



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

# دور تقييم الممارسات في تهمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة

رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث  
تخصص: تسيير المنظمات

إعداد الطالبة: سميرة هيشر  
الأستاذ المشرف: أ.د/ عبد الوهاب بن بريكة

الجامعة	الجنة المناقشة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيساً	أ.د/ مفيدة يحيوي	
جامعة بسكرة	مشرفاً ومقوراً	أ.د/ عبد الوهاب بن بريكة	
جامعة باتنة	مناقشاً	أ.د/ عيسى مرازقة	
جامعة باتنة	مناقشاً	أ.د/ علي رحال	
جامعة بسكرة	مناقشاً	د/ إسماعيل حجازي	
جامعة بسكرة	مناقشاً	د/ محمد شنشونة	

الموسم الجامعي: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



The image displays the Basmala in a bold, black, stylized calligraphic font. The text is written in a vertical orientation, reading from right to left. Each letter is meticulously detailed with small black arrows and numbers (1, 2, 3) indicating the correct stroke order and direction for writing. Five prominent, thick black arrows point upwards from the top of the page, serving as guides for the vertical alignment and flow of the calligraphy. The overall style is clean and instructional, suitable for a teaching or practice manual.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



A faint, light gray watermark of the same Basmala calligraphy is visible in the background, positioned below the main text. It mirrors the style and layout of the primary text, providing a subtle reference for the viewer.

# اهداء

الحمد والشكر لله عز وجل

أهدي هذا العمل:

إلى أغلى ما أملك في الوجود أبي العزيز

إلى نور حياتي أمي الغالية

إلى سدي في الحياة إخوتي الأعزاء وزوجاتهم وأبنائهم

إلى أخواتي العزيزات وأزواجهن وأولادهن

إلى رفيقتي دربي سهام ووافية

# شكر و عرفان

نحمد الله سبحانه وتعالى صاحب المنة والنعمة الذي أنعم علينا بنعمة الإيمان والعلم،  
والذي أمدنا بالصبر والقوة لإتمام هذا العمل.

عظيم الشكر والامتنان والتقدير والاحترام للأستاذ الفاضل:

الأستاذ الدكتور بن بركة عبد الوهاب الذي تكرم بالإشراف على هذا  
البحث من بدايته إلى نهايته، مرشداً وناصحاً وموجهاً جزاك الله عنا أستاذنا  
كل خير، وأرجو أن أكون قد وفيت لك حقك في تقديم عمل يليق باسمك  
ومكانتك

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل الأساتذة الذين ساهموا في إنارة

دربي وعقلي، وأخص بالذكر الدكتور إسماعيل حجازي

والدكتورة جوهرة أقطي، وأتوجه بالشكر الخالص للزميل طارق بن قسيمي

وأقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم الاستمارة

كما لا يفوتني تقديم الشكر الكبير لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة

هذه الرسالة

وأقدم شكري إلى كافة موظفي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق

الجافة بسكرة وعلى رأسهم السيد " رشيد ساسي "

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث

ولو بكلمة طيبة

## الملخص:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام تقييم المهارات في تـثمين الموارد البشرية وتحديد النتائج المترتبة على ذلك، كما نهدف إلى تحليل الواقع الفعلي لمدى استخدام نتائج تقييم المهارات في تـثمين الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من خلال مختلف أساليب التـثمين التي تستعملها المؤسسة لذلك والمتمثلة في: التمكن، المكافآت، الترقية، الاعتراف والتكوين، واستهدفت الدراسة موظفي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي- بسكرة البالغ عددهم 209 موظف، حيث تم جمع البيانات من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان، كما تم الاعتماد على المقابلة لدعم تفسير نتائج الدراسة الميدانية. ولتحقيق هدف الدراسة فقد قامت الباحثة باستخدام عدة أساليب إحصائية منها كرونباخ ألفا للتأكد من الثبات، والتكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات الدراسة، والوسط الحسابي لتحديد مستوى الإجابة على متغيرات الدراسة، وللتعرف على أثر تقييم المهارات في تـثمين الموارد البشرية تم استخدام تحليل الانحدار الذي أظهرت نتائجه وجود علاقة ارتباط قوية بين تقييم المهارات وتـثمين الموارد البشرية، كما توصلت الدراسة أن لعملية تـثمين الموارد البشرية نتائج تعود على الفرد وعلى المؤسسة. وبناء على نتائج الدراسة تم التقدم بالعديد من التوصيات التي كان أهمها تعزيز استخدام تقييم المهارات في المؤسسات الجزائرية مع التركيز على استخدام نتائج هذه العملية في اتخاذ العديد من القرارات التي تخص المورد البشري الذي يعد أهم مورد في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، تـثمين الموارد البشرية، أساليب تـثمين الموارد البشرية، المهارات، تقييم المهارات.

## **Summary**

It is aimed in this study to reveal the extent to which evaluating skills contributes to human resources valuation and finding the related results. It is also sought to analyze the actual real situation and the extent of using the results of evaluating skills in human resources valuation in Algerian institutions through the different ways of valuation that the institution uses. These ways are: empowerment, rewards, confession and configuration. The present study targeted 209 employers of the scientific and technical research centre of dry areas – Omar El -BERNAOUI,-Biskra. The data was collected from the sample via means of “questionnaire”. The means of “interview” was also used to backup the justification of the results of practical study.

In order to achieve the aim of the study; It has been opted for many statistical methods like cronbach alpha to ensure stability, duplicates and percentages to describe the variables of the study and the arithmetic mean to extract the degree of answering on the questions of the study . To reveal the effect of skills evaluation in valuating human resources, regression analysis was used to. The results of this type of analysis has revealed that there is a strong relationship between skills' evaluation and human resources' valuation. The study also revealed that human resources' valuation has results on both the individual and the institution. On the basis of this study's results, some recommendation has been made. The latter is mainly reinforcing the use of human resources' valuation in Algerian institutions, with a focus on using the results of this operation on taking different decisions related to the human resource, the most important resources in the institution.

### **Key Words:**

Human resources, Human resources' valuation, Ways of human resources' valuation, Skills, Skills' evaluation.

## خطة الدراسة

الصفحة	المحتويات
أ	مقدمة
15	<b>الفصل الأول: تئمين الموارد البشرية</b>
17	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
17	المطلب الأول: مفهوم ومهام إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
27	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
30	<b>المبحث الثاني: الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية</b>
30	المطلب الأول: توظيف الموارد البشرية
43	المطلب الثاني: التكوين وتقييم الأداء
49	المطلب الثالث: الحوافز والأجور
64	المطلب الرابع: المسار المهني
70	<b>المبحث الثالث: ماهية تئمين الموارد البشرية</b>
70	المطلب الأول: تعريف تئمين الموارد البشرية
72	المطلب الثاني: أهمية تئمين الموارد البشرية
73	المطلب الثالث: أهداف تئمين الموارد البشرية
74	المطلب الرابع: أساليب تئمين الموارد البشرية
77	<b>الفصل الثاني: تقييم المهارات</b>
79	<b>المبحث الأول: ماهية المهارات</b>
79	المطلب الأول: مفهوم المهارات وتطوره
86	المطلب الثاني: خصائص المهارات
87	المطلب الثالث: مستويات وأنواع المهارات
94	<b>المبحث الثاني: تسيير المهارات</b>
94	المطلب الأول: مفهوم تسيير المهارات وأهدافه
97	المطلب الثاني: مقاربات تسيير المهارات
98	المطلب الثالث: مجالات ومراحل تسيير المهارات
101	المطلب الرابع: التسيير التقديري للتشغيل والمهارات (GPEC)
110	<b>المبحث الثالث: ماهية تقييم المهارات</b>

110	المطلب الأول: مفهوم تقييم المهارات
112	المطلب الثاني : مقاربات تقييم المهارات
113	المطلب الثالث: شروط وأهداف تقييم المهارات
115	المطلب الرابع: طرق تقييم المهارات
117	المبحث الرابع: أهم طرق تقييم المهارات
117	المطلب الأول: طريقة مراكز التقييم assessment center
129	المطلب الثاني: طريقة ميزانية المهارات Bilan de compétences
136	المطلب الثالث: طريقة مرجعية المهارات Référentiel de compétences
146	<b>الفصل الثالث: مساهمة تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية</b>
148	<b>المبحث الأول: القرارات المتخذة على أساس نتائج تقييم المهارات لتثمين الموارد البشرية. (أساليب تثمين الموارد البشرية)</b>
148	المطلب الأول: التمكين كآلية لتثمين الموارد البشرية
154	المطلب الثاني: الترقية كآلية لتثمين الموارد البشرية
158	المطلب الثالث : المكافآت كآلية لتثمين الموارد البشرية
162	المطلب الرابع: الاعتراف في العمل كآلية لتثمين الموارد البشرية
168	المطلب الخامس: التكوين كآلية لتثمين الموارد البشرية
175	<b>المبحث الثاني : نتائج التثمين المتعلقة بالموارد البشري</b>
175	المطلب الأول: الرضا الوظيفي كنتيجة لتثمين الموارد البشرية بالمؤسسة
185	المطلب الثاني: الولاء للمؤسسة كنتيجة لتثمين الموارد البشرية بالمؤسسة
191	<b>المبحث الثالث: نتائج التثمين المتعلقة بالمؤسسة</b>
191	المطلب الأول: تحسين أداء المؤسسة كنتيجة لتثمين الموارد البشرية بالمؤسسة
195	المطلب الثاني: اكتساب ميزة تنافسية كنتيجة لتثمين الموارد البشرية بالمؤسسة
204	<b>الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمساهمة تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي-بسكرة</b>
206	<b>المبحث الأول:التعريف بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة</b>
206	المطلب الأول: تعريف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ، وأهم مهامه ونشاطاته
208	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة
212	المطلب الثالث: لأهداف، الانجازات العلمية، والتوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي
220	<b>المبحث الثاني: واقع تسيير الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة</b>



220	المطلب الأول: واقع توظيف و التكوين في المركز
222	المطلب الثاني: واقع تقييم المهارات في المركز
225	المطلب الثالث: واقع الحوافز الأجور في المركز
226	المطلب الرابع: واقع ترقية و المسار المهني في المركز
227	<b>المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة</b>
227	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
234	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
236	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية
237	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
243	<b>المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية</b>
243	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
244	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
251	المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة
264	المطلب الرابع: تحليل نتائج المقابلة
267	<b>المبحث الخامس: تفسير نتائج الدراسة</b>
267	المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة
270	المطلب الثاني: تفسير نتائج الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية
271	المطلب الثالث: تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة
278	الخاتمة
282	قائمة المراجع والمصادر

بغض النظر عن التسمية التي تطلق على هذا العصر الذي نعيشه فإن ملامحه، آلياته ومعاييره تختلف إلى حد كبير عما سبقه، فهي تفرض على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة، إنه عصر من أهم سماته اشتداد المنافسة وانطلاق هائل للتكنولوجيا في جميع المجالات، وانفجار ثورة المعلومات والمعارف والاتصالات وتزايد الصراع على الأسواق وإرضاء العملاء وكسب الميزات التنافسية، ولقد انعكس كل هذا على المؤسسات التي اكتشفت إدارتها بأنها متواجدة في بيئة من صفاتها التغير المستمر والتطور في جميع المجالات.

وفي ظل التواجد في هذه البيئة أضحت المؤسسة مطالبة ببناء صرح داخلي مترابط ومتماسك، موحد الأهداف والغايات، متناسق الأفكار وهذا من أجل مجابهة هذه التحولات والتطورات، ويعتبر المورد البشري الأساس الذي يقوم عليه هذا الصرح، وهذا باعتباره محور وأساس الإبداع، ومنبع كل تغيير وتطوير، وهو أهم مورد يمكن للمؤسسة أن تكسبه، فهو من يصنع الفارق بينها وبين منافسيها، وكل هذا لأن لديه ميزة تنافسية تضعه في القمة أساسها دوافعه والمعبر عنها في مجموع طاقات وقدرات ظاهرة وكامنة، وفي ظل الدور المحوري الذي يلعبه المورد البشري باعتباره القيمة الحقيقية والثروة الرئيسية للمؤسسة وإيماننا منها بتأثيراته الكبيرة على مستوى الأداء العام أصبحت المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار وتتعامل معه بمنطق يعكس إدراك أهميته بالنسبة لها، فأضحت تسعى لإرضائه وتلبية كافة احتياجاته، وقد تختلف الطرق وتتفاوت في هذا السعي من مؤسسة لأخرى حسب إمكانياتها ونوع القائمين عليها إلا أن هناك أمور إلزامية من بينها تثمين الموارد البشرية الذي يعتبر أمراً هاماً وضرورياً لما له من أهمية قصوى في كسب ولاء وانتماء المورد البشري، فالجهود المبذولة من قبل المؤسسة من أجل تثمين مواردها البشرية تثمر في شكل سلوكيات ومشاعر ناجمة عن تراكم مشاعر الارتياح، الاستقرار والإحساس بالوجود والأهمية تتجلى كلها في مشاعر الانتماء والولاء، فالموارد البشرية لها قدرة كبيرة على المساهمة ايجابياً أو سلبياً في تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك بادرت المؤسسات إلى الاهتمام بالطاقات البشرية أكثر من السابق بحيث اهتمت بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى قدرات ومهارات هذه الموارد، وهذا من خلال تكوينهم، ترقيةهم، تحفيزهم، منحهم الأجور والمكافآت التي يستحقونها، وكل هذا يبني على أساس نتائج عملية إستراتيجية في المؤسسة ألا وهي عملية تقييم المهارات، والتي تعتبر عملية هامة في المؤسسة إن لم نقل الأساس في كافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تنمية وتطوير العنصر البشري.

