطة والقرابة.

جدول رقم (14) يوضح العلاقة بين التخطيط المسبق لعملية التوظيف والمستوى التعليمي.

المجموع الكلي	لا		نعم		الاحتياجات
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
النسبة %	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
3.22%	/	/	3.22%	01	متوسط
32.25%	12.90%	04	19.35%	06	ثانوي
64.51%	3.22%	01	61.29%	19	جامعي
100%	16.12%	05	83.87%	26	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة تؤكد بأن المؤسسة تقوم بعملية التخطيط المسبق وهذا بالنسبة لأفراد ذوي المؤهل الجامعي والتي قدرت نسبتهم بـ 61.29 % ، لتليها نسبة 19.35% تؤكد ذلك وبالنسبة للأفراد ذوي المؤهل الثانوي في حين هناك نسبة 12.90% من أفراد عينة الدراسة التي تقر بأن المؤسسة لا تقوم بعملية التخطيط المسبق لعملية التوظيف ذات المؤهل الثانوي في حين هناك نسبة 3.22% تؤكد ذلك والتي تمثل أفراد ذوي المؤهل الجامعي في حين هناك نسبة متساوية مع النسبة الأخيرة تؤكد عكسها عند مؤهل علمي متوسط .

من خلال النسب المبينة في الأعلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة ذوي المؤهلات المختلفة والتي تقدر نسبتهم بـ 83.87% بأن المؤسسة تقوم بعملية تخطيط مسبق لعملية التوظيف من أجل تحديد حاجاتها كما وكيفا لأن الهدف هو الحصول على كفاءات بالعدد المطلوب والمهارات المطلوبة في الوقت المناسب وهذا لضمان تحقيق الأهداف.

جدول رقم (15) يوضح مصادر الحصول على الكفاءات.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
22.58	07	الترقية
58.06	18	الإعلان الداخلي
19.35	06	مكاتب التوظيف
100	31	المجموع

بالاستناد إلى الشواهد الإحصائية في الجدول (15) المتعلقة بمصادر الحصول على الكفاءات

ونوع هذه المصادر ما يلي:

أن 31 فردا من العينة أي نسبة 100% أقروا بأن مؤسسة البتروكيميا CP2/K تعتمد على

مصادر للحصول على الكفاءات البشرية، أما بالنسبة لنوع هذه المصادر جاء كما يلي:

18 فردا أي نسبة 58.06 أقروا بأن مؤسسة تعتمد على سياسة الإعلان الداخلي ثم تليها

نسبة 22.58% أي 07 أفراد أكدوا بأن مؤسستهم تعتمد على سياسة الترقية ثم تليها نسبة

19.35% الذين صرحوا بأن مؤسستهم تعتمد على مكاتب التوظيف للحصول على كفاءاتها.

ما يمكن تفسيره انطلاقا من المقابلات التي قمنا بها مع العمال ورؤساء الموارد البشرية أن مؤسسة البتروكيميا تعتمد على المصادر الداخلية للحصول على كفاءات حيث يتم الإعلان عن منصب شاغر داخل مؤسسة سوناطراك ككل (مركب تكرير البترول، مركب الغاز الطبيعي GNNL، مركب نقل البترول SOMEK، للصيانة الصناعية) بعدما يتم الإعلان إن لم يتم الحصول على الشخص المناسب لشغل المنصب يتم اللجوء إلى المصادر الخارجية أي خارج مركب عن طريق مكاتب التوظيف.

إذن مؤسسة البتروكيميا تعتمد على مصادر الداخلية أولا قبل اللجوء إلى المصادر الخارجية

وإن استدعى الأمر تلجأ إلى مصادر داخلية وخارجية معا.

جدول رقم (16) يوضح إجابات العينة حول الأساليب التحفيزية لاستقطاب الكفاءات

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
67.75	21	نعم
32.25	10	لا
100	31	المجموع

توضح الشواهد الكمية في الجدول أعلاه والمتعلقة بالأساليب التحفيزية لاستقطاب الكفاءات ما

يلي:

- أن 21 فردا بنسبة 67.75% من أفراد العينة أقروا بأن مؤسسة CP2/K تعتمد على الأساليب التحفيزية لاستقطاب أفضل الكفاءات في حين 10 أفراد بنسبة 32.25% أقروا عكس ذلك يمكن تفسير هذا أن مؤسسة البتروكيمياة تقوم بأساليب تحفيزية للاستقطاب أفضل الكفاءات لكي تستفيد من مهاراتها ومعارفها من أجل الزيادة في الإنتاج والتنوع فيه .
- ومعروف عن المؤسسة أن أجورها مرتفعة جدا.
- فالحوافز المادية تزيد من مردودية العمال وهذا ما أكدته تايلور في نظريته التنظيم العلمي للعمل أما إلتون مايو أقر بعكس ذلك وأكد على الحوافز المعنوية.

جدول رقم (17) يوضح أسس الترقية في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
35.48	11	الأقدمية
29.03	09	الخبرة
3.21	01	الشهادة
32.25	10	الكفاءة
100	31	المجموع

توضح الشواهد الكمية في الجدول أعلاه والمتعلقة بأسس الترقية في المؤسسة ما يلي:

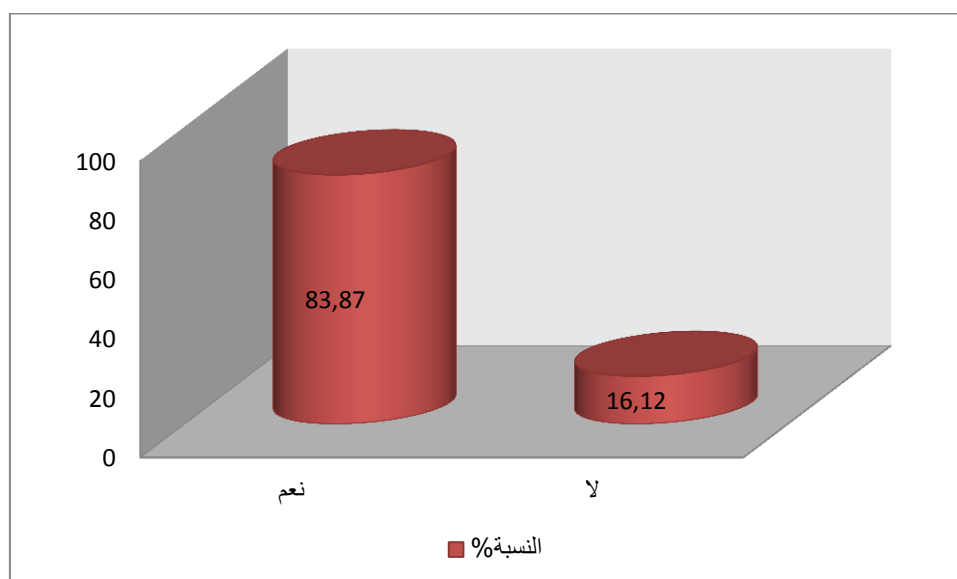
نسبة 35.48% من افراد العينة أكدوا بأن أساس الترقية في المؤسسة هي الأقدمية ثم تليها نسبة 32.25% الذين أكدوا بأن أساس الترقية هي الكفاءة ثم تليها نسبة 29.03% أن أساس الترقية هي خبرة العامل ثم تأتي نسبة 3.22% وهي الشهادة، ويمكن تفسير هذا من خلال المقابلات التي قمنا بها مع العامل أن أساس الترفيه في المؤسسة هو الأقدمية في العمل وليس شيء آخر مثل القرابة والوساطة ، وهذا ما أكدته نظرية ويليام اوشي ، ولكن في الآونة الأخيرة أصبحت كفاءة عامل معيارا وأساس الترقية كذلك لأن العامل الكفاء لديه الحق في الترقية لأنه يملك معارف ومهارات تؤهله لشغل منصب أعلى.

والشهادات ليست عامل ضروري للترقية فهناك عمال ليست لهم شهادات ولديهم معارف ومهارات تؤهلهم للترقية.

جدول رقم (18) يوضح إجابات المبحوثين حول وضوح أهداف المؤسسة بالنسبة لهم.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
83.87	26	نعم
16.12	05	لا
100	31	المجموع

الشكل (12): وضوح أهداف المؤسسة بالنسبة للعمال.



المصدر : إعداد الطالبة الباحثة

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول (18) والمتعلقة بإجابات المبحوثين حول وضوح أهداف المؤسسة أن:

- 26 فردا أي بنسبة 83.87 % من عينة البحث أكدوا بأن أهداف المؤسسة واضحة لهم وفي المقابل نجد 16.12 % من الأفراد أقروا عكس ذلك.
- ويمكن تفسير هذا أن مؤسسة CP2/K تعتمد على طريقة شفافة في العمل مع أفراد المؤسسة وكل أهداف المؤسسة مسطرة من طرف الإدارة العليا في الجزائر العاصمة، أي تكون الأهداف واضحة قبل العمل ومقرونة ومرتبطة بالأنشطة والمهام.
- ومن بين أهداف المؤسسة ، زيادة الإنتاج ووصوله إلى أكثر من 130 ألف طن سنويا وكذلك التنوع في المنتج.

جدول رقم (19) يوضح العلاقة بين وضوح اهداف المنظمة وعدد سنوات العمل.

الاحتمالات	نعم		لا		المجموع الكلي
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
سنوات العمل					
أقل من 5 سنوات	01	3.22	3	9.67	12.89
5- 9 سنة	04	12.90	2	6.45	19.35
10-14 سنة	15	48.38	/	/	48.38
15- 19 سنة	02	6.45	/	/	6.45
20- 24 سنة	02	6.45	/	/	6.45
25 سنة فما فوق	02	6.45	/	/	6.45
المجموع	26	83.85 %	05	16.12 %	100 %

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح عدد سنوات عملهم بالمؤسسة من 10-14 سنة يقرون بأن أهداف المنظمة واضحة وهذا بنسبة 48.38 %، في حين هناك نسبة 9.67 % والتي يقدر عدد سنوات عمل أفرادها في المؤسسة أقل من 5 سنوات تقر بأن أهداف المنظمة غير واضحة في حين هناك نسبة 6.45 % تؤكد ما سبق حيث وصلت عدد سنوات عملهم

بالمؤسسة من [5-9] سنوات ، في حين هناك نسبة 12.96% ولها نفس عدد سنوات عمل النسبة الأخيرة يقرون بوضوح أهداف المنظمة وهذا ما تؤكدته النسب المتساوية على التوالي 6.45% والتي وصل عدد سنوات عملهم ما بين 15 سنة فما فوق 25 سنة وهناك نسبة ضئيلة جدا تؤكد ذلك تقدر بـ 3.22% والتي عدد سنوات عملها بالمؤسسة أقل من 5 سنوات.

نلاحظ من خلال النسب في الأعلى أنم غالبية أفراد العينة الدراسة تقر بأن أهداف المنظمة واضحة وهذا ما أكدته النسب المقدرة بـ 83.85% الموزعة على عدد سنوات العمل من أقل من 5 سنوات إلى ما فوق 25 سنة.

أما نسبة الأفراد الذين يؤكدون عدم وضوح أهداف المنظمة فتصل نسبتهم إلى 16.12% موزعة على عدة سنوات من 5 سنوات إلى 9 سنوات.

يلاحظ مما سبق أن أهداف المنظمة واضحة عند غالبية أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (20) يوضح إجابات أفراد العينة للمشاركة في صياغة أهداف المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
03.22	1	دائما
32.25	10	أحيانا
64.51	20	نادرا
100	31	المجموع

توضح الشواهد الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة في صياغة أهداف المؤسسة أن: 10 أفراد أي بنسبة 32,25% من عينة البحث أقرروا بأنهم أحيانا يشاركون في صياغة الأهداف بينما إجابة 20 فردًا بنسبة 64,51% من عينة البحث بأنهم نادراً ما يشاركون في صياغة الأهداف في حين نسبة 3,22% أكدوا بأنهم يشاركون في صياغة الأهداف.

