



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



شعبة علم الاجتماع
تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

مراجعة تسيير الموارد البشرية كأداة لتحسين الكفاءة المهنية

«دراسة ميدانية بنزل المالية مديرية الضرائب-الطارف»

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

خطابي سعد

* بليبي عائشة

لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة	الصفة	الجامعة
بن طروش عماد	أستاذة محاضر-ب-	رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
خطابي سعد	أستاذة مساعد-أ-	مشرفا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
شرفة إلياس	أستاذ محاضر-ب-	عضوا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

السنة الجامعية: 2017/2016

الشكر و الدعاء

الحمد لله الذي أنعمنا بنعمه نشكره و نحمده على توفيقه و هدايته لإتمام هذا العمل
اللهم صل على بدر التمام و مصباح الظلام و مفتاح دار السلام و شمس دين الإسلام
سيدنا و حبيبنا محمد عليه أفضل الصلاة و السلام

أسأل الله في هذا اليوم العظيم بعدد أوراق الشجر و عدد حبات المطر و عدد ما
خلقت و ما أنت خالق من البشر أن توفقني في سلك طريقي هذا و وفقني اللهم في نيل
مذكرتي

إلى من وقف على المنابر و أعطى من حصيلة فكره لينير دربنا إلى الأستاذ الكريم
"سعد خطابي"

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي و تعبي إلى :

رمز الكفاح في الحياة الذي تعب من أجل تربيتي إلى من غرس القيم و الأخلاق في قلبي إلى من أحمل لقبه بكل فخر و اعتزاز أبي الحنون و الغالي أطل الله في عمره و حفظه " رابح "

إلى التي حملتني وهنا غلى وهن و سقتني من نبع حنانها و عطفها التي رفعتني بدعائها طوال أيام حياتها و رضاها عني هو سر نجاحي حفظها الله " مهريّة "

إلى القلوب الطاهرة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي أخواتي : سعيدة , فوزية , مريم , نبيلة , الكتكوتة ليليا , و زوجات أخواني , لميس , شادية

إلى سندي و قوتي في هذه الحياة أخواني الأحبة : سعد الدين , محمد الطيب , سليم حفظهم الله

إلى من أعتز بصداقتها العزيزة على قلبي و حاملة السعادة إليه رفيقتي و حبيبتي "نبيلة " و إلى منبع نجاحي الغالية فوزية و إلى صديقاتي ريم , هند , حنان

دعاء

الشكر

الإهداء

الفهرس

المقدمة

أ.....

الفصل الأول : الإطار التصوري و المنهجي للدراسة

06..... الإشكالية

08..... أسباب و أهمية اختيار الموضوع

09..... أهداف الدراسة

المفاهيم الأساسية

10..... التسيير

12..... الموارد البشرية

15..... الكفاءة المهنية

المفاهيم المكملة

16..... إدارة الموارد البشرية

18..... التدريب

21..... التخطيط

23.....	التحفيز
25.....	الاتصال
26.....	الأداء
28.....	المقاربات النظرية
41.....	الدراسات السابقة
الفصل الثاني : تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة و تحسين الكفاءات المهنية	
48	1/ تعريف الموارد البشرية
49.....	2/ مراحل إعداد نظام مراقبة التسيير
50.....	تحديد الأهداف
50.....	قياس الأداء
51.....	3/ مفهوم وظيفة تسيير الموارد البشرية
52.....	4/ الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية
53.....	التخطيط
55.....	التنظيم
62.....	الرقابة
63.....	التوجيه
64.....	5/ تقييم الأداء
66.....	6/ أهداف عملية التقييم

- 67..... /1 مفهوم الكفاءة المهنية
- 69..... /2 أنواع الكفاءات المهنية
- 70..... /3 مكونات كفاءات الأفراد
- 71..... /4 الأبعاد الثلاثية للكفاءة
- 72..... /5 علاقة كفاءة العمال بالأداء
- 74..... /6 عامل التدريب لتطوير الكفاءات المهنية
- 74..... مفهوم التدريب
- 75..... الأسس التي يقوم عليها التدريب
- 76..... أهمية و أهداف التدريب
- 77..... التدريب لتطوير الكفاءة المهنية

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الإطار المنهجي و الدراسة المنهجية

تمهيد

- 81..... /1 التعريف بالمؤسسة
- 83..... /2 التعريف بالمنهج المستخدم
- 84..... /3 تعريف العينة
- 85..... /4 أدوات جمع البيانات
- 86..... /5 مجالات البحث

88.....	6/ تحليل وتفسير البيانات
112.....	النتائج العامة
113	التوصيات
	خاتمة .
116.....	قائمة المصادر و المراجع

فهرس الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المتعلق بتوزيع العينة حسب الجنس .	88
02	توزيع العينة حسب السن.	89
03	توزيع العينة حسب المستوى التعليمية.	90
04	توزيع العينة حسب الحالة المدنية.	91
05	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.	92
06	توزيع العينة حسب الفئة الوظيفية.	93
07	توزيع العينة حسب نوع التدريب الذي استفادهم.	94
08	توزيع العينة حسب مكان التدريب عند الالتحاق بالمؤسسة.	95
09	توزيع العينة حسب الجهة المسؤولة عن توجيه التدريب.	96
10	يوضح الإستفادة من دورات تدريبية.	97
11	يبين حاجة العمال إلى فترات تدريبية.	98
12	يوضح سبب لجوء العمال إلى تحديد الإحتياجات التدريبية.	99

100	المتعلق بوضع التدريب في المؤسسة.	13
101	المتعلق بكيفية توظيف داخل المؤسسة.	14
102	يوضح معرفة ما إذا كانت -مديرية الضرائب-تقوم بتقييم الأداء.	15
103	المتعلق بمن هي الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء.	16
104	يبين ما إذا تمت الترقية إلى مناصب عليا.	17
105	يوضح نوع الحوافز التي يفضلها العمال.	18
106	يبين رأي العمال في نظام الحوافز التي تتبعه المؤسسة.	19
107	يوضح مدى مساهمة الحوافز في دفع العمال للعمل أكثر.	20
108	يبين رأي العمال في حصولهم على حوافز أكثر.	21
109	يوضح مدى إحترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب.	22
110	يبين مدى توفير المؤسسة الظروف الملائمة لتحقيق أحسن الأداء.	23

التلخيص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مراجعة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة نزل المالية " مديرية الضرائب لولاية الطارف " وانعكاسها على أداء العاملين وذلك من خلال معرفة تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة والتطرف إلى عالم التدريب باعتباره من أهم العوامل التي ترفع من تحسين كفاءة العاملين وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على توزيع استمارات الاستبيان وتتكون من ثلاثة محاور

الأول يتضمن البيانات الأولية والثاني يتضمن التدريب وفعالية أداء العاملين والمحور الثالث يتضمن التحفيز ودوره في تقييم أداء العمال وقد اقتصرنا هذه الدراسة على عينه من العمال مكونه من 23 عاملا من مختلف المستويات الوظيفية وفي الأخير توصلنا إلى نتائج من أهمها : أن عملية تدريب العاملين داخل المؤسسة هي عملية ضرورية لأنها تقوم بتنمية القدرات والمهارات وهذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع كفاءة العمال داخل المؤسسة

الكلمات المفتاحية : تسيير الموارد البشرية – الكفاءة المهنية – التدريب

Résumé:

Cette étude vise à identifier la réalité d'un examen de la gestion des ressources humaines dans l'institution financière tunisienne « Direction de l'état taret » et sa réflexion sur la performance des employés grâce à la connaissance de la gestion des ressources de l'organisation et de l'extrémisme dans le monde de la formation comme l'un des facteurs les plus importants qui augmentent pour améliorer l'efficacité des travailleurs nous avons adopté dans cette étude sur la distribution de formulaires de questionnaire et se compose de trois axes la première comprend les données initiales et la seconde comprend les données initiales et la seconde comprend la formation et l'efficacité du personnel la troisième axe comprend la motivation et son rôle dans l'évaluation des performances des travailleurs de cette étude a été limitée à un échantillon de 23 travailleurs de différents niveaux fonctionnels et dans le dernier, nous avons atteint les résultats les plus importants : que le processus de formation du personnel au sein de l'institution le processus est nécessaire, car il est le développement des compétences et des capacités.

Ce qui conduit à une amélioration des performances et à augmenter l'efficacité des travailleurs au sein de l'institution
mots-clés : la gestion des ressources humaines, compétence professionnelle, formation.

مقدمة

مقدمة:

يوصف القرن الواحد والعشرين بمرحلة التغيير الجذري لطبيعة الأعمال الدولية والمحلية التي تتضمن تحولات عميقة في مختلف المجالات السياسية ، الاجتماعية ، الاقتصادية ، والثقافية ، نتيجة الإفرازات العولمة بمظاهرها المختلفة في كل الميادين.

هذا ما أدى إلى التدفق الحر للسلع والخدمات ورؤوس الأموال وكذا الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، بالإضافة إلى إحداث تعديلات على مستوى القوانين والنظم ، وأنماط تنظيم وإدارة المؤسسات بحيث أصبحت تهدد بقاء واستمرار العديد منها بسبب التعقد وعدم الاستقرار الذي أفرزته على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، الأمر الذي جعل المؤسسات تتناسق من أجل الحصول على مصادر التفوق والبحث عن طرق لتحقيق فرص العمل بالشكل الذي يؤدي إلى النمو والتقدم.

وقد أصبحت المؤسسات المحلية تعلم أنه كي تتوسع وتصبح قادرة على كسب مزايا العولمة والوصول إلى مستويات من التقدم ، فإنها تحتاج إلى مستويات من الموارد البشرية مختلفة الكفاءات والمهارات ، لذلك فالمؤسسات وبطبيعة انتمائها إلى بيئة متغيرة باستمرار فإنها تواجه منافسين بأشكال وأنواع مختلفة ، ولهذا نجدتها تعمل جاهدة للبقاء والاستمرار ومواجهة الضغوطات لذا عليها بجانب القيام بالتخطيط والتسويق والإنتاج والتمويل ، التخطيط للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار الموارد البشرية وتدريبها للارتقاء بمستوى كفاءاتها وتطويرها والمساهمة في تفعيل وتعزيز مستوى المؤسسة.

وكون الرأسمال البشري أحد الموارد التي بإمكانها إن تحقق وتنمي أهداف المؤسسة باعتبارها المصدر الجوهري لكل تفوق فإن عليها أن تهتم بها أكثر ، خاصة إذا تعلق الأمر بكيفية تسييرها بشكل فعال لأن التسيير التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافياً لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل سرعة التغيرات وكثرة التعديلات التي تواجهها.

لأن الموارد البشرية أصبحت من أهم عوامل النجاح في المؤسسة ينبغي النظر إليها من خلال الدور الجديد الذي أسند لها ، والمتمثل في البعد الإستراتيجي الذي جعلها تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي ، الأمر الذي يحتم أن تكون تلك الكفاءات وتوظيف المعرفة الكامنة فيها.

الفصل الأول : الإطار التصوري و المفاهيمي

الفصل الأول : الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة:

تمهيد

إشكالية

أسباب و أهمية اختيار الموضوع .

أهداف الدراسة .

المفاهيم الأساسية .

المفاهيم المكملة .

المقاربات النظرية .

الدراسات السابقة .

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الإطار المفاهيمي و التصوري للدراسة مرحلة و ركيزة أساسية و مهمة في البحث العلمي و البحث الإجتماعي ,حيث يمكن للباحث أن يوضح و يبرز أهم المسائل و القضايا التي تعرض لها في بحثه ,حيث في هذا الفصل قمت بصياغة الإشكالية التي تعتبر الركيزة الأساسية للموضوع فهي تعتبر من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه.

و منه سوف نبرز في هذا الفصل أسباب و أهمية اختيار الموضوع بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية و الثانوية المجاورة لبحثنا,من جهات لغوية و اصطلاحية و اجرائيةو التي لها صلة مباشرة بموضوع بحثنا.

و في الأخير قمنا باستعراض أهم النظريات و الدراسات التي تناولنا فيها متغيري الدراسة.

الإشكالية :

في ظل التحديات التي فرضتها خصائص القرن الحالي كالعولمة و التطور التكنولوجي الشامل الذي أدى بالمؤسسات إلى السعي نحو تنظيم مواردها و خاصة مواردها البشرية , باعتبارها مورد بشري هام و مهم في المؤسسة و يعتبر الركيزة الأساسية لأي نشاط داخل المؤسسة و ذلك بتوجيهها و تسييرها من أجل رفع مستوى إنتاجاتها و تحقيق جودة عالية و ذلك بهدف تحقيق الكفاءة المهنية و تحسين الأداء.

حيث أن المؤسسات كانت تعطي أهمية بالغة للجانب المادي و لم تعطي أهمية للعنصر البشري , فكانت تعمل على زيادة رأس مالها و مع مرور الزمن توسعت هذه المؤسسات نظرا لحجم نشاطاتها فظهرت بذلك أهمية تحسين أداء مواردها و ذلك عن طريق مراجعة تسيير عمالها كيف تتم داخل المؤسسة.

و منه فإن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق أهدافها و مهما عملت هذه الموارد أعمالها إلا أنها تبقى مصدر شك في إنجاز هذه الأعمال .

و من هذا المنطلق ظهرت الضرورة لوضع نظام للمراجعة و الرقابة على أداء العاملين , فالمؤسسات اليوم باعتبارها كيان اجتماعي و اقتصادي تعيش أزمة عميقة تجسدها الصعوبات الكبيرة التي تواجهها من أجل إمتلاك وسائل التنمية الفعالة و التسيير الحسن للموارد البشرية , و بتزايد الإهتمام بالموارد البشرية , تعتبر الوظيفة الأساسية للموارد البشرية هي : الاستقطاب الحسن و الحصول الجيد على القوى البشرية و تحديد مصادر العمالة و العمليات الخاصة باختيار و تعيين أن تخضع الى تخطيط , تدريب اتصال تحفيز و هذا من أجل تطوير الموارد البشرية و التنمية المستدامة للعمال و ذلك يكون من خلال التركيز على المتغيرات الأساسية للموارد البشرية باعتبارها الأساس و المهم الذي تعتمد عليها الإدارة في تحقيق أهدافها.

-فالتدريب مثلا يعتبر من أهم المؤشرات الأساسية الذي يلعب دورا هاما في حسن تسيير المؤسسات و ذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية و تطوير أداء العمال في المؤسسة.

و منه فإن تحقيق فاعلية و نجاح الأداء في المؤسسة لم يعد يتوقف على ما لديها من امكانيات و موارد بكل أنواعها وإنما يتحدد بفاعلية تنظيمية و بقدرة المؤسسة على الاستفادة من مواردها بصفة عامة و من كفاءاتهم بصفة خاصة .

فتسيير الموارد البشرية و الكفاءات يعد جوهرًا أساسيًا لأداء المؤسسة و نجاحها الأمر الذي يتطلب من المؤسسة أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات و استقطاب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات.

و على هذا الأساس اتجهت هذه الدراسة مراجعة تسيير الموارد البشرية كأداة لتحسين الكفاءة المهنية و التي من خلالها تستطيع المؤسسة الاستفادة من قوة العمل و ذلك بتعليمهم لزيادة معارفهم و قدراتهم و زيادة مهاراتهم

*و من هنا نقوم بصياغة الإشكالية الرئيسية و التي تتمحور حول:

كيف تتم عملية مراجعة تسيير الموارد البشرية كأداة لتحسين الكفاءة المهنية؟

و هذا ما يقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية و التي تتمثل في:

1. ما هو دور التدريب في زيادة كفاءة أداء العاملين؟

2. كيف يمكن أن يؤثر التحفيز الموارد البشرية على فعالية أداء العمال داخل المؤسسة

و للإجابة على التساؤلات نضع الفرضيات التالية:

1. يلعب التدريب دورًا مهمًا في المؤسسة مما يؤدي إلى تطوير و رفع كفاءة العاملين و ذلك من خلال الحاق الموظفين ببرامج تدريبية ذات مستوى عال يحسن من أدائهم و يرفع من كفاءاتهم.

