

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة :

كفاءات مدراء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في ولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

د. رؤوف كعواش

إعداد الطالبتين :

بروق مريم

رويحة مريم

الاسم واللقب	الجامعة	الرتبة
د. بوقلمون داود	جيجل	رئيسا
د. رؤوف كعواش	جيجل	مشرفا ومقررا
د. بوربيع جمال	جيجل	مناقشا

السنة الجامعية 2019/2018

شكر وتقدير

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ القدير ومشرنا الفاضل الأستاذ الدكتور

" كعواش رؤوف " لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة ولم يبخل علينا
بنصائحه وارشاداته القيمة وصبره علينا فجزاه الله كل خير وجعله مثلاً أعلى

للطلبة الذين يحملون الأمانة من بعده

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأبوين والإخوة ورفقاء الدرب

كما نتقد بالشكر الجزيل والعرفان إلى أساتذة علم الاجتماع الذين أطرونا

طيلة مشوارنا الدراسي ولم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم وبالخصوص الأساتذة

بوجرة ياسين، شتيوي ربيع، سيساوي فضيلة، حديدان صبرينة، بوخدوني

توفيق، كياس الربيع، بليط عبد الله وبن يحي سميرة، وجميع أساتذة علم

الاجتماع دون استثناء.

كما نخص بالشكر مسؤولي وعمال المؤسسات التي قمنا بإجراء الدراسة

هنالك دون أن ننسى موظفي مكتبة علم الاجتماع.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	شكر وتقدير
أ-د.....	فهرس المحتويات
ه.....	قائمة الجداول
و.....	قائمة الأشكال
ز-ح.....	مقدمة

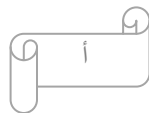
الباب الأول: الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

12.....	تمهيد
13.....	أولاً: أهمية و أسباب اختيار الموضوع.....
15.....	ثانياً: أهداف الدراسة.....
16.....	ثالثاً: إشكالية الدراسة.....
19.....	رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة.....
32.....	خامساً: الدراسات السابقة.....
42.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: أساسيات حول الكفاءات

43.....	تمهيد
44.....	أولاً: تطور النظرة و العوامل المساعدة على الاهتمام بالكفاءة في العمل.....



47.....	ثانيا : أهمية الكفاءات البشرية
51.....	ثالثا :أنواع الكفاءات
59.....	رابعا :أبعاد الكفاءات.....
63.....	خامسا :خصائص كفاءات الموارد البشرية.....
64.....	سادسا :مؤشرات قياس الكفاءات في العمل
66.....	سابعا :تتمية كفاءات الموارد البشرية في العمل.....
73.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: ماهية إدارة الموارد البشرية

74.....	تمهيد
75.....	أولا: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية
80.....	ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية.....
81.....	ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية.....
81.....	رابعا: المداخل النظرية المفسرة لكفاءة مدراء الموارد البشرية.....
103.....	خامسا: دور إدارة الموارد البشرية.....
104.....	سادسا: مهام ومسؤوليات مدير الموارد البشرية
105.....	سابعا: الصفات والمهارات المطلوبة لمدير الموارد البشرية.....
108.....	خلاصة الفصل.....

الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

109.....	تمهيد
110.....	أولاً: مجالات الدراسة.....
110.....	1- المجال الجغرافي.....
111.....	2- المجال البشري.....
111.....	3- المجال الزمني.....
129.....	ثانياً :فرضيات الدراسة.....
129.....	ثالثاً :عينة الدراسة.....
130.....	رابعاً : أدوات جمع البيانات.....
131.....	1- الملاحظة.....
131.....	2- الاستمارة.....
132.....	3- المقابلة.....
133.....	4- الوثائق والسجلات.....
134.....	خامساً : منهج الدراسة.....
134.....	سادساً : أساليب التحليل.....
134.....	1- الأسلوب الكمي.....
135.....	2- الأسلوب الكيفي.....
136.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج

- 137..... تمهيد
- 138..... أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات
- 165..... ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
- 168..... ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
- 169..... رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات
- 170..... خامساً: النتائج العامة للدراسة
- 171..... سادساً: الاقتراحات والتوصيات
- 172..... خلاصة الفصل
- 173..... الخاتمة
- 174..... ملخص الدراسة
- 176..... قائمة المراجع
- 185..... قائمة الملاحق



قائمة الجداول

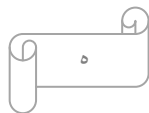
و الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	يمثل الجبل الجليدي	52
2	يمثل أبعاد الكفاءات	59
3	يمثل محور كل أنشطة إدارة الموارد البشرية	77
4	يمثل تدرج الحاجات الإنسانية	94
5	يمثل نظرية الفلسفة الإدارية	97

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
114	يوضح توزيع العمال في المؤسسة	1
130	يوضح عينة الدراسة	2
135	يوضح مقياس المدى ودرجة الأثر	3
137	يوضح جنس المبحوثين	4
137	يوضح سن المبحوثين	5
138	يوضح الحالة العائلية	6
138	يوضح المستوى التعليمي	7
139	يوضح أجر المبحوثين	8
140	يوضح الأقدمية في المؤسسة	9
140	يوضح الكفاءات الشخصية	13
147	يوضح كفاءات التنظيم	14
153	يوضح كفاءات التوجيه	15
158	يوضح كفاءات الرقابة	16



مقدمة

المقدمة:

إن نجاح المؤسسة يعتمد أساسا على حسن تسيير مواردها المادية والبشرية ، وهي من الأمور التي تضطلع بها الإدارة ويعتبر موضوع كفاءة مدراء الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثير من الكتاب والباحثين في مجال التنظيم ، لان العنصر البشري يعتبر أساس عمل هذه الإدارة ويسعى للتطور والتميز في أدائه ، وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية في خصم بيئة ديناميكية وتنافس شديد فان حاجة المؤسسة إلى وجود موارد بشرية ذات كفاءة عالية في العمل يزيدا قوة وحصانة وينعكس بصورة ايجابية عليها .

حيث ان وجود كفاءة يتمتع بها المدير والعاملين في المؤسسة والتي تعتبر مفتاح نجاح لها ووسيلة من وسائل تقليص الفجوة و زيادة الثقة والتفاعل والولاء بين أطرافها ، وهذا راجع للكفاءات الشخصية والإدارية التي تركز عليها المؤسسة ونخص بالذكر في مجال التنظيم ومجال الرقابة ومجال التوجيه الأمر الذي يزيد من مستوى الأداء والثقة والاستقرار الوظيفي ، وان الصفات الشخصية هي واحدة من أهم المتطلبات لوظيفة الموارد البشرية لكونها تراعي السمات والقدرات المناسبة للفرد في عمله حتى يحقق أهدافه .

ومنه فدراستنا الحالية جاءت لمعرفة مدى كفاءات مدراء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ، ولتحقيق هذا المبتغى قسمت دراستنا إلى جانبين : جانب نظري وجانب تطبيقي .

اشتمل الجانب النظري على ثلاثة فصول وهي على النحو التالي :

الفصل الأول : بعنوان " موضوع الدراسة " حيث تناولنا فيه إشكالية الدراسة ،أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة ، تحديد المفاهيم الأساسية ، وأخيرا عرض الدراسات السابقة حول الموضوع .

الفصل الثاني : بعنوان " أساسيات حول الكفاءة " تناولنا فيه تطور النظرة والعوامل المساعدة على الاهتمام بالكفاءة في العمل بالإضافة إلى أهميتها و أنواع الكفاءات وأبعادها مع ذكر التي أهم الخصائص التي تميزها كما تطرقنا إلى مؤشرات قياس الكفاءات في العمل وأخيرا عناصر تنمية كفاءات الموارد البشرية.

الفصل الثالث : كان بعنوان " ماهية إدارة الموارد البشرية " حيث تناولنا فيه نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية ، أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية ، والصفات والمهارات المطلوبة لمدير الموارد البشرية ،

وأيضاً النظريات المفسرة لموضوع الدراسة ، حيث تناولنا التنظيم الإداري للنظرية البيروقراطية والنظريات النيو كلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية ونظرية الحاجات ونظرية الفلسفة الإدارية وأخيراً النظريات الحديثة النظرية اليابانية ونظرية الإدارة بالأهداف ، ونظرية النظم .

أما الجانب الميداني فقد اشتمل فصلين هما:

الفصل الرابع : بعنوان " الإجراءات المنهجية للدراسة " حيث تناولنا فيه مجالات وحدود الدراسة (البشري، الزمني) وفرضيات الدراسة ، وأدوات جمع البيانات ومنهج الدراسة ، أساليب التحليل .

الفصل الخامس : بعنوان " عرض وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج " وفيه تم عرض وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة وكذلك في ضوء الدراسات السابقة ثم في ضوء النظريات ، ومن ثم عرضنا النتائج العامة للدراسة ونقص الاقتراحات والتوصيات وخاتمة تكون حوصلة لموضوع الدراسة .



الجانب النظري

للدراسة

الفصل الأول :موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

ثانياً : أهداف الدراسة

ثالثاً: إشكالية الدراسة

رابعاً: تحديد المفاهيم

خامساً : الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد فصل موضوع الدراسة الركيزة الأساسية وجوهر البحث العلمي ، لكون هذا الفصل يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه خلال دراسته ، لذلك فمن خلاله نستطيع تبيان حدود بحثنا الراهن من خلال إبراز أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة ، إشكالية الدراسة ومن تم تحديد الدراسة الأساسية ، وأخيرا عرضنا للدراسات السابقة حول الموضوع.

أولا : أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

1-أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية توفر الكفاءات لدى مدراء الموارد البشرية وما ينتج عنه من دور مهم تساهم في تغطية قيمة المنظمة، ويسهم في تحقيق كفاءة المنظمة والإبداع في منتجاتها، حيث توفر المعرفة والمهارات والقدرات لمدراء الموارد البشرية يعود بالإيجاب على العاملين التابعين لهؤلاء المدراء مباشرة وعلى تعظيم نقاط قوة المنظمة من جهة أخرى ولذلك أصبح الفرد الذي يتميز بالكفاءة، الخبرة والتجربة له قيمة عالية تسعى المنظمات ليس لامتلأها فقط وإنما المحافظة عليها وتدريبها باستمرار بهدف رفع قدراته الإبداعية والابتكارية ومن ثمة الاستفادة من إمكاناته ومعارف وقدرات وخبراته واستغلالها بالقدر الذي يمكنها من قيادة عجلة الإنتاج والنماء وبفضلها ترتقي المنظمات، تتطور تستمر تحقيق التميز في وسط التحولات التي يشهدها العلم من خلال التوجه نحو اقتصاد المعرفة.

- كما تكمن أهمية الدراسة في لفت انتباه المنظمات إلى أهمية والحرص على امتلاك مدراء الموارد البشرية للكفاءات المطلوبة لهذا المنصب الحساس ، باعتبارها الإدارة الوسطى في المنظمة و همزة وصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا فهي العمود أو ركيزة المنظمة لتسيير مصالحها وبلوغ أهدافها.

- كما لأهمية الدراسة علاقة بأهمية إدارة الموارد البشرية نظرا لاحتلالها أهمية كبيرة بسبب كونها من أهم الوظائف التي يعتمد عليها نجاح المنظمة ولا يخفى من أن الموارد البشري أصبح أهم الموارد الذي يحدد كفاءة أداء المنظمة ،فمبال بمدراء ومسيرين الموارد البشرية فأصبح الاهتمام بهم أمرا حتميا وضروريا لان إدارة الموارد البشرية أصبحت تعني إدارة الخبرة والكفاءة ذلك لان الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها .

- اكتشاف مواطن القوة والضعف وكفاءات الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الجزائرية.

1-1 الأهمية النظرية :

- إثراء بحوث علم الاجتماع بتنظيم وعمل من خلال التنبيه إلى أهمية أفكار وتصورات علمية خاصة بكفاءات مدراء الموارد البشرية وتسلط الضوء على مفهوم الكفاءات وأنواعها ومكوناتها ومعاييرها.

1-2 الأهمية العملية :

- استخدام مخرجات ونتائج هذه الدراسة في عملية التعليم ولتسهم في التعرف على الكفاءات المتوفرة لدى إطارات ومدراء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية .

- توفير معلومات حول تقدير الكفاءات الحالية (مواصفاته أو صفاتها) وتحديد الاحتياجات المستقبلية مما تسهم في المساعدة على إعادة الهيكلة التنظيمية (إعادة توزيع للمدراء البشرية).

- ومن الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعا يسترشد به المدراء العاملون في المؤسسات الجزائرية ومساعدتهم من أجل الوصول إلى تطبيق امثل لوظيفة إدارة الموارد البشرية وتسارع تطورها.

- اقتراح تدابير وسياسيات من شأنها تطوير كفاءات الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الجزائرية .

2- أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيار الباحث لموضوع دراسته لا يتم اعتباطيا أو عشوائيا بقدر ما هو مبني على دوافع وعوامل ذاتية وموضوعية تدفعه لتناول موضوع دون غيره ، ولهذا فإن اختيارنا لهذا الموضوع جاء نتيجة تضافر مجموعة من الأسباب وهي :

1-2 الأسباب الذاتية : وتتمثل في :

- إثراء المعارف الفردية وتكملة للشهادات المتحصل عليها .
- الرغبة في اكتشاف الكفاءات الواجبة توفرها في مدير الموارد البشرية .
- الميل الشخصي إلى معرفة واكتشاف كفاءات المتوفرة في مدراء الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الجزائرية .

2-2 الأسباب الموضوعية :

- ارتباط الموضوع بالتخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل وإمكانية دراسته ميدانيا .
- محاولة إثراء المكتبة الجامعية بموضوع كفاءات مدراء الموارد البشرية .
- محاولة التعرف على مدى توفر الكفاءات المطلوبة لدى مدراء الموارد البشرية في الواقع ومقارنتها بالكفاءات النظرية المدروسة .

ثانيا : أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف العام للدراسة معرفة واقع الكفاءات المتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، ولدراسة هذا الواقع هدفت هذه الدراسة لتحقيق ما يلي:
- تشخيص الواقع الفعلي الذي تلعبه الكفاءات المدير في وظيفة إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على مدى إدراك المدراء لمفهوم ومضمون إدارة الموارد البشرية.
- التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالكفاءات مدراء الموارد البشرية.
- دراسة مدى توفر الكفاءات لمدراء الموارد البشرية في مؤسسات ولاية جيجل.
- دراسة أي نوع من الكفاءات تتطلبه وظيفة مدير الموارد البشرية.
- الخروج بنموذج من الكفاءات مناسب ويتناسب مع مدير الموارد البشرية ويعمم على باقي المؤسسات والوحدات التنظيمية.
- تقديم بعض المقترحات ذات الفائدة والتي من شأنها أن تعزز الكفاءات للمدراء في وظيفة إدارة الموارد البشرية.

ثالثا: إشكالية الدراسة:

شهدت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في الأفكار والرؤى التي تنتظر من خلاله المنظمة إلى بيئتها، بدفع من التغيرات المتسارعة في البيئة لهذا فقد زاد الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات وتعددت مداخل دراسته، كما ظهرت مفاهيم جديدة في هذا الشأن منها رأس المال البشري، عمال المعرفة و... الكفاءات، يعد موضوع الكفاءات من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري، والذي بدأ يحظى بالعناية والاهتمام الكبير من طرف الباحثين والأكاديميين والمختصين كوسيلة لتحقيق النجاح ودعم عمليات الإبداع، لهذا ظهرت الحاجة إلى دراسة هذا التصور الجديد في المؤسسات، كما اجمع كتاب الإدارة والباحثين على حاجة المؤسسات إلى موارد بشرية ذات كفاءة من شأنها العمل على تطوير المؤسسة واكتسابها ميزة تنافسية غير تقليدية بغية التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجيا الحاصلة.

لهذا فقد أضى المورد البشري محرك كل نجاح أو فشل أي تنظيم بالاستناد إلى كل ما يملكونه من كفاءته ومهاراته وما يمتلك من مؤهلات علمية تدعم التنظيم باعتبار الاستثمار الناجح هو الذي يعني بالمورد البشري، وخصوصا في المراكز التنظيمية والوظيفية الأعلى لهذا تحتل إدارة الموارد البشرية الإدارة الوسطى للوحدات التنظيمية، فهي حلقة وصل بين الإدارة العليا و العاملين في المنظمة.

وان تسمية وظيفة الموارد البشرية ليست وليدة بمحض الصدفة و إنما مرت بالعديد من المراحل التطورية بداية بتسميتها إدارة الأفراد (1946) حيث كانت تسعى إلى توفير العمالة هدفها تحقيق الاحتياجات المتزايدة من العمل، وفي مطلع القرن 20 ظهر مصطلح إدارة المستخدمين بظهور الإدارة العلمية التي اعتمدت على استخدام الأساليب العلمية في العمل، وقد انحصرت دور إدارة المستخدمين في حفظ السجلات الخاصة بالعاملين، الأداء المعياري مع الأداء الفعلي لكل عامل، الأجور الإنتاجية.

وفي مرحلة الثمانينات من القرن 20 كان المفصل الحيوي في تحول إدارة الأفراد إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية إذا صبحت هذه الأخيرة غير كافية وغير ملبية للتغلب على حالات الاتاك البيئي وعلى احتياجات العاملين وطبيعة التغير في أعمال المؤسسات ومثل هذه التطلعات اتضحت وتحققت في ظل تطور إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح ينظر للعامل كمورد وليس كتكلفة، إلى أن تبنت توجه فكري مفاده أن كفاءة المؤسسة من كفاءة المورد البشري.

وفي هذا الصدد ظهرت التصورات الكلاسيكية التي درست المؤسسة كنسق مغلق والتي قامت على افتراض أساسي مفاده أن الإدارة تسعى دائماً إلى تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة حيث ذهب تايلور إلى تقديم نموذج العلمى كإجراء يجب أن تتبعه الإدارة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية ، أما فايول فقد حاول إعطاء مجموعة من السمات التي رآها ضرورية لضمان سير المؤسسة ، بينما رأى فيبر أن الحل يكمن في فهم السلطة ونمط البيروقراطية القائم، فهذا فقد ركز المدخل الكلاسيكي على إنتاجية العمل وان كفاءة الموارد البشرية تظهر جليا من خلال الكفاءة الإنتاجية .

ظهرت النظريات الحديثة (النيو كلاسيكية) في أعقاب تراجع تأثير أفكار الإدارة الكلاسيكية التي تهتم بالمشاعر والعلاقات الإنسانية والاجتماعية، حيث أكد التون مايو على ان التفويض يؤدي إلى تحمل المسؤولية وضرورة إشراك في مختلف الوظائف الإدارية وان التكفل بالجانب الإنساني للعامل يكفل رفع كفاءته ما يحقق كفاءة إنتاجية في حين أكدت النظرية السلوكية على ضرورة معرفة القادة أو المدراء لدوافع الأفراد وعلاقاتهم حيث أكد ماسلو على ضرورة مساعدة المدراء (القائد الإداري) الموارد البشري على تحقيق حاجاته من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز ، كما ركزت النظرية الدافعية للعمل على تغيير سلوك الفرد في موقع العمل من اجل إثارة دافعية للعمل وزيادة إنتاجيته بروح معنوية وزيادة معارفه والقدرات أي تحقيق كفاءته الإدارية والشخصية التي من شأنها رفع كفاءة العامل وبالتالي الزيادة في الإنتاج.

أما التصورات المعاصرة فقد اهتمت بدراسة القيادة الإدارية التي دعت إلى النظر للمؤسسة كنظام كلي متكامل ،في حين ركزت الإدارة اليابانية اهتمامها على ضرورة إشراك المورد البشري في اتخاذ القرار والعمل على إثارة دافعتهم وتحفيزهم .

ودرستنا الحالية ترتكز على الكفاءات المطلوبة لدى مدراء الموارد البشرية وتشمل الكفاءات الشخصية والكفاءات الإدارية ، حيث تتمثل الكفاءات الشخصية في مجموعة من السمات الشخصية التي منها ما هو موروث ومنها ما هو مكتسب ينمو من خلال مسيرته المهنية فتظهر في سلوكياته وتصبح جزء من شخصيته و التي لا يمكن تغييرها في الكثير من الأحيان ، أما الكفاءات الإدارية والمتمثلة في مختلف المعارف و المهارات العلمية و العملية التي يستعملها في مجال عمله ويحسن تسييرها و يتقن تنفيذها فانه يمكن تطويرها نتيجة تطوير سلوكه في العمل من خلال تنمية دوافعه وطريقة تفكيره.

فضلا عن اكتساب مدير الموارد البشرية لتلك الكفاءات فهي تسهم في إبراز نقاط القوة للمؤسسة نظرا لتعاملاته مع مختلف الموارد الداخلية والخارجية فهو يعكس صورة المؤسسة بناء على تعاملاته، فتجلي مختلف الخصائص الإدارية في عمل مدير الموارد البشرية و يظهر من خلال تحقيق أهداف العاملين و تجسيد أهداف المؤسسة على أرض الواقع.

ولتسليط الضوء على هذا الموضوع والتعرف على مختلف الكفاءات التي يتميز بها مدراء الموارد البشرية ومدى توفرها، تحاول الدراسة الراهنة معالجة موضوع "الكفاءات مدراء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عينة من المؤسسات بولاية جيجل".

واستنادا مما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

التساؤل الرئيسي:

ما مدى توافر الكفاءات المطلوبة لدى مدراء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية؟.

تندرج منها عدة تساؤلات فرعية تمثلت في :

السؤال الفرعي الأول:

مامدى توافر الكفاءات الشخصية لدى مدراء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ؟.

السؤال الفرعي الثاني:

مامدى توافر الكفاءات الإدارية لدى مدراء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ؟.

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة:

تتشكل المفاهيم الإطار المرجعي لأية دراسة كانت بتحديد المسار الذي يتبعه الباحث على اعتبار أنها أصبحت أدوات تقنية ، تحدد كيفية قياس الظاهرة البحثية واختيارها ميدانياً ولا يخفى على أية باحث لأهمية المفاهيم من أهمية كبيرة في البحوث العلمية ، إذ لا ينبغي تجاوز تحديدها في أي بحث من البحوث لان البحث العلمي يتميز بدرجة عالية من الدقة والتحديد. ومن هنا يمكن تعريف المفهوم انه "الصورة الذهنية أو إدراك المشكل عن طريق الملاحظة المباشرة أو الواقع المعيشي أكثر من مؤثر واحد في واقع ميدان البحث"¹

وفي هذا الصدد فإن المفاهيم تختلف من باحث لآخر كل حسب توجيهاته والدراسة التي سوف نتناولها تحتوي على مجموعة من التعاريف وهي :

أولاً: الكفاءة:

إن اقدم مفهوم للكفاءة جاء في القاموس التجاري سنة 1930 حيث عرف على انها "مجموعة من المعارف ، المميزات ، القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة ، وفحص اتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة ، فهي تفرض معارف مبررة و بصفة عامة لا توجد كفاءة تامة ادن لم تواكب المعارف النظرية ،الميزة والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذ، وقد استعمل هذا التعريف على المدى الواسع ولمدة تقارب 20 سنة"²

حيث في عام 1973 ظهر هذا المصطلح في أدبيات علم النفس وذلك في مقالة بعنوان " اختبار لجل القدرة لا لأجل الذكاء للعالم David Maclellan حيث كانت قائمة على فكرة أن الاختبارات التقليدية الأكاديمية ومحتوى المعرفة هي في الواقع لا تتنبأ عن الأداء الوظيفي ولا في النجاح في الحياة ،لذا بذات الاهتمام والبحث عن أداة تتسم بالموثوقية وتتنبأ بالفاعلية في مكان العمل فظهر مصطلح الجدارة³ الذي يوازي الكفاءة .

¹ - أحمد بدوي زكي : مجمع العلوم الاقتصادية ،دار الكتاب المصرية ،دار الكتاب اللبناني ،بيروت ،دس ،ص 128.

² - موساوي زهبة ،خالدي حديجة : تسيير بالكفاءات نموذج نوعي لتنظيم العمل و تسيير الموارد البشرية ،ورقة بحثية ،مقدمة ضمن مؤتمر العلمي الدولي الخامس حول إدارة المعرفة ،جامعة الزيتونة، الأردن ، 2005 ،ص 07.

1- لغة : كفاً : كافأه الشيء ،مكافأة أي جازه لقول مالي به قبل ولا كفاءة أي مالي به طاقة على أن أكافئه.

الكفيء :النظير وكذلك الكفاء ، والكفوء على وزن فعل وفعول ومصدر الكفاءة بالفتح والمد.

ونقول لا كفاءة له بالكسر وهو في الأصل مصدر أي لا نظير له ،والكفاء هو النظير و المساوي¹ والكفاءة في العمل هي " القدرة عليه وحسن تصرفه وهي كلمة مولدة ولفظة الكفاءة ذاتالأصل لاتيني competent وقد ظهرت سنة 1468 في اللغات الأوروبية بمعان كبيرة ومختلفة"²

2- اصطلاحاً:

تعريف لويس دينوا الكفاءة هي " مجموعة سلوكيات اجتماعية ووجدانية وكدا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دورا ما أو وظيفية أو نشاط بشكل فعال"³

نلاحظ من هذا التعريف أن السلوك والمهارات التي تتجسد في فعالية النشاط أو التي تؤدي إلى فعالية النشاط هي الكفاءة .

تعريف لوك بايوز الكفاءة هي " القدرة على تنفيذ مهام محددة ،وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجميع ووضع الموارد في العمل ولاتظهر أثناء العمل"⁴

نلاحظ انه حصر الكفاءة في القدرة أو القدرات أي عندما نلاحظ شخص قادر على القيام بشيء أو نشاط فهذه الكفاءة كما نلاحظ نقص في التعريف حيث لم يذكر كيف قام بالنشاط جيد متوسط، ضعيف..

أماكلود ليفيلوبوي(Claude-Lévy Leboyer) ،فهو يعرف الكفاءة على"أنها تختلف عن الملامح الشخصية و القدرات التي تسمح لنا بالتمييز عن الأشخاص ، فهي ترتبط باستعمال الملامح الشخصية

¹- ينظر : لسان العرب، ابن منظور، ج 13/12، دار الأبحاث، 2008، ط1، ص 107.

² - محمد صالح الحثروبي: المدخل إلى التدريس بالكفاءات، دار الهدى-عين مليلة -الجزائر ، ب س، ب ط، ص42.

³- احمد ماهر ، محمد الدعيج : الإدارة المبادئ والمهارات ،الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ،الإسكندرية، 2002، ط1، ص104.

⁴ - احمد ماهر : نفس المرجع، ص104.

والقدرات بالإضافة إلى المعارف المكتسبة وذلك لانجاز المهام المعقدة كما ينبغي ، في إطار ثقافة المنظمة و إستراتيجيتها " ¹

نلاحظ ان صاحب التعريف جمع الكفاءة في الخصائص الشخصية والقدرات والمعارف المكتسبة التي يستعملها في العمل أي انه حصر الكفاءة في العمل فقط ، بشرط أن لا تتعارض مع ثقافة المنظمة و إستراتيجيتها وتؤدي في نفس الوقت إلى تحقيق نتائج ايجابية .

ويرى لوأكادان (LoicCadin) وآخرون أن الكفاءة هي "حصيلة المزج بين المعارف العلمية (Savoirs) ، معرف عملية (Savoir-faire) ممارسات وبراهين ،من اجل تحقيق استجابة الموارد البشرية لمتطلبات الوظائف، ولا تظهر الكفاءة إلا أثناء العمل " ².

فحسب هذا التعريف أيضا يشترط استعمال الكفاءة في العمل، إضافة إلى انه أشار إلى الهدف من استعمالها وهو تحقيق التكيف مع متطلبات الوظائف ، وليس تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة لكنه يوضح أنواع المعارف التي تتكون منها الكفاءة ،وهي المعارف العلمية ، المعارف العملية والممارسات والبراهين .

أما جونماريبوروتي (Jean -Marie Peretti) عرف الكفاءة بأنها مجموعة من المعارف العلمية ،العملية والسلوكية ، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل او قابل للاستخدام مستقبلا ، والتي تضعها الموارد البشرية قيد التنفيذ من اجل أداء مهامها، أي أنها تكون تحت تصرف المنظمة .

الملاحظ من تعريف بوروتي للكفاءة انه يتفق مع التعريفات السابقة من حيث مكونات الكفاءة ، لكنه اشمل منها كونه لا يشترط استخدام المعارف في العمل فقط حتى تعتبر كفاءة ، وإنما تشمل كل المعارف المستخدمة في العمل .بالإضافة إلى المعارف الكامنة لدى الموارد البشرية التي لم تستخدم بعد.

¹ – Jean Brillman: **Les meilleures pratiques de management** ،4eme édition, édition d'Organisation, Paris, 2003, p.411.

²LoicCadin et autres, **Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie**, édition Dunod, Paris, 2002, p : 121,122.

وقصد تقريب الصورة أكثر نورد بعض التعاريف التالية:¹

تعريف "P.Zaritian": الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة و تحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.

نجد من خلال هذا التعريف انه تميز عن الآخرين في كونه ركز على السمات التي يتميز بها الفرد أثناء العمل.

تعريف "Amit et Shoemater": الكفاءات هي قدرة المنشأة على بدل أو استخدام موردها في شكل مركب اعتيادي واستعمال مسارات تنظيمية لتحقيق هدف محدد ، ويضيفان أن الكفاءة هي عبارة عن مسارات ملموسة او غير ملموسة ، تركز على المعلومات وهي خصوصية لكل منشأة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بيم موارد المنشأة"

الكفاءة هي قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج وكلما كانت كفاءة الإنتاج عالية دل على ذلك على أن الإنتاج يتصف بالوفرة والنوعية الجيدة"

من خلال هادان التعريفان نلاحظ انه حصر الكفاءة في كفاءة أداء المنظمة أي على الربح و الإنتاج، عكس التعريفات التي ركزوا على الكفاءة من ناحية أداء الفرد ، يعني أننا نجد من يصنف الكفاءة على أساس أداء المنظمة ومنهم من يصنفها على أساس أداء الفرد كا تعريف تروميلي .

حيث عرفها تروميلي انها " قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها "²

و نجد اشمل التعاريف تعريف بوياتريس (Boyatsis) ،الذي جاء فيه أن الكفاءة هي " خاصة أساسية يتميز بها الشخص عن غيره من الأشخاص، ينتج عنها بتحقيق أداء وظيفي فعال أو عالي " ³

¹ - يوسف بن شني ،امين مخفي :إشكاليات نقل الكفاءة في المؤسسات الجزائرية ، مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير

الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة 22 فيفري 2012، العدد 21 ص5.

² - رافد الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار البازوري للطباعة والنشر ،عمان ،الأردن ، 1، 2012، ص21.

³ - Derek Torington and Laura Hall, Human resource management, 4eme edition, Pearson

education, England, 1998, p.416.

نلاحظ أن تعريف بوياتريس ربط الكفاءة بالنتائج المحققة و المتمثلة في الفعالية و الأداء وتشمل الكفاءة حسب هذا التعريف جميع الخصائص التي يتميز بها الموارد البشرية، بشرط أن تساهم هذه الخصائص في تحسين مستوى الأداء و تحقيق الفعالية عند انجاز المهام الوظيفية (كفاءة الفرد).

ونجد أن الكفاءة " عبارة عن مكتسب شامل بدمج قدرات الفكرية والمهارات الحركية والمواقف الثقافية والاجتماعية ،وهي تمكن للمتعلم من حل وضعيات إشكالية في الحياة اليومية"¹

حيث نلتبس من هذا المفهوم أنها حصيلة القدرات والمهارات التي نستعملها في المواقف الثقافية والاجتماعية أي حدد الكفاءة خارج العمل بل في مواقف الحياة اليومية.

الكفاءة "هي القدرة على العمل بفاعلية ضمن وضعية محدودة معينة كما تعتبر القدرة التي تستند إلى معارف دون الاقتصار عليها"

نلاحظ في هذا التعريف حصر الكفاءة في الفاعلية فقط يعني أن الكفاءة تتجاوز المعارف.

أما من **الوجهة الإستراتيجية** فالكفاءات هي " مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميز تنافسيا في السوق فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنشأة داخل تشكيلة المنتجات او الخدمات ، وبالتالي فان المنشأة التي لديها كفاءة يعني لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية " ²

أما من **منظور المنظومة التربوية** فنجد الكفاءة عبارة عن " مجموعة مندمجة من الأهداف تحقق في نهاية فترة تعليمية أو مرحلة دراسية وتظهر في صيغة وضعيات تواصلية لها علاقة بحياة التلميذ"³

حيث يرى أنها حصيلة تحصيل حاصل عن طريق تلقين التلميذ بطريقة تساعده في اكتساب الدروس التعليمية، أي في نهاية المطاف نجد نتيجة الكفاءة.

التعريف الاجرائي للكفاءة :

فنعرف الكفاءة تعريفا إجرائيا على أنها:

¹ - المرجع السابق ،ص 42.

² - سعيد عيمر : **التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدراسات**، مداخلة ضمن الملتقى

الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2005،ص 89 .

³ - دليل اللغة العربية السنة الثانية متوسط :وزارة التربية الوطنية ، 2004،ص44.

مجموعة من المعارف العلمية، العملية والسلوكية ، التي تبرز في الموارد البشرية ، والتي تمنحها القدرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف ، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل ، او كانت طاقات كامنة لدى الموارد البشرية يمكن الاستفادة منها مستقبلا.

أما من الناحية التطبيقية فان تركيز هذا البحث على الكفاءة على أساس أنها مجموعة من الخصائص الشخصية للفرد والمعرفية او المعارف (التكوين) والمهارة المتمثلة في الخبرة المكتسبة التي يمتلكها المسئولين والمدراء بشكل يساهم في أهداف المؤسسة سواء من ناحية الأداء أو من ناحية المعاملة مع الآخرين (مع الموارد البشرية) .

ومن المفاهيم ذات صلة لمفهوم الكفاءة: المهارة، القدرة، المعرفة، الاستعداد، السلوك والخبرة

1- المهارة

لغة: تعني إحكام الشيء و إيجاده و الحذق فيه ، فيقال مهر يمهر مهارة فهي تعني الإجابة.¹

اصطلاحا: هي القدرة على التعبئة ، و مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددو ، بغرض بلوغ نتيجة محددة بها وتكون معترفا بها وقابلة للتقييم ، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية²

كما يقصد بها كلما تهيأ من خلال استعدادات وراثية والكفاءات الحركية وتعني خصوصا المعرفة الفعلية³.

ونجد انها عبارة عن وسيلة تعلم مرتبطة باستعمال المجال الحركي والمعرفي والوجداني⁴.

أما في علم النفس فتعرف: بأنها سرعة والدقة في أداء عمل من الأعمال مع الاقتصاد في الوقت المبذول وقد يكون هذا العمل مركبا أو بسيطا¹.

¹ - محمد أحمد السيد: **تعليم اللغة العربية بين الواقع والمعمول**، دمشق، دار طلاس للدراسات والنشر والترجمة 1989.

² - إسماعيل حجازي : **مساهمة في تطوير اداء لدراسة دورة حياة المهارات** ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد (خضير بسكرة)، العدد 10 ، نوفمبر 2006 ، ص 40 .

³ - فاطمة بعكرمة: **الكفاءة مفاهيم نظريات**، ب س، ب ط ، ص 130.

⁴ - محمد بن يحيى : **ينظر، التدريس عن طريق الاهداف والمقاربة بالكفاءات**، ب س، ب ط ، ص 85.

التعريف الإجرائي للمهارة : هي مستوى الاجاد والإتقان والأنماط من التصرفات والعادات السلوكية التي يتطلبها أداء ذلك العمل والاستفادة بالتطبيق العملي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها وبتوقف هذا المستوى من الإجادة على ما تتطلبه هذه النوعية من الأعمال من توافر استعدادات وقدرت وضعت بالتدريب موضع الحركة والفعالية إلى أن وصلت إلى هذا المستوى.

وهنا يبرز التفرقة بين الكفاءة والمهارة حيث أن الكفاءة تعني قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة Savoir أثناء انجاز الأعمال و تنفيذ المهام أما المهارة Savoir faire فتكون في المنظمة ضمن قيود محددة.

2- القدرة:

لغة: ورد في مجمع البحرين "قدرت على الشيء: قويت عليه وتمكنت منه.² يعني القدرة تعني التمكن من الفعل وتركه.

كما ورد في لسان العرب "يقال قدره على الشيء أي ملكه فهو قادر.³

اصطلاحا: هي أن يقوم العامل بأداء العمل الموكل إليه للدرجة المطلوبة في الإتقان فيشغل إمكانية النجاح وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري ترتبط بخاصية معينة.⁴

التعريف الاجرائي للقدرة: هي استطاعة الفرد الفعلية في القيام بعمل معين أو أعمال معينة وهذا يتطلب موصفات عديدة منها السلامة الجسدية والنفسية ، مستوى الإدراك والمعرفة ، التذكر.

3- المعرفة:

لغة: المعرفة في اللغة من الفعل عرف وجمعها معارف وتعني إدراك الشيء على ما هو عليه كما أنها محصلة عملية التعليم عبر العصور.⁵

¹ - ربيع محمد وزميله : التدريس المصغر، دار البازوى العلمية للنشر والتوزيع ، عمان 2008، ص18.

² - الشيخ الطريحي : مجمع البحرين، 3/466.

³ - ابن منظور : لسان العرب، 11/57.

⁴ - منى مسغوني ، تسيير الكفاءات والاداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 2013 ، أطروحة مقدمة

لنيل دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2012، ص239 .

⁵ - تعريف ومعنى معرفة في معجم المعاني الجامع [www.https://mazdoo3.com](https://mazdoo3.com) اضطلع عليه يوم 2019/04/04.

اصطلاحاً: هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبرة التي تقدم إطار لتقسيم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة¹

أما مفهوم المعرفة من منظور التحليل الاقتصادي فهي "تمثل الأساليب والطرق التي يعرفها ويفهم استخدامها الإنسان والتي لها تأثير عميق على الاقتصاد"²

كما تعرف على أنها "الفهم الراقى والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمؤسسة"³

التعريف الإجرائي للمعرفة: إن المعرفة تعبر عن قدرة الفرد على التعليم والاكتساب وتجسيد ذلك في أعماله هو بنفسه أو قيام المؤسسة بالاستعانة بالوسائل المتاحة لاكتشاف تلك المعارف وجديها من اجل تخزينها ومن تم تطبيقها.

4- الاستعداد:

لغة: استعداد اسم، على استعداد: جاهز ومنتظر⁴ يعني حالة استعداد تهيؤ وترقب .

اصطلاحاً: الاستعداد هي قدرة ممكنة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من انجازه فيما بعد، عندما يسمح له عوامل مختلفة و تتوفر الشروط الضرورية ،و الاستعداد كأداء يمكن على أساسه التنبؤ لقدرة في المستقبل.

التعرف الإجرائي للاستعداد: هي القدرة الكامنة للفرد وهي عبارة عن مجموعة المصادر الفكرية والخصائص الشخصية المجسدة في وضعية مهنية محددو لتحقيق نتائج منتظرة.

¹ نجم عبود نجم: **دار المعرفة**، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 25-26.

² وليد اسماعيل سيفو، سعد خيضر عباس: **دور التراكم المعرفي في اقتصاديات الوفرة**، بحث مقدم إلى المؤتمر العالمي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الاردنية، 26-28 نيسان ابريل 2004، ص 06.

³ عبد الله وليد المدلل: **تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسفية وأثرها على مستوى الاداء**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة اعمال الجامعة الاسلامية، عزة، ص 22.

⁴ مفهوم الاستعداد لغة : Http :Www almaany.com اضطلع عليه بتاريخ 2019/4/7 .

5- السلوك:

لغة: السلوك في اللغة حسب ما ورد في لسان العرب هو من مصدر للفعل سلك طريقا، وسلك المكان يسلكه سلكا،¹

اصطلاحا: يشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.²
التعريف الإجرائي للسلوك : يعني مجموعة من الأفعال المختلفة التي يقوم بها الكائن الإنساني سواء بطريقة شعورية أو لا شعورية اتجاه المحيطين به ،وذلك لإشباع مختلف حاجاته ورغباته.

ثانيا :مدراء الموارد البشرية:

لأننا لم نجد تعريف اصطلاحا أو لغويا لمفهوم مدراء الموارد البشرية ارتأينا تقسيمه إلى قسمين :

1-المدراء:

لغة: تعريف كلمة مدراء في قاموس المعاني الفوري مجال البحث مصطلحات المعجم الوسيط للغة العربية المعاصر³.

المدراء هم الرائد وهي جمع لمدير

اصطلاحا :مدراء او المدير هو كل من يدير شؤون من يتولى أمورهم من موارد بشرية او موارد مادية وله كل صلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسة وخارجها (الموردين).

التعريف الإجرائي للمدير : هو القائم على إدارة المؤسسة بجميع هياكلها المادية والبشرية والتي تخول له السلطة الكاملة لذلك.

2-الموارد البشرية:

لغة: المورد لغة يعني المنهل ، الطريق ، مصدر الرزق وتعني كلمة مورد لغة :المنبع¹

¹- مفهوم السلوك لغة واصطلاحا : [http // mazdoo3.com](http://mazdoo3.com) .اضطلع عليه بتاريخ 2019/4/7.

²مصنوعة أحمد: **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج الأميني**،مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية -الواقع وفاق التطور -تجارب الدول -،جامعة حسنية بن بوعلي ،2012 ،ص 63 .

³- مفهوم مدراء لغة واصطلاح:اضطلع عليه بتاريخ 2019/4/7.[http // mazdoo3.com](http://mazdoo3.com).

اصطلاحاً: يعرف معجم المصطلحات الإدارية، الموارد البشرية *Human Resources* كما يلي :

- "يشمل هذا المصطلح جميع العناصر البشرية من المديرين والعاملين الذين يؤدون عملاً في المنشأة"²
 - "ذلك الجزء من السكان الذي تم استغلاله في النشاط الاقتصادي ،و تمثل الموارد البشرية لأية دولة اعز مواردها الطبيعية بحكم تمتاز من إمكانيات النمو والقدرة على تسخير باقي الموارد البشرية"³
 - مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل"⁴
 - هي تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة للأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس و اقتناع."⁵
- التعريف الإجرائي:** وعليه فإن الموارد البشرية هي عبارة عن مجموع القوى العاملة والمشاركة والمؤهلة ذات الخبرات والمعارف اللازمة لأداء العمل ورسم أهداف وسياسة نشاطها التي تقوم بها المؤسسة.

التعريف الإجرائي لمدراء الموارد البشرية:

هم القائمين على إدارة شؤون الموارد البشرية المتمثلة في فئة من القوى العاملة في المنظمة أو المؤسسة حيث يعتبر العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم مما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميول ، بالإضافة إلى تكونهم الجسماني وقدراتهم الفيزيولوجية .

¹- محمود المسعدي: القاموس الجديد للطلاب ، 1983 ، ص1167 .

²-التويجري ، محمد إبراهيم و البرعي ،محمد عبد الله : معجم المصطلحات الإدارية ،مكتبة العبيكان، الرياض ،المملكة العربية السعودية ، ط 1 ، 1993 ، ص198.

³ - احمد بدوي زكي : معجم العلوم الاقتصادية ،دار الكتاب المصري ،دار الكتاب اللبناني ،بيروت ،دس ،ص128.

⁴ - حبيب الصحاف :معجم الإدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين،مكتب لبنان ،ط1، عمان ،1998 ،ص1 .

⁵ طلعت مصطفى السبروجي :التنمية الاجتماعية من الحداثة إلى العولمة ،مكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 2009،ص16.

مفاهيم ذات صلة لمفهوم مدراء الموارد البشرية: الإدارة ، إدارة الموارد البشرية

1- إدارة الموارد البشرية:

1-1 الإدارة:

لغة: لغويًا أداة تحقيق غرض معين ، ولقد اشتقت كلمة إدارتها من الكلمة اللاتينية Administration التي تتكون من مقطعين :

AD, Mistrar ومعناها أداء خدمة للآخرين ، بينما نجد البعض يفضل استخدام Management للدلالة على البعد الاجتماعي للإدارة وأهمية الجانب الإنساني للمشروع¹.

كما تعرف على أنها : الأعضاء الذين يشرفون سياسة الشؤون العامة او الخاصة ، شؤون شركة او مؤسسة ، مركز الإدارة المكان التي تقوم فيه الهيئة التي تدير الشركة او المؤسسة².

اصطلاحاً:

تعريف : هنري فايول يعرف الإدارة " يجب على المدير ان يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه ، وينظم ويصدر الأوامر وينسق و يراقب³ .