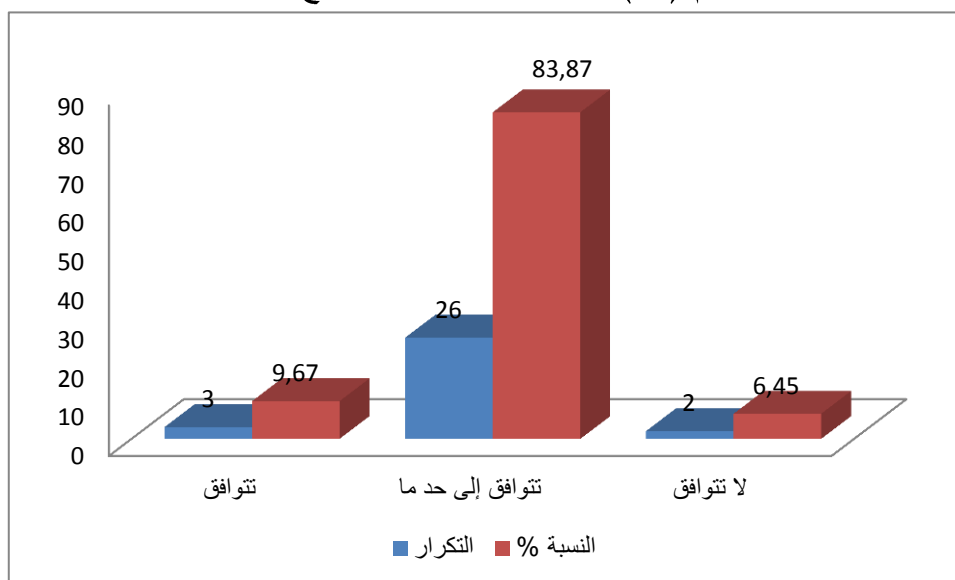
ويمكن تفسير هذا لطبيعة المهام والأعمال المفروضة من طرف المؤسسة وسياسة الإدارة حيث لا تفتح المجال للمشاركة في صياغة أهداف المؤسسة مع المستويات الأخرى حيث تسيطر كل الأهداف

بعد دراسة شاملة ثم تعرض مباشرة للعمال وتكون مقرونة بالمهام والأنشطة وكذلك لكون المؤسسة وطنية تفرض الأهداف من الإدارة العليا.

جدول (21) يوضح إجابات المبحوثين حول توافق أهداف المؤسسة مع الأهداف الخاصة للمبحوث.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
09.67	03	تتوافق
83.87	26	تتوافق إلى حد ما
6.45	2	لا تتوافق
100	31	المجموع

الشكل رقم (13) توافق أهداف المؤسسة مع الأهداف الخاصة للعامل.



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة.

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة حول توافق أهداف المنظمة مع الأهداف الخاصة للمبحوثين نجد:

أن نسبة 83.87% من أفراد العينة أكدوا بأن أهداف المؤسسة تتوافق إلى حد ما مع أهدافهم الخاصة في حين نجد نسبة 9.67% من أفراد العينة أكدوا على توافق أهدافهم الخاصة مع أهداف المنظمة في المقابل هناك 6.45% يرون أن أهداف المنظمة لا تتوافق مع أهدافهم الخاصة.

ويمكن تفسير هذا إلى أقدمية بعض العمال وترقيتهم جعلت أهدافهم تتوافق مع أهداف الإدارة إلى حد ما وكذلك سعي المؤسسة للتنسيق الجيد بين الأهداف الخاصة لعمالها وعدم تعارضها مع أهدافها والمحافظة على استقرار العمل والعمالة داخل المؤسسة.

جدول رقم (22) يوضح إجابات مبحوثين حول الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة أكثر من أهدافهم الخاصة.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
64.51	20	نعم
35.48	11	لا
100	31	المجموع

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 64.51% من إجمالي العينة وهي النسبة الأكبر تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة قبل أهدافهم الخاصة في حين 35.48% من عينة البحث يعتبرون أن تحقيق أهدافهم الشخصية تأتي قبل أهداف المؤسسة.

ويمكن تفسير هذا من خلال المقابلات التي قمنا بها أن أغلب أفراد العينة يهتمون بتحقيق أهداف المؤسسة وهذا مؤشر إيجابي للمؤسسة وهذا يدل على رضا العمال وكذلك على درجة ولائهم وحبهم لمؤسستهم حيث أكد العمال خاصة القدامى على أن ضميرهم المهني لا يسمح لهم بتقديم أهدافهم على أهداف المؤسسة فهم يهدفون على زيادة معدلات الأداء وزيادة الإنتاج من أجل ترقية المؤسسة لتحتمل مكانة هامة في السوق.

في حين افراد العمال الذين لا يهتمون بتحقيق أهداف المؤسسة أن المؤسسة لا تهتم بانشغالاتهم ولا تراعي روفهم لذلك فهم لا يردون تحقيق أهدافها وكذلك فهم غير مبالين بالمؤسسة سواء حققت أهدافها أو لا.

جدول رقم (23): يوضح إجابات المبحوثين حول السعي لتطوير المنتج.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
90.32	28	نعم
09.67	03	لا
100	31	المجموع

توضح الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة بإجابات المبحوثين حول السعي لتطوير المنتج أن.

28 فردا بنسبة 90.32% من عينة البحث يسعون لتطوير المنتج.

في حين 03 أفراد أي نسبة 9.67 % من عينة البحث ليست لديهم الرغبة في تطوير المنتج.

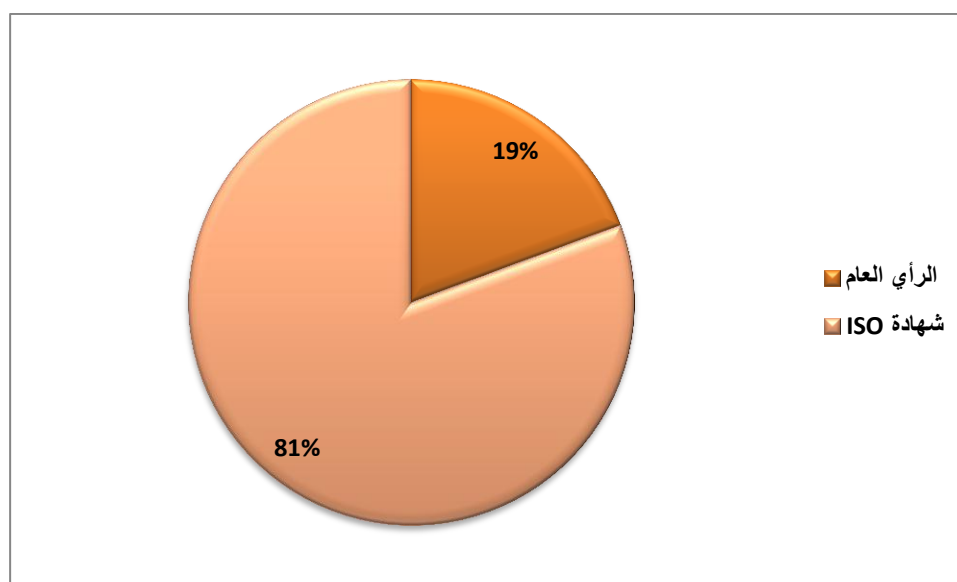
من خلال المقابلات التي قمنا بها يمكن تفسير إجابة المبحوثين أنهم يسعون لتطوير المنتج لأنه يوجد منافس في السوق وهي الشركات الخاصة التي تستورد البلاستيك من الخارج وتبيعه بأسعار منخفضة لذلك فهم يسعون لتطوير المنتج خاصة في هذه الفترة الحالية لأنهم يبيعون بأسعار منخفضة مما يحتم علينا التخفيض في سعر البلاستيك وهذا سوف يؤدي إلى خسارة المؤسسة.

لذلك فهم يسعون إلى إنتاج منتج ذي جودة وغير موجود في السوق من أجل الاستحواذ على السوق.

جدول (24) يوضح نوع الامتيازات التي حصلت عليها المؤسسة حسب رأي أفراد العينة.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
19.35	06	الرأي العام
80.64	25	شهادة ISO
100	31	المجموع

الشكل رقم: (14) نوع الامتيازات التي حصلت عليها المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة.

توضح الشواهد الكمية المتعلقة بالجدول أعلاه المعنية بحصول المؤسسة على امتيازات ونوع هذه الامتيازات نجد أن جميع أفراد العينة أكدوا بأن المؤسسة حصلت على امتيازات وأن 25 فردا بنسبة 80.64% من أفراد العينة أقروا بأن مؤسستهم ومنتجاتهم حصلت على شهادة ISO. في حين 06 أفراد بنسبة 19.35% من أفراد العينة أقروا بأن مؤسستهم حصلت على شهادة الرأي العام.

وهذا يدل على مكانة المؤسسة وطبيعة الأنشطة واهتمامها بالسلامة المهنية وجودة منتوجاتها وكذلك لاهتمامها بالكفاءات وأصحاب المهارات والمعارف لتسيير إنتاجها. فالمؤسسة لها سمعة حسنة في السوق وهذا أمر معروف عنها.

جدول رقم: (25) يوضح إجابات المبحوثين حول دور توظيف الكفاءات في تسهيل تحقيق أهداف المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
93.54	29	نعم
06.45	02	لا
100	31	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول (25) والمتعلقة بتوظيف الكفاءات ودوره في تسهيل تحقيق أهداف المؤسسة أن:

29 فردا أي نسبة 93.54% من أفراد العينة أقرروا بأن توظيف الكفاءات له دور في تحقيق أهداف المنظمة.

في حين 02 فردا أي نسبة 6.45% من أفراد العينة أقرروا بعكس ذلك؛ يمكن تفسير تأكيد أفراد العينة على توظيف أفراد ذوي كفاءات يسهل على المنظمة تحقيق الأهداف وتسهيل على الكفاءات الاندماج مع العمل والتأقلم السريع مع جماعة العمل ويقلل على المؤسسة تكاليف التدريب.

فنظرا لطبيعة المهام وتعدد الأنشطة يتطلب على المؤسسة استقطاب وتوظيف أفراد ذوي كفاءة عالية ومهارات لتسيير المهام وزيادة الإنتاج.

الجدول (26): يوضح إجابات المبحوثين حول دور توظيف الكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسة حسب المؤهل العلمي:

المجموع الكلّي	لا		نعم		الإجابات المؤهل العلمي
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
% 3.22	3.22	1	/	/	متوسط
%32.25	3.22	1	29.03	09	ثانوي
% 64.51	/	/	64.51	20	جامعي
%100	6.45	2	93.54	29	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن:

غالبية أفراد عينة الدراسة ذات المؤهل الجامعي والتي تقدر بـ: %64.51 وتقر بأن توظيف الكفاءات بالمؤسسة يسهل على العاملين تحقيق الأهداف، وهناك نسبة %29.03 من المؤهل الثانوي التي تؤكد ذلك في حين هناك نسبة متساوية مقدرة بـ: %3.22 تمثل أفراد عينة الدراسة ذات المؤهل الثانوي والمتوسط والتي تقر بأن توظيف الكفاءات بالمؤسسة لا يسهل على العاملين تحقيق الأهداف لأنهم أكدوا لنا بأن ليس كل من يملك شهادة جامعية ذي كفاءة فهناك عمال ذي مستوى تعليمي ابتدائي ومتوسط وثنائي لديهم مهارة ومعارف أفضل من فرد جامعي والكفاءة لا تقاس بالشهادات الجامعية.

يتضح مما سبق أن أغلبية أفراد عينة الدراسة والتي تقدر بـ: %93.54 تقر بأن توظيف الكفاءات يسهل على العاملين تحقيق الأهداف وهذا راجع إلى المستوى التعليمي الجامعي الذي يمنح للعامل القدرة على فهم استراتيجية المنظمة والاندماج السريع مع العمل والعمال وبالتالي فإن توظيف أفراد أكفاء يسهل على المنظمة تحقيق الأهداف ويوفر عليها مصاريف التدريب.

جدول رقم (27): يوضح إجابات المبحوثين حول اختيار الكفاءات المناسبة.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
96.77	30	نعم
03.22	01	لا
100	31	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة باختيار الكفاءة المناسبة عند التعيين أن: 96.77% من عينة البحث أكدوا مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند تعيين الأفراد في حين فرد واحد أقر بعكس ذلك.

ويمكن تفسير هذا أن مؤسسة CP2/K تعتمد في تسيير أعمالها على كفاءة أفرادها؛ فهي تضع كل شخص في منصبه، وحسب تخصصه وهذا يسهل على العامل فهم العمل لأنه ضمن تخصصه ويزيد من دافعيته في العمل ويخلق أفكار جديدة تمكنه من تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعالية التنظيم. وهذا ما لاحظناه من خلال مقابلتنا مع العمال، فالمهندسون والميكانيكيون موجودين في قسم الإنتاج ليتحكموا في الآلات، والمسIRON ورؤساء المصالح الحاصلين على شهادات في التسيير، إدارة أعمال، اقتصاد وموارد بشرية وهم يعملون في قسم الموارد البشرية.