2. يؤثر تحفيز الموارد البشرية على فعالية العمال ايجابيا و ذلك من خلال مراجعة
تسيير الموارد من أجل رفع فعالية المؤسسة و نجاحها و رفع أنشطتها مما يؤدي
إلى تحسين كفاءة العمال.

أسباب و أهمية اختيار الموضوع :

تتمثل أسباب إختيار الموضوع فيما يلي :

- 1/ هذا الموضوع من المواضيع التي تثير إهتمامي في مجال الموارد البشرية .
- 2/ زيادة الحاجة لإكتساب أفضل العمال ذوي الكفاءة المهنية العالية .
- 3/ قلة الإهتمام بالدراسات التي اهتمت بتسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءة المهنية داخل المؤسسة .
- 4/ العمل بأسلوب التسيير داخل المؤسسة يساعدها على تحقيق أهدافها و تطويرها .
- 5/ مراقبة الموارد البشرية و معرفة قدراتهم و أدائهم المهني داخل المؤسسة .

أهمية إختيار الموضوع :

1/ الأهمية العملية :

تتمثل هذه الأهمية في عملية زيادة تطور الإكتشاف و قدرة تسيير الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري ' و التأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة المهنية و الإنتاجية .

*يتمثل موضوع دراستنا في تطور الكفاءة المهنية و كل العوامل التي تسمح بتنميتها و تحسينها و توفير أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءات العالية .

2/ الأهمية العلمية :

تكمن هذه الأهمية العلمية في تدعيم الباحثين المهتمين بالموضوع خاصة في الربط بين تسيير الموارد البشرية و الكفاءة المهنية.

الإتيان بمصطلحات جديدة تزيد من إدراك المؤسسات في حسن تسيير
مواردها البشرية و معرفة الدور الكبير الذي يلعبه تسيير الموارد البشرية

داخل المؤسسة و خارجها .

أهداف الدراسة :

- 1/ مدى دور التدريب في تطوير و رفع كفاءة أداء العاملين داخل المؤسسة .
- 2/ معرفة مدى تأثير التخطيط على الكفاءة المهنية .
- 3/ الكشف عن أهمية و دور الاتصال داخل المؤسسة .
- 4/ التعرف على تأثير التدريب على الكفاءة المهنية .

المفاهيم الأساسية :

1/ التسيير :

* لغة : تسيير مصدر سير , و التسيير أصبح قادرا على تسيير أموره بنفسه أي قادرا على تدبيرها , و التسيير ترجمة للكلمة اللاتينية "

اصطلاحا :

- يعرفه " تايلور " بأن التسيير علم مبني على قوانين و قواعد وأصول علمية قابلو للتطبيق على مختلف النشاطات .

*من خلال هذا التعريف نلاحظ بأن التسيير هو عملية إدارية مبني على أسس و اجراءات يسمح بتطبيقها على مختلف نشاطات المؤسسة.

- يعرفه " stepheng .franklin etgeorger " بأن التسيير هو تلك السيورة المتمثلة في أنشطة التخطيط , التنظيم , المراقبة , بهدف تحديد و بلوغ الأهداف المحددة و المسطرة مسبقا .(2)

*أن التسيير هو عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة سابقا.

1.معجم المعاني الجامع و المعجم الوسيط معجم:عربي,عربي.انظر إلى

<http://allmany.com/ar/dict/ar/16.59> 28.12.2016.

2.بولهواش عمر:تصور الحاجات في اطار سياسة تسيير الموارد البشرية لنيل شهادة الماجستير:كلية الآداب و العلوم الأنسانية و الإجتماعية,قسم علم النفس 2004.2005 ص 73.

* التعريف الإجرائي :

يتمثل التسيير في تلك السيرورة من العمليات التي تتضمن جميع الإجراءات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة و الفرد معا و هذا من خلال المهام المتجانسة و الضرورية التي يطلع بها المسيرون

2/ الموارد البشرية

موارد:: يعني المنهل , الطريق , مصدر الرزق .

و تعني كلمة مورد لغة : المنبع (1)

اصطلاحا :

- يعرفه " علي السلمي " الموارد البشرية بأنها تلك المجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و

الراغبين في أداء الأعمال بحماس و اقتناع . (2)

- في حين يعرفها "محمد فتحي " بأنها عنصر الإنتاج الرئيسي و الأهم في

أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية و تضم الموارد البشرية الأفراد العاملين في

المؤسسة من مختلف النوعيات و مهما تنوعت و اختلفت مستويات المهارة و أنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة و العاملين (3).

* و من خلال التعاريف نستنتج التعريف الإجرائي للموارد البشرية فنجد : أن

الموارد البشرية يقصد بها الجماعات و الأفراد العاملين الذين يمتازون

بمجموعة من القدرات و المهارات الفنية و التي تجعلهم قادرين على أداء

عملهم على أكمل وجه و بأقصى فعالية و كفاءة ممكنة للوصول إلى تحقيق

أهداف المؤسسة .

1/ المنجد الأبجدي : ط1 , دار النشر , بيروت , لبنان , 1967 , ص 14 .

2/ علي السلمي : إدارة الموارد البشرية , دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع , القاهرة , 1997 , ص 147 .

3/ بن دريدي منير : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة , التدريب و

التحفيز , مذكرة لنيل ماجستير , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , 2009 ,

2010, ص 26 .

* مفهوم تسيير الموارد البشرية :

و لتعريف تسيير الموارد البشرية لا بد أن نحيط بكافة التعابير المستخدمة في هذا الفرع المعرفة حيث تعددت تسميات عديدة منها : إدارة الأفراد و العلاقات العمالية , والعلاقات الصناعية , و العلاقات الإنسانية و يبدو لأول وهلة أن هذه التسميات تقصد معنى واحد هو مجمل العلاقات بين الإدارة و القوى العاملة ، و تعددت التعاريف في ذلك نذكر منها :

- 1/ يرى الدكتور " مهدي حسن " أن تسيير الموارد البشرية هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها , و ترغيبهم في البقاء بخدمتها , و جعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم و جهودهم لإنجازها وتحقيق أهدافها (1)
- 2/ يرى " مصطفى كامل " أن تسيير الموارد البشرية يهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيهه و تنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة.

- 3/ أما " J. Mperreti " يعرف تسيير الموارد البشرية على أنه مجموعة من الإجراءات و القرارات و السياسات التي تكمن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات و التأهيل و المعارف و القدرات المطلوبة , و تحفيزها و تطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف وتحمل المسؤولية من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها (2)

التعريف الإجرائي :

و مما سبق يمكن القول بأن تسيير الموارد البشرية هي عملية إدارية تهدف إلى توجيه العمال نحو القيام بعملهم في مختلف النشاطات و الوظائف بهدف تطوير كفاءاتهم و تحقيق هدف المؤسسة .

2/1/ نوري منير : أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , جامعة الشلف , تسيير الموارد البشرية , ط 2 , ديوان المطبوعات الجامعية , الشلف , 2014 , ص 35 . 36 .

/ الموارد البشرية

موارد: يعني المنهل , الطريق , مصدر الرزق .

و تعني كلمة مورد لغة : المنبع (1)

اصطلاحا :

- يعرفه " علي السلمي " الموارد البشرية بأنها تلك المجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداء الأعمال بحماس و اقتناع . (2)

- في حين يعرفها "محمد فتحي" بأنها عنصر الإنتاج الرئيسي و الأهم في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية و تضم الموارد البشرية الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات و مهما تنوعت و اختلفت مستويات المهارة و أنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة و العاملين (3).
* و من خلال التعاريف نستنتج التعريف الإجرائي للموارد البشرية فنجد : أن الموارد البشرية يقصد بها الجماعات و الأفراد العاملين الذين يمتازون بمجموعة من القدرات و المهارات الفنية و التي تجعلهم قادرين على أداء عملهم على أكمل وجه و بأقصى فعالية و كفاءة ممكنة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

1/ المنجد الأبجدي : ط1 , دار النشر , بيروت , لبنان , 1967 , ص 14 .

2/ علي السلمي : إدارة الموارد البشرية , دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع , القاهرة , 1997 , ص 147 .

3/ بن دريدي منير : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة , التدريب و التحفيز , مذكرة لنيل ماجستير , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , 2009 , 2010, ص 26 .

* مفهوم تسيير الموارد البشرية :

و لتعريف تسيير الموارد البشرية لا بد أن نحيط بكافة التعابير المستخدمة في هذا الفرع المعرفة حيث تعددت تسميات عديدة منها : إدارة الأفراد و العلاقات العمالية , والعلاقات الصناعية , و العلاقات الإنسانية و يبدو لأول وهلة أن هذه التسميات تقصد معنى واحد هو مجمل العلاقات بين الإدارة و القوى العاملة ، و تعددت التعاريف في ذلك نذكر منها :

1/ يرى الدكتور " مهدي حسن " أن تسيير الموارد البشرية هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها , و ترغيبهم في البقاء بخدمتها , و جعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم و جهودهم لإنجازها وتحقيق أهدافها (1)

2/ يرى " مصطفى كامل " أن تسيير الموارد البشرية يهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه و تنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة.

3/ أما " J. Mperreti " يعرف تسيير الموارد البشرية على أنه مجموعة من الإجراءات و القرارات و السياسات التي تكمن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات و التأهيل و المعارف و القدرات المطلوبة , و تحفيزها و تطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف وتحمل المسؤولية من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها (2)

2/1/ نوري منير : أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , جامعة الشلف , تسيير الموارد البشرية , ط2 , ديوان المطبوعات الجامعية , الشلف , 2014 , ص 35 . 36 .

التعريف الإجرائي :

و مما سبق يمكن القول بأن تسيير الموارد البشرية هي عملية إدارية تهدف إلى توجيه العمال نحو القيام بعملهم في مختلف النشاطات و الوظائف بهدف تطوير كفاءاتهم و تحقيق هدف المؤسسة

الكفاءة :

* لغة :

ورد في لسان العرب للعلامة " ابن منظور " : كفاءة على الشيء مكافئة و الكفاء جزاه , و الكفيء النظير , وكذلك الكفاء و الكفوء و المصدر هو الكفاءة , و تقول لا كفاءة له بالكسر و هو في الأصل مصدر أي لا نظير له , ومنه الكفاءة للعمل هي القدرة عليه وحسن التصرف فيه , وهي كلمة مولدة و لفظة الكفاءة ذات الأصل اللاتيني competence وقد ظهر سنة 1968 في اللغات الأوروبية بمعان مختلفة .

* اصطلاحا :

الكفاءة هي مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدانية أو من المهارات المعرفية التي تمكن من ممارسة دور , وظيفة , نشاط , مهنة , و هي الاستجابة التي تدمج و تسخر مجموعة من القدرات و المهارات و المعارف الدائمة .

الكفاءة المهنية:

-إن الكفاءة المهنية تعبر عن الطريقة التي تجيد المنظمة بواسطتها القيام ببعض الأعمال مقارنة بمنافسيها,فالكفاءة المهنية تتشكل من مجموعة متجانسة من المعارف و القدرات التي تؤدي إلى احداث توليفات مناسبة من هذه المعارف.

-عرفت الكفاءة المهنية على أنها معرفة تطبيق على أساس الحركة و الإستعمال لمجمل الموارد,فهي تمثل القدرة على التسيير بفعالية لنمط معرف من الوضعيات.(1)

التعريف الإجرائي:

الكفاءة المهنية هي تركيب المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكات التي تمارس في اطار محدد و تتم ملاحظتها من خلال العمل و الذي يعطي لها صفة القبول و من ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها ثم تطويرها.

المفاهيم المكملة:

1. تعريف إدارة الموارد البشرية: هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات و النشاطات في المنظمة هم أهم الموارد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم لما فيه مصلحتهم و مصلحة المؤسسة ككل. (1)

*نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الموارد البشرية هي سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة و العاملين بها.

و منه فإن الموارد البشرية هي مجموع من البرامج و الأنشطة لتحقيق كل من أهداف الفرد و المؤسسة معا. (2)

1. حسن بلوط ابراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي, منشورات دار النهضة العربية, لبنان 2002, ص 18.

2. أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2004. ص 26

2. وظائف إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف المتمثلة في:

1. تحليل العمل بالتعريف على الأنشطة و المهام و تحديد المسؤوليات و توزيعها على العاملين.

2. تخطيط قوى العاملين بتحديد احتياجات المؤسسة من العمال.

3. الإختيار و التعيين: و ذلك بالبحث عن العاملين و اختيار أفضلهم و وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

4. التدريب الذي يمارس بغرض رفع الكفاءة للأفراد و معارفهم و مهاراتهم.

5. تقييم الأداء: تهتم هذه الوظيفة بتقييم الأداء العاملين و ذلك باستخدام أساليب معينة تهدف إلى التعرف على الكفاءات و أوجه التطور في الأداء. (3)

2. مفهوم التدريب:

نظرا لكون التدريب من أهم العناصر العملية الإدارية و من أهم المحاور لتطوير العمل و قد تعددت التعاريف في كثير من الأبحاث حيث نجد:

1. يعرفه "**حنفي سليمان**" بأن التدريب هو كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إمامهم بدقائق العمل و هو نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الفرد العامل.

*من خلال هذا التعريف نلاحظ بأن التدريب بدوره يؤدي إلى زيادة و تقوية أداء و مهارات و قدرات و معارف المتدربين.

2. يعرفه "**محمود العميان**" هو عبارة عن عملية تطوير و تنمية الفرد العامل و تعمل على اكسابه العمل, و بعبارة أخرى يمكن القول بأن التدريب عبارة عن نشاط احداث تغييرات ايجابية للفرد المتدرب من ناحية أدائه و مهاراته و معلوماته ما يجعل مستوى أدائه و انتاجياته في العمل في العمل أفضل مما كانت عليه قبل التدريب.

*من خلال ما سبق نرى بأن التدريب يعمل على احداث تغييرات داخل المؤسسة مما يؤدي ذلك إلى رفع مستوى المؤسسة و تحسينها أفضل مما كانت عليها.

3. يعرفه "**نبيل الحسيني**" بأنه وسيلة عملية و علمية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته و تنمية مهاراته و تزويده بمعلومات لضمان تحقيق التوازن المنشود بين الأهداف و النتائج التدريبية.

*نستنتج من خلال هذا التعريف بأن التدريب يعمل على رفع الكفاءة لدى العاملين و ذلك عن طريق تدريبهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من اتقان عملهم بجودة عالية

1. خالد عبد الله الغامدي: دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموظفين, مذكرة لنيل الماجستير في العلوم الإدارية و المالية, السعودية 1435

التعريف الإجرائي:

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن التدريب وسيلة من وسائل تنمية القوى البشرية لاستثمارها في تحقيق عوائد تتمثل في رفع كفاءة العاملين مما ينعكس على كفاءاتهم ايجابيا في تحسين الإنتاجية.

و عليه يمكن القول بأن التدريب نشاط يتم من خلاله الوصول بالأفراد المتدربين إلى مستوى متطور و متقدم في المعرفة و السلوك و المهارات المختلفة و بكفاءة عالية في تحقيق النتائج المطلوبة.

مفهوم التخطيط:

التخطيط هو العملية التي يتم فيها تحديد الوضع الحالي للمنظمة و الإنجازات التي تنوي تحقيقها و الوسائل و الآليات التي يستخدمها للوصول إلى تلك الإنجازات. و هو المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسات و طرق تحديد هذه الأهداف.(1)

* و منه و من خلال هذا المفهوم يتضح لنا بأن التخطيط هو من الوظائف المهمة في الإدارة العامة و التي يقع على عاتق القيادة الإدارية باعتبارها وظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا و لا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف المنشود من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ و تحقيق الأهداف المطلوبة.