من خلال تعريف الإدارة تلاحظ انه اعتمد على إبراز الكفاءة التي يجب ان يتصف بها من خلال مجموعة من المهارات تتمثل في : التخطيط تحديد ما يجب عمله ، التنظيم توزيع الأدوار ، اتخاذ القرارات ، التنسيق ، الرقابة.

فريدريك وينسلو تايلور : "الإدارة تعني القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وارخص الطرق⁴.
وتعرف الإدارة على أنها مجموعة من الأنشطة المتميزة ، الموجهة نحو الاستخدام الكفاء والاستخدام الفعال للموارد ، وذلك لتحقيق هدف ما او مجموعة من الأهداف¹ ."

¹ - أحمد خاطر و محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية ، المكتب الجامعي الحديث الأزليطة ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 115 .

² - المنجد الأبيدي : مرجع سابق، ص 36 .

³ - نبيل الحسيني النجار : الإدارة أصولها و اتجاهاتها المعاصرة ، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، 1993 ، ص 15 .

⁴ - علي الشريف : الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، 1997 ، ص 17 .

التعريف الإجرائي للإدارة : هي مجموعة الخبرات والقدرات التي تحكم استخدام الفعال والكفاء للوارد البشرية و المادية وذلك من خلال العمليات و الأنشطة الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتقييم بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

1-2 إدارة الموارد البشرية:

يعرف حبيب الصحاف إدارة الموارد البشرية على أنها " العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم، وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة"².

كما يعرفها مؤيد سعيد السالم بأنها: مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد.³

"تعني استخدام القوى العاملة بالمنشأة ، و يشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين"⁴

إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم ، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.⁵

التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية : تعني إدارة الموارد البشرية مجموعة من الممارسات والسياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة والتي تتميز بخمسة وظائف رئيسية هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه، الرقابة والتقييم .

¹ - علي الشريف: نفس المرجع، ص 17.

² - حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي - إنجليزي، مكتبة لبنان، بيروت ص 10 .

³ - مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط01، 2009

⁴ - عبد العزيز عمي حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية - تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية لنشر و التوزيع ، المنصورة ،

مصر، الطبعة الأولى، 2009 ،ص 14.

⁵ - محمد الدوغان: إدارة الموارد البشرية، جامعة الملك فيصل، كلية إدارة الأعمال 1434-1435، ص 6 .

ثالثا: المؤسسة :

لغة : مشتق من الفعل أسس ، يؤسس ،مؤسسة وتعني جمعية أو شركة أسست لغاية أو خيرية أو اقتصادية¹.

اصطلاحا :

يعرفها اسماعيل عرياجي بأنها " جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا كما أنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي والاجتماعي،الصناعي،أوالخدماتي"²

يفهم من هذا التعريف أن وحدة اقتصادية لها رأس مال خاص بها ،تضم مجموعة من الموارد المادية و البشرية الضرورية لإنتاج السلع والخدمات.أيأن اهتمامها تصب في الجانب المادي فقط . كما يعرفها عبد الرزاق بن حبيب على أنها "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب قيمة مضافة حسب الأهداف"³.

يبرز هذا التعريف أن المؤسسة تنظيم اقتصادي و اجتماعي مستقل يشمل مجموعة من العوامل الضرورية المتفاعلة فيما بينها (بشرية ،مالية ، مادية،.....)من اجل تحقيق النتائج المسطرة من قبل للمؤسسة. تعرفها مكتب العمل الدولي على أنها" كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة"⁴.

التعريف الإجرائي للمؤسسة:

يقصد بالمؤسسة ذلك التنظيم الإداري التي تتفاعل بداخله مجموعة من العناصر الأساسية (رأس مال ، مواد خام ،موارد بشرية) الهادفة إلى تحقيق أهداف إنتاجية كانت أو صناعية .

¹ - امل عبد العزيز محمود: القاموس العبي الشامل،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،لبنان، 1997،ص 517.

² - اسماعيل عرياجي: اقتصاد وتسيير المؤسسة ، دار موفم للنشر والتوزيع ، الجزائر ،2013،ص 15.

³ - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،ط4،الجزائر ،2009،ص 28.

⁴ - يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات ،دار هومة للنشر و التوزيع ،الجزائر ،2013، ص 18.

خامسا : الدراسات السابقة :

للدراسات السابقة أهمية بالغة و في هذا الصدد سنستعرض إلى الأدبيات التي سبق التطرق إليها من طرف أهل الاختصاص وبحثوا في موضوع مدراء الموارد البشرية وما نشر من أبحاث متخصصة في مفاهيم ومفردات ومصطلحات ذات الصلة بالكفاءة ، و الدراسات السابقة لها أهمية خاصة إذ أنها تحدد وتوجه الباحث نحو الهدف ، لتحقيق مبدأ تراكمية في المعرفة العلمية والتكاملية في البناء على ما سبق وتطرق إليه مختلف الإسهامات في مجال بحثنا هذا سواء في الكفاءات أو في إدارة الموارد البشرية حيث من خلال البحث والتنقيب في المصادر المعتمدة للحصول على الدراسات السابقة تبين لنا نقص وندرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع لاسيما الأبحاث المحلية والعربية ، حيث توصلنا إلى 09 دراسة ، منها 02 (اثنان) دراسة محلية ، 05 (خمسة) دراسة عربية و02 دراستان أجنبيتان ، ويجدر الإشارة إلى أن الدراسات المحلية كانت تحظى اهتمام من جانب الاقتصاد وإدارة الأعمال للكفاءات خاصة في تحقيق الميزة التنافسية و من جانب كفاءة المورد البشري بشكل عامة أي لا توجد دراسة اهتمت بكفاءات مدراء الموارد البشرية .

الدراسات العربية:

دراسة وائل نزيه اسماعيل طه(2018) : بعنوان مدى توفر الكفايات الإدارية لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية في الخدمة المدنية الفلسطينية الشمالية¹.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر الكفايات الإدارية لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر مسؤوليهم المباشرين ،وأي المكونات التي يحتاجها مدراء الموارد البشرية في هذه الدوائر .حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي ،في وصف الكفايات بشكل عام ومدى توفرها وتحليل البيانات التي تم جمعها في الدراسة .كما كانت عينة الدراسة تشمل 101 مديرا من أصل 500 مدير أي بنسبة 20 بالمئة من مجتمع الدراسة ، وقد قسم الباحث مجالات الكفايات

¹- وائل نزيه اسماعيل طه : مدى توفر الكفايات الإدارية لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية في الخدمة المدنية الفلسطينية، في المحافظات الشمالية، رسالة لاستكمال متطلبات ماجستير تخصص التنمية المستدامة، فلسطين، 2018.

الإدارية إلى ثلاث محاور المعرفة والمهارة والخبرة ، حيث توصل الباحث إلى : أن مجال كفاية التنظيم هو الأكثر المجالات في الكفايات الادارية ثم ، يليها مجال كفاية التوظيف ، ثم مجال كفاية الرقابة ، ثم مجال كفاية التخطيط وأخيرا مجال كفاية التوجيه و خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها تثمين الكفايات ذاتالأكثر توفرا من جهة ولتجسير الفجوات الأقل توفرا من جهة أخرى .

دراسة الباحثة فدوان محمد ابو شريعة (2014) رسالة ماجستير بعنوان ادراك واتجاهات للمدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسات ادارة الموارد البشرية .¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لبعض ممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية ،تقييم الأداء ،التدريب)والوقوف على اتجاهاتهم نحو تطبيق هذه الممارسات ،كما هدفت الى دراسة العلاقة بين مستوى ادراك المدراء لتلك الممارسات ومدى ايجابية اتجاهاتهم نحو تطبيق تلك الممارسات ، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ،وكانت عينة الدراسة تشمل 360 مدير من اصل 935 مدير مجتمع الدراسة .واستخدم اداة الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة و برنامج SPSS للتحليل الاحصائي ، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج اهمها:

- مستوى ادراك المدراء ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يشارك بها كل مدير على نطاق إدارته تعتبر جيدا.

- مستوى إدراك المدراء لممارستي تخطيط الموارد البشرية والتدريب يعتبر عاليا ،في حين مستوى إدراكهم لممارسة تقييم الأداء هو جيد فقط.

- اتجاهات المدراء نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية موضوع الدراسة جاءت ايجابية وبدرجة جيدة .

هناك علاقة طردية موجبة بين إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين اتجاهاتهم نحو تطبيق ممارساتها.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول إدراك المدراء لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية و اتجاهاتهم نحو تطبيقها تعزى للمتغيرات (سنوات الخدمة ،نطاق المسؤولية)

¹- فدوان محمد ابو شريعة : **ادراك واتجاهات المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسات ادارة الموارد البشرية** ،استكمالاً للحصول على درجة الماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة،2014.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبعوثين للدراسة حول إدراك المدراء لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيقها تعزى للمتغيرات (مكان العمل ، الجنس، العمر ، الوظيفة ، المؤهل العلمي ،عدد العاملين الذين يشرف عليهم المستجيب)

دراسة اسامة علاء حمد الله 2017 بعنوان تأثير ادوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي ¹ :

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة مديري الموارد البشرية لأدوارهم المعاصرة وما تأثير ذلك في تحقيق التفوق التنظيمي فقام الباحث بتشخيص وتفسير طبيعة العلاقة بين ادوار مدير الموارد البشرية والتفوق التنظيمي ، و كان مجتمع البحث في 39 شركات نفطيا وعينة حصريا شاملة قدرت ب 83 مبحوثا المتمثلة في المناصب الوظيفية مديرين، معاوني المديرين العامين ، رؤساء الأقسام والهيئات والشعب.

أما أدوات جمع وتحليل البيانات فكانت أداة الاستبيان والمقابلة الشخصية لتدعيم الاستبيان ، واستعمل مقياس ليكارت في بناء الاستمارة ،واهم ما توصلت إليه الدراسة فكانت في وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين ادوار مدير الموارد البشرية والتفوق التنظيمي وكذلك وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي .

دراسة على حسون الطائي بعنوان " تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات " ² .

هدفت الدراسة إلى التعرف على تفحص إمكانية وجود هذه الكفايات في المنظمة واعتمد على دراسة أولية لمجموعة من العاملين ليحدد أنواع الكفايات الجوهرية الموجود فتوصل إلى ستة أنواع يراها جوهريا تستحق الدراسة والتحليل والتمحيص وهي :كفايات القيادة، كفايات الاتصال، كفايات التنفيذ المتميز

¹- اسامة علاء حمد الله :تأثير ادوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي،مستل من رسالة ماجستير ، كلية الادارة

والاقتصاد، بغداد ،مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ،العدد102 ،المجلد 24،صص 150-178 .

²- على حسون الطائي: تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية، دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة

العامة لصناعة البطاريات ،رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ، بغداد ، ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 13 العدد 45 سنة 2007.

كفايات التطوير ،كفايات التطوير ،كفايات الابداع ،كفايات إدارة الذات ، حيث اعتمد الباحث في تصميم استمارة استبيان الخاصة بتلك الكفايات على مقاييس علمية .

حيث شملت العينة منظمين عامتين الأولى من الأطباء العاملين في مستشفى بغداد التعليمي والمجموعة الثانية من مسئولي الشعب والأقسام في الشركة العامة لصناعة البطاريات وكان عدد المبحوثين 54 شملت 26 من مستشفى بغداد و 28 من شركات صناعة البطاريات ، وكان أهم ما توصل إليه الباحث هي وجود فروق معنوية في وجود هذه الكفايات بين المنظمين المبحوثين .

أما أهم التوصيات فتمثلت في ضرورة إيلاء الإدارة العليا موضوع الكفايات الجوهرية الاهتمام الكافي وذلك من خلال إشراك هذه الإدارة والعاملين بالدورات التدريبية وتوسيع مدركاتهم لمتابعة مثل هذا الموضوع الحيوي .

دراسة محمد عبد الله سليمان ابو زيد بعنوان " سمات الشخصية القيادية المميزة لدى المدراء العاملين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة" 2015 .¹

هدفت الدراسة للتعرف إلى سمات الشخصية القيادية المميزة (العقلية المعرفية ،الوجدانية ،الانفعالية ،الاجتماعية ،الجسمية) لدى المدراء العاملين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ، والعرف إلى درجة توافرها لديهم ،كما هدفت إلى التعرف إلى درجة الاختلاف في توافرها باختلاف متغيرات الدراسة : الجنس ،المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة ، حيث استخدم المنهج الوصفي ،وعليه تم تصميم استمارة استبيان لقياس توافر سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العاملين بالوزارات الفلسطينية ،وقد شملت العينة 268 مديرا . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-المتوسط الحسابي النسبي لتوافر سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العاملين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة 79.21 بالمئة .

-السمات الاجتماعية أكثر توفرا بمتوسط حسابي نسبي 80.87 بالمائة.وأكثرها تميزا الأمانة الصدق الإخلاص النزاهة وأقلها تميزا تفويض السلطة، الذكاء الاجتماعي، فاعلية العلاقات الإنسانية

¹ - محمد عبد الله سليمان ابو زيد :سمات الشخصية القيادية المميزة لدى المدراء العاملين بالوزارات الفلسطينية،رسالة الماجستير في القيادة الادارية،اكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى،غزة،2015.

تليها السمات القيادية الجسمية بمتوسط حسابي نسبي 80.22 بالمائة وأكثرها سمة حسن المظهر والأناقة، وأقلها تميزا هي القدرة على استخدام لغة الجسد.. في المرتبة الثالثة السمات القيادية الوجدانية الانفعالية بمتوسط حسابي نسبي 79.41 بالمائة وأكثرها تميزا الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية، الانضباط، الانتماء وأقلها تميزا هي المشاركة الوجدانية وأخيرا أقل سمة هي السمات القيادية العقلية المعرفية بمتوسط حسابي نسبي 77.04 بالمائة وكانت أكثرها تميزا هي الطموح، الذكاء، الخبرة وأقلها تميزا الابتكار الإبداع، الشورى، القدرة على التوقع، المبادرة الذاتية.

الدراسات المحلية :

دراسة غانم هاجر بعنوان " مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة - دراسة حالة جامعة تلمسان " 2013.¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة، مستعينة بثلاث فرضيات :

- تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة أنشطتها وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز استراتيجيه المنظمة الحالية والمستقبلية ،

- تؤثر وجود إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة،

- توجد فروق جوهرية بين الثقافية التنظيمية السائدة في الجامعة والثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق جودة إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية .

حيث استخدمت الباحثة على المنهج التاريخي لسرد مختلف تطور مراحل إدارة الموارد البشرية وعلى المنهج الوصفي عند تحليل التعاريف والنظريات المتعلقة بالموارد البشرية وإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وجودة وكذا الكفاءة والفاعلية في هاته الأخيرة، وفي الجانب التطبيقي اعتمدت على منهج دراسة الحالة معتمدة على أداة الاستمارة الموجهة بغية الوقوف على واقع ومكانة الموارد البشرية في جامعة المسيلة والجهود المبذولة في تطويرها.

¹- غانم هاجر : مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة، دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.

و توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانيا تمحورت حول انه يجب التركيز عل دور العنصر البشري وان تتمثل أهمية هذا العنصر ومنه سنحصل على مخرجات ذات جودة عالية .

دراسة سلامة امينة بعنوان "إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية " 2015¹

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تسيير عمال المؤسسات العمومية الجزائرية لولاية سيدي بلعباس وهل هناك فعلا اهتمام بموضوع الكفاءات البشرية تكون قادرة على الإبداع وتحقيق الأهداف المسطرة وزيادة فعالية المؤسسات وركزت الباحثة على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية ولرأس المال الفكري والكفاءات البشرية والمعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتطور الميزة التنافسية للمؤسسة ،واعتمدت الدراسة على منهج الوصفي لفهم الموضوع نظريا ونهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي كما استعملت أسلوب المسح لاستخدام العينة وأداة جمع البيانات الاستبيان.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الموارد البشرية والكفاءات الفردية تعتبر مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة ميزة تنافسية وانه في ظل التسيير الاستراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية كهدف استراتيجي ، كما أن تنمية الكفاءات الفردية وتطورها بالمؤسسة وكذا تسيير الجودة ساهموا في تحسين أداء الموارد البشرية .

الدراسات الأجنبية

1-دراسة ل : John W. Lounsbury ، Robert P. Steel ، Lucy W. Gibson ،

Adam W. Drost بعنوان سمات الشخصية والرضا الوظيفي لمحترفي الموارد البشرية

بالولايات المتحدة الأمريكية 2008²

¹- سلامة امينة : إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية ،رسالة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (منشورة) ،جامعة الجلاي الياس سيدي بلعباس ، الجزائر ، 2015.

²- John W.Lounsbury ,Robert P.Steel ,Lucy W.Gibson,AdamW.Drost : **Personality Traits andcareer Satisfaction of HumanResourceProfessionals**,2008, Article in Human Resource Development International.September 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على عوامل الشخصية والرضا الوظيفي لمديري الموارد البشرية حيث تم اختيار الخمسة الكبار وسمات الشخصية الضيقة حيث شملت الدراسة على 1846 من مديري الموارد البشرية و 1375 من غير المديرين و 51297 من الأفراد العاملين في مجموعة واسعة من الوظائف، أجريت الدراسة على اختبار جزئي من خلال دراسة سمات الشخصية لمدير الموارد البشرية وما يليها من المهن ، حيث كانت انطلاقه من نظرية هولان المهنية ونموذج جذب شنايدر -الانتقاء- الاستنزاف التي تقوم على أنالأفرادينجذبون نحو رضاهم في المهن والتي يوجد توافق جيد بين شخصيتهم وبيئة العمل ،حيث استخدمو أداة الشخصية **psi Personal Style Inventory** وهو مقياس قائم على شخصي قائم على العمل أما لقياس الرضا الوظيفي فقد استخدم مقياس مكون من خمسة عناصر لقياس الرضا الوظيفي **Lounsbury et al 2007**، مع عناصر تقييم الرضا عن التقدم الوظيفي وهو مقياس **cientalphaientCoe** ،حيث كان انطلاقهم ماهي سمات الشخصية ومتغيرات النمط الإداري المرتبط بالرضا لمدير الموارد البشرية ومعرفة أي الصفات لمديري الموارد البشرية التي ترتبط بشكل ايجابي في الرضا الوظيفي وقد توصلت الدراسة إلى :

- ارتباط السمات الشخصية بالرضا الوظيفي ارتباط كبيراً.
- يوجد توافق جيد بين شخصيتهم وبيئة العمل .
- هناك صفات شخصية لها علاقة مباشرة بالرضا الوظيفي لمديري الموارد البشرية .

2- دراسة ل **A. Anton Arulrajah** و **H.H.D.N.P. Opatha** بعنواندراسة استكشافية عن الفئات / الخصائص الشخصية المتوقعة من قبل المنظمات للوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في سري لانكا 2010¹.

¹ – A.AntonArulrajah , H.H.D.N.P. Opatha : **AnExploratoryStudyonthePersonalQualities /CharacteristicsexpectedbytheOrganisationsforKeyHRMjobsinSriLanka**(2012), Sri Lankan Journal of HumanResourceManagement ,Vol.3, No.1, 2012,pp32–48.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وجود فجوة في المعرفة التجريبية فيما يتعلق بالصفات الشخصية المتوقع من المنظمات لشغل وظيفة إدارة الموارد البشرية في سيري لانكا حيث أجريت الدراسة الاستكشافية باستخدام 08 إعلانات التوظيف الرئيسية المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية التي تظهر في صحيفة صنداي اوبزرفر خلال 5 سنوات 2006-2010. فكانت الإعلان هي وحدة تحليل الدراسة حيث تم تطبيق تحليل شامل ومنتظم للمحتوى و الاحصاءات الوصفية ، وتوصلت الدراسة إلى أن الصفات الشخصية (الخصائص) هي واحدة من المتطلبات الهامة جدا في اختيار الشعب لوظيفة الموارد البشرية في سيري لانكا وكشفت ان هناك 98 الصفات الشخصية المتعلقة مدير الموارد البشرية، 81 الصفات الشخصية المتعلقة التنفيذي للموارد البشرية، 50 الصفات الشخصية المتعلقة موظف بالموارد البشرية ، 32 الصفات الشخصية تتصل مدير التدريب ، و 15 الصفات الشخصية تتعلق بريد من تجنيد مدير ، وقد تم تحديد 11 من الأبعاد الرئيسية للصفات الشخصية بالإضافة إلى التي تتعلق بالمواقف ، بحسن الخلق ، فريق ذات ، المهنية ، الأعمال ، المظهر الجسدي ، سمات القيادة ، والجوانب المتعلقة بالموارد البشرية وان هذه الخصائص مفيدة في تطوير حسن احترافية للمهنيين الحاليين بإدارة الموارد البشرية والموظفين الذين يرغبون في إنشاء مهنة في إدارة الموارد البشرية

التعقيب على الدراسات السابقة :

يتضح من خلال استعراضنا للدراسات السابقة العربية أن هناك نقاط اتفاق واختلاف مع دراستنا الراهنة و رغم عدم حصولنا علىأيدراسة تحمل نفس المتغير لدراستنا الحالية كفاءات مدراء الموارد البشرية إلاأنهاأسهمت و استفدنا منها في عدة جوانب تكمن في النقاط التالية:

- بناء فكرة الدراسة، ومن تم تحديد عنوان لها .

-تحديد الفئة المستهدفة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة.

-البناء العام لهيكلية الدراسة الحالية،الإطارالعام،الإطارالنظري، الدراسات السابقة، منهجية الدراسة، مناقشة وتحليل النتائج.

-التزويد بالعديد ممن الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تباينت الدراسات السابقة في تناول سواء موضوع الكفاءة أو الكفايات أو موضوع مدراء الموارد البشرية فكل دراسة تختص جانب معين حيث نجد الدراسة العربية مدى توفر الكفايات الإدارية لدى مدراء الموارد البشرية قريبة وشبهه بدراستنا الحالية غير أن دراستنا الحالية تتميز عنها بدراسة الكفاءات الشخصية والإدارية التي تتمثل في التوجيه التنظيم الرقابة فير أن الدراسة السابقة نكرها اهتمت بدراسة الكفايات الوظيفية فقط المتمثلة في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، وقد ساعدتنا في بناء أداة الاستبيان .

أما الدراسة تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية دراسة مقارنة فقد اتفقت مع دراستنا في تناولها لجانب الكفايات الإدارية المتمثلة في كفاية القيادة ، الاتصال ، إدارة الذات، التنفيذ المتميز ، التطوير والإبداع .وقد استفدنا منها في تكوين نظرة على الكفايات القيادة والإبداع أي معرفة الخصائص القيادية لدى المدراء وكفاءة الإبداع وروح الابتكار .

والدراسة التي كان بعنوان تأثير ادوار مدراء الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي فساعدتنا هذه الدراسة في معرفة ادوار مدير الموارد البشرية فهي تتفق مع دراستنا في تحديد مختلف الأدوار التي يقوم بها هؤلاء المدراء .

كما نجد في الدراسة العربية التي بحثت في اتجاهات وإدراك مدراء الموارد البشرية لممارسات وظيفة إدارة الموارد البشرية فقد ساعدتنا على التعرف أكثر لمهام وممارسات هذه المدراء لوظيفتها الإدارية ومدى إدراكها لحجم المسؤولية التي على عاتقها ولا بد من تأديتها ، وكانت من خلال آراء مرؤوسيهم لهم فتلتقي هذه الدراسة في معرفة الوظائف الإدارية لوظيفة إدارة الموارد البشرية ومنه معرفة ماهي الكفاءات الواجب توفرها في عملها وقد شملت وظيفة التخطيط ، تقييم الأداء ، التدريب .

و الدراسة التي اهتمت بالسمات الشخصية القيادية اتفقت مع دراستنا في تحديد السمات الشخصية والقيادية باعتبار أن مدير الموارد البشرية يقوم بمهمة القيادة في عمله فهو قائد على مرؤوسيه.

أما الدراسات المحلية التي بعنوان مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة فقد ساعدتنا في معرفة تطور إدارة الموارد البشرية وحجم أدائها لتطوير الكفاءات أي جل الإسهامات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية .

والدراسة التي قامت ب دراسة إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات الجزائرية العمومية وجدناها ركزت على الدور الاستراتيجي للمورد البشري وباعتبار مدير الموارد البشرية فرد بشري فقد ارتأينا تقديم هذه الدراسة التي حددت أنواع الكفاءات وكيفية الحفاظ عليها .

أما الدراسة الغربية المتمثلة في السمات الشخصية والرضا الوظيفي والتي شملت العينة مدراء الموارد البشرية فقد ساعدتنا على إتباع نموذج لهولاند psi الذي اتبعناه في إعداد أسئلة الاستمارة الخاصة بالمحور الثاني المتعلقة بالكفاءات الشخصية فتلتقي دراستنا مع هذه الدراسة في التطرق والتعرف على الخصائص الشخصية الواجب توفرها.

أما الدراسة الغربية الخصائص الشخصية المتوقعة من طرف المنظمات لوظيفة إدارة الموارد البشرية والتي كانت الإعلان هي الوسيلة البحث عن هذه الخصائص فقد ساعدتنا في التعرف على السمات الراضية المنظمة الحصول عليها فقد اتفقت مع دراستنا في السمات الشخصية التي اتخذناه كجانب في دراستنا.

وفي الخير يمكن القول أن دراستنا الحالية تتميز عنها في البحث عن الخصائص الشخصية والإدارية المتمثلة في كفاءة التنظيم والتوجيه والرقابة (التقييم) فقط.

خلاصة الفصل :

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم نظرة عامة عما نريد دراسته في هذا البحث وذلك بعرضنا لمجموعة من عناصر أساسية (إشكالية الدراسة ،تحديد المفاهيم الأساسية ...) لتوضيح الجوانب والأبعاد التي ستكون موضع الدراسة و القياس خلال مراحل البحث اللاحقة ، فتم حصر مشكلة الدراسة وتبيان حدودها مما سيساعدنا على إتمام خطوات البحث بشكل دقيق وعلمي .

الفصل الثاني ماهية الكفاءات

أولاً: تطور النظرة والعوامل المساعدة على الاهتمام بالكفاءة في العمل

ثانياً: أهمية الكفاءات البشرية

1- على مستوى الفردي

2- على مستوى الجماعي

3- على مستوى المؤسسة

ثالثاً: أنواع الكفاءات

1- الكفاءات الفردية

2- الكفاءات الجماعية

3- الكفاءات الإستراتيجية

رابعاً: أبعاد الكفاءات

خامساً: خصائص كفاءات الموارد البشرية

سادساً: مؤشرات قياس الكفاءات في العمل

سابعاً: تنمية كفاءات الموارد البشرية في العمل

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعتبر الكفاءة في عصرنا هذا مفهوما لا يمكن تجنبه في العلوم الإنسانية والاجتماعية والتربوية وحتى السياسية وممالا شك فيه أن الكفاءة تنتج عن الخبرة المهنية والممارسة اليومية في وضعية معينة، أي وضعية حل مشكل التي تجعل الفرد المتعلم يترجم قدراته المعرفية الغير ملاحظة إلى سلوك ملاحظ من طرف الآخر¹ ، و لقد جاءت الإشارة في العديد من الأماكن إلى أهمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حياتها و استمرارها و نموها، ويتبين ذلك من خلال ما تقوم به هذه الموارد من دور يتعلق بكفاءة و إنتاجية المؤسسة، حيث يعتبر المورد البشري المحرك الاساسي لجميع النشاطات و اساس فاعليتها. من هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى اساسيات حول مفهوم الكفاءة بداية بتطور النظرة لهذا المفهوم باعتباره من المفاهيم الحديثة والعوامل التي ساعدته على الظهور ، والوقوف على مكانته واهميته في العمل او على مستوى التنظيم ، كما سنقوم بذكر بعض ال تصنيفات لهذا المفهوم أي انواع الكفاءات في المؤسسة إضافة الى ابعاد هذا المفهوم ، مع تحليل مختلف الخصائص والمميزات الذي يتميز بها، والكشف على مؤشرات قياسه في العمل ، كما سنحاول ذكر ماهي العناصر الاساسية لتنمية كفاءات الموارد البشرية و علاقة هذه التنمية بنشاطات ادارة الموارد البشرية.

¹ - زينب بريزة: القيادة الادارية وكفاءة الموارد البشري ،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، سكيكدة، الجزائر ، 2013-2014، ص 70

اولا: تطور النظرة والعوامل المساعدة على الاهتمام بالكفاءة في العمل

تم إدراج مفهوم الكفاءة في ادبيات الادارة في اواخر الثمانينات من القرن الماضي ، والذي يعتبر من المفاهيم الجديدة في علم الاج¹ وقد سبق ظهوره عدة عوامل ، حيث كان الاهتمام في بادئ الامر مقتصر على المستوى الكلي للمؤسسة (الكفاءة الانتاجية للألة) ثم انتقل إلى التركيز على العنصر البشري أي كفاءات الافراد.

لقد تطور هذا المفهوم ولقي اهتمام ضمن مختلف العلوم، على المستوى الفردي (علم النفس ،الارغونوميا ،علم التربية) على المستوى الاجتماعي (علم الاجتماع ،علم النفس المجتمع) وكذلك على المستوى المؤسسي (الحقوق ،الاقتصاد ، علوم التسيير)، حيث كل علم له نظريته الخاصة لمفهوم الكفاءة. وبالرغم من كون مصطلح الكفايات من المصطلحات الادارية يمكن القول إجمالاً ان الكفاءات ودراستها والابحاث المتعلقة فيها تعد نوعاً من الاهتمام بالإنسان والموارد البشرية للمنظمات تحديداً وهذا الاهتمام كان في مدارس الفكر الاداري التابعة لمدرسة العلاقات الانسانية والتي كانت بقيادة كل من ماسلو ،فولت ،التن ماليو .

ترجع بدايات الاهتمام بالكفاءات تحديداً بها إلى الباحثين في حقل الموارد البشرية الذي اصبح فيما بعد مدخلا تستند عليه الدراسات التنظيمية حيث انها ظهرت كبديلة لمصطلح اهلية Qualification الذي لم تعد تتماشى مع التطورات الحاصلة في تنظيم العمل²

وكان اول من استخدم لهذا المصطلح بالوم.ا في السبعينيات من القرن 20 وبعدها في اوروبا، حيث كان اللجوء إلى الموارد البشرية بغرض تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسات، وذلك من خلال خلق وظائف أكثر مرونة تعتمد على كفاءة الموارد البشرية، بدلا من اعتمادها على المؤهلات التي تحدها المناصب، مما استوجب وضع معايير خاصة بالكفاءة لشغل هذه الوظائف،

¹ -ا بو القاسم حميدي ، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004 ، ص21.

² - حمودي حيمر ، اهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات ، جامعة ميلة الجزائر ، 2017 ، مجلة اقتصاديات المال والاعمال ، JFBN، ص161 .

وفي عام 1982 كان الباحث "Boyatzs" اول من جمع البيانات الشاملة في الو.م.أ باستخدام طريقة الكفاية الوظيفية في المؤسسة ، وفي سنة 1994 انشأت لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير الكفاءات الضرورية لشغل الوظائف بالمنظمات .¹

العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءات

وفيما يلي نذكر العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءات منها :²

- 1- كون المؤسسة تتواجد في ظل سوق تتميز بالتطور والتغير المستمر مع تزايد طلبات العملاء في توزيع اكثر للمنتجات و الخدمات وجودة عالية و الطلبات الجديدة للعملاء ادت إلى اشتعال حدة المنافسة خاصة مع ظهور العولمة ، مما انعكس مباشرة على طرق الانتاج وعلى المنتجات وعلى طبيعة العمل في حد ذاتها و كذا في تطور طرق واساليب ونظريات الإدارة كطريقة التمكين التي تقضي بمنح العمال صلاحيات وحرية اكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين كل إفرزات هذه الكفاءة باعتماد هذه طرق لتصب في النهاية في تحقيق الاهداف.
- 2- يرجع السبب الثاني إلى تطور الطرق والاساليب التنظيمية فبعد اختفاء التنظيم العلمي للعمل لتاييلور الذي ينادي بشعار الانسان كالة واصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة باعتباره موردا متفردا ينبغي التعامل بحدر معه فت الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم لتتماشى مع هذا الفكر الجديد فمثلا اتجهت إدارة الموارد البشرية في محال إدارة افرادها من الاستعانة بتوظيف المناصب إلى توظيف المهارات لأداء عمل ما، حيث اعتمدت هذه الطريقة لتحديد متطلبات مهارات الافراد لضمان التوصيف الجيد للمهام و توجيهها نحو تحقيق اهداف الادارة ،وهناك تحول اخر من التركيز على المناصب في عملية تحديد السلم الهرمي إلى التركيز على الافراد وتديد كفاءاتهم.
- 3- وكمحصلة للعاملين السابقين فقد ادت تلك التغيرات في الافكار والنظريات إلى ضرورة وحتمية ضمان الحركية الداخلية في المؤسسة بهدف جعل الموارد البشرية اكثر مرونة لتتلاءم مع التغيرات في العمل ،التنظيم الخ.

¹ - حمودي حيمر : المرجع السابق ، ص 161.

² - Sandra bellier : le savoir-être dans l'entreprise , édition vuibert, Paris , france, 1998, pp69-71.

لكن بالمقابل فان ضمان مرونة الموارد البشرية يستلزم اعتماد طرق وبرامج تدريبية قد تكون مكلفة في بعض الاحيان ،فنتم الاستعانة باستغلال الكفاءات الموجودة اصلا بالمؤسسة عوض تدريبها وذلك عبر معرفتها وتحليلها ومن ثم قياسها.

وكما قال MERLE سنة 1992 فان مفهوم الكفاءة ظهر بشكل معبر بن تيارين هما:

تيار من منطلق تصنيفي ومنطق تحريكي للأفراد وتيار دو بعد جماعي وفردى لبناء المعرفة والمهارة، بمعنى ان الحركية الداخلية في المؤسسة فرضت عليها الحث عن ذلك العامل الذي يؤدي هذه الوظيفة ،فكانت المؤسسة هنا محصورة بين الاستعانة بتدريب افرادها وبين التكلفة العالية للتدريب ،فكان مفهوم الكفاءة هو العامل الذي إذا تم تحليله واكتشافه و قياسه فانه يمكن المؤسسة من ضمان وتوفير الحركية والمرونة لأفرادها

4- ايضا عامل الادارة التنبؤية بالمناصب و الكفاءات حيث تهتم هذه الاخيرة بالتنبؤ والتخطيط للكفاءات والمناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة بشكل جيد وذلك في مدة تتراوح بين الثلاث والخمس سنوات، ان سبب ظهور الادارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات كان استجابة للحاجة الى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات الاستثمار في الموارد البشرية وكذا عمليات البحث و التطوير و ...الخ فقامت هذه الادارة بتوقع وتخطيط ما تحتاج اليه المؤسسة من مناصب وكفاءة في مدة زمنية معينة " ¹

يتضح من خلال تتبع العوامل التي ساهمت في بروز وبلورة مفهوم الكفاءة بانها عوامل متعددة ، تراوحت بين العوامل الخارجية المتمثلة في متطلبات السوق الخارجي وظروف المنافسة والتغيير السريع والمستمر الذي تعرفه ،كما اسهم عامل التغيير في اساليب تنظيم وادارة المنظمات في الدفع إلى طلب المهارات والقدرات العالية المتخصصة من اجل الرفع من كفاءة الادارة ،هذا وقد اسهم عامل التنبؤ بتخطيط الكفاءات والمناصب الضرورية على عدة سنوات من اهتمامات المؤسسة بدل من تنمية تطوير الموارد البشرية أي القيام بالتكوين والتدريب التي تزيد من تكاليف المؤسسة.

¹ – Christophe parment. foud arfaoui : **TOUT SAVOIR OUR E-FORMER**, 2EME édition d'organisations ,pris ,france.

ثانيا/ اهمية الكفاءات البشرية :

لأهمية الكفاءة ضمن جميع المستويات داخل المؤسسة عدة مكانة حيث نجد:

1-1: اهمية الكفاءة على مستوى الفردي :

في ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل المتسارعة التغير أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية والتي تتمثل في ما يلي¹ :

- زيادة خطر فقدان الوظيفة او المنصب سواء بالنقل او التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

- في حالة امتلاك الفرد كفاءة معينة على النحو جيد فان ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل.

- امام تضخم الشهادات وبالرغم من اهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا توحى بانها تحقق ميزة تنافسية (فان هذا السبب له شقين الاول يقلص من حظوظ الافراد في الحصول على عمل والثاني يحفز تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة) .

- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يأتي الا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى.

-تشكل الكفاءات التصورية (النظرية)* لدى الاطارات المسيرة اهمية بالغة في عدة مجالات منها الكفاءة للفريق وحسن وضمان سيره على النحو المراد.

وعموما نجد ان الكفاءة ادت إلى تمكين الفرد من تطوير كفاءاته وتحسين قدراته المهنية قصد مبدا الاحترافية ،وتنامي قابلية الاستخدام وقابلية الحراك في سوق العمل ،وتقاسم السلطات ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير والرقى وتحقيق الذات من جهة اخرى .

¹- ابو القاسم حميدي ، تنمية كفاءات ودورها في دعم الميزة التنافسية، المرجع السابق ،ص47.

*-تعني القدرة على اتخاذ القرارات جيدة في ظل حالات معقدة وغير مؤكدة .و تتناسب مع وظائف الادارة العليا نظرا لحساسية هذه الوظائف .

1-2: اهمية الكفاءة على مستوى الجماعي:

كما تم التطرق اليه في مفاهيم الكفاءة والتي تعني المعرفة والمهارة في الاتصال والعمل الجيد مع الآخرين فلها اهمية بالنسبة للجماعة خصوصا ان الجماعة في المؤسسة تمثل العنصر الدال على حسن سير عملها، ونظرا لروح الفريق وحب التعاون التي تطبع عليها تتجلى اهمية الكفاءات البشرية على هذا المستوى من خلال ما يلي :

- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون لخدمة أهداف المؤسسة.
- لا ترتبط الكفاءة لفرد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون بين الأفراد " وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية " علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده¹."
- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات.
- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية كان ولا بد من ضبط سيرها وحركاتها ا وذلك بضمان المؤسسة من داخلها وخارجها حيث أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يأتي إلا بالعمل الجماعي , حيث بدأت بعض المؤسسات بتحضير عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها، نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل.
- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة وهذا ما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، حيث نجد ان بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل

¹ - الهادي بوقلقول، "الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات عامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول التنمية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص 207 .

المتعلقة با لإنتاج أو التنظيم"¹، بمعنى تضافر جهود الكفاءات الفردية يعزز مكانة الكفاءات الجماعية في سير عملية الانتاج والتنظيم على حد سواء.

ويمكن القول ان عائد الكفاءة بالنسبة للجماعة يكمن في حل المشاكل بين بعضهم البعض سواء تعلق الامر بالمشاكل التنظيم او الانتاج وهذا نظرا للحكمة والخبرة والحنكة التي يتميز بها الافراد العاملين في نفس الوحدة او القسم او المصلحة فبلوغ اهداف المؤسسة راجع للهدف المشترك الذي يجمع الجماعة الواحدة وهذا ما يضمن سير المؤسسة، بتضافر جهود الكفاءات الجماعية ،لان بعض الاعمال تتطلب حصرا العمل الجماعي فعندما يتصف هذا الاخير بالكفاءة ستؤدى المهام في وقتها وباقل التكاليف.

1-3: اهمية الكفاءة على المستوى إدارة المورد البشرية :

انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية تتمثل في ثقافة البحث على كفاءات بدل من التركيز على الفرد او المنصب وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، فنجد تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية إلى الاهتمام بعنصرين هامين هما:²

* الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق؛)

* تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة Polycompétence في جميع الوظائف.

- في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف المجالات والوظائف عن طريق استحداث وتطوير منظم للتعليم والتدريس يتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.³

- اد لابد على إدارة الموارد البشرية مبادرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها، مثل الأجور والعطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني.... الخ. فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الأنترنت، مما يفرض على الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

¹ - ابو القاسم حميدي: المرجع السابق، ص-48.

² - ابو القاسم حميدي: المرجع السابق ، ص 49.

³ - على السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001 ، ص335 .

ان تميز سوق العمل بالأفراد الحاملين للمعارف والمعلومات والخبرات الجيدة من شأنها ان تسهل لإدارة الموارد البشرية استقطاب الكفاءات خصوصا ادا عندما اصبحت تبحث عن ايادي عاملة ذات كفاءة عالية وليس على استقطاب مؤهلات علمية نظرية جافة تحتاج هي في الاصل الى المزيج من التعلم والاعمال التطبيقية في الواقع خصوصا مع تزامن عصر العولمة والتكنولوجيا ، لهذا اصبح محور اهتمامها على التقنيين او الفنيين وليس على المستوى الملائم للمنصب المطلوب شغله.

1-4 :اهمية الكفاءة على مستوى المؤسسة :

وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- تعتبر كفاءات الافراد بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات الواقع الجديد الذي اوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث اصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع مثل التمكين والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بان رأسمالها الحقيقي ومصدرها الاساسي في خلاق القيمة يتمثل في كفاءات افرادها.¹
- تشكل كفاءات الافراد احد اهم الموارد الاساسية والاستراتيجية للمؤسسة كما يراه barney فمن الموارد التالية : راس المال والبشري والتنظيمي.²
- يتوفر لدى الافراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات...الخ)، وجهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بادنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ و كما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميتة او المنسية .
- نجد للكفاءة عنصرا اساسي في سيرورة نظام المؤسسة وتحقيق اهدافها هذا ادى ما توفر لدى مسؤوليها ومديري شؤونها المهارات والمعارف اللازمة لتبرز اهمية المؤسسة عن باقي المؤسسات.

¹ - على السلمي : المرجع السابق، ص ص 122-123 .

² - بن عيسى محمد المخدي: العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي، الملتقى السابق، ص 67.

ان عملية سير أي مؤسسة تتم عموما من تحويل المدخلات الى مخرجات عن طريق مجموعة من العمليات هي في الاخير نشاط تلك المؤسسة على اختلاف انواعها فترص أي مؤسسة على جودة مخرجاتها وعلى ان تكون مميزة تضمن مكانتها بين المؤسسات الاخرى المماثلة لكن بالرجوع الى جودة المخرجات نجده مرتبط بنوعية المدخلات التي من بينها الموارد البشرية التي يحمل كل منها معارف ومهارة يجسدها في عمله تعود بالإيجاب على تلك المؤسسة فالكفاءة مطلوبة في كل انتاجية سواء كانت خدماتية او انتاجية او غير ذلك.

ثالثا :انواع الكفاءات :

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق اربع مستويات، وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية أو الاستراتيجية ، ولعل اهم نوع من هذة هي **الكفاءات الفردية** التي من شأنها تطوير خصائص الموارد البشرية بصفة عامة ومدراءها بصفة خاصة وهي التي تخدم بحثنا هدا.

اولا الكفاءات الفردية : les compétences individuelles

تعرف على أنها" مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من اجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة"، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها (*Medef* 2002) بأنها توليفة من المعارف و المعرفة العملية و الخبرات و السلوكيات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها و تثبيتها و تطويرها"¹

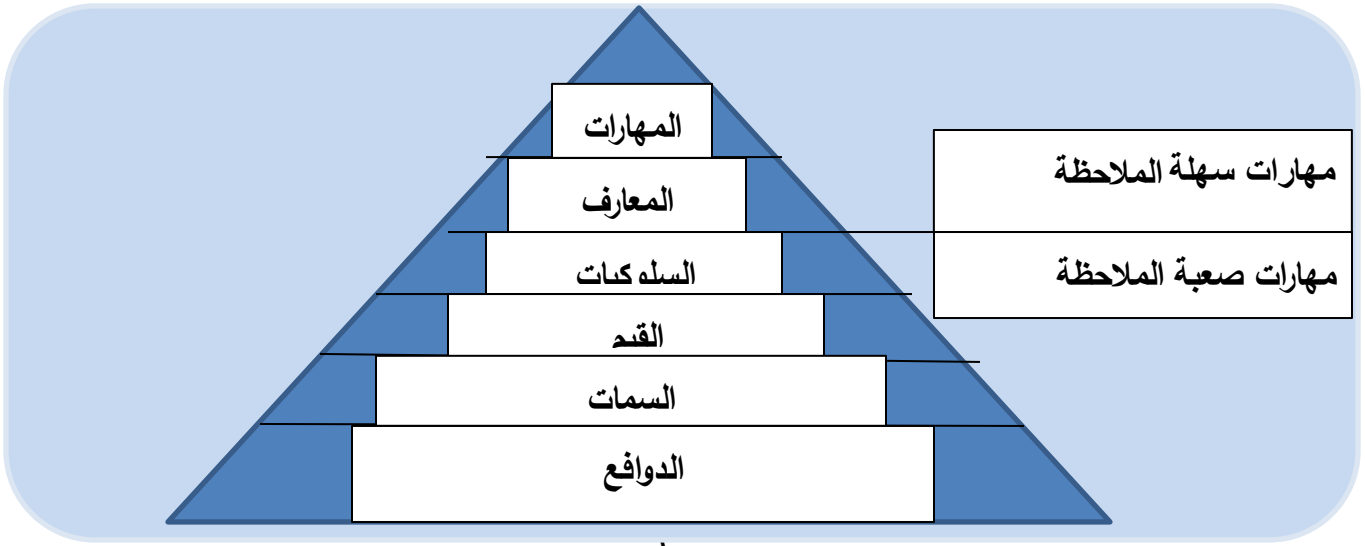
و حسب *Cécile Dejoux* فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر و مهيكّل من الممارسات المتحكّم فيها و التحكّم المهني و المعارف التي يكتسبها الأفراد بالتدوين و الخبرة².