### ✓ إشكالية الدراسة:

وعلى اعتبار مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي- بسكرة أحد المؤسسات الجزائرية التي تقف أمام تحديات كبيرة كغيره من المؤسسات، فهو بذلك مطالب بتبني إستراتيجية موضوعية للتأكد من جودة أدائه، هذا الأخير الذي لا يتحقق إلا من خلال إدارة للموارد البشرية تقوم على تثمين مواردها البشرية، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد، الإبداع والاختراع يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية

بألا يجعلها عائقا نحو النمو والتقدم عن طريق الاستغلال الأفضل إن لم يكن الأمثل للطاقات المتاحة، وبالتالي فإن نجاح أي مؤسسة يعتمد أكثر فأكثر على قدرتها على تجميع مواردها البشرية، والمؤسسة في سعيها لتجميع مواردها البشرية تعتمد على العديد من العمليات والآليات، ومن أهم هذه العمليات تقييم المهارات الذي يعتبر أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية المستخدمة في تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية، والذي على أساسه تتخذ العديد من القرارات التي تخص عملية التطوير والتي من أبرزها قرارات التوظيف، الترقية، التكوين، الأجور، المكافأة، التمكين، الاعتراف... الخ، كما أنه يتيح الاستغلال الأمثل للطاقات والقدرات البشرية المتاحة، ويمكن تقييم المهارات المؤسسة من تحديد قيمة الفرد وتقييمه بالنسبة لزملائه، بمعنى تحديد المزايا التي يجب أن يحصل عليها نظير مهاراته حتى يستمر في العمل بمستوى فعال من الانتماء والرضا، ولكي تحقق عملية تقييم المهارات الأهداف المرجوة منها، يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة، كذلك لا بد من استخدام كافة الأدوات التي تؤدي هذه العملية على أكمل وجه، وانطلاقا مما سبق يمكن طرح إشكالية دراستنا والمتمثلة في: **ما مدى مساهمة تقييم المهارات في تجميع الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- عمر البرناوي - بسكرة؟**

وتتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة التالية:

- 1- ما مدى مساهمة تقييم المهارات في تمكين المورد البشري بالمركز؟
- 2- ما مدى مساهمة تقييم المهارات في ترقية المورد البشري بالمركز؟
- 3- ما مدى مساهمة تقييم المهارات في توزيع المكافآت بالمركز؟
- 4- ما مدى مساهمة تقييم المهارات في الاعتراف بالمورد البشري بالمركز؟
- 5- ما مدى مساهمة تقييم المهارات في تكوين المورد البشري بالمركز؟
- 6- هل يوجد أثر لتجميع الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة لدى الفرد بالمركز؟
- 7- هل يوجد أثر لتجميع الموارد البشرية على الأداء والميزة التنافسية بالمركز؟
- 8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الشهادات المتحصل عليها، طبيعة المنصب، الأقدمية)؟

✓ **فرضيات الدراسة:** للإجابة عن إشكالية الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:**

- يوجد أثر لتقييم المهارات في تجميع الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة.

الفرضيات الفرعية:

- 1- يوجد أثر لتقييم المهارات في تمكين المورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة؛
- 2- يوجد أثر لتقييم المهارات في ترقية المورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة؛
- 3- يوجد أثر لتقييم المهارات في توزيع المكافآت بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة؛
- 4- يوجد أثر لتقييم المهارات في الاعتراف بالمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة؛
- 5- يوجد أثر لتقييم المهارات في تكوين المورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة؛
- 6- يوجد أثر لتثمين الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة لدى الفرد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة؛
- 7- يوجد أثر لتثمين الموارد البشرية على الأداء والميزة التنافسية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة؛
- 8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مفردات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، السن، المستوى الدراسي، طبيعة المنصب، الأقدمية) بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة.

✓ مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- هناك عدة مبررات ودوافع دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، وأهمها:
- 1- ارتباط الموضوع بمجال تخصصي، مع ميلي للاطلاع أكثر على هذا الموضوع؛
  - 2- رغبة منافي مواصلة البحث في هذا الموضوع من جانب آخر، خاصة بعد أن تطرقنا إليه في مذكرتنا المقدمة لنيل شهادة الماستر والتي عالجت الإشكالية التالية: "متطلبات تطبيق مراكز التقييم كآلية لتقييم المهارات في المؤسسة الاقتصادية"؛
  - 3- اختيار موضوع يتماشى والتحولات التي يشهدها العالم في ظل الدخول في اقتصاد المعرفة؛
  - 4- ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بالمهارات فضلا عن تقييمها؛
  - 5- اعتقادنا بأن ضعف الأداء للمؤسسة الجزائرية يعود بدرجة كبيرة إلى ضعف وسوء التسيير للموارد البشرية؛
  - 6- عدم وجود دراسات معمقة تناولت الموضوع، ورغبة منا في فتح الباب لهذا الموضوع لكي يتم دراسته في المستقبل؛
  - 7- موضوع خصب قابل للإبداع فيه وإظهار بصمات الباحثة.

### ✓ أهمية الدراسة:

لقد أدركت المؤسسات اليوم أهمية العنصر البشري وذلك في ظل المحيط الذي تنشط، هذا الأخير الذي يتسم بالتنافس الحاد والتغير المستمر، لذلك أصبحت بحاجة ماسة إلى أفراد ذوي قدرات ومهارات يصعب تقليدها من أجل مواجهة تحديات هذا العصر، لأن هذه المهارات تعد مصدرا لارتقاء المؤسسة ونموها، هذا ما افرز الاهتمام بتسيير المهارات وكافة الأنشطة المتعلقة بتسييرها، ومن أهم هذه الأنشطة تقييم المهارات الذي يعتبر أداة فعالة في تطوير وتنمية الموارد البشرية ومن ثم تثمينها والمحافظة عليها، لذلك حاولت هذه الدراسة توضيح العلاقة بين تقييم المهارات وتثمين الموارد البشرية، من خلال إظهار مدى مساهمة عملية تقييم المهارات في توفير كافة المعلومات التي تتخذها المؤسسة أساسا في اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بتثمين الموارد البشرية من تمكين، ترقية، مكافآت، اعتراف وتكوين، بالإضافة إلى إظهار تأثير هذه العلاقة على كل من الفرد والمؤسسة.

### ✓ أهداف الدراسة:

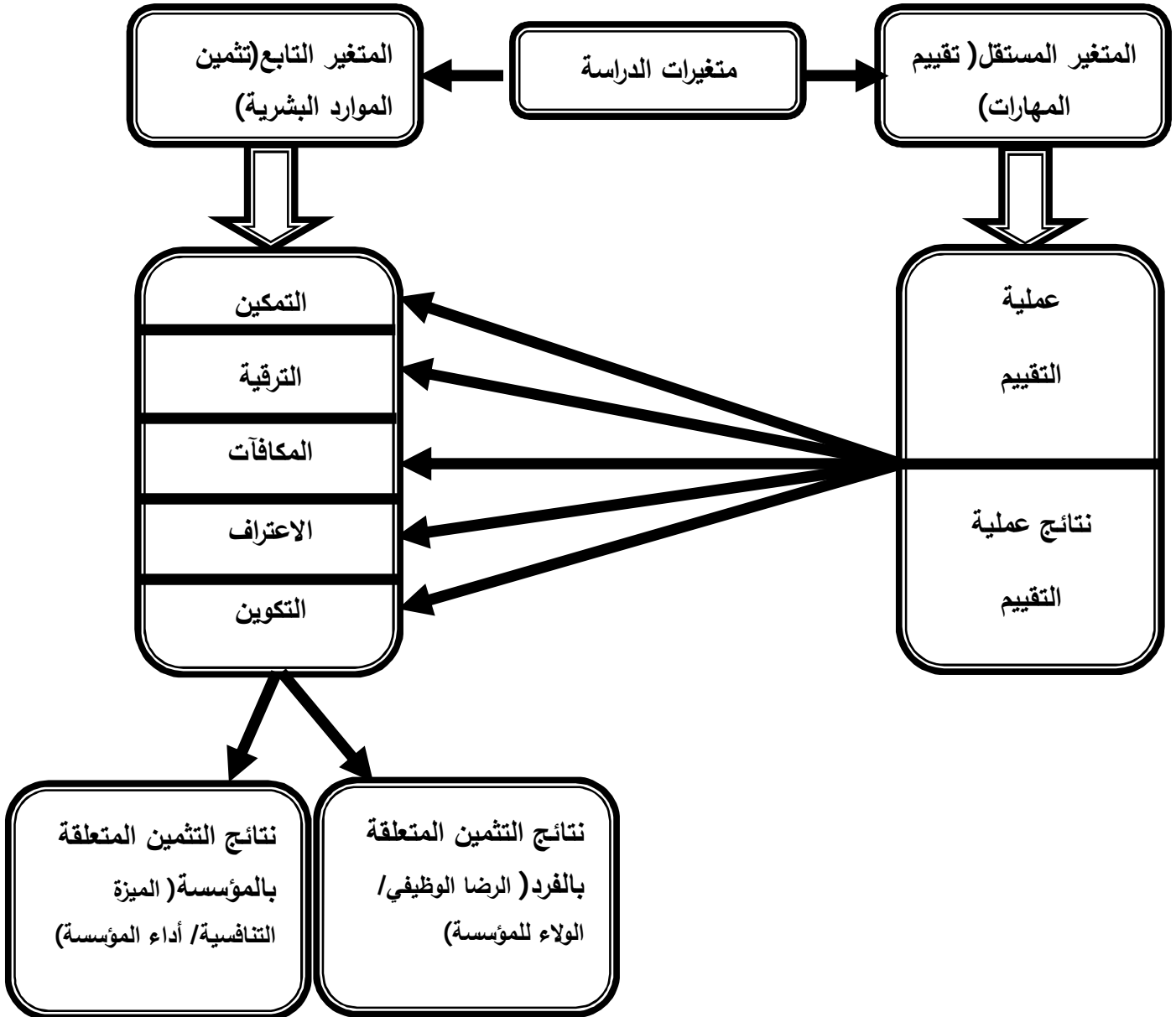
بناء على تحديد المشكلة موضوع الدراسة والافتراضات الأساسية، فإن الغرض من هذه الدراسة لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الهدف الرئيسي والمتمثل في توضيح مدى مساهمة تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- 1- إظهار أهمية تقييم المهارات ودوره في باقي أنشطة الموارد البشرية، لما يوفره من معلومات مهمة تساهم في تحقيق التجانس والتكامل على مستوى قرارات أنشطة الموارد البشرية؛
- 2- إظهار دور تقييم المهارات في تثمين المورد البشري، من خلال مختلف نتائج تقييم المهارات التي تستعمل في اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بتثمين الموارد البشرية؛
- 3- تحديد مختلف النتائج المترتبة عن عملية تثمين المورد البشري بالمؤسسة، سواء على المورد البشري نفسه أو على المؤسسة؛
- 4- البحث عن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وعدم هدرها وضياعها من المؤسسة من خلال عملية التثمين؛
- 5- السعي إلى إظهار أهمية المهارات سواء كانت الفردية أو الجماعية من خلال عملية تقييمها؛
- 6- إظهار أهمية المهارات في المؤسسة والحث على الاستفادة منها؛
- 7- السعي إلى المساعدة في تطبيق عملي فعلي لتسيير المهارات في الواقع العملي.

✓ حدود الدراسة:

بهدف الاقتراب من الموضوعية والوصول إلى استنتاجات منطقية، تقتضي منهجية البحث وضع حدود للإشكالية، وذلك من أجل التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة الدراسة، وكما يتضح من عنوان الدراسة فإن الدراسة اقتصر موضوعها على دراسة دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، وقد تم اختيار مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي بسكرة لإجراء الدراسة الميدانية فيه نظرا لأهميته في المجال البحثي، وقد تم تطبيق الدراسة على كافة موظفي مركز البحث العلمي والتقني والبالغ عددهم 209 عامل خلال الفترة الممتدة ما بين ديسمبر 2013 وماي 2014.

✓ النموذج الافتراضي للدراسة:



يمثل الشكل أعلاه النموذج الافتراضي للدراسة، حيث أنه يتكون من المتغير المستقل والمتمثل في تقييم المهارات ببعديه: (عملية التقييم ونتائج عملية التقييم) مجتمعة، والمتغير التابع والمتمثل في تثمين الموارد البشرية بأبعاده الخمسة: (التمكين، الترقية، المكافآت، الاعتراف والتكوين)، بالإضافة إلى متغير ثالث والمتمثل في نتائج تقييم المهارات الذي حاولنا من خلاله معرفة آثار أو نتائج العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويتبين من خلال الشكل أن الأسهم تشير إلى أن التأثير قادم من المتغير المستقل (تقييم المهارات) على المتغير التابع (تثمين الموارد البشرية)، بمعنى أن المتغير المستقل (تقييم المهارات) يستطيع التأثير على المتغير التابع (تثمين الموارد البشرية) إما إيجاباً أو سلباً، كما أن للعلاقة الناتجة بين المتغيرين المستقل والتابع نتائج، منها ما يعود على المورد البشري وتتمثل في عنصر الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة، ومنها ما يعود على المؤسسة وتتمثل في أداء المؤسسة والميزة التنافسية.

### ✓ الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بالاطلاع على مختلف الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع تقييم المهارات ودوره في تثمين الموارد البشرية، وقد وجدت أن هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت متغيري الدراسة: (تقييم المهارات وتثمين الموارد البشرية) على نحو مستقل، إلا أنها لاحظت وجود نقص في الدراسات التي تناولت العلاقة ما بين هذين المتغيرين، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات:

### أولاً: الدراسات باللغة العربية.

1-دراسة سملاي يحضية (2004/2003): بعنوان أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير - غير منشورة -، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، وهدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، وهذا من خلال التأكيد على الإطار الفكري لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين فرص الميزة التنافسية في ظل التحول نحو اقتصاد مبني على الجودة والمعرفة والكفاءات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ضرورة تسيير الموارد البشرية وكفاءاتها الفردية استراتيجيا من خلال النظم والمداخل الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كتسيير رأس

المال الفكري، والكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، ومنح وظيفة الموارد البشرية دورا قياديا واستراتيجيا ومشاركة عالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذ الخطط والعمليات، وهذا بالنظر إلى أن الموارد البشرية والكفاءات ذات مسؤولية وتأثير كبير في أداء مختلف الموارد والوظائف والأنظمة بكفاءة وفعالية، وباعتبارها مصدرا للتميز.