* و مما سبق يمكن تحديد التعريف الإجرائي للتخطيط و المتمثل في:

أنه نشاط إنساني و خيار عقلائي موجه للعمل و هذا من أجل تحقيق الأهداف للمنظمة.

* التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية:

-يعرفه "علي السلمي" بأنه ذلك العمل الإداري النظم و المستند على أسس علمية و معلوماتية و موضوعية'والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد.(2)

أي أنه يمثل التفكير في المستقبل بقصد:

- 1.تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع عن فترة معينة.
- 2.تحديد الأعداد المطلوبة لكل نوع من الوظائف أي تحديد الموارد البشرية اللازمة.

مفهوم التحفيز:

التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الفرد لتحقيق و ارضاء رغباتهم و الإجابة على كل ما يطلب منهم.(1)

-و يعرف التحفيز على أنه مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر و أفضل أو هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و أهدافهم و رغباتهم.(2)

*من خلال هذين المفهومين نلاحظ بأن الحوافز تهدف إلى اشباع حاجات و رغبات العمال و ذلك من أجل زيادة الكفاءة في انجاز العمل و بالتالي زيادة الإنتاج .

و منه نستنتج التعريف الإجرائي للحوافز و يمكن القول أن التحفيز هو من العوامل الأساسية المحيطة بالفرد و المؤسسة و التي تدفعه لزيادة كفاءة أدائه في العمل مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

1. برس بورك: علم نفسك بالطريقة المثلى، مهارات الإدارة، ترجمة للشركة المصرية العالمية للنشر، مكتبة لبنان، 2003، ص 173

2. د. عبد الرحمن 'إيمان، المرجع المختصر في الإدارة' شعاع للنشر و العلوم، ط1، حلب 2003 ص 197

*أهداف سياسة التحفيز:

إن الهدف من وضع نظام التحفيز يؤدي إلى تحقيق نتائج مفيدة من أهمها:

1. تخفيض الفاقد في العمل في المجالات المادية و البشرية.
2. زيادة مدخولات العاملين و أشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة.
3. جذب العاملين الجيدين إلى المؤسسة و تنمية روح الولاء و الإلتفاء و الإستقرار لديهم.(3)

مفهوم الاتصال:

هو عملية تبادل المعلومات و المعاني بين شخص و آخر أو بين شخص و مجموعة أشخاص بغرض التأثير فيهم أو التأثير بهم.

و الاتصال كما هو معروف ينقسم إلى قسمين: الاتصال اللفظي و هو الذي يتم عن طريق الحديث, و الاتصال الغير اللفظي و الذي يتم بواسطة الكتابة أو الصور و تغيرات الوجه, و يعد الاتصال من أهم العناصر الأساسية الذي تقوم عليه العمليات الإدارية جميعها.

و توصف الاتصالات بأنها عملية وظيفية و غرضية نظرا لكونها أداة لمساعدة أفراد التنظيم للوصول إلى ما يرجون تحقيقه.

و تتضمن عملية الاتصال ثلاثة عناصر أساسية و هي:

المرسل, المستقبل, و الرسالة

المرسل: هو المصدر أي مرسل الرسالة.

المستقبل: هو المتلقي للرسالة.

الرسالة فهي الفكرة الأساسية المراد إيصالها للمستقبل

مفهوم الأداء :

الأداء لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف و إنما يتضمن أيضا الاختيار الجيد لها. لهذا يمكن القول بأن الحكم على الأداء شيء ما و يتم ذلك في ضوء ثلاثة معايير مختلفة: لكنها متكاملة: الملائمة, الفعالية, الكافية.

النظريات الأكاديمية

نظرية الإدارة العلمية: " تايلور ":

ظهرت هذه النظرية معه (1856-1915) اذ يعد أول من حدد معالمها و مبادئها و هي تعد اليوم مرجعا لا غنى عنه في ميدان العمل .

و قد ركزت على الدراسة العلمية لأسلوب العمل عن طريق استخدام الحركات الزائدة و تحديد الوقت اللازم لكل حركة كما تولي هذه النظرية كذلك عنصر التدريب و التكوين كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال.(1)

حيث إذا ما كون العامل عن طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل, كما أكد على ضرورة الإتصال فيما بين العاملين و الإدارة باعتبارهم نظام مغلق أي أن الاتصال يكون بينهم في الداخل أي داخل المؤسسة وهذا سيزيد من دافعيتهم و تنافسهم و عطائهم و اعتبارهم العملية الداخلية الهامة التي يجب القيام بها حيث أنه إذا كانت النظرية تسعى لإكتشاف أفضل الأساليب الواجب اتباعها لرفع كفاءة العمل و الإنتاج فإن عمليتي التدريب و الاتصال يعتبران جزءا لا يتجزأ من هذه العملية(2)

*من خلال هذه النظرية نجد أن تايلور بالرغم من تركيزه على الدراسة العلمية لأسلوب العمل إلا أنه أولى كذلك أهمية كبيرة لكل من الاتصال و التدريب كذلك التكوين باعتبارهم من أهم المتغيرات الأساسية في تنمية الموارد البشرية.

الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية :

- تتوقف صلاحية مبادئها مع واقع العمل فقط .
- بالإضافة إلى وجود خلافات في تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع .

نظرية التقسيم الإداري : "هنري فايول "

انطلقت نظرية التقسيم الإداري الذي يعتبر الفرنسي "هنري فايول" رائدها الأول في التركيز على المستوى الإداري و التنظيمي و تؤكد على ضرورة تقسيم التنظيم إلى إدارة متخصصة كما أنها لا تنظر إلى الأفراد و العمال و الآلات على أنها مشكل ينبغي على التنظيم أن يجد لها حلول ، و لكن نرى ضرورة وجود وظائف إدارية متخصصة تهتم كل واحدة منها بشؤون كل من الأعمال و الآلات و أهمهم الفرد من حيث التأكيد على ضرورة تعزيزه و التدعيم المستمر له من حيث قدراته ، مؤهلاته و كفاءاته و هذا يتم عن طريق التكوين و الاتصال و التجديد الاطلاع ، فركزت نظرية التقسيم الإداري على التكوين كنشاط أساسي في تنمية الموارد البشرية إذ أن أعمال "فايول" حرصت على تأكيد الحاجة المستمرة إلى القدرات الفنية و الإدارية و هذا عن طريق إقامة دورات تكوينية و تدريبية دورية كما أكدت هذه الأخيرة على الاتصال الفعال بين العاملين و الإدارة باعتباره يرفع من روح المبادرة و الابتكار في العمل و بالتالي فتشجيع المنظمة على الابتكار و المشاركة في العملية الإنتاجية مرهونا باكتساب الموارد البشرية للمهارات و المعارف (1)

* إن هذه النظرية تقوم على التقسيم الإداري و تحرص على ضرورة التأكيد للحاجة المستمرة على القدرات الفنية و الإدارية و هذا عن طريق اهتمامها الكبير بعملية التكوين و الاتصال من حيث كونهما من النشاطات الأساسية في تسيير و تنمية إدارة الموارد البشرية

الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية :

- ركزت على المستوى الإداري و أغلقت التركيز على المستوى الفني أو الجمالي .
- ركزت على التعامل الإداري و أغلقت الجانب الإنساني في التعامل مع العامل أو الموظف .
- تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري و العاملين .

أسلوب الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف أو كما يطلق عليها الإدارة بالمشاركة وضعها أستاذ العلوم الاجتماعية "بيتر دركر" وقصد منها تعزيز المشاركة ومن أهم مبادئ دركر لتطبيق هذا الأسلوب مايلي:

- 1- يتفق الرئيس والمرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة.
- 2- أن يعمل المرؤوس عمل التنسيق الدائم و الإتصال بالرئيس لمشاورته وإبلاغه بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ.
- 3- بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمرؤوس لتقييم ما تم انجازه وإصلاح المشاكل والعقبات بهدف تجنبها في المرات القادمة.
- 4- الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه.

* ولقد استطاع دركر تحقيق النجاح في ترويج أسلوبه الإدارة بالأهداف معتمدا على خبرته الإعلامية عند ما كان مراسلا صحفيا في إحدى المجالات البريطانية واشترط بيتر لنجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في أي شركة أو مؤسسة مهما كان حجمها مايلي:

- 1- أن يمنح الرئيس المباشر التفويض الكافي المرؤسية لتمكنه من إنجاز الأهداف المتفق عليها.
- 2- تشجيع المرؤوس على الإبداع والإبتكار وتحمل المسؤولية.
- 3- تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار.
- 4- التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس للمرؤوس.

*فالإدارة بالأهداف تسعى إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف بغية إتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها ومن ثم تقييم النتائج بصورة أوضح لوضح أهداف جديدة للمنظمة إن دعت الضرورة لذلك.

الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية :

- أن إدارة أسلوب الإدارة بالأهداف تعني الأهداف قصيرة المدى لا تعني الأهداف الطوية المدى .
- صعوبة تطبيق هذا الأسلوب الإداري لما فيه من تحدي كبير للموظفين و الأجهزة الإدارية .
- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر قدرة عن الرؤساء و المرؤوسين على وضع أهداف واقعية و مناسبة , وهذا لا يمكن تحقيقه أبدا .
- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر سائر البيانات و المعلومات اللازمة التي تدخل في عمليات الأهداف , وهذا لا يمكن توفره في بعض الدول النامية .

النظريات الحديثة

نظرية Z:

"وليام أوتشي" النموذج الياباني مع التباين الواضح بين النظرية اليابانية في الإدارة ونظريتها الأمريكية . حيث تقوم الأولى على ضرورة غرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين وإقامة تعاونية وغير رسمية بينهم. في حيث تركز النظرية الأمريكية على الفردية وتربط بين الأداء والمكافآت وفق تنظيم هيكل بيروقراطي محكم يتميز بأسلوب فردي في اتخاذ القرارات ينعدم فيه التشاور أو العمل الجماعي.

رغم ذلك استطاع (وليام) ذو الأصل الياباني تطويع النظرية اليابانية لتتعامل مع البيئة الأمريكية الأقل تجانس والأكثر تنوعا من البيئة اليابانية تستثني النساء الأقليات العرقية من العمل علم على مطابقة الأسلوب الإداري المتبع في المؤسسة الأمريكية وأسلوب المؤسسة اليابانية وميز بين الممارسات الإدارية في نموذج الإدارة الياباني الذي أطلق عليه نظرية 02 ركز فيه على الأفراد والبيئة التي يعملون فيها، إعتباره للأفراد أنهم عناصر مهمة ولهم دور رئيس نشيط في اتخاذ القرارات وأكد على ضرورة مراعاة الحالة الإجتماعية والإقتصادية للعاملين أثناء حياتهم المهنية (التوظيف).

يقصد من وراء نظرية تطوير احساس الملكية لدى الأفراد في المؤسسة والإنتصاء إليها مما سيزيد من اخلاصهم الأهداف المنظمة إلى جانب تأكيده على أهمية كل من الإتصال والتكوين بالنسبة للعاملين وعلى ضرورة إشعارهم على أنهم جزء من العمل وطرف يحسب في إتخاذ القرارات (1).

1. خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة

نظرية الرأس المال البشري:

سيطرت خلال فترة الستينات نظرية الرأس المال البشري على إقتصاديات التدريب فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الإنتباه إلى أهمية العنصر البشري، تحديد ماهية رأس المال البشري و إدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته و التركيز على الإستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد.

فهذه النظرية ترى بأن التدريب يعد إستثمار هام ويظهر ذلك من خلال أهمية الإستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجة التطورات الإقتصادية والتكنولوجية والتوسع في إستخدام نظم العمل وتغير مفاهيم وأساليب الإدارة وبالتالي فالتدريب يعتبر بمثابة إستثمار حقيقي للمؤسسة ويعود عليها بالفائدة وأنه حتمية نظرا لاتساع نشاطات المؤسسة تعد إختصاصاتها وزيادة حدة المنافسة هذا ما يؤدي إلى وجوب تخطيط الموارد البشرية وربطها بإحتياجات المؤسسة وحسن توزيعها والتقليل من مدة لإنجاز وإنخفاض نسبة التغيب ودوران العمل وهذا كله يؤدي إلى تحقيق فعالية المنظمة وتحقيق الأهداف . لقد أدركت هذه النظرية أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسة في تنمية رأس المال البشري سواء كان من خلال الإنفاق المباشر عليه أو عن طريق خلق الحوافز لتحفيز العمال ففي الماضي كانت هذه النفقات تعتبر بمثابة تكاليف بدلا من اعتبارها إستثمارات هامة، هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم رأس المال البشري و الذي يركز على الأبعاد الأتية:

* الاهتمام بعنصر العمل كعنصر من عناصر الإنتاج و يكفيه اعداد و تدريب الأفراد لأداء وظائف تحدد لهم من طرف المؤسسة.

*تطوير المهارات و القدرات .

و من خلال هذه النظرية نرى بأن روبرنسون قدم نظرة جديدة للتدريب باعتباره استثمار بدلا من كونه تكلفة على المؤسسة .

الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية :

- أهملت العوائد الاجتماعية التي تعود على المجتمع من جراء تطوير أفرادها .
- أساليب القياس التي بنيت عليها هذه النظرية مشكوك في صدقها .
- أهملت هذه النظرية العوامل الأخرى التي تزيد من الإنتاجية كالحوافز و ظروف العمل .

النظرية البيروقراطية: ماكس فيبير:

ظهرت هذه النظرية في بدايات القرن 20 حيث تهدف إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات و كيف يؤثر على الأداء و السلوك التنظيمي.

-لقد وضع ماكس فيبير مفهوما بيروقراطيا يقوم على أسس و مقومات نموذج مثالي للتنظيم فقد اعتبر أن التنظيم للمناصب يخضع للنظام ترتيب التدرج الهرمي أي أن المكتب الأدنى يخضع لسيطرة و رقابة المكتب الأعلى و في نفس الوقت فإن لكل مكتب نطاق عمل واضح و مسؤوليات محددة يتم فيها اختيار موظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية و الفنية.

-حيث أكد ماكس فيبير على أن تولي مناصب العمل لا تكون بالصدفة و لا وفقا لرغبة المسيرين بل أنها مرتبطة بالتكوين المناسب .

كذلك يرى حتمية تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عال من الخبرة و الكفاءة و ضرورة أن تدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد, و أن يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة و متطلبات التخصص مما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة و فعالية.

-يتضح من خلال هذا النموذج أن البيروقراطية هي نمط معين لتنظيم في الهيكل الإداري حيث يتم تحديد المسؤوليات و السلطات اللازمة لها .

-إن معنى البيروقراطية عند فيبير بعيد كل البعد عن معانيها السلبية الشائعة اليوم ذلك أنها تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية من خلال مجموعة من الخصائص تتمثل في تقسيم العمل , و التخصص الوظيفي, و توظيف الأفراد على أساس قدراتهم و مهاراتهم.

و من خلال خصائص النظرية البيروقراطية و الحديث عن الكفاءة الإدارية يتضح لنا الأهمية التي أولتها هذه النظرية للتدريب كعامل أساسي و رئيسي في تحقيق الكفاءة و فعالية المؤسسة بالإضافة إلى ذلك فهو يدرّب من أجل تنمية مهاراته و

معارفه بغية زيادة كفاءته,فالتدريب في النظام البيروقراطي يمنح للعمال مكانة خاصة للحصول على مستويات أكبر.

*مما سبق يمكن القول بأن ماكس فيبر يؤكد على حتمية تقسيم نشاط المؤسسة من خلال التركيز على التحديد الدقيق للسلطة مما يؤدي إلى تماسك و التزام الأفراد تنظيميا.

و لكن بالرغم ما قدمه هذا النموذج من مساهمة في طريقة تسيير الأفراد إلا أنه تعرض لمجموعة من الإنتقادات :

1. اعتبار الإنسان آلة يؤدي واجباته بطرق معينة ثم تدريبه عليها.
2. اهماله الجانب الإنساني للعامل و تجريده من مكوناته النفسية.
3. اعتباره المؤسسة نظام مغلق اعتمدها على امكانياتها الذاتية و الداخلية من أجل تحقيق الكفاءة و ليست نظام مفتوح.