¹ - كمال منصور ،سماح صولح : **تسيير الكفاءات ،الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى** ، مجلة ابحاث اقتصادية ،جامعة محمد خيضر بسكر الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،علوم التسيير ، العدد 07، جوان 2010،ص52.

² -Cécile Dejoux : **Les Compétences Au Coeur De L'entreprise** . Ed d'organisation, Paris, 2001,p.

ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الذرايات والمعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في الوضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة¹.

حيث نلاحظ من الشكل ادناه ان المعارف الفردية تشكل الموارد الداخلية لكل عامل والتي تمنحه القدرة على التحريك، وهذه القدرة غير كافية عمليا ادا ما توفرت الارادة وامكانية التحريك ومعرفة التصرف فالرغبة والقدرة على التصرف هي اساس تطبيق الكفاءة، فبتوفر الرغبة والقدرة ومعرفة تجسيد المهارات الملائمة لتلك المهارات التي تتطلب كفاءة معينة.



الشكل (01) : شكل يمثل الجبل الجليدي

المصدر: رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1. 2003، ص176.

ومن الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد بغض النظر عن مستواهم في الهيكل التنظيمي للمنظمة (حيث ان طبيعة المنصب هي التي تحدد نوع الكفاءة المطلوبة) نذكر منها:²

- المثابرة و القدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة و الصعبة؛

¹ - مصنوعة أحمد: تنمية الكفاءات كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج الأميني، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع والآفاق والتطوير - تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 2012، ص 7.

² - صالح مفتاح : إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات ، ورقة بحث مقدمة في الملتقى السابق ،ص21.

- قدرة التعلم و التحكم السريع في التقنيات العملية و التجارية؛
 - القدرة على اتخاذ القرار، و إدارة، و قيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛
 - توظيف المواهب، و إرساء العلاقات الجيدة بينهم؛
 - إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، و مواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة؛
 - العمل بمرونة و تحقيق التوازن بين العمل و الحياة الخاصة.
- فالكفاءة الفردية هي تشكيل الموارد الداخلية أي الباطنية لكل فرد و تفاعلها مع بعضها البعض والتمثلة في المهارات والمعارف إضافة الى القدرة على تحريك وبلورة هذه المهارات في افعال ومعرفة التصرف في أي عمل يتطلب أي نوع من المهارة او المعرفة فالسلوك التي يتبناه الفرد يمكن ان يكون ملائم ويمكن ان يكون غير ملائم، إضافة الى القيم التي يتمتع بها كل فرد والتي من شأنها ان تؤثر على تأديته لعمله، هذا ولا بد من وسط ملائم يستطيع ترجمة هذه الكفاءات في عمل تطبيقي قد يصل للإبداع من خلال التطور والاستمرارية في التعلم. وعن طريق تبني المؤسسة عملية التكوين والتدريب لاستفاقة الخبرات الكامنة .

ثانيا :الكفاءات الجماعية : ¹ Les compétences collectives

هي تتمثل في فريق العمل (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع) القادر على إدارة مهامها بشكل كفاء للوصول إلى الأهداف والنتائج المسطرة. وهي ليست مجموع الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم فرق العمل، والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج، إذن الكفاءات هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجمع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن جملة من المعارف ومنها : أفضلية التجمع، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو اكتساب الخبرة جماعياً، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، وعلى مستواها نميز نوعين منها:

1/ الكفاءات الخاصة أو النوعية :وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجدلني محدد، وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بالكفاءات خاصة المرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم .

¹ - رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

ب/ الكفاءات الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة إذ كلما كانت والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن مجال و الوضعية الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.

ان الكفاءات الجماعية هي ليست عبارة عن حوصلة لمجموع الكفاءات الفردية لفريق العمل الذي يعمل في مصلحة واحدة او مشروع واحد او قسم واحد القادر علة سير هذه المصلحة بشكل يحقق اهداف والنتائج المنتظرة منه فروح التعاون والتآزر الذي يشمل هذا الفريق هي التي تسيطر على اعمالهم وليس الكفاءات الفردية فهدي الاخير قد نجد سمات وفروق وقيم مختلف من فرد لأخر اما تضافر وتجميع هذه الخبرات واكتساب من بعضهم البعض هو الذي يؤدي الى تحقيق النتائج المرجوة منهم وتسهل عليهم سير العمل وهذه الكفاءات الجماعية هي التي تزيد من قوة المؤسسة ونجد ضمنها نوعين كفاءات تفرض الوظيفة نوع الكفاءة التي تستخدم فيها أي المجال يحدد الكفاءة المطلوبة وهي الكفاءات الخاصة او النوعية ، وكفاءات نستطيع تعميمها على عدة اعمال في جميع الميادين او النشاطات فهي متعددة الاستعمالات في مجالات شتى وتسمى كفاءات ممتدة او المستعرضة.

ثالثا : الكفاءات الاستراتيجية les compétences Stratégique

إن مفهوم الكفاءات يعتبر "من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها ، حيث توجد مقاربة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية L'interdépendance فيما بينها و محيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها ، و نجاحها في ذلك يكون مشروطا بقدرتها على استغلال و تنمية الموارد الداخلية الأصيلة".¹

* ووفق Leonard-Batroun فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربعة عناصر²:

- معارف و مهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي و التكنولوجي للمنظمة؛
- الأنظمة التقنية و المعارف؛

¹ - الهادي بقلقول :مرجع سابق،ص207.

² - Marcel Coté, Marie-Claive Malo : **La gestion stratégique : une approche fondamentale**, Gaétan Morin, édition, Canada, 2002, p. 102.

-أنظمة التسيير و كذا اليقظة الإستراتيجية؛

-القيم و المعايير التي بها ترسخ عملية إنشاء و تطوير الكفاءات الأساسية.

إن المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن ، و المتجذرة في بيئتها و تكنولوجياتها، و عملياتها الروتينية، و العلاقات ما بين مواردها البشرية.

فالكفاءات التنظيمية او الاستراتيجية تتعلق بقدرة المؤسسة على التفاعل إيجابيا مع بيئتها التنظيمية، واستجابتها للتغيرات الحاصلة فيها، ويتم ذلك من خلال امتلاكها لمهارات التواصل، وإدارة عمليات الإبداع والتطوير المستمر، والفعالية التنظيمية، والوظيفية، وتمكين العاملين، وتطبيق نظم التفويض واللامركزية والقيادة المرنة، مما يتيح لها الاندماج أكثر وبصورة سريعة مع ديناميكية بيئتها التنظيمية، ومواكبة كافة التحولات الطارئة، والمرتبقة ضمن مناخها التنظيمي¹.

يبرز في هذا النوع ان المنظمة تضم مجموعة من الكفاءات منذ بداية نشأتها والتي تساعدها في تحقيق استجابات للتغيرات التي تحدث على المحيط فالكفاءات استراتيجية هي التي تفرض نفسها على محيطها والاندماج في بيئة عملها من خلال نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها واستغلال مواردها الداخلية قصد اعطاءها حرية الابداع والتطوير وتحقيق التميز والجدارة في العمل ،فاليقظة الاستراتيجية التي يتمتع بها المؤسسة والفاعلية التنظيمية ومهارات التواصل هي التي تحقق قدرة المؤسسة على التفاعل اكثر .

ونجد تصنيف اخر لأنواع الكفاءة :²

اولا : تصنيف (Coyne, 97, P44- 45) الانواع الاتية:

1-الكفايات العقلية (التبصير)

وهي الكفايات التي يتم من خلالها تعلم الحقائق والنماذج التي تعتبر المحرك الاول للميزة التنافسية والتي يمكن ان تأتي من خلال:

-المعرفة التكنولوجية التي تنتج الابداع.

-المعرفة العلمية المؤدية بالابتكار.

-الملكية الفكرية في المنظمة.

¹ - حرز الله محمد لخضر : المتطلبات المنهجية للاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر

السياسية والقانون، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة بسكرة، الجزائر العدد 14، جوان 2016، ص335.

² - على حسون الطائي : تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 13

العدد 45 سنة 2007، ص ص 115-116.

-الابداع الناجح المؤدي للإنتاج بعض المنتجات.

-تحليل التميز والتركيز

ومما يميز هذا النوع من الكفايات هي قيمتها غير المحددة والتي تعطي في النهاية ثماراً غير محددة

2-كفايات التنفيذ المتميز

وهي الكفايات المرتبطة بالعاملين والذين يمكن لهم توظيفها في تنوع المنتجات والخدمات النهائية وزيادتها بالرغم من تساوي مدخلاتها، وتستند هذه الكفايات الى حرفة عالية لدى العاملين، وكلما ازداد تباين العاملين في امتلاكهم لهذه الكفايات كلما زاد تأثيرها على مخرجات المنظمة. ان هذان النوعان يمكن ان يوجدوا في المنظمة ولكل منها مداه الاداري.

يشمل هذا التصنيف كفاءات اولية لابد من توفرها لدى الموارد البشري وهي تشمل الكفايات العقلية أي الضرورية والحتمية لكل عمل او نشاط وتتمثل في المعرفة العلمية والابداع الناجح والقدرة على التحليل والتميز والتركيز الجيد هذا النوع من اهم الكفاءات المطلوبة للفرد العامل والتي تعود على المؤسسة بالفائدة غير محدودة اذا استطاعت الحصول عليها ،اما النوع الثاني يقصد بها الاحترافية العالية في العمل مما يصبح اكثر تميزا في عمله بين الاخرين والمؤسسة التي تحصل على هذا النوع من الكفاءات تكون مخرجاتها ذات قيمة وتميز اكثر بين المؤسسات الاخرى .ويمكن القول ان هذان النوعين تتميز بها المؤسسات ذات طابع صناعي او اقتصادي حيث نلاحظ التميز من خلال الاعمال الملموسة .

ثانيا : تصنيف (university Puinn – Washington 2002 ; P02) فقد حددت في دراسة قامت بها نوعين من الكفايات الجوهرية في:

1-كفايات الدعم الادارية وتشمل:

علاقات الزبون، العلاقات الانسانية، ادارة الجودة، حل المشاكل والخدمات، التعلم والتدريب، الامان.

2-الكفايات المهنية /الأشرافية وتشمل:

-العمليات المرتكزة على تحقيق رضا الزبون.

-تحقيق الرؤية للخدمة العملياتية.

-بناء مجموعات العمل.

-تطوير المعرفة والمهارات.

-التحويل المناسب للصلاحيات.

-الحكم البات.

-قوة تعزيز فرق العمل

- الاتصالات الشفوية

فمن خلال هذا التصنيف الاهتمام اكثر بالكفاءات الادارية في التعامل مع الاخرين وفن التواصل والتفاهم وحل المشاكل والامانة والكفاءات المهنية الاشرافية التي تعتمد على تحقيق كل من الكفاءات الادارية بشكل جيد وهذا التصنيف يركز على تقيق الكفاءات الموارد البشرية ،بقدر ما يركز على الكفاءات العامة وتعزيز فريق العمل التي يجب ان تتوفر في المنظمة او المؤسسة لسير عملها بنجاح وهذا النوعين نجدهم في المؤسسات ذات الطابع الاداري .

وخلال بحثنا هذا سوف نخصص الانواع التالية من الكفاءات وهي :

الكفاءات الشخصية والكفاءات الادارية المتمثلة في كفاءة التنظيم ، كفاءة التوجيه (القيادة ، التحفيز و الاتصال)، كفاءة التقييم (الرقابة).

اولا: الكفاءات الشخصية :

حيث تعرف الشخصية "حسب الجزراوي، المدهون،" 1995 على انها مجموعة الصفات الفسيولوجية والسيكولوجية والعقلية التي يتميز بها فردا ما عن الاخر والتي ورثها او اكتسبها و تعلمها في ضوء خبراته المتراكمة منذ طفولته، اذ تظهر هذه الصفات لدى الفرد على شكل انماط سلوكية اثناء تفاعله مع الاخرين او مع المواقف ويساعدنا بالتالي على اصدار احكام على هذا الفرد تلخص سلوكه السالف وتساعدنا على التكهن بسلوكه المستقبلي¹ .
فهي تظهر من خلال:

١ - تميز - كل فرد شخصيته الفريدة والتي تميزه عن غيره، مما يتمتع به من سمات وخصائص تخالف غيره/تماما كالبصمة التي هي للأصابع.

٢ - حركية - بالرغم من تلك الصعوبة في التعرف على السمات والصفات الشخصية لكل فرد، الا ان ما يزيد من شدة الصعوبة وتعدد الامر انها تعتبر حركية متغيرة ولا تكاد تستقر على حال واحد.

¹ - سماح مؤيد محمود : مجالات ممارسة الحرية الادارية واثرها في تنمية مهارات المدير الشخصية، مجلة كلية بغداد للعلوم

الاقتصادية الجامعة العدد 24، 2010، ص16.

٣ - الشمول والتكامل- الشخصية تمثل كلا شاملا ومتكاملا لسائر سمات وخصائص الفرد البيولوجية والنفسية والعقلية والروحية، والتي تتفاعل معا في نسق فريد ومعقد ويشمل وحدة متكاملة تؤثر بتشكيل سلوك الفرد في المواقف المختلفة.

فالمقصود بالكفاءات الشخصية هي الكفاءات الشخصية الادارية المطلوبة في العمل الاداري لمدير الموارد البشرية حيث نجده يتميز وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين منهم (مايز، 1997) و (2002) ، (Brown, و) (الغنام، 2006) و (David & Andrzej, 1997) بمهارات متعددة منها على سبيل الذكر لا الحصر:

- المرونة وسعة الافق، القدرة على ضبط النفس عن اللزوم، القدرة على الابتكار، ان تتسم علاقته مع زملائه ورؤسائه و مرؤوسيه بالكمال والتعاون، الالمام الكامل بالعلاقات الانسانية وعلاقات العمل، مهارة في ادارة الصراع، الاحتراف، الالمام الكامل بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل، القدرة على اكتشاف الاخطاء، وتقبل النقد البناء، قوة في اتخاذ القرارات، مهارة في الاتصال وادارة الوقت، المحافظة على سرية العمل، البحث عن الافكار الجديدة، توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه، تجنب الانانية وحب الذات، واعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

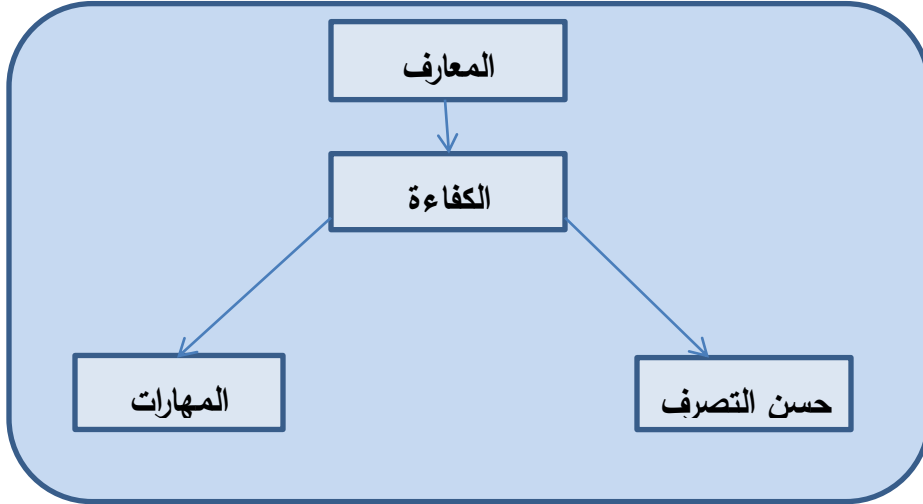
ثانيا :الكفاءات الادارية :

الكفاءات الادارية هي مجموع الكفاءات التي يجب ان تتوفر في المدير الذي يمارس مهمات ووظائف الادارة وتتخصص حسب كل مجال عمل المنظمة وتتمثل في كفاءة التنظيم، التوجيه، الرقابة(التقييم).

رابعا: ابعاد الكفاءات:

من خلال التعاريف السابقة الذكر نجد أن هناك إشارة صريحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاثة مكونات أساسية ، كما هو ممثل في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): شكل يمثل أبعاد الكفاءات



المصدر : ويوسف بن شني و امين مخفي اشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية ،مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،21/24 فيفري 2012 ، ص 08.

1- المعرفة (savoir ou connaissance)

تعرف حسب brucker "على انها ترجمة المعلومات إلى اداء لتحقيق مهمة محددة او ايجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول الفكرية"¹ كما تعرف على انها مجموعة المعلومات المستوعبة المهيكلة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة انشطتها والعمل في إطار خاصة²، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة أيضا لمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة يمكن إدماجها بسهولة في "النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى

¹ - نجم عبود نجم: إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، ط2005، ص1، ص26.

² - موساوي زهية، خالد خديجة: نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات -الكفاءات كعامل لتحسين الاداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص177.

النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها، و تضم مجموع المعارف المكتسبة بالتعلم، و التي يمكن أن تكون علمية أو تقنية أو مهنية¹. كما يمكن اختصارها في كونها ما يتلقاه الفرد من معارف نظرية تشكل له إطار مرجعي .

2- المهارة او المعرفة العلمية (savoir faire)

تتضمن جانبا علميا وجانبا تجريبيا أي الخبرة وتعرف على انها القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها² و تسمى أيضاً الممارسات، و هي التوازن الجيد بين المعارف و العمل، أي مجموع المعارف المجسدة عمل ما سواء تعلق الأمر بالتخطيط أو الاتصال، التصنيع، البيع أو غيرها من المهام بمعنى قدرة الفرد على التعرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه أي نوع من المهارة يتطلب ذلك العمل المطلوب منه لكي يجسد المعرفة في العمل وتسمى المعرفة العلمية. وتختلف المهارات باختلاف المستويات التنظيمية³ والتمثل في :

1-المهارات الفكرية (العقلية):

هي مهارة خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة، و التصور الدقيق للأشياء ، و النظر بشكل ثاقب للمشاكل وهذه المهارة لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة واكتشاف بدائل عديدة لها وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد انسبها.

2-مهارات التعامل:

وهي القدرة على العمل وفهم وتحفيز الافراد الاخرين على المستوى الشخصي او على مستوى المجموعة.

3-المهارات الفنية :

تعني القدرة على استخدام الادوات ،الاجراءات وهيئات المجال المعروفة.

من خلال ما سبق يمكن القول ان المعارف العلمية او المهارات تكون مكتسبة اكثر منها ما تكون بالفطرة لدى الفرد فهي قابلة للتغيير والتطور والتنمية المستمرة بشكل تؤدي إلى القدرة على تنفيذ العمل بشكل ملموس.

¹ - الهادي بقلقول: مرجع سابق، ص 27 .

² - مداح عرابي : البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري ومنظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة الشلف، 2006، ص 04.

³ - زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1، عمان، الاردن، 2010، ص 40.

3- حسن التصرف (savoir être) (المعارف السلوكية)

وهي إرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه . قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءاته بتوفيق فهي ترتبط باحسن ما يستطيع، تُعرف ايضا بمعارف التحلي ، وهي القدرة على التصرف وسط - وضعية مهنية باستخدام المعارف النظرية و المعارف العلمية، وتظهر في العلاقات بين الافراد و في إنجاز المهام. وتسمى ايضا السلوكيات ومجموع المواقف فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر التالية:¹

- معرفة السلوك والتصرف السليمين .

-المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الاخرين

-طريقة معالجة المعلومات والتي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.

وتجدر الإشارة إلى التقسيم الذي قدمه كل من Nonaka وTakauchi والذي يصنف المعرفة

الى نوعين :

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

المعرفة الضمنية :هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية و معرفة إدراكية و معرفة سلوكية، و التي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة .و من هنا يمكن القول أن هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية، و تستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها إذا استطاعت أن تضم هؤلاء الأفراد إلى طاقمها.

ان اهم المعارف هي المعرفة الضمنية حيث له دور كبير في تسيير المؤسسة خاصة ادى ما تحلى مدراءها وخصوصا ادارة الموارد البشرية بها .حيث ان تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة

و فيما يخص أبعاد الكفاءة فهي تمثل المعارف السابقة فهي تكون على تكون مستويات متكاملة الموضحة اسفل الشكل ، بحيث أن المرور إلى مستوى أعلى لا يتحقق إلا بالتحكم في المستوى الأدنى .

¹ - بن جدو محمد امين : دور إدارة الكفاءات في تحقيق الاستراتيجية المتميز ،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الادارة الاستراتيجية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،سطيف ،الجزائر ،2012-2013، ص5-6-7.

بمعنى أن الوصول إلى المعرفة العلمية، يفترض التحكم في المعرفة النظرية ، و بلوغ المعرفة السلوكية يتطلب التحكم في المعرفة النظرية و العلمية.

وخلصنا الى ان هذه الابعاد تتمثل في المستويات التالية وبما ان مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجمع العديد من العناصر والبيانات والمعلومات والمعارف والخبرة¹البيانات تمثل مجموع من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم ابرازها وتقديمها دون احكام اولية مسبقة وتصبح معلومات عندما يتم تصنيفها ،تحليلها ووضعها في اطار واضح ومفهوم للمتلقي اما المعلومات كما سبق الذكر هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية تقدم لغرض معين ومحدد او المعرفة فهي ترجمة المعلومات إلى اداء لتحقيق مهمة محددة واخيرا المستوى الاخير يتمثل في الخبرة التي هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة وتمثل كل منها مستويات الكفاءة .

معطيات ← معلومات ← معارف ← تجربة

نظرية ← معارف علمية ← سلوكية

وعليه فان هذه الابعاد عبارة عن تفاعل بين الكفاءات الفردية التي يملكها الفرد والتنظيم الذي يعمل فيه حيث يلعب التنظيم دور المنسق والمتمثل الكفاءات الفردية بحيث تختلف اهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الابعاد الثلاثة.

خامسا خصائص الكفاءات الموارد البشرية :

تعتبر الكفاءات كغيرها من عناصر ومكونات المؤسسة لها خصائص خاصة بها أي ما يميزها عن غيرها من الموارد فهي :

- ذات غاية(هادفة) : حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة²؛

- مفهوم مجرد :فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.

¹ J.Brillman:les meilleurs Pratique du management.3^{me} éd. 2001.p382.

² -موساوي زهية، خالد خديجة:مرجع سابق ، ص، 177.

-مكتسبة فالفرد لا يولد كفو لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

-ذات تشكيل ديناميكي : أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها و ضمن أبعادها (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن ؛

-تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، و هو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، و هما مستوى الإبداع و مستوى الإسقاط فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع إما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس مع العلم انه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط¹ ؛

-لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه.

نستطيع القول ان مميزات الكفاءة تنحصر في كونها مكتسبة ،مجردة أي غير ملموسة ، ذات هدف محدد ،نحصل عليها من خلال التفاعل، و لابد من وسط ملائم لترجمة هذه الكفاءات في عمل تطبيقي قد يصل للإبداع من خلال التطور والاستمرارية في التعلم.

يمكن اعتبار الكفاءة صفة يكتسبها العنصر البشري عبر تطور حياته التعليمية او المهنية على حد سواء فهي تتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزها على غيرها من المكونات والعناصر المؤسسة باع تبارها انها تحقق هدف معين او محدد مسبقا أي تريد الوصول اليه فالعامل يحرص على تأدية عمله بإخلاص الى نهايته هذا ما يكتسبه صفة الحرص والاخلاص إضافة الى انها غير ملموسة لا ترى بالعين المجردة وإنما الأبعد انتهاء النشاط وتحليله والحكم على هذا النشاط ما ادى كان ملائم ومستوى ذلك الانجاز.

هذا بالإضافة الى التفاعل التي تحدث بين المعارف والمهارات والمعارف السلوكية أي حسن التصرف فهي ديناميكية عبر الزمن وهذا ما يكتسبه الفرد من خلال التعلم والتدريب المستمر وكل الخصائص المذكورة سابقا تصبح عديمة الجدوى اذا ما توفر عنصر الادراك أي ادراك الفرد لما يعمل لصالح المنظمة وليس العمل هكذا فقط أي اعمال روتينية دون معرفة الهدف المطلوب .وبالإبداع يتحقق المستوى الابداعي الذي يحققه الفرد من اجل فرض مكانته ومنصبه في العمل خصوصا ما إذا واجه

¹ - اسماعيل حجازي : مصفوفة الاستشارات بيوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي لتقييم الكفاءات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 2005 ، ص750 .

وضعية جديدة في العمل او مستوى الاسقاط والتقليد في نقل الخبرات السابقة المتحصل عليها في مواقف واعمال مشابهة.

سادسا : مؤشرات قياس الكفاءات في العمل :

تعتبر الكفاءات بالنسبة للمؤسسة نقاط قوة لها وتميزها ،خاصة اذا اتصفت هذه الاخير بالتميز والانفراد الشيء الذي يسمح للمؤسسة من انجاز مخرجات معينة باقل المدخلات المطلوبة .
ونميز نوعين من المؤشرات :¹

1- مؤشرات " معايير " مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع و الخدمات " بالمدخلات " الموارد المستخدمة " خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي:

-المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية)

-المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات)

-المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).

و قد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

2- مؤشرات معايير " غير مباشرة :

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية:

-عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

-عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة، لذلك فان القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة و ذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الافراد العاملين، و الروح المعنوية ،هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

¹ - بوزعيب بريزة: القيادة الادارية وكفاءة المورد البشري، مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير

الموارد البشرية، سكيكدة، الجزائر، 2013-2014، ص 94.

- ويتضح لنا مما سبق أن الكفاءة العالية تعني الإستخدام الامثل لموارد التنظيم " المدخلات " مع تعظيم المخرجات "السلع و الخدمات"

وعند التعمق في تحليل مؤشرا قياس الكفاءة نجده يعتمد على حسب المستويات الوظيفية والكفاءات المرتبطة بكل مستوى حيث يتضمن كل مستوى مجموعة من مؤشرات الكفاءة (المعرفة المهارة الخبرة) التي يمتلكها الفرد و القادر على برهنته انه يمتلكها بالعمل والانجاز . فعلى مستوى مؤشر المعرفة من خلال تقييم المعارف النظرية بإجراء مقارنة بين المعارف التي يمتلكها الفرد وبين الوضعيات المهنية المستخدمة ،وعلى مستوى مؤشر المهارة المعارف العملية من خلال ملاحظة العامل اثناء تأديته لعمله أي ملاحظة قدراته. وعلى مستوى المؤشر الخبرة أي المعارف السلوكية فهي قدرة الفرد على التمييز والفصل بين المعارف والمعارف العملية ويصعب ملاحظتها سوى رؤية السلوك وعدم التنبأ به ،ويمكن قياس الرغبة في اعمل ودرجة الرضا وروح المعنوية لدى الافراد .

و تصنف مؤشرات السلوك وفق مستويات من قاعدة الهرم التنظيمي سواء على المنظمة او على المستويات الوحدات التنظيمية او الادارية وفق ما يلي :¹

المستوى الاول : يرتبط بوظائف السكرتاريا المساعدين المشغلين

المستوى الثاني :يرتبط مع وظائف مثل الاحصائيين ،ادارة الوحدات التنظيمية المساعدين الاداريين واللوجستية والارشيف ومسؤولي البيانات والسجلات

المستوى الثالث :عادة ما يرتبط بوظائف مثل الاقتصاديين محلي السياسات محلي تكنولوجيا المعلومات ومستشاري الموارد البشرية

المستوى الرابع : ويرتبط عادة بوظائف مثل كبار الاقتصاديين ،المحللين السياسيون او المدراء العامون

المستوى الخامس : ويرتبط عادة بوظائف مثل رؤساء الاقسام والمستشارين ونواب المديرين في الادارة العليا.

حيث تم وضع معايير تشمل جميع المستويات الادارية وفق اسس علمية بحثا.

فعلى ادارة الموارد البشرية باستعمال كل من تلك الأداة أو الوثيقة الرسمية التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة من كونها تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل، كما تعتبر مفتاح نظام إدارة الموارد البشرية، نقطة ارتكاز لدراسة التشغيل والموارد البشرية للمنظمة بالإضافة إلى

¹-وائل نزيه اسماعيل طه : مدى توفر الكفايات الادارية لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية في الخدمة المدنية الفلسطينية ،في المحافظات الشمالية، رسالة لاستكمال متطلبات ماجستير تخصص التنمية المستدامة،فلسطين،2018، ص36.

أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبعاً لمتطلبات سياسة التوظيف والتكوين والحركة الداخلية (داخل المؤسسة)

سابعا: تنمية الكفاءات الموارد البشرية في العمل :

أجمع الكثير من المفكرين والباحثين في مجال الادارة على أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة هي حلقة الوصل بين الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وبين العامل البشري، لذلك فواجب على كل مؤسسة أدركت هذا أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار.

حيث تعرف على انها تتضمن عملية التعلم، لأنها تؤدي إلى تغيير بعد أو أكثر من الأبعاد الثلاثة التالية: المعرفة: المهارة والاتجاهات¹

فالتنمية تركز على التعلم كعملية جوهرية في تنمية الكفاءات، ذلك ان التعليم هي العملية التي تؤدي الى تغيير واحد او اكثر من الابعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكيات وذلك عن طريق التأثير في مهارات الموارد البشرية.

كما تعرف على انها " موقف وسلوك تتنبأ المؤسسة لزيادة كفاءات افرادها واكتشاف امكانيات نموها حيث ينظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية"² - وضع نظام الاجور على اساس الكفاءة .

- دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى استجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

ويجب التفرقة بين التنمية والتدريب ذلك ان التدريب هو " عملية صقل وتنمية مهارات الموارد البشرية في سياق معرفي ومنهج علمي حيث يقول بافرلي هايمن (baferli haymen) يجب ان نفرق بين التدريب

¹ -راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011، ص2 .

² -سعداوي نعيمة: تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال البيتي حوصلة الكفاءات والمصادقية على المكتسبات المهنية " دراسة حالة الجزائر " رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2015، ص3، 112.

والتنمية لان التدريب يركز على نقل مهارات محددة (حركية او يدوية غالبا) وتوجه العاملين لتمكينهم من قبول التحديات والمهام الجديدة التي قد توكل اليهم¹ بمعنى ان التدريب يتعلق بتحسين اداء الموارد البشرية لوظائفها الحالية وغالبا ما تكون في الوظائف التنفيذية، اما تنمية الكفاءات يتعلق بالمستقبل الوظيفي للموارد البشرية وغالبا ما تكون موجه للمدراء. حيث ان الكفاءات مفهوم حديث مقارنة بمفهوم التدريب، فهذا الاخير اصبح إحدى الطرق لتنمية كفاءات الموارد البشرية.

من خلال م اسبق يمكن القول ان تنمية الكفاءات هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه

1- أهم العناصر الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية

أصبح الاهتمام بتطوير وتنمية الكفاءات، يشكل رهانا كبيرا للمؤسسات التي تريد الاستمرارية والبقاء، لهذا أخذت المؤسسة تفكر في الطرق والوسائل التي قد تساهم في تنمية وتطوير العنصر البشري، من خلال عمليات التدريب، التعليم، التكوين، التحفيز والاتصال.

1-1 تكوين الكفاءات البشرية

يعتبر التكوين الدرجة الأولى للحصول على الكفاءات، فهو يحتل أهمية قصوى في عملية التنمية لذلك يعد عنصر اساسي يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لضمان تحقيق الهدف المنشود، وقد قدمت للتكوين عدة تعاريف نذكر منها:

التكوين: "هو تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية او الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج اليها الفرد من اجل رفع مستوى كفاءته في الاداء، بحيث تتحقق فيه الشروط الضرورية لإتقان العمل"²

كما يعرف على انه " تنمية مؤسسة، وتحسين الاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المتصلة بمواقف العمل المختلفة من اجل قيام الافراد بمهامهم المهنية بأحسن شكل، وفي اقل وقت ممكن"¹

¹ - عبد المعطي محمد عساق ويعقوب حمدان: التدريب وتنمية الموارد البشرية: الاسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص ص 33-37.

² - بو عبد الله لحسن: تقييم العملية التكوينية بالجامعة، قراءات في التقويم التربوي، ط2، جمعية الاصلاح الاجتماعي والتربوي، الجزائر، 1998، ص 267.

فالتكوين هو عملية تحضير الفرد لعمل ما مغاير مما هو عليه، لهذا لا بد من اضطلاع على مختلف المعارف العلمية والعملية الخاصة به.

ونجد عدة انواع من التكوين الفردي والجماعي ووفق مكان التكوين اثناء العمل او خارج مكان العمل ولعل اهم التكوين هو التكوين في موقع العمل الذي يكون هناك توجيه لسلوك الفرد لتأدية عمله حيث يكون تحت اشراف المكون او المدرب وفي اطار عمل (الآلات، الظروف الفيزيولوجية...) مما يتيح له التهيئة النفسية لاستقبال المعلومات والممارسات المطلوبة في عمله.

وتكمن اهمية التكوين الاولى في بقاءها واستمراريتها مع التطورات الحاصلة وتساعد على الترقية وحسن تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة، كما يساعد مختلف الفاعلين على تحسين الاداء من خلال اكتساب مهارات دورية متجددة.

1-2 تدريب الكفاءات البشرية :

يعرف التدريب على انه "استراتيجية موجهة لتنمية الافراد لتكملة البرامج التعليمية، تؤهلهم لأداء الوظائف الموكلة لهم وفقا لمسارهم الوظيفي المستقبلي"² كما يعرف انه عبارة عن "جهود إدارية وتنظيمية بحالة الاستمرارية تهدف إلى تغيير مهاري، ومعرفي، وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله، أو أن يطور أدائه العملي بشكل أفضل"³.

يعني ان التدريب هو تعليم وتلقين الفرد لسلوكيات يحتاجه عمله الحالي ويعمل من خلاله على تطوير ادائه بالشكل المطلوب. فالتدريب هو العملية التي تطور وتنمي المهارات من اجل انجاز فعال لعمل او لمهمة محددة، ويعمل على تعزيزها.

ونظرا لأهمية مكانة التدريب الذي يحتلها بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الافراد بالمعلومات و المعارف الوظيفية المتخصصة، والمتعلقة بأعمالهم، وأساليب الأداء الأمثل لها، والمهارات والقدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يتمتعون بها، بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يختزنونها، ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي

¹- بورتاج غياث: الاسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص5.

²- عمار خضير الكبسي: التدريب الإداري والامني: رؤية معاصرة للقرن 11، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص13.

³بلال خلف السكارنة: إتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 - ، ص 18 .

تصدر عن الافراد فعلا من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين، والتطوير في العمل الإنتاجي وتأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة.

1-3 تحفيز الكفاءات البشرية

يعرف التحفيز على انه¹:

" توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة وما الحافز إلا وسيلة للإشباع والأداة التي يتم بها الإشباع ."

كما انها "المغريات التي توفرها المؤسسة لعمالها لحثهم أكثر على بد المزيد من الجهد والتفاني في العمل "

إد لابد على المؤسسة القيام بتحفيز عاملها وتجنيد طاقاتهم لتحقيق تنمية الكفاءات البشرية وهذا عن طريق المغريات التي تقدمها الادارة لحثهم على اداء عمل اكثر فاكثر.

وان اهمية التحفيز تكمن في توجيه سلوك الافراد نحو الايجاب وبما يخدم مصالح المؤسسة واهدافهم فعن طريق مختلف الحوافز التي تعدها المؤسسة من المادية سواء كانت في الراتب او المعنوية المتمثلة في الترقية والتعبير عن الشكر والامتنان لقدراتهم.، ومن شان الحوافز الفردية او الجماعية كانت ايضا ان تعزز قدرة الفرد على البحث عن سبيل تنمية قدراته ومعارفه إلى الاحسن لا يراز مكانته في المؤسسة بشكل يسهم في حصوله على منصب اعلاه منه يلائم ابداعاته وابتكاراته فمقر الدافعية التي يمتلكها المتدرب تكون درجة التحصيل من عملية التعليم واكتساب المهارات فدور الادارة هنا هو خلق الرغبة والحركات(النزوات) ومعرفة اتجاهاتهم أي الطبيعة المحددة لسلوك الفرد وتفكيره كالإيجابية والسعي للنمو.

1-4 اتصال الكفاءات البشرية

تعرف على انها "عملية توصيل المعلومات أي نقل المعلومات والمشاركة في الافكار والآراء والحقائق بشكل يضمن فهم المتلقي جميع المعلومات المسلمة كما تدور في ذهن المرسل"² حيث أن الاتصال يتمثل دوره في روح التعاون والتفاهم القائم بين افراد المؤسسة الواحدة واكتساب الخبرات والمهارات من بعضهم البعض بشكل يحقق التطور والتقدم في الحصول على المعارف ، كما

¹ - منال طلعت محمود: مرجع سابق ،ص254.

² - منال طلعت محمود :اساسيات في علوم الادارة ،المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ،مصر ،2003،ص263.

تساهم في بناء الكفاءات البشرية كل انواع الاتصال الموجودة داخل المؤسسة سواء كانت رسمية "(صاعد، نازل، افقية) او غير رسمية وبكل الوسائل (المكتوبة كانت او الشفوية او الالكترونية)

وان اساس نجاح العلاقات الانسانية تكمن في كفاءة الاتصالات الموجودة أي الاتصال الناجح سواء في محتوى المعلومة او المدة الزمنية اللازمة او في عدم تشويه معناها وتحريفها. فهو من شأنه ان يسهم في نقل المعلومة الصحيحة كما هي لصاحبه والاستفادة منها. فعلى جميع الادارات الاهتمام بهذا النمط من العملية الادارية لتطوير وتنمية كفاءات افراد عاملها.

2- علاقة تنمية كفاءات الأفراد بنشاطات إدارة الموارد البشرية

ترتبط عملية تنمية كفاءات الأفراد بالعديد من النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي

تذكر منها النشاطات الخمسة الرئيسية:¹

2-1 علاقتها بتخطيط الموارد البشرية

أمام التحديات التي تواجه المؤسسة عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، فقد أصبح مفروضاً على هذه الأخيرة - في ظل تناقص اليد العاملة المؤهلة في سوق العمل - أن تسعى لسد النقص والاحتياجات المتزايدة لمواردها البشرية عن طريق اعتماد مخططات تعنى بهذه العملية وأخذها في الحسبان، حيث أصبحت من الأولويات التي توليها إدارة الموارد البشرية أهمية أثناء هيكلتها لنشاطات التدريب والتنمية.

2-2 علاقتها بتحليل المناصب وتقييم المردودية

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

2-3 علاقتها بالتوظيف والاختيار

¹ - ابو القاسم حمدي: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الاغواط، الجزائر، 2003-2004. ص 59-60.

تكمن العلاقة في شقين، فعندما تحتاج المؤسسة إلى كفاءات جديدة فإن لديها خياران الأول أن تقوم بعملية التوظيف من خارج المؤسسة لأفراد ذوي كفاءات جيدة، والثاني أن تقوم بتنمية كفاءات الأفراد الحاليين لاكتساب الكفاءات المطلوبة، فالخيار الأول يؤثر على الأفراد الحاليين بحرمانهم من فرص الترقية وبالمقابل فقد يكون بمثابة تحفيز لهم لإبراز كفاءاتهم وتنميتها ذاتيا. وتجدر الإشارة فيما يخص هذا الخيار بأنه يحمل المؤسسة نفقات جديدة ويعتبر مكلف في بعض الأحيان.

أما الخيار الثاني والذي تلجأ إليه معظم المؤسسات فهو تنمية كفاءات الأفراد الحاليين؛ فهي بذلك تساهم توفير مجال أكبر لفرص الترقية؛

-تقليص الوقت اللازم لتدريب الأفراد الجدد (خاصة جانب الثقافة التنظيمية)؛

-إيجاد جو من المنافسة الإيجابية بين الأفراد؛

-المرونة في العمل خاصة إذا كان الأفراد يتمتعون بكفاءات متعددة وكذلك بسرعة الانتقال من وظيفة لأخرى والتعامل المتعدد الأبعاد مع المشاكل.

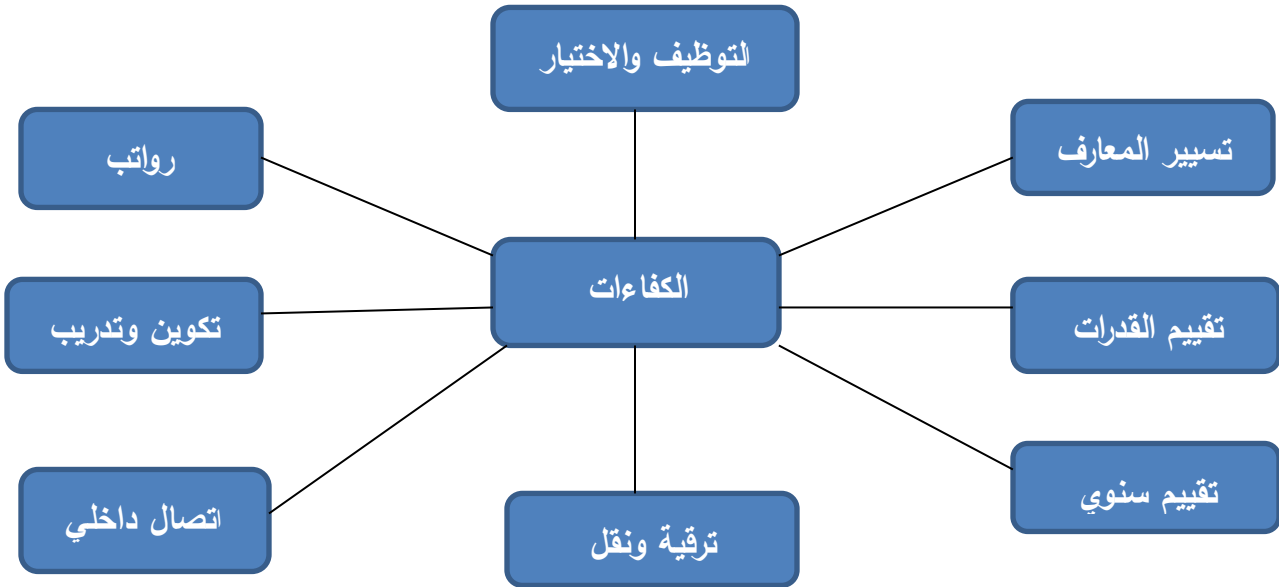
2-4 علاقتها بإدارة المسار المهني

تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد مساهمة فاعلة في إثراء المسار المهني للأفراد، فهي وعن طريق تحقيقها لأهدافها تساعد في تخفيض معدل دوران العمال، وبالتالي يصبح هؤلاء قادرين على اكتساب مهارات جديدة تعطيهم الفرصة للنمو والتطور والترقي.

وإضافة إلى مساهمتها الأولى، فإدارة المسار المهني تعتبر جزءا متكاملًا من إدارة التنبؤ بالمناصب والكفاءات، فهي تساهم بطريقة مباشرة في عملية البحث عن التوازن بين احتياجاتها وطموحات أفرادها، حيث تمدّها بالمعلومات الخاصة بمسار الأفراد المهني والتي عن طريقها تضع إدارة المسار المهني مخططات لكل من الكفاءات المتوفرة والمطلوبة

2-5 علاقتها بالمكافأة

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



الشكل رقم (03) : شكل يبين محور كل أنشطة ادارة الموارد البشرية حول الكفاءة

المصدر: كمال منصور ،سماح صولح، تسيير الكفاءات، الاطار المفاهيمي و الكفاءات الكبرى ،مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية،العدد7،جامعة بسكرة ،جوان 2010،ص55.