**2-دراسة أبو القاسم حمدي(2004/2003): بعنوان تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط -1999-2005-**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير-غير منشورة - ، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة عملية تنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة في دعم الميزة التنافسية، وقد تم إجراء دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط من خلال التعرف على آليات تسيير عملية تنمية كفاءات الأفراد وبالتركيز على عملية التدريب من خلال تحليل هذه العملية في البنك خلال الفترة 1999-2005، وقد توصلت الدراسة إلى أن البنك يعتمد سياسة تنمية متطورة لكفاءات أفراد، وأن ميزته التنافسية تكمن في الجانبين التقني والبشري بحيث يتميز البنك عن منافسيه بتطور التكنولوجيا المستخدمة بالإضافة إلى امتلاكه لكفاءات بشرية عالية، وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدة توصيات منها: ضرورة إضافة عمال جدد لاستيعاب العدد الكبير من العملاء، والتركيز على عنصر الحزم في المعاملات لضمان عدم الوقوع في الأخطاء المفاجئة التي تحدث من حين لآخر، والتي سوف تدعم ميزتها التنافسية في المستقبل لا محالة.

**3-دراسة عبد الله إبراهيمي، مختار حميدة (2005): بعنوان دور التكوين في تنمية واثمين الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، وهدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور التكوين كحلقة من حلقات تسيير الموارد البشرية في اثمين الموارد البشرية وتنميتها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا بد من تسيير التكوين بكل ما تعنيه كلمة تسيير من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه، نظرا ارتباطه بمبادئ وإجراءات وبرامج وتقنيات وطرق وأبعاد وأهداف ومهام وسائل وإمكانيات مادية وبشرية؛ بالإضافة إلى اعتبار التكوين عملية مستمرة وحيوية مرتبطة بفلسفة وجود المؤسسة، لذلك يجب ربطها بمفهومي الاستشراف واليقظة، حتى لا تفقد هذه العملية عنصر التجديد،**



وحتى تتعاضد فرص النجاح في الاندماج والتفاعل الإيجابي مع متغيرات ومستجدات المحيط، ويجب أن لا ينظر إلى التكوين كحلقة منفصلة، ولكن كحلقة ضمن سلسلة لها ما بعدها ولها ما قبلها وكل حلقة فيها تكمل الأخرى، وهذه السلسلة تمثل محتوى وظيفة تسيير الموارد البشرية.

#### 4-دراسة صولح سماح (2007/ 2008): بعنوان دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش بسكرة، مذكرة ماجستير -غير منشورة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، وقد تم جمع البيانات عن طريق الاستمارة والمقابلة، ولتحقيق هدف الدراسة فقد استعملت الباحثة عدة أساليب إحصائية منها: التكرارات والنسب المئوية، كاي مربع، واشتملت عينة الدراسة على الإطارات والعمال التقنيين البالغ عددهم 42 موظف، تم توزيع الاستمارة عليهم استرد منها 35 استمارة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم وجود أي برنامج خاص وأي توثيق يدل أن المؤسسة تنتج لتسيير الكفاءات رغم وعيها بأهميته ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى وجود نوع من التسيير الذاتي للكفاءات.

#### 5-دراسة هاملي عبد القادر(2010/2011): بعنوان وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة -دراسة

حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان، وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير-غير منشورة - ، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع نظام تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومدى فعاليته، بالإضافة إلى التعرف على نقاط قوة وضعف هذا النظام، واستهدفت الدراسة الميدانية موظفي مؤسستين هما: مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان، ومؤسسة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان-، البالغ عددهم: 110 عامل من كل مؤسسة، حيث تم جمع البيانات من العينة المستهدفة باستخدام الإستمارة والمقابلة، وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام التقييم الجاري العمل به في مؤسسة نفضال تلمسان، ومؤسسة سونلغاز تلمسان هما نظامين لا يرقيان إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين، لأنهما لا يقومان على أسس علمية تتسم بالموضوعية والعدالة، وبالتالي لم يتمكنوا من

الوصول إلى تقييم عادل وموضوعي لكفاءات العامل، كما أن نتائجها لا تتسمان بالدقة، ولا تخدمان القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بتسيير شؤون العاملين، وبناء على نتائج الدراسة تم التقدم بالعديد من التوصيات التي كان أهمها: وضع إطار تنظيمي وقانوني يضيف الشرعية الكافية على نظام التقييم ويجعله أحد أسس ثقافة المؤسسة، وبناء معايير وأسس موضوعية لتقييم الكفاءات في المؤسسات.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية.

1-دراسة: Odile Marie Le Ny، بعنوان: سياسة تهمين الموارد البشرية: عامل للمنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " La politique de valorisation des ressources humaines: un facteur de compétitivité des P.M.E", Institut Universitaire de Technologie de Poitiers, Lille , France.

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال تهمين مواردها البشرية، والذي يسمح لها من ناحية بمواجهة الافتراض القائل بأن هناك بيئة غير مستقرة وظروف معادية لتطوير المهارات ومن ناحية أخرى تنفيذ سياسة تنوع الموارد البشرية، وقد تم إجراء دراسة ميدانية على 42 مؤسسة صغيرة ومتوسطة فرنسية وذلك من خلال التعرف على سياستها التكوينية والتنمية المهنية لموظفيها من غير الإطارات، وقد توصلت الدراسة إلى أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في مجال تهمين الموارد البشرية ثلاثة سلوكيات :

- ✓ تهمين مناصب العمل، وذلك من خلال تهمين الخدمات المقدمة لمواجهة الرهانات الاقتصادية الراهنة؛
- ✓ تهمين المهارات، بغرض الدخول في نهج جماعي لمواكبة التغيرات في المؤسسة؛
- ✓ تهمين الأفراد، من خلال التعرف على مميزات طبيعة الفرد وديناميكية الإجراءات بغرض تنسيق التوقعات الفردية والمتطلبات التنظيمية.

2-دراسة: Fátima Suleman (2003): بعنوان: إنتاج وتهمين المهارات في سوق العمل: المقاربات النيوكلاسيكية في اقتصاد الاتفاقيات "La production et la valorisation des compétences sur le marché du travail : des approches néo-classiques à l'économie des conventions", Thèse pour le Doctorat en Economie, Institut Supérieur de Ciências do Trabalho da Empresa, université de Bourgogne.

وهدف هذه الدراسة إلى حصر المساهمات النيوكلاسيكية في دراسة رأس المال البشري وذلك من خلال دراسة إشكالية إنتاج وتهمين المهارات في سوق العمل، وذلك بالتعرف على الخصائص والقيود المفروضة على ذلك، وتقييم دور التعليم والتكوين في إنتاج المهارات، وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة تفاعل وتكامل بين نظام التعليم والمؤسسات في إنتاج المهارات، واقترحت الدراسة تحليلاً لتهمين

المهارات والحواجز التي تحول دون العمل بالأجور على أساس المهارات، وذلك من خلال تحليل سياسات الأجور وبعض الحواجز التقليدية مثل التمييز في الأجور بين الرجل والمرأة، وبصفة عامة سمحت هذه الدراسة بتحديد بعض المعوقات الرئيسية التي تواجه نموذج المهارات، وفتح النقاش حول إيجابيات وسلبيات هذا النموذج.

3-دراسة Abdelkarim Aichouni (2005/2004) بعنوان: تثمين الموارد البشرية عن طريق تسيير المهارات في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة S.N.T.R ( المؤسسة الوطنية للنقل عبر الطرقات) "La valorisation des ressources humaines par la gestion des compétences dans l'entreprise publique économique Algérienne : étude de cas : Groupe S.N.T.R (Société Nationale des Transports Routiers)", Mémoire établi pour l'obtention de diplôme de magistère option management, Université de M'sila .

ويهدف هذا البحث من جهة إلى محاولة فهم دور مفهوم تسيير المهارات كأداة لتثمين الموارد البشرية، ومن جهة أخرى أهميته بالنسبة للمؤسسات الجزائرية خاصة بعد التحول لاقتصاد السوق، وقد تم إجراء دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للنقل عبر الطرقات كأحد المؤسسات الاقتصادية العمومية، من خلال التعرف على مختلف طرق تثمين الموارد البشرية في المؤسسة والمتمثلة في: التكوين، النقل، الترقية وتسيير المسار المهني، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المؤسسة لازالت تعتمد بشكل كبير على التصميم حيث تعتبر الأفراد العاملين كتكلفة وليس كمورد، بالإضافة إلى تجاهل التكاليف المرتبطة بالفعالية خاصة الجزء المتعلق بالتحفيز، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية تسيير المهارات لا تزال في مرحلة جنينية بالمؤسسة محل الدراسة لذلك لابد من تطوير ممارسات مكملة لتسيير المهارات الذي يعتبر تحدي مشترك لخدمة الاستجابة والفعالية التنظيمية للمؤسسة.

4-دراسة Marie-Eve Bérubé (2006): بعنوان: تثمين الموارد البشرية في التسيير الاستراتيجي

للموارد البشرية "La valorisation des ressources humaines en gestion stratégique des ressources humaines", Thèse pour obtention du grade de Maitrise es sciences en relations industrielles, Faculté des études supérieures, Université de Montréal, Canada.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على قضية مهمة جدا في وقتنا الحاضر والمتمثلة في الفجوة القائمة بين كلام القادة أو المسيرين والواقع التنظيمي الحقيقي فيما يخص الموارد البشرية باعتبارها مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال إدراج نموذج للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ألا وهو نموذج تثمين الموارد البشرية، والذي يعتبر في الواقع نموذجا بديلا للمقاربات السلوكية، والنتائج التي توصلت إليها الدراسة هي تأكيدها لحقيقة أن بعض استراتيجيات

الأعمال تتطلب تامين الموارد البشرية بحجم أكبر من غيرها من الممارسات الأخرى، وذلك بوضع المتطلبات المختلفة لممارسات تسيير الموارد البشرية في مكانها الصحيح.

5-دراسة Philip Dewe, Shraddha Verma (2006) بعنوان: تامين الموارد البشرية: المفاهيم والممارسات في منظمات المملكة المتحدة "Valuing human resources: perceptions and practices in UK organisations", Department of Management Studies, University of York, February 2006, UK.

ويهدف هذا البحث إلى تحديد المفاهيم والممارسات في مجال تامين الموارد البشرية، وقد طبقت هذه الدراسة في ثلاثة أنواع من المؤسسات البريطانية والمتمثلة في الشركات التقليدية، شركات المعرفة، والسلطات المحلية(السلطات العمومية)، وركزت هذه الدراسة على أهمية تامين الموارد البشرية وممارساتها والحوجز الرئيسية للقيام بذلك، كما ركزت هذه الدراسة على استكشاف التقدم المتوقع في مجال تامين الموارد البشرية على مدى خمس سنوات مقبلة في مؤسسات المملكة المتحدة، وقد استعمل الاستبيان عبر البريد للقيام بهذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن غالبية العينة المستجوبة ترى بأن تامين الموارد البشرية مهم للمؤسسة، وأن هذه العينة تتوقع تقدم ضئيل في مجال تامين الموارد البشرية في شركات المملكة المتحدة وذلك راجع للأسباب التالية: عدم فهم ودعم الفكرة من قبل الأفراد في المؤسسة وخاصة الإدارة العليا، الافتقار للموارد، عدم اليقين بشأن المعلومات التي ينبغي الإبلاغ عنها والافتقار إلى الدقة والموثوقية في التدابير الحالية للموارد البشرية، ومن التوصيات التي قدمتها الدراسة أنه ينبغي أن تولي المؤسسات المزيد من الاهتمام لمجال تامين الموارد البشرية وتلتزم الإدارة العليا خاصة بتطوير نظم تامين الموارد البشرية.

6-دراسة Neerja Kashive (2012) بعنوان: خلق العلامة التجارية للعامل عن طريق تامين رأس المال البشري في المنظمات وقياس الأصول غير الملموسة "Creating employer brands by valuing human capital in organizations and measuring intangible assets", International Journal of Enterprise Computing and Business Systems, Vol. 2, Issue 1, January 2012, India.

وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة فهم دور الموجودات غير الملموسة ورأس المال البشري في بناء العلامة التجارية الجذابة للمؤسسة، وذلك عن طريق تامين الموارد البشرية، وقد طبقت هذه الدراسة على المؤسسات الهندية، وترى هذه الدراسة أن عملية تامين الموارد البشرية هي ليست فقط ممارسة تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحديد قيمة مواردها البشرية ولكن هي أيضا ممارسة تستطيع المؤسسة من خلالها إبراز نفسها كمؤسسة صديقة للموظف وهو الأمر الذي من خلاله تستطيع تعزيز علامتها التجارية وذلك توفير مكان جيد للعمل لمواردها البشرية.

### ✓ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا لمختلف الدراسات العربية والأجنبية في مجال تقييم المهارات وما له من أثر في تثمين الموارد البشرية، فقد استخلصنا النتائج التالية:

- اهتمت هذه الدراسة بمصطلح المهارات لا الكفاءات، حيث هناك الكثير من يخلط بين المصطلحين ويعتبر المهارات هي نفسها الكفاءات، في حين أن المهارات هي من مكونات الكفاءات؛
- تناولت هذه الدراسة موضوع تقييم المهارات من جوانب تختلف عن الجوانب التي تناولتها الدراسات السابقة، حيث ركزت هذه الدراسة على أهمية استعمال نتائج تقييم المهارات في القرارات المتخذة في سبيل تثمين المورد البشري؛
- اهتمت هذه الدراسة بمختلف أساليب تثمين الموارد البشرية (التمكين، الترقية، المكافآت، الاعتراف، التكون) بالمؤسسة على عكس الدراسات السابقة التي اهتمت بأسلوب واحد، أو أساليب مختلفة عما يتم دراسته في الدراسة الحالية أو تكلمت على التثمين بصفة عامة كمصطلح؛
- الدراسة الميدانية في هذه الدراسة جاءت في القطاع البحثي على عكس الدراسات السابقة التي تمت في القطاع الاقتصادي.

### ✓ منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، سيتم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، واستعملنا هذا المنهج بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده.

كما سيتم الاعتماد في الجزء التطبيقي على طريقة دراسة الحالة، من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية، متخذين مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة نموذجاً.

### ✓ هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية وسعيًا منا إلى تطبيق منهج الدراسة، قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، حيث سنتطرق في **الفصل الأول إلى تثمين الموارد البشرية**، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم أولية حول إدارة الموارد البشرية، بينما في المبحث الثاني سندرس الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، في حين سيخصص المبحث الثالث لتناول ماهية تثمين الموارد البشرية.