1.عباس سمية :أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء,قسم علوم التسيير,مذكرة لنيل شهادة الماجستير الأكاديمي الجزائر/ورقلة 2014 ص 68.67

الدراسات السابقة :

1/ الدراسات الجزائرية :

الدراسة الأولى :

العنوان : أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين للطالبة "عباس سمية " , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , تخصص تدقيق و مراقبة التسيير في السنة الجامعية 2014/2013 , دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر , وحدة ورقة خلال 2014 .

* كانت إشكالية البحث تكمن في :

كيف يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ؟

* فرضيات البحث :

- تسمح مراجعة إدارة الموارد البشرية برفع فعالية أنشطة الموارد البشرية مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسة .

- تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقة بمراجعة دورية لإدارة الموارد البشرية مما يساهم بشكل كبير في رفع أداء عاملها بشكل جيد .

* أهمية البحث :

أصبحت مراجعة إدارة الموارد البشرية أداة رقابية لا يمكن الاستغناء عنها فهي تساعد على التأكد من تطبيق الإجراءات و اللوائح الموضوعية .

* أهداف البحث :

1/ توضيح مدى تأثير مراجعة إدارة الموارد البشرية الحسن على الأداء .

2/ محاولة إظهار الأعمال التي يقوم بها مراجعة تسيير الموارد البشرية و مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما إذا تم استغلالها من طرف المؤسسة .

* منهج البحث و الأدوات المستخدمة :

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي و قامت باستخدام منهج دراسة الحالة , مستعينة بالملاحظة العلمية و المقابلات الشخصية و الاستمارة لتجميع و تحليل مختلف المعطيات للتعرف على مدى مساهمة مراجعة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة .

* النتائج :

- 1/ تقوم المؤسسة بصفة دورية بتغيير المعايير التي على أساسها تقدم الحوافز .
- 2/ هناك مراجعة في المؤسسة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية .

الدراسة الثانية :

* العنوان : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية – التدريب, الحوافز , دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء – سونلغاز – عنابة . مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص : تنمية و تسيير الموارد البشرية , للطالب بن دريدي منير , 2009.2010 .

*** الإشكالية التي تطرق منها :**

ماهي الإستراتيجية المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة ؟

*** أهمية البحث :**

- يكتسي موضوع الموارد البشرية أهمية كبيرة و ذلك أن التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا أصبح متطورا كبيرا في جميع المجالات ، ثم أصبح الاهتمام بالموارد البشرية عن طريق انتهاج إستراتيجية فعالة أكثر من أجل سيرورة المؤسسات و نجاحها .

*** أهداف البحث :**

- 1/ الكشف عن الخطط و البرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتدريب عمالها .
- 2/ الكشف عن ما إذا كان العمال يحصلون على حوافز و الوقوف على الخطوات المتبعة من طرف الإدارة في عملية التحفيز .

*** المنهج و الوسائل المستخدمة :**

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي و استعمل في أدوات جمع البيانات على الملاحظة و المقابلة و الاستمارة باعتبارهم من أحد أهم أدوات جمع البيانات لأنها تعد الخطوة الأساسية في البحث الميداني .

*** النتائج :**

- 1/ تعتمد إدارة الموارد البشرية على خطط واضحة لتدريب أفرادها .

2/ تعتمد إدارة الموارد البشرية في تحديد و تقييم العملية التدريبية على إستراتيجية مقصودة تأخذ بعين الاعتبار مجموعة الخطط و البرامج المتعارف عليها .

الدراسة العربية :

* العنوان : دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام , دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية , مكتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة , بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية و المالية , للباحث " خالد عبد الله المرباني الغامدي " , المملكة العربية السعودية , وزارة التعليم العالي جامعة الباحة كلية العلوم الإدارية و المالية , ماجستير موارد بشرية , 14250/1424 .

*** الإشكالية :**

ما هو دور التدريب في زيادة كفاءة أداء الموظفين ؟ .

*** الفرضيات :**

- هناك علاقة إحصائية بين فترة التدريب و كفاءته .
- هناك علاقة دلالية بين نوع التدريب و تحسين أداء الموظفين .

*** الأهمية :**

تستهدف هذه الدراسة دراسة التدريب بوزارة الشؤون الاجتماعية بوكالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي بالمملكة العربية السعودية و إما للعنصر البشري من أهمية في عملية إدارة الوزارة و الوصول بها إلى تحقيق أهدافها , فتدريب الموظفين و إلحاقهم ببرامج تدريبية ذات مستوى عال لتحسين أدائهم .

*** الأهداف :**

- الوصول إلى المشاكل التي تواجه العملية التدريبية .
- توضيح المعوقات التي تؤدي بالعملية التدريبية في الفشل .

* منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يستهدف الوصف الكمي أو الكيفي لظاهرة اجتماعية بالإضافة إلى استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة كالاستبيان و الملاحظة و المقابلة و فحص السجلات .

* النتائج :

- إقامة دورات تدريبية خارج منطقة عمل الموظفين .
- إعطاء الموظف برنامج تدريبي في غير طبيعة عمله .

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الموارد البشرية و تسييرها وصولا إلى الكفاءة المهنية حيث تعتبر الكفاءات بأنواعها هي العامل و النجاح الأساسي للمؤسسة لذا يجب عليها العمل على استقطاب و بناء الأشخاص المبدعين و ذلك بتنمية الخبرات و القدرات من أجل تنمية و تحسين الكفاءة و أداء المؤسسة.

الفصل الثاني :الوظائف الأساسية لتسيير الموارد البشرية و تحسين الكفاءات المهنية :

تمهيد

1. تعريف مراقبة التسيير .
2. مراحل إعداد نظام مراقبة التسيير .
3. مفهوم وظيفة تسيير موارد بشرية .
4. الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية .
5. مفهوم الكفاءة المهنية .
6. أنواع الكفاءات المهنية .
7. مكونات كفاءات الأفراد .
8. الأبعاد الثلاثية للكفاءة .
9. علاقة كفاءة العمال بالأداء .
10. عامل التدريب لتحسين الكفاءة المهنية .

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد بدأ الإهتمام بالعنصر البشري كونه عنصر حيوي من عناصر الانتاج و التسويق و الذي بدونه لا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج و التسويق بتسيير المستخدمين و الذي يتلخص في تعيين و فصل الأفراد.

أصبح هناك ما يعرف بتسيير الموارد البشرية و الذي يعني بدراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين الأفراد و تنمية الأفراد في جميع المستويات.

و في هذا الفصل سوف نتطرق إلى ما يعرف بوظيفة تسيير الموارد البشرية و أهم الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية.

تعريف مراقبة التسيير:

تظهر مراقبة التسيير كنظام داخلي للمؤسسة و تطبق أثناء العمليات و تعتبر كمراقبة ذاتية,و لتكون فعالة لا بد أن تكون أيضا مستمرة و متواصلة.

-مراقبة التسيير إذن هي مجموعة الإجراءات و العمليات التي تسمح لمختلف المسيرين بتجنيد كل طاقاتهم من أجل تحقيق أهدافهم المسطرة و التأكد من الاستعمال العقلاني للموارد و الطاقات المتاحة و كذلك تحديد الأهداف القصوى التي هي بمقدور المؤسسة تحقيقها,و أخيرا التأكد من تحقيق هذه الأهداف.

* و عليه نستنتج أن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية:

- 1.الفعالية:و تعني مقارنة النتائج بالأهداف المحددة.
- 2.الكفاءة:و تعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة.
- 3.الملائمة:و تعني مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

*و بذلك يمكن القول أن مراقبة التسيير تعتبر جد ضرورية في المؤسسة لشموليتها, إذ تؤخذ بعين الاعتبار جميع أقسامها أو المديريات فيها. بغية تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا

2. مراحل إعداد نظام مراقبة التسيير:

لإعداد نظام لمراقبة التسيير لا بد من المرور على مرحلتين أساسيتين هما: تحديد الأهداف وقياس الأداء

أ. تحديد الأهداف:

قبل التطرق إلى هذه النقطة لا بد أن نفرق بين الأهداف و الغايات, فالأهداف هي ما تصبو إليه المؤسسة كقياس كفي أساسا حتى تؤدي دورها و سياستها مثل تحقيق رقم أعمال بحجم مقبول.

*أما الغايات فهي عادة محددة بأرقام و كمية, و تعبر عن الترجمة الواقعية للأهداف مثل تحقيق قيمة معينة.

و حتى تتحقق هذه الأهداف و الغايات لا بد أن تتميز بعدة خصائص :

1.المصدقية: حسب هذه الخاصية فإن الغايات و الأهداف المحددة لا بد أن تتسم بالموضوعية.

2.الواقعية: تحديد الأهداف و الغايات لا بد أن يخضع لمنطق الواقعية حيث لا يمكن تحديدها على أسس عشوائية.

- و عند تحقيق النتائج نصل إلى آخر نوع من المراقبة و المتمثل في مقارنة الغايات و الأهداف المحددة مسبقا مع النتائج المتوصل إليها.

ب. قياس الأداء:

قبل التعرض لقياس الأداء لا بد من توضيح مفهوم الأداء ذاته فالأداء حسب
خماخم يعني: النجاعة و الفعالية اللتان أنجزت بهما الأهداف المحددة.

*أما قياس الأداء فيمكن تعريفه بأنه مجموعة تقنيات المراقبة المستعملة للتأكد من
تطابق النتائج المحققة داخل المؤسسة مع الأهداف المحددة ثم تطبيق المكافآت و
العقوبات إذا اختلفت النتائج مع الأهداف و الغايات.

و عليه فإن مراقبة التسيير لا تهدف فقط للمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة, وإنما
تهدف كذلك إلى التأكد من أن الأهداف المحددة تتلائم مع الموارد و الوسائل
المتوفرة, فهي بذلك وظيفة تمكن المسيرين من التأكد من تحقيق الأهداف من جهة
و تحقيق التسيير من جهة أخرى.

مفهوم وظيفة تسيير الموارد البشرية.

الفرع الأول :مفهومها.

إذا كان تطور وظيفة الموارد البشرية وأهميتها قد جاء متأخر مقارنة بتطور الوظائف الأخرى في المنظمة،فان المنظمة هذه الوظيفة قد تطورت منذ منتصف القرن العشرين بشكل سريع وقد زادت سرعة هذا التطور وأهمية مع بداية الثمانينات مع القرن الماضي ، واليوم ونتيجة للتحديات التي أصبحت تواجه منظمات الأعمال فان هذه الوظيفة قد حازت على الصدارة مقارنة بوظائف المنظمة الأخرى (1)

لقد ذهب الباحثون والممارسون اليوم إلى التأكيد على أن نجاح أو فشل أي منظمة يتوقف على الكيفية التي تسيير بها مواردها البشرية ، لذلك نجد اتجاهين هما:

النظرية التقليدية:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمات وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل: حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات العمل مع حضور وانصراف وإجازات ،ولم تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام أصحاب هذا الراعي حيث يرون تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنظمات.

النظرية الحديثة:

أصحاب هذا الاتجاه يعتبرون أن إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات.ولم تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية ،نظرا لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية لذا فقد شملت وظيفة التسيير الموارد البشرية عدة أنشطة رئيسية من أهمها: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية ، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل ،تدريب وتنمية المورد البشري بالإضافة إلى النشاط التقليدي والمتعلق بسير شؤون الأفراد في المنظمة.

1 .عبد الفتاح بو خمخ ،تسيير الموارد البشرية ، دار الهدى للنشر والتوزيع ، ط 1 ،عين مليلة ، الجزائر 2011 ، ص11

وعلى العموم فإن الأنشطة الرئيسية للإدارة الموارد البشرية وفق النظرية الحديثة تشمل:

- توصيف الوظائف.
 - تخطيط الموارد البشرية.
 - تدريب وتنمية الموارد البشرية.
 - البحث والاستقطاب للموارد البشرية.
 - تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور.
 - توفير الرعاية الصحية للعاملين.
 - قياس كفاءات أداء الموارد البشرية.
 - تقييم أداء العاملين.
 - الأعمال الروتينية كحفظ الملفات العاملين والترقيات والنقل.
- بالإضافة إلى وجود وظائف أخرى حديثة لإدارة الموارد البشرية أملتتها الظروف والتطورات السريعة خاصة في مجال الإعلام والتدفق الهائل للمعلومات وكيفية الاستفادة منها وفي وقتها (1)

* الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية هي نشاط إداري مرتبط بتحديد ما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية والعمل على توفير هذه الموارد والكفاءات المناسبة مع احتياجات المؤسسة ، لذلك فإن الوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام التقنية والإدارية وتشمل العملية الإدارية في طبيعتها على أربعة وظائف أساسية وهي:

التخطيط التنظيم الرقابة التوجيه وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

❖ الفرع الأول: التخطيط.

يعتبر التخطيط للموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية التي تقوم عليها المنظمة فنجد العديد من المنظمات تشكو من زيادة في عدد الأفراد العاملين فيها ، وهذا يؤثر على قدرة تحقيق الأهداف ويعود إلى غياب برنامج محدد خاص الاعتماد عليه لمواجهة الأزمات بحيث تختلف هذه الأخيرة باختلاف نمط وحجم المؤسسة أو المنظمة ، ولتجنب هذه المشاكل فإن الكثير من المنظمات وضعت وسيلة عملية موضوعية جديدة تركز على التنبؤ بعدد ونوعية القوى العاملة إضافة إلى تحديد الزمن وهذا مايسمى بالتخطيط.

• تعريف التخطيط:

إن الخطوات التي نستعملها قبل القيام بأي رحلة هي تحديد أين نحن نريد أن نذهب؟ وأخيرا اختيار الطريقة التي نأخذها من نقطة إنطاقنا إلى نقطة وصولنا وهذا التخطيط أي تحديد الشيء مسبقا قبل حدوثه فهو ببساطة معرفة إلى أين نريد أن نصل وكيفية الوصول إليه (1)

"التخطيط هو وظيفة من الوظائف الإدارية الأخرى ليقل أهمية عن التنظيم، والتوجيه، والرقابة، وتعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية لمالها من ارتباط كبير بالأهداف العامة للمؤسسة وكذلك بالرؤية المستقبلية لها، ويقصد به التنبؤات النظامية للطلب أو للحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية، بحيث توضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهذه ضمان على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا لإبقاء متطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا (2)

ومن خلال هذا يمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية وقد تكون القاعدة التي تقوم عليها باقي الوظائف الإدارية الأخرى، حيث تهتم بتقديم الاحتياجات المستقبلية من اليد العاملة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ويرتبط التخطيط بمجموعة من النشاطات المتعددة والمتداخلة ذات التأثير المباشر في مرونة وفعالية اليد العاملة ويتمثل فيما يلي:

1. القدرة على التنبؤ من احتياجات المنظمة للقوى العاملة من حيث العدد والنوع والمهارة والتخصص.
2. مقارنة المتاح من الموارد البشرية بالاحتياجات بعد دراسة نمط تحركات القوى العاملة مما يمكن من تحقيق الملائمة بين العرض والطلب على العمالة، وتحديد النقص أو الزيادة في بعض المهارات والتخصصات وهذا بعد تحديد المخزون من القوى العاملة ودراسة المتاحة حاليا من الموارد البشرية.
3. أخذت التعيينات الجديدة من القوى العاملة في الاعتبار، وهي التي يتم تدريبها وترقيتها حتى يمكن تحديد الاحتياجات الحقيقية من المعاملة خلال مدة الخطة، والعمل على تدريبها في الوقت المناسب.