فاختيار الشخص المناسب في المكان المناسب للعمل يؤدي إلى رفع معنويات الفرد ورفع كفاءته الإنتاجية والوصول إلى الأهداف المحددة وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

جدول رقم 28: يوضح إجابات المبحوثين حول قيام المؤسسة بالدورات التدريبية الملائمة.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
90.32	28	نعم
9.67	03	لا
100	31	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تؤكد بأن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية ملائمة وهذا مما يتضح بنسبة 90.32% في حين 3 أفراد أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم بدورات تدريبية ملائمة بنسبة 9.67%.

نلاحظ من خلال النسب في الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة تقر بأن المؤسسة تقوم بالتدريب من أجل تغطية نقائص المنصب وأن المؤسسة تقوم دائما بتدريب العمال خاصة العمال الجدد منهم ويكون ذلك وفق برنامج مسطر من طرف المؤسسة أي ما يوافق مرة واحدة في السنة وأن العامل الجديد يخضع لتدريب مكثف داخل المؤسسة ثم خارجها.

جدول رقم (29): يوضح شمول أفراد العينة بالدورات التدريبية.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
80.64	25	نعم
19.35	06	لا
100	31	المجموع

إن نشاط التدريب يعتبر من الأنشطة الضرورية والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية فهو يمثل وسيلة حقيقية لتطوير مهارات الأفراد وتعديل سلوكياتهم لذلك لابد من الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته .

تأكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 80.64% من أفراد العينة استفادوا من التدريب في حين 06 أفراد بنسبة 19.35% لم يستفيدوا من التدريب ويمكن تفسير هذا بأن المؤسسة تسعى دائما لتطوير وتنمية كفاءاتها وكل سنة تخصص المؤسسة ميزانية من أجور الموظفين من أجل القيام بالدورات التدريبية وهذا ما صرح به مدير مصلحة التدريب.

والدورات التدريبية من شأنها أن تطور من أداء موظفيها بالتكنولوجيا الحديثة والمستعملة في العمل تحتاج إلى تدريب ومعرفة جيدة للتحكم في هذه التقنيات الحديثة.

جدول رقم (30): يوضح مكان التدريب.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
28	07	داخل المؤسسة
72	18	خارج المؤسسة
100	25	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (30) والمتعلق بمكان التدريب أن: 18 فردا بنسبة 72% من أفراد العينة أقرروا بأن تدريبهم كان خارج المؤسسة.

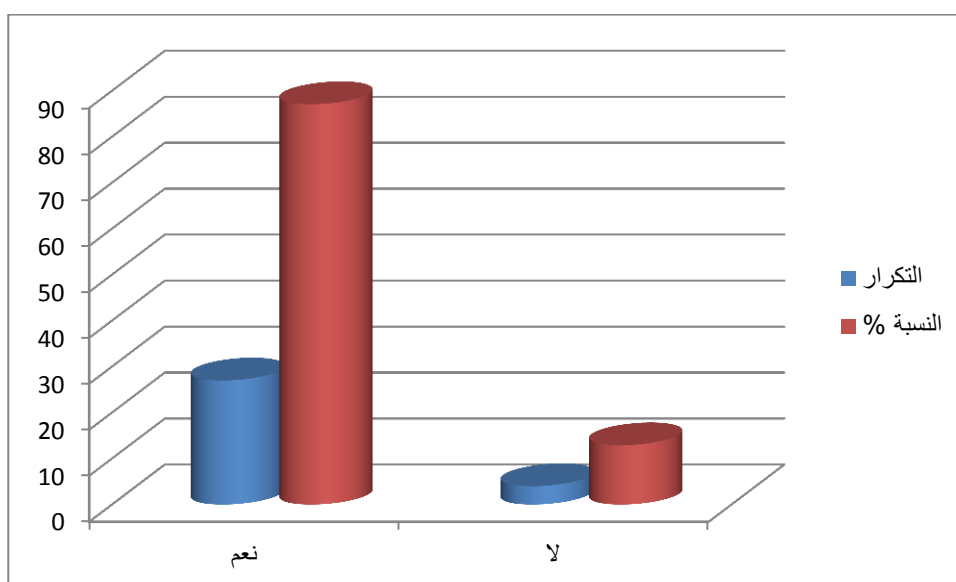
في حين 07 أفراد بنسبة 28% من أفراد العينة كان تدريبهم داخل المؤسسة.

من خلال المقابلات التي قمنا بها مع العمال صرح العمال بأن المؤسسة بعد معرفة الاحتياجات التدريبية تقوم بإرسال العمال إلى مراكز تدريبية لكن كل حسب احتياجات منصب عمله لكن أغلبهم يتم إرسالهم إلى خارج المؤسسة مثل أرزيو وحاسي مسعود ... إلخ. وهي مؤسسات تابعة إلى سوناطراك وهناك تدريب خارج الوطن فيقوم به رؤساء المصالح وذوي الخبرة والكفاءة وهذا من أجل تجديد معارف ومن أجل التدريب على آلات جديدة وكذلك من أجل تدريب العمال في المؤسسة وهذا من أجل مسايرة التطورات التكنولوجية وتحسين النوعية من أجل البقاء في السوق وتحدي خطر المنافسة.

جدول رقم (31): يوضح إجابات المبحوثين حول سعي المؤسسة لمعرفة الاحتياجات التدريبية.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
87.09	27	نعم
12.90	04	لا
100	31	المجموع

الشكل رقم: (15) سعي المؤسسة لمعرفة الاحتياجات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية هي أول خطوة في إعداد البرامج التدريبية فهي تحدد الفجوة بين كفاءات ومهارات الفرد وما يتطلبه المنصب الحالي أو المستقبلي.

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمدى سعي المؤسسة لمعرفة الاحتياجات التدريبية أن:

04 أفراد بنسبة 12.90% من أفراد العينة أكدوا بأن المؤسسة لا تهتم بمعرفة الاحتياجات التدريبية.

في حين 27 فردا بنسبة 87.09% من أفراد العينة أجابوا وصرحوا باهتمام المؤسسة لمعرفة احتياجاتهم التدريبية.

من خلال المقابلات التي قمنا بها مع العمال أكد العمال بأن هناك تقييم شهري لكل عامل لمعرفة أدائه والنقص التي يحتاجها وهناك تقييم سنوي كذلك وهذا دليل على أن المؤسسة تسعى لمعرفة النقص التي يحتاجها العمال من أجل التحكم في عمله ومن أجل زيادة معدلات أدائه.

جدول رقم (32): يوضح إجابات أفراد العينة حول الطرق والوسائل المستعملة لمعرفة احتياجات التدريب.

الاحتمالات	العينة	النسبة %
عن طريق أسئلة مباشرة	02	7.40
توزيع استمارة	20	74.07
الملاحظة في مكان العمل	05	18.51
المجموع	27	100

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بالوسائل المستعملة لمعرفة الاحتياجات التدريبية نجد أن:

20 فردا بنسبة 74.07% من أفراد العينة صرحوا بأن الأداة المستعملة لمعرفة حاجاتهم التدريبية هي استمارة ثم تليها نسبة 18.51% وهي الملاحظة في مكان العمل ثم تليها نسبة 7.40% وهي الأسئلة المباشرة في مكان العمل.

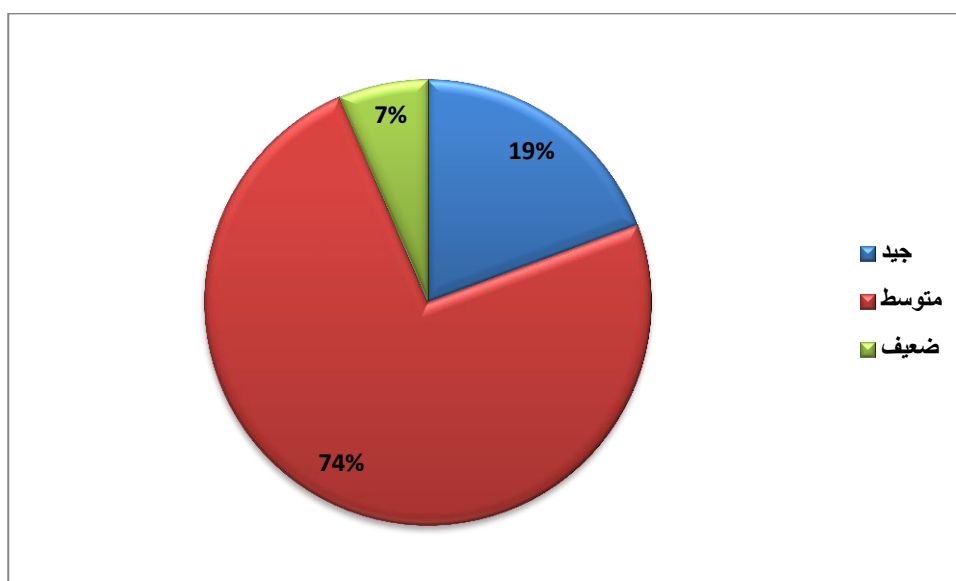
يمكن تفسير هذا من خلال المقابلات التي قمنا بها مع العمال ورئيس مصلحة التدريب أن المؤسسة تسعى دائما لمعرفة احتياجاتهم التدريبية ويكون ذلك عن طريق الأسئلة المباشرة وكذلك الملاحظة في مكان العمل من طرف الرئيس المباشر لكن الأسلوب الأكثر استعمالا هو توزيع الاستمارة.

حيث تقوم مصلحة المسار المهني بتوزيع استمارات على العمال، وبعدها ترد الاستمارات إلى مصلحة التدريب ثم يتم دراستها لمعرفة نقائص واحتياجات كل عامل.

جدول رقم (33): يوضح إجابات المبحوثين حول تقييمهم لأدائهم قبل التدريب.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
19.35	06	جيد
74.19	23	متوسط
6.45	02	ضعيف
100	31	المجموع

الشكل رقم: (16) تقييم الأداء قبل التدريب



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه حول إجابات المبحوثين حول تقييم أدائهم قبل التدريب كانت كالتالي:

06 أفراد بنسبة 19.35% من عينة البحث أكدوا أن أدائهم قبل التدريب كان جيد.

23 فردا بنسبة 74.19% من عينة البحث صرحوا أن أدائهم قبل التدريب كان متوسط في حين فردين بنسبة 6.45% من عينة البحث أكدوا بأن أدائهم ضعيف.

وعلى العموم فإن أفراد العينة كان أدائهم متوسط لأنهم لم يكونوا يمتلكون المهارات والمعارف اللازمة للتحكم في العمل في حين ارتفع أدائهم بعد عمليات التدريب.

نلاحظ من خلال ما تقدم أن لعملية التدريب دور في رفع مهارات وقدرات وأداء العاملين وهذا ما تؤكده غالبية أفراد العينة.

جدول رقم (34): يوضح تقييم العامل لعمله بعد القيام بالتدريب.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
60	15	تمتلك القدرات على مواجهة مشاكل عمك
12	03	انخفضت نسبة الأخطاء المهنية
20	05	يتم إنجاز عمك بأكثر دقة
8	02	ارتفعت مردوديتك
100%	25	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بالمهارات المكتسبة بعد التدريب جاءت كالتالي:

15 فردا بنسبة 60% من عينة البحث أكدوا بأن التدريب ساعدهم على مواجهة مشاكل عملهم ثم تليها نسبة 20% من أفراد العينة الذين أقرروا بأن التدريب زاد من دقة أعمالهم ثم تليها نسبة 12% الذين صرحوا بأن التدريب ساعدهم على إنقاص نسبة الأخطاء المهنية وأخيرا تأتي نسبة 8% الذين صرحوا بأن التدريب رفع من مردوديتهم.

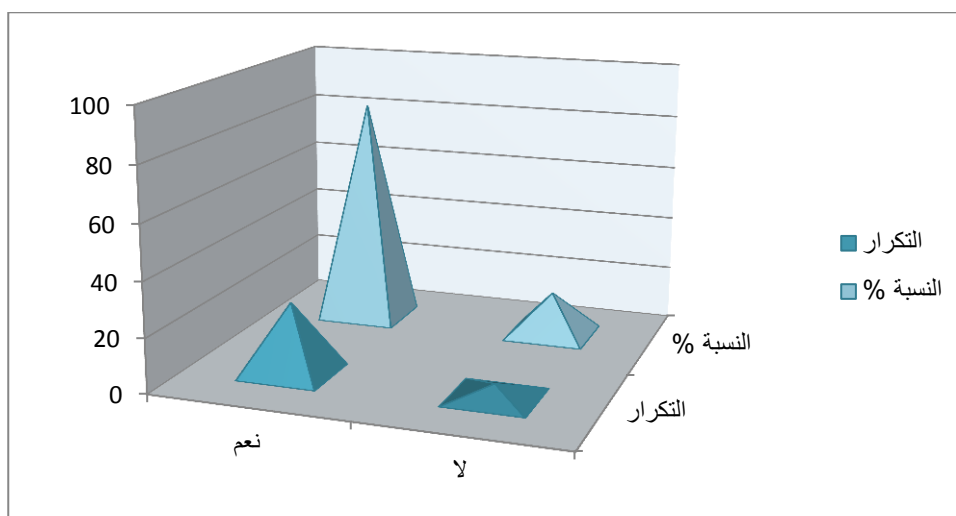
من خلال الشواهد الإحصائية يمكن الاستنتاج بأن التدريب ساهم بدرجة كبيرة في رفع قدرات العمال وساهم في حل مشاكل عملهم وزاد من وتيرة العمل والسرعة في الأداء والدقة في إنجاز المهام وزاد من مردودية الشركة.