أما **الفصل الثاني فسيكون تحت عنوان تقييم المهارات**، وقد ضم أربعة مباحث، حيث سندرس في مبحثه الأول ماهية المهارات، ثم نتناول في المبحث الثاني تسيير المهارات، بينما المبحث الثالث سنخصصه لماهية تقييم المهارات، أما المبحث الرابع فسيخصص لأهم طرق تقييم المهارات.

أما الفصل الثالث فسيكون بعنوان: مساهمة تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية، ويتضمن ثلاثة مباحث، بحيث جاء الأول بعنوان: القرارات المتخذة على أساس نتائج تقييم المهارات لتثمين الموارد البشرية. (أساليب تثمين الموارد البشرية)، والثاني تحت عنوان: نتائج التثمين المتعلقة بالموارد البشري، والثالث بعنوان: نتائج التثمين المتعلقة بالمؤسسة.

أما الفصل الرابع فيتعلق بدراسة ميدانية لمساهمة تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي-بسكرة، ويضم خمسة مباحث، سنتناول في المبحث الأول: التعريف بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي-بسكرة، في حين سندرس في المبحث الثاني واقع تسيير الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، بينما المبحث الثالث سنخصصه للإطار المنهجي للبحث، في حين المبحث الرابع فسيخصص لتحليل نتائج الدراسة الميدانية، أما المبحث الخامس والأخير فسيخصص لتفسير نتائج الدراسة الميدانية. وختمنا هذه الدراسة بخاتمة عامة لخصت أهم النتائج التي تم توصلت إليها الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي، وكذا أهم التوصيات والاقتراحات.

### ✓ المصطلحات الإجرائية للدراسة:

- **المهارات:** هي مجموعة المعارف العامة والمعارف العملية التي يتم اكتسابها من خلال عمليتي التعلم والتكوين التي يتلقاها الفرد، بالإضافة إلى مجموعة المعارف السلوكية (معارف التحلي) التي تظهر ويمكن ملاحظتها من خلال العمل الميداني، ويتم مزج وتنسيق هذه المعارف لضمان تحقيق هدف معين؛
- **تقييم المهارات:** العملية التي يتم فيها تقييم المهارات، والتي تستطيع من خلالها المؤسسة التعرف على مستوى مهارات مواردها البشرية وتحديد نقاط القوة والضعف؛
- **تثمين الموارد البشرية:** ونقصد في موضوع دراستنا بمصطلح تثمين الموارد البشرية: الاستخدام المتكامل للسياسات والإجراءات و الممارسات الإدارية لتوظيف، صيانة وتعزيز وتطوير مهارات الموارد البشرية بالمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها، والتي تؤدي من ناحية إلى إثراء المورد البشري بمجموعة من المعارف، المعارف العملية ومعارف التحلي وذلك من أجل الراحة النفسية والمادية له عمله، ومن ناحية ثانية وجود الاعتراف الاجتماعي المتعلق بالوضعية المهنية؛
- **أساليب تثمين الموارد البشرية:** ونقصد بها مختلف الأساليب والآليات التي تستعملها المؤسسة من أجل تثمين مواردها البشرية وقد اخترنا في دراستنا الحالية خمسة أساليب تتمثل في:

- ❖ **التمكين:** العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين الصلاحيات، السلطات والحرية للقيام بالمهام الموكلة لهم؛
- ❖ **الترقية:** نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مرتبة أعلى، حيث بموجب ذلك يحصل على مزايا وظيفية أكبر من تلك التي كان يحصل عليها في الوظيفة الحالية مثل الزيادة في الأجر والسلطات الأكبر والمكانة الاجتماعية، كما أنه في مقابل هذه المزايا فإن الفرد يتحمل أعباء وظيفية ومسؤوليات أكبر تقع على عاتقه؛
- ❖ **المكافآت:** تلك الجوائز التي تقدمها المؤسسة للأشخاص الذين يتمون الأعمال بطريقة متميزة أو الذين يقومون بعمل أكبر وأكثر مما هو مطلوب منهم القيام به؛
- ❖ **الاعتراف:** الحكم على مساهمة الفرد العامل من حيث سير العمل وكذلك التفاني والدافع للعمل، كما ينطوي على تقييم نتائج العمل والاعتراف بها، باختصار هو البحث عن المساهمة الفريدة للفرد العامل ومنحه القيمة التي يستحقها؛
- ❖ **التكوين:** هو كل عملية تقوم بها المؤسسة وتهدف من خلالها إلى زيادة معارف، قدرات ومهارات الفرد لتمكينه من أداء وظيفته، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

# الفصل الأول:

## تتبعين الموارد البشرية



## تمهيد:

إن من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم، هي سعيها لامتلاك القدرة على التأقلم والتكيف السريع، في ظل ما يشهده العالم من تحولات كبرى ترتبط أساساً بالتطورات العلمية والتقنية المتسارعة، ورغم ما أفضى إليه هذا التطور الكبير من انعكاسات على المؤسسات من خلال شروعاتها في عمليات التحديث والعصرنة للمعدات والأجهزة، والاعتماد على التكنولوجيا، إلا أن العنصر البشري يبقى هو أهم العناصر الفاعلة فيها، فهو أساس نشاطها الإنتاجي ومحركها نحو أهدافها.

لذلك تزايد الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى المؤسسات بشكل كبير، حيث أصبح يعد أحد أهم الاستثمارات المربحة، خاصة ونحن نعيش في عصر سمته الأساسية المنافسة، وعليه فإن بقاء هذه المؤسسات واستمراريتها مرهون بمدى قدرتها على امتلاك هذا المورد.

وفي ظل هذا سعت هذه المؤسسات إلى الاعتراف بأهمية الموارد البشرية، وذلك من خلال تثمين طاقاتها وقدراتها ومعارفها التي تمثل الثروة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسة، وهذا من أجل كسب رضاها ومن ثم الحصول على ولائها وانتمائها للمؤسسة وبالتالي ضمان تحقيق أداء عالي وبجودة عالية.

ومما سبق سنحاول في هذا الفصل التعرف في البداية على إدارة الموارد البشرية باعتبارها إدارة لأهم عنصر بالمؤسسة، ومن ثم مختلف الأنشطة التي تقوم بها هذه الإدارة، وفي الأخير التعرف على ماهية تثمين الموارد البشرية، وذلك من خلال التعرض إلى:

**المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.**

**المبحث الثاني: الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية.**

**المبحث الثالث: ماهية تثمين الموارد البشرية.**

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية في المؤسسات من أهم الموارد، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون موارد بشرية، فبدون أفراد فإن المؤسسة ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، فالأفراد هم الذين يخلقون ويصنعون المؤسسات، ولذلك يمثلون أصلاً من الأصول التي تمتلكها المؤسسة. وتعتمد كفاءة المؤسسة على حسن استثمار مواردها، وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، فالمؤسسة تسعى جاهدة إلى تنمية مواردها البشرية، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود إدارة مختصة تتكفل بهذا المورد، تكون مهمتها إعداد سياسات وبرامج جيدة لإدارتها. وقد تطورت مسميات الإدارة التي تختص بشؤون العاملين في المؤسسة، فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة شؤون العاملين إلى إدارة الأفراد، ثم أخيراً إلى إدارة الموارد البشرية، فمهما اختلفت المصطلحات حول تسمية هذه الإدارة إلا أنها تشترك في المهام والوظائف.

## المطلب الأول: مفهوم ومهام إدارة الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة، ونظراً للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة ايجابياً في تحقيق أهداف المؤسسة، فإن الإدارة الحديثة تولي اهتماماً متناسباً بقضايا الموارد البشرية.

## الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

لتعريف إدارة الموارد البشرية يتوجب علينا أولاً توضيح معنى مصطلح المورد البشري، وهذا باعتباره محور عمل واهتمام هذه الإدارة، كذلك لا بد من التفريق بين وظيفة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية وهذا من خلال التعرض لمفهوم كليهما.

**أولاً: تعريف الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية أهم عامل من عوامل الإنتاج بالمؤسسة فعلى الرغم من أهمية باقي موارد المؤسسة الأخرى (المالية والمادية....) إلا أن الموارد البشرية تأتي في صدارة اهتمام المؤسسة وهذا باعتبارها الركيزة التي تقوم عليها المؤسسة من قمة هرمها التنظيمي إلى قاعدته، فهي المسؤولة عن تسيير جميع الموارد الأخرى، وكذلك باعتبارها محور الإبداع ومنبع كل تطوير وتغيير بالمؤسسة. وتعرف الموارد البشرية: بأنها " مجموعة الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة".<sup>(1)</sup>

كما تعرف بأنها: " جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرووسين الموظفين فيها للقيام بكافة أعمالها ووظائفها ضمن ثقافتها التنظيمية التي توضع وتضبط أنماطهم السلوكية، ومجموعة الخطط والأنظمة

<sup>(1)</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، (دار النهضة العربية، لبنان، 2002)، ص 17.

والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجياتها المستقبلية" (1)

كما تعرف الموارد البشرية بأنها: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية". (2)

ومما سبق يمكن القول أن المؤسسة لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود العنصر البشري وهذا باعتباره المتحكم الوحيد بالموارد الأخرى، وفي ظل هذا لم يعد ينظر إلى ما ينفق على النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية على أنها تكلفة لا عائد منها، بل ينظر إليه على أنه استثمار له عائد، ففاءة المؤسسة تعتمد أكثر فأكثر على حسن استثمار مواردها البشرية، فنجد أن المؤسسات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا ورأس المال لا يمكن أن تدار بدون موارد بشرية مؤهلة وكفوة، ونأخذ على سبيل المثال الاختيار السيئ للموارد البشرية يمكن أن يهدم العمل كله، أما الاختيار السليم والتحفيز والتدريب الجيد فيمكنه أن يطلق العنان لإمكانات المؤسسة مما يؤدي إلى أفضل النتائج.

#### ثانياً: تعريف وظيفة الموارد البشرية.

تعرف وظيفة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة الأنشطة المختلفة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدبير القوى العاملة اللازمة للمؤسسة كما ونوعاً وتوقيتاً والمحافظة عليها وتعويضها وتنميتها وتحفيزها" (3) أما J.C.Pierre فيعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة مساعدة هدفها النهائي تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى للمؤسسة فيعرفها بأنها: "الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والتفاعلات والتدفقات المادية، الطاقات والمعلومات الموجهة نحو:

- ✓ الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز الموارد البشرية من أجل تحقيق عملية التحويل في المؤسسة؛
- ✓ حل جميع المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد، وبين الأفراد ومحيط العمل (العوامل التكنولوجية، العوامل البيئية والعوامل الثقافية....) وإدارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد ومؤسساتهم، ويتمثل دورها أيضاً في النظام البشري للمؤسسة. (4)

ومجمل القول أن وظيفة الموارد البشرية تعتبر من أهم وظائف المؤسسة ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى إن لم نقل أهمها، وذلك لأهمية العنصر البشري بالمؤسسة، بل وأصبحت وظيفة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزءاً أساسياً في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف

(1) خالد عبد الرحمن الهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ط2)، ص30.

(2) الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على التنمية البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد6، سنة 2008، ورقة، ص 10.

(3) أحمد بن عبد الرحمن الشميري وآخرون، مبادئ وإدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، (مكتبة العبيكات، السعودية، 2004)، ص371.

(4) منير نوري، تسيير الموارد البشرية، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010)، ص31.

واحد أو قسم صغير يتعامل مع أرشيف ملفات الموظفين، وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

**ثالثاً: تعريف إدارة الموارد البشرية:** لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية بتعدد وجهات النظر حيث يرى أصحاب النظرة التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية: " أنها مجموعة من الأنشطة الروتينية التنفيذية تتلخص فقط في حفظ ملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الموارد البشرية وكذلك على الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل العام للمؤسسة".<sup>(1)</sup>

ومن ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى من تسويق، إنتاج ومالية، وهذا لأهمية المورد البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

واتسع كذلك مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل مجموع أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز، تنمية وتدريب الموارد البشرية.<sup>(2)</sup> وفيما يلي نورد أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية:

فيعرف البعض إدارة الموارد البشرية بأنها: "الإدارة المختصة في المؤسسة للقيام بأنشطة وعمليات الحصول والإبقاء على أفراد متحمسين لأداء مختلف الأعمال عبر حسن اختيارهم وتدريبهم وتعويضهم بالأجر المناسب، وتوعيتهم بحقوقهم والتزاماتهم وفهم دافعيتهم، واحترام أهدافهم الشخصية ورعايتهم لزيادة ولائهم بتحفيزهم دوماً لبذل أقصى طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع بأعلى كفاءة وفاعلية كل ذلك يجري ضمن إطار فلسفة الإدارة العليا وحاجات بيئتها المحيطة".<sup>(3)</sup>

ويوضح هذا التعريف أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الإدارات الأساسية بالمؤسسة يتمحور عملها حول كيفية الاستفادة القصوى من الموارد البشرية لتحقيق أفضل النتائج، وهذا بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية باعتبارها نظام مفتوح على البيئة المحيطة والمجتمع.

وعرفت كذلك: "بأنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، كما تعمل على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها".<sup>(4)</sup>

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، (الدار الجامعية، مصر، 2004)، ص 15.

(2) المرجع نفسه، ص 15.

(3) عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، (دار زهران، الأردن، 2008، د ذكر ط)، ص 3.

(4) كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة: المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، (دار الفكر، الأردن، 2007)، ص 390.

وتعرف أيضا بأنها: "استقطاب العاملين وتنميتهم والاحتفاظ بهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأقصى قدر ممكن من الكفاءة". (1)

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية". (2)

وعرفت بأنها: "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة على التقاعد، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع". (3)

وتعرف بأنها: "جميع الأنشطة بما فيها تلك التي تدار بواسطة العاملين أنفسهم والتي تهدف إلى الاستخدام الأمثل للعاملين بالمؤسسة وإسعادهم". (4)

من التعريف الأربعة السابقة نستدل وجود مجموعة من الأنشطة متعلقة بإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تخطيط، اختيار وتعيين الموارد البشرية، التدريب، تقييم الأداء، الأجور والحوافز التي تمارسها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والأهداف الفردية للعاملين في الوقت ذاته.