من خلال ما سبق يمكن القول ان الكفاءة تتمركز في صلب أنشطة ادارة الموارد البشرية وهدى الاخيرة تعتمد بالدرجة الاولى على مدراءها ومسؤوليها و ما يحملونهم من خصائص وادراكات واتجاهات نحو عملهم خاصة ان هؤلاء المدراء اصبح عملهم الاكثر اهمية في المجتمعات والمنظمات ، فهم يقومون بالتنسيق حالياً ويديرون رؤوس الأموال البشرية والتي أصبحت أثن رأس مال حيث تستند إليها النجاحات التي يمكن أن تتحقق في المنظمات من خلال جميع ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تقوم بها فنلتمس الكفاءة في جميع انشطتها .

خلاصة الفصل :

خلال هذا الفصل حاولنا القاء النظرة على تطور مفهوم الكفاءة والكشف على اهم العوامل التي ساعدت على ظهوره والاهتمام به فعلى ضوء التوجهات المتسارعة في مجال تنمية القدرات العلمية والابتكار اصبح على المنظمات مراجعة واقعها وتحسين مستقبلها خاصة وان تاريخ المجتمع البشري اصبح يعتمد على المعارف والكفاءات وما تفرضه من تحديات العولمة وتطور التكنولوجيا والتغيرات التنظيمية .

كما تم ابراز مكانة الكفاءة البشرية من خلال ذكر اهميتها على المستوى الفردي والجماعة وإدارة الموارد البشرية واخيرا على المنظمة وقد حاولنا جمع بعض التصنيفات للكفاءة ووجدناها تختلف باختلاف موضوع البحث العلمي إلا ان اهم نوع يمكن الاعتماد عليه والتركيز فيه هي الكفاءات الفردية ، وباعتبار الكفاءة محصلة تفاعل بين المهارة والمعرفة والخبرة فقد تم التطرق إلى مختلف هذه الابعاد بدقة ، مع ذكر خصائص الكفاءات الموارد البشرية .

وفي الاخير قمنا بذكر اهم العوامل المساعدة على تنمية الكفاءات الموارد البشرية وعلاقتها بنشاطات إدارة الموارد البشرية .

الفصل الثالث : ماهية إدارة الموارد البشرية

تمهيد

أولاً: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

رابعاً: المداخل النظرية المفسرة لكفاءة مدراء الموارد البشرية

خامساً: دور إدارة الموارد البشرية

سادساً: مهام ومسؤوليات مدير الموارد البشرية

سابعاً: الصفات والمهارات المطلوبة لمدير الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر كفاءة مدراء الموارد البشرية من أهم الصفات الإدارية الموجودة داخل المؤسسات سواء كانت مؤسسات اقتصادية أو صناعية، باعتبارها هام وضروري في حياة المنظمات وازدهار نشاطها كما أن فعالية المؤسسة واستمراريتها متوقف على وجود كفاءة، لأن هذه الأخيرة ترتبط بتوجيه سلوك الفرد وتنسيق جهوده وتلبية دوافعه وحاجاته بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية

من هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل التعرف لأهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها وأدوارها بالإضافة إلى مهام ومهارات وصفات المدير الجيد، وبعض النظريات التي اهتمت بكفاءة مدراء الموارد البشرية وعلاقتها بالعنصر البشري سواء على المجتمع ككل أو على مستوى المؤسسات كوحدات من هذا المجتمع، والهدف من هذا هو صياغة تصور نظري واضح يقود ويوجه دراستنا المتمثلة في "كفاءة مدراء الموارد البشري"

أولاً: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

جاءت إدارة الموارد البشرية نتيجة لتطورات متلاحمة، فقد مرت بمخاض تاريخي، استجابت فيه لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات وتركيبية مواردها البشرية العاملة.

كانت البدايات مع نشاط استمد أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية، اقتصاد العمل، علم النفس الصناعي، الأنثروبولوجيا، علم السلوك التنظيمي والإدارة العامة، وقد تفاعلت هذه الحقول فيما بينها لتكون إدارة العاملين ثم إدارة الأفراد، فإدارة الموارد البشرية، وأخيراً إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية¹

تمثل التنمية البشرية للموارد البشرية آخر التطورات في علم إدارة الموارد البشرية وهي الاتجاه الطويل المدى لوظيفة تنمية الموارد البشرية، بحيث يتحقق في إطاره الحفاظ على كفاءة العاملين وتوظيف وتنمية قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة، فيما يلي سوف نستعرض المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية.

1- مرحلة ما قبل الثورة:

تميزت هذه المرحلة الاعتماد على طرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع توضع في مصانع صغيرة وفي بيت صاحب العمل، ففي نظام العبودية اعتبر العامل إحدى ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره، شأنه شأن كل السلع، فلا حقوق قانونية ولا إنسانية، وكانت السلطة المطلقة بيد المالك ثم تلي هذا النظام نظام الصناعة اليدوية، وفيه برزت فئة تملك الخبرة والمهارة بدأت تعمل مقابل الأجر الذي بعد أجر الكفاف إلى أن جاء نظام الوظائف وبه شكلت كل طائفة قانونها الخاص يرضع شروط الدخول للمهنة وأجور العاملين ومستويات إنتاجهم، ويمثل هذا احتكاراً للحرفة².

شهدت مرحلة ما قبل الثورة الصناعية على أسلوب تنظيم بسيط نظراً لطبيعة الظروف التي كانت تتميز بها هذه الأخيرة، وجود ورشات حرفية منزلية عائلية تنتج عدد محدود من السلع، وأن الأب أو الأخ الأكبر في الأسرة هو من يتحكم في إدارة العمل وكل الصلاحيات بيده والعامل مهمش لا قيمة له لا يتمتع بأية حقوق عليه الخضوع والتنفيذ لأوامر رب العمل، وإن الصناعات في هذه الفترة كانت محصورة في نظام الوظائف يمارسون صناعات بسيطة مقابل أجر ومع كل هذه الظروف تمكنوا من وضع خطط وقوانين للعمل واكتساب خبرة ومهارة في أداء عملهم.

1- خالد عبد الرحيم الهيثي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003، ص20.

2- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمان، دار مجدلاوي، ص10.

2-مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت الثورة الصناعية في الغرب في القرن الثامن عشر، وصاحب ظهورها عدة عوامل:

-التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمل مع ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل

- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة وتجمع عدد كبير من العمال فيها

لقد سببت هذه العوامل الاستغناء أحيانا عن العمال والحاجة إلى عمالة متخصصة كما أدى ذلك أيضا إلى سوء ظروف العمل وظهور فئة ملاحظين ومشرفين وسيؤون أحيانا إلى العاملين. فالعامل أصبح ضحية هذا التطور، حيث اعتبر مجرد سلعة تباع وتشترى بعد اعتماد الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العمال، وبالإضافة لما سبق فقد أدى نظام المصنع الكبير إلى سوء العلاقات الإنسانية ورقابة تعسفية وروتينية العمل وسأم العاملين ولقد أظهرت هذه الفترة الحاجة إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين¹.

جاءت الثورة الصناعية نتيجة مجموعة من الاكتشافات والتوسعات العلمية والتي صاحبها تغيرات جذرية في بنية العمل، حيث انصب اهتمام أصحاب العمل آنذاك على التقدم العلمي وتحقيق زيادة في الإنتاج والأرباح أين اعتمدت على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، ونظرت إلى العامل على أنه آلة تستطيع التحكم فيه كما تشاء دون النظر إلى أنه بشر من أحاسيس وتطلعات ومخططات يجب أخذها بعين الاعتبار، وقد أدت هذه النظرة إلى اختلال في استغلال العنصر البشري في العمل من جهة ومن الإدارة من جهة أخرى وكذا إضعاف التماسك وروح التعاون في التنظيم.

3-مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

أ-ظهور حركة الإدارة العلمية:

فقد ساهمت هذه الحركة في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية شهدت هذه المرحلة عدة أحداث أثرت على إدارة الموارد البشرية ومن أبرزها انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور، وقد حدثت هذه الحركة منذ عام 1980 تقريبا في بداية الحرب العالمية الأولى²، وقد توصل تايلور على الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص35.

2- صلاح الدين عبد الباقي:الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة للنشر، 2002، ص22.

ب- التطور الحقيقي للإدارة:

بمعنى استبدال الطريقة التجريبية (المحاولة والخطأ) في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة، اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

ج- الاختبار العلمي للعاملين:

يعد تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد التأكد من قدرات العاملين ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

د- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم:

العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

هـ- التعاون الحقيقي بين الإدارة:

يؤكد تايلور أنه بإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجه.

- بالرغم أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد إلا أنها بتركيزها على معيارية العمل ومطالبه العمال بزيادة معدلات الإنتاج دون الحصول على أجر بنفس السقف والتركيز على الطابع الفردي في التعامل مع العامل وإهمال الجانب الإنساني، كل ذلك نتج عنه التذمر وانخفاض الرضا عن العمل¹.

ونتيجة لهذه الظروف بدأت التكتلات العمالية بالبروز والنمو والتي كان شعارها الدفاع عن مصالح العمال، كل هذا ساهم في الرفع من أهمية إدارة الموارد البشرية نظراً لأهم الأحداث التي شاهدها وأبرزها الإدارة العلمية التي يتزعمها فريديريك تايلور في أمريكا وهانري فايول في فرنسا، حيث برز مفهوم الحركة والزمن في العمل، الأجر، الإنتاج....

ولقد اعتمدت الإدارة العلمية على أربعة مبادئ أساسية التطور الحقيقي للإدارة،

1- محمد قاسم القزويني: نظرية المنظمة التنظيم، عمان، دار وائل للنشر، ط2، 2000، ص50.

الاختبار العلمي للعاملين، الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم التعاون الحقيقي والعاملين.

ومن هذه المبادئ نستخلص فكرة إدارة الأفراد التي كانت تطلق على البنية التنظيمية التي تهتم بالعاملين لدى بعض أصحاب العمل فهي بمثابة تنظيم العلاقة داخل العمل بين المدراء والعمال إذ يجب أن يكون مدير الأفراد فعالاً وقادراً على إدارة عمله بصورة كفاءة ويمتلك قدرات خاصة لتدريب العمال. ويجب أن يكون متمكن من التحكم بالأفراد داخل العمل.

وإن عجز أفكار إدارة الموارد البشرية اقترن بظهور حركة الإدارة العلمية التي تهتم بالعمل والعمال. فالمدراء يعتمدون في تطوير عملهم وتحقيق الكفاءة اللازمة على قدراتهم ومهاراتهم التي تتناسب مع محيط العمل للوصول إلى أفضل الانتاجات.

ب/ نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية، حيث استخدمت نقابات العمال أساليب القوة من إضراب عن العمل والمقاطعة من أجل زيادة الأجور وإيجاد الظروف المريحة للعمل.

ت/ الحرب العالمية الأولى:

ظهرت الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار العاملين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف (مثل طريقة ألفاوبيثا) التي طبقت بنجاح على العمال تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم كما تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وأنشأت المراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والسكان، وهذا مايمثل ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية (المتخصصة عام 1915) وبحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدة على نحو ملائم.

ث- مرحلة ما بين الحربين العالميين:

لقد شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن العشرين، تطور في مجال العلاقات الإنسانية فقد أجريت تجارب هاوثون بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة ألتون مايو، وقد أقيمت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل¹.

وفي القرن العشرين زاد نمو المنظمات نتيجة لبلورة أفكار الإدارة العلمية مما نتج عنه وعي أكبر لدى العمالومناداتهم لتحقيق مصالحهم ورفض ظروفه، وفي ظل تلك الظروف اندلعت الحرب العالمية الأولى وما نتج عنها من ندرة في اليد العاملة، هذا ما أدى إلى الاهتمامبالعمال المتوفرين بشكل جيد مركزة على الكفاية الإنتاجية للعمال. جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لندافع عن العمال وعن جوانبهم الإنسانية في العمل من خلال الاهتمام بتطلعاتهم واعتمادها على الأسس والمبادئ التي ناشدتها وضرورة تركيزها على وظيفة إدارة الموارد البشرية.

ج- مابعد الحرب العالمية الثانية في وقتنا الحاضر:

لقد نمت وتطورت، وتطورت إدارة الموارد البشرية وأتسع نطاق أعمالها، إلى أن شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم أيضاً ترشد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، ويتضح ذلك من خلال الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.

إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي لا تنظر إلى الفرد كونه عامل في المؤسسة فقط أو مجرد مسار في آلة عملاقة بل تنظر إليه كأحد الموارد والأصول التي يمكن أن نضيف لها ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، وتعتبر الثروة البشرية والرأسمال البشري مدخلا من مدخلات العملية الإنتاجية. إذ من خلال الفعالية في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فعالية مختلف الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية.

مستقبلا يمكن النظر لإدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت، ومن جانب آخر إن هناك تحديات كبيرة وعميقة يجب أن نتصدى لها مثل الاعتماد المتزايد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز الكثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات².

1- صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص25.

2- محمد بن دليم القحطاني: مهارات النجاح للتنمية البشرية، دار لبنان للنشر، 2007، صص 199-200.

- هذه التحديات وغيرها من شأنها أن تؤثر على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

إذا نظرنا لهذه التطورات نجد أن الحاجة اليوم أكثر من أي وقت مضى لتطبيقات وبرامج وتصاميم لإدارة الموارد البشرية في منظمات، كما الحاجة أيضا إلى المداخل والاقتراحات والمدارس الفكرية التي تركز على المبادئ وتحليل النظر والعلاقات الاقتصادية التي فهمت الإنسان في التنظيم وابتكرت التطبيق المناسب له وإنما نرى أن العملية تبقى نشاط مستمر يمثل القوة الدافعية الرئيسية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية

ترتبط أهمية الموارد البشرية في التنظيم من أنها أهم عناصر العملية الإنتاجية حيث ترتبط أهميتها بأهمية العنصر البشري نفسه، وهذا ما أظهرته مختلف نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال، ويمكن حصر هذه الأهمية في العناصر التالية:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في وضع القرارات التي تتعلق بعملهم¹.
- وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظيفة الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر يزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل².

إن الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي يسهل التعامل مع الأفراد العاملين المرتبطين بنشاط المنظمة، مما يزيد من إنتاجيتها ويعزز مركزها وإن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تساهم في استقطاب أفضل العمال وتوفر لهم أحسن مناخ ليفتح لهم المجال للإبداع والابتكار لحل ومواجهة المشاكل المحتمل وقوعها الناجمة عن شتى المجالات بطريقة صحيحة.

1- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 14.

2- مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكامل، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص35.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تعددت أهداف الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المنظمات باختلاف طبيعة عملها وبنيتها الداخلية والظروف المحيطة بها والأهداف التي تسعى إلى بلوغها. ويمكن حصر أهم الأهداف في النقاط التالية:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية¹.

وتتجسد أهم أهدافها في مدى تحقيقها لولاء وانتماء الأفراد إليها مع تنمية مختلف قدراتهم التي يتمتعون بها عن طريق تدريبهم المستمر لمواجهة التحديات المحيطة بها، وكذلك ضمان استقرارهم ومستقبلهم الوظيفي لإنشاء قوة عمل مستقرة وفعالة ومنتجة، وتلمس أيضاً حرصها المستمر على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل يحفز العاملين والمدراء ويدفعهم إلى بدل المزيد من فعاليتهم ومجهداتهم من خلال انتهاج برامج للموارد البشرية.

رابعاً: النظريات المفسرة لكفاءة مدراء الموارد البشرية

لقد تعددت النظريات التي اهتمت بفهم عنصر الكفاءات المطلوبة لدى مدراء الموارد البشرية والتركيز من أجل القيام بوظيفتهم على أكمل وجه حيث تطورت عبر مراحل تاريخية بدأت النظريات الكلاسيكية التي ركزت على البيئة الداخلية والجوانب المادية ثم تأتي النظريات النيوكلاسيكية وصولاً إلى النظريات الحديثة وهو ما سوف يتم عرضه فيما يلي:

1 - عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2006، ص ص 18-19.

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي، فقد عملت على تطبيق الأسلوب العلمي داخل المنظمات وتقنين المهام والأدوار لتحقيق الفعالية التنظيمية بوضعها مجموعة من الأسس والقواعد العلمية التي توجه نشاطها في جميع المستويات، ولعل ما يميزها هو اشتراكها في مجموعة من المبادئ مثل: تقسيم العمل، التسلسل الهرمي للسلطة، نطاق الإشراف ووحدة الأمر، لذلك سنحاول استعراض أبرز وأهم هذه النظريات كما يلي:

1- نظرية الإدارة العالمية : لفريد يريك تايلور (1856-1915)

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية على يد رائدها الأول تايلور حيث كانت هذه النظرية سببا في تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة الأفراد هذه الأخيرة التي تعتبر أساس تحقيق الفعالية من خلال بحثها الدعوب على الميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية ورفع مستويات الكفاءة ليكون أسلوبه علميا بحثا متجردا من الحدس والتخمين، ويعتبر كتابه أول بداية جادة لتطوير نظرية الإدارة، واستخدام البحث العلمي في تحليل كل عنصر¹، التي توصف نظريته بنظرية الآلة².

أقام نموذج المثلالي هذا محاولا استغلال أقصى الطاقات الفيزيائية الممكنة مجزئا الأعمال ومقدرا زمن الإنجاز بإلغاء الحركات الزائدة التي تستنزف جهد العامل ووقته بلا أي مردود، فالعامل عنده أشبه ما يكون بالآلة فكان منظوره اقتصادي خالص، وضع كذلك "أفضل فنون الحركة الفيزيائية للآلة ذاتها لتحقيق الاستغلال الأمثل للطاقة الفيزيائية من الفرد³.

وتقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ هي:

- تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لإنجاز المهام، وذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها، وقياس الزمن الذي تستغرقه كل حركة.

1- سعد عيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، مصر، د ط، 2008، ص126.

2- عماد علام، جلال إسماعيل حلمي: علم الاجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، د ط، 2013، ص33.

3- جلال إسماعيل حلمي: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، د ط، 2013.

- تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ويتطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.
- اختبار العمال بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم لاكتسابهم المهارة والكفاءة والقدرة على الإنجاز.
- استخدام الحوافز المادية لإغراء العمال على تأدية العمل.

لقد دعى تايلور إلى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين، فالإدارة هي المسؤولة عن التخطيط والعمال المسؤولون عن التنفيذ. حيث كانت فكرته الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والكفاءة والتدريب وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدى حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداءه¹.

من جهة أخرى نادى إلى ضرورة الاهتمام بعاملين هامين هما عامل الأجر الذي لا بد أن يحسب ويدفع حسب مجهود كل عامل، الاعتماد على الحسابات الدقيقة العلمية بدل التخمينات الاعتباطية سواء في أداء العمل أو اختيار العمال، وإخضاعهم للتدريب بما يتوافق ومتطلبات العمل وزيادة دافعيتهم بأسلوب الأجر بالقطعة من تعاون والعملية².

وعليه فقد ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية، حيث افترض أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المادية.

لقد تطورت حركة الإدارة العلمية على تلاميذ تايلور من بعده وقد تبلورت مبادئها كالتالي:

- العمل
- التخصص وتقسيم العمل
- الرشد في العمل والإدارة
- هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي
- استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل.

ولكن على الرغم من شيوع حركة الإدارة العلمية في أوساط الرأسماليين وتطبيق مبادئها في العديد من الدوائر الصناعية في أمريكا و أوروبا إلا أنها لم تسلم من الانتقادات ذلك لأنها مثلت دعم قوي للرأسمالية ومشاريعها من خلال حرص (تايلور) على زيادة الإنتاج وضمان أقصى معدلات الربح والمنفعة

1- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ص 16.

2- عادل حسين: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 65.

لصاحب العمل في مقابل المزيد من الاستغلال والاستنزاف لقوى العمل الذين لا يملكون سوى بيع قدراتهم وطاقاتهم في سوق العمل لسد رمقهم.¹

وكذلك تأكيدها الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح جرد العامل من طابعه الإنساني، حيث تجاهلت الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد في التنظيمات، ولم تنظر إليهم إلا من الناحية الميكانيكية و الفيزيولوجية في الإنتاج دون الالتفات إلى قدراتهم على الابتكار والتطوير خدمة للعمل والعملية الإنتاجية.²

ما حول العامل إلى آلة مجردة من كل مظاهر فكرية ويطلع أعماله نوع من الرتبة ينتج عنها الملل والسأم والإجهاد، وعليه وبناء على جملة من المبادئ نستنتج أن الكفاءة عند تايلور تتمحور حول أسلوب الرقابة الصارمة وتجسيده الفعلي لها والسير وفق أوامر الإدارة العليا تقاديا لأي خلل وصراع فقد اعتمد على التدريب للعمل والتعلم لزيادة كفاءة المدراء وتنمية أداء العمال وبالتالي تعزيز نشاطهم ورفع مهاراتهم.

2- نظرية التكوين الإداري: لهنري فايول (1841 - 1925)

تنسب بشكل رئيسي إلى الكاتب الفرنسي هنري فايول "henry fayol"³ حيث ظهرت نظرية التكوين الإداري في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الإدارة العلمية كمحاولة لتعديل الأفكار التaylorية وتدارك النقص في الجوانب التي أهملتها والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموما⁴ ففي حين تركز التaylorية في دراستها على أقل المستويات الإدارية والتنفيذية والمستوى الإنتاجي في الهضم ثم التدرج إلى الأعلى، تركز نظرية التكوين الإداري على دراسة الإدارة العليا والمستوى الإداري من خلال الاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية.

وقد تعرض فايول في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" إلى ثلاث موضوعات رئيسية في مجال الإدارة مركزا في ذلك على تقسيم أنشطة العمل إلى ستة أنشطة فنية، تجارية، مالية، حماية، محاسبية، إدارية.⁵

1- سعد عيد مرسي بدر: مرجع سابق، ص 128.

2- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص 88.

3- أنس عبد الباسط: إدارة الأعمال، وفق منظور معاصر، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011، ص 68.

4- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، ج1، دار المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 1982، ص 132.

5- ابتسام الغمور: المساق لمبادئ الإدارة، مدرسة المساق، جامعة البيتر، ص 4.

- **الصفات الإدارية:** لقد نادى فايول بضرورة وجود مجموعة من الصفات يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسات الصناعية والإدارية، هذه الصفات إن لم تكن موجودة بالفطرة فإنها تكتسب عن طريق كفاءة المدير وتدريبه وقد صنفها إلى:

- **صفات طبيعية بدنية:** وتتمثل في الصحة، القوة والنشاط

- **صفات عقلية وذهنية:** تتمثل في القدرة على الفهم والتحليل والاستيعاب وحسن التصرف والحكم على الأشياء بشكل جيد

- **صفات خلقية:** الحيوية، الحزم، الولاء، القدرة على التجديد والابتكار والرغبة في تحمل المسؤولية

- **الثقافة العامة:** الإلمام بالمعلومات حتى وإن كانت تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير

- **الصفات الفنية:** الإلمام بكل المعلومات التي تخص الوظيفة التي يؤديها المدير (تصنيع وإنتاج)

زيادة على ذلك فقد رأى أن كلا من المدير والعامل يحتاجان باستمرار إلى تنمية مهاراتهم وتحسين قدراتهم سواء الفنية أو الإدارية، والفعالية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية بل لابد من وجود كفاءة منهجية منظمة ومستمرة، فالموظف الجيد سواء كان تقني، تجاري، مالي، إداري، لا يعتبر منتجاً تلقائياً من الطبيعة ولكي يكون فعالاً يجب أن نقوم بتكوينه هذا التكوين يعد بمثابة مجهودات كبيرة تخضع لمجموعة من المبادئ، القواعد، المناهج، الإجراءات المستمدة من برامج تدريبية مخططة تضمن الفعالية.

لقد حدد فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة الرشيدة تتمثل في:

- **تقسيم العمل:** يترتب عليه زيادة التخصص مما يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة لرفع الكفاءة وزيادة المقدرة والثقة في النفس.
- ***السلطة والمسؤولية:** تكون السلطة والمسؤولية مرتبطتان، فالمسؤولية تنبثق من السلطة الرسمية التي تمنح الرئيس حق إصدار الأوامر وقدرة الالتزام بها.
- **النظام:** عدم الإخلال بالأوامر واحترام الاتفاقيات والنظم¹.
- **وحدة مصدر الأوامر:** يجب أن يلتقي الموظفين أوامرهم من رئيس أو مشرف واحد فقط حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها البعض.

1- ابتسام الغمور: نفس المرجع، ص ص4-5.

- **وحدة التوجيه:** من خلال انبثاق كل الأنشطة ذات الهدف الواحد عن خطة واحدة لضمان وحدة وتنسيق في المشروع.
- **الخضوع:** يجب أن لا يظفي اهتمام فرد أو مجموعة في العمل على اهتمامات المنظمة ككل، بمعنى خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة¹.
- **مكافأة الموظفين:** تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم المبذولة، بحيث يحقق ذلك رضاهم.
- **المركزية:** ويقضي هذا المبدأ بتركيز السلطة في شخص معين لتنفيذ القرارات والأوامر، ثم تعويضها بما تقتضيه الظروف.
- **تدرج السلطة:** أي تسلسلها من أعلى المستويات إلى أدناها، فيكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري، وينبغي هنا التقيد بتحديد العلاقات المهنية بين الفرد ورئيسه.
- **الترتيب:** يجب أن يكون كل شيء وكل فرد له مكانه الخاص به في المؤسسة.
- **العدالة والمساواة:** مراعاة الإنصاف بعدم التمييز في معاملة المرؤوسين، بحيث تكون الأفراد ورؤسائهم على أساس من العدل والمساواة.
- **الاستقرار في العمل:** أي المحافظة على استمرار العاملين في المؤسسة لمدة طويلة لتخفيض معدلات دوران العمل.
- **المبادرة والابتكار:** السماح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وأرائهم وأفكارهم على كافة المستويات حتى يكون لهم القدرة على الإبداع والتجديد.
- **إضفاء روح التعاون:** ضرورة العمل بروح العمل الجماعي وبشكل الفريق حتى يكون هناك تناسق ووحدة داخل الجماعة بما يخدم الأهداف العامة.

يرى فايول أن العناصر التي تختص بها الإدارة هي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة، الضبط، السيطرة والتحكم، التنبؤ، وبعد النظر للذين يجب أن يتحلى بهما أصحاب الفئات الإدارية والتنفيذية العليا خاصة عند وضع السياسات والخطط².

مما سبق يتضح لنا فايول قد حرص من خلال نظريته على تأكيد أن كل من العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة إلى تعزيز قدراتهم سواء كانت فنية أو إدارية، فالتدريب ورفع كفاءة المدراء المستمرة

2- سعد عيد مرسي بدر: مرجع سابق، ص 138.

1- عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع الصناعي، النشأة التطورات الحديثة، دار العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999، ص ص 92-93.

بجعلهم يتمتعون بروح الابتكار مما يساعدهم في القيام بأعمالهم على أحسن وجه وبفعالية، وحتى في الحصول على مكافآت وزيادات في الأجور حيث تعد المكافآت وزيادات في الأجور حيث تعد المكافآت حافزا قويا في رفع المعنوية الأفراد، وبذلك فهو يحفز أكثر من خلال المكافآت المادية.

3- النظرية البيروقراطية: لماكس فيبر (1864-1920)

ظهرت هذه النظرية في بداية القرن العشرين، حيث هدفت إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.

"لقد وضع ماكس فيبر مفهوما بيروقراطيا يقوم على أسس ومقومات نموذج مثالي للتنظيم، فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي، أي أن المكتب الأدنى يخضع لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى، وفي نفس الوقت فإن لكل مكتب نطاق عمل واضح ومسؤوليات محددة يتم فيها اختيار الموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية والفنية. حيث أكد ماكس فيبر على أن تولي مناصب العمل لا يكون بالصدفة، ولا وفقا لرغبة المديرين، وإنما مرتبط بالتكوين المناسب، والموافقة على تولي مثل هذه المناصب غير قائمة على اعتبارات شخصية وإنما حسب الشهادة.

كذلك فإنه يرى حتمية تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العلمية، وضرورة أن تتدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد، وأن تتدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد، وأن يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات، بما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية"¹.

وينضح من هذا النموذج أن البيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري، "حيث يتم هنا تحديد المسؤوليات والسلطات كل فرد بوضوح وهي سلطة مشروعة بحكم أنها واجبات أنها واجبات رسمية² للتنسيق بين الوظائف يؤدي لإنجاز الأعمال على أحسن وجه، إذ أنه بدون تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأفراد أو الأجهزة المختلفة في الهيكل التنظيمي تصبح المجهودات الجماعية متداخلة ومتعارضة مما يخلق نوع من عدم الاستقرار قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف.

إن معنى البيروقراطية عند فيبر بعيد كل البعد عن معانيها السلبية الشائعة اليوم ذلك أنها تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية من خلال مجموعة من الخصائص تتمثل خاصة في تقسيم العمل، التخصص الوظيفي،

1- منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2013، ص 56.

2- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2009، ص 24.

التوزيع الهرمي للسلطة، تعيين وتوظيف الأفراد على أساس قدراتهم ومؤهلاتهم الفنية، الترقية تكون على أساس الأقدمية أو حسن الأداء.

من خلال خصائص النظرية البيروقراطية والحديث عن الكفاءة الإدارية يتضح لنا الأهمية التي أولتها هذه النظرية لمدراء كعامل رئيسي ومطلب أساسي في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، ينص مبدؤها الذي بضرورة توفر درجة عالية من تخصص العمل. ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة يتم تدريب أفرادها على أدائها فالشخص مطالب بأداء واجبات محددة وهو يؤديها بطرق ثم تدريبه عليها.

بالإضافة إلى ذلك يدرّب الفرد من أجل تنمية مهاراته ومعارفه بغية زيادة كفاءته، فكفاءة الفرد تكون مرتبطة بالوظيفة يشتغلها ما يجعله ملماً بتفاصيل وطرق إنجازها، وإن زيادة فرص ترقّيته يكون على أساس كفاءة الفرد وأساس الأقدمية ومدى الإنجاز كل هذه الأمور تحفزه على بذل مجهود أكبر في العمل خاصة أن الإنسان في نظر ماكس فيبر يعتبر ذو سلوك اقتصادي رشيد يسعى إلى إشباع حاجاته المادية.

مما سبق يمكن القول أن ماكس فيبر يؤكد على حتمية تقسم نشاط المؤسسة من خلال التركيز على التحديد الدقيق للسلطة والمسؤوليات، تقنين الإجراءات وخطوات العمل، الاحتكام إلى معايير وأسس واضحة في الترقية، مما يؤدي إلى تماسك والتزام الأفراد تنظيمياً.

ولكن وبالرغم مما قدمه هذا النموذج من مساهمة في طريقة تسيير الأفراد إلا أنه تعرض إلى مجموعة من الانتقادات نجلها فيما يلي:

- اعتبار الإنسان أو العامل كآلة يؤدي واجباته بطرق محددة ثم تدريبه عليها، هذا ما يوقعه في دائرة الملل الناتجة عن الروتين.

- إهماله الجانب الإنساني للعامل وتجريده من مكوناته النفسية باعتباره ذو سلوك رشيد يسعى دائماً لإشباع حاجاته المادية فقط¹.

- اعتباره المؤسسة نظام مغلق.

- اعتمادها على إمكانياتها الذاتية والداخلية لتحقيق الكفاءة وليس نظاماً مفتوحاً تتبادل التأثير والتأثر مع البنية الخارجية.

1- منير بن أحمد الدريدي، مرجع سابق ص 57.

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية

لا يحدونا القول في هذا الصدد أنه وبرغم ما قدمته النظريات النيوكلاسيكية في التنظيم إلا أن إهمالها للجوانب الإنسانية، خاصة من قبل العمال قوبل بالرفض وآثار موجة لا قبول، إضافة لانصهار عديد المعطيات والتي أملت طبيعة الظروف السائدة كالمناخ السائد سواء جراء الحرب العالمية أو القيمة المتشعبة داخل حقل العمل، لهذا كان لابد كضرورة ملحة لا اختيارية مراعاة الظروف النفسية أولا والتسارع في معطيات البيئة الخارجية واستيعاب حاجيات جميع الأطراف والإلمام بكافة التغيرات التنظيمية والمحددات القيمة لتكون قد نزع الغشاء بدورها عن جانب آخر من الحياة التنظيمية، وانطلاقا من هذا الأساس سنقوم بعرض النظريات التالية:

1 - نظرية العلاقات الإنسانية: لإلتون مايو (1880-1949)

جاءت هذه النظرية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على كيفية زيادة الإنتاج وأغفلت تماما جوانب العلاقات الإنسانية حيث حاولت تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ التي كانت سائدة آنذاك خاصة بعض العناصر التنظيمية التي لم تلقى الاهتمام من النظريات السابقة وتقوم على أفكار إلتون مايو وأبحاثه الميدانية موقع هاوتون هو وزملائه في عام 1924، في شركة وسترن إلكترىك الكهربية¹ في الولايات المتحدة الأمريكية.

كانت الدراسة تنصب حول محاولة فهم السلوك الإنساني في المنظمة من خلال اكتشاف تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، وعليه فقد شكلت دراسته أساسا قويا للارتقاء في دراسة التنظيم، لاسيما أن تجاربه عن أثر ظروف العمل المفروضة على العاملين قد أثرت تأثيرا بالغا في الممارسات الصناعية لأنها قدمت أساليب جديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تعليم العمال وتوجيههم واتخاذ القرارات الجماعية، فمن خلال هذه التجارب استمدت نظرية العلاقات الإنسانية مبادئها الأساسية وأهمها:

- أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين².

1 - يحي سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، د ط، القاهرة، 2006، ص19.

1 - منير بن أحمد، مرجع سابق، ص63.

- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بظغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتقرضها على أعضائها.
- أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، كذلك فإن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- أن السبيل لتحقيق هذا التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي عن طريق إشراك العمال (العاملين بصفة عامة) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.
- إن الاتصالات الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.
- زيادة الاهتمام بمشاعر العاملين.
- زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية.
- تشجيع المشاركة في إتخاذ القرار¹.

من جهة أخرى فإن هذه النظرية تنظر إلى التدريب على أنه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية، فكلما قامت الإدارة بتحسين الوضع المهني للعمال وأتاحت لهم فرصة التدريب كلما زادت دافعتهم نحو العمل، ما يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية.

أيضا أدركت هذه النظرية ضرورة توفر حوافز معينة تقدم للعامل لتشجعه على أداء وبذل مجهودات أكبر في العمل. حيث تعتبر أن الحوافز المادية ليست قادرة وحدها على تحفيز العمال. بل الحاجات الاجتماعية هي الأساس في تحفيزهم أي أن الفرد لديه لا يجب النظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاجتماعي الذي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية حتى وإن كان ذلك على حساب حاجاته المادية².

ويمكن تلخيص مساهمات هذه النظرية في مجالي الكفاءة والحوافز في النقاط التالية:

- العلاقات الجيدة ترتبط بمناخ العمل السائد الذي يتطلب مسارات الترقى أمام الأفراد وهذه المسارات ترتبط بمسألة رفع كفاءة الأفراد والمدراء وإعدادهم.
- اعتبار عملية الكفاءة ورفعها تساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن والفعالية في المؤسسة.

1- أسامة خيرى: الإدارة العامة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص ص58-59.

2- أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، بيروت، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص84.

- للمكافآت والحوافز غير المادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضا.
- أعطت أهمية للجماعات غير الرسمية في تأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة.
- دراسة هذا الاتجاه لتأثير العواطف على النشاطات والدور الذي تلعبه في تحقيق التوازن الضروري للمؤسسة.

لكن ورغم أن نظرية العلاقات الإنسانية هي أول من كشف النقاب عن الروابط الدقيقة التي تربط بين الظاهرة الاجتماعية والمستويات التنظيمية وبين الفرد والجماعة، كما أنها شكل من التنظيم الذي يسمح للأفراد بتحقيق الذات ويحرك في داخلهم كل دوافع الاهتمام بعملهم إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات أهمها:

- اتجاهاها اتجاها متطرفا نحو الاهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي للمنظمة.

- أغفلت تأثير البيئة الخارجة على سلوك المنظمة، ومن ثم اعتبرت التنظيم وحدة مستقلة ومنعزلة ليس جزءا من نظام اجتماعي متكامل.

- تركيزها على الحوافز غير مادية وتجاهلها التام لأثر الحوافز الاقتصادية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن هذه النظرية أعادت الاعتبار للفرد العامل وعدته محورا أساسيا للعملية الإنتاجية داخل المنظمة، كما نجد إلتون مايو ركز على مقابلة تقييم الأداء التي تتم بين المدير ومرؤوسيه لمنافسة خواص الضعف والقوة في كفاءتهم، فمن خلال الحوافز التي وضعها إلتون مايو للفرد تزيده من التفكير وهذا ينعكس بشكل إيجابي على مستوى إنتاجه وتفاعله وكفاءته ومهاراته داخل المنافسة.

2- نظرية إشباع الحاجات لأبراهام ماسلو: (1908-1970)

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعها ماسلو من أكثر النظريات تحفيزات وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وقد اعتمد ماسلو في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك والذي رأى فيها أن مقتضيات التحليل تتمحور حول الحاجات الإنسانية التي تؤثر في مستوى دافعيتهم للعمل، وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات وهي:

- الإنسان هو كائن يشعر بالاحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه فالحاجات غير المشبعة تسبب توتراً لدى الفرد وهذا ينعكس سلباً على أداءه وعمله وبالتالي فهو يسعى إلى إشباع حاجاته حتى يتخطى حالة التوتر هذه وبالتالي يتحسن أداءه في العمل¹.

- إن حاجات الفرد تترتب وتندرج هرمياً حسب أهميتها له حيث تبدأ بالأساسية (مثالاً لفسولوجية المادية، والسلامة والأمن، والحاجة الاجتماعية) إلى المركبة (مثل تقدير الذات والاحترام، تأكيد الذات)².

- إن الفرد العامل يركز أولاً على إشباع الحاجات المتعلقة بمحيط وظروف العمل، قبل أن يتم توجيهه السلوك المدفوع نحو إشباع حاجات إنجاز العمل بنجاح والقيام بأدائه على أحسن وجه³.

- إن إشباع هذه الحاجات للفرد تزيد من كفاءته داخل التنظيم وتحسين أدائه وسلوكه في العمل، كما يزيد من الإنتاج والفعالية والتقدم وإن أداءه يعتمد بالدرجة الأولى على مدى إشباع حاجاته.

وتتمثل الحاجات الرئيسية التي افترضها ماسلو في خمس حاجات وهي:

- الحاجات الفيزيولوجية: وتتمثل أساساً في الحاجات البيولوجية و الفيزيولوجية للفرد، كالماء والهواء والمأكل والمسكن والمشرب، وهي التي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للإنسان للبقاء والاستمرار في حياته، فيعتقد ماسلو أنها أقوى دوافع الفرد حتى يتم إتباعها وبعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور⁴.

إن الحاجات الفيزيولوجية تأتي في قاعدة الهرم وتبنى على أساسها القيمة لإشباع حاجات الإنسان لبقائه واستمراره .

- الحاجة إلى الأمن: ما إن يتم إشباع الحاجات الإنسانية (الفيزيولوجية) ينتقل الفرد إلى حاجة الأمان التي تتمثل في طمأنينة الفرد على نفسه وأهله وتأمين دخل مستمر⁵

1- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، د ط، الإسكندرية، 2003، ص129.

2- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، د ط، 2008، ص116.

3- المرجع نفسه، ص117.

4- منير بن أحمد بن دريري، مرجع سابق ص 70.

5- مهدي زوليف، علي محمد عمر العضايلة: إدارة المنظمة - نظريات وسلوك - ، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع ،

د.ط، عمان، 1996، ص 68

تندرج هذه الحاجة بعد الحاجات الفيزيولوجية فالفرد يبحث هنا عن الأمن من أي مكروه أو خطر يعيق استمراره في حياته وعمله.

- الحاجة الاجتماعية : وهي حاجة الانتماء ، فالإنسان اجتماعي بطبعه فهو يحب أن يعيش ضمن جماعة ، ويسعى لتكوين العلاقات والارتباط مع الآخرين في المجتمع لأن ذلك يكسبه مركزاً وقوة في مجابهة الأفكار التي قد تعترضه.

أي توفير درجة من القبول ضمن الجماعات التي ينتمي إليها أو يتعامل معها ويجس داخلها بالعاطفة لتعدي لأي خلل.

- حاجة تقدير الذات : حيث يسعى الإنسان إلى الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم ، والشعور بالإنجاز والثقة في المجتمع الذي يعيش فيه.

- حاجة تحقيق الذات : وهي أعلى أنواع الاحتياجات الإنسانية وتشمل الحاجة إلى تحقيق الذات عن طريق الإنجازات والإبداع¹، وتمثل قمة الهرم عند مارسو، يتجرد الفرد هنا أكثر من حاجاته لتكون انطلاقته وقاعدته الأولى هي ذاته فهو شخص واثق من قراره يحس بدرجة كبيرة بالنجاح من عمقه الإنساني .

فمن خلال تقرير دافعية الأفراد بتوفير الأجواء للبلوغ والحصول على الحاجات التي يطمح لها الفرد العامل لزيادة المردودية.

1- فتحي أحمد دياب عواد : إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية و التطبيق ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، دط،الأردن ، 2013 ، ص229.



هرم يبين تدرج الحاجات الإنسانية حسب مارسلو¹

1- محمد فالح صلاح: إدارة الموارد البشرية، عرفي وتحليل دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1 ؛ عمان، 2004، ص115.

وبالرغم من وجود بعض الأبحاث المدعمة لهذه النظرية ، إلا أن هناك بعض النتائج التي طرحت عددًا من المسائل والانتقادات ومدى قابلية مستويات الحاجات الخمس للتطبيق ومن بينها¹:

- نعتبر في النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجات أخرى فور إشباع الحاجات الأدنى، وفي الواقع فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت .

- قد يصر بعض الناس على مزيد من إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجات أعلى منها مباشرة².

-افتراضية لترتيب هرمية هذه الحاجات وتدرج الانتقال فيها بالنسبة للإنسان من الحاجات القاعدية إلى الحاجات العليا في الوقت الذي يختلف فيه الأفراد في ترتيب أولوياتهم³.

فمن خلال هذه النظرية نستنتج أن الأفراد العاملين يسعون إلى تحقيق جملة من الحاجات التي يرو أن لها أهمية كبيرة في حياتهم الاجتماعية والمهنية ، وبالتالي فالكفاءة عنده لها أبعاد تتكلم فيها ، فالمدرء يسعون إلى إشباعها بشكل متدرج لأن ذلك يعتبر حافزًا أهم يدفعهم إلى لتحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم داخل المنظمة فوجودها مرتبط بمدى توافق وتطلعات وحاجات الأفراد.

2- نظرية الفلسفة الإدارية : لدوغلاس ماك غريغور (1906-1964):

يقدم عالم النفس الاجتماعي " ماك غريغور" و جهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية ، من خلال توضيحه أن للانطباع الذي يكونه الشخص الآخر يؤثر تأثيرًا بالغًا على طبيعة تعامله وعلاقته مع ذلك الشخص، ومن هذه الفكرة عرض نظريتين مختلفتين لهذه الطبيعة البشرية أطلق عليهما نظرية X ونظرية Y وهما كما يلي:

1- نظرية X:

وهي نظرية تقليدية ترى أن من التزامات الإدارة نحو المجتمع ، تقديم سلع رخيصة وبنوعية جيدة⁴، وتنطلق هذه النظرية افتراض مواد أن العامل كسول بطبيعته وغير طموح ويكره المسؤولية ، تهتمته ذاته

1- صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، د ط ،الإسكندرية ، 2005، ص121.

1- علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، د ط ، القاهرة ، 2007، ص373.

2- سعد عيد مرسي بير، مرجع سابق ، ص181.

3- مهدي زوليف ، علي محمد عمر الفضابله : مرجع سابق ، ص65.

وتحقيق رغباتها ولاتهمه أهداف المؤسسة ، لذلك فإن تحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية الاقتصادية فقط ، فتصبح الإدارة هنا مرغمة ومجبرة على انتهاج أساليب القوة، الإشراف والرقابة الصارمة المباشرة ،

وتتضمن هذه النظرية الرابعة افتراضات وهي¹:

- العامل لا يحب العمل ويحاول كلما أمكن ذلك تجنب العمل، فهو يتصرف بكراهية مناضلة للعمل.
- بما أن العامل يكره العمل يجب إرغامه أو السيطرة عليه ، أو تهديده بالعقاب من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.
- العامل يبتعد عن المسؤولية ويرغب في التوجيه الرسمي كلما أمكن ذلك.
- معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار عامل يرتبط بالعمل، ولا يظهرون إلا طموحًا تمثيليًا.