1) نبيل مفتاح، دور تسيير الموارد البشرية في ترقية المؤسسة، مذكرة الليسانس في العلوم التسيير

،جامعة البليدة 2002، ص11

7) بشير عبد العالي، إدارة الموارد البشرية، مطبعة رويغي، الطبعة الأولى، الأغواط،

الجزائر، 2001، ص70

• أهداف التخطيط:

إن عملية تخطيط الموارد البشرية لا بد أن تكون قائمة على أسس صحيحة في تقديم احتياجات الموارد البشرية على ضوء الموارد المتاحة والظروف المحيطة بالمؤسسة ويمكن حصر أهداف تخطيط الموارد البشرية فيم يلي:

✓ توفير الاحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد والنوع المناسب ، وفي الوقت المناسب.

✓ مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها في كل الميادين وخاصة الاقتصادية منها كتخفيض تكلفة العمل من خلال تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية الكافية لإحتياجات المنظمة(1)

✓ اختيار أفضل العناصر الفعالة للتوظيف وأنجع الأساليب التحفيزية اللازمة للاستمرار الفعالية وأداء هذه العناصر.

✓ إعداد ميزانية الموارد البشرية في كل المجالات (التوظيف ، التدريب ..)

✓ تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وإستراتيجية وظيفة الموارد البشرية بمختلف أنشطتها.

✓ الإعداد الجيد لمختلف أنشطة وظيفة الموارد البشرية (الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين) (2)

• مراحل تخطيط الموارد البشرية:

تحدد عملية تخطيط الموارد البشرية إحتياجات المؤسسة من اليد العاملة ، حيث تشمل هذه المرحلة ثلاثة مراحل وهي:

المرحلة: 01

جمع وتحليل المعلومات بطريقة تجعل المؤسسة تتنبأ بالطلب والعرض من اليد العاملة.

المرحلة: 02

تحديد أهداف وإعداد سياسة في مجال الموارد البشرية بموافقة الإدارة العليا.

المرحلة: 03

تصور وتنفيذ برامج في مجال التوظيف ، التدريب ،الرسكلة ، والترقية ، لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.

وعلى ضوء ماسبق فإن لعملية التخطيط الموارد البشرية النجاح ، فعلى الإدارة أن تأخذ بعين الإعتبار عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة ، لذلك فإن تخطيط الموارد البشرية من المهمات الصعبة بالنسبة للمنظمة لأنها تعمل على تحقيق أهدافها ، فيجب عليها أن تضع خطط مدروسة بعناية حسب تطورات التكنولوجيا (1)

❖ الفرع الثاني : التنظيم.

تضفي العملية التنظيمية والتي بها تجمع النشاطات في وحدات تتمثل في أقسام وإدارات وهذه الوظيفة الإدارية هي الأقرب إلى التنسيق.

● تعريف التنظيم:

"هي عملية تهدف إلى إنشاء العلاقات بين محتويات التنظيم كما يعمل أيضا على توجيه أفراد من أجل بلوغ أهداف المؤسسة ، إذن وفق التنظيم يمكن تحديد أنواع الأفراد اللازمين لأداء الأعمال على ضوء الأهداف العامة أو الفرعية لتنظيم المؤسسة ، وعلى ضوء التحولات المستقبلية المحتملة ومتوقعة" (2)

"إن تنظيم إدارة الموارد البشرية يكتسي في المنظمة أهمية بالغة وذلك راجع لكون هذه الإدارة في علاقة مع كل الإدارات الأخرى ، كذلك مع مؤسسات وهيئات خارجية لذا يجب أن يكون التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية موضع التفكير و الدراسة المعمقة ، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تحتل في أغلب المنظمات موقعا هاما في الهيكل التنظيمي العام ولها هياكل تنظيمية تختلف من منظمة لأخرى ، وذلك راجع لخصوصيات كل منظمة والحجم الذي يشكل أحد الخصائص أساسية التي تؤثر في شكل الهيكل التنظيمي يأتي التنظيم بعد التخطيط في التسلسل الوظيفي للإدارة لأن مشروعات العمال تأتي وتعتمد بصفة رئيسية في تحقيق أهداف على العناصر الجوهرية ، لذلك تعتمد العملية التنظيمية على تجميع النشاطات في الوحدات.

تتمثل في أقسام وإدارات وإيجاد العلاقات الأفقية والرئيسية وعليه تظهر المنظمة ، وفي قول آخر فإن الوظيفة الإدارية هي أقرب إلى التنسيق أي إزالة التعارض وعدم الإنسجام بين النشاطات من ناحية ، وبين الأفراد من ناحية ثانية ، وبين النشاطات والأفراد من ناحية ثالثة

1/ محمد حافظ حجازي ، مرجع سابق، ص 17

2./ ليندة قندوزي، مرجع سابق، ص 70

3/ عبد الفتاح بوخمخ ، مرجع سابق ، ص 30

النماذج الأساسية للتنظيم الداخلي للموارد البشرية:

هناك ثلاث نماذج أساسية شائعة للتنظيم الداخلي للإدارة الموارد البشرية وهي:

✓ التنظيم تبعاً لطبيعة العمليات:

في هذا النموذج التنظيمي الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية هي التي تتحكم في تصميم التنظيم الداخلي لها ، وعلى هذا الأساس فإن كل فرد وكل مجموعة من الأفراد تكلف بأداء نشاط معين.

عندما يكون عدد من الأفراد في المنظمة كبيراً تزداد إحتتمالات عدم التجانس ، الأمر الذي يتطلب إدارة كل فرد بشكل شبه مستقل عن الفئات الأخرى ، وتضم الوحدة الأساسية للتسيير إذن عدد فئات الأفراد، ويمكن أن يتخذ التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية الشكل التالي:

التنظيم على أساس الوحدات الإدارية:

عندما يكبر حجم المنظمة يصبح من الضروري تطبيقها لمبدأ اللامركزية الإدارية في تنظيم شؤونها ، وهذا التنظيم يكون له إنعكاس على تنظيم إدارة موارد البشرية فيتم إنشاء وحدات إدارية مكلفة بتسيير شؤون الأفراد بالنسبة للمؤسسة الواحدة أو لمجموعة من المؤسسات وكل وحدة إدارية إذن تتولى إدارة مجموعة من الأفراد ينتمون لفئات مختلفة

]

* إن عملية التنظيم تهدف إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بحيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل ، كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وتحديد الوظائف وتشجيع والتعاون والمفاوضة بين الأفراد ، مما يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ، ويؤدي إلى تحسين المستوى الأداء الفردي و الجماعي وإلى تحقيق فعالية المنظمة من جهة أخرى ، فالتنظيم مناسب وتنفيذ خطة هو أن يبدأ مدير الأفراد بمرحلة التشغيل أو إنجاز العمل وهي مرحلة تحتل أهمية كبيرة في العصر الحديث حيث أطلق عليها مرحلة التوجيه وقد يطلق عليها تسميات مثل الحث على العمل أو الأمر به.

❖ الفرع الثالث : الرقابة.

تمارس إدارة الموارد البشرية وظائف رقابية هامة حيث أنها تراقب أداء الأقسام والإدارات التنفيذية وأيضا الإدارات الاستشارية الأخرى لضمان أن تؤدي مهامها وفقا لسياسات والإجراءات الموضوعية.

● تعريف الرقابة:

"هي نشاط إنساني يختص بمسايرة عمليات التنقيط للخطط و السياسات مركزا على توقع حدوث الأخطاء ومحاولة تجنبها مقدما عن طريق قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالمعايير الموضوعية ، مقدما لتحديد الاختلافات والتمييز بينهما ومعرفة أسبابها بطريقة مرنة تتفق مع طبيعة وحجم النشاط الذي يتم مراقبته ، والعمل على تصحيح مسار التنفيذ عن طريق معالجة الانحرافات وتنمية الإيجابيات بأسلوب يدفع العاملين على تحسين الأداء وتطويره ويحقق التعاون من أجل تحقيق الأهداف المرجوة(2)

تهدف وظيفة الرقابة إلى التأكد من إن لأداء الفعلي يتم طبقا للأهداف والخطط والسياسات التي سبق وضعها ، من خلال الهيكل التنظيمي الموضوع ومدى خلو الأداء من العيوب ، ومدى إنتظام الأفراد ، ويتم كل ذلك بواسطة المعلومات عن الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير سابقة لإعداد والتجهيز ، إذ ظهرت الانحرافات من خلال عملية المقارنة يتم دفع التيار التصحيحي.

الرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية ومن الممكن إن تكون عملية وقائية وذلك بفرض القواعد والإجراءات وكذلك العقوبات التي تعطي للعامل كيفية العمل وسير المنظمة وتتضمن عملية الرقابة أربعة مراحل وهي:

1. عبدالفتاح بوخمخ، مرجع سابق ، ص02

2. ناجي عليوة ، الرقابة على الأداء من الناحية العملية والعدالة ، مطبعة العابدين ، القاهرة ، 1117 ،

- وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.

- قياس الأداء الفعلي.

- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.

- القيام بالتعديلات اللازمة.

تعتبر الرقابة على إنها نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة ، كما تمكن من مراجعة الوظائف للتأكد على إلزام العاملين بشروط عملهم بأداء وسلوك إيجابي سليم، ومن اكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصلحها(1)

❖ الفرع الرابع : التوجيه.

بعد إنتهاء المسير من وصف الأعمال المطلوب بإنجازها لتحقيق أهداف المنظمة من حيث حجمها وطبيعتها ، يصبح في وضع تحمل مسؤولية العمل مع المرؤوسين ، أي يتولى الإشراف عليهم وتشجيعهم على المساهمة في بتحقيق الأهداف ، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر منه أن يكون على دراية تامة بأنواعها المختلفة للحوافز التي ينتج عن إستخدامها حث المرؤوسين على العمل.

إن الهدف الأساسي للمسير هو النجاح في إنجاز الأعمال بواسطة المرؤوسين ، وتوجيه هؤلاء لإنجاز الأعمال بفاعلية ليقصر على إعطاء الأوامر ، بل يعتمد أساسا على إثارة الدوافع ومنه فإن إثارة الدافع على العمل لدى الأفراد يعتمد على الحوافز الاقتصادية ، لكن هذه الوسيلة ليست دائما أكثر فعالية.

حتى يقدم الفرد مستوى أداء مرتفع يجب أن تكون لديه الرغبة في القيام بعمل ما فالمسير إذا مسؤول عن تكوين المحيط الملائم الذي تنشأ فيه الرغبة ، التي ينتج عنها إثارة الدافع إلى العمل لدى المسؤولين.

إن إثارة الدافع إلى العمل أيضا يتطلب من المسير أن يكون فعالا في توجيه مرؤوسيه ، أي أن تكون لديه القدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف ، حيث أن المسير ليس بالضرورة أن يكون قائدا والقائد ليس بالضرورة أن يكون مسيرا. ينحصر توجيه الأفراد في المنظمة في ضرورة إطلاع المسير على مختلف الدوافع لتوجيه العامل وحثه عن العمل بشكل صحيح حيث يتم وضع أنظمة مناسبة لتقوية إرادة العامل.

الفرع الرابع : تقييم أداء العمال.

تواجه الإدارة عادة ظاهرة وجود فروق بين الأداء الفعلي والأعمال والأداء المرغوب فيه ، من هنا كان لزام على المؤسسة أن تقوم بتحليل هذه الظاهرة قصد التعرف على أساليبها من خلال عملية تقييم الأداء سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة ، حيث أن عملية تقييم الأداء تعتبر مؤشرا حقيقيا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة ، وكذا تحديد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (2) تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم مهام إدارة الموارد البشرية وذلك لتعدد الآثار المترتبة عنها ، وعلاقتها بالمهام الأخرى بحيث ثبت ومنه وجود فروق تؤثر على صلاحية الفرد وحجم عمله وأدائه وكذلك الاستمرار بالمنظمة ، لذا تلجأ هذه الأخيرة إلى قياس وتقييم أداء أعمالها لمعرفة:

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من الترقية وزيادة الأجر

تعريف تقييم الأداء:

قياس الكفاءة أو تقييم الأداء أو نقل العاملين كلها مفاهيم لعملية واحدة تعددت بشأنها، اعتبرت عملية تقييم الأداء وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه و اقتراح للتغييرات التي يحتاجها في سلوكه اتجاهاته و مهاراته و معرفته ، فعلمية تقييم الأداء عبارة عن مراجعة المنظمة لأداء المستخدم لمهمته حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقويم.

ويمكن أن نعرف التقييم بأنه تلك العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية، وفقا للمعايير المحددة سلفا واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية، وهي أيضا دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر.

ويمكن القول أن تقييم الأداء هو نظام يتم من خلال تحديد مدى الكفاءة المهنية لأداء العاملين لإعمالهم وهو إحدى المعايير المستعملة في قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته واستعداداته للتقدم ومنه يمكن تبيان أهمية تقييم الأداء والتي نوجزها فيمايلي:

1. محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص21

2. بشير عبد العالي، مرجع سابق، ص__22

✓ توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد والمنظمة.
✓ معرفة الفرد بمستوى أدائه.
✓ تفعيل نشاطات المنظمة (مهام إدارة الموارد البشرية)
✓ اكتشاف مواطن القوة والضعف والنتائج وتحديد مسبباتها، فعلى مستوى الأفراد معرفة الكفاءات العالية وتدعيمها ومعرفة الأفراد ذوي الأداء المحدود وعلاجه

مسؤوليات تقييم الأداء:

تستخدم عدة مصطلحات الدلالة على تقييم الأداء منها نظام تقييم الكفاءة نظام تقارير الكفاءة ونظام تقييم العاملين، وتقييم الأداء يتم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، فالمدير التنفيذي يقوم بتقييم أداء تابعيه وفقا للنظام الرسمي الذي تصممه إدارة الموارد البشرية، ونتائج التقييم التي يتم التوصل إليها ترسل إلى إدارة الموارد البشرية التي تتولى عملية مراجعة دقتها وتصحيحها إن تطلب الأمر، و الاحتفاظ بها لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات في مجال تسيير الموارد البشرية وبالتالي فإن:

وحدة الموارد البشرية:

هي التي تقوم بتصميم الأداء سواء بالاستعانة بالأنظمة العالية المتعارف عليها أو بالمساهمة من قبل المديرين المباشرين أو من جهات أعلى ثم تعريف المديرين المباشرين بالعملية وتدريبهم على التفاعل معها وتوزيع أدوات القياس عليهم ثم تجميعها وتفريغها وتحليلها وإستخلاص النتائج.

المديرون:

يقوم هؤلاء بصفتهم المشرفين على العمال بإعداد المقاييس التقييمية وإفراغها في شكل تقرير يوضح النتائج وتقديمه إلى وحدة إدارية الموارد البشرية(1).

أهداف عملية التقييم- :

يتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء توفر معلومات عن أداء كل فرد في المنظمة تستعمل نتائجها للأغراض التالية:

✓تخطيط الموارد البشرية.

✓تقويم سياسة الاختيار.

✓تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري.

✓رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز.

✓تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي.

✓يسمح باكتشاف الكفاءات الاستثنائية الخاصة لبعض العمال

✓كشف ما قد يتواجد من تصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء.

01 / مفهوم الكفاءات المهنية:

إن مفهوم الكفاءة المهنية أستعمل في البداية العمل عند ما كان الاهتمام منصب على تحقيق أحسن وأكثر إنتاج ، باختيار العمال الذين تتوفر فيهم الكفاءات التي تناسب وظائف معينة.

وفيما يلي عنصرين إثنيين مرتبطين بمفهوم الكفاءة المهنية.

01. الكفاءة المهنية:

هي قدرة الشخص ما على استعمال مكتسبات من أجل ممارسة وظيفة حرفة أو مهنة ، حسب متطلبات محدودة ومعترف بها في عالم الشغل.

02. الكفاءة المهنية:

مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف الشخصية في وضعيات جديدة داخل إطار حقله المهني ، كما تتضمن أيضا تنظيم العمل وتخطيطه وكذا الابتكار والقدرة على التكيف مع نشاطات غير عادية ، كما أن الكفاءة المهنية تتضمن المزايا الفردية الضرورية للتعامل مع الزملاء ، الإدارة ، الزبائن.