وفي الأخير يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية طريقة جديدة للتفكير في إدارة العنصر البشري داخل المؤسسة، وهذا باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المسطرة.

كما يمكن اعتبارها منظومة محكمة تسير على خطة مدروسة وعملية مستمرة برؤية ثابتة ورسالة سليمة وأهداف محكمة ضمن إستراتيجية واضحة تهدف إلى الحصول على هذا المورد الهام وصيانته ومراقبته وتجديده ومراعاة حقوقه وتعريفه بواجباته.

### الفرع الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية.

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى القيام بجملة من المهام من أهمها: (5)

1- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم؛

(1) فريد فهمي زبارة، وظائف منظمات الأعمال: مدخل معاصر، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009)، ص 212.

(2) سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، (دار الفكر، الأردن، 2010)، ص 15.

(3) مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، (مجموعة النيل العربية، مصر، 2007)، ص 62.

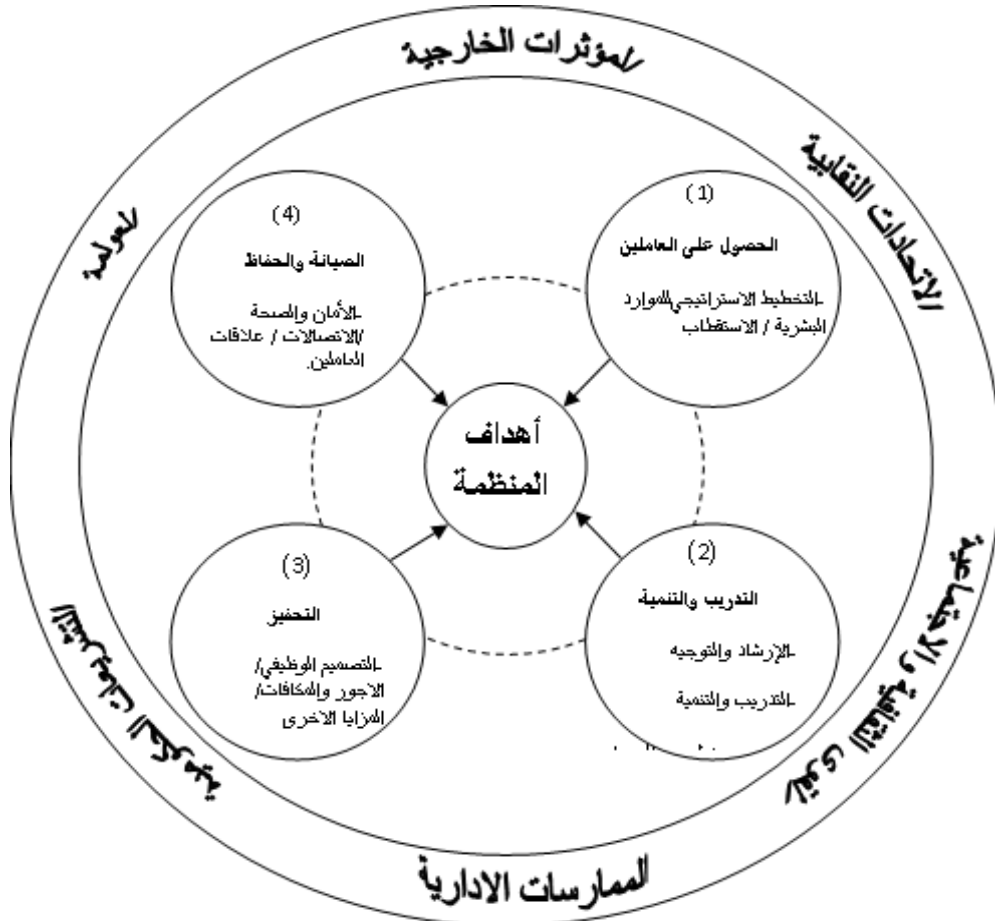
(4) عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، التنمية البشرية: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي السادس

للإدارة البيئية بعنوان: التنمية البشرية وأثرها على التنمية المستدامة، شرم الشيخ، مصر، مايو 2007، ص 6.

(5) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، (دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، دون ذ ط)، ص 19.

- 2- توفير ظروف العمل الملائمة من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار المجزي للموارد البشرية؛
- 3- توفير الرعاية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية؛
- 4- الاحتفاظ بسجلات العمال منظمة وجاهزة تحت الطلب؛
- 5- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنويا مع فتح مجال الترقية أمامهم.
- 6- الاهتمام بالاتصال وتوفير المعطيات والمعلومات المفيدة ووسائل اتصال تمكن العمال من إيصال آرائهم وانشغالاتهم وهي أعمال تتطلبها شروط عمل المؤسسات الكبرى والحديثة ، وتعتبر هذه الأعمال في الواقع مساهمة في دعم الإدارة عامة في المؤسسة؛
- 7- وتكتمل هذه الجهود والأعمال بجهود أخرى في مجال المفاوضة الجماعية وتسيير الأجور وكذا مجال الخدمات الاجتماعية.

ويمكن توضيح مهام إدارة الموارد البشرية من خلال الشكل الموالي:  
الشكل رقم(01): مهام إدارة الموارد البشرية.



المصدر: جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، (الدار الجامعية، مصر، 2003)، ص 30.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بتطورات مختلفة ساعدت على انتقالها من إدارة استخدام إلى إدارة أفراد وأخيراً إلى إدارة للموارد البشرية، وقد ارتبط ذلك التطور باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسات، وقبل التطرق إلى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية سوف نستعرض مختلف الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.

### الفرع الأول: عوامل الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.

وتتمثل أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية فيما يلي: (1)

#### 1- احتياجات العاملين المتعددة والمتجددة: يتوقع العاملون في المؤسسات أن تستجيب المؤسسة إلى

تلبية احتياجاتهم الشخصية بدرجة كبيرة وذلك من خلال الاهتمام بالمجالات التالية: رعاية الأطفال، الإجازات، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية.... وغيرها من الخدمات التي يمكن أن تقدمها لعمالها، ويعمل مديري الموارد البشرية على الحد من التعارض بين متطلبات المؤسسة والمتطلبات الخاصة الأسرية للعاملين، كما أن على مدير إدارة الموارد البشرية إدراك مدى تقليص أو تقليل هذه الخدمات على ولاء وانتماء العاملين؛

#### 2- تشابك المهام الإدارية (تعقد المهام الإدارية): تميزت المهام الإدارية خلال السنوات الأخيرة بالتعقيد

وذلك لعدة أسباب وفي مقدمتها ظهور المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الحاد، ثورة المعلومات، تزايد الابتكار والتطوير وعدم الاستقرار البيئي وغيرها من العوامل التي يفرزها المحيط التنافسي، وفي ظل هذا تحتاج المؤسسات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتصميم البرامج اللازمة لاستقطاب وجذب الكفاءات والمهارات والقدرات المتميزة وتميئتها؛

#### 3- تعقد مفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء: تتسم الوظيفة في المؤسسة الحديثة بالتعقيد وتطلبها

لمهارات مميزة لممارستها، وذلك بعد زوال الفواصل بين الوظائف وظهور فرق وجماعات العمل التي تضم أفراد مختلفين من أقسام مختلفة، وهذا ما يعني تزايد دور إدارة الموارد البشرية في تقسيم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه المتطلبات والمتغيرات؛

#### 4- شدة المنافسة: أدى تحرير التجارة واعتناق فلسفة الخصخصة والتطور المستمر في الإنتاجية ونظم

العمل إلى الطلب على تحسين نوعية الموارد البشرية؛

#### 5- زيادة التدخل الحكومي: تطالب القوانين والتشريعات المعاصرة في كافة الدول إدارة المؤسسة

بتوظيف أفضل الموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف، كما أنه توجد تشريعات لتحديد الأجور

(1) سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص ص 24-25.

وساعات العمل والأمن وعلاقات العمل، والمؤسسات التي تفشل في تطبيق تلك التشريعات والقوانين تخضع لعقوبات رادعة؛

6- **التطور في نظم معلومات الموارد البشرية:** في ظل التطور التكنولوجي وثورة المعلومات ظهرت الحاجة إلى استخدام أنظمة آلية بالنسبة للعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية وذلك للتوصل إلى أفضل سياسات في مختلف الأنشطة، فقد قامت بعض المؤسسات بتطوير أنظمة خبرات آلية لاتخاذ القرارات الخاصة بالأجور، التحفيز، ساعات العمل والاختيار بين المترشحين لشغل الوظائف لذلك لجأت المؤسسات إلى بناء قواعد معلومات متطورة للغاية من أجل تزويد مديري إدارة الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الإستراتيجية للعمالة أو أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى؛

7- **ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية:** إن الغرض من وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية يتمثل في تحقيق التناسق والعدالة والموضوعية في السلوكيات والتصرفات والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وتظهر أهمية تلك السياسات في مجالات التعيين، الحوافز، الترقية، التدريب، تقييم الأداء والتسريح، وتعتبر إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تصميم السياسات والبرامج التي تكفل تحقيق التناسق والعدالة والموضوعية وذلك من أجل كسب ولاء وانتماء العاملين بالمؤسسة؛

8- **ارتفاع تكلفة تشغيل العنصر البشري:** إن ازدياد قيمة الاستثمارات الموجهة للاهتمام بالموارد البشري وكذلك التكاليف المصاحبة للتغلب على المشكلات المتعلقة به، بالإضافة إلى متطلباته أدى كل ذلك إلى تحمل المؤسسة عبئاً كبيراً، بالإضافة إلى ذلك قد ترتفع التكلفة بارتفاع الأعباء التي تتحملها المؤسسة نتيجة التعامل مع بعض الظواهر الأخرى المتعلقة بالموارد البشري مثل: الغياب، التأمين الصحي، العلاج، الإجازات وانخفاض الإنتاجية، وهذا ما يتطلب ترشيد تكلفة استخدام الموارد البشرية؛

9- **الاتجاهات العالمية المعاصرة:** من التطورات العالمية السريعة والمتلاحقة التي ساهمت في زيادة

الاعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية مايلي:

- ✓ إدارة التغيير ومدى استيعاب الأفراد لها؛
- ✓ تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ القيم الثقافية للمؤسسة المعاصرة.



الفرع الثاني: المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية.

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بالمراحل التالية:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل، وفي هذه المرحلة كان ما يسمى بنظام العبودية فقد كان الفرد العامل ملكا لصاحب العمل ويتقاضى أجره على شكل غلة، وكذلك كان سائد نظام الصناعة اليدوية أو النظام الحرفي فقد كان التوظيف والأجور والتدريب يؤدي من قبل الحرفي ذاته. (1)

2- مرحلة الثورة الصناعية: في بداية الثورة الصناعية وما أن بدأت الاختراعات والاكتشافات وظهور القوى المحركة والآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر حتى واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، ولمواجهة تهيئة صناعة جديدة عليهم التهيؤ لمتطلباتها وعاداتها، وإن زهو الصناعة قد ألهاهم عن الاهتمام بالجنس البشري، في خضم ذلك برزت النقابات العمالية في منتصف القرن التاسع عشر للدفاع عن حقوق العمال مستخدمة سلاح الإضراب مما اضطر أرباب العمل إلى مفاوضاتهم جماعيا، وأخذت النقابات تطور تنظيماتها. (2)

3- مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية: من بين التطورات العامة التي ساهمت في ظهور إدارة تهتم بالموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور والذي كان من أهم مبادئه:

✓ الاختيار العلمي للعاملين.

✓ الاهتمام بتنمية العاملين وتعليمهم.

✓ تحقيق روح من التعاون والصدقة بين الإدارة والعاملين.

وعليه فقد اهتم تايلور بالعاملين وذلك من خلال اهتمامه بأهمية اختيار وتدريب العمال، فقد كان يرى أنه يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ولكنه في ذلك يظهر اهتمامه الميكانيكي وإهماله الجانب الإنساني، فنجد مثلا يضع شروط الحمال بأنه يجب أن يكون ضخم البنية، غبيا يشبه الثور في تكوينه الجسماني.

وكان تايلور يرى بأن مجهودات وقدرات العامل على الأداء ترتبط بتوفير الحافز المادي، كما يرى من خلال إدارته العلمية ضرورة تحليل العمل وتجزئته من خلال دراسة حركات العاملين وإلغاء الحركات غير الضرورية وذلك من أجل زيادة الإنتاجية. (3)

(1) منير نوري، مرجع سابق، ص ص 47-48.

(2) المرجع نفسه، ص ص 47-48.

(3) زاهد محمد دبيري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، (دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،

2009)، ص ص 21-23.

وبالإضافة إلى مساهمات فريديريك تايلور في الاهتمام بالموارد البشرية فقد اهتم هنري فايول بالموارد البشرية فقد بين أن العمليات الإدارية لا تتم من قبل مصلحة مختصة، وإنما في كل مستويات السلطة الهرمية حيث يمكن للعمال المشاركة أيضا في العملية الإدارية بدرجة ما، وأنه كلما ارتفعنا في هرم السلطة كلما زادت أهمية هذه الوظيفة والعكس صحيح.<sup>(1)</sup>

ووضع عدة مبادئ اهتمت في أغلبها بالموارد البشرية، هذه المبادئ هي:

- 1- التخصص وتقسيم العمل؛
- 2- السلطة لا تتفصل عن المسؤولية؛
- 3- وحدة الأمر؛
- 4- وحدة التوجيه؛
- 5- الاتصال؛
- 6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة؛
- 7- مكافأة الأفراد؛
- 8- المركزية؛
- 9- الترتيب؛
- 10- النظام والتأنيب؛
- 11- العدالة والمساواة؛
- 12- استقرار العمالة؛
- 13- الابتكار والمبادرة؛
- 14- روح التعاون.

وعلى الرغم من أن حركة الإدارة العلمية لاقت العديد من الانتقادات وهذا لكونها تجاهلت الجانب الإنساني للعاملين وتأثيره على العمل، إلا أن ظهور هذه الحركة ساهم في الاهتمام بالموارد البشرية وضرورة وجود إدارة تهتم بشؤون العاملين.<sup>(2)</sup>

**4- مرحلة الحرب العالمية الأولى:** قبل سنة 1914 أي قبل الحرب العالمية الأولى لم تكن هناك وظيفة مختصة في إدارة الموارد البشرية حيث كانت إدارة الأفراد تمارس من طرف أرباب العمل بحد ذاتهم، فالظروف التي أدت إلى ظهور وظيفة الأفراد كعملية مستقلة ترجع إلى الحرب العالمية الأولى نتيجة التحولات التي حدثت في النظام الاقتصادي، بحيث أضفت هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة وجود إدارات تهتم به، وساد اقتناع لدى أصحاب العمل بأن الموارد

(1) منير نوري، مرجع سابق، ص 53 .