2- نظرية Y :

يرى مالك عزيزور في هذه النظرية أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئة له الظروف، وأن زيادة الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء والإنضباط واحترام القيم التنظيمية وعليه تقف هذه النظرية وجهًا لوجه أمام النظرية X وترد عليها بالافتراضات التالية:

- "ينظر العمال إلى عملهم بوصفة قيمة إيجابية يرغبون في أدائه بقدرة وفعالية، فهو محبب لديهم شأنه شأن الراحة.
- يتولد للعامل توجيه ذاتي للعمل إذا ما تعرفوا على أهدافه وشاركوا فيها، هذا ما يدفعهم إلى توظيف سلوكهم في سبيل تحقيق هذه الأهداف"².
- "الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية وحتى السعي لها.
- الناس بصفة عامة لديهم قدرات كامنة مقدرة على اتخاذ قرارات جيدة وتلك القدرات بالضرورة محصورة فقط في أولئك الذين يشغلون وظائف القيادة"³.

1- حسين حريم : مرجع سابق ، ص 27.

2- منير بن أحمد بن دريري : مرجع سابق، ص 68.

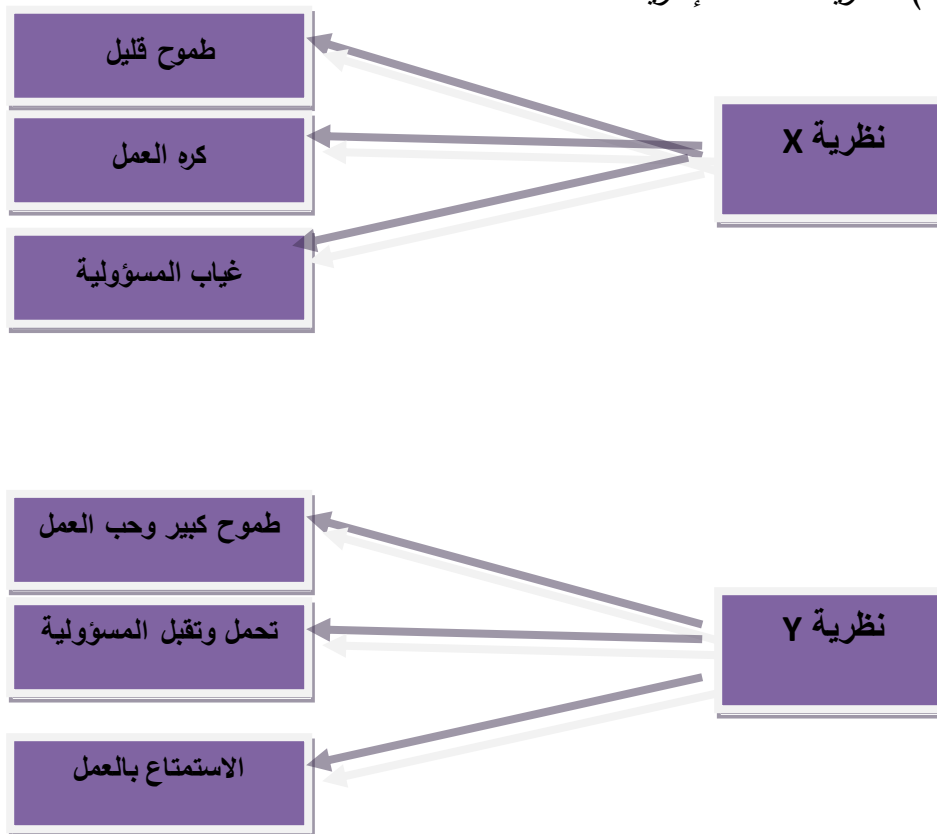
3- حسين حريم : مرجع سابق ، ص 28.

ويرى مالك غريغور أن التفكير التنظيمي سوف يختلف في حالة إتباع النظرية Y إذ يجب إتخاذ الخطوات التالية حتى يمكن تحقيق التكامل بين أهداف التنظيم وأهداف الفرد:

- ✓ توضيح المتطلبات العامة للوظيفة.
- ✓ تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة معينة.
- ✓ مباشرة العملية الإدارية خلال المدة المحددة.
- ✓ تقييم النتائج.

ومما سبق يمكننا القول أن افتراضات النظريتان تختلفان بشكل كبير عن بعضهما البعض، حيث تقوم الأولى على أفكار متشائمة ومتشددة، أما الثانية تقوم على أساس مرنة متفائلة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (1): نظرية الفلسفة الإدارية.



من إعداد الطالبتين.

ومن خلال أهم ما جاءت بهما النظريتين يتضح لنا أن نظرة المدراء مرتبطة بمدى تحكمهم بالعمال و رغبتهم اتجاههم وهذا ما يدفعهم للمبادرة وزيادة كفاءاتهم داخل مجال عملهم.

ثالثاً : النظريات الحديثة

تعددت النظريات الحديثة في نظرياتها للتنظيم ، فعلى عكس النظريات الكلاسيكية وما ميزها من صرامة وجمود ، اهتمت النظريات الحديثة بمحاولة فهمها للجوانب السيكولوجية و الاجتماعية للعمال داخل التنظيمات من خلال التركيز على دراسة تأثير أفكارهم ، مشاعرهم واتجاهاتهم على أداء التنظيم.

بالإضافة إلى ذلك فإن السلبيات ونقاط الضعف في النظريات التقليدية حفزت الباحثين لتطوير النظريات ولتعديل الفلسفات السابقة وتوجيه أنظارهم إلى زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم بإدخال أساليب جديدة تأخذ بعين الاعتبار فكرة أن التنظيم عبارة عننظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة من المحددات كالبيئة الاجتماعية و التكنولوجية ، وأنه توجد قوى تكون أساساً في تحرك سلوك العاملين. هيا أهمية للتنظيم الغير رسمي ، كذلك ينادى بمبدأ التخصيص للأفراد.

أولاً: الإدارة بالأهداف OBM

إن مدخل الإدارة بالأهداف Management Byolgectioes يعتبر منحة لتحقيق الكفاية والفعالية في المنظمات الحكومية ، وذلك من خلال التحديد بدقة الأغراض التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، إن هذه الإدارة وضعت أولويات وأهداف عامة واضحة ومحددة وتقسيمها إلى أهداف فرعية من حيث الوقت والكمية والتكلفة والجودة.

اهتمام هذا المدخل بتحديد معايير الأداء التي يمكن عن طريقها قياس الإنجازات واستخدام هذه المعايير كتغذية عكسية لتصحيح الانحرافات و مراجعة النتائج بصفة منتظمة لبلورتها واستبعاد تلك التي لم تعد نافعة أمن غير الممكن تحقيقها¹.

"الذي عرض Drucker.P إن الرائد الأول لهذه المدرسة المعاصرة هو" بيتر دريكي

أساسها في كتابه الصادر عام 1954 "الإدارة بالتطبيق" على الشكل التالي :

- ✓ لكل منصب في التنظيم هدف يرتبط بالهدف العام ويتفرع عنه.
- ✓ الحكم على فعالية الفرد مقرون بمدى تحقيقه للهدف أي النتائج.
- ✓ تحديد الأهداف بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين².

1- أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربية، القاهرة، 1991، ص45.

2- موسى خليل: الإدارة المعاصرة ، المبادئ_الوظائف_الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت .ط1، 2005، ص38.

إن الإدارة بالأهداف هي عبارة عن تنظيم يحدد أداء الأفراد داخل المؤسسة ويرسم طريق توجيههم بصفة واضحة تحميهم من الوقوع في الخطأ وتفاديه ، فهي تضع أسس للمستقبل وأهدافها مرتبطة بالتنظيم من العام إلى الخاص .

إن زيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة إنما يمسان بصورة مباشرة تنمية الموارد البشرية، أي تنمية قدرات العاملين على الأداء الأعلى والأفضل والأجود.

تعتمد هذه الإدارة على المراجعة المستمرة لأهدافها وإجراء ما يلزم لتحقيقها، حيث يقوم المدراء بتزويد الرؤوسين بمعلومات عن مدى تقدمهم نحو الأهداف المتفق عليها.

اعتماد المنظمة على عواملها الثلاثة يساهم في رفع مستواها الإنتاجي ، فإن تطبيقها لنظام الإدارة بالأهداف بعناصرها الثلاثة في المنظمات لا بد وأن يزيد من إنتاجيتها.

إن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في القطاعين العام والخاص معاً يمكنه النجاح وتحقيق الأفضل.

ولقد أجريت دراسات لملائمة هذه الإدارة ودعمها لتطبيقها في المنظمات الحكومية مثل " روبرت

رودجرس RobertRodgers.

" التي توصلو إلى نتائج تؤكد JolinEHunter و"جون هينتر فعليتهما في كل القطاعين.

إن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف له تأثيرات إيجابية على الإنتاجية في كل المنظمات، ويؤكد أن

"المكاسب الكبيرة التي تتحقق في بعض المنظمات كنتيجة لتطبيق بعض برامج الإدارة بالأهداف قد حدثت في المنظمات التي ارتبطت واقتنعت فيه إدارتها العليا بعوائد وفوائد هذا النظام.

إن هذه الدراسات أوضحت وجود بعض المشاكل المتعلقة بالتطبيق السليم لنظام الإدارة بالأهداف في

بعض المنظمات ووجود بعض برامج الإدارة تم إلغائها.

وتؤكد هذه الدراسات أن من الواضح أن الفشل أحياناً في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف لا يرجع إلى

عيب في النظام ، إنما بسبب عدم التطبيق السليم وعدم اقتناع الإدارة العليا بمدوده وفوائده.

وفي الأخير حجز الزاوية في نجاح نظام الإدارة بالأهداف يعود إلى مدى قبول وتبني واقتناع الإدارة

العليا به والتطبيق السليم له.¹

تركيز هذه النظرية على العوامل الثلاثة الفعالة والأساسية التي يجب أن تتم داخل المنظمة والتي تقود

إلى الفعالية وتحقيق الكفاءة لدى مدراء الموارد البشرية ، إن اهتمامها بالأهداف وحرصها على تحقيقها

على أرض الواقع يزيد من رفع كفاءة المدراء وتنمية أداء العمال ، حيث يفتح المجال أمام المدير للاهتمام

بمردودية العمال مع توفير كل ما يلزم لتحفيزهم لاكتساب المهارات والمعرفة.

1- أمين ساعاتي : مرجع سابق ، ص45.

النظرية اليابانية لوليام أوش 1981

- إن مفهوم نظرية الإدارة اليابانية مفهوم متميز، ويعود هذا التميز لقدرة اليابانيين على إبتداع نمطهم الخاص في الإدارة، فالإدارة اليابانية ليست إدارة متساهلة، بل هي أقرب للشر، لكنها في جوهرها ما تعكس ملامح الثقافة اليابانية وقيمتها الاجتماعية السائدة لتكون في خدمة المنظمات الإدارية .
- إن استفادة اليابان من مخربات النظام التعليمي المتطور بشكل جيد وإعطائها أهمية كبيرة التعليم والتركيز على العلوم الأساسية والتطبيقية واللغات.
- تركيزها على الجماعة واعتبارها الوحدة الأساسية في المجتمع و أهمية الأسرة في المجتمع.
- الطاعة و الانضباط والنظام داخل الإدارة اليابانية
- وتميزت هذه النظرية باحترامها للعادات والتقاليد واحترام الكبير، الأصالة، دور المرأة في المجتمع كل هذه مكانتها من احتلال مركز هام¹.
- اهتمامها بالعنصر البشري وأهميته ونادت إلى اعتبار الموارد البشرية للمنظمة الثروة الأساسية للمجتمع ومن أهم أصوله.
- اعتمادها على مراعاة أهمية العنصر البشري والإنساني والعمل على التوفيق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين.
- لقد وضعت اليابان إستراتيجية خاصة بها في إدارتها تؤكد على أهمية المورد البشري من خلال بعض سياسات انتهجت².

_ ضمان الوظيفة مدى الحياة، البطيء في تقييم وترقية العمال

_ التأكيد على الجماعة ودورها في وضع القرارات ونمط الاتصالات

_ التركيز على حمل الفريق في علاقة العمل.

_ تأكيد الانتماء المؤسسي والتزام والانضباط في العمل وتحمل المسؤولية.

_ عدم التخصص المهني في المنظمة اليابانية

1- محمد قاسم القريوني: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، عمال ، ط2، 2006 ، ص141.

2- نور الدين تاويرش: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، مساهمة في بناء نموذج متكامل التقييم التنظيمي ،

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علم النفس العمل والتنظيم ،جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2006، ص57.

_ الاهتمام بالتدريب والجودة ، الاهتمام الشمولي بالعاملين وبقدراتهم ولعل من أسباب تقديم هذه النظرية طبيعة البناء الاجتماعي والثقافي للمجتمع الياباني المؤثر بقيم روحية محبة للعمال كان لهما الأثر الكبير في نجاح ممارسات الإدارة والتنظيم القائمة على مرتكزات أساسية تمثلت في الثقة المتبادلة بين العاملين ببعضهم البعض، وبين العاملين والإدارة والمهارات في التعامل مع العمل والمودة والألفة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة ، وصدقات حميمة وتعاون ودعم الأخرين¹.

تهتم هذه النظرية اهتمامًا كبيرًا بالجانب الإنساني للعامل كونه الركيزة الأساسية والمحركة لنجاح المنظمة وتحقيق إنتاجية كبيرة ذات جودة رفيعة في ظل بيئة تتمخض فيها الثقة المتبادلة والتعاون والاندماج بين أطراف المنظمة من مدراء وعمال، فاعتمدها على سيادة القيادة التشاركية التي تبنى على أساس القرارات الجماعية إضافة إلى الرقابة الذاتية و شعور العامل بالمسؤولية اتجاه عمله، كل هذا جعل من الإدارة اليابانية تحققًا لصادرة بإنجازاتها ونجاحاتها، أصبحت تتمتع بقوة وكفاءة كبيرة تمكنها من التعدي لمختلف المشكلات والأخطار والصعاب التي قد تواجهها في سيرورة عمله.

3- نظرية النظم: 1960

وتعرف بالنظام المفتوح أيضًا، إذ يعتبر "شتر برنارد" المنظمة على أنها نظامًا اجتماعيًا يتكون من عدة أجزاء مرتبطة ومنسقة فيما بينها ، وقد تم تطبيقها في مجال الإدارة نظرًا لاعتمادها على نتائج وأبحاث نظريات النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينيات من القرن العشرين، وقد تمحورت أفكار هذه النظرية حول النظام باعتباره وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقة متبادلة ومنسقة ، وإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء لوحده لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة للنظام ولا يوضحها².

ويمكن تعريفه أيضًا على أنه "الكل المنظم أو الموحد التي تتكون من أجزاء ذات علاقة تفاعلية متبادلة ، تشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيبًا كليًا موحدًا، وهكذا الإنسان نظام والقطاع التعليمي نظام ، والمجتمع نظام³.

1- خليل محمد حسن الشماع وحصير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط2009، 4 ، ص 106.

2- ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات - منظور كلي- ، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط1، 2013 ، ص71.

3- حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة -نظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2006، ص69.

ويتضح من هذا أن النظام ما هو إلا جزء لا يتجزأ من البنية فهو يبدأ منها وينتهي إليها، فمن خلال حصوله على مواده ومدخلاته الأساسية من أموال وموارد بشرية وتكنولوجية اللازمة ، ومعلومات ومواد خام ، فإنه يقوم بعملية تحويلها و معالجتها وتقديمها للمجتمع أو المستهلك في شكل مخرجات تتجسد في السلع والخدمات والأرباح التي يرقى بها زبائنه لتلقى هذه المنتجات ردة فعل واستجابة من قبل متلقيها، وكنتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة فإن المنظمة تتمكن من الحصول على المواد التي تحتاجها مرة أخرى لتكمل دورتها الإنتاجية¹.

ويمكن الإشارة إلى أن هذا المنظور يهتم بالوسائل والآليات المستعملة في استغلال الموارد والتفاعل مع ظروف البيئة بكفاءة، أكثر من اهتمامها بتحقيق أهداف المنظمة².

إن هذه الأخيرة تحاول أن تخلق فاعلية وكفاءة تنظيمية تنطلق من وعي مدراء في المنظمة بتفاعلاتهم مع مكونات البيئة ومتغيراتها والتعامل بمرونة مع مستجذاتها المختلفة ،وقد تمثلت مبادئ هذه النظرية في أهم النقاط التالية:

- ✓ المنظمة ماهي إلا نظام من خلال التعاون والتكامل والترابط بين أجزائها، ولا يمكن أن يعمل كل واحد منها منعزلاً عن الآخر
- ✓ الأداء الكلي لأجزاء النظام في سيرورة عمله ونجاحه على ثلاث عناصر أساسية هي: المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات والتغذية العكسية.
- ✓ اعتبار المنظمة جزء لا يتجزأ من البيئة الخارجية فهي في تفاعل مستمر معها، وأن عملية رصد متغيراتها وإدارتها بنجاح يحقق أهدافها في الأخير خصوصاً في ظل الإضرابات البيئية المعاصرة، وعليه فإن تركيز هذه النظرية على النظام المفتوح واهتمامها بتجسيد الفعالية والكفاءة في المنظمة باستخدام الآليات والوسائل المناسبة التي تتناسب مع طبيعة العمل والظروف والمواقف التي يتعرض لها المدراء، وإن اعتمادها على مبدأ المرونة في التكيف معها يخلق للمنظمة نظام جيداً مع المتغيرات الحاصلة مع البيئة وهذا ما يجعلها تتمتع بكفاءة تنظيمية عالية لدى المدراء.

3- ماجدة عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق ص 72 .

4- محمد قاسم القريوني: نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ط3، عمان ، 2008، ص118.

خامساً: دور إدارة الموارد البشرية:

- مساعدة الإدارة العليا، مجلس الإدارة أساساً في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية، وفي تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والبرامج وإستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور.
- مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- دعم الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية في التقسيم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية عن طريق نظام معلومات الموارد البشرية.
- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- التعرف على المشاكل المتعلقة بالأفراد وتحديد موقعها وطبيعتها.
- التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الوصول إلى ما تتوقعه الإدارة العليا منهم¹.

_ هناك علاقة تأثير وتأثر بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة، حيث تتكامل أجهزتها من أجل تطبيق سياساتها وتحكمها للتعامل مع مواردها لتنجزها على أرض الواقع ببرامجها وفهمها الصحيح للمشاكل التي قد تعيق طريقها من أجل حلها بالطرق السلمية والمناسبة.

ومن خلال كل ذلك نستنتج أن هناك أدوار لمسئولي الموارد البشرية لتحقيق مهام خدمة أهداف المنظمة ويمكن استعراضها فيما يلي:

(1) المدير التنفيذي: ويعد المسؤول الرئيسي عن كافة أنشطة الموارد البشرية، يتولى الدور القيادي لكافة برامج التنمية البشرية ويقوم بالإشراف على مسئولى الإدارة الوسطى ، ومن الأدوار المتوقعة للمدير التنفيذي القيام بها : الترويج لقيمة وأهمية الموارد البشرية لكافة أعضاء المنظمة ، إبراز العلاقة بين الاستثمار فيالموارد البشرية والنتائج التنظيمية مثل الإنتاجية والربحية وتخفيض التكلفة والمبيعات.

_ تدعيم الاهتمامات بين مختلف الوحدات، تقييم الرأي و المشورة.

(2) المقيم: يهتم مسؤول الموارد البشرية القائم بهذا الدور بمراجعة فعالة ببرامج وأنشطة وعمليات تنمية الموارد البشرية بوجه عام، ومن بين النتائج المتوقعة لممارسة دور المقيم مراجعة البحوث والتقارير وتقسيمها والإطلاع على البيانات والسجلات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية.

1- ناصر دادى عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العاصمة، الجزائر، 2004، ص 20 .

(3) المسهل أو المحضر: يؤثر المسهل في عمليات الاتصالات المتعلقة ببرامج تنمية الموارد البشرية، ولذا فإن دوره يتضمن تهيئة بيئة المتعلم في المنظمة وتقديم المعلومات، وإدارة المناقشات والحوار¹، ونذكر أيضاً بعض الأدوار الخاصة بالمرؤوسين، كمطور الموارد استشاري المسار الوظيفي المسوق محلل الاحتياجات وكيل التغيير مصمم البرامج الباحث..... الخ

سادساً: مهام ومسؤوليات مدير الموارد البشرية:

حتى يمكن لجهاز إدارة الموارد البشرية تحقيق مهامها ومسؤولياتها في خدمة أهداف المنظمة، هناك مجموعة من الأدوار الوظيفية المتنوعة يجب على مدير الموارد البشرية الإطلاع بها بشكل شمولي ومتكامل، ويمكن استعراض أهم هذه المهام والمسؤوليات الوظيفية لمدير الموارد البشرية على النحو التالي:

يشترك بإعداد الخطط الخاصة بنشاطات المديرية بشكل عام والقسم بشكل خاص.

- 1) يقوم بإعداد الخطط السنوية. التدريبية
- 2) يقوم بإعداد الميزانية التدريبية وتدقيقها.
- 3) إجازة الطلبات المالية الخاصة بالموظفين والمراكز التدريبية الخاصة بالدورات الداخلية والخارجية.
- 4) يقوم بإعداد الوصف الوظيفي لكافة الوظائف بما يعزز العمل المؤسسي.
- 5) يحدد الاحتياجات التدريبية وينفذ خطط وبرامج التأهيل والتدريب.
- 6) يدقق ويصادق على كافة التقارير الصادرة عن القسم.
- 7) ينسق مع الدوائر والمؤسسات الأخرى المتعلقة بالتطوير ويقوم بتقييم جسور التعاون لتطوير البرامج التدريبية.
- 8) يشرف على إعداد ترشيحات الموظفين لجائزة الموظف المتميز.
- 9) يطبق ويطور أنظمة إدارية حديثة ومتميزة تساند عمل المؤسسة.
- 10) يواجه المرؤوسين ويحل مشاكلهم في مجال العمل وتقييم أدائهم.
- 11) يشرف على إعداد الترشيحات الخاصة بالمنح الدراسية.
- 12) يقوم بدراسة وتحديث منهجيات العمل الخاصة بالقسم.

1- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2011، صص 47-48.

13) يتابع حضور وغياب الموظفين والتأخير ويقوم بسحب التقارير اليومية.

14) ينظم الوثائق و الملفات الخاصة بالعمال ويتابع تحديثها.

يهتم مدير الموارد البشرية داخل المنظمة بمجموعة من المسؤوليات و المهام تسهل عليه إدارة أعماله ويساهم في تنمية قدرات ومهارات العنصر البشري عن طريق التخطيط الإستراتيجي والقيادة الفعالة والإشراف وكيفية اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتحمله المسؤولية ومقدرته على تحمل ضغوط العمل والسعي وراء تطوير وتحقيق أعلى الإنتاجات.

سابعا: الصفات الرئيسية لمدير الموارد البشرية:

هناك عدة صفات يجب أن يتحلى ويتصف بها مدير الموارد البشرية للقيام بعمله بكفاءة عالية تساعد لتحقيق الاستقرار في العمل والتحكم فيه، وأهم هذه الصفات ما يلي:

1_ يجب أن يكون مديراً فعالاً: مهما كانت لديه قدرات إنسانية على درجة غير اعتيادية فلن يكون مديراً للموارد البشرية فعالاً ما لم يكن قادراً على إدارة عملة بصورة فعالة ، ولكي يكون مديراً ناجحاً فعليه أن يمتلك قدرات خاصة هي ضرورة أي مدير فعال ومن خلالها تبرز موهبة وهي:

أ) مدير إداري جيد يستطيع التحليل والتنظيم والاتصال بوضوح مع الأطراف الأخرى.
ب) تقديره للتطورات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، إذ أن السياسة الناجحة للإدارة الموارد البشرية تعتمد على التقييم الدقيق للمتغيرات المستقبلية في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وعند تقييم هذه المتغيرات فإن من متطلبات مدير الأفراد الناجح أن يقدم تصورات عن تلك المتغيرات واتجاهاتها وتأثيراتها على المؤسسة التي يعمل فيها.

_ كما يجب أن يتمتع مدير الأفراد بمقدرة عالية على التحرك في العديد من المجالات سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وعليه أن يعمل على كسب ثقة الإدارة العليا فيه بإخلاصه الواضح للمؤسسة.
ج) عضو فعال في الفريق الإداري وهذا يعني أن عليه أن يشارك وأن يبدي اهتماماً بكافة نشاطات الشركة مع القدرة على استيعاب واضح للعوامل الاقتصادية المؤثرة على إنتاج الشركة، وتكلفة القوى العاملة على الخصوص، وعليه أن يكسب ثقة الإدارة وثقة زملائه من خلال قدرته ومساهمته بحيث تحظى توصياته ونصائحه بقدر من الاحترام¹.

1- محمد فلاح صالح: إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2004، ص ص 30-31.

*يتمتع مدير الموارد البشرية بمجموعة من الصفات التي تجعل منه عنصرًا فعالًا داخل المنظمة نظرًا لقدرته على إدارة عمله بطريقة فعالة ومهاراته في استخدام الآلات والحواسيب وكيفية استعمالها، وكذا قدرته وتحمله لضغوطات العمل، وكيفية استيعاب التطورات الناجمة داخل النشاطات.

2_ يجب أن يمتلك قدرات وعلاقات إنسانية خاصة:

وهي قدرات مطلوبة لدى كل مدير موارد بشرية إلا أنها تصبح لازمة وعليه تبرز في العناصر التالية:

- أ- حكم جيد على الأفراد ويستطيع الاستفادة من تطوير القدرات إلى أقصى مدى ممكن.
- ب- أن يكون عطوفًا على العاملين ولديه الإحساس الداخلي للحاجة والتطلعات والرغبات الإنسانية والإقرار أن تأخذ هذه العوامل مأخذ الجد من قبل الإدارة العليا.
- ج- أن يكون مستمع جيد يمكنه التعرف على الحقائق، وإتخاذ قراراته على ضوءها.
- د- أن يكون رجلاً ذا شخصية مميزة لكي يحصل على ثقة وتقدير الأخرين له، ومساعدته في الوصول إلى القرارات السليمة.

هـ- أن يكون ذا هدف واضح ومحدد يمكنه من إنجاز مهامه بكفاءة¹.

و- اهتمامه بالجانب الإنساني وأخذ بعين الاعتبار مشاعر وأحاسيس وتطلعات وأمال الأفراد لتحقيق الكفاءة والنجاح داخل النظام وتطوير معارف الأفراد من خلال المعاملة المرنة، واعتماده على أسلوب المشاورة وتحمل المسؤولية وضغوطات العمل وحل المشاكل بطريقة عقلانية ولا ننسى أنه بفضل شخصية الكاريزمية التي يتمتع بها تمكنه بفضلها من التأثير على القرارات والوصول إلى الأهداف الموضوعية، وكذا مشاركة العمال في قرارات العمل لتحسين صورة النظام.

3_ يجب أن تكون لديه الدراية الكافية في مهنته : وهنا يشمل كافة مجالات نشاطات الموارد البشرية سواء كانت على المستوى الفردي أو الجماعي من حيث علاقتها بشؤون العاملين والتفاوض مع النقابات والاتصال وتخطيط القوى العاملة وتطوير الموظفين وكفاءتهم وغير ذلك، التمتع بمعلومات كافية عن عناصر وتقنيات العمل، تقييم التوصيات المقدمة من الخبراء في مجال العلوم السلوكية، يحتاج مدير

1- محمد فالح صالح: مرجع سابق، ص 31 .

الموارد البشرية أن يكون ذا تفهم واضح في التقنيات المطلوبة وتطبيقها بحيث تكون له القدرة على تحديد المشاكل في حالات العمل ضمن حكم متوازن عند اقتراح أي من الإجراءات التي يجب إتخاذها¹.

المدير الناجح يتمتع بدراية شاملة بجميع جوانب الحياة العملية داخل المنظمة، وإن احترافه للهمل يسهل عليه ممارسة نشاطه إذ أن مدراء الموارد البشرية يمتلكون القدر الكافي من المهارات المختلفة بإتخاذ القرارات المناسبة وأن الاتصال الفعال مع العمال من طرفه يجعله مصدر للقوة تجعله يتأقلم مع تغيرات وتطورات الإدارة الحديثة.

1- المرجع نفسه:صص 30 31.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل أهمية الموارد البشرية وأهدافها وأدوارها، كما تطرقنا إلى مهام ومهارات وصفات المدير الجيد، ثم انتقلنا إلى بعض النظريات التي اهتمت بالموضوع، ومن كل ذلك تبيين لنا الدور الكبير الذي تلعبه كفاءة مدراء الموارد البشرية ومدى تأثيرهم على سلوكيات الأفراد في المنظمات وعلى المنظمات ذاتها، ولذلك على المنظمات توفير كفاءة فعالة تساعد العاملين على التكيف مع بيئة العمل والمحافظة.

الجانب الميداني

لدراسة

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً:مجالات الدراسة

المجال الجغرافي

المجال البشري

المجال الزمني

ثانياً :فرضيات الدراسة

ثالثاً :عينة الدراسة..

رابعاً : أدوات جمع البيانات

1-الملاحظة

2-الاستمارة

3-المقابلة

4-الوثائق والسجلات..

خامساً : منهج الدراسة

سادساً : أساليب التحليل

الأسلوب الكمي

الأسلوب الكيفي

خلاصة الفصل.

تمهيد:

استنادا إلى ما تم عرضه والتطرق إليه في محاور الجانب النظري من الدراسة للمفاهيم المرتبطة بكفاءة مدراء الموارد البشرية بالمؤسسات وما تم الإشارة إليه من أهداف وما أثارته المشكلة البحثية من قضايا تحتاج إلى اختبارها والتحقق من صدقها ميدانيا، نشرع في هذا الفصل بعرض منهجية البحث المتضمنة المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات والعينة، بالإضافة إلى التعريف بميدان الدراسة، لمحة تاريخية، الأهداف والوظائف وحدوده الجغرافية والزمانية وتركيبته البشرية وشرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولاً: مجالات الدراسة

يعد تحديد مجالات الدراسة إحدى أهم الخطوات المنهجية المهمة لأي بحث علمي فهي الركيزة التي يتوقف عليها الجانب الميداني للدراسة فمن خلالها يحدد بدقة مجتمع البحث المعنى بالدراسة وعليه فقد قسم معظم الباحثين هذه المجالات إلى ثلاث مجالات رئيسية وهي: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال المكاني.

أولاً: مؤسسة جن جن:

1 - المجال الجغرافي:

1-1 نبذة تاريخية عن المؤسسة:

مؤسسة DJEN-DJENCHEMISERIE هي من الناحية القانونية مؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة UREL، يقدر رأسمالها الاجتماعي بـ 29000.000 دج ظهرت إلى الوجود سنة 1964 تحت اسم SONAC وبعد اندماجها سنة 1973 مع مؤسسة SONITEX وإعادة هيكلتها تنظيماً في سنة 1982 تحولت إلى ابتداء من 1 جانفي 1998 أصبحت تسمى مؤسسة CHEMESTRIE9DJEN- DJEN تحت رقم 188. تقع مؤسسة أقمصة جن جن في منطقة حضرية تتوفر على وسائل النقل والاتصال بقلب ولاية جيجل في شارع بوريدح الصديق، قريبة من الطريق الوطني الرابط بين قسنطينة - جيجل - بجاية - الجزائر تبعد عن السكة الحديدية بـ 1 كلم وقريبة من ميناء جن جن ومطار فرحات عباس مما يجعلها تحتل موقعا استراتيجيا مهما، تتربع المؤسسة على مساحة اجمالية تقدر بـ 0.8105 هكتار وتتمثل في:

المساحة المشغولة تقدر بـ: 0.3998 م موزعة كالتالي:

الأراضي المنشأة: 1.664م

أرضية العمارات المستقرة والملحقة: 33م

العمارات الخاصة: 382م

البنائيات الإدارية: 559م

مخزن المواد الأولية: 906م

مخزن المنتج النهائي: 454م

المساحة المتبقية: 288م

تعتبر هذه المؤسسة إحدى الفروع الستة الموجودة بالجزائر العاصمة، حيث يوجد فرعان ببجاية وآخر ببرج الكيفان مختصة في البدلات الرجالية والملابس الرياضية، وفرع ببرج بوعريريج وآخر بوهران مختصان في إنتاج البدلات الرجالية وملابس العمال.

2-المجال البشري:

ويشمل المجال على مجتمع البحث الذي تشملته الدراسة، ويقصد به المجتمع الأكبر أو مفردات التي تستهدف دراستنا لتحقيق نتائج الدراسة ويتمثل المجال البشري:

- الإطارات:13

- أعوان التنفيذ:122

-أعوان التحكم:11

3-المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي إستغرقتها في جمع المعلومات وبيانات الدراسة، والتي مرت بعدة مراحل قمنا بها ببناء أساس لدراستنا وهي كالتالي:

1-المرحلة الأولى:

كانت فيها أول زيارة لمؤسسة جن جن في 22أفريل 2019على الساعة 10:00 صباحا حيث قمنا بمقابلة مع المدير وطلبنا منه الموافقة لإجراء دراستنا،وذلك طبعا بعد إعلامه بتخصصنا ومستواها،وبعدها حصلنا على الموافقة مباشر

2-المرحلة الثانية:

كانت يوم 28أفريل 2019على الساعة 10:00صباحا وفيها قمنا بالمقابلة مع المراسل الإجتماعي للمؤسسة، والذي أفادنا بمجموعة من المعلومات تخص المؤسسة

3-المرحلة الثالثة:

كانت يوم 8ماي 2019 على الساعة 10.30 صباحا وفي هذه المرحلة قمنا بتوزيع الإستمارة داخل المؤسسة

4- المرحلة الرابعة:

كانت يوم 13 ماي 2019 على الساعة 10.30 صباحا حيث قمنا بجمع الاستثمارات التي وزعناها مسبقا وحيث عثرنا على جميع الاستثمارات التي وزعناها.

ثانيا: مؤسسة إنتاج الكهرباء أشواط:

- المجال الجغرافي:

يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو بالتحديد في هذه الدراسة الميدانية الشركة لإنتاج الكهرباء بالطاهير وهي إحدى فروع المؤسسة العمومية سونلغاز ذات الطابع الصناعي والتجاري ، ويندرج إنشاء هذه الشركة في إطار سياسة التنمية التي انتهجتها الجزائر لتطوير وتنمية شبكة الكهرباء على مستوى التراب الوطني قصد تغطية احتياجات السوق الوطنية من الكهرباء.

تقع شركة إنتاج الكهرباء على بعد 10 كلم من مقر ولاية جيجل حيث يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط وجنوبا الطريق الوطني رقم 43 بينما يحدها من الناحية الشرقية ميناء جن جن وغربا إقامة سكنانية وتقدر المساحة الإجمالية للشركة بحوالي 60 هكتار حيث تشغل الأبنية المقامة عليها قرابة 450 م².

بدأت أشغال إنجاز هذه الشركة يوم 18 أوت 1984 بموجب صفقة وقعتها مؤسسة سونلغاز مع الشركة الروسية TECHNO-PROM-EXPORT حيث بدأت هذه الأخيرة عملية الإنجاز وقد ساهمت عدة شركات دولية في أشغال إنجاز وتجهيز الشركة منها الشركة الألمانية SIMENS والشركة اليابانية KUBOTA-NICHIMEN الشركتين الإيطاليتين CASTAGNETTI وBRUNABOSI، ليسلم هذا المشروع جاهزا سنة 1991 حيث بلغت كلفته مبلغ: 3.715.000.000 دج منها 48% بالعملة الصعبة.

وتحتوي الشركة على ثلاث مولدات كهربائية قدرة كل واحد منها 210 ميغاواط وقد انطلقت هذه المولدات في عملية الإنتاج كما يلي:

- المولد الأول يوم 06 جوان 1992.
- المولد الثاني يوم 01 جوان 1993.

- المولد الثالث يوم 17 جوان 1994.

تبلغ الطاقة الإنتاجية للشركة 630 ميغاواط بعد اكتمال المولدات الثلاث وهو يمثل 10 % من الإنتاج الوطني.

وتتحدد مهام هذه الشركة في تصريف وتشغيل وصيانة نظام الإنتاج المكون من وسائل الإنتاج والشبكات الكهربائية ذات التوترات العالية ويتوزع إنتاج المحطة كالتالي:

أ- **منتجات مصممة:** حوالي 95 % من الإنتاج هو عبارة عن قطع الغيار ومعدات إضافة إلى بعض المنتجات الاستهلاكية.

ب- **منتجات سامة:** وهي منتجات كيميائية موجهة إلى مصلحة التشغيل يتم إنتاجها محليا على مستوى المحطة.

ج- **منتجات قابلة للتلف:** وهي منتجات كيميائية تنتج محليا مثل الطلاء ذو مدة تخزين محددة.

د- **منتجات أخرى:** مثل معدات الأمن الخاصة بالعمال والمنتجات الأساسية التي تستهلك في عملية التنفيذ كالكوابل والبطاريات... الخ.

على الرغم من أن الطاقة الإنتاجية للشركة كبيرة غير أن إنتاجها لا يمكن أن يكون دوما متوافقا مع طاقاتها الحقيقية وهذا بسبب ارتباطها بوحدة نقل الكهرباء (DTM) التابعة لمؤسسة سونلغاز والمرتبطة بدورها بوحدة توزيع الكهرباء (XD) لهذا فالشركة تنتج دوما وفق الطلب وما يسمح به مكتب التفريغ في عنابة، ورغم هذا فقد صار إنتاج الشركة للكهرباء يتعدى البلد وأصبح يصدر إلى تونس.

2- المجال البشري:

يتمثل في عدد الأفراد العاملين بالمؤسسة التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية وهي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - الطاهير - جيجل، وفيما يلي:

الجدول رقم (1): الذي يوضح توزيع العمال في المؤسسة.

61	إطار
164	عون تحكم
60	إطار تنفيذ
285	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

1- المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي إستغرقناها في جمع المعلومات وبيانات الدراسة، والتي مرت بعدة مراحل قمنا بها ببناء أساس لدراستنا وهي كالتالي:

-المرحلة الأولى:

كانت فيها أول زيارة لمؤسسة أشواط بالطاهير في 20 ماي على الساعة 10:00 صباحا حيث قمنا بمقابلة مع المدير وطلبنا منه الموافقة لإجراء دراستنا، وذلك طبعا بعد إعلامه بتخصصنا ومستواها، وبعدها حصلنا على الموافقة مباشر

-المرحلة الثانية:

كانت يوم 22 ماي 2019 على الساعة 10:00 صباحا وفيها قمنا بالمقابلة مع المراسل الاجتماعي للمؤسسة، والذي أفادنا بمجموعة من المعلومات تخص المؤسسة

-المرحلة الثالثة:

كانت يوم 26 ماي 2019 على الساعة 10.30 صباحا وفي هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستمارات داخل المؤسسة.

-المرحلة الرابعة:

كانت يوم 23 ماي 2019 على الساعة 10.30 صباحا حيث قمنا بجمع الاستثمارات التي وزعناها مسبقا وحيث عثرنا على جميع الاستثمارات التي وزعناها

ثالثا: الشركة الإفريقية لزجاج :

1- المجال الجغرافي :

انشأت الشركة الإفريقية لزجاج سنة 1982 بالمنطقة المسماة أولاد صالح بالطاهير ولاية جيجل ، وهي شركة عمومية اقتصادية ذات اسه منشآت بصفتها الحالية وتسميتها المعروفة سنة (EPE- SPA)

برأس مال قدره 5.000.000.00 دج ENAVA، في إطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي الذي سوى تطبيقه سنة 1996 ، قبل ذلك عبارة عن مركب صناعي تابع لتسير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية لزجاج ، والمواد الكاشطة التي يوجد مقرها الاجتماعي بوهران ، ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في 3 مراحل هي:

1- مرحلة النشأة 1982 - 1987

في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجاته، إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيمائية (SNIG) (TECHNIP) والشركة الفرنسية سنة 1982 وذلك لانجاز وحدة الزجاج السيارات الأمامي بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و44000 وحدة من زجاج الأمامي ثم انجاز المشروع بين سنتي 1982 و1986 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 1 أوت .

1987 خلال مدة الانجاز تواكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الانجاز وهي :

- شركة 1982-1984 انجاز - SNIC .

- شركة 1984 - 1986 متابعة الأشغال - EDIC .

استملت المشروع في ماي 1986 الاستغلال - ENAVA .

2- مرحلة التوسع 1987 - 1992

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط وفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع خاصة لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواع تمثل هذه المشاريع في انجاز :

أ- وحدة جديدة للزجاج الأمني :

زجاج السيارات الأمامية وجانب خلفي ، زجاج مصقع TREMPE زجاج مقاوم FEUILLTE زجاج مصفف في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة BLINDE

TAMGLASS تدعى الطاقات النظرية للإنتاج (زجاج السيارات الأمامية والخلفية والجانبية) 2000 وحدة سنويا وزجاج مصفف 80.000 م / س

ب- وحدة جديدة لزجاج السائل :

ونظم هذه الوحدة ثلاث خطوط للإنتاج ونظم هذه الوحدة ثلاث خطوط لإنتاج الزجاج BASSESAMBRE الأكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج 1996 لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم استبعاد السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة ، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع ولمواجهة إشكالية استغلال هذان الخط أن لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات

ج- وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية :

إضافة إلى الورشة تم انجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل : رمل سيليس ، اندولوم الخ ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة بالمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل ، أنجزت هذه الوحدة المذكورة وانطلقت سنة 1994 من طرف الشركة BASSAMBR

3- مرحلة الاستقلال منذ 1997 :

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997 حيث أصبح لها نمة مالية وشخصية معنوية ، ومن أهم ماتهدف إليه هذه الشركة نجد :

- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء ، قطاع تركيب وصناعة السيارات ، قطاع الصناعة الكهرومنزلية .

- السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر .

- العمل على تصدير " المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية " .

- تحسين وتطوير منتجات الشركة وتوسيع شبكة التوزيع .

المجال البشري:

ويشتمل المجال على مجتمع البحث الذي تشمله الدراسة، ويقصد به المجتمع الأكبر أو مفردات التي تستهدف دراستنا لتحقيق نتائج الدراسة ويتمثل المجال البشري في :

إطارات 50

مهندس 17

تقني 43

عمال مؤهلين 90

عمال التنفيذ 199

المجموع 309

المصدر : مديرية الموارد البشرية .

مديرية الموارد البشرية : تهتم بانجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال وتتمثل مهامها في :

- الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف ، التكوين ، الأجر ، تسيير المستخدمين .

- مديرية الموارد البشرية تتمثل وظيفتها في :

- متابعة وتسيير كل ماله صلة بالجانب البشري والمهني لشركة هذه الجوانب تتمثل في تسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنية من التوظيف والترقية إلى التسريح من جهة ومن جهة أخرى مرتبطة بالوسائل العامة كتموين الشركة بالوسائل المكتبية الضرورية وصيانة المقر والحفاظ على محيطه حيث تشكل مديرية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية لزجاج من :

رئيس مصلحة الموارد البشرية .

مسؤول الإدارة والمستخدمين .

مسير المستخدمين .

مسؤول الأجر والخدمات الاجتماعية .

حيث ان هذه الأخيرة هي محل الدراسة وتندرج هذه المديرية تحت مصلحة واحدة وهي : مصلحة الموارد البشرية وتضم 10 عمال دائمين

2-المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي إستغرقناها في جمع المعلومات وبيانات الدراسة، والتي مرت بعدة مراحل قمنا بها ببناء أساس لدراستنا وهي كالتالي:

- المرحلة الأولى:

كانت فيها أول زيارة لمؤسسة الإفريقية للزجاج في 8 ماي 2019 على الساعة 10:00 صباحا حيث قمنا بمقابلة مع المدير وطلبنا منه الموافقة لإجراء دراستنا، وذلك طبعا بعد إعلامه بتخصصنا ومستواها، وبعدها حصلنا على الموافقة مباشر

- المرحلة الثانية:

كانت يوم 14 ماي 2019 على الساعة 10:00 صباحا وفيها قمنا بالمقابلة مع المراسل الاجتماعي للمؤسسة، والذي أفادنا بمجموعة من المعلومات تخص المؤسسة.

- المرحلة الثالثة:

كانت يوم 19 ماي 2019 على الساعة 10.30 صباحا وفي هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستمارات داخل المؤسسة

- المرحلة الرابعة:

كانت يوم 28 ماي 2019 على الساعة 10.30 صباحا حيث قمنا بجمع الاستمارات التي وزعناها مسبقا وحيث عثرنا على جميع الاستمارات التي وزعناها
رابعا: مؤسسة الفلين للمواد العازلة : الكاتمية للفلين .