من خلال هذين العنصرين نلاحظ أن:

العنصر الأول : ينحصر مفهوم الكفاءة المهنية في القدرة على ممارسة وظيفة معينة ومحددة ،

وهذا يعطي مفهوما ضيقا للكفاءة المهنية ، بحصره في انجاز عمل فقط.
العنصر الثاني : وبالرغم من ارتباطه بالمجال المهني فهو يعطي مفهوما أوسع مصطلح الكفاءة المهنية ويفوت الانجاز في:

✓تنظيم العمل.

✓ابتكار الحلول.

✓التكيف مع الأوضاع الجديدة المفاجئة.

✓الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع الزملاء والإدارة والمتعاملين الآخرين.

وبذلك يمكن تعريف الكفاءة بأنها القدرة على حل المشاكل المهنية ضمن إطار معطى فالكفاءة مكتسبة حسب هذا التعريف إذ يتم تشكيلها من خلال الخبرة التي تراكمها الموارد البشرية نتيجة

مواجهة أوضاع العمل ، وبالتالي يمكن اعتبارها المعرفة العلمية بالإضافة إلى أن المعرفة عنصرا جوهريا تتضمنها الكفاءة المهنية (1)

1. عبد الكريم بوحفص ، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2000،

وعلى هذا الأساس يكون تعريف الكفاءة المهنية متغير تبعاً لظروف العمل وخصائص المؤسسة أو المنظمات ، فعندما تتواجد الكفاءة المهنية في القطب الأول ينحصر تعريفها في المعرفة العلمية فقط ويتضح لنا ذلك من خلال التنفيذ الصارم للأوامر والتعليمات ، السلوكية والتفاعلية بمعنى أن الكفاء عليه أن يعرف كيف يتصرف قبل أثناء ، وبعد الأزمات أي أن يتجلى بروح المبادرة والأقدام وتحمل المسؤولية ويتخذ القرار المناسب.

ونستعرض فيما يلي أهم التعاريف بشأن الكفاءة المهنية.
التعريف 01: عرفت الكفاءة المهنية على أنها معرفة تطبيق على أساس الحركة والاستعمال لمجمل الموارد.

التعريف 02: يمكن القول إن الكفاءة المهنية هي القدرة على التسيير بفعالية لنمط معرف من الوضعيات (1)

ويمكن أن نستنتج بأن الكفاءة المهنية ليست نفسها المعارف بل أنها تستعمل وتقوم بدمج وتحريك المعارف المعلنة و المنتقاة و المشروط لتطبيقها في المهنة وكذلك الكفاءة المهنية هي القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط في المنظمة أو في المجتمع ، وإذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية والعلمية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين.
هذا التعريف يضع الكفاءة المهنية في موقف إلتقاء بين الأفراد وكفاءاتهم جهة والهيكل التنظيمية والنشاطات الواجب إنجازها م جهة أخرى ، وبالتالي يميز بين البعد الفردي والتنظيمي بغرض إدماجها فيما يسمى بالقدرة على الأداء " الكفاءة المهنية هي تركيب من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها م خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها (2)

1. الحبيب ثابتي والجيلالي بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ، الناشر مؤسسة الثقافة الجامعية ، ط 1 ، الإسكندرية ، مصر، ص 114 .

2. حمدي أبو القاسم، مرجع سابق 30 .

الفرع الثاني :أنواع الكفاءات المهنية.

تعددت أنواع الكفاءات بتعدد حاجات المجتمع ولهذا نميز عددا من أنواع الكفاءات وهي:

الكفاءات الفردية والجماعية:

تدل الكفاءة الفردية على المهارات العلمية المقبولة ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارة المهنية ، أما الكفاءة الجماعية فهي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية للمؤسسة ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك لاختيارهم للموارد أكثر كفاءة.

الكفاءة الخاصة أو النوعية:

هي كفاءة مهنية مرتبطة بمجال معرفي وجداني محدد وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة ، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

الكفاءة الممتدة أو المستعرضة:

هي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة إذ كلما كانت المجالات و الوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءات وأوسع ومختلف عن المجال والوضعية الأصلية كلما كانت درجة هذه الكفاءة كبيرة. والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد والمعلوماتية ، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها من خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

الكفاءات التنظيمية:

تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة وحسب تعدد الوظائف التي فيها (التخطيط ، التنفيذ ، الإدارة ، الرقابة) إذن يمكن القول أنها بمثابة الكفاءة التقنية والكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية الإدارية من جهة ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة ، كفاءة التنفيذ ، وكفاءة الرقابة أو التقييم (1)

مكونات كفاءة الفرد :

وكتوضيح لمكونات كفاءة الأفراد فإن وظيفة " المدير " وما يجب أن يتوفر فيه من كفاءات لفهم وإدراك المكونات بصورة حقيقية وملموسة ، وهذه العناصر اعتمدت مايلي:

أن يكون شخصا غنيا بالموارد:

- يعرف كيف يتكيف مع تغيرات المحيط.
- القدرة على إدارة الأنظمة المتعددة وتبني طرق مرنة في حل المشاكل.
- القرة على اتخاذ القرارات الصائبة تحت مختلف الضغوط.

يفعل مايجب:

- يركز على مواجهة التحديات (خاصة أثناء اتخاذ القرارات .)
- يتحمل المسؤولية.
- يعلم ماهي الأشياء التي تساعد على تقدم المؤسسة (الوضوح في الهداف .)
- يتعلم بسرعة:

-القدرة على الفهم والتعلم السريع (المرونة في التعلم).

يتضح بروح اتخاذ القرار:

-يتخذ القرارات صائبة ودقيقة في ظل ظروف متنوعة.

يدير مرؤوسيه:

- بفعالية (عن طريق إحداث في ظل ظروف متنوعة " شخصية قيادية) "
- العدل في التعامل معهم.

يخلق جو ملائما بأن:

-ينوع الرهانات والتحديات لخلق جو يساعد على التنافسية الايجابية بين الأفراد

يدير بمرونة أي يتبنى عدة سلوكيات للتكيف مع جميع الحالات.

هناك من يضع مجموعة مكونات للكفاءة المهنية واعتبارها معيارية صالحة لجميع أنواع الكفاءات وهو ناتج عمل بنك المعطيات المعلوماتي للكفاءات الإطارات وهي كالتالي:

-التكيف مع التغيرات . الطموح . السلطة قدرة التركيز .

-الذاتية في تحمل المسؤولية.

-قدرة التأطير.

-الثقة في النفس.

-التعبير اللغوي.

-الطاقة حيث أن المدير في المستقبل سيتحرك بالتوافق مع عنصره الشخصي ،

فطاقته

الإيجابية والحيوية ستتيج له إمكانيات جديدة غير معروفة لديه سابقا في الحيات
العملية
والخاصة (1)

علاقة كفاءة العمال بالأداء- :

قبل التطرق للعلاقة الرابطة بين الأداء وكفاءة الأفراد نعطي تعريفا للأداء، فهو أولا يجمع بين الفاعلية والفعالية، فالمستوى الأول يتعلق بالفاعلية وهي درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة، والثاني يتعلق بالفعالية وهي العلاقة بين النتائج المحصلة والوسائل المستعملة لتحقيقها فهي ترتبط مباشرة بانخفاض التكلفة وسيمة الأداء الكلي للمؤسسة مصدر من مصدرين:

المصدر الأول: داخلي وهو الأداء البشري التقني المالي.

المصدر الثاني: خارجي وهو وضع المؤسسة والذي يسمح لها بتحقيق إيرادات. نستنتج أن كفاءات العمال تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة فإنها ترتبط بشكل أو بآخر بالأداء:

-الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات.

-إن لغة كفاءة الفرد هي قدرته على إنتاج اللغة وأدائه وهو الاستعمال الفعال لتلك اللغة في حالات مختلفة.

*عامل التدريب كاستثمار لتطور الكفاءة المهنية:

لقد اخترنا عملية التدريب كأداة لتطوير الكفاءة المهنية، نظراً للأهمية الكبرى لهذه العملية وما لها من وزن في إحداث التغيير الذي جعله ليس مميزاً فحسب بل الشعاع الرئيسي لتطور الكفاءة المهنية، فيعتبر التدريب إحدى الوسائل التي تستعملها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين حتى تواجه التغييرات التي تطرأ على المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وحتى يكون التدريب فعال لا بد أن يتكامل مع الإستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية باعتبار أن التدريب إستراتيجية من أجل البقاء، وقد تخصصت المؤسسات ميزانية معتبرة على تدريب العاملين من أجل تحسين قدراتهم وكفاءاتهم لأنها تدرك أن نجاحها مرهون بمدى قدرة وكفاءة العاملين.

المبحث الأول: مفهوم التدريب

يعتبر أحد أهم الآليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الإدارة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية. ويمكن القول أن التدريب هو الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على الأداء لعمل معين أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيه (1)

المبحث الثاني :الأسس التي يقوم عليها نشاط التدريب

التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بخبرات ومعارف معينة، وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمؤسسة ومنه يمكن إدراج النقاط التالية:

● ليس من الضروري أن يكون كل شخص في المؤسسة بحاجة إلى تدريب.
● التدريب ليس علاجاً لجميع المشاكل فمشكلة سوء الاختيار مثلاً: لا تحل دائماً بالتدريب.

● يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم.
● تختلف طبيعة التدريب من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة.

● التدريب نشاط مستمر ما دامت المؤسسة تعمل وتنتج.(1)

أهمية التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية- :

من الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ووظيفة التدريب والتطوير وتنفيذه يتطلب وجود قسم خاص يعمل ضمن إدارة الموارد البشرية وتحت إشرافها، وفي حالة وجود قسم التدريب مستقل عن إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون التنسيق على مستوى عالي جداً بين قسم التدريب وإدارة الموارد البشرية ومنه تكمن أهمية التدريب فيما يلي:

1-يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم.

2-يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع روح المعنوية لديه.

3-يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء.

4-تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل

5-التدريب جهد منظم ومخطط له يعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة.

6-التدريب يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل.

7 يقلل التدريب ويسهل عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل- .

8-يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في المنظمة.

ويمكن القول كذلك أن للتدريب أهمية كبيرة لأي مؤسسة مهما كان نوعها وأحجمها، لأنه يسعى إلى تطوير الأداء للرأس المال البشري، ومن ثم زيادة أداء المؤسسة و قد تتجلى أهمية التدريب من خلال العناصر التالية:

✓التدريب يحسن من قدرات الأفراد العاملين وينمي مهاراتهم.

✓ يساهم التدريب في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد العامل.
✓ يسمح التدريب للمؤسسات من مواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية.
✓ يسمح التدريب للمؤسسة من معالجة نقاط ضعف الأداء مما ينعكس بنتائج ايجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة بحيث يسهم في تطويرها واستمرارها.

✓ أثبتت التجارب أن كلفة التدريب لا تكون أعلى من عوائده.
وقد زاد الاهتمام بالتدريب خلال السنوات الأخيرة إلى درجة أن بعض المؤسسات فتحت مراكز تكوين خاصة بها، حيث أصبح التدريب ضروريا لتعميق قدرة المسيرين على الإدارة وفعالية تحقيق الأهداف ورسم الاستراتيجيات وتحليل المشكلات واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.
والشكل التالي يبين مدى أهمية التدريب التي تبدأ بامتلاك الفرد العامل للمهارات والمعلومات والخبرات التي تؤدي للشعور بثقة النفس والأمن والاستقرار النفسي والرضا عن العمل، ثم إلى رفع مستوى الأداء لدى العامل الموظف مما ينعكس إيجابا على دخله الفردي نتيجة زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة دخل المؤسسة وتقليل التكاليف والتي تصب كلها في التطوير والتنمية الشاملة (1)

• أهميته في تطوير العلاقات الإنسانية:

تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين- .
رفع الروح المعنوية حيث يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة- التدريب الذي يمارسه بما يزيده في الشعور بالأمن والأهمية.
تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة- .
يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة- والأفراد العاملين (1)

2 أهداف - عملية التدريب:

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب من الأفراد ومن المؤسسة والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، هذا وتتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:
-**الزيادة في الإنتاج:** وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.
-**الاقتصاد في النفقات:** إن التدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها، إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات وسلامة للألة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.
-**التقليل في دوران العمل:** إذ أن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاولة أعمالهم ورغبتهم في خدمة المؤسسة

- الرفع من معنويات العاملين** :حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل.
- مساعدة العاملين** :على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.
- تنمية العاملين** :للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.
- تخفيض حوادث العمل** :إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظرف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمّن لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.
- استمرارية التنظيم واستقراره** :استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل على الأعمال التي تحتاج إليهم فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.
- رفع مستوى الأداء** :والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته
- تمكين - الأفراد** :من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.
- إعداد العمال** :الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه (1)

• التدريب لتطوير الكفاءة المهنية :

يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة يساهم في استغلال الفرص و يقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها ولقيام وظيفة الموارد البشرية بهذا الدور الهام يجب أن تكون بالضرورة شريك أساسي في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وأن تعمل على التنبؤ بالتغيير. يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن تحقيق المؤسسة لأهدافها ضماناً لاستمرارها ويترتب عن إهمال هذا العنصر وعدم تهيئته وتحفيزه وتوفير بيئة عمل تؤثر إيجاباً على روحه المعنوية، فتحميل المؤسسة لخسائر مختلفة وفادحة وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح (1)

مرحلة تصميم البرامج التدريبية- :

يقصد بتصميم البرنامج التدريبي تحديد المجالات التي سيركز عليها المحتوى التدريبي، تسمى هذه المرحلة تصميم المحتوى التدريبي وهي خطوة هامة جداً في ترجمة أهداف التدريب إلى برامج تعلم فعلي. وبشكل عام فإن المحتوى التدريبي هو عبارة عن حصر لكل المحتويات (المواضيع) التي يتطلب تعلمها، فإنه يشمل الموضوعات الرئيسية والفرعية وقد يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل.

خطوات تصميم المحتوى التدريبي:

تحديد محتوى الدورة التدريبية: محتوى أي دورة تدريبية يرتبط بشكل عام بالأهداف المحددة- لتلك الدورة التدريبية.

تصنيف المحتوى التدريبي: في هذه الخطوة يتم تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع حيث أن- ذلك يمثل أهمية كبيرة في الاعتبار التنظيمية (تخصيص الوقت اللازم لمختلف الموضوعات)

ولذلك يتم تقسيم المحتوى إلى موضوعات غاية في الأهمية، مهمة إضافية أو اختيارية.

1) محمد الشريف مداغ ، محاضرة ملقاة في مقياس إدارة الموارد البشرية ، المعهد الوطني للتجارة

ترتيب المحتوى التدريبي: بعد تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع يتم تحديد الترتيب الذي تم به عرض الموضوعات المختلفة في المحتوى التدريبي. ويكون ذلك إلى حد ما وفقا للترتيب المنطقي من جهة ومن وجهة نظر المتدرب وفي معظم الأحيان يكون الترتيب وفقا للآتي:

✓ ظروف المتدرب (الإلمام بالموضوع، الزمن المتاح).

✓ نظرية التدريب التي تتبناها الدورة التدريبية.

✓ من العام إلى المحدد.

✓ من المختصر إلى التفصيلي.

✓ من المعلوم إلى المجهول.

✓ من النظري إلى العملي.

- اختيار الأسلوب المناسب لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي: يتم اختيار الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع طبيعة كل موضوع تدريبي وعدد المتدربين ومستواهم ووقت التدريب، والمحتوى التدريبي الفعال هو الذي يتميز باحتوائه على مجموعة من أساليب التدريب لتحقيق الهدف (1)

تنفيذ البرامج التدريبية:

هناك مرحلتين أساسيتين تمر بها هذه المرحلة هما:

- مرحلة الإعداد للتنفيذ: وهي مرحلة يتم فيها وضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية.