(2) عصام عبد الوهاب الدباغ، مرجع سابق، ص 13 .

البشرية هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية الاحتياجات الكبيرة للحرب، وهذا ما عجل بضرورة وجود إدارات تهتم بشؤون العاملين في المؤسسات (الصناعية خاصة)، وتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، وسميت هذه المهمة بوظيفة العلاقات الصناعية.<sup>(1)</sup>

كما تميزت هذه المرحلة بظهور تيار العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو وقيامه بتجارب الهوثورن، ولقد كان للنتائج التي توصل إليها بمثابة انقلاب على الفكر القديم ذلك أن إنتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تقرر فقط على ضوء الطريقة التي نقيم بها الفرد أو على أساس أسلوب الأجر الذي تقرره الإدارة ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤثرات اجتماعية ونفسية تساهم في ذلك، كما أن المشاعر والأحاسيس يمكن أن تترجم إلى زيادة الإنتاجية أو العكس، وانطلاقاً من هذه تم إدخال لأول مرة بُعد ظروف العمل كمتغير أساسي في الإدارة والذي اعتبر خطوة بناءة نحو إدارة الموارد البشرية.<sup>(2)</sup>

**5- مرحلة الحرب العالمية الثانية:** لقد أفرزت هذه الحرب نفس إفرزات الحرب العالمية الأولى ولكنها ركزت على العناية بالإنسان والذي هو محور الإنتاج وبالتالي أوجبت العناية بإدارة الموارد البشرية.<sup>(3)</sup>

**6- مرحلة ما بين 1945-1975:** وتميزت هذه الفترة بالنمو الكبير في مختلف المجالات: تزايد العلاقات الصناعية، تطور الأنشطة النقابية ودور الشركاء الاجتماعيين، تزايد حجم المؤسسات وتنوع حاجات العمال، وهذا ما أدى إلى ترسيخ أسس جديدة في الصناعة وساعدت المؤسسات على زيادة إنتاجيتها وتحسينها وتقليص مختلف التكاليف، وهذا ما دفع المؤسسات إلى دخول أسواق جديدة وزيادة طلبها على اليد العاملة بشكل كبير، وفي هذه الفترة كان انشغال المؤسسات منصب على تسيير دخول الأفراد هذا ما أدى إلى ظهور تسمية إدارة الأفراد بالمؤسسة.<sup>(4)</sup>

**7- مرحلة 1975-1990:** وخلال هذه الفترة بدأت المؤسسات المتقدمة في النظر إلى ممارسات إدارة الأفراد باعتبارها وسائل لتدعيم عمليات وأنشطة الأعمال الأخرى، ومن ثم اعتبارها أحد أهم الركائز الأساسية لتحقيق الربح والنمو للمؤسسة.

وهذا كان بسبب التطور والتوسع الصناعي الذي ميز هذه الفترة وكذلك ارتفاع مستوى التعليم والوعي والثقافة لدى العاملين أدى إلى تغير خصائص القوى العاملة وكذلك زيادة دور وأهمية المنظمات العمالية والحركة النقابية وازدياد نفوذها في مواجهة الصراعات بين الإدارة والعاملين.<sup>(5)</sup>

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 22-23.

(2) هاني عرب، محاضرات إدارة الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي، 1428هـ، [www.rsscscs.info](http://www.rsscscs.info)، ص 7.

(3) منير نوري، مرجع سابق، ص 48.

(4) ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر و المعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، العدد 24، 2009، جامعة عنابة.

(5) قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، (مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2008)، ص 69.

8-مرحلة 1990- فما فوق: وفي هذه الفترة برز مفهوم إدارة الموارد البشرية بدلا من إدارة الأفراد ويرجع

ذلك لكون أنه ما كان متعارف عليه أن إدارة الأفراد هي من الأعمال الجانبية التي تنضم إلى اختصاص المديرين، وكان التركيز بالدرجة الأولى على أهداف المؤسسة أو الإدارة فبرز الكثير من القصور في إدارة الأفراد، ومن أسباب ذلك: (1)

✓ عدم وجود تناغم بين القرارات والممارسات داخل الإدارة نفسها في مجالات النشاطات المتعددة المسؤولة عنها؛

✓ عدم وضوح الترابط والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد وبين النشاطات الأخرى في المؤسسة من تسويق وإنتاج وتمويل، وهذا ما قد يسبب الازدواجية والارتباك في أعمال وقرارات المؤسسات؛

✓ لم يكن دور إدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمؤسسة مؤثرا؛

✓ كان محور تفكير الإدارة هو جانب العرض من العمالة وليس جانب الطلب الأمر الذي يعني اعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجية ومن ثم يجب استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المؤسسة ويوفر لها التكاليف.

ومن ثم أصبحت إدارة الموارد البشرية تدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة بما يحقق الأداء التنظيمي من خلال الفرد والوظيفة والمؤسسة والبيئة الخارجية، وأصبح الاهتمام بإستراتيجية الموارد البشرية.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

قد تختلف التفاصيل التي تحتاجها أي مؤسسة للقيام بأعمالها وذلك باختلاف حجمها ونوع نشاطها إلا أن هناك أمر لا بد منه مشترك فيما بينها، ألا وهو إدارة الموارد البشرية، بحيث تعتبر هذه الوظيفة بالغة الأهمية للمؤسسات فنجاح وبقاء هذه المؤسسات مرهون بمدى نجاعة هذه الوظيفة، فهي من أهم وظائف المؤسسة العصرية، وهي إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة، فهي التي تعمل على توفير أفراد ذوي كفاءات وقدرات عالية ومتخصصة، كما تعمل على الاستفادة القصوى إن لم تكن المثلى من هذه الموارد وذلك من خلال تهيئة المناخ المناسب لهم.

### الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (2)

(1) هاني عرب، مرجع سابق، ص 10.

(2) قوي بوحنية، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة الأستاذ الجامعي الجزائري، اطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص 57

1- تميز العنصر البشري: حيث يعمل على تحويل الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة من كونه يندرج ضمن إدارة الأفراد الذي تعتبره أحد عوامل الإنتاج التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة ممكنة إلى اعتباره في ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية مورد مهم جدا يجب التعامل معه من خلال علاقة تعاقدية تراضي التوفيق بين أهداف المؤسسة وطموحات الفرد والجماعة معا.

2- العنصر البشري كمورد وحاكم في الأداء: إن للمورد البشري دور فعال و متميز إذا ما قورن بغيره من عوامل الإنتاج الأخرى، فبالرغم من كونه ليس له قيمة مالية إلا أنه يعتبر المتحكم الحقيقي في أي مؤسسة.

3- العنصر البشري كمتغير مركب: إن خصائص الأفراد وقدراتهم ودوافعهم واتجاهاتهم تتنوع تنوعا كبيرا وتختلف باختلاف الفترات والمواقف، وإن التغير الدائم والمستمر والمعقد في بيئة المؤسسة فرض تنوع النماذج والنظم والمداخل المستخدمة في إدارة الموارد على نحو يضيف أعباء على مسيري الموارد البشرية، وهذا ما يتطلب الوعي المتكامل والتطوير المستمر في القدرات والمهارات على خلاف ما كان سائد في السابق.

4- العنصر البشري كقيمة نهائية: وهذا ما يفرض على المؤسسة اختيار الأسلوب الملائم لإدارته وتوجيهه وإشباع احتياجاته على أن تكون عملية الإشباع تتوافق والبعد القيمي والإنساني، وفي حدود حد الكفاف وحد الكفاية حسب طبيعة وظروفه الاجتماعية والاقتصادية وفي ضوء طبيعة المجتمع وإمكانيات المؤسسة.

#### الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما وحيويا في المؤسسات فبقاء هذه الأخيرة يتوقف وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على هذه الموارد وطريقة استغلالها، لذلك وجب على المؤسسة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية وبالطريقة التي تستخدم وتنمي بها هذه الموارد، كذلك من المهم أن تستغل الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن.

ومن هذا المنطلق فإن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي نفس الأهداف التي تسعى الإدارة بصفة عامة تحقيقها، فإذا كان مدير الموارد البشرية يقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية وهي أنشطة غير مطبقة بالوحدات الأخرى للمؤسسة، فإن هذا العمل يساهم في انجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون تحقيقها. (1)

(1) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الدار الجامعية، مصر، 2007، دون ذ ط)، ص 64.

وتنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى: <sup>(1)</sup>

**1- أهداف المؤسسة:** وتتمثل أهداف المؤسسة فيما يلي:

- 1-1- الحصول على أفراد أكفاء عن طريق تحديد المؤهلات ومواصفات الأعمال والبحث عن مصادر الموارد البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين.
  - 1-2- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة، إلى جانب ذلك تقييم العاملين تقييماً موضوعياً في فترات دورية وذلك من أجل أن يتعرف الفرد على وصوله للمعايير المطلوبة والتطلع لتطوير مهاراته، وكذلك للتشجيع الفعال وتحفيز الأفراد ليتسنى للمؤسسة الاستفادة القصوى من جهودهم.
  - 1-3- المحافظة على استمرار رغبة العاملين في العمل واندماج أهدافهم مع أهداف المؤسسة لخلق التعاون المشترك وذلك عن طريق إشباع رغبات الفرد من خلال العمل، لذلك لا بد من وجود نظام عادل للأجور والمكافأة، وتوفير ضمانات ضد حوادث العمل والأمراض.
- 2- أهداف الموارد البشرية:** وتتمثل أهداف الأفراد العاملين فيما يلي:
- 1-2- إتاحة فرصة التقدم والترقي للأفراد عندما يصبحون مؤهلين لذلك، إلى جانب إتاحة ظروف العمل المنشطة لهم لتمكنهم من العمل المتعاون والفعال الذي يزيد من دخولهم.
  - 2-2- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية وتتحاشى الاستخدام غير الإنساني للقوى العاملة، وتتفادى الاستخدام الذي يعرض الفرد للمخاطر غير الضرورية، إلى جانب توفيرها لكل ما ينمي حرية الحركة والاستقلال والمعاملة التي تتفق وكرامة الفرد.

<sup>(1)</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد: مدخل كمي، (دار مجدلاوي، الأردن، 1998، ط3)، ص 14.

## المبحث الثاني: الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية أهم وأعلى الموارد على الإطلاق في المؤسسة لما لها من أهمية كبرى في العملية الإنتاجية، فهي من يقوم بإدارة المؤسسة بكل ما تحويه من عناصر إنتاجية. ومن هذا المنطلق لابد من الاهتمام بهذه الموارد وتطويرها بما يكفل تحقيق المستوى المناسب لاحتياجاتها المختلفة، ورفع كفاءتها الإنتاجية بالصورة التي تمكنها من أن تكون فعالة وكفؤة، ولتحقيق ذلك فقد أضحت الإدارة الحديثة تنظر إليها ببالغ الأهمية وتهتم اهتماما منقطع النظير بعمليات توظيفها، تدريبها، تحفيزها وإكسابها الخبرات المطلوبة في العمل ورفع روحها المعنوية، وتوفير الجو المناسب للعمل، كذلك توفير سبل نجاح حياتها العائلية.

## المطلب الأول: توظيف الموارد البشرية.

تعتبر إدارة المواد البشرية مهمة كونها وبصفة عامة تساهم في تعزيز فعالية المؤسسة ، وهذه الأهمية لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال الدور الحقيقي لإدارة الموارد البشرية سواء على مستوى التخطيط أو التنفيذ على مستوى المؤسسة، وعلى هذا الأساس وجب على إدارة الموارد البشرية أن تعني اهتماما كبيرا بالتخطيط للموارد البشرية ، واستقطاب وتعيين الموارد البشرية وهذا لكون هذه الأخيرة تعتبر البنية الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة.

## الفرع الأول: تخطيط الموارد البشرية.

يعتبر تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة من الأنشطة الأساسية التي يجب أن تقوم بها إدارة أي مؤسسة، فنجد أن كل المؤسسات تمارس تخطيط الموارد البشرية، وتتفاوت المؤسسة في مدى نجاحها في القيام بنشاط تخطيط الموارد البشرية.

## أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية.

ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: "العملية المنهجية المستمرة التي تتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون العاملين المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة، وتعتبر هذه العملية جزء مكمل لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف والتقدير الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة طويلة الأجل وتتأثر بها".<sup>(1)</sup> كما يعرف بأنه: "تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد كما ونوعا خلال المدة ( مثل السنة) القادمة، مع تحديد الوظائف التي يشغلونها والمؤهلات المطلوب توافرها في من يشغلها".<sup>(2)</sup>

(1) باري كشوي، إدارة الموارد البشرية، (دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006)، ص 34.

(2) أحمد بن عبد الرحمن الشميري وآخرون، مرجع سابق، ص 393.

كما يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: "التنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة كما ونوعاً، لكل وحدة إدارية في المؤسسة، أو قسم فيها أو إدارة، بعد ذلك يأتي توفير القوى العاملة المطلوبة، دون تدخل العلاقات الشخصية في ذلك وفي الوقت المحدد".<sup>(1)</sup>

- ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية: يمكن تحديد أهمية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة في:<sup>(2)</sup>
- 1- يمثل تخطيط الموارد البشرية نقطة البدء أو الأساس لعملية إدارة الموارد البشرية، وهذا باعتباره أساس باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية؛
  - 2- أهمية الموارد البشرية البالغة ضمن عناصر الإنتاج ك رأس مال فكري، فضلاً عن أهمية التقدير السليم لاحتياجات المؤسسة الكمية من الموارد البشرية بحيث أن أي عجز في العمالة يؤثر سلباً على انتظام وكفاءة العمليات؛
  - 3- من واقع الجداول التقديرية لاحتياجات العمالة يمكن إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور، وذلك بضرب عدد العاملين بكل وظيفة في متوسط الأجر السنوي وملحقاته فنتج تكلفة الأجور بالمؤسسة؛
  - 4- يساهم التحديد العلمي والعملية لحجم العمالة في تحقيق التوازن الإداري، أي توازن عدد العاملين والعاملات في الإدارات المختلفة بالمؤسسة بما يهيئ عدالة توزيع الموارد البشرية على الإدارات تناسباً مع عبء العمل بكل إدارة في المؤسسة؛
  - 5- يساهم تخطيط الموارد البشرية في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المؤسسة؛
  - 6- يساهم تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة في تخطيط العمالة على المستوى القومي، فمن واقع جداول احتياجات العمالة بالمؤسسات يمكن تحديد التخصصات التي تعاني عجزاً، وبالتالي توجيه الجهود لترشيد سياسات التعليم والتأهيل المهني-على مستوى الدولة- بما يزيد من إعداد المقبولين والخريجين المناسبين لشغل هذه التخصصات، كما يمكن تحديد التخصصات ذات الفائض ومعالجتها في مجال سياسات التعليم والتأهيل بتحديد وتحجيم عدد المقبولين بها.