بتاريخ 1967 بمقتضى الأمر (S,N,L) 152 انشأت المؤسسة الوطنية للفلين 1967 مقرها الجزائر العاصمة ، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة 09 / 08 / 43 المؤرخ في الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات وبموجب الأمر 03 / 10 / 721972 تم تحويل هذه الأخيرة إلى شركة وطنية للفلين والخشب 1983 تم 01 / 105 / 29 بموجب المرسوم (S,N ; 1,b) إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة منه تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى جيجل (E,N ; 1)

• 04 المؤرخة في 01 / 88 - 03 / 88 - بعد صدور القوانين 88

- 12 / 01 / 1988 والتي تضمنت استقلالية المؤسسة العمومية حولت المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة ثم حولت إلى مؤسسة عمومية في شكل ذات أسهم بعقد موثق .
 - 1991 حيث قدر رأس مالها بـ 20.000.000 دج / 03 / مؤرخ في 16 إلى 800 سهم في عام 1992 ثم رفع رأس مالها إلى 50.000.000 في عام 1994 تم نقل المقر إلى ولاية عنابه نتيجة لسوء الأوضاع الأمنية .
 - 2000 عقد موثق تمت بمطابقة القانون الأساسي للمؤسسة / 06 / تاريخ 05 والفروع المنبثقة عنه برأس مال (G,1, A :SPA) وأنشئ مجمع صناعة الفلين يقدر 50.000.000.00 دج
 - 2000 بعقد موثق تم إنشاء فرع جيجل الكاتمي للفلين / 07 / وفي 01 المؤسسة الاقتصادية في الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأس مال مال بقدره 1.000.000.00 دج والذي تم رفعه إلى 157.350.000.00 دج
 - 2001 / 12 / 2007 م والى 351.175.000.00 دج في / 01 / 30 في 31
 - 2006 بموجب تعديل القانون الأساسي للمؤسسة أصبحت / 03 / 08 / 2006 تابعة إلى مجمع "S ,O,D,I,A,F
- تعتبر مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين حاليا إحدى الوحدات التابعة سابقا حيث يوجد مقر المؤسسة بطريق بجاية E,n,1 للمؤسسة الوطنية للفلين جيجل ويتربع على مساحة تقدر 4,60 هكتار يتكون من ورشتين ، الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة وتقدر المساحة المغطاة للمصنع كليا 10.642 م²
- ورشة لإنتاج الفلين مساحتها تقدر بـ 5.374 م²
 - ورشة للمنتجات العازلة مساحتها تقدر بـ 1.800 م²
 - ورشة الصيانة مساحتها تقدر بـ 750 م²
 - ورشة المخزن مساحتها تقدر بـ 1.130 م²
 - الإدارة وملحقاتها مساحتها تقدر بـ 786 م²

- مرافق أخرى 802 م²

من جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهيأة وغير مغطاة تقدر بـ 8.350 متر مربع تستعمل لتخزين المادة الأولية المتمثلة في الفلين قدر استيعابها إلى 27,000 قنطار وفيما يخص عدد العمال بالمؤسسة فإنه يتناقص سنة بعد أخرى حيث بلغ عددهم سنة 1994 حوالي 178 وأصبح سنة 1997 حوالي 151 عامل مؤقتين جدد وتوفير تسهيلات للعمال الراغبين في التقاعد قبل السن القانوني لتقاعد وتقديمكفاءات لهم ليبلغ عددهم سنة 2009 ما يعادل 111 عامل موزعين على مختلف المصالح مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 88 عامل والباقي عبارة عن عمال مؤقتين أي 23 عمال ويدوم العمال بنظام عادي أي 8 ساعات يوميا الساعة 8 صباحا إلى منتصف النهار ومن 1 زوالا إلى 4 مساء .

2-المجال البشري:

ويشتمل المجال على مجتمع البحث الذي تشمله الدراسة، ويقصد به المجتمع الأكبر أو مفردات التي تستهدف دراستنا لتحقيق نتائج الدراسة ويتمثل المجال البشري في :

وسيتم عرض توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة :

المصالح وعدد العمال :

الإدارة 06

مديرية التموين 09

مديرية الإدارة العامة 03

مديرية التجارة 16

مديرية المحاسبة والمالية 04

مصلحة الأمن والنظافة 18

مصلحة الصيانة 10

مصلحة إنتاج الفلين 34

مصلحة إنتاج المواد العازلة 18

المجموع : 118

تتمثل إدارة الموارد البشرية في - مديرية الإدارة العامة وتنقسم إلى ثلاثة أقسام :

- **مصلحة تسيير المستخدمين** : تعمل هذه المصلحة على تنفيذ القرارات الخاصة بالعمل العمالة وكذا الإشراف على الحضور والغياب والعمليات الخاصة بإعداد الأجور وتسهيل عملية اتصال العمال بمصالح الضمان الاجتماعي مع منح تحفيزات للعمال .
- **مصلحة النزاعات** : تهتم بكل القضايا الخاصة بالمؤسسة مثلا: عندما تباع سلعة لزبون معين ولا يتم الدفع في وقت محدد يتم مقاضاته في المحكمة عن طريق محامي الشركة ومدير الإدارة .
- **مصلحة الأمن والنظافة** : أن هذه المصلحة تقوم بمساعدة العمال على تأدية مهامهم بصورة سليمة مما يساعد في تنمية وتحسين الإنتاج كما تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لتأدية العمل بصورة طبيعية ومن مهامها حماية وحراسة الأموال ليلا ونهارا والسهر على نظافة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة فنجد عدد العمال بها 09

-المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي إستغرقناها في جمع المعلومات وبيانات الدراسة، والتي مرت بعدة مراحل قمنا بها ببناء أساس لدراستنا وهي كالتالي:

- المرحلة الأولى:

كانت فيها أول زيارة للمؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة في 2 ماي 2019 على الساعة 10:00 صباحا حيث قمنا بمقابلة مع المدير وطلبنا منه الموافقة لإجراء دراستنا، وذلك طبعا بعد إعلامه بتخصصنا ومستواها، وبعدها حصلنا على الموافقة مباشر

- المرحلة الثانية:

كانت يوم 6 ماي 2019 على الساعة 10:00 صباحا وفيها قمنا بالمقابلة مع المراسل الاجتماعي للمؤسسة، والذي أفادنا بمجموعة من المعلومات تخص المؤسسة

- المرحلة الثالثة:

كانت يوم 12 ماي 2019 على الساعة 10.30 صباحا وفي هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستثمار داخل المؤسسة.

- المرحلة الرابعة:

كانت يوم 16 ماي 2019 على الساعة 10.30 صباحا حيث قمنا بجمع الاستثمارات التي وزعناها مسبقا وحيث عثرنا على جميع الاستثمارات التي وزعناها
خامسا: مؤسسة دباغة الجلود :

1-المجال الجغرافي :

تعتبر وحدة دباغة الجلود وحدة صناعية تم انشائها من اجل الوصول إلى غايات اقتصادية واجتماعية ، وذلك من طرف المؤسسة البلغارية في إطار التعاون الجزائري البلغاري ، حيث انطلقت بها الأشغال في 19 جوان 1965 وهي سنة بداية نشاط المؤسسة حيث قدر إنتاجها في خضم هذه السنة 11 طن يوميا ، ذلك باعتبارها تشغل 367 عاملا ويبلغ رأس مالها التأسيسي 360 مليون دج وقد أحدثت فيها توسعات بين 1970 - 1973 حيث وصلت الإنتاج إلى 25 طن يوميا ب 467 عاملا مقسمون على فترات ، كما شهدت هذه المؤسسة عدة تحولات ففي بداية النشاط كانت تابعة للمؤسسة لوطنية لصناعة الجلود SONIPEC ونظرا لتغيرات الاقتصادية وبمقتضى المرسوم الوزاري رقم 426 / 82 المؤرخ في يوم 14/ 12 / 1982 والمتضمنة إعادة هيكلة المؤسسات العمومية ، قسمت المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية إلى ثلاث مؤسسات كالتالي :

- المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات

- المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود الذي كان مقرها الإداري في جيجل وهي تضم عدة وحدات من بينها نجد :

• وحدة دباغة جيجل .

- وحدة الدباغة بالعمورية بوهران .
- وحدة باتنة .

وفي يوم 01 / 01 / 1998 عرفت المؤسسة استقلالها وتحولت من مؤسسة Sonipec وحدة جيجل إلى مؤسسة دباغة جيجل TAJ-SPA وتقع مدبغة جيجل بمنطقة الحدادة جنوب غرب مدينة جيجل وتبعد عنها 03 كلم ، تتربع مساحة قدرها 05 هكتارات وتتوسط مجمعا سكنيا ، مدبغة جيجل ذات أسهم SPA لها 3600 سهم ويقدر رأسمال المدبغة ب 180.000.000 دج مقيدة بالقانون التجاري مرتبطة بمجمع الجلد المستقل عن الشركة القابضة العمومية للصناعات الفلاحية والغذائية ولصناعات المصنعة .

تشغل المدبغة حاليا 139 عاملا يتوزعون على مختلف المديريات والمصالح والورشات كما تقسم عمال الورشات الإنتاجية إلى فرقتين " صباحية ومسائية " تعملان بالتناوب على مدار 16 ساعة يوميا / وتقوم المدبغة بمعالجة جلد الأبقار والأغنام حيث يتم معالجة 20 طن من الجلد يوميا بالإضافة إلى ذلك فإن إنتاجها ذو جودة عالية حيث حازت على شهادة الجودة في التسيير ISO على نشاطها ابتداء من 01 / 08 / 2004 ولمدة 03 سنوات متتالية ، كما تستورد الموارد الأولية التي تحتاجها لعملية المعالجة من اسبانيا وهولندا وإيطاليا وفرنسا وتصدر منتجاتها لكل من اسبانيا والبرتغال .

2- المجال البشري:

ويشتمل المجال على مجتمع البحث الذي تشمله الدراسة، ويقصد به المجتمع الأكبر أو مفردات التي تستهدف دراستنا لتحقيق نتائج الدراسة ويتمثل المجال البشري في :

حيث تضم مديريةية الموارد البشرية 09 من عمال يعملون بصفة مباشرة ومتمثلة في الإدارة العامة:

توزع العمال في المؤسسة مذبغة الجلود جيبل
المديرية العامة 03
مديرية الموارد البشرية 07
مديرية المحاسبة والمالية 04
مديرية التجارة 04
مديرية الصيانة 14
مصلحة الوقاية والأمن 21
مصلحة تسيير المخزون 08
المديرية التقنية 06
مديرية الإنتاج 72
المجموع الكلي 139

يحتوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مجموعة من المديريات والدوائر حيث نجد فيها :

-مديرية الموارد البشرية : وهي من مسؤوليات المدير المكلف بمراقبة تحركات المستخدمين والسهر على السير الحسن للنشاطات المرتبطة بهم ، ونجد في هذه المديرية دائرتين هما : دائرة الشؤون الاجتماعية والوسائل العامة، والغيار ومراقبة أعمال الصيانة .

ف نجد مديرية الموارد :

1- قسم المستخدمين : تسيير الأجور - مصلحة المستخدمين .

2- قسم الشؤون : مصلحة الشؤون الاجتماعية - مصلحة الصيانة والوقاية الصحية حيث تضم 08 عمال دائمين بها.

3- المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي إستغرقناها في جمع المعلومات وبيانات الدراسة، والتي مرت بعدة

مراحل قمنا بها ببناء أساس لدراستنا وهي كالتالي:

-المرحلة الأولى:

كانت فيها أول زيارة للمؤسسة دباغة الجلود في 23 ماي 2019 على الساعة 10:00 صباحا حيث قمنا بمقابلة مع المدير وطلبنا منه الموافقة لإجراء دراستنا، وذلك طبعا بعد إعلامه بتخصصنا ومستواها ،وبعدها حصلنا على الموافقة مباشر

-المرحلة الثانية:

كانت يوم 27 ماي 2019 على الساعة 10:00 صباحا وفيها قمنا بالمقابلة مع المراسل الاجتماعي للمؤسسة، والذي أفادنا بمجموعة من المعلومات تخص المؤسسة

- المرحلة الثالثة:

كانت يوم 4 جوان 2019 على الساعة 10.30 صباحا وفي هذه المرحلة قمنا بتوزيع الإستمارة داخل المؤسسة

- المرحلة الرابعة:

كانت يوم 10 جوان 2019 على الساعة 10.30 صباحا حيث قمنا بجمع الاستمارات التي وزعناها مسبقا وحيث عثرنا على جميع الاستمارات التي وزعناها.

سادسا: مؤسسة الخزف الصحي بالميلية :

1- المجال الجغرافي :

تعتبر الخزف الصحي بالميلية كباقي المؤسسات الاقتصادية التي تعتبر طرفا مهما في النشاط الاقتصادي ، وتعتبر خلية من خلايا الاقتصاد التي تجمع بين وسائل الإنتاج ورؤوس الأموال وذلك للقيام بعملية الإنتاج وتحويل المواد إلى سلع وذلك باستخدام اليد العاملة ووسائل مالية لاستخراج وتحويل ونقل وتوزيع المنتجات أو تقديم الخدمات .

حيث انشأت وحدة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل في 1971 غير أنها لم تشرع في إنتاج القطع الخزفية إلا في جويلية 1975 وتعتبر هذه الأخيرة واحدة من بين خمس وحدات لشركة الخزف الصحي بالشرق ECE مقرها الاجتماعي في قسنطينة وذلك بمقتضى المرسوم 82 /315 المؤرخ في 23 /10 /

1982 وقد انبثقت هذه المؤسسة عند هيكلية الشركات الوطنية لمواد البناء S, N, M, C, والوحدات المكونة لها هي : ابن زياد، واد العثمانية، الميلية، العاشور وواد أمزور .
وفي 12 / 7 / 1999 قررت الشركة القابضة لمواد البناء HOLDING بتحويل وحدة الخزف الصحي U, C, S إلى شركة الخزف الصحي S, C, S ودخل هذا القرار حيز التطبيق الفعلي 19 / 04 / 1998 وهي الآن شركة ذات أسهم رأسمالها 208.000.000 دج حاليا تحتل المرتبة الأولى من حيث الجودة والتنوع والكمية على مستوى الوطني حيث تبلغ طاقة إنتاجها السنوية 472200 قطعة يقدر عدد عمال المؤسسة الخزف الصحي عامل في شهر جويلية 2019 موزعين كمايلي :

2- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة و هي محطة توليد الكهرباء بجيجل حيث تشغل 437 عامل مصنف كآلاتي :

- إطارات 30

- متعاقدون 95

- الماهرون 72

- المنفذين 240

- المجموع 437

تقع شركة الخزف الصحي في الجنوب الشرقي لمدينة الميلية للطريق الوطني رقم 43 الرابط بين ولايتي جيجل وقسنطينة حيث تتربع على مساحة تقدر ب 9 هكتارات و68 ارا منها 6 هكتار مغطاة والباقي 3 هكتارات ار غير مغطاة ، كما تبعد عن ميناء جن جن 40 كلم اما مطار فرحات عباس ب45 كلم وتقدر مساحة دائرة الإنتاج وحدها 300 م مربع و2500 م مربع بالنسبة لباقي البيانات والمنشآت كالإدارة والمطعم. يضم الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي مدير يشرف على أربع مسؤولين ومديريتين بحيث كل مديرية تتفرع إلى مصالح ودوائر ولكل مصلحة وظيفة رئيسية تقوم بها .

حيث نجد دائرة تسيير الموارد البشرية : هي المصلحة التي تقوم بإعداد وتحديث وتطبيق سياسة وأهداف المؤسسة فيما يخص الوظائف الخاصة بالمستخدمين والشؤون الاجتماعية وتنقسم إلى :

1 - مصلحة المستخدمين : هي إحدى مصالح الشركة في العلاقات الإدارية والاجتماعية وهي مكلفة بالتسيير الحسن للشركة وتنقسم إلى :

2- فرع التسيير

3- فرع الأجور

4- فرع التكوين

2 - مصلحة الخدمات الاجتماعية : تقوم هذه المصلحة بالتسهيلات للعامل مثل التكفل بالتعويضات بالتنسيق مع الضمان الاجتماعي وتحتوي على مطعم يقدم وجبات يومية للعامل مقابل ثمن رمزي ، كما توجد تعاضدية تقدم للعام مختلف السلع العامة باثمان معقولة
3- مهندس الإعلام الآلي فنجدها تضم 9 دائمين بها .

-المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي إستغرقناها في جمع المعلومات وبيانات الدراسة، والتي مرت بعدة مراحل قمنا بها ببناء أساس لدراستنا وهي كالتالي:

-المرحلة الأولى:

كانت فيها أول زيارة لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية في 14 ماي على الساعة 10:00 صباحا حيث قمنا بمقابلة مع المدير وطلبنا منه الموافقة لإجراء دراستنا، وذلك طبعا بعد إعلامه بتخصصنا ومستواها، وبعدها حصلنا على الموافقة مباشر

-المرحلة الثانية:

كانت يوم 21 ماي 2019 على الساعة 10:00 صباحا وفيها قمنا بالمقابلة مع المراسل الاجتماعي للمؤسسة، والذي أفادنا بمجموعة من المعلومات تخص المؤسسة

-المرحلة الثالثة:

كانت يوم 27 ماي 2019 على الساعة 10.30 صباحا وفي هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستمارات داخل المؤسسة

- المرحلة الرابعة:

كانت يوم 2 جوان 2019 على الساعة 10.30 صباحا حيث قمنا بجمع الاستمارات التي وزعناها مسبقا وحيث عثرنا على جميع الاستمارات التي وزعناها

ثانيا : فرضيات الدراسة:

تكتسب البحوث صفة العلمية والموضوعية إذا ما اعتمد فيها الباحث على خطوات البحث العلمي خطوة خطوة، نظر للإرتباط الوثيق فيما بينها، وتعد مرحلة وضع الفروض خطوة أساسية من خطوات البحث العلمي، بحيث "يعرفها خير الدين علي عويس بأنها: إجابة محتملة عن سؤال البحث أو استنتاج مبني على معلومات سابقة، أما محمود عبد الحليم منسي فقد عرفها بأنها: التفسير المحتمل للمشكلة المدروسة" ومنه في دراستنا إنطلاقا من الفرضية العامة التالية:

*مامدى توافر الكفاءات المطلوبة لدى مدراء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بشكل كبير

وضمن هذه الفرضية العامة تندرج فرضيتين فرعيتين على النحو التالي:

مامدى توافر الكفاءات الشخصية لدى مدراء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بشكل كبير

مامدى توافر الكفاءات الإدارية لدى مدراء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بشكل كبير

مجتمع الدراسة:

تم إجراء الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية الستة التي تنشط في المجالات: أقمصة جن جن بجيجل، الشركة الإفريقية الزجاج الطاهير بجيجل، مؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة: الكاتمية للفلين بجيجل، مؤسسة دباغة للجلود الحدادة بجيجل، مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، مؤسسة إنتاج الكهرباء أشواط بجيجل.

حيث تم مسح آراء أفراد العاملين لإدارة الموارد البشرية من أجل التوقف على وجهها نظرهم بخصوص الجوانب الإحصائية والإدارية وقد تم اختيار هذا المجتمع بالنظر إلى أهداف الدراسة وتساؤلاتها لهذا فقد اخترنا المؤسسات الموجودة بولاية جيجل

ثالثا: عينة الدراسة:

يلجأ الباحثون إلى الإعتماد على عينات البحث عندما يكون مجتمع الدراسة كبيرا إذ "تعد العينة إحدى الأسس الهامة التي يعتمد عليها الباحث العلمي بالأخص البحوث الإجتماعية نظرا لأنها تساعد في الحصول على المعلومات الهامة والخاصة بالبحث بأقل جهد ممكن وبأقل وقت وتكلفة".

حيث أن العينة عبارة عن إختبار جزء من وحدات مجتمع البحث إختبارا عشوئيا أو منظما، فهي الجزء الذي يؤدي إلى معرفة الكل بأقل جهد، شرط أن تكون ممثلة تمثيلا صحيحا لمجتمع البحث، ويمكن تعميم نتائجها عليه. ونظرا لتباين خصائص مجتمع الدراسة فإننا قمنا بإتباع أسلوب العينة القصدية حتى تكون عينة دراستنا ممثلة للمجتمع.

حيث قمنا بإستهداف قيد الدراسة الموظفين والعاملين بفروع الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة على مستوى إدارة مديريات إدارة الموارد البشرية بحكم علاقتهم المباشرة مع مدراء الموارد البشرية، وإستبعادنا بقية الأفراد لعدم قدرتهم على إفادتنا بمعطيات او تفاصيل تخدم موضوع الدراسة، وبهذا فقد إستقر إختيارنا على تفاصيل 58مبحوثين جاءت موزعة على الشكل التالي:

عدد الموظفين بمديرية الموارد البشرية	المؤسسة
09	الشركة الإفريقية الزجاج الطاهير جيجل
08	مؤسسة الوطنية للفلين و المواد العازلة: الكاتمية للفلين بجيجل
08	مؤسسة دباغة الجلود الحدادة جيجل
09	مؤسسة الخزف الصحي بالميلية
10	اقمصة جن جن بجيجل
14	مؤسسة انتاج الكهرباء اشواط جيجل
58	المجموع

الجدول رقم (2): يمثل عينة الدراسة

رابعا :أدوات جمع البيانات:

قد لا يختلف إثنان بأن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض حيث أن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة ولكي يتمكن الباحث من الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه عليه أن يختار الأدوات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتوافق معه وفي دراستنا لموضوع بحثنا فإننا استخدمنا الأدوات التالية:الملاحظة، الإستمارة، المقابلة، الوثائق والسجلات.

1- الملاحظة:

تعد الملاحظة من أقدم وسائل جمع المعلومات وهي تعد من الطرق الهامة التي استخدمت لجمع البيانات ومن هنا تعرف الملاحظة بأنها: "تقنية مباشرة للتقصي العلمي للحقائق بطريقة

غير موجهة، إذ تعتبر من العمليات الأساسية التي يستعين بها الدارس حيث أنها تقدم مشاهدات أو وقائع معينة تتصل بالسلوك أو تصرف أو الظاهرة محل الدراسة¹، بمعنى أنها أداة تعتمد على حواس الباحث وقدرته على ترجمة ملاحظته في ميدان البحث، وتساعد الملاحظة على جمع المعلومات المتصلة بسلوك أفراد العينة، إذ إن الباحث يلاحظ ما يحدث ويسجل ملاحظاته ومشاهداته كما عايشها في الواقع كما يعتمد على شاهده في إستخلاص النتائج الخاصة، وعليه فدراستنا هذه إعتمدت على الملاحظة البسيطة لجمع البيانات التي تخدم موضوع بحثنا، وكان ذلك من خلال الزيارات المتعددة للمؤسسة والتنقل بين أقسامها أين تم ملاحظة بيئة العمل، وكذلك الظروف الفيزيائية التي يؤدي فيها العاملين مهامهم، ومن أهم هذه الملاحظات مايلي:

- طبيعة العمل داخلها
- معرفة ظروف العمل
- كيفية أداء العمال لواجباتهم المتعلقة بطبيعة مناصبهم
- لاحظنا وجود علاقات عمل رسمية يسودها الإحترام والتقدير
- ظروف العمل

2- الإستمارة:

تعد الإستمارة من أكثر وسائل جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية لكونها أقل جهدا ووقتا وتكلفة، ويستطيع الباحث من خلالها الإحاطة بمختلف جوانب مشكلة البحث بطرحه العديد من الأسئلة عبر مختلف محاورها بما يسمح للباحث الحصول على معلومات ومعطيات مهمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، ولهذا ستكون الإستمارة في بحثنا هذا الأداة الأساسية في جمع البيانات ويمكن تعريفها: "نموذج يضم أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تسليم الإستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو عن طريق البريد"²

1- سامي عرفيج: البحث العلمي وأساليبه، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط1999، ص2، ص107

1-رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منثوري، ط1، قسنطينة، 1999، ص191.

تضمنت إستمارتنا على 63 سؤالاً موجهة إلى المبحوثين قسمت إلى ثلاثة محاور تماشياً مع فرضيات البحث وهي كالآتي:

المحور الأول: تناولنا فيه البيانات الشخصية، من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 06

المحور الثاني: تمحورت أسئلته حول الكفاءات الشخصية، ويضم 09 أسئلة

المحور الثالث: تمحورت أسئلته حول الكفاءات الإدارية، والتي تنقسم إلى ثلاثة محاور:

المحور 1: مجال كفاءة التنظيم وضمت 16 عبارة

المحور 2: مجال كفاءة التوجيه وضمت 17 عبارة

المحور 3: مجال كفاءة الرقابة وضمت 15 عبارة

إن صياغة إستمارة بحثنا بشكل نهائي، مر بمجموعة من المراحل كخطوة منهجية مهمة استخدمنا نموذج لهولاند من أجل التعرف على الخصائص الشخصية كما تم تطبيق نموذج "ميل" لقياس الكفاءات الإدارية التي تضم التوجيه والتنظيم والرقابة.

ولقد قمنا بإعداد إستمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعطيات ومعرفة مدى قابلية الإجابة عليها من قبل المبحوثين.

- عرض الاستمارة على المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات
- تعديل الاستمارة حسب توجيهات المشرف وما يراه مناسباً ليتم توزيعها في شكلها النهائي

3- المقابلة:

استخدمت المقابلة تدعيماً للإستمارة في جميع المعلومات والبيانات لموضوع بحثنا ومعرفة أبعادها الميدانية إذ توجد معلومات أساسية لا يمكننا الوصول إليها إلا عن طريق إجراء مقابلة مع المبحوثين.

والمقابلة حسب علي غربي¹ تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف المواجهة، يحاول أحدهما (الباحث) أن يعرف بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر (المبحوثين)، والتي تدور حول خبراته أو آرائه ومعتقداته، تكون ذات صلة بالظاهرة قيد الدراسة¹

وقد اعتمدنا على هذا النوع من المقابلة مع المسؤولين بالمؤسسة أين جرى حوار بيننا في شكل أسئلة تلقائية لم يكن مخطط لها سابقاً حيث تعرفنا على مجموعة من المعطيات أفدتنا لاحقاً في ضبط الاستمارة حول:

1 - علي غربي: أبجديات المنهجية كتابة الرسائل الجامعية، منشورات مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، ط2، الجزائر، 2009، ص116

نشاط المؤسسة

إن مستوى التعليمي للعمال بالمؤسسة ينحصر على الأغلب في المستوى الثانوي والجامعي مع وجود نسبة ضئيلة لفئة المستوى المتوسط، مع انعدام لدوى المستوى الابتدائي ودون المستوى. المؤسسة تطمح لتحقيق أعلى المراتب قدرتهم على التحكم في التكنولوجيا وأجهزة الكمبيوتر. أما النوع الثاني من المقابلة فقد اعتمدنا على مقابلة مقننة من خلال اللقاء الذي تم مع مسؤولين الموارد البشرية ورؤساء المصالح، المالية والمحاسبة والسيكربثارية بمؤسسات بتاريخ 9 ماي إلى غاية 4 جوان، أين قمنا بطرح أسئلة تدور حول محاور الاستثمار بغية تدعيم أسئلتنا بجمع المعلومات والإستفادة منها في التحليل وهي كالآتي:

- هل المدير لديه معرفة بمكونات الهيكل التنظيمي

- هل لديه معرفة في تحديد مسؤوليات العمل

- هل يتمتع بخبرة كافية في إدارة العمل

- هل يملك المهارة الكافية في إدارة المؤسسة

- هل لديه معرفة بنظام المكافآت في المؤسسة

- هل يملك القدرة على اتخاذ القرارات

4- الوثائق والسجلات:

تعتبر السجلات والوثائق من الأدوات الهامة والمساعدة في الوقت نفسه على جميع البيانات والمعلومات، ومن خلال زيارتنا للمؤسسات كانت السجلات من بين ما نبهنا إلى الإطلاع على سياستها وبعض القوانين الداخلية التي تحكم عملية العمل، وكذا الوثائق التي ساعدتنا بشكل كبير على إختيار مجتمع الدراسة وتحليل وتفسير بياناتها وهي:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

- المعلومات الخاصة بنشأة وتطور المؤسسة وبإطارها الجغرافي والبشري¹

1- صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم، ط 1، الجزائر، د س، ص 90.

خامسا: منهج الدراسة:

يلعب المنهج دورا هاما وأساسيا في كشف عن مختلف الظواهر التي يمكن للباحث فهم ما يحيط بالمنهج هو « مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة، أو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار أو الإجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي نجهلها، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين الذين لا يعرفونها »¹.

وعليه وبغية رصد ميكانيزمات وأبعاد موضوع دراستنا كفاءات مدراء الموارد البشرية بمؤسسات الإقتصادية وقصد دراسة واقع الظاهرة وتحليل أبعادها تم اعتمادنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقوم بوصف الظاهرة المدروسة ويصورها لنا كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واختطاعها للدراسة الدقيقة حيث يعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداما في الدراسات الاجتماعية في فهم الظواهر المدروسة، وقد اعتمدنا هذا المنهج في مراحل دراستنا انطلاقا من الاعتبارات والمبررات التالية:

- ساعدتنا في وصف كفاءات مدراء الموارد البشرية، على اعتبار انه هو الملائم لجمع اكبر قدر ممكن من المعلومات والمعطيات الكمية و الكيفية بخصوص دراستها الظاهرة مراد دراستها
- سمح لنا بجمع معلومات عن كفاءة مدراء الموارد البشرية وتبويبها وتحليلها في ضوء أهداف وتساؤلات الدراسة.

سادسا: أساليب التحليل :

يعتمد معظم الباحثين في مختلف الدراسات العلمية خصوصا دراسة الظواهر الاجتماعية على نوعين من أساليب التحليل هما الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي .

أ- الأسلوب الكمي :

1- رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر، ط 1، الجزائر، 2007، ص 86.

يتجلى هذا الأسلوب في تكميم بيانات الدراسة على شكل تكرارات ثم حساب النسب المئوية وقمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختيار "ق" والدرجة المعنوية وذلك من خلال عرض البيانات الإحصائية الكمية التي تم إدخالها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS والتي جمعت عبر أداة الدراسة المتمثلة في مدى توفر كفاءات مدراء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية للقطاع العام، وللإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية ومنا بحساب المتوسطات الحسابية لكل فقرة والدرجة الكلية الأداة، ومن خلال إجابة المبحوثين على أسئلة محاور أداة الاستبيان وفقا لترتيبها ثم حساب المدى وهو عبارة عن أكبر قيمة - اصغر قيمة وفق مقياس ليكرت الثلاثي أي (3 - 2 = 1)

- ثم تحديد كل خلية من خلال قسمة المدى على عدد الخلية مقياس ليكرت أي (3 = 0.66) .

- إضافة اصغر قيمة (1) للخلية (0.66) للحصول على أعلى قيمة للخلية كما هو موضح في الجدول :

طول الفترة	درجة الأثر
1 - 1.66	قليلة
1.67 - 2.33	متوسطة
2.34 - 3	كبيرة

الجدول رقم (3): مقياس المدى ودرجة التأثير:

ب- الأسلوب الكيفي :

يتجلى هذا الأسلوب في عرض وتحليل البيانات الكيفية التي تم جمعها عن طريق المقابلات، والملاحظات والوثائق والسجلات التي تمت بميدان الدراسة وما تطرقنا إليه في الجانب النظري للدراسة، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة المطروحة .

خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل للإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا، كونها تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، بدأ بتحديد مجالات الدراسة (المجال الجغرافي، البشري، الزمني)، للتعرف على مجتمع البحث، إلى جانب ذلك الفروض العلمية وتحديد عينة الدراسة، وكذا توضيح أدوات جمع البيانات (الملاحظة، الاستمارة، المقابلة، الوثائق والسجلات)، إضافة الي توضيح المنهج المعتمد عليه وهو المنهج الوصفي التحليلي، كونه ملائم لطبيعة موضوع الدراسة ومن تم توضيح الاساليب المعتمدة في تحليل معطيات الميدان وهما الأسلوب الكمي والكيفي.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد

أولا عرض وتحليل وتفسير البيانات

ثانيا مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثالثا مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الدراسات السابقة

رابعا مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات

خامسا النتائج العام لدراسة

سادسا الاقتراحات والتوصيات

خلاصة الفصل

تمهيد :

بعد التعرض في الفصل السابق إلى مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة ، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض بيانات الدراسة في الجداول الإحصائية ومن ثم تحليلها وتفسيرها بالاستناد إلى ماتم الحصول عليه خلال دراستنا الميدانية من مختلف مصادر المعلومات ومن ثم الخروج بنتائج حول الموضوع ومناقشتها في ضوء الفرضيات من أجل إثبات أو عدم إثبات هذه الفرضيات، و في ضوء الدراسات السابقة والنظريات المفسرة أيضا وصولا إلى النتائج العامة التي أكدت لنا توافر الكفاءات الشخصية و الإدارية لدى مدراء الموارد البشرية بشكل متوسط أي تحقيق الفرضية بشكل جزئي، وأخيرا قمنا بعرض بعض التوصيات والاقتراحات الخاصة بهذه الدراسة .

أولاً : عرض تحليل وتفسير بيانات الاستمارة

المحور الأول:البيانات الشخصية

الجدول رقم (01):الجنس

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
ذكر	29	50
أنثى	29	50
المجموع	58	100

المصدر اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 01 الذي يمثل توزيع الجنس على المبحوثين نجد نسب متساوية بين فئة الذكور وفئة الإناث وتمثل 29 فرد أي بنسبة 50% ، هذا ما يفسر طبيعة العمل بمصلحة إدارة الموارد البشرية تتناسب مع الجنسين معا و تتلاءم مع طبيعة كل جنس فيهم.و كذلك زيادة مستوى تواجد المرأة في الوظائف الإدارية في السنوات الأخيرة.

الجدول رقم (02): السن

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 20سنة	0	0
من 20سنة إلى 30سنة	3	5.2
من 30سنة إلى 40سنة	31	53.4
من 40سنة إلى 50سنة	20	34.5
أكثر من 50سنة	4	6.9
المجموع	58	100

المصدر اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 02 نرى أن نسبة كبيرة تمثل الفئة الشابة من 30سنة إلى 40سنة ما يعادل فرد 31 تليها فئة من 40 إلى 50سنة ب 20 فرد وبنسب متقاربة قيلا الفئة أكثر من 50سنة 4 أفراد والفئة من 20سنة إلى 30سنة 3 أفراد ، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي يحتاج إلى موظفين

يتميزون بالسرعة ودافعية أكبر نحو العمل وما يتمتعون به من نشاط وحيوية و تحقيق مكانة مرموقة ، كما يتم الاعتماد عليهم في مختلف مراحلها الإنتاجية وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

الجدول رقم (03):الحالة العائلية

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
أعزب	21	36.2
متزوج	36	62.1
أرمل	01	1.7
المجموع	58	100

المصدر اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 03 والدي يمثل الحالة العائلية لأفراد العينة نجد أن اغلب المبحوثين متزوجين بنسبة 62.1% أي ما يعادل 36 فرد، تليها 21 فرد عزاب أي بنسبة 36.2%، وسجلنا فرد واحد فقط أرمل بنسبة 1.7% وهذه النسبة متوافقة جدا مع متغير السن ، حيث هو السن الطبيعي للزواج والاستقرار كما أن الإمكانيات المادية تسمح له بتأسيس عائلة وتوفير احتياجاتها كما أن سنه يحول له بتحمل المسؤولية والتصرف بوعي وهذا ما يدفعهم إلى الاجتهاد الدائم للمحافظة على مناصبهم.

الجدول رقم (04):المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	02	3.4
ثانوي	15	25.9
جامعي	41	70.7
المجموع	58	100

المصدر اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 04 المستوى التعليمي نلاحظ المستوى الأكبر الجامعي ب 70.7% أي ما يعادل 41 فرد تليها المستوى الثانوي بنسبة 25.9% اي 15 فردا و أخيرا المستوى المتوسط بنسبة 3.4 % أي 2 فردين.وهذا ما يدل على أن المؤسسات الاقتصادية تحرص على استقطاب الأفراد ذو كفاءات ومؤهلات علمية عالية بما يتناسب مع عمل إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى

تطوير إطاراتها لاستقطاب الكفاءات المتعلمة خاصة آن أفراد العينة من إطارات المؤسسة.أي يعملون بالإدارة الوسطى.

الجدول رقم (05) : الأجر

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 20000.00 دج	1	1.7
من 20000.00 إلى 30000.00 دج	9	15.5
من 30000.00 إلى 40000.00 دج	23	39.7
من 40000.00 إلى 50000.00 دج	15	25.9
أكثر من 50000.00 دج	10	17.2
المجموع	58	100

المصدر اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 05 :الذي يمثل الأجر لدى أفراد العينة حيث وجدنا أن اكبر اجر لدى المبحوثين هو من 30000.00 دج إلى 40000.00 دج بنسبة 39.7% أي ما يعادل 23 فردا، ثم تليها الأجر من 40000.00 دج إلى 50000.00 دج بنسبة 25.9% أي ما يعادل 15 فردا، ثم تليها الأفراد الذين يتحصلون على اجر أكثر من 50000.00 دج بنسبة 17.2% أي 10 أفراد، وبنسبة 15.5% أي ما يعادل 9 أفراد من الذين يتحصلون على اجر بين 20000.00 دج و 30000.00 دج، وأخيرا بنسبة ضئيلة الافراد الذين يتحصلون على اجر اقل من 20000.00 دج ويمثل 1.7%.

ويعود سبب اختلاف في الأجر إلى طبيعة المناصب التي يشغلونها باعتبار أن كل منصب له اجر محدد سلفا يدفع للعمال شهريا مقابل الجهود المبذولة.

الجدول رقم (06) : الاقدمية في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5سنوات	7	12.1
من 5سنوات إلى 10سنوات	22	37.9
من 10سنوات إلى 15سنة	20	34.5
من 15سنة إلى 20سنة	6	10.3
من 20سنة فما فوق	3	5.2
المجموع	58	100

المصدر : اعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 06 الذي تمثل الخبرة لدى أفراد العينة حيث نجد نسب متقاربة بين اللذين يحملون خبرة من 5 الى 10 ومن 10 إلى 15سنة ما تقدر 37.9% و 34.5% على التوالي تليها الأفراد الذين لديهم اقل من 5سنوات والذين لديهم من 15 إلى 20سنة بنسب متقاربة تتمثل في 12.1 % و 10.3% وأخيرا الذين لديهم أكثر من 20سنة عمل بنسبة 5.2%، ويعود هذا ان أغلبية عمال المؤسسة لديهم خبرة كافية في مجال عملهم ،ما يجعل من المؤسسة تتمسك بهم بحكم خبرتهم وإتقانهم للعمل ومعرفتهم بنظامه فالمؤسسة تأخذ على عاتقها بدل الجهد والوقت وتكاليف التخزين بالنسبة للعمال الجدد لاكتسابهم الخبرة المهني.

المحور الثاني: الكفاءات الشخصية

الجدول رقم (07): يمثل الكفاءات الشخصية

العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Ft	القيمة المعنوية	درجة الأثر
يميل مدير الموارد البشرية إلى العمل مع فريق في	2	2		4	8	12	17	11	1	1	6,2	1,82	25,92	0,00	متوسطة
	3,4	3		7	14	21	29	19	2	1,7					

														شكل تعاوني			
متوسطة	0,00	23,76	1,99	6,2	1	3	15	9	11	9	4	2	3	1	التكرارات	يتصف مدير الموارد البشرية بالثقة والجدارة والنسبة والالتزام بالقواعد والقيم	2
					1,7	5	26	16	19	16	7	3	5	1,7	النسبة المئوية		
متوسطة	0,00	21,20	2,03	5,65	0	1	14	7	8	15	3	5	3	2	التكرارات	يتميز مدير الموارد البشرية بقدرته على التكيف ومواجهة ضغوط العمل	3
					2	24	12	14	26	5	9	5	3,4	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	23,511	1,79	5,55	1	2	3	9	16	15	6	3	0	3	التكرارات	يتسم مدير الموارد البشرية بميله إلى الأناقة والقلب و التواصل مع الزملاء	4
					1,7	3	5	16	28	26	10	5	0	5,2	النسبة المئوية		
متوسطة	0,00	22,242	1,76	5,15	0	0	5	10	8	19	5	5	5	1	التكرارات	يتميز مدير الموارد البشرية	5

					1,7	9	9	9	9	33	14	17	9	0	0	النسبة المئوية	بتركيزه على أمر ذات أهمية والتعبير عن الأفكار والآراء بثقة واندفاع عن المعتقدات الشخصية		
متوسطة	0,00	22,459	1,7	5,02	3	3	4	7	17	13	9	2	0	0	التكرارات	يقوم مدير الموارد البشرية عادة بتحفيز الزملاء العاملين معه	6		
متوسطة	0,00	22,267	1,91	5,58	2	3	1	5	18	14	7	4	2	2	التكرارات	يقوم مدير الموارد البشرية بالعمل لساعات إضافية آدا لزم الأمر والوفاء بالمواعيد مستويات عالية من الوقت والطاقة	7		

						0	0	4	14	10	17	4	2	2	5	التكرارات	يهتم مدير الموارد البشرية بالتركيز على التخطيط طويلة المدى والإستراتيجية وتصور الاحتمالات والطوارئ المستقبلية الإدارية	8
متوسطة	0,00	21,055	1,9	5,27		0	0	7	24	17	29	7	3	3	8,6	النسبة المئوية		
						0	2	7	11	9	18	4	2	3	2	التكرارات	يتسم مدير الموارد البشرية بقدرته على مراقبة ذاته وتفاعلاته مع الزملاء في العمل	9
متوسطة	0,00	22,904	1,86	5,6		0	3	12	19	16	31	7	3	5	3,4	النسبة المئوية		
متوسطة	0,00	30,11	1,41	5,58	المعدل العام للكفاءات الشخصية													

المصدر: اعتمادا على مخرجات spss

من خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (07) تم ترتيب استجابات أفراد العينة تبعا لدرجة توفر الكفاءات الشخصية لدى مدرء الموارد البشرية ترتيبا تنازليا حسب درجة توفرها لدى مدرء الموارد

البشرية من وجهة نظر المرؤوسين أفراد العينة ، وذلك بناء على متوسط درجات الإجابات الخاصة بكل عبارة والتي جاءت كما يلي:

جاءت ا، 1بارتين رقم 01 و رقم 02الخاصة ب ميل مدير الموارد البشرية إلى العمل مع فريق في شكل تعاوني والعبارة اتصاف مدير الموارد البشرية بالثقة والجدارة والالتزام بالقواعد والقيم على التوالي على نفس درجة الأهمية و في الترتيب الأول من حيث درجة توفرها وذلك من وجهة نظر أفراد العينة حيث بلغ متوسطها الحسابي قيمة 6.20 درجة وبانحراف معياري 1.82، 11.9 على التوالي، وهي نتيجة أكدتها قيمة اختبار ف 25.924، و23.765 على التوالي و بدرجة معنوية 0.00. وهذا يفسر بشكل وطبيعة العمل معه ما يفرض عليه روح الجماعة في العمل إضافة إلى تطبيقه الصارم للقواعد والقيم التي يتحلى بها.

حيث حصلت العبارة رقم 01 على الدرجة 7 في أعلى نسبة وهي 29.3% ثم الدرجة 6 بنسبة 20.7 %تليها درجة 8 اي عال بنسبة 19%.تليها الدرجة 5 اي بدرجة متوسطة بنسبة 13.8 % ثم تليها بنسبة ضئيلة الدرجة 4 الدرجة 2 والدرجة 1 اي بنسبة منخفضة ، والعبارة رقم 02 تحصلت الدرجة 8 اي عال على نسبة 25.9 تليها الدرجة 6 بنسبة 19 ثم تليها الدرجة 7 والدرجة 5 اي متوسطة نفس النسبة المتمثل في 15.5 اي بدرجة متوسطة.

جاءت العبارة رقم 03 المتمثل في يتميز مدير الموارد البشرية بقدرته على التكيف ومواجهة ضغوط العمل في الترتيب الثاني من حيث درجة تواجدها وذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسطها الحسابي قيمة 5.65درجة وبانحراف معياري 2.03درجة . وهي نتيجة أكدتها قيمة الاختبار ف 21.206 و بدرجة معنوية قدرت 0.00 ، وهذا راجع لملاحظة أفراد العينة لمختلف ضغوط العمل اليومية التي يمر بها رئيسهم وقدرته على تجاوزها ،

حيث حصلت الدرجة 5 متوسط على اعلى نسبة 25.9%تليها الدرجة 8 عال 24.1 % ، اي من متوسطة إلى عال .