فالعامل بعد التدريب يصبح متمكن ومتحكم في بيئة العمل وهذا يؤدي إلى فعالية التنظيم.

جدول رقم (35): يوضح فاعلية تقييم الإدارة لأداء العمال بعد الدورات التدريبية حسب رأي العمال.

العينة	التكرار	النسبة %
نعم	26	83.87
لا	05	16.12
المجموع	31	100

الشكل رقم: (17) تقييم الإدارة لأداء العمال بعد الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة.

تأكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول (35) والمتعلقة بتقديم أداء العمال بعد التدريب أن:

26 فردا أي نسبة 83.87% من عينة البحث أكدوا بأن هناك تقييم بعد القيام بالدورات التدريبية في حين 05 أفراد بنسبة 16.12% أقروا بعكس ذلك.

من خلال المقابلات التي قمنا بها مع مدير مصلحة التدريب أكد لنا أن هناك تقييم للعامل بعد خضوعه للتدريب وهي عبارة عن استمارة تملأ من طرف المتدربين وأكد أنه يوجد نوعين من:

تقييم ساخن وهو تقييم العامل مباشرة بعد الرجوع من التدريب أي بعد يوم أو يومين من التدريب حيث يقوم العامل بملأ الاستمارة.

التقييم البارد: هي استمارة تملأ من طرف مروض العامل بعد شهرين من الدورة التدريبية. بالإضافة إلى التقييم الغير مباشر أي ملاحظة سرية للعامل في مكان عمله من طرف رئيسه المباشر.

جدول رقم (36): يوضح مساهمة الدورات التدريبية في زيادة المعارف والمهارات حسب رأي العمال.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
80.64	25	نعم
19.35	06	لا
100	31	المجموع

تشير الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمساهمة الدورات التدريبية في زيادة المعارف والمهارات أن:

25 فردا بنسبة 80.64% من أفراد العينة أكدوا بأن الدورات التدريبية زادت من معارفهم ومهاراتهم في حين 06 أفراد بنسبة 19.35% أقروا بعكس ذلك.

من خلال المقابلات التي قمنا بها مع العمال، أكدوا بأنهم زادت معارفهم ومهاراتهم في العمل؛ فهم خضعوا لتدريب نظري وتطبيقي وهذا ما زاد من تعلمهم أشياء لم يكونوا يعرفونها من قبل والتي سوف تسهل عليهم عملهم وتحكمهم في بيئة عملهم.

أما 19.35% فهم العمال الذين لم يخضعوا للتدريب.

جدول رقم (37): يوضح نوع المعارف المكتسبة من التدريب.

النسبة %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
72	18	معارف فنية
28	07	معارف سلوكية
100	25	المجموع

توضح الشواهد الكمية في الجدول (37) والمتعلقة بنوع المعارف المكتسبة من التدريب أن:

18 فردا بنسبة 72% من أفراد العينة أكدوا بأنهم اكتسبوا معارف فنية في حين 07 أفراد بنسبة 28% اكتسبوا معارف سلوكية.

من خلال المقابلات التي قمنا بها مع العمال يمكن تفسير هذا بأن العمال الذين اكتسبوا معارف تقنية أغلبهم عمال إنتاج، أي زادت معارفهم التقنية والمتمثلة في التحكم في التكنولوجيا والمعدات وآلات التي أدخلت إلى العمل ومعرفة التحكم فيها؛ وتدريب العاملين الآخرين عليها من أجل معرفة التصرف عند حصول أي خلل أو عطل.

في حين العمال الذين صرحوا بأنهم اكتسبوا معارف سلوكية فهي تتمثل في معرفة التصرف السليم والتعاون مع آخرين وكيفية الاتصال مع الآخرين.

إذن فكل من المعارف الفنية والسلوكية تجعل من العامل أكثر تحكم في بيئة العمل ومن زيادة فاعلية التنظيم.

جدول رقم (38): يوضح مساهمة أساليب التسيير في الاستقرار في العمل.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
80.64	25	نعم
19.35	06	لا
100	31	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمساهمة أساليب التسيير في الاستقرار في العمل أن:

06 أفراد بنسبة 19.35% من عينة البحث أكدوا بأن أساليب التسيير لا تساهم في استقرار العمل في حين 25 فردا بنسبة 80.64% من أفراد العينة أكدوا عكس ذلك أي أن أساليب التسيير لها دور كبير في استقرار العمل.

فالتسيير كلما كان مرن وشفافية وعادل كلما عاد بالفائدة على المؤسسة فالكفاءات تحقق التسيير الجيد من خلال الاهتمام بها وذلك بترقيتها وتحفيزها وتكوينها وتدريبها.

جدول رقم (39): يوضح إجابات المبحوثين حول مساهمة أساليب التسيير في خلق روح المبادرة والابتكار لديهم.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
67.75	21	نعم
32.25	10	لا
100	31	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن:

21 فردا بنسبة 67.75% من أفراد العينة أقرروا بأن أساليب التسيير تساهم في خلق روح المبادرة والإبداع لديهم، في حين 10 أفراد بنسبة 32.25% أقرروا بعكس ذلك.

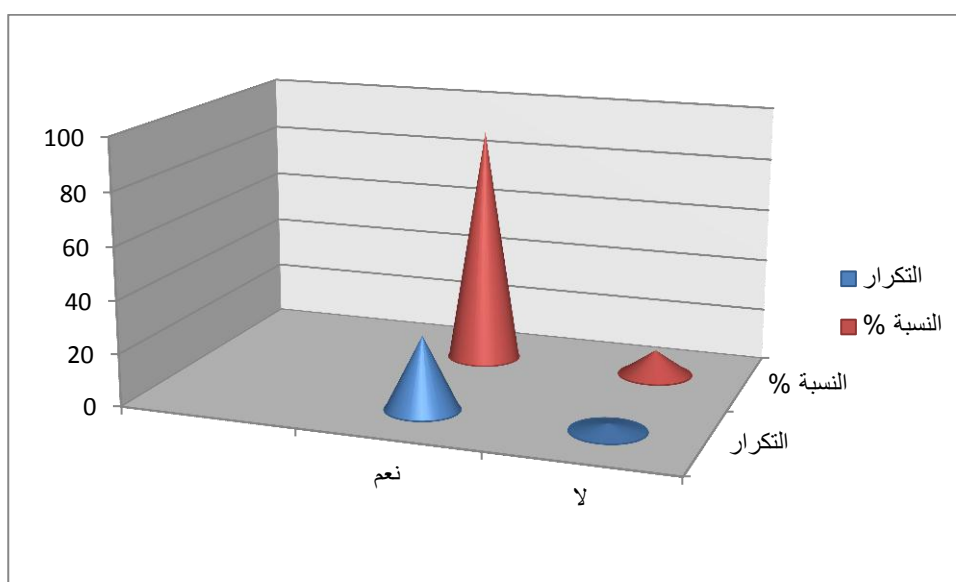
إن احتكاك العمال ببعضهم البعض ومساعدة الرؤساء لهم وتبادل الأفكار والمعارف معهم وترك الحرية لهم للتعبير عن أفكارهم يساهم ويخلق روح الإبداع والابتكار فيهم، فالرؤساء والمسؤولون هم المسؤولون عن إبداع ومبادرة العمال وهذا ما أكدت عليه نظرية Z.

إن الأفراد الذين أجابوا بعدم مساهمة أساليب التسيير في الإبداع والمبادرة فقد أقرروا بأنهم غير قادرين على الإبداع والسبب في ذلك هو كثرة العمل وكثرة الأوامر من طرف المروؤوس وعلى هذا لا يسمح لهم إلا بالتفكير في إتمام العمل وتسليمه.

جدول رقم (40): يوضح إجابات المبحوثين حول دور المعارف في تحكم المؤسسة في البيئة الداخلية.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
90.32	28	نعم
9.67	03	لا
100	31	المجموع

الشكل رقم: (18) دور المعارف في تحكم المؤسسة في البيئة الداخلية.



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة.

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بدور المعارف والمهارات في التحكم بالبيئة الداخلية للمؤسسة أن:

28 فردا بنسبة 90.32% من أفراد العينة أكدوا بأن المعارف والمهارات تجعل العامل متحكم أكثر في عمله وبيئته الداخلية وهذا ما أكدته الجدول السابق (32).
في حين 03 أفراد أقروا بعكس ذلك.

إن المعارف والمهارات التي يمتلكها العامل تزيد من أدائه في العمل وكذلك تزيد في تحكمه في التكنولوجيا الجديدة وتعطيه القدرة على التحكم بدقة بالمهام وتقلل من حوادث العمل والأخطاء المهنية. وقلة الأخطاء المهنية تشعر بالرضى وهذا يزيد من دافعية العامل وارتفاع معنوياته ومن ثم يكرس كل مجهوداته من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (41): يوضح دور التسيير الناجح في تشخيص ثغرات العمل.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
90.32	28	نعم
9.67	03	لا
100	31	المجموع

توضح الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة بدور التسيير الناجح في تشخيص ثغرات العمل أن:

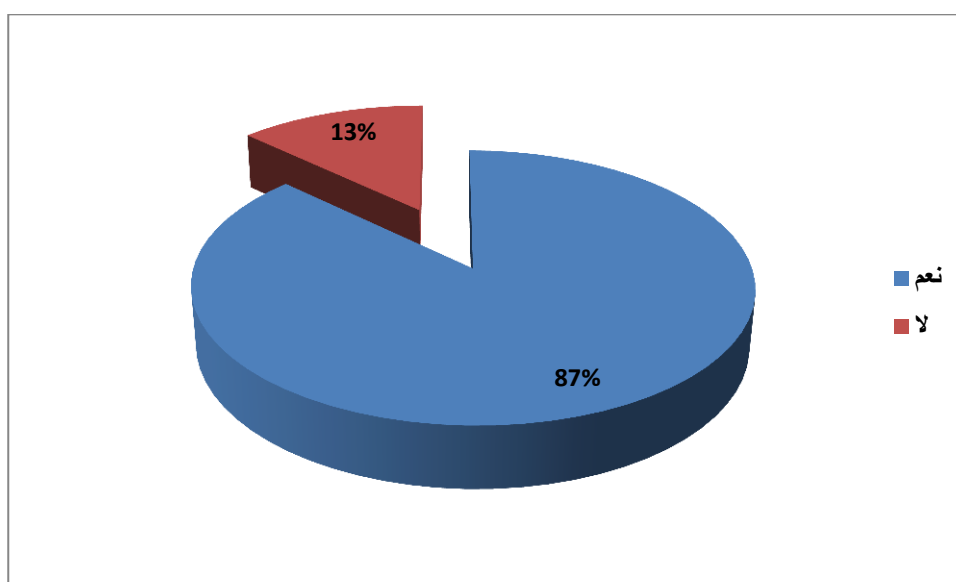
28 فردا بنسبة 90.32% أكدوا بأن التسيير له دور في تشخيص ثغرات ومشاكل العمل في حين 03 أفراد بنسبة 9.67% أكدوا عكس ذلك.

وهذا يدل على قدرة المسير وامتلاكه لقدرات ومهارات ساعدته على التسيير ومنه تشخيص ثغرات العمل ومساعدة العمال على اكتشاف تلك الثغرات ومحاولة الوصول إلى حلول لها.

جدول رقم (42): يوضح إجابات المبحوثين حول دور تسيير الكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
87.09	27	نعم
12.90	04	لا
100	31	المجموع

الشكل رقم: (19) دور تسيير الكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة.

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن:

27 فردا بنسبة 87.09% من أفراد العينة أكدوا بأن لتسيير الكفاءات له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في حين 04 أفراد بنسبة 12.90% أقروا عكس ذلك.

من خلال المقابلات التي قمنا بها مع العمال أكدوا بأن تسيير الكفاءات الذي يحقق فعالية التنظيم يبدأ من الاستقطاب والتوظيف، التقييم، التطوير والتدريب والتعويض فالمنظمة لن تحقق أهدافها إلا إذا تبنت الإدارة العليا عملية تسييرها.

لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية أن تسعى للمحافظة على الكفاءات الموجودة في المؤسسة لأنها مصدر التغيير والإبداع وكذلك توفر كل الظروف المناسبة لها للعمل ودفعها نحو بدل أقصى جهد لديها.

جدول رقم (43): يوضح علاقة تسيير الكفاءات والفعالية التنظيمية.

المجموع الكلية	لا		نعم		تسيير الكفاءات والفعالية الاحتمالات
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%12.89	9.67	03	3.22	01	أقل من 5 سنوات
%19.34	3.22	01	16.12	05	[9 - 5]
%48.35	/	/	48.38	15	[14 - 10]
%6.45	/	/	6.45	02	[19 - 15]
% 6.45	/	/	6.45	02	[24 - 20]
% 6.45	/	/	6.45	02	25 سنة فما فوق
%100	12.90	04	87.07	27	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة أفراد عينة الدراسة والتي تقدر بـ: 48.38% وذات عدد سنوات العمل من [14 - 10] سنة تقر بأن لتسيير الكفاءات دور في تحقيق الفعالية التنظيمية. وهذا ما توضحه النسبة المقدرة بـ: 16.12% والتي تصل عدد سنوات عملهم من [9 - 5] سنوات في حين تساوي النسبة 6.45% بالنسبة للأفراد الذين يتوافقون مع الآراء السابقة والتي تصل عدد سنوات عملهم أقل من 25 فما فوق ونفس الرأي بالنسبة للأفراد الذين يقرون بأن تسيير الكفاءات يحقق الفعالية التنظيمية وتصل نسبتهم 87.09% أما عدد أفراد عينة الدراسة التي تقر بأن لتسيير الكفاءات ليس له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية فتقدر نسبتهم بـ: 12.90% موزعة على عدد سنوات عمل أقل من 05 سنة إلى 09 سنوات.

ونلاحظ من خلال النسبة المبينة في الأعلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة تقر بأن لحسن تسيير الكفاءات دور في تحقيق الفعالية التنظيمية.

تسيير الكفاءات يحقق الفعالية التنظيمية فجذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمنظمة وتطوير كفاءاتهم واستثمارها والمحافظة عليها وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة منه تحقيق الفعالية التنظيمية.

• نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

طرحنا في هذه الدراسة فرضيتين جزئيتين وفرضية عامة. وذلك بغرض اختبار دور تسيير الكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية.

أولاً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

يتضح من خلال تحليلنا لبيانات الدراسة الميدانية والذي يتمحور حول تسيير الكفاءات ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية، والفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها لحسن تسيير الكفاءات دور في تحقيق المنظمة لأهدافها.

لقد اعتمدنا على مجموعة من الأسئلة في المحور الثاني من استمارة البحث قصد التعرف والوصول إلى بعض المؤشرات التي تجيب عن الفرضية الأولى، وقد مثلت في مجموعة من الجداول البسيطة والمركبة والتي خلصنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- اتضح أن مؤسسة البتروكيميا CP2/K تقوم بعملية تخطيط مسبق لتوظيف واستقطاب أفضل الكفاءات البشرية وهذا التخطيط يسهر عليه مسيرو إدارة الموارد البشرية فالتخطيط لاستقطاب الكفاءات خطوة من خطوات تسيير الكفاءات.

- جميع الموظفين أكدوا بأن مؤسستهم تعتمد على مصادر للحصول على كفاءات وبالتفصيل تعتمد على المصادر الداخلية أولاً عن طريق الإعلان الداخلي عن المناصب الشاغرة وإن لم تجد الكفاءات المناسبة تلجأ إلى التوظيف الخارجي من مكاتب التوظيف.

- أغلب أفراد العينة أكدوا بأن المؤسسة تعتمد على أساليب تحفيزية لاستقطاب أفضل الكفاءات المهنية فهذه الطريقة سوف تحصل المؤسسة على كفاءات ذات مستوى تعليمي عالي.

- أغلب الموظفين من مجموع عينة البحث أكدوا بأن الأهداف واضحة بالنسبة لهم وهذا يسهل عليهم واجباتهم وأعمالهم وبما أن الأهداف واضحة فإن الأعمال والمهام سوف تكون واضحة ومفهومة لديهم وهذا سوف يؤدي إلى انضباط في العمل وتحمل مسؤوليات أعمالهم.

- نجد النسبة الأعلى من الموظفين أكدوا بأن المؤسسة نادراً ما تسمح للموظفين بالمشاركة في صياغة الأهداف؛ فالأهداف واضحة ومحددة ومسطرة من طرف الإدارة العليا في الجزائر العاصمة وكذلك النسبة الأعلى من الموظفين مهتمون بتحقيق أهداف المؤسسة أكثر من أهدافهم الخاصة وهذا

شيء إيجابي وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بعمالها وتسييرها بطريقة حسنة (تدريب، تحفيز، تقييم) وهذا ما جعلهم يهتمون ويسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة فعاليتها.

- أغلب الموظفين من عينة البحث لديهم الرغبة في تطوير المنتج من أجل المنافسة العالمية والاستحواذ على السوق ومن أجل التصدير إلى الخارج.

- نجد أن جميع أفراد العينة أكدوا بأن مؤسسة CP2/K حصلت على امتيازات ونوع هذه الامتيازات هي شهادة ISO وكذلك شهادة الرأي العام وهذا يدل على أن منتج البوليتيلان ذي كثافة العالية ذي جودة عالية وأن المؤسسة لها مكانة وسمعة في السوق وهذا لأنها تمتلك أفضل الكفاءات.

- أن أغلب أفراد العينة أكدوا بأنه يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في مكانه المناسب عند تعيين أفراد في مناصب جديدة يسهل عليه تحقيق أهداف وكذلك يسهل عليه فهم العمل لأنه ضمن تخصصه.

- يعتقد أغلب أفراد العينة أن توظيف المؤسسة لأفراد ذي كفاءة يسهل عليها تحقيق الأهداف، فتوظيف أفراد لديهم معرفة مسبقة ومهارة مسبقة يسهل عليهم الاندماج في العمل وسرعة في إنجاز العمل والتكيف بسرعة مع العمل والعمال وهذا يسهل على المؤسسة تحقيق أهدافها ويخفض عليها تكاليف التدريب والتكوين.

- من خلال النتائج السابقة يتضح أن هناك ارتباطا كبيرا لدور تسيير الكفاءات وتحقيق أهداف المنظمة وهذا حسب إجابات مفردات العينة وتحليلنا لها، وأن مؤسسة البتروكيميا تسهر على تسيير كفاءاتها بطريقة حسنة وهذا أدى الي سعي الافراد إلى تحقيق أهداف المؤسسة لأنهم يشعرون بالرضى والعدل في العمل.

ثانيا: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

يمكن اختبار الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها:

لحسن تسيير الكفاءات دور في تحكم المؤسسة في بيئتها الداخلية.

من خلال أسئلة المحور الثالث في استمارة البحث والتي عبرت عنها مجموعة من الجداول والتي دلت على ما يلي:

اتضح أن مؤسسة CP2/K تخص موظفيها بعملية التدريب وأن 80.64% من أفراد العينة استفادوا من التدريب حيث توفر المؤسسة كل سنة ميزانية تقدر بـ: 5% من كتلة الأجور من أجل تدريب وتطوير مهارات العمال.

أكد أغلب أفراد العينة أن مؤسستهم تسعى لمعرفة الاحتياجات التدريبية أما الوسيلة الأكثر استعمالاً في ذلك هي عن طريق توزيع استمارة للعمال وكذلك تستعمل الملاحظة والأسئلة المباشرة وهذا ما أكدته رئيس مصلحة التدريب حيث يتم جمع بيانات الاحتياجات التدريبية في شهر ماي وجوان قبل جانفي.

أكد أغلب أفراد العينة بأن أدائهم في العمل كان متوسط وهذا لأنهم لم يكونوا يمتلكون المهارات والمعارف اللازمة للتحكم في العمل.

أكد أغلب أفراد العينة أنهم اكتسبوا مهارات جديدة بعد القيام بعملية التدريب حيث أصبحوا قادرين على مواجهة مشاكل العمل وكذلك انخفضت نسبة الأخطاء المهنية لديهم وأصبحوا يقومون بعملهم بأكثر دقة وزادت مردوديتهم في العمل.

أكد أغلب الموظفين في مؤسسة البتروكيميا بأن الإدارة تقوم بتقييم أدائهم بعد القيام بالدورات التدريبية فتقيم الكفاءات مرحلة من مراحل إدارة الموارد البشرية.

أكد أغلب الموظفين أن التدريب زاد من معارفهم ومهاراتهم وهذه المعارف هي معارف فنية أكثر منها سلوكية فالمعارف الفنية لا يوفرها غلا التدريب العلمي المنظم الذي يساعد العامل على إعادة تأهيله وتزويده بالمعلومات الحديثة لتمكنه من الاستجابة لمتطلبات التغير الحاصل في بيئة العمل.

أكد أغلب أفراد العينة بأن أساليب التسيير ساهمت في استقرار العامل في العمل وكذلك ساهمت في خلق روح المبادرة والابتكار لدى العامل.

ونجد كذلك أغلب أفراد العينة أكدوا بأن المعارف والمهارات لها دور كبير في تحكم في البيئة الداخلية للمؤسسة حيث أصبح العامل يتخطى كل الصعوبات التي تواجهه في عمله بفضل المهارات المكتسبة وهذا بدوره ينعكس على أدائه وزيادة الإنتاج ومنه تحقيق أهداف المنظمة.

أكد أغلب أفراد العينة أن التسيير والمسير دور كبير في تشخيص مشاكل العمل ونجد أن صرحوا بأن تسيير الكفاءات دور في تحقيق الفعالية التنظيمية فالتسيير الناجح للكفاءات يسهل على المنظمة تحقيق الفعالية التنظيمية.

وعلى هذا الأساس وبالنظر إلى النتائج السابقة يتضح أن هناك دور كبير لتسيير كفاءات على البيئة الداخلية للمؤسسة والقدرة على التحكم فيها.

• النتائج العامة للدراسة:

بعد مناقشة النتائج الجزئية في ضوء الفرضيات الجزئية التي توصلنا في النهاية إلى نتائج عامة بناء على الفرضيات الجزئية وصولاً إلى الفرضية العامة وكانت بدايتها النتائج الفرضية الأولى التي تمحورت حول دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأهداف المنظمة وقد خلصت إلى نتائج مفادها:

- إن مؤسسة البتروكيميا على غرار كل المؤسسات تعتمد على رؤية استراتيجية مبنية على تخطيط مسبق لمعرفة الاحتياجات الوظيفية
- تركز المؤسسة أساساً على التحفيز المادية أكثر من المعنوية لاستقطاب أفضل الكفاءات وإمكانية المنافسة والعمل على البقاء في سوق العمل
- كما تعتمد المؤسسة على سياسة الترقية على أساس الاقدمية والخبرة و الكفاءة
- كل أهداف المنظمة واضحة ومفهومة باعتماد الشفافية في الربط بين المهام و الأهداف للعمال أثناء أداء المهام و هذا ما انعكس إيجاباً على المؤسسة مما ولد الرغبة والاهتمام من العمال بالسعي دائماً لتطوير المنتج والمساهمة في زيادته
- إن مؤسسة البتروكيميا تقوم بدورات تدريبية سواء تدريبات داخلية تقوم بها المؤسسة بخبرائها أو خارج المؤسسة في مراكز خاصة
- غالباً ما تقوم مؤسسة بمتابعة التدريب وتقييمه وتصحيح النقائص والأخطاء الناجمة عنه ،ولقد ساهم هذا التدريب في زيادة مهارات ومعارف العمال
- ساهم التسيير الجيد في مؤسسة البتروكيميا في خلق روح المبادرة والابتكار لدى الكفاءات
- ساهم نظام التسيير في تشخيص ثغرات العمل والنقائص الموجودة في أداء العمال وقلص من هذه النقائص إذ أصبح العمال أكثر تحكم في بيئة عملهم.

-لتسيير الكفاءات دور كبير في زيادة وتحقيق الفعالية التنظيمية.

وبناء على النتائج الجزئية للفرضيات الجزئية يمكن القول أن الفرضية العامة التي مفادها أن

لتسيير الكفاءات دور في تحقيق الفعالية التنظيمية قد تحققت نسياً بناء على ما سبق.

- خلاصة:

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية بعد عرض الجداول وتحليلها تحليل إحصائي و
سوسيولوجي إلى صياغة مجموعة من النتائج والتي من خلالها اختبرنا الفرضيات، ومن ثم خرجنا
بنتائج العامة حول موضع تسير الكفاءات والفعالية التنظيمية، مراعية في ذلك الاعتبارات
الخصوصية للمجتمع الدراسة، تم وضعنا بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تفيد المؤسسة.