<sup>(1)</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، (دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004)، ص 73.

<sup>(2)</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، (الناشر هو المؤلف، مصر 2004)، ص 76-77.



ثالثاً: أهداف تخطيط الموارد البشرية: تتمثل الأهداف الرئيسية التي تدعو إلى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية فيمايلي: (1)

- 1- أن تكون المؤسسة قادرة على جذب والاحتفاظ بالعاملين حيث يتم توفير أعداد كافية من الموارد البشرية وفي الوقت نفسه تتمتع هذه الأعداد بالمهارات المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المشتركة؛
- 2- تستفيد من الموارد البشرية التي يتم توظيفها الاستفادة الكاملة؛
- 3- التأكيد على أن المؤسسة قادرة على ضمان أن الموظفين يتلقون التدريب والتطوير اللازمين لرفع كفاءة الأداء في المهام الخاصة بمواقعهم العالية علاوة على تطوير بعض المرونة حتى يمكن هؤلاء الموظفون من القيام بمهام أخرى خاصة بأي مواقع أخرى إذا ما اقتضت الحاجة؛
- 4- ضمان أن المؤسسة قادرة على التوقع والتصرف بناء على التغيير في الطلب على الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة أو التغيير في إمدادات العمالة؛
- 5- أن تكون المؤسسة قادرة على تلبية المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية من الموارد الداخلية الخاصة بها؛
- 6- ضمان أن المؤسسة تؤكد على إتاحة الفرص المتساوية للترقية والتطور لكل الموظفين، وبوجه خاص النساء، والأفراد الذين ينتمون إلى أقليات عرقية والمعاقين؛
- 7- ضمان أن المؤسسة تحكم السيطرة على التكاليف الخاصة بالموارد البشرية وتتوقع بقدر من الكفاءة النفقات الخاصة بالعاملين في أي مبادرات جديدة.

رابعاً: مراحل تخطيط الموارد البشرية: تتمثل مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية كمايلي:

1- المرحلة الأولى: التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية: وفي هذه المرحلة يتم القيام بالخطوات التالية:

✓ تقدير الطلب على الموارد البشرية؛

✓ التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية؛

✓ الموازنة بين العرض والطلب على الموارد البشرية (تحديد الفائض أو العجز).

1-1- تقدير الطلب على الموارد البشرية: في هذه الخطوة يتم التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد

البشرية ، وإن مسألة تقدير الطلب على القوى العاملة والتنبؤ بدقة عن حجمها يعتمد على التقديرات

(1) باري كشواي، مرجع سابق، ص 36.

لمعدلات النمو الاقتصادي في مختلف القطاعات الرئيسية والنشاطات الفرعية، واحتياجاتها من مختلف فئات العاملين وتخصصاتهم. (1)

ولتقدير الطلب على الموارد البشرية يمكن الاستعانة بمجموعة من الأساليب الكمية وغير الكمية، ومن بين هذه الأساليب ما يلي: (2)

- ❖ **السلاسل الزمنية:** إن الفكرة الأساسية لهذه الطريقة تنصب على توقع للمستقبل على أساس أنه استمرار للماضي في أغلب الأحيان وهذا يعني أنه يمكن تحديد الحجم المطلوب من اليد العاملة بناء على الماضي.
- ❖ **تحليل الانحدار:** تعتمد هذه الطريقة على إيجاد العلاقة بين متغيرين أحدهما هو المتغير التابع والآخر المتغير المستقل، وعليه فإن إتباع هذه الطريقة في تقدير حجم الطلب على الموارد البشرية يفرض تحديد أحد المتغيرات القوية والتي تؤثر على طلب الموارد البشرية مثل: المبيعات ومستويات الإنتاج، القيمة المضافة، وتحديد حجم اليد العاملة بالمؤسسة المقابل لها خلال فترات زمنية سابقة، ثم تحديد معادلة خط الاتجاه العام والاعتماد عليها كمستند في تقدير حجم الطلب على الموارد البشرية في السنوات المقبلة.
- ❖ **نسب الإنتاجية:** وتستخدم البيانات السابقة لاختبار المستويات السابقة لأرقام الإنتاجية حيث:  
الإنتاجية = عبء العمل / عدد الأفراد .

وإذا ما تم الحصول على علاقة ثابتة، أو علاقة منتظمة فإنه يمكن حساب المتطلبات من القوى العاملة بقسمة عبء العمل المتوقع على الإنتاجية وفق العلاقة التالية:  
المتطلبات من الموارد البشرية = عبء العمل المتوقع / الإنتاجية.

**1-2- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:** وتتعلق هذه المرحلة بدراسة وتحليل ما يتوفر لدى المؤسسة من قوى عاملة ويطلق على هذه المرحلة بتحديد عرض المتاح من الموارد البشرية، وتنقسم عرض الموارد البشرية في الحقيقة إلى قسمين: عرض داخلي وعرض خارجي. فالعرض الداخلي هو عدد العمال بالمؤسسة في جميع مستويات التنظيمية وكذلك نوعيتهم المحددة وفقاً لمهاراتهم وكفاءتهم، أما العرض الخارجي فيمثل في سوق العمالة الخارجية من وفرة أو ندرة فيها، وهنا يجب على المؤسسة متابعة ورصد سوق العمل وتحديد مدى استقرار الموارد البشرية وتطورها، في الفائض أو العجز ولتحديد الإستراتيجية المناسبة حسب كل حالة. (3)

ويعتبر تحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية حجر أساسي في هذه المرحلة ولتحديده لابد من الاستعانة بالطرق العلمية التالي:

(1) منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، (مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011)، ص 125.

(2) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية، (الدار الجامعية، مصر، 2003)، ص ص 81-82.

(3) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 271.

❖ **تحليل قوة العمل:** وتعني قوة العمل عدد العاملين المطلوبين لانجاز عبئ العمل زائدا العدد الإضافي ( التوقع ناقص المطلوب من العاملين لغرض إحلالهم محل العاملين الذين يمنحون إجازات اعتيادية أو مرضية ولمواجهة حالات الغياب والاستقالة والفصل والوفاة والتقاعد وما إلى ذلك)، وبعد حصر جميع هذه الحالات الممكن حدوثها بالمؤسسة يتم على ذلك تحديد العرض المتاح من القوى العاملة أي تحديد صافي حجم قوة العمل بعد طرح عدد الممثلين في الحالات السابقة وفقا للمعادلات التالية:

صافي حجم قوة العمل المالية=قوة العمل الموجود فعليا-عدد المشتملين في الحالات السابقة المذكورة<sup>(1)</sup>

❖ **مخزون المهارات:** يقصد بمخزون المهارات التعرف على ما يتوفر لدى المؤسسة من قوى عاملة من حيث الكم التخصص (النوع) ويكون هذا من خلال جمع المعلومات عن تلك القوى، بحيث يتيح لمدير الموارد البشرية أن يحدد العاملين الأكفاء بالوظائف المختلفة، وتشمل هذه المعلومات مايلي:

✓ معلومات شخصية مثل السن والجنس والحالة الاجتماعية؛

✓ مواصفات مثل التعليم والخبرة والتدريب؛

✓ مواصفات خاصة مثل العضوية في جمعيات مهنية، أو انجازات متميزة؛

✓ مهارات إجادة لغات أجنبية أو برامج الحاسب؛

✓ التاريخ الوظيفي مثل الوظائف السابقة التي تم شغلها والأجر الحالي والسابق وتاريخ العلاوات؛

✓ التفضيلات الخاصة للفرد مثل: نوع العمل ومكانه أو موقعه.

إن دراسة وتخزين المهارات بالمؤسسة يفيد في تحديد حجم القوى العاملة كما ونوعا، والقدرة على إشباع احتياجات المؤسسة بالاعتماد على مصادرها الداخلية دون الاستعانة بالمصادر الخارجية، أما في حالة عجز المخزون الحالي من المهارات على الوفاء باحتياجات المؤسسة عندئذ يجب عليها دراسة أسواق العمالة الخارجية لمعرفة إمكانية الاعتماد عليها لسد حاجياتها مستقبلا.<sup>(2)</sup>

**1-3- الموازنة بين العرض والطلب على الموارد البشرية (تحديد الفائض أو العجز):** من خلال مقارنة

ما هو مطلوب بما هو متاح يتحدد مقدار الفائض أو العجز في العمالة ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف المؤسسة وظروف عرض العمالة خارج المؤسسة والتشريعات الحكومية التي قد تمنع الاستغناء عن العمالة الزائدة بإنهاء خدمتها وفي المجتمعات الرأسمالية فإنه في حالة

<sup>(1)</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، ( مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،

2001)، ص 344.

<sup>(2)</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 84.

وجود فائض في العمالة يتم الاستغناء عن العمالة الزائدة بسهولة، ولو كان هناك عجز فيتم تعويضه بتعيينات جديدة أو العمل وقتاً إضافياً. (1)

2- **المرحلة الثانية: تحديد الأهداف:** إن الهدف من هذه المرحلة هو تركيز الانتباه على الغايات النهائية للبرنامج وتوفير معيار لتحديد مدى نجاح برنامج تخطيط الموارد البشرية في التعامل مع حالات العرض من العمالة أو وجود عجز في فئات وظيفية محددة، وإن أهداف برنامج تخطيط الموارد البشرية يجب أن تستمد مباشرة من تحليل الطلب والعرض على العمالة. (2)

3- **المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج:** وتشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد، كما تتضمن برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات. (3)

4- **المرحلة الرابعة: تقييم ومتابعة البرنامج:** تتمثل الخطوة الأخيرة في عملية تخطيط الموارد البشرية في تقييم النتائج، وبالطبع فإن مؤشر التقييم الواضح يكمن في عما إذا كانت المؤسسة نجحت بالفعل في مواجهة احتمالات الفائض أو العجز، وعلى الرغم من أهمية هذه النتيجة النهائية إلا أنه قد يكون من الضروري كذلك تجاوز هذه النتيجة للتعرف على أي الأجزاء أو مراحل التخطيط التي ساهمت بشكل ملموس في تحقيق النجاح أو الفشل، وعليه فإننا نقارن تنبؤات الطلب والعرض بالنتائج الفعلية للتعرف على مدى سلامة ودقة الأساليب التي تم استخدامها لهذا الغرض، حيث يجب الإلمام بنواحي عدم الدقة وإخبار المختصين والخبراء بهذه الانحرافات حتى يمكن تفاديها في المرات القادمة، كذلك يجب تقييم البرامج لمعرفة عما إذا كانت قد حققت النتائج المستهدفة أم لا. (4)

ويمكن توضيح مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية في الشكل التالي:

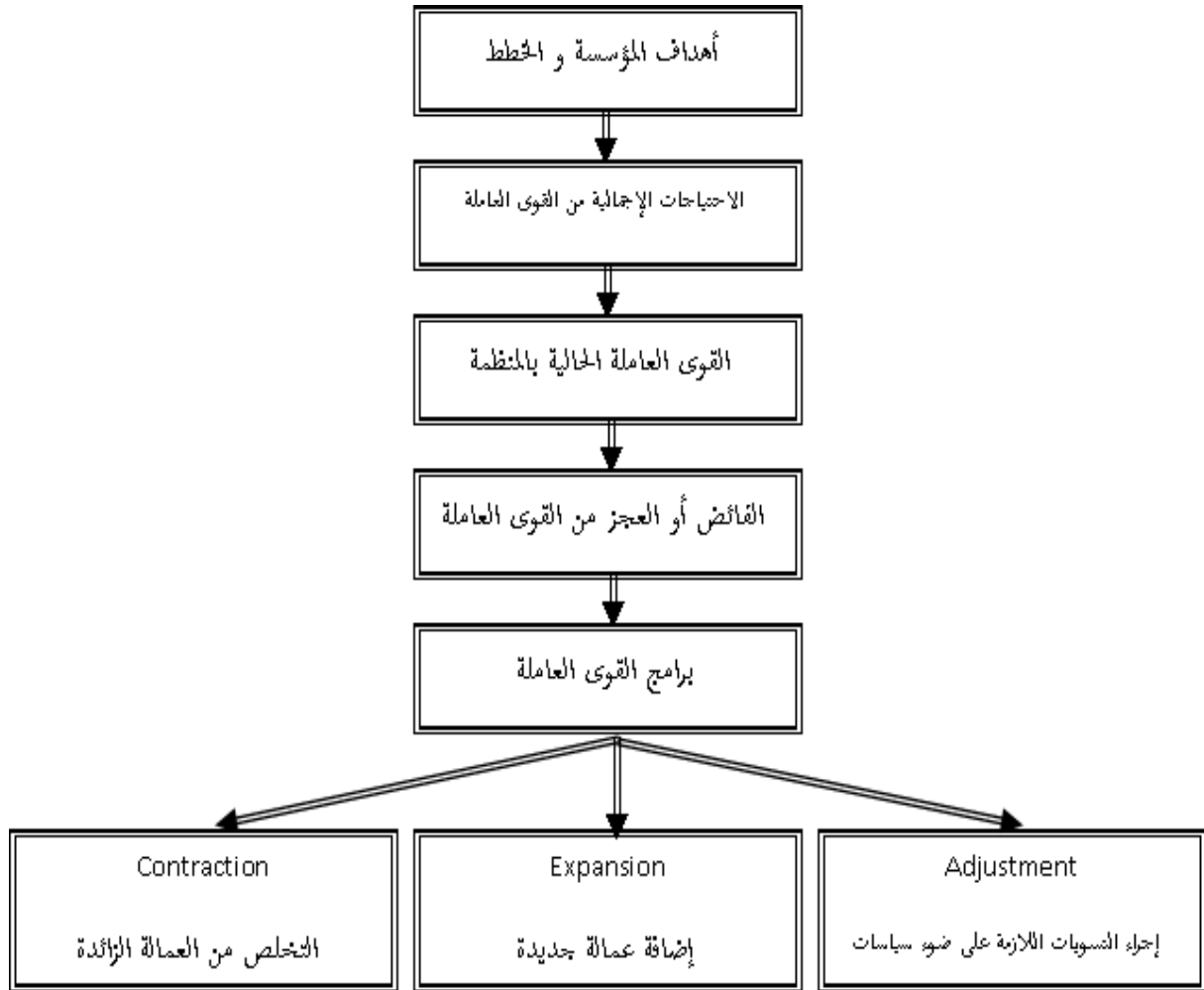
(1) منير نوري، مرجع سابق، ص 130.