جاءت العبارة رقم09 الخاصة ب يتسم مدير الموارد البشرية بقدرته على مراقبة ذاته وتفاعلاته مع الزملاء في العمل في الترتيب الثالث من حيث درجة تواجدها وذلك وفق لآراء المبحوثين حيث بلغ متوسط درجات الإجابة قيمة 5.60 وبانحراف معياري 1.86 درجة . وهي نتيجة أكدتها قيمة الاختبار

ف 22.904. والتي بلغت 0.00 بدرجة معنوية ، وهذا بسبب التزامه للقواعد والنظام القائم في العمل أولاً قبل تلقينه للمرؤوسين ومحاسبتهم.

حيث حصلت الدرجة 5 على اعلى نسبة المتمثل في 31% تليها الدرجة 7 بنسبة 19% اي من المتوسط إلى العالي بدرجة متوسطة.

كما جاءت العبارة رقم 07 الخاصة ب يقوم مدير الموارد البشرية بالعمل لساعات إضافية اذا لزم الأمر والوفاء بالمواعيد مستويات عالية من الوقت والطاقة في الترتيب الرابع من حيث درجة تواجدها من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط درجة الاجابة قيمة 5.58 درجة وبانحراف معياري 1.91 درجة. وهي نتيجة اكدتها قيمة الاختبار ف 22.267. والتي بلغت 0.00 بدرجة معنوية، ويفسر بظروف العمل التي يمر بها مدير الموارد البشرية والتي تحتم عليه العمل لساعات إضافية و أهمية المنصب الحساسة والحيوي في المؤسسة. الذي يعتبر همزة وصل بين مختلف مصالح المؤسسة.

حيث نجد الدرجة 05 تحصلت على اعلى نسبة ب 29.3 ثم تليها الدرجة 6 بنسبة 22.4 ثم الدرجة 7 بنسبة 15.5 ثم تليها الدرجة رقم 4 بنسبة 12.1 ثم تليها الدرجة رقم 3 بنسبة 6.9 ثم تليها الدرجة رقم 08 بنسبة 3.4 وأخيرا الدرجة رقم 02 01 بنفس النسبة 5.2 أي بدرجة متوسطة.

جاءت العبارة رقم 04 الخاصة ب يتسم مدير الموارد البشرية بميله إلى الأناطية طيبة القلب والتواصل مع الزملاء في الترتيب الخامس من حيث درجة توفرها من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط درجة الإجابة قيمة 5.55 درجة وبانحراف معياري 1.80 درجة وهي نتيجة أكدتها قيمة الاختبار ف 23.511. والتي بلغت 0.00 بدرجة معنوية ، وهذا من خلال تواصله مع مختلف مستويات الموظفين واتصالهم به لقضاء مختلف حاجاتهم الادارية والاجتماعية مثل شهادات العمل وتعويض العطل المرضية وتبرير الغيابات فمن خلال مختلف التعاملات معه يظهر لهم طيبة قلبه.

حيث نجد الدرجة رقم 6 تحصلت على اعلى نسبة وهي 27.6 تليها الدرجة رقم 5 بنسبة 25.9 ثم تليها الدرجة رقم 07 بنسبة 15.5 ثم تليها الدرجة رقم 04 بنسبة 10.3 ثم تليها الدرجة رقم 01 و 03 و الدرجة رقم 08 بنسبة 5.2 ثم تليها الدرجة رقم 9 بنسبة 3.4 واخيرا الدرجة رقم 1.7 اي بدرجة متوسطة.

جاءت العبارة رقم 08 الخاصة ب يهتم مدير الموارد البشرية بالتركيز على التخطيط طويلة المدى والإستراتيجية وتصور الاحتمالات والطوارئ المستقبلية الادارية في الترتيب السادس من حيث

درجة توفرها من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط درجات الاجابة قيمة 5.27 وبانحراف المعياري 1.90. وهي نتيجة أكدتها قيمة الاختبار ف 21.055. والتي بلغت 0.00 بدرجة معنوية،

حيث نجد الدرجة رقم 5 تحصل على اعلى نسبة والتمثلة في 29.3 ثم تليها الدرجة رقم 7 بنسبة 24.1 ثم الدرجة رقم 6 بنسبة 17.2 ثم تليها الدرجة 1 بنسبة 8.6 ثم تليها الدرجة رقم 8 بنسبة 6.9 ثم تليها الدرجات رقم 2 ورقم 3 بنفس النسبة المتمثلة في 3.4.

جاءت العبارة رقم 05 الخاصة ب يتميز مدير الموارد البشرية بتركيزه على أمور ذات أهمية والتعبير عن الأفكار و الآراء بثقة واندفاع عن المعتقدات الشخصية في الترتيب السابع من حيث درجة تواجدها من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط درجات الإجابة قيمة 5.15 وبانحراف معياري قدره 1.79 درجة، وهي نتيجة أكدتها قيمة الاختبار ف 22.242. والتي بلغت 0.00 بدرجة معنوية، حيث تبرز هذه السمة ويلاحظونها مرؤوسيه من خلال صراع أهداف المؤسسة مع أهدافه الشخصية وغالبا ما يحرص على تلبية اهداف المؤسسة قبل كل شيء نظرا لحساسية المنصب الذي يعمل فيه.

حيث نجد الدرجة رقم 5 تحصلت على اعلى نسبة وهي 32.8 ثم تلتها الدرجة رقم 7 بنسبة 17.2 ثم تليها الدرجة رقم 6 بنسبة 13.8 ثم تليها الدرجات رقم 2، 4، 8، 3 بنفس النسبة وهي 8.6 وأخيرا الدرجة رقم 1 بنسبة 1.7. بدرجة متوسطة

جاءت العبارة رقم 06 والخاصة ب يقوم مدير الموارد البشرية عادة بتحفيز الزملاء العاملين معه في الترتيب الثامن من حيث درجة توفرها لدى مدراء الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة حيث بلغ متوسط درجات الإجابة قيمة 5.02 وبانحراف معياري 1.70. درجة، وهي نتيجة أكدتها قيمة الاختبار ف 22.459. والتي بلغت 0.00 بدرجة معنوية، هذا لكون مدير الموارد البشرية المسؤول الأول عن تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية والامتيازات والعلاوات للموظفين

حيث نجد الدرجة رقم 5 تحصل على أعلى نسبة والتمثلة في 29.3 ثم تليها الدرجة رقم 6 بنسبة 22.4 ثم الدرجة رقم 7 بنسبة 15.5. ثم تليها الدرجة رقم 4 بنسبة 12.1 ثم تليها الدرجة رقم 3 بنسبة 6.9 ثم تليها الدرجات رقم 1 ورقم 2 بنفس النسبة المتمثلة في 5.2 وأخيرا الدرجة رقم 8 بنسبة 3.4.

يتضح من البيانات الخاصة بالكفاءات الشخصية لمدرء الموارد البشرية من وجهة نظر مرؤوسهم في المؤسسات المدروسة بأنها متوفرة بشكل متوسط ، وهو ما نسبة قيمة المتوسط الحسابي العام 5.58 و بانحراف معياري قيمة 1.41 والتي بلغت 30.11 وبدرجة معنوية اقل من 0.05.

المحور الثالث :الكفاءات الإدارية

أولا : كفاءة التنظيم

الجدول رقم (08): يمثل كفاءة التنظيم

المحاور الرئيسية	المحاور الفرعية	العبارات	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف" T	القيمة المعنوية	درجة الأثر
كفاءة التنظيم	المعرفة	لديه معرفة بمكونات الهيكل التنظيمي لمؤسسته	11	26	21	2,17	0,73	22,7	0,00	متوسطة
			19	44,8	36,2					
		لديه معرفة في شروط اشغال الوظائف التي تحت اشرافه	11	26	21	2,17	0,73	22,7	0,00	متوسطة
			19	44,8	36,2					
		لديه معرفة في مفهوم نطاق الإشراف الإداري	11	28	19	2,14	0,71	22,87	0,00	متوسطة
			19	48,3	32,8					
	لديه معرفة في التنسيق بين الموارد التي تحت تصرفه (بشرية ،مادية)	10	34	14	2,06	0,81	24,42	0,00	متوسطة	
		17	58,6	24,1						

متوسطة	0,00	20,58	0,75	2,05	18	25	15	التكرارات	لديه معرفة في تحديد مسؤوليات العمل لمؤوسيه	5	المهارة
					31	43,1	26	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	21,7	0,76	2,09	18	27	13	التكرارات	لديه معرفة باجراءات العمل الواجب إتباعها في مؤسسته	6	
					31	46,6	22	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	19,37	0,81	2,06	21	20	17	التكرارات	يمتلك مهارة في تنسيق الموارد المتاحة	7	
					36,2	34,5	29	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	22,13	0,7	2,03	15	30	13	التكرارات	لديه مهارة في كتابة الوصف الوظيفي لمؤسسته	8	
متوسطة					25,9	51,7	22	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	22,97	0,7	2,03	14	32	12	التكرارات	يمتلك مهارة في إدارة الوقت وتنظيمه	10	
					24,1	55,2	21	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	20,93	0,77	2,03	20	24	14	التكرارات	لديه مهارة في تفويض الصلاحيات	11	
					34,5	41,4	24	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	19,74	0,81	2,12	23	19	16	التكرارات	لديه مهارة في تحليل اجراءات العمل	12	
					39,7	32,8	28	النسبة المئوية			

متوسطة	0,00	22,13	0,7	2,03	15	30	13	التكرارات	يمتلك خبرة في إدارة الموارد ويعمل على تجنيد المطلوب منه	13
					25,9	51,7	22	النسبة المئوية		
متوسطة	0,00	20,84	0,73	2,02	16	27	15	التكرارات	يستطيع أن يحدد لوزم الأداء المطلوبة	14
					27,6	46,6	26	النسبة المئوية		
متوسطة	0,00	22,44	0,76	2,09	17	29	12	التكرارات	يستطيع أن يجند الموارد المطلوبة للعمل لتحقيق الأهداف	15
					29,3	50	21	النسبة المئوية		
متوسطة	0,00	20,08	0,77	2,03	18	24	16	التكرارات	هو محل استشارة للموظفين الذين يعملون تحت إشرافه	16
					31	41,4	28	النسبة المئوية		
متوسطة	0,00	21,55	0,73	2,02	15	29	14	التكرارات	يملك خبرة في تحليل البيانات والمعلومات الواردة من مرؤوسيه	17
					25,9	50	24	النسبة المئوية		
متوسطة	0,00	29,1	0,54	2,08	المعدل العام لكفاءة التنظيم					

المصدر: اعتمادا على مخرج spss

من خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (08) تم ترتيب استجابات أفراد العينة تبعاً لدرجة توفر كفاءة التنظيم وبجميع محاوره (المعرفة، المهارة، الخبرة) ترتيباً تنازلياً حسب درجة توفرها لدى مدراء الموارد البشرية من وجهة نظر المرؤوسين، وذلك بناء على متوسط درجات الإجابات الخاصة بكل عبارة والتي جاءت كما يلي:

حيث نجد في المحور الفرعي الخاص ب المعرفة:

جاءت العبارة رقم 01 الخاصة ب المعرفة بمكونات الهيكل التنظيمي لمؤسسته والعبارة رقم 02 الخاصة ب المعرفة في شروط أشغال الوظائف التي تحت إشرافه على نفس درجة الأهمية و في الترتيب الأول من حيث درجة توفرها بنسب متساوية ،وذلك من وجهة نظر أفراد العينة حيث بلغ متوسطها الحسابي قيمة 2.17 درجة ودرجات انحراف معياري 0.73 درجة .وهي النتيجة التي اكدتها قيمة اختبار ف والتي بلغت 22.701 بدرجة معنوية 0.00 درجة، وهذا مرده إلى كونهم مسؤولين بالمؤسسات و يحوزون على مختلف الوثائق الخاصة كالهيكال التنظيمي، الخريطة التنظيمية.

جاءت العبارة رقم 03 الخاصة بالمعرفة في مفهوم نطاق الإشراف الإداري في الترتيب الثاني من حيث درجة تواجدها ، وذلك من وجهة نظر الأفراد المبحوثين ،فقد بلغ متوسطها الحسابي قيمة 2.14 درجة وبانحراف معياري بلغ 0.71 درجة،وهي النتيجة التي أكدتها قيمة اختبار ف والتي بلغت 2.14 بدرجة معنوية 0.00 درجة، وهذا راجع إلى حرص مدير الموارد البشرية على تطبيق محتوى الهيكل التنظيمي وتقسيم المهام وتمتعه بأداء جيد في العمل.

جاءت العبارة رقم 06 الخاصة ب المعرفة بإجراءات العمل الواجب اتباعها في دائرته في الترتيب الثالث من حيث درجة تواجدها ،وذلك من وجهة نظر أفراد العينة حيث بلغ متوسطها الحسابي قيمة 2.09 درجة وبانحراف معياري 0.73 درجة، وهي النتيجة التي أكدتها قيمة الاختبار ف والتي بلغت 21.70 بدرجة معنوية 0.00 درجة.وهذا راجع لطبيعة العمل الرسمي المحدد والمسند لوظيفة مدير الموارد البشرية.

جاءت العبارة رقم 04 الخاصة ب يمتلك معرفة في التنسيق بين الموارد التي تحت تصرفه (بشرية ،مادية) في الترتيب الرابع من حيث درجة تواجدها وهذا من وجهة نظر أفراد العينة حيث بلغ متوسطها حسابي قيمة 2.06 درجة وبانحراف معياري 0.81 درجة، وهي النتيجة التي أكدتها قيمة اختبار ف والتي

بلغت 24.42 بدرجة معنوية 0.00 درجة .وهذا راجع بمعرفة العمل والقدرة على الاتصال وتوحيد جهود المرؤوسين .

في المحور الفرعي الخاص بالمهارة نجد:

جاءت العبارة رقم 11 الخاصة ب المهارة في تحليل إجراءات العمل في الترتيب الأول من حيث درجة تواجدها وذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسطها الحسابي قيمة 2.12 درجة و بانحراف معياري بلغ 0.82 درجة، وهي النتيجة التي أكدتها قيمة اختبار ف والتي بلغت 19.74 بدرجة معنوية 0.00 درجة. وهذا يدل دراية المدير لمحتوى العمل وقدرته على تنظيمه بشكل يمكنه من القيام بالمهام بالشكل المطلوب.

في حين جاءت العبارة رقم 10 الخاصة ب المهارة في تفويض الصلاحيات في الترتيب الثاني من حيث درجة تواجدها ، وذلك من وجهة نظر المبحوثين ،فقد بلغ متوسطها الحسابي قيمة 2.10 درجة وبدرجة انحراف معياري قدره 0.76 ،وهي النتيجة التي أكدتها قيمة اختبار ف والتي بلغت 19.37 ودرجة معنوية 0.00 درجة، هنا يؤكد وجود معرفة تكفيه للعمل الجماعي والرغبة في نقل التعليم إلى المرؤوسين .

كما جاءت العبارة رقم 07 الخاصة ب المهارة في تنسيق الموارد المتاحة في الترتيب الثالث من حيث درجة تواجدها ، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة ،فقد بلغ متوسطها الحسابي قيمة 2.06 درجة و بانحراف معياري 0.81 درجة، وهي النتيجة التي أكدتها قيمة اختبار ف والتي بلغت 19.37 بدرجة معنوية 0.00 درجة، هنا يؤكد امتلاكه لكفاءات ومؤهلات ومعارف عالية في الأداء.

جاءت العبارتين رقم 08، 09 ، اقدره 0 المهارة في كتابة الوصف الوظيفي لمؤسسته و مهارة في إدارة الوقت وتنظيمه ، على نفس درجة الأهمية وفي الترتيب الرابع أين بلغ متوسطها الحسابي قيمة 2.03 درجة وبدرجات انحراف معياري قدره 0.70 درجة، 0.67 درجة على التوالي.، وهي درجة، التي أكدتتها قيمة الاختبار ف والتي بلغت 22.134 درجة، 22.974 على التوالي و درجة معنوية 0.00 درجة. ان الحضور والغياب من وظيفة ومهام إدارة الموارد البشرية لهذا نجده يجيد استخدام الوقت وتنظيمه عن طريق تفويض الصلاحيات لمرؤوسيه لاستغلال الوقت وعدم تعطيل الأعمال.

في المحور الفرعي الخاص بالخبرة نجد:

نجد العبارة رقم 13 خاصة ب تجنيد الموارد المطلوبة للعمل لتحقيق الأهداف في الترتيب الأول من حيث درجة تواجدها وفق لأفراد العينة ،حيث بلغ متوسط الحسابي قيمة 2.09 درجة و بانحراف معياري 0.71 درجة ،وهي النتيجة التي أكدتها قيمة اختبار ف والتي بلغت 22.44 بدرجة معنوية 0.00 درجة وهي قدرته على تحديد الموارد المالية والتركيز للقيام بالعمل والتي تم اكتسابها من خبرة العمل في المجال لعدة سنوات.

جاءت العبارة رقم 11 و 14 الخاصة بالخبرة في إدارة الموارد ويعمل على تجنيد المطلوب منه و محل استشارة للموظفين الذين يعملون تحت إشرافه على نفس درجة الأهمية و في الترتيب الثاني من حيث درجة تواجدها وفق لآراء المبحوثين،حيث بلغ متوسطها الحسابي قيمة 2.03 درجة و بدرجات انحراف معياري قدره 0.70 درجة، 0.13 بدرجةتوالي ،وهي النتيجة التي أكدتها قيمة اختبار ف والتي بلغت 22.13 بدرجة معنوية 0.00 وهذا راجع لطول مساره الوظيفي في نفس الوظيفة.

كما جاءت العبارتين رقم 12 ، و 15 الخاصة بتحديد لوازم الأداء المطلوبة و الخبرة في تحليل البيانات والمعلومات الواردة من مرؤوسيه على التوالي على نفس درجة الأهمية وفي الترتيب الثالث أين بلغ متوسطها الحسابي قيمة 2.02 درجة وبدرجات انحراف معياري قدره 0.71، 0.73 على التوالي ،وهي النتيجة التي أكدتها قيمة الاختبار ف والتي بلغت 20.83 بدرجة معنوية 0.00 درجة.لأنه بناء على تحليل البيانات والمعلومات الوارد من مرؤوسيه يقوم بتحديد لوازم كل فرد عامل لتأدية عمله المطلوب منه.

يتضح من البيانات الخاصة بالكفاءات الإدارية لمدرء الموارد البشرية من وجهة نظر المرؤوسين في المؤسسات المدروسة بانها متوفرة بشكل متوسط وهو ما نسبة قيمة المتوسط الحسابي العام 2.08 وبانحراف معياري عام قيمة 0.54 وهي نتيجة تؤكدتها قيمة اختبار "ف" والتي بلغت 29.10 وبدرجة معنوية اقل من 0.05.

ثانيا :كفاءة التوجيه (الاتصال ،التحفيز ، القيادة الإدارية)

الجدول رقم (09):يمثل كفاءة التوجيه

درجة الأثر	القيمة المعنوية	قيمة ف T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	العبارات		المحاور الفرعية	المحاور الرئيسية
								التكرارات	النسبة المئوية		
متوسطة	0,00	21,24	0,73	2,05	17	27	14	التكرارات	لديه معرفة بمعدلات أداء الموظفين العاملين في مؤسسته	1	كفاءة التوجيه المعرفه
					29,3	46,6	24,1	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	21,69	0,73	2,08	18	27	13	التكرارات	لديه معرفة بوسائل اتخاذ القرارات المناسبة	2	
					31	46,6	22,4	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	26,16	0,64	2,2	19	32	7	التكرارات	يملك معرفة بالقوانين والتشريعات الناظمة للعمل في دائرته	3	
					32,8	55,2	12,1	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	28,17	0,61	2,27	21	32	5	التكرارات	لديه معرفة بنظام المكافآت في المؤسسة	4	
					36,2	55,2	8,6	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	24,81	0,65	2,12	16	33	9	التكرارات	لديه معرفة بأساليب التوجيه المناسبة	5	
					27,6	56,9	15,5	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	25,35	0,65	2,17	18	32	8	التكرارات	يقرأ التقارير التي تصل إليه من مرؤوسيه بعناية	6	
					31	55,2	13,8	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	22,44	0,7	2,08	17	29	12	التكرارات	يمتلك مهارة	7	

					29,3	50	20,7	النسبة المئوية	ترجمة الأهداف الفرعية إلى إجراءات عملية	
متوسطة	0,00	21,38	0,7	1,96	13	30	15	التكرارات	قراراته تسهم في الوصول إلى الأهداف المخطط لها في مؤسسته	8
					22,4	51,7	25,9	النسبة المئوية		
متوسطة	0,00	23,45	0,67	2,06	15	32	11	التكرارات	ماهر في إعطاء التوجيهات الجيدة لمروؤسيه	9
					25,9	55,2	19	النسبة المئوية		
متوسطة	0,00	23,45	0,67	2,06	15	32	11	التكرارات	يجيد فهم حوارات العمل التي تدور بينه وبين زملائه	10
					25,9	55,2	19	النسبة المئوية		
متوسطة	0,00	24,42	0,64	2,06	14	34	10	التكرارات	يقدم مقترحات لآليات منح المكافآت	11
					24,1	58,6	17,2	النسبة المئوية		
متوسطة		23,66	0,66	2,05	14	33	11	التكرارات	لديه مهارة في حل النزاعات بين مروؤسيه	12
					24,1	56,9	19	النسبة المئوية		
متوسطة	0,00	23,27	0,68	2,08	16	31	11	التكرارات	ماهر في كسب رضى كافة الموظفين حول المكافآت	13
					27,6	53,4	19	النسبة المئوية		
متوسطة	0,00	19,98	0,78	2,05	19	23	16	التكرارات	يستطيع ان يحول الخطط لإستراتيجية إلى خطط تشغيلية (تنفيذية)	14
					32,8	39,7	27,6	النسبة المئوية		
متوسطة	0,00	22,97	0,67	2,03	14	32	12	التكرارات	يتقن توزيع الأدوار وفق متطلبات العمل	15
					24,1	55,2	20,7	النسبة المئوية		
متوسطة	0,00	19,98	0,78	2,05	19	23	16	التكرارات	يمتلك خبرة فن استماع لأراء المختلفة	16
					32,8	39,7	27,6	النسبة المئوية		

متوسطة	0,00	10,07	0,61	2,13	13	28	16	التكرارات	يتقن توزيع الأدوار وفق متطلبات العمل	17
					22,4	48,3	27,6	النسبة المئوية		
متوسطة	0,00	35,5	0,44	2,09	المعدل العام لكفاءة للتوجيه					

المصدر :اعتمادا على مخارج spss

من خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (09) تم ترتيب استجابات أفراد العينة تبعا لدرجة كفاءة التوجيه لدى مدراء الموارد البشرية ترتيبا تنازليا حسب درجة توفرها لدى مدراء الموارد البشرية من وجهة نظر المرؤوسين أفراد العينة ، وذلك بناء على متوسط درجات الإجابات الخاصة بكل عبارة والتي جاءت كما يلي :

في المحور الفرعي الخاص بالمعرفة نجد:

جاءت العبارة رقم (04) الخاصة ب المعرفة بنظام المكافآت في المؤسسة في الترتيب الأول من حيث درجة توفرها وذلك من وجهة نظر أفراد العينة حيث بلغ متوسط حسابي قيمته 2.27 درجة وانحراف معياري 0.61 وهي نتيجة أكدتها قيمة اختبار "ف" 28.165 وبدرجة معنوية 0.00 لأنه المسؤول المباشر على العملية والمكلف بالإشراف على تحديد المنح والامتيازات الخاصة بالعمل بالمؤسسة.

جاءت العبارة رقم 03 الخاصة بالمعرفة بالقوانين والنشريات الناظمة للعمل في مؤسسته في الترتيب الثاني من حيث درجة توفرها وذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط حسابي قيمة 2.20 درجة وانحراف معياري 0.64 وهي نتيجة اكدتها قيمة "ف" 20.166 وبدرجة معنوية 0.00 لأنها جزء من مهامه ويشرف على تطبيقها ومتابعتها كما انه يشارك في صياغة الاتفاقيات الجماعية والمصادقة عليها.

جاءت العبارة رقم(06) الخاصة بالمعرفة بقراءته للتقارير التي تصل إليه من مرؤوسيه بعناية في الترتيب الثالث من حيث درجة توفرها وذلك من وجهة نظر المستخدمين حيث بلغ متوسط حسابي 2.17 درجة وانحراف معياري 0.65 وهي نتيجة أكدتها قيمة اختبار "ف" 25.352 وبدرجة معنوية 0.00 وهذا يعود ويؤكد على مدى انضباطه في عمله وإلى المسؤوليات يتمتع بها وتطبيقه للقوانين .

جاءت العبارة رقم (05) الخاصة ب المعرفة بأساليب التوجيه المناسبة في الترتيب الرابع من حيث درجة توفرها وذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط حسابي قيمة 2.12 درجة وانحراف معياري

1.65 وهي نتيجة أكدتها قيمة اختبار " ف" 24.84 وبدرجة معنوية 0.00 ، وهذا يرجع من خلال ملاحظة مرؤوسيه لكيفية تطبيق أساليب توجيههم للقيام بعملهم.

جاءت العبارة رقم (02) الخاصة ب المعرفة بوسائل اتخاذ القرارات المناسبة في الترتيب الخامس من حيث درجة توفرها وذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط حسابي قيمة 2.08 درجة وبانحراف معياري 0.73 وهي نتيجة أكدتها قيمة اختبار " ف" 21.69 معنوية 0.00 ، وهذا يرجع إلى كفاءته العلمية الذي يسمح له بالتوفيق مع الوظائف التي يشغلها ويساعده على تأدية المهام بكفاءة وتحقيق الفعالية ،وقدرته على الانسجام مع العمال وتحفيزهم ، وعلى مواكبة جميع التغيرات .

جاءت العبارة رقم (01) الخاصة بالمعرفة بمعدلات أداء الموظفين العاملين في المؤسسة في الترتيب السادس من حيث درجة توفرها من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط الحسابي قيمة 2.05 درجة وبانحراف معياري 0.73 وهي النتيجة التي أكدتها قيمة الاختبار " ف" 21.241 وبدرجة معنوية 0.00 و هذا باعتباره المسؤول المباشر على إشراف العمال ،مما يكون على اطلاع الكامل بمستوى أداء كل موظف لديه .

في المحور الفرعي الخاص بالمهارة :

جاءتا العبارة رقم (07) و(13) الخاصة بالمهارة في ترجمة الأهداف الفرعية إلى إجراءات عملية و المهارة في كسب رضي كافة الموظفين حول المكافآت على نفس درجة الأهمية وفي الترتيب الأول من حيث درجة توفرها من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط الحسابي قيمة 2.08 درجة وبانحراف معياري 0.70 و 0.68 وهي النتيجة التي أكدتها قيمة الاختبار " ف" 22.442 و 23.271 وبدرجة معنوية 0.00 و هذا راجع إلى قدرته على التوفيق بين مهام وظيفته مما يساعده على تأديتها بكفاءة وقدرته على الانسجام مع العمال و تحفيزهم .

جاءت العبارة رقم (09) و(10) و(11) المهارة في إعطاء التوجيه الجيد لمرؤوسيه ،ينقن فهم الحوارات بينه وبين زملائه ، تقديمه لمقترحات لآليات منح المكافآت ، على التوالي على نفس درجة الأهمية وفي الترتيب الثاني من حيث درجة توفرها من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط الحسابي قيمة 2.06 درجة وبانحراف معياري 0.67 و 0.67 و 0.64 على التوالي وهي النتيجة التي أكدتها قيمة الاختبار " ف" 23.455 و 23.455 و 24.424 وبدرجة معنوية 0.00 وترجع درابته الكاملة بطرق الاتصال فيما

بينهم والمبادرات بين الطرفين بشأن العمل وتحديد الأهداف والمقترحات مما يؤدي إلى تبادل الخبرات بين العمال والمدير لتحقيق دقة العمل.

جاءت العبارة رقم (12) المهارة في حل النزاعات بين مرؤوسيه في الترتيب الثالث من حيث درجة توفرها من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط الحسابي قيمة 2.05 درجة وبانحراف معياري 0.66 وهي النتيجة التي أكدتها قيمة الاختبار " ف " 23.668 وبدرجة معنوية 0.00 و هذا راجع إلى امتلاكه المعارف والمهارات في أسلوب التفاوض و التفاوض بين المتخصصين و حكمته في الإصلاح.

جاءت العبارة رقم (08) إسهام قراراته في الوصول إلى الأهداف المخطط لها في مؤسسته في الترتيب الرابع من حيث درجة توفرها من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط الحسابي قيمة 1.96 درجة وبانحراف معياري 0.70 وهي النتيجة التي أكدتها قيمة الاختبار " ف " 21.384 وبدرجة معنوي 0.00 ، وهذا يرجع إلى قدرة المدير على تشخيص واقع المؤسسة مما يجعل قراراته توافق مع الأهداف المخطط لها .

في المحور الفرعي الخاص بالخبرة :

جاءت العبارة رقم (17) الخاصة بإتقانه لتوزيع المكافآت ضمن الإطار المخطط له في الترتيب الأول من حيث درجة توفرها من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط الحسابي قيمة 2.13 درجة وبانحراف معياري 1.61 وهي النتيجة التي اكدتها قيمة الاختبار " ف " 10.74 وبدرجة معنوية 0.00 و يرجع هذا ان المؤسسة تعتمد في تعاملها مع العمال على التحفيز في عملهم من خلال تقديم المكافآت بشكل يتلاءم مع المهام و المجهودات التي يقومون بها.

جاءت العبارة رقم (14) و (16) الخاصة ب استطاعته ان يحول الخطط الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية ، يمتلك خبرة فن استماع لأراء المختلفة على نفس درجة الأهمية و في الترتيب الثاني من حيث درجة توفرها من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط الحسابي قيمة 2.05 درجة وبانحراف معياري 0.78 وهي النتيجة التي أكدتها قيمة الاختبار " ف " 19.985 وبدرجة معنوية 0.00 و هذا يرجع إلى لامتلاك المعرفة الكاملة والمهارة في ترجمة الأهداف الفرعية إلى إجراءات عملية وبما أن قراره تسهم في الوصول إلى الأهداف المخطط لها فاصبح يملك الخبرة في ذلك .

جاءت العبارة رقم (15) الخاصة بإتقانه لتوزيع الأدوار وفق متطلبات العمل في الترتيب الثالث من حيث درجة توفرها من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط الحسابي قيمة 2.03 درجة وبانحراف معياري 0.67 وهي النتيجة التي أكدتها قيمة الاختبار "ف" 19.985 وبدرجة معنوية 0.00 و هذا راجع لمعرفة لشروط أشغال الوظائف التي تحت إشرافه وتحديد المسؤوليات العمل لمروؤسيه فهو يتقن توزيعها طبقا لمتطلبات كل وظيفة.

يتضح من البيانات الخاصة بكفاءة التوجيه لمدراء الموارد البشرية من وجهة نظر المرؤوسين في المؤسسات المدروسة بأنها متوفرة بشكل متوسط وهو ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي العام 2.09 وبانحراف معياري عام قيمته 0.44 وهي نتيجة تؤكدها قيمة اختبار "ف" والتي بلغت 35.47 وبدرجة معنوية اقل من 0.05.

ثالثا: كفاءة الرقابة

الجدول رقم (10): يمثل كفاءة الرقابة

درجة الأثر	القيمة المعنوية	قيمة ف T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	العبارات	المحاور الفرعية	المحاور الرئيسية
متوسطة	0,00	22,20	0,72	2,12	19	27	12	تتوفر لديه معرفة بأسس متابعة المرؤوسين	1	كفاءة التنظيم المعرفه
					32,8	46,6	20,7			
متوسطة	0,00	26,30	0,63	2,18	18	33	7	لديه معرفة في شروط اشغال الوظائف التي تحت إشرافه	2	
					31	56,9	12,1			
متوسطة	0,00	24,2	0,69	2,08	15	33	10	لديه معرفة في مفهوم نطاق الإشراف الإداري	3	
متوسطة					25,9	56,9	17,2		4	
متوسطة	0,00	24,5	0,69	2,06	16	30	12	التكرارات	5	لديه معرفة في

		9			27,6	51,7	20,7	النسبة المئوية	التنسيق بين الموارد التي تحت تصرفه (بشرية، مادية)		
متوسطة	0,00	21,7 5	0,7	2,03	15	29	13	التكرارات	لديه معرفة في تحديد مسؤوليات العمل لمرؤوسيه	6	تدريب
					25,9	50	22,4	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	7,32	0,56	2,46	17	31	9	التكرارات	لديه معرفة بإجراءات العمل الواجب إتباعها في مؤسسته	7	
					29,3	53,4	15,5	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	22,7 7	0,72	2,15	20	27	11	التكرارات	يملك مهارة في تنسيق الموارد المتاحة	8	
					34,5	46,6	19	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	6,85	2,7	2,43	16	30	11	التكرارات	لديه مهارة في كتابة الوصف الوظيفي لمؤسسته	9	
					27,6	51,7	19	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	21,1 2	0,74	2,06	18	26	14	التكرارات	يملك مهارة في إدارة الوقت وتنظيمه	10	
					31	44,8	24,1	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	19,5 1	0,79	2,03	19	22	17	التكرارات	لديه مهارة في تفويض الصلاحيات	11	
					32,8	37,9	29,3	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	20,8 3	0,73	2,01	16	27	15	التكرارات	لديه مهارة في تحليل اجراءات العمل	12	
					27,6	46,6	25,9	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	21,5 4	0,71	2,01	15	29	14	التكرارات	يملك خبرة في إدارة الموارد ويعمل على تجنيد المطلوب منه	13	تدريب
					25,9	50	24,1	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	21,6	0,73	2,08	18	27	13	التكرارات	يستطيع أن يحدد	14	

		9			31	46,6	22,4	النسبة المئوية	لوازم الأداء المطلوبة		
متوسطة	0,00	22,8 6	0,71	2,13	19	28	11	التكرارات	يستطيع أن يجند الموارد المطلوبة للمعمل لتحقيق الأهداف	15	
					32,8	48,3	19	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	25,2 2	0,66	2,13	19	31	8	التكرارات	هو محل استشارة للموظفين الذين يعملون تحت إشرافه	16	
					32,8	53,4	13,8	النسبة المئوية			
متوسطة	0,00	30,4	0,53	2,14	المعدل العام لكفاءة الرقابة						

المصدر :اعتمادا على مخرج spss

من خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (10) تم ترتيب استجابات أفراد العينة تبعا لدرجة كفاءة الرقابة لدى مدراء الموارد البشرية ترتيبا تنازليا حسب درجة توفرها لدى مدراء الموارد البشرية من وجهة نظر المبحوثين أفراد العينة ، وذلك بناء على متوسط درجات الإجابات الخاصة بكل عبارة والتي جاءت كما يلي :

حيث نجد في المحور الفرعي الخاص ب المعرفة :

جاءت العبارة رقم (06) الخاصة ب معرفته بالقوانين و التشريعات الناظمة للرقابة في المؤسسة، في الترتيب الأول من حيث درجة توفرها وذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط حسابي قيمة 2.46 درجة وبانحراف معياري 2.56 هي النتيجة التي أكدتها قيمة اختبار "ف" التي بلغت 7.326 وبدرجة معنوية 0.00 ، وهد يعود لوجود دليل ملموس للقواعد و الإجراءات المتعلقة بالمؤسسة وهذا ما لاحظناه أن المدير لديه معرفة ودراية بجميع القوانين التي تقوم عليها المؤسسة.

جاءت العبارة رقم (02) الخاصة ب معرفته بإدارة نظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، في الترتيب الثاني من حيث درجة توفرها وذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط حسابي قيمة 2.18 درجة وبانحراف معياري 0.63 هي النتيجة التي أكدتها قيمة اختبار "ف" التي بلغت 26.301

وبدرجة معنوية 0.00 وهذا يعود على أن المدير مضطلع على نظام المعلومات وهذا ما يساعده في انجاز أعماله في وقت محدد كون أن نظام المعلومات سهلت العمليات الإدارية بين العمال.

جاءت العبارة رقم (01) الخاصة ب معرفته بأسس متابعة المرؤوسين ، في الترتيب الثالث من حيث درجة توفرها وذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط حسابي قيمة 2.12 درجة وبانحراف معياري 0.72 هي النتيجة التي أكدتها قيمة اختبار "ف" التي بلغت 22.205 وبدرجة معنوية 0.00 ، وهي من متطلبات المهنة التي يشغلها ومعرفته الشاملة حول المرؤوسين وكذا متابعة أعمالهم وانجازاتهم.

جاءت العبارة رقم (03) الخاصة ب معرفته ب أسس رقابة أداء المرؤوسين ، في الترتيب الرابع من حيث درجة توفرها وذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط حسابي قيمة 2.08 درجة وبانحراف معياري 0.69 هي النتيجة التي أكدتها قيمة اختبار "ف" التي بلغت وبدرجة معنوية 0.00 ، ويرجع هذا أن المدير لديه أسلوب الرقابة بشكل دقيق و منظم مما يكسبه القدرة على السيطرة و التحكم في العمال أثناء تنفيذ مهامهم في المؤسسة.

جاءت العبارة رقم (04) الخاصة ب معرفته بقياس النتائج الفعلية المتحققة في مؤسسته ، في الترتيب الخامس من حيث درجة توفرها وذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط حسابي قيمة 2.08 درجة وبانحراف معياري 2.69 هي النتيجة التي أكدتها قيمة اختبار "ف" التي بلغت 24.200 وبدرجة معنوية 0.00 ، وهد يرجع أي أن المدير يمتلك مجموعة من المعارف و الإجراءات التي من شأنها أن تعطيه قيم الأداء الفعلية والاعتماد على أكثر من أسلوب لتحديد النتائج المحققة .

جاءت العبارة رقم (05) الخاصة ب معرفته بالعمليات الخاصة بضبط تنفيذ العمل ، في الترتيب السادس من حيث درجة توفرها وذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط حسابي قيمة 2.03 درجة وبانحراف معياري 2.70 هي النتيجة التي أكدتها قيمة اختبار "ف" التي بلغت 21.756 وبدرجة معنوية 0.00 ، وهد يعود إلى أن المدير هو الذي يمتلك السلطة في سن القوانين التي تنظم عمله و تضبطها بالشكل المطلوب.

حيث نجد في المحور الفرعي الخاص ب المهارة:

جاءت العبارة رقم (08) الخاصة ب امتلاكه مهارة استخدام نماذج خاصة بنظم المعلومات لإدارة الموارد البشرية، في الترتيب الأول من حيث درجة توفرها وذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط

حسابي قيمة 2.43 درجة وبانحراف معياري 2.70 هي النتيجة التي أكدتها قيمة اختبار "ف" التي بلغت 6.851 وبدرجة معنوية 0.00 وهذا يرجع أن المدير يمتلك القدرة والمؤهلات الضرورية لتعامل مع النظم الخاصة بتسيير الموارد البشرية

جاءت العبارة رقم (07) الخاصة ب امتلاكه مهارة الملاحظة لأداء المرؤوسين ، في الترتيب الثاني من حيث درجة توفرها وذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط حسابي قيمة 2.15 درجة وبانحراف معياري 0.72 هي النتيجة التي أكدتها قيمة اختبار "ف" التي بلغت 22.775 وبدرجة معنوية 0.00 ، وهد يرجع هذا أن المدير يسعى إلى انجاز الأعمال في المؤسسة بشكل المطلوب وتحسين أداء الموظفين .

جاءت العبارة رقم (09) الخاصة ب امتلاكه مهارة الاتصال والتواصل، في الترتيب الثالث من حيث درجة توفرها ذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط حسابي قيمة 2.06 درجة وبانحراف معياري 0.74 هي النتيجة التي أكدتها قيمة اختبار "ف" التي بلغت 21.121 وبدرجة معنوية 0.00، وهد يرجع أن المدير يعتمد على متابعة العمال من خلال التواصل معهم و التأكيد على قدراتهم.

جاءت العبارة رقم (10) الخاصة ب امتلاكه مهارة التحليل لاستكشاف الانحرافات قبل حدوثها، في الترتيب الرابع من حيث درجة توفرها وذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط حسابي قيمة 2.03 درجة وبانحراف معياري 0.79 هي النتيجة التي أكدتها قيمة اختبار "ف" التي بلغت 19.515 وبدرجة معنوية 0.00 ، وهذا يعود لامتلاكه مهارة التنبؤ نتيجة الممارسة و المداومة على تحسين مهاراته فيصبح يمتلك الحدس في العمل.

جاءت العبارة رقم (06) الخاصة ب معرفته بالقوانين و التشريعات الناظمة للرقابة في المؤسسة، في الترتيب الأول من حيث درجة توفرها وذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط حسابي قيمة 2.46 درجة وبانحراف معياري 2.56 هي النتيجة التي أكدتها قيمة اختبار "ف" التي بلغت 7.326 وبدرجة معنوية 0.00 ، وهد يعود لوجود دليل ملموس للقواعد والإجراءات المتعلقة بالمؤسسة وهذا ما لاحظناه أن المدير لديه معرفة ودراية بجميع القوانين التي تقوم عليها المؤسسة.

حيث نجد في المحور الفرعي الخاص ب الخبرة:

جاءت العبارة رقم (15) الخاصة بامتلاكه خبرة تحقيق الأهداف في الإطار الزمني المحدد وفق خطة العمل، في الترتيب الأول من حيث درجة توفرها وذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط حسابي قيمة 2.18 درجة وبانحراف معياري 0.66 هي النتيجة التي أكدتها قيمة اختبار "ف" التي بلغت 25.224 وبدرجة معنوية 0.00، وهذا نتيجة الممارسة والتعود إلى جانب امتلاكه لنظام المعلومات الذي يسهل له العمل في الوقت المحدد الأزم.

جاءت العبارة رقم (14) الخاصة ب امتلاكه خبرة في تحقيق نجاحات فيما هو مخطط له من أهداف، في الترتيب الثاني من حيث درجة توفرها وذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط حسابي قيمة 2.13 درجة وبانحراف معياري 0.71 هي النتيجة التي اكدتها قيمة اختبار "ف" التي بلغت 22.868 وبدرجة معنوية 0.00 ، وهد يرجع ان الوظائف الادارية تقوم بشكل المطلوب من خلال متابعة الموظفين و سهي لتحسين قدراتهم وتحسين عملهم بالشكل الملائم.

جاءت العبارة رقم (13) الخاصة ب امتلاكه خبرة السيطرة على انحرافات العمل اثناء التنفيذ ، في الترتيب الثالث من حيث درجة توفرها وذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط حسابي قيمة 2.08 درجة وبانحراف معياري 0.73 هي النتيجة التي اكدتها قيمة اختبار "ف" التي بلغت 21.695 وبدرجة معنوية 0.00 ، وهد يعود لقدرته على التحكم في الوضع اثناء الازمات ودرايته الكاملة باتخاذ القرار الأنسب وفي الوقت المناسب له .

جاءت العبارة رقم (11)والعبارة رقم (12) الخاصة بامتلاكه خبرة في وضع خطط بديلة للعمل ، و امتلاكه خبرة تقديم لرؤسائه مقترحات حلول فعالة لمشاكل العمل على نفس الدرجة الأهمية وفي الترتيب الرابع من حيث درجة توفرها وذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ متوسط حسابي قيمة 2.01 درجة وبانحراف معياري 0.73 و 0.71 هي النتيجة التي أكدتها قيمة اختبار "ف" التي بلغت 20.838 و 21.545 وبدرجة معنوية 0.00 ، وهذا يرجع أن المدير تمتاز بصفة إشراك العمال في اتخاذ القرارات خاصة تلك التي تتعلق بمشاكل العمل ما يتيح له الحصول على حلول بديلة كثيرة .

ثانيا :مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة:

بعد عملية عرض وتحليل و تفسير البيانات خلصنا على مجموعة من النتائج، وبناء عليها سيتم الحكم على مدى تحقق فرضيات الدراسة ومن تم الحكم على الفرضية العامة للدراسة .

1-طبيعة مجتمع البحث :

أو ضحت مناقشة البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

- 50 % في كلا الجنسين .
- 53.40% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و40 سنة .
- 62.10% من المبحوثين متزوجون .
- 7.70% من المبحوثين مستواهم التعليمي جامعي .
- 39.70% من المبحوثين يتقاضون اجر يتراوح بين 30000.00 و40000.00 دج .
- 37.9 % من المبحوثين تتراوح اقدميتهم بين 5 و 10 سنوات ومن 10 إلى 15 سنة.