- مرحلة التنفيذ وتتم ب: إعداد المتدربين المتمدرسين. افتتاح البرنامج التدريبي والإرشادات- - بسير التدريب.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نحن تناولنا فيه تحسين الكفاءة المهنية من خلال عملية التدريب باعتبار التدريب و سيلة لتطوير و تحسين قدرات العاملين و مصدر أساسي في تنجاح المؤسسة و هو الذي يضمن استمرار المؤسسة و تحسين كفاءاتها و تطويرها.

بالإضافة إلى أنواع التدريب و الأسس التي يقوم عليها و التي تشجع على الإبداع و المهارات قصد تقييم الأداء.

و منه فإن تدريب الكفاءة المهنية هي تلك الجهود المتواصلة و المهارات المطلوبة لتطوير الأفراد و رفع كفاءاتهم .

الفصل الثالث: الإطار المنهجي و الدراسة الميدانية

الفصل الثالث : الإطار المنهجي و المعالجة الميدانية :

تمهيد

1. التعريف بالمؤسسة .
2. تعريف المنهج المستخدم .
3. تعريف العينة .
4. أدوات جمع البيانات .
5. مجالات البحث .
6. تحليل و تفسير البيانات .
7. خلاصة الفصل .
8. النتائج العامة .
9. التوصيات .

* الخاتمة

* قائمة المصادر و المراجع

الإطار المنهجي و المعالجة الميدانية :

1/ التعرف بالمؤسسة : نزل المالية – مديرية الضرائب :

تعد مؤسسة نزل المالية – مديرية الضرائب مؤسسة مديرية خدماتية لها خلفية تاريخية منذ الاستقلال ، تم تدشينها في يوم السبت من جمادى الأولى لسنة 1424هـ الموافق ل 05 جويلية 2003 و قد تم تدشين المؤسسة من طرف والي ولاية الطارف " عرار جيلالي "

* و قد تضمنت مديرية الضرائب مديريات و المتمثلة في :

- المديرية الفرعية للوسائل .

- المديرية الفرعية للتحصيل .

- المديرية الفرعية للمنازعات .

- المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية .

- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية .

* و كل هذه المديريات لها مصالح خارجية تتمثل في :

- المفتشات السبعة .

- القباضات السبعة .

- مفتشية الطابع و التسجيل .

نشاطات المؤسسة :

لمديرية الضرائب عدة نشاطات مختلفة ، حيث تتعامل مع العديد من المؤسسات منها :

- المؤسسات الخاصة .

- المؤسسات الإدارية .

- المؤسسات العمومية .

كما أنها تتعامل مع :

- الأشخاص الطبيعيين مثل التجار .

- بالإضافة إلى الشركات مثل البنوك .

2/ تعريف المناهج :

1/ تعريف المنهج العلمي :

هو الطريقة التي يتبعها العلماء في وضع قواعد العلم وفي استنتاج معارفه على ضوء تلك القواعد . **Chapitre 1** * ومنه فالمنهج العلمي بمعناه العام هو الطريقة التي ينتهجها الباحث في دراسة أي موضوع من أي علم من العلوم للوصول إلى القواعد العامة .

- وعليه فإن المناهج هي عبارة عن جمع الحقائق و البيانات عن ظاهرة أو موقف مع محاولة تفسير هذه الظاهرة (1)

* وعلى هذا الأساس قمت باختيار المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لموضوع مراجعة تسيير الموارد البشرية كأداة لتحسين الكفاءة المهنية ، فهذا المنهج يساعدني في جمع المعلومات و البيانات الكافية .

و من خلال موضوع الدراسة يتجلى لي أن هذا البحث يندرج ضمن البحوث الوصفية مع اختيار الفرضيات التي ينطلق منها البحث للكشف عن العلاقة بين المتغيرات المندرجة لموضوع الدراسة ، على أساس أن المنهج الوصفي هو الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع لنصل بذلك إلى إثبات الحقيقة العلمية .

3/ العينة :

تعريف العينة :

هي جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة ممثلة قدر الإمكان لمجموعة الدراسة .

لذلك يمكن تعري العينة على أساس أنها مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من المجتمع الإحصائي (1)

* ومنه فإن اختيار العينة أمر مهم بل أنه يساهم كثيرا في النتائج ، وطريقة اختيار العينة يجب أن تتماشى مع طبيعة الموضوع .

لهذا أردت أن تكون العينة التي سأستخدمها في دراستي حول الموضوع عينة قصدية أي مسح شامل لجميع الأفراد .

4/ الأدوات المستخدمة في جمع البيانات :

1/ الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من الأدوات الأساسية في البحث الاجتماعي و منه فإن كل بحث اجتماعي يستخدم الملاحظة فهي بمثابة مصدرا رئيسيا لجمع البيانات ، فهي المشاهدة الدقيقة للظاهرة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص تلك الظاهرة ، حيث تعتمد الملاحظة على خبرة و قابلية الباحث في الصبر لفترات طويلة لتسجيل المعلومات فالملاحظة تمكننا من أخذ صورة صحيحة للحدث أو الموقف مباشرة .

* و لقد تمت الملاحظة من خلال الدراسة الميدانية – المبدئية – بصورة منهجية و منظمة , حيث تمكنت من ملاحظة سير العمال و طبيعة العلاقات مع العمال و الإدارة , و ملاحظة تسيير العمال و مراقبتهم في العمل مع بعضهم البعض حيث تمكنت من أخذ صورة عامة حول المؤسسة و ذلك من خلال : ملاحظة طبيعة العمل و سلوك العمال .

2/ المقابلة :

من أجل الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة و سير العمال فيها بصفة قمت بإجراء مقابلة مع مديري بعض المصالح تضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة تشمل هذه الأسئلة عن كيفية نشاط العمال و معرفة قدراتهم ، و عن مهام كل المصالح في تفسير نتائج البحث .

* كما قمت أيضا بمقابلة بعض العمال بغرض معرفة سير عملهم و كيفية إجراء التوظيف داخل المؤسسة .

3/ الاستبيان :

يعتبر الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على البيانات , تأتي أهمية الاستبيان كأدوات لجمع البيانات والمعلومات فهو وسيلة لمعرفة آراء العاملين حول تسيير عملهم داخل المؤسسة و ذلك من خلال استمارة البحث التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة للتأكد من صحة الفرضيات .

حدود البحث :

* مجالات الدراسة :

1/ المجال الجغرافي :

في يوم 22 فيفري 2017 . ذهبت إلى مؤسسة نزل المالية – مديرية الضرائب- للحصول على الموافقة من أجل التبرص بها , و أخذت الموافقة المبدئية من طرفهم و عدت في يوم 19 مارس 2017 حيث ضبطت الدخول الذي تحصلت عليه من قبل الجامعة - الشادلي بن جديد- بالطارف بالفترة الممتدة من 19 مارس إلى 17 أفريل 2017

* و منه أخذت هذا الإذن و قصدت إلى مديرية الضرائب و قمت بزيارة استطلاعية و ذلك يوم 22 مارس 2017 على الساعة 11:00 صباحا .

- حيث قمت بمقابلة رئيس مصلحة المستخدمين و رحب بي , و أجاب على بعض أسئلتني و المتمثلة في :

س1: متى تأسست المؤسسة ؟ .

س2: ما هو الهيكل التنظيمي التي تقوم عليه المؤسسة ؟ .

س3: كم عدد العمال في المؤسسة ؟ .

و كانت إجابته على الأسئلة كما يلي :

1/ أجاب على السؤال الأول بأن المؤسسة لها خلفية تاريخية منذ فترة الاستقلال و تم تدشينها يوم السبت 5 من شهر جويلية 2003 . من طرف والي ولاية الطارف " عرار جيلالي " .

2/ أما إجابته على السؤال الثاني و المتمثل في الهيكل التنظيمي جلب لي الهيكل و المتمثل في الشكل أدناه

3/ أما في السؤال الثالث فقد وضح لي بأن المؤسسة نزل المالية تحتوي على 322 عامل , أما مديرية الضرائب - المديرية التي تنصب عليها دراستي فهي تضم 100 عامل .

* و قد كانت زيارتي للمؤسسة مرتين في الأسبوع تمكنت من خلال هذه المدة التعايش مع العاملين و ملاحظة سلوكياتهم و تسيير عملهم . و قمت بإجراء مقابلات مع المدير و المسيرين و هذا ما دفع بي إلى تطبيق الاستمارات على العينات المبحوثة .

2/ المجال الجغرافي :

تقع مؤسسة نزل المالية - مديرية الضرائب - التي أجريت بها الدراسة وسط مدينة الطارف محاذية لمديرية مسح الأراضي بجوار الطريق العام لولاية الطارف .

3/ المجال البشري :

تضم مؤسسة - نزل المالية - مديرية الضرائب على 247 عامل مقسمة إلى :

- عمال دائمين .
- عمال متعاقدين .
- إضافة إلى مجموعة من الشباب المدمج في إطار عقود ما قبل التشغيل .

خصائص العينة : البيانات الأولية :

جدول رقم 01 :المتعلق بالجنس :

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
52.17%	12	ذكور
47.83%	11	إناث
100%	23	مجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب أفراد العينة المبحوثة في مؤسسة نزل المالية –مديرية الضرائب-هم ذكور و ذلك بنسبة 52.17 في حين نجد في المقابل نسبة الإناث و التي تقدر ب 47.83.

جدول رقم 02 : المتعلق بالسفن :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
من 23 سنة -30 سنة	05	21.73%
من 31 سنة-45 سنة	12	52.17%
من 46 سنة-55 سنة	06	26.08%
المجموع	23	100%

يوضح لنا الجدول أن نسبة 52.17 من العينة يتراوح سنها ما بين 31-45 سنة و 26.08 من العينة سنها ما بين 46-55 سنة في حين نجد نسبة 21.73 من العينة يتراوح سنها ما بين 23.30 سنة.

جدول رقم 03 : المتعلق بالمستوى التعليمي :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	10	43.47
جامعي	13	56.52
المجموع	23	100

بالإضافة إلى المستوى التعليمي نلاحظ بأن أغلبية أفراد العينة و المقدرة ب 13 عاملا أي بنسبة 56.52 ذات مستوى جامعي و نجد نسبة 43.47 ذات مستوى ثانوي و هذا ما يؤكد أن مؤسسة مديرية الضرائب تعتمد بشكل أساسي على العمال ذوي المستوى العالي.

جدول رقم 04 : المتعلق بالحالة المدنية :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	16	69.56
أعزب	06	26.08
مطلق	01	4.34
أرمل	00	00
المجموع	23	100

نلاحظ أن أكبر نسبة من العينة لدى المتزوجين حيث تقدر نسبتهم ب 69.56 و تليها نسبة العزاب و التي تقدر ب 26.08 من أفراد العينة و في الأخير و بأقل نسبة نجد قيمة 4.34 لدى المطلقين.

جدول رقم 05 : المتعلق بالخبرة المهنية :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	02	08.69
من 6-10 سنوات	06	26.08
من 10-15 سنة	06	26.08
أكثر من 15 سنة	09	39.13
المجموع	23	100

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة 39.13 من أفراد العينة لهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة و أكبر نسبة تليها هي من 6-10 سنوات و من 10-15 سنة حيث تقدر نسبتهم ب 26.08 و أقل نسبة من أفراد العينة الذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة مهنية تقدر ب08.69 و هي التي تعرف بالفئة الضئيلة بالمؤسسة.

جدول رقم 06 : المتعلق بالفئة الوظيفية :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
مؤطرين	03	13.04
عون تحكم	07	30.43
عون تطبيقي	06	30.43
عون تنفيذي	06	26.08

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن مجموع أفراد العينة للبحث هو 23 فردا من أصل 247 عاملا أي أننا قمنا بمسح شامل للأفراد.

المعلومات الخاصة بالتدريب و فعالية الأداء :

جدول رقم 07 : المتعلق بنوع التدريب :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
تخصصي	12	65.21
أكاديمي	06	00
ترقوي	04	26.08
آخر	01	8.69
المجموع	23	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة و المقدرة ب 52.17 أي 12 عاملا قد استفادوا من تدريب تخصصي فهم يلاحظون بأن هذا النوع من التدريب يعد هو الجيد داخل المؤسسة في حين نجد 06 من أفراد العينة استفادوا من تدريب أكاديمي و التي تقدر نسبتهم ب 26.08 بينما النوع الثالث من التدريب هو الترقوي يقدر بنسبة 17.39 و هو أقل نسبة أي بنسبة ضئيلة استفادوا من هذا النوع من التدريب.

جدول رقم 08 : المتعلق بمكان التدريب عند الالتحاق بالمؤسسة :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
داخل المؤسسة	15	65.21
مركز مهني مستقل	00	00
مركز مهني تابع للمؤسسة	06	26.08
مكان آخر	02	8.69
المجموع	23	100

يتضح لنا من خلال الجدول أن مكان التدريب المعتمد من المؤسسة يتضح بنسبة 65.21 من الأفراد لجميع الفئات يؤكدون بأن المؤسسة تعتمد في عملية التدريب داخل المؤسسة و هو ما يبرز الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة للعملية التدريبية هذا ما جعلها تقوم بإنشاء مراكز تكوين خاصة بها تختص في مجال عملها , و منه نجد نسبة 26.08 من الفئات يتبعون على مراكز مهنية مستقلة و مراكز أخرى بنسبة ضئيلة جدا.

و منه فالمؤسسة لها مراكز متعددة فيما يخص مكان التدريب و لمن بنسب متباعدة حيث يبقى المكان المفضل لها هو التدريب داخل المؤسسة.

جدول رقم 09 : المتعلق بالجهة المسؤولة عن توجيه التدريب :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
طلبك الشخصي	07	30.43
مصلحة التكوين	12	52.17
مسؤولك المباشر	04	17.39
المجموع	23	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن أغلبية أفراد العينة المبحوثة و بنسبة 52.17 قد صرحوا بأن الجهة المسؤولة عن توجيه العمال للتدريب هي مصلحة التكوين حيث تعمل هذه الأخيرة على توجيه التدريب حسب كل فرع, في حين نجد نسبة 30.43 من الفئات يصرحون بأن الجهة المسؤولة عن ذلك هو طلبهم الشخصي و ذلك أن المؤسسة لم تهمل طلب العمال و هذا يوضح أن للعمال حق في اختيار نوع التدريب الذي يساعدهم و بنسبة 17.39 يؤكدون بأن مسؤولهم المباشر هو المسؤول عن توجيههم للتدريب.

جدول رقم 10 : المتعلق بالاستفادة من الدورات التدريبية :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	78.26
لا	05	21.73
المجموع	23	100

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة 78.26 من فئات العينة يؤكدون أنهم استفادوا من دورات تدريبية في حين صرحت النسبة الأخرى من العينة و المتمثلة في 21.73 أنها لم تستفيد من عدة دورات تدريبية , وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة تعمل على تدريب أفرادها كلما زاد احتياجها إلى قسم معين .

حيث نلاحظ بأن أغلبية العمال قد استفادوا على الأقل من دورات التدريب التي يتلقوا فيها التعرف و التحكم الجيد في العمل و اكتساب مهارات جديدة و أيضا استفادوا من أخذ فكرة عامة عن المؤسسة و هذا كله من أجل تطوير قدراتهم المهنية و تحسين أدائهم.

جدول رقم 11 : المتعلق بحاجة العمال إلى فترات تدريبية :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
للحفاظ على منصب عملك	01	4.34
للحصول على ترقية	01	4.34
لتحسين الأداء	07	30.43
كلها	14	60.86
المجموع	23	100

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع أفراد العينة تقر بأنها بحاجة إلى فترات تدريبية جديدة من أجل الحفاظ على مناصب العمل و تحسين الأداء و أيضا الحصول على ترقية.و ذلك بنسبة 60.86 و نجد نسبة 30.43 من الأفراد قد صرحوا بأن السبب الرئيسي في ذلك هو تحسين آدائهم و تنمية قدراتهم و مهاراتهم و في المقابل نجد نسبة ضئيلة جدا تصرح بأنهم بحاجة إلى الحصول على ترقية و الحفاظ على منصب عملهم و ذلك بنسبة 4.34.