التوصيات المقترحة:

- توفير الجو المناسب للعمال من أجل الإبداع والابتكار وترك لهم الفرص لحل مشاكل عملهم.
- الاعتماد أكثر على التحفيز المعنوية أكثر من المادية من أجل كسر الروتين اليومي و التحفيز أكثر علي روح المبادرة وتحمل المسؤولية.
- فتح مراكز تدريبية خاصة داخل المؤسسة لتقليل من تكاليف و الاعتماد أكثر على خبرائها في التدريب لأنهم الأقرب إلى المؤسسة وهم أدرى بنقائصها و طبيعة مهامها.
- أن تدرك المؤسسة أهمية و فعالية قدراتها وكفاءاتها البشرية و المتمثلة في الأصول الغير الملموسة و تعمل على المحافظة عليها حمايتها من التقليد من أجل تحقيق التفوق و التميز و تحقيق الفعالية التنظيمية.
- إعطاء فرص أكبر للكفاءات البشرية في المشاركة في تسيير المؤسسة من أجل إبراز المواهب و القدرات و الإمكانيات التي تتمتع بها.
- البحث عن الكفاءات الخفية والغير مرئية فهي تشكل في الحقيقة ثروة كبيرة يجب أن تنقب عنها داخل المؤسسة أولا قبل خارجها.
- الاعتماد على التوظيف الداخلي بدلا من الإقبال على التوظيف الخارجي لأنه سيكلف المؤسسة مصاريف إضافية.

خاتمة:

لقد تبين لنا من خلال دراسة موضوع تسير الكفاءات ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية إن الكفاءات أصبحت بعدا هاما في عالم اليوم، فهي المصدر الأساسي لتمييز والتفوق، إذن تسير الكفاءات هو من المراحل المعقدة والمتعددة الأبعاد لذلك فإن إشكالية تسير الكفاءات تعتبر من أصعب مراحل إدارة الموارد البشرية، ففعالية المؤسسات في وقتنا الحاضر مرهونة بقدرتها علي معرفة تسير كفاءاتها .

فان تطبيق تسير الكفاءات يحتاج الي الدعم من طرف القيادات العليا في المؤسسة وذلك من خلال تحفيز الكفاءات وتدريبها وتشجيعها علي الإبداع والابتكار من أجل تنمية وتطوير المهارات ، فنجاح المؤسسات اليوم واستمرارها قائم علي كفاءاتها البشرية ومعرفة تسيرها.

لذا ففعالية المؤسسات أصبحت لا تتحد بالإمكانيات والموارد المادية والفنية بقدر ما تتحدد بقوة مواردها وكفاءاتها البشرية ، فينبغي علي مؤسسات إدارتها وتسييرها بطريقة فعالة من خلال تنشيطها وتفعيلها والعمل علي إخراج كل ما بداخلها من طاقات كامنة وتثمين كل ما تملك وهذا لكي تحقق الأهداف وتحقق التفوق والتميز.

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص أن الكفاءات البشرية تعتبر رأس مال الحقيقي للمؤسسة، فهي تعتبر مصدر الاختلاف والمصدر الوحيد الذي يملك المعرفة وبهذا يصعب تقليده من طرف المنافسين ويصعب منافسته، لذا ينبغي إدارته وتسييره بشكل جيد من طرف لمؤسسة ومعرفة اختيار افضل النظم التسييرية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

ا. الكتب :

أ- باللغة العربية:

- (1) أحمد جاب عبد الوهاب: السلوك التنظيمي دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة الإشعاع الأمنية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- (2) أحمد رمضان منذر: اقتصاديات الموارد البشرية والطبيعية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1990.
- (3) أحمد عرفة وسمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك، مؤسسة الشباب، الإسكندرية، مصر، 2002.
- (4) أحمد فتحي الحيث: مبادئ الإدارة الالكترونية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- (5) أحمد القاطمين عطا الله : التخطيط الاستراتيجي مفاهيم ونظريات و حالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996.
- (6) أحمد ماهر: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- (7) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- (8) أحمد مرسى: مناهج البحث العلمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- (9) بلقاسم سلطانية وحسان الجيلاني: أسس البحث العلمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

- 10) بلقاسم سلطانية وآخرون: الفعالية مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2013.
- 11) بوفلجة غيات: مبادئ التسيير، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 12) بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 13) بوفلجة غيات: فعالية التنظيمات، تشخيص وتطوير، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 14) بول بسكون: إرشادات عملية لإعداد الرسائل والأطروحات الجامعية، ترجمة أحمد عريف، مطابع الأندلس، الرباط، 1981.
- 15) توماس وهلين: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمد عبد الحميد مرسى زهير نعيم الضياع، معهد الإدارة العامة، الرياض، عمان، 1990.
- 16) ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي: تطور الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 17) جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970.
- 18) حسان جيلاني: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
- 19) حسن عبد الحميد احمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

- (20) حسين حريم: تصميم المنظمة مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
- (21) خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- (22) خضير كاظم محمود وروان منير الشيخ: إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013.
- (23) خليل محمد حسن الشماع: نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2000.
- (24) دوقان عبيدات سهلية وأبو السعيد: البحث النوعي والبحث الكمي، ط1، دار المطبعة، عمان، الأردن، 2006.
- (25) راوية حسن: السلوك في المؤسسات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2001.
- (26) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- (27) راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (د.ت.)
- (28) رتشاد هال: المنظمات هياكلها عملياتها مخرجات، ترجمة سعيد حمد الهاجري، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001.
- (29) زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني: إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- (30) سعد بشاينة : تنظيم القوي العاملة في المؤسسات الجزائرية ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001.
- (31) سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر، 2001.
- (32) صالح بن نوار: فعالية التنظيمي المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع اتصال، قسنطينة، 2006.
- (33) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- (34) صخر خليل: مناهج البحث العلمي في علم الاجتماع، ط1، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، 1998.
- (35) طارق طه: التنظيم النظرية الهياكل التطبيقات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.
- (36) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993.
- (37) عادل محمد العدل: مناهج البحث في العلوم الإنسانية، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- (38) عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- (39) عبد الرحمان توفيق: إدارة الأعمال الجوانب السلوكية و التنظيمية للبيئة، دار الشعب، القاهرة، مصر، 1996.
- (40) عبد الرزاق حبيب: اقتصاد تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

- (41) عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
- (42) عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.
- (43) عبد الوهاب سويس: المنظمة المتغيرات التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
- (44) عصام حسن الديلمي علي عبد الرحيم صالح: البحث العلمي أسسه و مناهجه، ط1، دار الرضوان لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- (45) علي سلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- (46) علي سلمي: خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- (47) علي شرفي: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- (48) عمار بخوش محمود محمد دنيبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- (49) فريد النجار: النظم والعمليات الإدارية، ط2، وكالة المطبوعات الكويت، 1999.
- (50) كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة، ط1، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
- (51) كمال عبد الحميد زيتون: تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2002.

- 52) مايكل تي مانيسون و آخرون: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، (د.د.ن)، ترجمة هشام عبد الله، عمان، الأردن، 1990.
- 53) محمد بهجة كشك: المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 54) محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط و التنظيم، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2007.
- 55) محمد سعيد انور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003
- 56) محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، ط1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 57) محمد عبد الرحمان العيسوي: علم النفس والإنتاج، ط 2، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003.
- 58) محمد علي شهاب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1990.
- 59) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والمنهج، دار المعرفة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 60) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، ط1 ، دار وائل للنشر وتوزيع، عمان، الاردن، 2000.
- 61) محمود علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 62) منال هلال المزاهر: مناهج البحث الإعلامي، ط1، دار الميسرة لتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2006.

- (63) مورييس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ط 2، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
- (64) مؤيد سعد سالم: نظرية المنظمة الهياكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2008.
- (65) ناصر مراد: فعالية النظام الضريبي بين النظرية و التطبيق، دار هيومة للطباعة، الجزائر، 2003.
- (66) نور الدين بشير تاويريت: الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق فهم المبادئ حل المشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
- (67) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- (68) وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004.

ب- باللغة الفرنسية:

- 1) Anwie Bartolly ,La management dans les organisations publiques est dans paris .
- 2) Dongo, Rima Koubenan , compétence collective au travaille ,paris, harmattan,2001.
- 3) Guy la botref , construire les compétences individuelle collective ,éditions d'organisations ,paris ,France 2000.
- 4) Guy la botref , construire les compétences individuelle collective ,éditions d'organisations 3ème éditions ,paris ,France 2000.
- 5) Guy le boterf: l'ingénierie des compétences, les éditions d'organisation 3ème éditions, paris. 2000.

- 6) Guy la botref, l'ingénierie de compétence, les éditions d'organisations 2^{ème} édition, Paris ,France 2000.
- 7) jean marie piolle, valoriser les compétences Ed EMS 2001.
- 8) Levy loboyer. Cloud – le gestion des compétences paris édition organisation ,1997.
- 9) Lou-van Beiredon , tous compétence le management des compétence dans l'entrepas ,édition de boef, Belgique 2006.
- 10) Obovier, Andrie, denis lofont ; internet et l'entreprise 3^{ème} tirage édition, yrolles, France 1999 .
- 11) Philippe lorine, Méthode et pratique le performance, éditions d'organisation paris 1998.
- 12) Russel A. Jones, Méthode de recherche, science humaines 2^{ème} édition, des bocks université, Bruxelles, 2000 .

II. القواميس:

أ- باللغة العربية:

- 13) علي بن هادية وآخرون :القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991
- 14) هيئة الأبحاث و الترجمة: القاموس العربي الوسيط, ط1 ,مؤسسة جواد للنشر و التوزيع,بيروت, 1997

ب- باللغة الفرنسية

- 1) Dictionnaire Le Petite La rousse : Bordeaux, Paris, 1997
- 2) Jean_Marie_Peretti , Dictionnaire De Ressource Humaines, 3^{ème} Edition Libraires Unibert, 2003

- (1) إبراهيم عاشر حمزة غريبي: نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير كفاءات، مداخله ضمن الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22 ، 23، فيفري، 2012
- (2) بوجمل أحمد: مداخله في الملتقى الوطني حول التنمية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.
- (3) ثابتي الحبيب: تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخله ضمن المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز والحكومات، جامعة ورقلة، 08، 09، مارس 2005
- (4) الحاج مداح عرايبي: مداخله بعنوان البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة الملتقى الدولي الخامس، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، (ب،ت).
- (5) صالح مفتاح: إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات، مداخله ضمن الملتقى الوطني حول تنمية فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، عدد، 9، 10 مارس 2004
- (6) على عبد الله بوسهولة نذيرة: أثر إدارة المعرفة على أداء و فعالية المنظمة مداخله مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، 10، 11، 2009.
- (7) محمد قويدري، سمالي يخضينة: أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، مداخله ضمن لمؤتمر العلمي الدولي الخامس، إقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25، 27 أبريل 2005.

8) مصنوعة أحمد: مداخل بعنوان تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وأفاق التطوير، جامعة حسية بن بو علي الشلف، يومي، 03، 04، ديسمبر، 2012.

IV. المجالات

- 1) بن حبيب عبد الرزاق ومساوي زهية: تسيير المعارف وتنمية الكفاءات، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، عدد 3، مارس 2004
- 2) رابح العايب: مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، مديرية النشر والتنشيط العلمي، عدد 22 ديسمبر، جامعة قسنطينة، 2004.
- 3) رحيم حسين: التغير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية العدد 07 فيفري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005
- 4) سماح صويلح: إدارة المعرفة وتسيير مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير العدد 09، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
- 5) كمال منصوري، سماح صويلح: تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي، المجالات الكبرى، مجلة الأبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07 جوان، جامعة بسكرة، 2010.
- 6) محمد سعيد أحمد: الكفاءة و الكفاية و الفعالية، نقابة التجاريين، مجلة التجاريين، العدد الخامس، أكتوبر نوفمبر. 1989.