2-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

بعد تحليل العبارات في المحور الثاني من الاستبيان والتي شكلت مؤشرات خاصة بقياس صحة الفرضية الأولى التي مفادها " تتوافر الكفاءات الشخصية لدى مدير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بشكل كبير " انعكست في مجموعة من النتائج يمكن إجمالها فيما يلي:

- أظهرت النتائج التحليل الإحصائي أن درجة توافر الكفاءات الشخصية بشكل متوسط ، اذا بلغ قيمة المتوسط الحسابي العام 5.58 وهذا ما أكدته نتيجة قيمة ف البالغة 30.11 درجة ومستوى المعنوية 0.00 وهو اقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)
- تتوفر لدى مدير الموارد البشرية سمة التحلي بروح الفريق والتعاون وخاصة الثقة والجدارة والالتزام بالقواعد والقيم بشكل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي بلغ 6.2 وهذه السمات هي نتائج او ثمار الشخص بعد ان يكون قد غرس البذور الصالحة في حياته وإحساس الشخص بالثقة بالنفس هي مقومات جسمية وعقلية واجتماعية ونتيجتها كسب ثقة الآخرين وتقديرهم واحترامهم.

- تتوافر كفاءة المدير في قدرته على التكيف و مواجهة ضغوط العمل بشكل متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي 5.65 نتيجة طول مساره الوظيفي في ذات المهنة واكتسابه الخبرة الكافية.
 - يمتاز مدير الموارد البشرية بصفة الوفاء بالمواعيد والعمل لساعات إضافية ادا لزم الأمر من الوقت والطاقة بشكل متوسط حيث بلغ متوسطها 5.58. وبالتالي يظهر ولاءه للمؤسسة للأفراد العاملين معهم.
 - تتوافر كفاءة اتسام مدير الموارد البشرية بطيبة القلب والتواصل مع الزملاء بشكل متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي 5.55. يعني أنهم يدركون ما للجانب الاجتماعي أهمية للتأثير على الآخرين لكسب تعاونهم .
 - يتسم مدير الموارد البشرية بقدرته على مراقبة ذاته وتفاعلاته مع الزملاء في العمل بشكل متوسط حيث بلغ متوسط حسابها 5.60، وبالتالي تظهر جليا في سلوكهم وتعاملهم الأمر الذي ينعكس إيجابا في استجابات العاملين معهم.
 - تتوفر كفاءة تركيز على الخطط طويلة المدى والإستراتيجية وتصور الاحتمالات لدى مدير الموارد البشرية بشكل متوسط، حيث بلغ متوسطها الحسابي 5.27. ما يمكنهم من اكتساب الخبرة وتطوير الذات والمؤسسة.
 - يتميز مدير الموارد البشرية بتركيزه على أمور ذات أهمية و التعبير عن الأفكار والآراء بثقة واندفاع عن المعتقدات بشكل متوسط، حيث بلغ متوسطها الحسابي 5.15.
 - تتوفر صفة تحفيز الزملاء العاملين لدى مدير الموارد البشرية بشكل متوسط حيث بلغ متوسط الحسابي 5.02. لانجاز العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.
 - تتوفر صفة تحلي المدير بالتحديات و الأزمت العبارة رقم 03 والمقدرة على اكتساب الخبرة وتطوير الذات والمؤسسة وبالتالي تحقيق النجاح في العمل، بشكل متوسط حيث كان نسبة المتوسط الحسابي
- وهذا يؤكد وجود الخصائص الشخصية المختبرة في فقرات هذا المحور بشكل متوسط لدى مدراء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، وهو ما يبين بان الفرضية تحققت بشكل جزئي .

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

بعد تحليل فقرات المحور الثالث والتي شكلت مؤشرات خاصة بقياس صحة الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها " تتوافر الكفاءات الإدارية لدى مدير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بشكل كبير" .

حيث قمنا بتسليط الضوء على ثلاث مجالات من الكفاءات الإدارية والتي تتمثل في كفاءة التنظيم ، كفاءة التوجيه (القيادة ، الاتصال ، التحفيز) وكفاءة الرقابة (التقييم) كانت النتائج كما يلي :

1- كفاءة التنظيم : أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن توافرها لدى مدرء الموارد البشرية بشكل

متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.08 ، إلا أنها تأتي في المرتبة الأخيرة بين كفاءة الرقابة وكفاءة التوجيه، حيث حصلت فقرات المهارة والخبرة على درجات اقل وهذا يعكس طبيعة رؤيتهم لهذه الوظيفة على أنها تعكس تميز الأفراد العاملين عن بعضهم نتيجة اختلاف في المردودية، العلاقات الصادرة عن تلك الإدارة (إدارة الموارد البشرية) فيحملونها المسؤولية الكاملة لهؤلاء المدرء، لكن من جانب الفقرات المعرفة نجد أن المدرء قادرين على إبراز قدراتهم المعرفية على ارض الواقع ويستطيع أي كان ملاحظتها وهذا من خلال الفقرات رقم 01 و 02 معرفته بشروط أشغال الوظائف التي تحت إشرافه ونطاق الإشراف وإجراءات العمل الواجب إتباعها في المؤسسة.

2- كفاءة التوجيه : أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن توافرها لدى مدرء الموارد البشرية بشكل

متوسط وتأتي في المرتبة الثانية بعد كفاءة الرقابة حيث بلغ على متوسط حسابي 2.09 العام ، حيث نجد جانب المعرفة والخبرة أكثر من المهارة يعني توفر مخزون الكفاءات القيادية من خلال فقرات التوجيه المبنية على كفاءات القيادة والتحفيز والاتصالات الإدارية ومشاركة ذوي العلاقة في الميدان العمل بدرجة اثر متوسطة، ويرجع هذا لاتصال مصلحة أو وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمدير مباشرة بأغلبية مؤسسات مجتمع الدراسة فيرو على أن له دخل في سير المؤسسة كاملة من جوانب سلبية العبارة رقم(08) الخاصة بقراراته تسهم في الوصول إلى أهداف المخطط لها في المؤسسة تحصلت على أدنى نسبة لمتوسطها الحسابي. فتحصلت خاصية لديه معرفة بنظام المكافآت في المؤسسة العبارة رقم 04 على أعلى متوسط حسابي 2.27.

3- كفاءة الرقابة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن كفاءة الرقابة تتوافر لدى مدرء الموارد البشرية بشكل متوسط حيث تحصلت على أعلى نسبة متوسط حسابي 2.18، وهذا يؤكد على وجود الكفاءات المختبر في الفقرات مجال الرقابة ،فيشير إلى أن المدرء يقومون بتوظيف المعرفة في مجال الرقابة واستثمار مهاراتهم استنادا إلى خبراتهم الحالية ،اي المزج بين المعارف والمهارات والخبرات في مجالهم المهني .

ومنه نجد أن جميع الكفاءات الإدارية تتوافر لدى مدرء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بدرجة اثر متوسط فهم يحملون كفاءة الرقابة بصفة اكبر ثم كفاءة التوجيه والتنظيم بأقل درجة وهو ما يبين بان الفرضية الفرعية الثانية تحققت بشكل جزئي .

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية:

من خلال النتائج التي توصلت إليها دراستنا بمجموعة من المؤسسات بولاية جيجل و تحقيق الفرضيات الفرعية بشكل جزئي يتضح لنا أن مدرء الموارد البشرية تتوافر على الكفاءات الشخصية بشكل متوسط كما تتوافر على الكفاءات الإدارية المتمثلة في كفاءة التنظيم ،كفاءة التوجيه وكفاءة الرقابة بشكل متوسط ،وهو ما يؤكد بان الفرضية العامة أيضا تحققت بشكل جزئي،من خلال الجداول رقم (09)،(10)،(11).

ثالثا : نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد تناولنا في الجانب النظري و ما تطرقنا إلى كفاءة مدرء الموارد البشرية ، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها لأجل اختبار الفرضية وبعد استعراض نتائج الدراسة المذكورة سالفا ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة بوقوف على أوجه الاختلاف والاتفاق فيما بينها جاءت كما يلي:

- اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة" وائل نزيه إسماعيل طه 2018 " حيث توصلت أن مجال كفاية التنظيم هو الأكثر المجالات في الكفايات الإدارية ،ثم يليه مجال كفاية التوظيف ، ثم بعدها يأتي مجال كفاية الرقابة ،ثم مجال التخطيط و أخيرا مجال التوجيه بالإضافة إلى أنها توصلت توفر أن الكفايات الإدارية كانت بدرجة كبيرة.في حين كانت درجة توفر الكفاءات بشكل متوسط وكانت كفاءة الرقابة أكثر المجالات ثم كفاءة التوجيه وأخيرا مجال التنظيم.

- تطابقت نتائج دراستنا مع دراسة " فدون محمد ابو شريعة " ان مستوى إدارك المدراء و ممارسة إدارة الموارد البشرية التي يشارك بها كل مدير على نطاق إدارية يعتبر جيد. وهذا من خلال ملاحظتنا للعلاقات السائدة التي يتعاملون بها مع بعضهم البعض وعمليات الاتصال بينهم دون إهمال السير الحسن للمؤسسة والانصياع للقوانين.

- كما توصلت دراسة " سلامة امينة " ان الموارد البشرية والكفاءات الفردية تعتبر مصدرا اساسيا لامتلاك المؤسسة ميزة تنافسية تتطابق مع نتائج دراستنا لان المؤسسة تهتم بالجوانب المعنوية والحاجات المادية لزيادة قدرات الموارد البشرية وصقل طاقاتهم وذلك من شأنه تحقيق مردودية المؤسسة و بالتالي تحقيق مكانة مرموقة.

- توصلت دراسة " H .H.D.N.N POPATHA. ANTON " ان الصفات الشخصية هي واحدة من المتطلبات الهامة جدا في اختبار الشعب لوظيفة الموارد البشرية في سري لانكا و هي يتطابق مع نتائج دراستنا الحالية كونها تراعي مقياس التوظيف التي تضعها المؤسسة وفق متطلبات العمل مناسب مع السمات و القدرات الشخصية للفرد .

رابعا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات :

من خلال النظريات التي تم عرضها والتي تطرقنا لها سابقا في الفصول النظرية ، على اختلاف التيارات الفكرية في نظرتها لموضوع " كفاءات مدراء الموارد البشرية " سنسعى في هذا العنصر لمناقشة نتائج البحث الحالي في ضوء هذا التراث النظري

لقد ركزت نظرية النظم من خلال مبادئها أن المنظمة ما هي إلا نظام من خلال التعاون والترابط والتكامل بين أجزائها، ولا يمكن أن يعمل كل واحد منها منعزلا عن الآخر، حيث نجدها تشير للنظام باعتباره وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة ومنسقة، وإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء لوحده لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة للنظام ولا يوضحها، باعتباره جزء لا يتجزأ من البيئة فهو يبدأ منها وينتهي إليها، وهو ما توافق مع ما توصلت إليه نتائج دراستنا في أن مدير الموارد البشرية تتوفر لديه سمة التحلي بروح الفريق والتعاون وخاصة الثقة والجدارة والالتزام بالقواعد والقيم، بينه وبين المرؤوسين داخل بيئة العمل، والذي من شأنه أن يقدم للمؤسسة التغذية الرجعية التي يحتاجها وفي الوقت المناسب، فهذه الأخيرة تقوم بتحويل المذخلات إلي مخرجات على شكل خدمات تحقق له النجاح وهذا ما يجعل المدير

قادرا على التكيف ومواجهة ضغوطات العمل طوال مساره الوظيفي، من خلال تفاعله مع زملائه في العمل، وهذا ما يساعده على رفع مهاراته وكفاءاته داخل المؤسسة ليزداد الاتصال وتقوى العلاقات بينه وبين الموظفين من خلال التنظيم والتوجيه والرقابة التي يتمتع بها داخل بيئته.

خامسا : النتائج العامة للدراسة:

لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي والذي تطرقنا فيه إلى حالة مجموعة من المؤسسات بولاية جيجل من استخلاص النتائج التالية :

- وجود قسم او مصلحة خاصة بإدارة الموارد البشرية .
- يتوافر مدراء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية على الكفاءات شخصية بشكل متوسط ، أي أن المؤسسات مدركة بما يجب أن يتوفر لدى شاغل وظيفة مدير الموارد البشرية من خصائص وسمات شخصية تعكس مكانة هذا المنصب.
- يقوم مدير الموارد البشرية بوضع الثقة و الاحترام والتعاون والانسجام بينه وبين مرؤوسيه .
- تتوافر لدى مدير الموارد البشرية روح العمل الجماعي والتعاون مع موظفيه التابعين له .
- يتوافر مدراء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية للعينة المدروسة في ولاية جيجل على الكفاءات الإدارية(التنظيم ،التوجيه ، الرقابة) بشكل متوسط .
- يعمل مدير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية لدى العينة المدروسة على استخدام كفاءة الرقابة في أولى اهتماماته أي انه يمتلك مجموعة المعارف والمهارات والخبرات التي يعتمد عليها في ضبط واستكشاف الأخطاء قبل حدوثها فهي تمد متخذ القرار بكل ما يلزمه من معلومات عن تنفيذ الخطط ومدى القرب من تحقيق الأهداف .
- كما يعتمد مدير الموارد البشرية على تبني على معارفه و خبراته و مهاراته في توجيهه وتجانس أهداف العاملين وأهداف المنظمة وفق مبادئ لضمان حسن ولاء المرؤوسين للمنظمة.

- يتمتع مدير الموارد البشرية بمجموعة المعارف والمهارات والخبرات التي يستعملها في التنسيق بين الموارد المتوفرة من وقت وأفراد ومعدات ،وقدراته على استخدامها وتوزيعها بشكل كفؤ وفعال.أي مدرك بكفاءة التنظيم و تأتي في المرتبة الأخيرة بين الكفاءات الإدارية المختبرة وبشكل متوسط .

-إن قراءة المتوسطات الحسابية للإجابات المبحوثين والانحرافات المعيارية التي تقابلها يستنتج أن كفاءة الرقابة لدى مدراء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية تتوفر لديهم كفاءة التقييم من جانب المعرفة والخبرة أكثر من جانب المهارة ،و كفاءة التوجيه من جانب المعرفة أكثر من المهارة والخبرة وأخيرا كفاءة التنظيم من جانب المعرفة والمهارة أكثر من الخبرة.

- حيث نستنتج أن مدراء الموارد البشرية في عينة من المؤسسات المدروسة في ولاية جيجل تتوفر على الكفاءات المطلوبة الشخصية التي تبرز مكانة وظيفة إدارة الموارد البشرية و الادرية التي تتجلى في تحقيق أهداف المؤسسة .

سادسا :التوصيات والاقتراحات :

من خلال الدراسة المتوصل إليها سنورد فيما يلي أهم التوصيات المتعلقة بها والتي من شأنها العمل على الاهتمام أكثر بالكفاءات المطلوبة لدى مدراء الموارد البشرية وهي كما يلي :

- وبناء على ذلك نطمح الدراسة إلى تطور وتنمية الكفاءات المطلوبة لدى مدراء الموارد البشرية للوصول إلى الحالة المثلى بهدف تحقيق احترافية العمل في الموارد البشرية.

- مفهوم الكفاءات بحاجة إلى المزيد من البحث والتحري خصوصا في حقل الإدارة والعلوم الإنسانية .

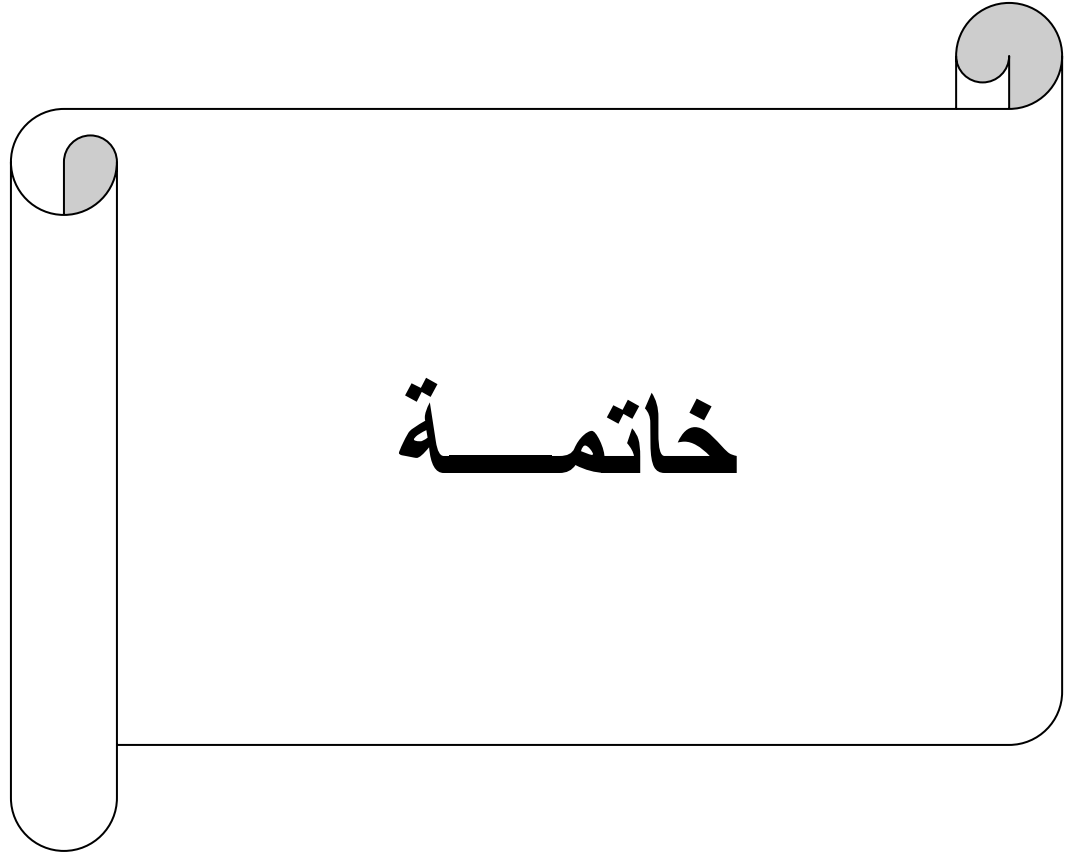
- ضرورة الاهتمام الكافي للإدارات بموضوع الكفاءات من خلال إشراك الإدارة والعاملين بالدورات التدريبية وتوسيع مدركاتهم .

- وضع نظام حوافز متكامل وفعال يمكن يساهم في زيادة دافعية الكفاءات المطلوبة نحو التميز الأكثر في الأداء.

- أن لا يبقى البحوث التي أجريناها فيما يخص كفاءات مدراء الموارد البشرية مجرد نتائج غير معمول بها أو مجرد دراسة من اجل البحث فقط. دون الاخذ بعين الاعتبار النتائج المتوصل إليها .

خلاصة الفصل

يعد هذا الفصل بمثابة النتيجة النهائية لمجوداتنا طوال مشوارنا الدراسي ، والذي تضمن عرض وتحليل وتفسير البيانات و مناقشة النتائج بحيث تمكنا من الوصول إلى تحقيق الأهداف التي كانت مرجوة في بداية هذا العمل ، والتي كانت تتمحور في تحقيق الفرضيات الفرعية والفرضية العامة ، وبالتالي من خلال النتائج المتوصل إليها اتضح لنا أن الفرضيات الفرعية تحققت بشكل جزئي ، مما يدل على تحقق الفرضية العامة بشكل جزئي أي تتوافر لدى مدراء الموارد البشرية لمجموعة المؤسسات المدروسة في ولاية جيجل الكفاءات المطلوبة بشكل متوسط.



خاتمة :

لقد تمحورت دراستنا الراهنة حول موضوع كفاءات مدراء الموارد البشرية ، وهذا نظرا لأهمية اكتساب مدراء الموارد البشرية للخصائص والسمات تتلاءم والوظيفة إدارة الموارد البشرية ، و الكفاءات الإدارية التي هي مطلب أساسي لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها في ظل التغيرات الحاصلة ومن هذا المنطلق و لدراسة هذا الموضوع ارتأينا الوقوف على هذه الكفاءات المطلوبة لدى مدراء الموارد البشرية بشقيه النظري والتطبيقي ، حيث تعرضنا في الجانب النظري إلى أساسيات حول الكفاءة وجميع متطلبات وخصائص مدراء الموارد البشرية وذلك في فصلين إلى جانب فصل تحديد المفاهيم والدراسات السابقة حول الموضوع ، وبعدها الوقوف على مدى توفر هذه الكفاءات في واقع المؤسسات الجزائرية حيث قمنا بدراسة ستة مؤسسات بولاية جيجل ، و ذلك بغية التأكد من مدى الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة ، بإتباع دراستنا لمجموعة من الإجراءات المنهجية الضرورية لأي بحث ميداني ، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أكدت لنا صدق الفرضيات التي تحققت بشكل جزئي ، الأمر الذي وضح لنا أن مدراء الموارد البشرية تتوفر لديهم الكفاءات الشخصية والكفاءات الإدارية (تنظيم ، توجيه ، رقابة) بشكل متوسط حيث تتجسد في ميدان عملهم من خلال ممارساتهم وإدراكهم لمختلف الاتجاهات الواجب توفرها في وظيفة إدارة الموارد البشرية .

وعليه يمكن القول أن امتلاك مدراء الموارد البشرية للكفاءات الشخصية التي تعكس صورتهم وتساهم في أداء مهامهم إلى جانب الكفاءات الإدارية وخاصة في مجال التوجيه والرقابة والتنظيم من شأنها أن تطبع ميزة لدى المؤسسة وتحقق أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة معا فضلا على تيسير مهامه وتنظيمه بشكل لا يؤدي إلى الروتين وتدني الروح المعنوية لديه ولدى جميع المرؤوسين معه.



ملخص الدراسة

تعرضت دراستنا الراهنة إلى موضوع " كفاءات مدراء الموارد البشرية " و ذلك من اجل التعرف على الكفاءات المطلوبة لديهم و مدى توفرها في مجموعة من المؤسسات بولاية جيجل ، من خلال التطرق إلى جوانب الكفاءات الشخصية والكفاءات الإدارية ، وقد قسم العمل إلى جانبين أساسيين هما :الجانب النظري الذي اختص بالتطرق إلى موضوع الدراسة وأهميتها و الإشكالية المتبناة مع حصر للإطار المفاهيمي والدراسات السابقة في موضوع كفاءات مدراء الموارد البشرية باعتبارها من أهم السمات والخصائص المعتمدة لدى المؤسسات وكذلك مكانة إدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة التي لا يستغنى عنها في أي مؤسسة .

و قد ضم الجانب الميداني من الدراسة كل من الفصل المنهجي الذي ضم أدوات ،ملاحظة ، مقابلة ،استمارة الاستبيان ،التي استخدمت لجمع البيانات ، مع ذكر مبررات اختيار العينة القصدية المتبناة المكونة من 58 مفردة ، وكيفية اختيارها فضلا عن فروض الدراسة وأساليب التحليل الكمي والكيفي المعتمدة وقد خلصت الدراسة إلى :

- تتوفر مدراء الموارد البشرية في عينة من المؤسسات بولاية جيجل على الكفاءات الشخصية بشكل متوسط.
- تتوفر مدراء الموارد البشرية في عينة من المؤسسات بولاية جيجل على الكفاءات الإدارية بشكل متوسط
- حيث تأتي كفاءة الرقابة في أعلى ترتيب ثم التوجيه وأخيرا كفاءة التنظيم .

tudy Summary

Our current study focused on the competencies of human resources managers, and in order to identify the competencies required by them and their availability in a group of institutions in the state of Jijel, through addressing the aspects of personal competencies and administrative competencies. The work divided into two main parts: Which focused on the subject of study and its importance and problematics adopted with an inventory of the Almfahimi framework and previous studies on the subject of the competencies of human resources managers as one of the most important features and characteristics adopted by the institutions as well as the status of human resources management as an indispensable management Nha in any organization.

The field side of the study included the systematic chapter that included tools, observation, interview, survey questionnaire used for data collection, with justification for the selection of the 58 sample sample, and how to select it as well as study hypotheses and quantitative and qualitative analysis methods The study concluded that:

- Human resource managers in a sample of institutions in Jijel state have average personal competencies.
- Human resource managers in a sample of institutions in Jijel state are available on average managerial competencies
- where the efficiency of the control comes in the highest order then the guidance and finally the efficiency of regulation



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

1- الكتب العربية:

1. أحمد فتحي ذياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء، الأردن، 2013.
2. إسماعيل حجاز وسعاد معالم: تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
3. انور سلطان، محمد سعيد: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، د.ط، الإسكندرية، 2003.
4. بلال محمد إسماعيل: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، د.ط، الإسكندرية، 2008.
5. بن حبيب عبد الرزاق: إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2009.
6. بن دريدي منير بن أحمد: إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر، د.ط، عمان، 2013.
7. جعفري نسيم ربيعة: الدليل المنهجي للطالب في البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، الجزائر، 2006.
8. حرسم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، الوظائف)، دار حامد، د.ط، عمان، 2006.
9. الحريري رافد: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2012.
10. حريم حسين: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، ط2، عمان، 2009.
11. حسن راوية: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار العامية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2011.
12. حسن عادل: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، د.ط، الإسكندرية، 2004.

قائمة المراجع

13. حسن عبد العزيز عمي: الادارة المتميزة للموارد البشرية (التميز بلا حدود)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنشورة، ط1، مصر، 2009.
14. حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة لنشر والتوزيع، د.ط، عمان، 2001.
15. خاطر احمد وكشك ، محمد بهجت: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الازارطة، د.ط، الإسكندرية، 1999.
16. خليل موسى: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2005.
17. خيرى أسامة: الإدارة العامة، دار الراية، ط1، عمان، 2013.
18. ديري زاهد محمد: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2010.
19. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، ط1، قسنطينة، 1999.
20. زكي احمد بدوي: مجمع العلوم الاقتصادية، دار الكتاب المصري، دار الكتاب اللبناني، د.ط، بيروت، د.س.
21. زويلف مهدي حسن: إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، دار مجدلاوي ، د.ط ، د.س.
22. زويلف مهدي، علي محمد عمر العضايلة: إدارة المنظمة (النظريات والسلوك)، دار مجدلاوي، د.ط، عمان، 1996.
23. ساعاتي أمين: إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، د.ط، القاهرة، 1991.
24. السروجي طلعت مصطفى: التنمية الاجتماعية من الحداثة إلى العولمة، المكتب الجامعي الحديث، د.ط، الإسكندرية ، 2009.
25. سعيد السالم مؤيد: إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي التكامل)، دار إثراء لنشر والتوزيع، ط1، عمان ، د.س.
26. السكارنة بلال خلف: ارتباطات حديثة في التدريب، دار المسيرة، د.ط، الأردن، 2011.
27. الشريف علي: الادارة المعاصرة ، الدار الجامعية لنشر والتوزيع ، د.ط، 1997.
28. صالح محمد فالج: إدارة الموارد البشرية، دار حامد، د.ط، عمان، 2004.
29. عادل أحمد راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.

30. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي ، دار جدار للكتاب العالمي لنشر والتوزيع ، ط2، عمان، 2006.
31. عباس أنس عبد الباسط: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011.
32. عبد الباسط انس: إدارة الأعمال (وفق منظور معاصر)، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2011.
33. عبد الباقي صلاح الدين: ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، د.ط ، الاسكندرية، 2005.
34. عبد الباقي صلاح الدين: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، د.ط، مصر، 2002.
35. عبد الباقي صلاح الدين: مبادئ السلوك التطبيقي، الدار الجامعية، د.ط، الإسكندرية، 2005.
36. عبد الرحمن عبد الله محمد: علم الإجتماع الصناعي (النشأة والتطورات الحديثة)، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، 1999.
37. عبد المعطي محمد عساف ، يعقوب حمدان: التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، 2000.
38. العبد جلال إبراهيم: إدارة الأعمال (مدخل اتخاذ القرارات وبناء مهارات الإدارة والمديرين، وظائف الإدارة ، المهارة)، دار الجامعة الجديدة، د.ط، الإسكندرية، 2003.
39. عدون ناصر دادبي: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، د.ط، الجزائر، 2004.
40. عراجي إسماعيل: إقتصاد وتسيير المؤسسة، دار موقم، الجزائر، د.ط، 2013.
41. عرفيج سامي: البحث العلمي وأساليبه، دار مجدلاوي، ط2، عمان، 1999.
42. علام عماد، حلمي جلال إسماعيل: علم الاجتماع التنظيم (مداخل نظرية ودراسات ميدانية)، مكتبة الانجو المصرية، د.ط، مصر، 2013.
43. علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، د.ط، القاهرة، 2001.
44. غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، د.ط، القاهرة، 2007.
45. غربي علي: أبجديات المنهجية (كتابة الرسائل الجامعية)، منشورات علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، ط2، الجزائر، 2009.
46. الغمور إبتسام: المساق لمبادئ الإدارة، مدرسة المساق، جامعة البيترا، د.ط، د.س.

قائمة المراجع

47. غياث بوتلجة: الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، الجزائر.
48. القحطاني محمد بن دليم: مهارات النجاح لتنمية البشرية، دار لبنان لنشر، د.ط، 2007.
49. القزويني محمد القاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل لنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2000.
50. القزويني محمد قاسم: مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات والوظائف)، د.د.ن، ط2، عمان، 2016.
51. كافي مصطفى يوسف: إدارة الموارد البشرية، دار الرواد للطباعة والنشر، ط1، طرابلس، 2014.
52. لبصيص خالد: التدريس العلمي والفني الشفاف بالمقاربة بالكفاءات والأهداف، دار التنوير، د.ط، الجزائر، 2004.
53. ماهر احمد الدعيح محمد: الادارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية لطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2002.
54. ماهر احمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، د.ط، الإسكندرية، 2011.
55. محمد خليل حسن السماع، حمور خيضر كاظم: نظرية المنظمة، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2009.
56. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، الجزء 1، دار المكتبة الجامعية، د.ط، الإسكندرية، . 1982.
57. محمود منال طلعت : أساسيات في علوم الإدارة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، د.ط، مصر، 2003.
58. مرسي بدر سعد عيد: الايدولوجيا ونظرية التنظيم (مدخل نقدي)، دار المعرفة الجامعية، د.ط، مصر، 2008.
59. مرسي بن أحمد: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، الجزائر، 2006.
60. مساعدة ماجد عبد الهادي: إدارة المنظمة (منظور كلي)، دار المسيرة، ط1، عمان، 2013.
61. مسعداوي يوسف: أساسيات في إدارة المؤسسة، دار هومة، د.ط، الجزائر، 2013.

62. المعاينة رولا نايف الحموري، صالح سليم: إدارة الموارد البشرية (دليل علمي)، دار كنوز للمعرفة، عمان، د.س.
63. ملحم يحيي سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، د.ط، القاهرة، 2006.
64. النبسي عمار خضير: التدريب الإداري والأمني، رؤية معاصرة للقرن 11، الأكاديميون، د.ط، الأردن، 2014.
65. النجار نبيل الحسيني : الإدارة اصولها واتجاهاتها المعاصر، الشركة العربية للنشر والتوزيع، د.ط، 1993.
66. نجم عبود نجم: إدارة المعرفة (المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق، ط1، الأردن، 2005.
67. الهيثي خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، د.ط ، عمان ، 2003.

2- الكتب الأجنبية:

1. Cécile de joux :les compétences au cours de l'entreprise, Ed d'organisation, paris,2001.
2. Christophe parurent, Fouad Arbaoui : tout savoir Our E-Former, 2eme équation d'organisation, paris, France.
3. Doottorington and loura halls humain ressource management, 4eme édition, Pearson éducation, England, 1998.
4. Jean Brillman :les meilleures pratique de management, 4eme édition d'organisation, paris,2003.
5. Jean marie Peretti : dictionnaire de ressources humaines, 4eme édition, Vuibert, paris, 2005.
6. Le boterf G : construire la compétence individuelle et collection, édition, organisation, 2000.
7. LoicCaden et autres : gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie, édition dumod, paris, 2002.
8. Marcel coté, marie claive mob : la gestion stratégique, une approche fondamentale, outan moine, édition, canada, 2002.

9. Rodolphe Durand : guide du management stratégique, édition dumod, paris, 2003.
10. Sandra bellier : le savoir être dans l'entreprise, édition Vuibert, paris, France, 1998.

ثانيا: القواميس والمعاجم:

1. ابن منظور: لسان العرب، دار الابحاث للنشر والتوزيع ، ط1، المجلد 12، 2008.
2. التويجري محمد ابراهيم والبرعي، محمد عبد الله: معجم المصطلحات الادارية ، ط1، مكتبة العبيكان ، الرياض، د،ط، د،س.
3. الحثروبي محمد صالح : المدخل الى التدريس بالكفاءات، دار الهدى ، عين مليلة ، د.ط، د.س.
4. ربيع محمد وزميله: التدريس المصغر ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، د.ط، عمان، 2008.
5. السيد محمد احمد: تعليم اللغة العربية بين الواقع والمأمول ، دار طلاس لدراسة والنشر والترجمة، دمشق، د.ط، 1989.
6. الصحاف حبيب: معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، مكتب لبنان، ط1، عمان، 1998.
7. عبد العزيز امل: القاموس العربي الشامل، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، د.ط، لبنان، 1997 .
8. محمد بن يحي: التدريس عن طريق الاهداف والمقاربة بالكفاءات، د.ط، د.س.
9. المسعدي محمود: القاموس الجديد لطلاب ، د.ط، 1983.
10. المنجد الابجدي: دار النشر، ط1، بيروت، 1967.
11. وزارة التربية الوطنية: دليل اللغة العربية، لسنة اولى متوسط، د.ط، سنة2004.
12. يوسف خياط: لسان العرب للعلامة ابن منظور، المجلد 3، ط2، ج1، دار لسان العرب، بيروت.

ثالثا: الرسائل والمذكرات:

أ - باللغة العربية:

1. بن جدو محمد امين: دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات، نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف ، 2012.
2. بوزعيب بريزة: القيادة الادارية وكفاءة المورد البشري ، مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة، 2013.
3. تاوريث نور الدين: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، مساهمة في نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري ، قسنطينة، 2000.
4. حمدي ابو قاسم: تنمية كفاءات ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003 - 2004.
5. الزظمة بطل محمد: ادارة المعرفة واثرها على التميز الاداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية، 2011.
6. طه اسماعيل وائل نزيه: مدى توفر الكفايات الادارية لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية في الخدمة المدنية الحكومية، في المحافظات الشمالية، رسالة لاستكمال متطلبات ماجستير، تخصص التنمية المستدامة، فلسطين، 2018.
7. المدلل عبد الله وليد: تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسفية واثارها على مستوى الاداء، مذكرة ماجستير، ظنغير، منشورة تخصص ادارة اعمال ، الجامعة الاسلامية، غزة، د.س.
8. مصغوني منى: تسيير الكفاءات والاداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل الدكتوراة في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012.
9. نعيمة سعداوي: تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال حوصلة الكفايات والمصادقية على المكتسابات المهنية، دراسة حالة، الجزائر، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015.

ب - باللغة الأجنبية:

- ¹ – A.Anton Arulrajah , H.H.D.N.P. Opatha : **An Exploratory Study on the Personal Qualities/Characteristics expected by the Organisations**

for Key HRM jobs in Sri Lanka(2012), Sri Lankan Journal of Human Resource Management ,Vol.3, No.1, 2012,pp32-48.

² – John W.Lounsbury ,Robert P.Steel ,Lucy W.Gibson,Adam W.Drost : **Personality Traits and career Satisfaction of Human Resource Professionals**,2008, Article in Human Resource Development International.September 2008.

رابعاً:المؤتمرات العلمية والملتقيات :

1. بوقلقول الهادي: الاستثمار البشري وادارة الكفاءات عامل لتاهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.
2. حجازي اسماعيل: مصفوفة الاستثمارات ببوسطن كاداة لمتابعة المسار الاحترافي لتقييم الكفاءات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، 2005.
3. سيفو وليد اسماعيل، عباس سعد حيزر: دور التراكم المعرفي في اقتصاديات الوفرة، بحث مقدم الى المؤتمر العالمي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الاردنية، 2004.
4. شني يوسف وامين مخفي: اشكالية نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني الاول، حول تسير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
5. عمر سعيد: التكوين الالكتروني واسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدراسات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي والاقتصاد المعرفي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.
6. المخدي بن عيسى محمد: العنصر البشري من منطلق اليد العاملة الى منطلق الراسمالية الاستراتيجية، الملتقى السابع، الملتقى الدولي حول التنمية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، د.س.
7. مصلوغة احمد: تنمية الكفاءات كمدخل لتعزيز تنافسية للمنهج الاميني، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التامينية ، الواقع والافاق والتطوير - تجارب الدول -، جامعة حسيبة بن بوعلي ، 2012.

قائمة المراجع

8. مفتاح صالح: ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.
9. موساوي زهية ، خالدي خديجة: نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات والكفاءات كعامل لتحسين الاداء المتميز، المداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.

خامسا: المجلات:

1. حجازي اسماعيل: مساهمة في تطوير اداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد10، 2006.
2. حمير محمود: اهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات، دراسة ميدانية، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، المجلد3 ، العدد3.
3. الطائي علي حسون: تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية، دراسة المقارنة ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، دراسة الكيفيات الجوهرية بكل ابعاده ومضامينه الفكرية والفلسفية والعمالية ، مجلد 13، العدد45، 2007.
4. محمد لخضر حارز الله : المتطلبات المنهجية للاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة الدفاتر السياسية والقانون، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكرة، العدد14، الجزائر2016.
5. محمود سماح مؤيد: مجالات ممارسة الحرية الادارية واثرها في تنمية مهارات مدير الشخصية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد24، 2010.
6. منصور كمال ، سماح صولح: تسيير الكفاءات (الاطار المفاهيمي والمجلات الكبرى)، مجلة ابحاث اقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، العدد7، 2010.

سادسا: المواقع الإلكترونية:

1. [http:// WWW.ALMANY.COM](http://WWW.ALMANY.COM)
2. تعريف ومعنى معرفة في معجم المعاني الجامع: [WWW.HTTP:// MAWDOO3.COM/](http://WWW.HTTP://MAWDOO3.COM/) 15 : 15 , 04/04/2019
3. مفهوم السلوك لغة واصطلاحا: 00 : 16 , 7/4/2019, [http:// MAWDOO3.COM](http://MAWDOO3.COM)



قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان

كفاءات مدراء الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية

دراسة عينة من المؤسسات بولاية جيجل

إشراف الأستاذ :

كعواش رؤوف

من إعداد الطالبتان :

- رويخة مريم

- بروق مريم

ملاحظة:

- الرجاء منكم وضع العلامة (X) أمام العبارة المناسبة لإجاباتكم

-الرجاء التأكد من الإجابة على كل الأسئلة

-إن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا الغرض العلمي شكرا على تعاونكم وحسن تقديمكم

السنة الجامعية : 2019/2018

المحور الاول : البيانات الشخصية

1-الجنس : ذكر انثى

2-السن : اقل من 20 سنة من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
من 40 إلى 50 سنة من 50 فما فوق

3-الحالة العائلية: اعزب متزوج مطلق ارمل

4-المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي

5-الاجر : اقل من 20000.00 دج من 20000.00 دج إلى 30000.00 دج
من 30000.00 دج إلى 40000.00 دج من 40000.00 دج إلى 50000.00 دج
اكثر من 50000.00 دج

6-الاقدمية في المؤسسة: اقل من 5 سنوات 5سنوات إلى 10سنوات
من 10سنوات إلى 15 سنة من 15 سنة إلى 20سنة
من 20سنة فما فوق

منخفض										الكفاءات الشخصية	الصور التي
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
										يميل مدير الموارد البشرية إلى العمل مع فريق في شكل تعاوني	01
										يتصف مدير الموارد البشرية بالثقة والجدارة والالتزام بالقواعد والقيم	02
										يتميز مدير الموارد البشرية بقدرته على التكيف ومواجهة ضغوط العمل	03
										يتسم مدير الموارد البشرية بميله إلى الأناقة واللباقة	04
										يتميز مدير الموارد البشرية بتركيزه على أمور ذات أهمية والتعبير عن الأفكار والآراء بثقة واندفاع عن المعتقدات الشخصية	05
										يقوم مدير الموارد البشرية عادة بتحفيز الزملاء العاملين معه	06
										يقوم مدير الموارد البشرية بالعمل لساعات إضافية إذا لزم الأمر والوفاء بالمواعيد مستويات عالية من الوقت والطاقة	07
										يهتم مدير الموارد البشرية بالتركيز على التخطيط طويلة المدى والإستراتيجية وتصور الاحتمالات والطوارئ المستقبلية الإدارية	08
										يتسم مدير الموارد البشرية بقدرته على مراقبة ذاته وتفاعلاته مع الزملاء في العمل	09

درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	أولاً: مجال التنظيم	
			01 معرفة لديه معرفة بمكونات الهيكل التنظيمي لمؤسسته	المعرفة
			02 لديه معرفة في شروط أشغال الوظائف التي تحت إشرافه	
			03 لديه معرفة في مفهوم نطاق الإشراف الإداري	
			04 يمتلك معرفة في التنسيق بين الموارد التي تحت تصرفه (بشرية.مادية)	
			05 لديه معرفة في تحديد مسؤوليات العمل لمؤسسته	
			06 لديه معرفة بإجراءات العمل الواجب إتباعها في مؤسسته	
			07 يمتلك مهارة في تنسيق الموارد المتاحة	المهارة
			08 لديه مهارة في كتابة الوصف الوظيفي لمؤسسته	
			09 يمتلك مهارة في إدارة الوقت وتنظيمه	
			10 لديه مهارة في تفويض الصلاحيات	
			11 لديه مهارة في تحليل إجراءات العمل	
			12 يمتلك خبرة في إدارة الموارد ويعمل على تجنيد المطلوب منه	
			13 يستطيع أن يحدد لوازماً الأداء المطلوبة	الخبرة
			14 يستطيع أن يجند الموارد المطلوبة للعمل لتحقيق الأهداف	
			15 هو محل استشارة للموظفين الذين يعملون تحت إشرافه	
			16 يمتلك خبرة في تحليل البيانات والمعلومات الواردة من مؤسسته	

درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	ثانياً: مجال التوجيه	
			01	المعرفة لديه معرفة بمعدلات أداء الموظفين العاملين في مؤسسته
			02	لديه معرفة بوسائل اتخاذ القرارات المناسبة
			03	يملك معرفة بالقوانين والتشريعات النازمة للعمل في مؤسسته
			04	لديه معرفة بنظام المكافآت في المؤسسة
			05	لديه معرفة بأساليب التوجيه المناسبة
			06	يقرأ التقارير التي تصل إليه من مرؤوسيه بعناية
			07	المهارة يملك مهارة ترجمة الأهداف الفرعية إلى إجراءات عملية
			08	قراراته تسهم في الوصول إلى الأهداف المخطط لها في مؤسسته
			09	ماهر في إعطاء التوجيهات الجيدة لمرؤوسيه
			10	يجيد فهم حوارات العمل التي تدور بينه وبين زملائه
			11	يقدم مقترحات لآليات منح المكافآت
			12	لديه مهارة في حل النزاعات بين مرؤوسيه
			13	ماهر في كسب رضا كافة الموظفين حول المكافآت
			14	الخبرة يستطيع أن يحول الخطط الإستراتيجية إلى خطط تشغيلية (تنفيذية)
			15	يتقن توزيع الأدوار وفق متطلبات العمل
			16	يملك خبرة فن استماع لآراء المختلفة
			17	يتقن توزيع المكافآت ضمن الإطار المخطط له

ثالثاً: مجال الرقابة (التقييم)		درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة
المعرفة	01	تتوفر لديه معرفة بأسس متابعة المرؤوسين		
	02	لديه معرفة في إدارة نظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية		
	03	لديه معرفة في أسس رقابة أداء المرؤوسين		
	04	لديه معرفة في قياس النتائج الفعلية المتحققة في مؤسسته		
	05	لديه معرفة بالعمليات الخاصة بضبط تنفيذ العمل		
	06	لديه معرفة بالقوانين والتشريعات الناظمة للرقابة في مؤسسته		
المهارة	07	لديه مهارة الملاحظة لأداء المرؤوسين		
	08	يملك مهارة استخدام نماذج خاصة بنظم المعلومات للإدارة الموارد البشرية		
	09	لديه مهارة الاتصال و التواصل		
	10	لديه مهارة تحليلية لاستكشاف الانحرافات قبل حدوثها		
الخبرة	11	لديه الخبرة في وضع خطط بديلة للعمل		
	12	يقدم لرؤسائه مقترحات حلول فعالة لمشاكل العمل		
	13	لديه خبرة في السيطرة على انحرافات العمل أثناء التنفيذ		
	14	يحقق نجاحات فيما هو مخطط له من أهداف		
	15	يحقق الأهداف في الإطار الزمني المحدد وفق خطة العمل		