جدول رقم 12 : المتعلق بسبب اللجوء إلى تحديد الاحتياجات التدريبية :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
رغبة المؤسسة في تنمية كفاءتها	21	91.30
تدني نوعية الخدمات	00	00
الفجوة بين الأهداف و النتائج المحققة	02	08.69
المجموع	23	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكثر الأسباب التي دفعت المؤسسة إلى العمل بالاحتياجات التدريبية هي رغبة في تنمية كفاءاتها و تحسين أدائها و ذلك بنسبة 91.30 و هذا من خلال تنمية مواردها.بالإضافة إلى السبب الثاني هو الفجوة بين الأهداف و النتائج المحققة و ذلك بنسبة 08.69 و هذا كله هدفه دائما هادف إلى تنمية قدرات المؤسسة و خدماتها.

جدول رقم 13 : المتعلق بوضع التدريب داخل المؤسسة :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
في تزايد	17	73.92
في تراجع	00	00
على نفس الحال	06	26.08
المجموع	23	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 73.92 تقر بأن وضع التدريب في المؤسسة في تزايد و هذا ناتج عن بعض أفراد العينة استفادوا من الدورات التدريبية فالنظام الذي تسير عليه الأفراد يدل على تنمية قدرات الأفراد و تطوير كفاءاتها و أن المؤسسة لها أهداف تسعى إلى تحقيقها , في حين يصرح أفراد العينة و بنسبة 26.08 بأن عملية التدريب هي على نفس الحال.

المعلومات الخاصة بالتحفيز و دوره في تقييم أداء العمال :

جدول رقم 14 : المتعلق بكيفية التوظيف داخل المؤسسة :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
على أساس الشهادة	12	52.17
خبرات سابقة	00	00
على أساس المسابقة	11	47.83
المجموع	23	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52.17 من أفراد العينة تصرح بأن عملية التوظيف في المؤسسة كانت على أساس الشهادة و من جهة أخرى نجد نسبة 47.83 تقر بأن كيفية توظيفهم في المؤسسة كانت على أساس المسابقة.

جدول رقم 15 : المتعلق بقيام مديرية الضرائب بتقييم الأداء :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	100
لا	00	00
المجموع	23	100

نلاحظ من خلال الجدول بأن 100 من أفراد العينة أجابوا بنعم أي أن كل أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تعتمد على تقييم أداء موظفيها حيث يساعد هذا التقييم على تحسين الأداء و تحفيز العمال المجددين و هذال يدل على أن المؤسسة تهتم بهم و بإمكانياتهم و قدراتهم.

جدول رقم 16 : المتعلق بالجهة المسؤولة عن تقييم الأداء :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الرئيس المباشر	19	82.60
الإدارة العامة	04	17.40
المجموع	23	100

متن خلال هذا الجدول نلاحظ بأن نسبة 82.60 أي 19 فردا من أفراد العينة يرون بأن رئيسهم المباشر هو المسؤول عن عملية تقييم الأداء أما 4 من أفراد العينة أي بنسبة 17.40 يرون بأن الإدارة العامة هي التي تقوم بتقييم الأداء و عليه فإن الرئيس المباشر هو المسؤول.

جدول رقم 17 : المتعلق بالترقية إلى منصب أعلى :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	73.92
لا	06	26.08
المجموع	23	100

نلاحظ بأن نسبة 73.92 بنعم و ذلك ناتج على أنهم ترقوا لمناصب أعلى خلال مسيرتهم الوظيفية في المؤسسة و هذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل على تحفيز عمالها من خلال ترقيةهم ,أما نسبة 26.08 أجابوا بلا.

جدول رقم 18 : المتعلق بنوع الحوافز:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
مادية	07	30.43
معنوية	05	21.73
كلاهما	11	47.83
المجموع	23	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ بأن نسبة 47.83 من أفراد العينة صرحوا بأنهم يفضلون الحوافز بنوعها المادية و المعنوية معا ثم تأتي بعدها نسبة 30.43 أي 07 من أفراد العينة يفضلون الحوافز المعنوية و تليها نسبة 21.73 يفضلون الحوافز المادية.

و منه فتفضيل الأفراد لنوع الحوافز معا هذا راجع إلى تحسين أدائهم و هذا ما يدل على شعورهم بالرضا الوظيفي و لا يمكن الاستغناء عن أحدهما و هذا كله من أجل اشباع حاجاتهم و تنمية قدراتهم و مهاراتهم.

جدول رقم 19 : المتعلق برأي العمال في نظام الحوافز التي تتبعه المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
عادل	06	26.08
متوسط	16	69.59
غير عادل	01	4.34
المجموع	23	100

من خلال هذا الجدول نرى أن 16 فردا من أفراد العينة و بنسبة 69.59 تصرح بأن نظام الحوافز التي تتبعه المؤسسة متوسط و أن نسبة 26.08 تقر بأنه نظام عادل و هذا يدل على قبول الموظفين على النظام الذي تعتمده المؤسسة لأنه يؤدي إلى استفادة العمال من الحوافز, و نجد أيضا نسبة 4.34 يصرحون بعدم وجود عدالة في نظام الحوافز في المؤسسة و راجع ذلك إلى عدم رضاهم عن النظام الذي تتبعه المؤسسة.

جدول رقم 20 : المتعلق بمساهمة الحوافز إلى دفع العمال للعمل أكثر و أفضل :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
غالبا	12	52.17
نادرا	5	21.73
أحيانا	06	26.08
المجموع	23	100

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52.17 صرحوا بأن الحوافز غالبا ما تدفع العمال إلى عمل أكثر في حين نجد نسبة 21.73 يصرحون بأن نادرا ما تشجع الحوافز العمال

و منه نلاحظ أن أغلبية الأفراد يقرون بأن الحوافز تشجعهم للعمل أكثر بجدية و هذا بهدف تحسين أدائهم و على علم مدى أهمية العلاقة بين الأداء و التحفيز

جدول رقم 21 : المتعلق برأي العمال في حصولهم على حوافز أكبر:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	73.92
لا	06	26.08
المجموع	23	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 73.92 من أفراد العينة قد صرحوا بأنهم يمكنهم الحصول على حوافز أكبر, و هذا يدل على أن المؤسسة توفر لعمالها حوافز جيدة نوعا ما.و نجد أيضا نسبة 26.06 تقر بأنهم لا يمكنهم الحصول على حوافز أكبر.

جدول رقم 22 : المتعلق بمدى احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	95.96
لا	01	4.34
المجموع	23	100

نجد ان أغلبية أفراد العينة و بنسبة 95.96 تقر بأن هناك احترام لمبدأ وضع الشخص المناسب فس المكان المناسب و هذا دليل على أن المؤسسة تعتمد على اختيار الشخص المناسب على أسا قدراته و مهاراته التي تتناسب و مكان العمل.

جدول رقم 23 : المتعلق ب توفير المؤسسة الظروف المناسبة لتحقيق أحسن الأداء :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	91.30
لا	02	08.69
المجموع	23	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول و بنسبة 91.30 بأن المؤسسة توفر جميع الظروف المناسبة لتحقيق أحسن الأداء و تطويرها و هذا يهدف إلى تحقيق هدف المؤسسة و تحسين كفاءاتها.

النتائج العامة في ضوء الفرضيات:

*من خلال الدراسة الميدانية تبين لنا أن حصول العامل على التدريب يمنحه قدرة أكبر على أداء عمله بشكل جيد يجعله يحسن من عمله و يزيد من كفاءاته و الحاق العمال ببرامج تدريبية تساهم في زيادة و تحسين ادائه و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى بأن التدريب يلعب دورا مهما في المؤسسة مما يؤدي إلى تطوير و رفع كفاءاتهم.

*من خلال الاجابة على السؤال الثاني تبين لنا أن مراجعة تسيير الموارد البشرية تؤثر على الاداء من خلال التحفيزات بأنواعها مما يجعله يبذل جهدا أكبر في العمل و هذا ما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمال و هو ما يثبت صحة الفرضية الثانية بأن تحفيز الموارد البشرية يؤثر ايجابيا في تحسين كفاءة العمال.

*النتائج العامة:

1. تعمل مراجعة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة بشكل كبير على تحسين أداء العمال.
2. تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحقيق الفعالية لدى الموارد البشرية .
3. عملية تدريب العاملين تعتبر من أهم العوامل الضرورية التي تنمي قدرات و مهارات العاملين و هذا ما يؤدي إلى رفع و تحسين كفاءاتهم و آدائهم.
4. يعتبر التخطيط و تسيير الموارد البشرية من أهم العوامل التي تؤدي إلى زيادة أداء العمال داخل المؤسسة.

*التوصيات:

1. يجب على المؤسسة أن تتولى اهتماما كبيرا لعملية التدريب في تنمية نشاطاتها من جهة و تحسين كفاءاتها من جهة أخرى.
2. على المؤسسات الاهتمام بعملية مراجعة تسيير الموارد البشرية لأنها من أهم العوامل التي تؤدي إلى رفع أداء العاملين و منه تحقيق أهداف المؤسسة.
3. و يجب على المؤسسات أن تقوم بتوفير كل الظروف الملائمة للعمال للقيام بعملهم على أحسن وجه.

خاتمة

خاتمة:

بعد استعراضنا لموضوع تسيير الكفاءات وتطويرها فإن ما يمكن استخلاصه أن المؤسسات الاقتصادية- اليوم - تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناتها وعلى كل المستويات. الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة الدائمة من أجل المحافظة على مكانتها. وتعتبر الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية أو حتى التنظيمية عوامل النجاح الأساسية في هذا العالم المتغير. وعملية تطويرها عملية صعبة ومعقدة تتطلب:-
-نظرة مستقبلية لما يمكن أن يحدث من خلال استراتيجيات المؤسسة
-سرعة التغير في المحيط والذي يمكن أن لا تواكبها التغيرات اللازمة على مستوى هيكل المؤسسة

أما الأمر الثاني الذي يمكن استخلاصه من خلال ما سبق أن ميدان تسيير الكفاءات وتطويرها هو ميدان خصب بالنسبة للبحوث الميدانية وخاصة بالنسبة لحالة المؤسسات الجزائرية، في ظل التحولات الجارية سواء على وما يفرضه ذلك مع رفع OMC المستوى الداخلي أو الخارجي مع الانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة و القيود أمام المنافسة الأجنبية والذي تعتبر كفاءة المؤسسة هي العامل الحاسم للبقاء والديمومة. الأمر الذي يدعو إلى إعادة النظر في الكثير من جوانب الإدارة والتسيير وخاصة تسيير الموارد البشرية لما يمثلها العنصر البشري من مكانة في المؤسسات الحالية في ظل معايير الجودة الشاملة.
أما النتيجة الثالثة التي يمكن استخلاصها أن الكفاءات مهما كان نوعها إنما هناك عوامل كثيرة تعمل على تطويرها بدءاً بالنظام التربوي الذي يشكل النواة الأساسية لتشكيل الكفاءة مروراً بمؤسسات التعليم العالي ومراكز التكوين المهني وانتهاء بالمؤسسة التي يعمل فيها الأفراد. وعليه، فإن عملية تكييف هذه المؤسسات تعتبر حجر الزاوية لتطوير الكفاءة.

قائمة المراجع

المراجع:

1. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002.
2. الحبيب الثابتي و الجيلالي بن عبدو: تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، الناشر بالمؤسسة الثقافية الجامعية ط1، الاسكندرية، مصر، 2007.
3. إسماعيل حمراوي : باحث في الحقول الجمعوي ، مقال منشور بتاريخ : 2006/08/31.
4. الحاج مداح عرايبي : البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في المؤسسة ، جامعة حسيبة بن بو علي ، الشلف ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير .
5. الهادي بوقفول : الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و إدماجها في اقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية ، جامعة ورقلة ، الجزائر .
6. بشير عبد العالي : إدارة الموارد البشرية ، مطبعة رويغي ، الأغواط ، الجزائر، 2004.
7. بولهاوش عمر: تصور الحاجات في اطار سياسة تسيير الموارد البشرية لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية.
8. حسن بلوط إبراهيم : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، منشورات دار النهضة العربية ، لبنان . 2002
9. حنفي محمد سليمان : وظائف الإدارة ، مطبعة الإشعاع الفنية ، القاهرة ، مصر، 2004.
10. حمدي أبو قاسم : تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
11. خالد عبد الله الغامد: دور التدريب في رفع كفاءة العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإدارية و المالية، السعودية، 1435.
12. د/ رافدة الحريري : اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 .
13. زهية زايد : دور الكفاءة في توجيه الأداء المهني ، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية ، جامعة سعد حلب ، البليدة ، الجزائر .
14. عادل جودة و غسان قلعاوي : الكفاءة الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية ، دار الفكر ، الأردن ،

15. عباس سمية : أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء , قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , الجزائر , ورقة , 2014
- 16 . عبد الباسط محمد أحسان : أصول البحث الاجتماعي , مكتبة وهيبة , مصر , 2002
17. عبد الفتاح بوخمم : تسيير موارد بشرية , دار الهدى للنشر و التوزيع , عين مليلة , الجزائر , 2002
18. عبد الكريم بوحفص : التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر .
19. عبد المنصف حسن علي رشوان : الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية في المجال العقلي و النفسي , جامعة أم القرى , قسم خدمة الفرد بالمعاهد العليا للخدمة الاجتماعية .
20. علي السلمي : إدارة الموارد البشرية , دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع , القاهرة, 1998
21. علي السلمي : خواطر في إدارة المعاصرة , دار غريب للنشر , مصر . 1998
22. علي عباس : أساسيات علم الإدارة , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان , الأردن . 2002
23. علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية , دار الفجر للنشر و التوزيع , القاهرة , مصر . 2002
24. عمار بوحوش : الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة , المؤسسة الوطنية للكتاب , الجزائر., 2006
25. عيسى إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي , دار النهضة العربية , لبنان . 2006
26. قراوي أحمد الصغير و آخرون : إدارة الموارد البشرية و موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة مسيلة, 2006.
27. محمد براق و رابح الشايب : تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة , الملتقى الدولي حول التنمية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية , ورقة , الجزائر' 2004

28. محمد عبد العالي النعيمي و آخرون : طرق البحث العلمي , دار النشر و التوزيع, عمان, 2009
29. محمد حافظ حجارى : إدارة موارد البشرية , دار الوفاء , الإسكندرية , مصر, 2002
30. مختار شعلال : دور التكوين في التخصص من حوادث العمل , رسالة ماجستير في علم الاجتماع , جامعة بسكرة .
31. مصطفى نجيب شاوش : إدارة الموارد البشرية , دار الشرق , عمان, 1996
32. منير نوري : محاضرة في تسيير موارد البشرية , كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , جامعة حسيبة بن بوعلى , الشلف , الجزائر, 2014
33. ناجي عليوة : الرقابة على الأداء من الناحية العملية و العدالة , القاهرة , 2007.
34. ناصر دادي عدوان : مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية , دار المحمدية العامة , الجزائر, 2004
35. ناصر دادي عدوان و آخرون : الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية , دار المحمدية العامة , الجزائر, 2004
36. نظمي شحادة : إدارة الموارد البشرية , دار صفاء للنشر و التوزيع , عمان, الأردن, 2004

*الموسوعات:

1. النجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، 2001.

2. المنجد الأبجدي، دار النشر بيروت، لبنان، 1997.

3. معجم المعاني و المعجم الوسيط، معجم عربي عربي، انظر إلى:

<http://allmaany.com/ar/dict/ar/16>:59/ 28.12.2016