V. المذكرات و الأطروحات:

- (1) أبو القاسم حمدي: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
- (2) بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية و مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
- (3) بن جدوا محمد أمين: دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف1، 2012.
- (4) بوشلاغم هند: الكفاءة المهنية للمعلم و أساليب التسيير في المؤسسة التعليمية مذكرة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006.
- (5) سلامي فتيحة: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، 2015
- (6) سليمان عائشة: دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، عامل الكفاءات في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة، أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010
- (7) شكري مدلس: در التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008
- (8) صالح بن نوار: الفعالية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين أطروحة دكتورا، جامعة متنوري، قسنطينة، 2009
- (9) صبرينة ميلاط: التكوين المهني و الفعالية، مذكرة ماجستير، جامعة منثوري، قسنطينة، 2007
- (10) عذراء بن شارف: التسيير بالكفاءات و دورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة متنوري قسنطينة، 2009

- 11) عزاز إبراهيم و قرين بلال: الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة ،
مذكرة ماجستير، جامعة البويرة، 2001.
- 12) فاروق سمعي: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية،
مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011
- 13) نذيرة بوزيد: دور المسير في تسيير الكفاءات بالمؤسسات الصغيرة
المتوسطة مذكرة ماجستير، جامعة مرباح، ورقلة، 2012.
- 14) نور الدين بشير تاويريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم
التنظيمي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم: علم الاجتماع

الموضوع: استثمار بحث حول:

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية
دراسة ميدانية في مؤسسة - البتروكيماويات
CP2/K سوناطراك سكيكدة

مذكرة التخرج لأجل نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف:

د. ماهر فرحان

إعداد الطالبة:

الساهل كنزة

ملاحظة 1:

ترجوا منكم ملأ هذه الاستثمار بعناية، علما أن المعلومات التي تدلون بها من خلال إجاباتكم ستبقى بكنف السرية والكتمان، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، فلا تترددوا في المساهمة فيه، وشكرا.

ملاحظة 2:

ضع علامة × في المكان المناسب.

• المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- السن:

☐ - أقل من 30 سنة

☐ -] 40 – 30 [

☐ -] 50 – 40 [

☐ - 50 سنة فما فوق

3- الوضعية التعليمية:

☐ بدون مستوى ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي

4- الأقدمية في العمل:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ -] 9-5 [☐ -] 14-10 [☐ -] 19-15 [

☐ -] 24-20 سنة [☐ - 25 سنة فما فوق

5- الوظيفة التي تشغلها حاليا:

☐ - إيطار

☐ - عون تحكم

☐ - عون تنفيذ

• المحور الثاني: دور تسيير الكفاءات

6- هل تقوم المؤسسة بتخطيط مسبق لعملية التوظيف؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

7- هل تعتمد مؤسستكم في الحصول على الكفاءات على مصادر؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، فما هي هذه المصادر؟

1. الترقية ☐

2. النقل الوظيفي ☐

3. الإعلان الداخلي ☐

4. مكاتب التوظيف ☐

5. الإعلان ☐

6. الجامعات ☐

7. نقابات عمالية ☐

8- هل تعتمد مؤسستكم على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

9- هل تراعي مؤسستكم عند الترقية على أساس:

1. الأقدمية ☐

2. الخبرة ☐

3. الشهادة ☐

4. الكفاءة ☐

10- هل أهداف المنظمة واضحة بالنسبة للعاملين؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

11- هل مؤسستكم تسمح لكم بالمشاركة في صياغة الأهداف؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

12- هل تتوافق أهدافك مع أهداف المؤسسة؟ ☐ تتوافق الى حد ما ☐ لا تتوافق ☐

14- هل تسعون لتطوير منتجاتكم؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

15- هل سبق وأن حصلت مؤسستكم على امتيازات لمنتجاتها؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، هل من شهادة:

1. الرأي العام ☐

2. منظمات دولية ISO ☐

16- هل تعتقد أن توظيف الكفاءات بمؤسستكم يسهل عليكم تحقيق الأهداف؟ نعم ☐ لا ☐

17- هل يحترم مبداء اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب في توظيف الافراد في منصب عمل جديد؟

نعم ☐ لا ☐

• المحور الثالث: دور تسيير الكفاءات في التحكم في البيئة الداخلية.

18- هل سبق وأن شاركت في الدورات التدريبية؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بـ(نعم) فهل استفدت من هذه الدورات، وما نوع هذا التدريب؟

1. داخلي ☐

2. خارجي ☐

3. مركز خاص ☐

أخرى تُذكر:

19- هل تسعى المؤسسة لمعرفة الاحتياجات التدريبية؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بـ(نعم) فكيف يكون ذلك؟

1. عن طريق أسئلة مباشرة ☐

2. توزيع استمارة ☐

3. الملاحظة في مكان العمل ☐

أخرى تُذكر:

20- ما هو تقييمك لاداء عملك قبل التدريب؟ جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

21 - ما هو تقييمك لعملك بعد التدريب؟

1. تمتلك القدرات على مواجهة مشاكل العمل ☐

2. انخفضت نسبة الإحصاءات المهنية ☐

3. يتم إنجاز عملك بأكبر دقة ☐

4. قلّت الحوادث المهنية ☐

5. ارتفعت مردوديتك

☐

أخرى تُذكر:

22- هل تم تقييمك بعد قيامك بالدورات التدريبية من طرف الادارة؟ نعم ☐ لا ☐

23- هل ساهمت الدورات التدريبية التي قمت بها في زيادة معارفك ومهاراتك؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بـ(نعم)، فما نوع هذه المهارات والمعارف؟

☐

1. معارف فنية

☐

2. معارف سلوكية

أخرى تُذكر:

24- هل ساهم اسلوب التسيير في استقرارك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

25- هل ساعدك اسلوب التسيير في خلق روح المبادرة لديك؟ نعم ☐ لا ☐

26- هل تعتقد أن زيادة المعارف والمهارات يساهم في تحكم المنظمة في بيئتها الداخلية؟

☐

لا

☐

نعم

27- هل ساعدك المسير علي تشخيص ثغرات عملك؟

☐

لا

☐

نعم

28- هل بعد التدريب أصبحت تتعامل بسهولة مع ثغرات ومشاكل عملك؟

☐

لا

☐

نعم

29- بحكم تجربتكم، هل تعتقد أن تسيير الكفاءات يحقق الفعالية التنظيمية؟

☐

لا

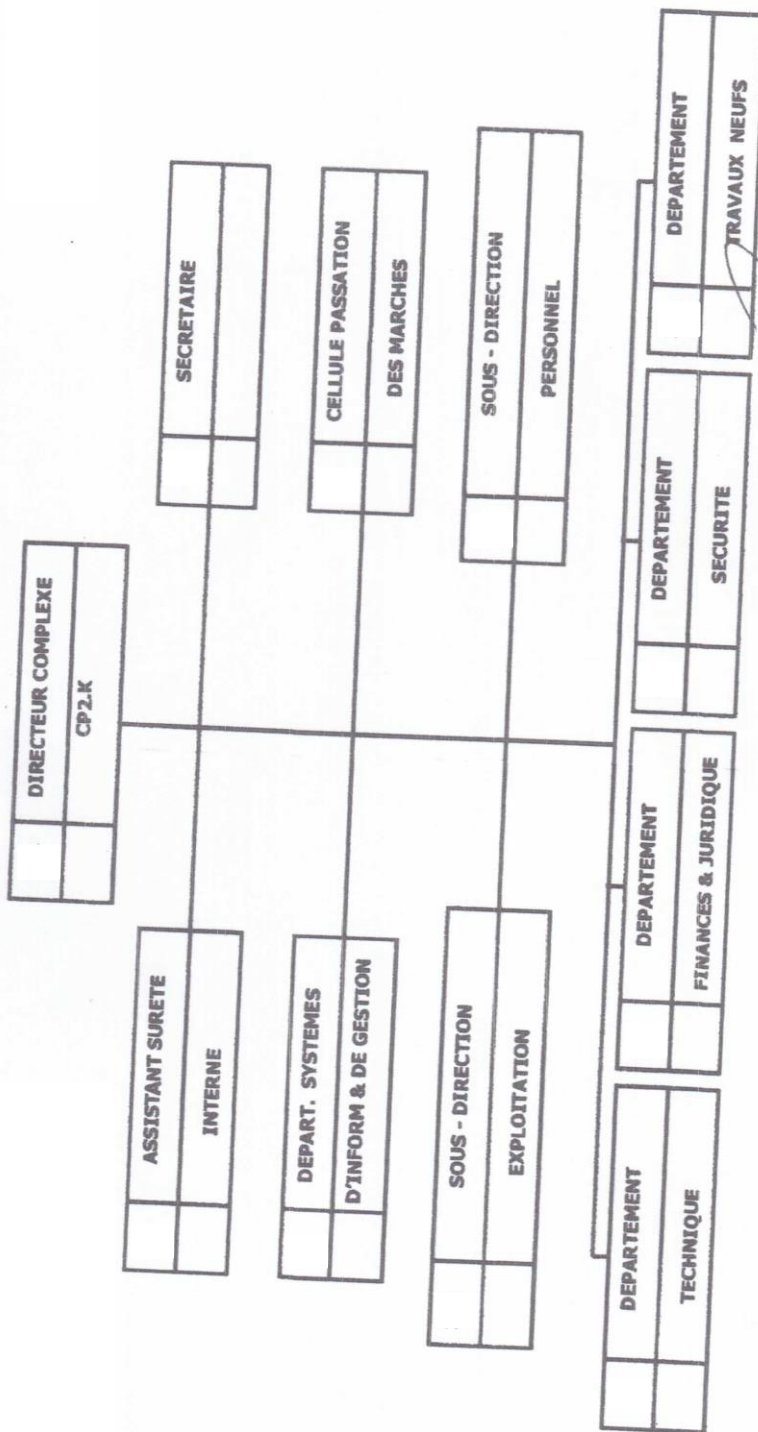
☐

نعم

Organigramme

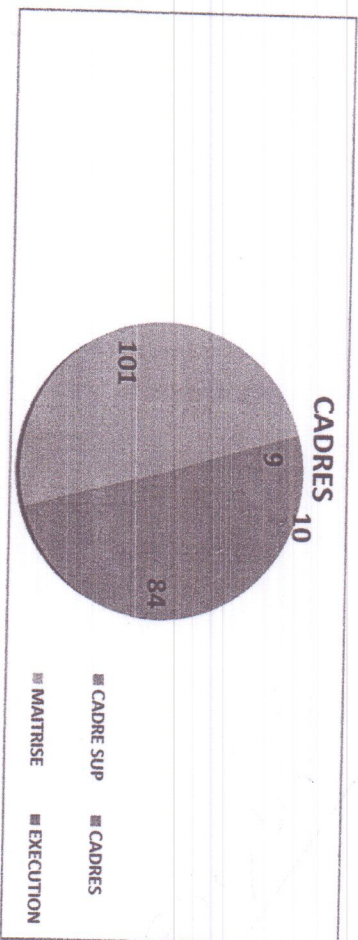
CP2/K

Sonatrach -Skikda



EFFECTIF DU CP2K PAR CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE

CADRE	TOTAL
CADRE SUP	10
CADRES	84
MAITRISE	101
EXECUTION	9
TOTAL	204



FICHE CARRIERE

IDENTIFICATION

Matricule :	Nom & Prénoms :	
Structure :	G. Sang :	
Fonction :		
Localité :	Wilaya :	
Echelle :	Echelon :	Classification :
Date Recrutement : 01/07/1973		

ETAT CIVIL

Date Naissance :	Lieu :
Situation Familiale :	Nombre Enfants :
Adresse :	

Matricule :

Nom & Prénoms :

FORMATION DE BASE / DIPLOME / NIVEAU

NIVEAU ATTEINT	LIEU DE FORMATION	DIPLOME OBTENU	PERIODE

FORMATION COMPLEMENTAIRE /STAGES

NATURE DE STAGE	LIEU DE STAGE	PAYS	PERIODE

LANGUES

LANGUE	NIVEAU	OBSERVATIONS

Matricule :

Nom & Prénoms :

CARRIERE HORS SH

FONCTION OCCUPEE	ORGANISME EMPLOYEUR	PERIODE

CARRIERE SONATRACH

FONCTION OCCUPEE	STRUCTURE	PERIODE

MOUVEMENTS

MOTIF / POSITION	OBSERVATION	DATE SORTIE / DATE REINTEGRATION

Matricule :

Nom & Prénoms :

EXPERIENCE ACCUMULEE

TRAVAUX IMPORTANTS REALISES

EXPERIENCE ACCUMULEE

EXPERIENCE ACCUMULEE

COURS DISPENSES

30

Evaluation du Stage

Stagiaire :

Structure d'accueil :

Pour chaque critère, cocher la case appropriée

1 Qualité supérieure

2 Qualité acceptable

3 Qualité insuffisante

4 Sans avis

Comportement et attitude	1	2	3	4	Commentaire
ponctualité, régularité					
politesse, respect du personnel					
adaptation à l'entreprise					
capacité d'écoute					
Faculté d'intégration					
Aptitudes Intellectuelles, capacité à s'organiser et à communiquer	1	2	3	4	Commentaire
organisation du travail					
acquisition de nouvelles connaissances					
réflexion avant décision					
rigueur					
souci de concertation					
souci de rendre compte					
esprit de synthèse					
clarté d'exposition					
qualité de rédaction					
Savoirs et savoirs faire	1	2	3	4	Commentaire
niveau des connaissances théoriques (préciser lesquelles)					
niveau des connaissances pratiques (préciser lesquelles)					
capacité à exploiter la documentation technique					
maîtrise des outils techniques					
rigueur scientifique					

Fait à, le :
signature de l'encadreur entreprise

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION

SEMINAIRE :

DATE :

ANIMATEUR :

1) Etiez vous désireux de suivre ce séminaire

Très ☐

oui ☐

assez bon ☐

non ☐

2) Ce séminaire correspondait il à votre attente

Oui ☐

Pas tout à fait ☐

assez bon ☐

non ☐

3) Dans le cas où il correspondait à votre attente, estimez-vous que ce séminaire a été profitable ?

Très ☐

oui ☐

assez bon ☐

non ☐

4) Le niveau de stage, comparé à votre formation, était-il

Supérieur ☐

Adapté ☐

Inférieur ☐

5) La durée du séminaire, compte-rendu du programme, était-elle

Très longue ☐

Adapté ☐

Très concentré ☐

6) Estimez vous satisfaisantes ou non satisfaisantes les relations qui se sont établies entre

Satisfaisantes

Non Satisfaisantes

L'animateur et le groupe

☐☐

Vous-même et le groupe

☐☐

Vous-même et l'animateur

☐☐

7) Les aides pédagogiques utilisées vous ont paru :

Excellentes

☐

Adapté

☐

Acceptables

☐

Mauvaise

☐

8) Les méthodes utilisées par l'animateur vous ont paru :

Excellentes

☐

Adapté

☐

Acceptables

☐

Mauvaise

☐

9) Pensez vous que le groupe ait évolué normalement à la fin du séminaire.

Oui

☐

Non

☐

Précisez comment :

.....

.....

.....

10) Qu'est ce qu'il aurait été intéressant de faire pendant ce séminaire ?

En plus :

.....

.....

.....

En moins :

.....

.....

.....

.....

12) Prenez autant de place que vous voulez pour inscrire toutes les remarques et observations que vous souhaitez formuler.

سكيدة

سوناطراك



مركب CP2/K



ملخص الدراسة : دور تسيير الكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية.

تواجه المنظمات الإنتاجية و الصناعية تحديات كبيرة في ظل التطورات و التغيرات السريعة والتي يشهدها العالم اليوم، و في ظل هذه التغيرات يجب على المؤسسات أن تستجيب لها من أجل البقاء والاستمرار.

حيث رافق هذا التغير و التحول تغيير النظرة إلى العنصر البشري، والذي يعد المحرك الأساسي للإدارة لذلك وجب الاهتمام بالموارد البشرية وخاصة الكفاءات منها وتسييرها بشكل فعال من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فالكفاءات عندما تسيّر بشكل صحيح ينعكس ذلك بالإيجاب على المنظمة حيث أن التسيير الحسن يولد نوع من الرضا لدى العمال فيزيد من أدائهم وإنتاجيتهم وما تسعى المؤسسة للوصول إليه .

ولهذا هدفت الدراسة الراهنة التعرف على دور تسيير الكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية ومن خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ✓ ما هو واقع تسيير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية ؟
- ✓ كيف يؤثر تسيير الكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية ؟

وعليه تم صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ لحسن تسيير الكفاءات دور في تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ لحسن تسيير الكفاءات دور في تحكم المنظمة في بيئتها الداخلية.

كما تسعى الدراسة إلى تحقيق أهداف من بينها:

- التعرف على دور تسيير الكفاءات في تحقيق أهداف المنظمة.
- التعرف على دور تسيير الكفاءات في تحكم المنظمة في بيئتها الداخلية
- التعرف على واقع تسيير الكفاءات داخل مؤسسة البتروكيميا.

. أما منهج الدراسة فقد استخدمنا المنهج الوصفي حيث استخدمنا العينة القصدية 31 عاملا

ولقد اعتمدنا على استمارة المقابلة كأداة أساسية لجمع المعلومات وكذلك الملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات كأدوات ثانوية، ولقد احتوت الاستمارة على 29 سؤالاً منها أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة ولقد أفادتنا في جمع المعطيات و المعلومات المتعلقة بجوانب بحثنا، حيث وزعت الاستمارة على 3 محاور أساسية .

المحور الأول: تضمن البيانات الأساسية للعينة، أما المحور الثاني تضمن مجموعة من الأسئلة الخاصة بالفرضية الأولى و التي مفادها لحسن تسيير الكفاءات دور في تحقيق أهداف المنظمة. والمحور الثاني تضمن مجموعة من الأسئلة الخاصة بالفرضية الثانية والتي مفادها لحسن تسيير الكفاءات دور في تحكم المنظمة في بيئتها الداخلية.

أما بالنسبة للفصول فقد استخدمنا 3 فصول نظرية وفصل تطبيقي.

الفصل الأول بعنوان الإطار العام لدراسة وفيه الإشكالية البحثية وأهداف الدراسة وأسبابها وأهميتها ، وقمنا فيه بتحديد المفاهيم وكذلك تطرقنا إلى الدراسات السابقة والمقاربات النظرية.

أما الفصل الثاني كان خاص بمتغير الأول وهو تسيير الكفاءات وتطرقنا فيه إلي ماهية الكفاءة ، والكفاءة وعلاقتها ببعض مصطلحات وكذلك أساسيات تسيير الكفاءات .

أما بالنسبة للفصل الثالث جاء بعنوان الفعالية التنظيمية وهو خاص بالمتغير الثاني أما الفصل الأخير فهو خاص بالجانب المنهجي لدراسة والذي قمنا فيه بتحديد عينة الدراسة و المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات وبعدها قمنا بتبويب البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج وأخيرا خرجنا باقتراحات للمؤسسة.

أما النتائج التي توصلنا إليها جاءت مؤكدة لدور تسيير الكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث تحقق الصدق الامبريقي للفرضية الأولى والتي مفادها أن لحسن تسيير الكفاءات دور في تحقيق أهداف المنظمة ، وتحقق الصدق الامبريقي للفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها أن لحسن تسيير الكفاءات دور في تحكم المنظمة في بيئته الداخلية ومنه يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت و بعد هذه النتائج وضعنا مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي قد تفيد المؤسسة وتفيد بعض الباحثين من بعدنا ومن أهمها يجب أن تعطي المؤسسة فرص أكبر للكفاءات البشرية للمشاركة في تسيير المؤسسة من اجل إبراز مواهبها وقدراتها، وكذلك البحث عن الكفاءات الخفية والغير مرئية والتي تشكل في الحقيقة ثروة حقيقية، و كذلك أن تعتمد المؤسسة علي التوظيف والتدريب الداخلي لا الخارجي وهذا من أجل التقليل من التكاليف والمصاريف، وكذلك اعتمادها علي خبرائها لأنهم الأدرى بنقائص الموجودة لديهم في مؤسسة.

Résumé de l'étude :

Rôle de la gestion des compétences dans la concrétisation de l'efficacité organisationnelle.

Les organisations productives et industrielles sont confrontées d'énormes défis sous l'influence des changements rapide d'aujourd'hui et qu'elles doivent prendre en considération pour assurer leur survie et leur pérennité.

Ces changements sont accompagnés d'une nouvelle vision sur le facteur humain, qui est en fait, le principal moteur de l'administration, c'est pourquoi, il y a lieu de s'intéresser aux ressources humaines et particulièrement aux compétences et à leur gestion de manière efficace afin de réaliser les objectifs de l'organisation. Quand la gestion des compétences est correctement exercée, cela se reflète positivement sur l'organisation et crée une sorte de satisfaction chez les employés qui redoublent d'effort et de production, et c'est cela le but recherché par l'entreprise.

Aussi l'objectif de l'étude actuelle, vise à connaître le rôle de la gestion des compétences dans la concrétisation de l'efficacité organisationnelle à travers les réponses aux interrogations suivantes;

- ✓ Quel est l'état de la gestion des compétences dans l'entreprise algérienne?

- ✓ Comment influence la gestion des compétences dans la concrétisation de l'efficacité organisationnelle?

Sur cette base ont été tirées les hypothèses suivantes;

- ✓ La bonne gestion des compétences a un rôle dans la réalisation des objectifs de l'organisation.

- ✓ La bonne gestion des compétences a un rôle dans la maîtrise de l'organisation sur son environnement interne.

Egalement, l'étude vise la réalisation, entre autres, des objectifs suivants;

- ✓ Connaître le rôle de la gestion des compétences dans réalisation des objectifs de l'organisation.

- ✓ Connaître le rôle de la gestion des compétences dans la maîtrise de l'organisation sur son environnement interne.

✓ Connaitre l'état de la gestion des compétences dans l'entreprise Pétrochimique.

On ce qui concerne la méthodologie d'étude, on a recouru à la méthode descriptive dans l'exploitation d'un panel vie de 31 employés

On s'est basé, essentiellement, sur la feuille d'entretien, comme outil de récolte de l'information et de l'observation. Il y eu aussi des rencontres, l'étude des documents et des registres accessoirement.

La feuille d'entretien s'article sur 29 questions ouvertes et fermées. cela nous a été bien utile dans la recherche des données et des informations relatives à notre étude. La feuille d'entretien est répartie sur 3 principaux axes:

Premier axe ; porte sur les renseignements du panel

Deuxième axe, porte sur groupe d interrogations relatives à la première h hypothèse qui dit en substance ; la bonne gestion des compétences a un rôle dans la réalisation des objectifs de l'organisation

Troisième axe, porte sur un groupe d'interrogations relatives à la deuxième hypothèse qui dit en substance ; la bonne gestion des compétences a un rôle dans la maîtrise de l'interrogation sur son environnement interne

En ce concerne la saturation de l'étude, on a utilisé 3 chapitres pour la théorie et un pour la pratique

Le chapitre 1, au titre cade général de l'étude ou l'on trouve la problématique de recherche et les objectifs de l'étude, ses motifs et son importance. A ce niveau on a défini les concepts et on a fait une rétrospective sur les précédents études ainsi que les approches théoriques.

Le chapitre 2, est réservé au premier variant qui est; la gestion des compétences où on a discuté ce que sont les compétences ainsi que leur relation par rapport à certains concepts ainsi que les bases de gestion des compétences.

Dans le chapitre 3, au titre l'efficacité organisationnelle est réservée au deuxième variant.

Le dernier chapitre concerne à l'aspect méthodologique de l'étude où on a déterminé le panel de l'étude, l'approche utilisée et les moyens de regroupement des informations puis on a commencé à les structurer, à les analyser, à en tirer les conclusions pour présenter enfin nos recommandations à l'entreprise.

Les résultats de l'étude sont venus confirmer le rôle de la gestion des compétences dans la réalisation de l'efficacité de l'organisation où on a vérifié la première hypothèse qui dit en substance; la bonne gestion des compétences a un rôle dans la réalisation des objectifs de l'organisation, et où on a vérifié la deuxième hypothèse qui dit en substance; la bonne gestion des compétences a un rôle dans la maîtrise de l'organisation sur son environnement interne. De ce fait, on peut avancer que l'hypothèse générale est vérifiée.

Après ces résultats, ont posé un ensemble de recommandation et de propositions qui pourront servir l'entreprise et d'éventuels chercheurs après nous dont on cite principalement; il faudrait que l'entreprise donne beaucoup de possibilité aux compétences humaines dans la participation de sa gestion pour faire apparaître les dons et les capacités, il y a lieu de rechercher les capacités cachées et non visible qu'elle renferme qui constituent sa véritable richesse. Aussi, l'entreprise doit privilégier les recrutements et la formation interne sur

L'externe ceci pour réduire les couts et les charges, elle doit aussi se baser sur ses experts car ils sont les mieux informés sur ce qu'elle cherche pour combler les défaillances qu'elle recèle.

République Algérienne Démocratique & Populaire



**Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique**



Université : 08 Mai 1945 de Guelma

**Faculté des sciences sociales et humaines
Département de sociologie**

Rôle de la gestion des compétences dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle

**Étude empirique Fondation de la pétrochimie (CP2/K)
– Sonatrach –Skikda**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme mastère en sciences
sociales spécialité : organisation et travail**

Elaboration de l'étudiante :

Kenza Essahel

sous la supervision de :

D^R : Maher Farhan

l'année universitaire : 2015-2016