(2) سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 99.

(3) منير نوري، فريد كورتل، مرجع سابق، ص 127.

(4) سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 102.

الشكل رقم(02): مراحل تخطيط الموارد البشرية.



المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، (دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002)، ص 135.

### الفرع الثاني: استقطاب الموارد البشرية.

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد اختياراتها من القوى العاملة من حيث الكم والنوع تبدأ مرحلة تدبير هذه الاحتياجات (الاستقطاب) عن طريق الحصول على الأعداد والنوعيات من الأيدي العاملة لاستمرار المؤسسة في النشاط.

#### أولاً: مفهوم الاستقطاب.

و يقصد بالاستقطاب: "عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، حيث يتمثل الغرض العام للاستقطاب في ضمان أنه عندما تخلق وظيفة ما فإن المؤسسة سوف تكون قادرة على الحصول على عدد مناسب من الأفراد المؤهلين والذين يرغبون في الانضمام لقوة العمل بالمؤسسة".<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 232.

كما يعرف بأنه: " البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة".<sup>(1)</sup>

**ثانياً: أهداف الاستقطاب:** يهدف الاستقطاب إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها مايلي:<sup>(2)</sup>

- 1- تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص والأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر؛
- 2- إبراز وتسويق دور المؤسسة الاستخدامي أمام الرأي العام، وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين في السوق، إضافة إلى الكشف عن الميزات والخصائص التي تنفرد بها عن سواها من المؤسسات؛
- 3- كسب رأي وثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة، سواء تم توظيفهم أم لا، وذلك عن طريق كشف الجوانب التوظيفية أمامهم، والاستفادة مستقبلاً من رأي وثقة هؤلاء بما يضمن اعتبارهم زبائن جدد للمؤسسة أو موظفين واعددين قيد الطلب؛
- 4- جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.

**ثالثاً: مصادر الاستقطاب:** ويمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة للحصول على الموارد البشرية اللازمة إلى مصادر داخلية و مصادر خارجية:

- 1- **المصادر الداخلية:** حيث يعتبر العاملون بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة فإنه يجب الإعلان عنها حتى يمكن لمن تتوفر فيه الشروط أن يتقدم لشغلها، ويتميز المصدر الداخلي بالميزات التالية:<sup>(3)</sup>

- 1-1- معرفة المؤسسة لمواطن القوة والضعف في مواردها، وإذا كانت المؤسسة تملك مخزون مهارات فإنه يمكنها استخدامه كنقطة بداية يتم استقطاب الأفراد من خلاله، وبالإضافة إلى ذلك فإن تقييم أداء الموارد البشرية يكون متاحاً للمؤسسة، ويمكن من خلاله إجراء المقابلات مع المديرين الحاليين أو السابقين للفرد موضع الاستقطاب(البحث)، للتعرف على مدى نجاح الفرد في المستقبل ومدى استعداداه وتأهيله للترقية، وبصفة عامة فإنه كلما زادت دقة وصحة المعلومات المتاحة عن الأفراد الحاليين كلما قلت فرص الأخطاء في اتخاذ القرارات.
- 1-2- إن الموارد البشرية الحالية للمؤسسة تعرف الكثير عنها وعن كيفية تشغيلها، لذلك فإن احتمال تبني الأفراد لتوقعات غير صحيحة يكون في حد أدنى إذا ما تم الاستقطاب من الداخل.

<sup>(1)</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ( دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007)، ص79.

<sup>(2)</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 160.

<sup>(3)</sup> راوية حسن ، مرجع سابق، ص102.

**1-3-** إن الاستقطاب من الداخل له تأثيرات ايجابية على دافعية ومعنويات الأفراد، عندما نخلق فرص ترقية أو تمنع الاستغناء عن الأفراد، فعندها يعلم الأفراد أن المؤسسة تنظر إليهم بعين الاعتبار عند محاولة شغلها للوظائف الأعلى، فإن هذا سيكون له التأثير الإيجابي على تحفيزهم لتحسين مستوى أدائهم، والعكس إذا ما كانت الأولوية تعطى للأفراد من الخارج.

**1-4-** وآخر ميزة هي أن المؤسسة عندما تقوم بالاستقطاب الداخلي فهي تحاول الاستخدام والاستفادة الكاملة من قدرات الأفراد العاملين بها، وبالتالي الاستفادة من عوائد استثماراتها في الموارد البشرية.

**2-** **المصادر الخارجية:** فمهما كان لدى المؤسسة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الشاغرة، قد يكون من الضروري لها أن تلجأ إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة وتدعيم المؤسسة بأفكار ووجهات نظر جديدة، وتتميز المصادر الخارجية للاستقطاب بمايلي: (1)

- ✓ كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات، وذلك عكس الاستقطاب الداخلي؛
- ✓ إن الفرد المستقطب من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة؛
- ✓ إن تعيين الأفراد الفنيين أو الإداريين من ذوي المهارات العالية يكون أرخص وأسهل في حالة التعيين من الخارج، وبالتالي يفيد المؤسسة أكثر.

**رابعاً: طرق الاستقطاب:** هناك عدة طرق تستعملها المؤسسة للإعلان عن الوظائف الشاغرة نذكر من أهمها:

- 1- الإعلان عن الوظيفة بلوحة الإعلانات داخل المؤسسة:** ويعتبر بمثابة وسيلة لإعلام العاملين بوجود وظائف حالية شاغرة، ويتضمن الإعلان شروط الالتحاق بالوظيفة والفترة الزمنية. (2)
- 2- الإعلان:** من الملاحظ أن هناك تركيزاً على الإعلان كمصدر توفير انتقائي للأفراد، ويتم ذلك من خلال أسلوبين أساسيين، الأول: أنه يمكن نشر الإعلانات في الوسائل التي تقرأ فقط بواسطة مجموعات مهنية معينة، على سبيل المثال مجلة للإدارة .
- أما الأسلوب الثاني: فيتمثل في نشر إعلان في صحيفة عامة تحتوي على معلومات كثيرة عن المؤسسة، والوظيفة، ومواصفات شغلها التي يمكن أن تفيد في عملية التصفية الذاتية. (3)
- 3- مكاتب التوظيف:** تساهم مكاتب التوظيف على كافة أنواعها، سواء كانت عامة أو خاصة، مساهمة إيجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها، وتتبع هذه الطريقة

(1) علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 81.

(2) راوية حسن، مرجع سابق، ص 107.

(3) محمد أحمد العطار، كيف تستقطب موظفين جدد لشركتك، مقال منشور على الموقع: [www.islammemo.cc/fan-el-edara](http://www.islammemo.cc/fan-el-edara) المنشور بتاريخ:

25ماي 2009، تاريخ زيارة الموقع: 2012/01/26 على الساعة: 16:30.

خصوصاً في الدول المتقدمة، وإن كانت الوكالات العامة التابعة للدولة تقدم خدماتها مجاناً، فإن الوكالات الخاصة تلزم المستفيدين (الفرد أو المؤسسة) من دفع مقابل خدماتها. (1)

**4- الاستقطاب من الجامعات:** تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إقامة علاقات مع هذه المصادر بغرض جذب خريجها للعمل بها، ومن الأساليب التي تتبعها بعض المؤسسات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس والمعاهد بها خلال العطل الصيفية، أو حتى العام الدراسي، كما يتوفر للمؤسسة التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعلم ودافعيتهم على أن تختار منهم من ترغب تعيينه وهذا الأسلوب يوفر لها عمالة مدربة على أساليب و تكنولوجيا العمل بها. (2)

**5- التقدم المباشر للمؤسسة:** تستطيع المؤسسة أن تحصل على مواردها البشرية، من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة، وقدراتهم، ومهاراتهم ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقاً للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار، وقد تقوم وكالات التوظيف أيضاً بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي مؤسسة لتخصصات معينة. (3)

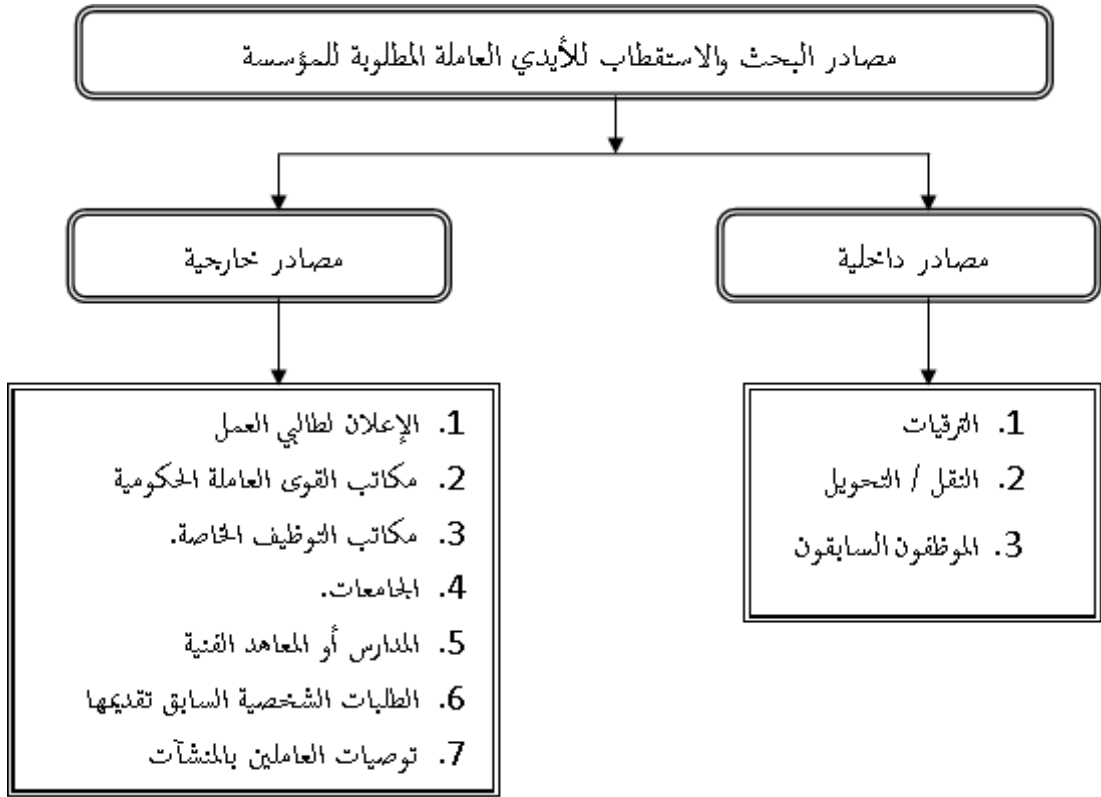
(1) علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 82.

(2) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، تر: محمد سيد أحمد ع المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، (دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2007)، ص ص 180-182.

(3) المرجع نفسه، ص 183



ويمكن توضيح مصادر الاستقطاب في الشكل الموالي:  
الشكل رقم(03): مصادر الاستقطاب.



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، (الدار الجامعية، مصر، 2004)، ص 152.

### الفرع الثالث: الاختيار والتعيين.

يعتبر الاختيار والتعيين من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع الإدارة العليا في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب حسب مهاراته وخبراته واستعداداته وتحقيق الملائمة بين قدرات وميول ومؤهلات الأفراد من ناحية وبين المتطلبات الوظيفية من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى الحصول على أعلى إنتاجية ورفع معنويات الأفراد.

### أولاً: مفهوم الاختيار والتعيين.

وتعرف عملية الاختيار بأنها: " تحديد المؤهلات التي تتناسب وأهداف المؤسسة من الأفراد المؤهلين الذين تم اختيار طلباتهم للتوظيف في المؤسسة".<sup>(1)</sup>

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص345.

كما تعرف بأنها: " العملية الإدارية التي يتم بمقتضاها تقسيم المرشحين إلى فريقين، فريق تقبله المؤسسة لتعيينه في الوظائف الشاغرة وفريق ترفضه".<sup>(1)</sup>

بمعنى أن نشاط الاختيار والتعيين يركز على البحث عن القدرات البشرية المتميزة وتوظيفها بما يضمن أهداف المؤسسة، وإن نجاح أو فشل المؤسسة على الأمد الطويل مرتبط بنجاح هذا النشاط لأن ذلك يعني تحقيق التناسب أو التعارض في تحقيق أهداف المؤسسة من القوى العاملة على مستوى مراكز العمل وبين الأفراد المقدمين للعمل.

**ثانياً: أهمية الاختيار والتعيين:** تحظى عملية الاختيار والتعيين بأهمية بالغة بالمؤسسة وهذا لكونها تحقق مايلي:<sup>(2)</sup>

- 1- إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، إذ أن الشخص الذي يشعر أنه عين في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته وقدراته سيكون دائماً في حالة من القلق وعدم الاستقرار؛
- 2- إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية، حيث يوفر لهم هذا النظام أجوراً عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم، كما أنه يوفر لهم الاستقرار الوظيفي؛
- 3- إن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية عدم موضوعية الاختيار، فالشخص الذي يشغل وظيفة وغيره أحق منه في شغلها يكون ولاؤه للشخص الذي حاباه في تلك الوظيفة لا للمؤسسة التي يعمل فيها؛
- 4- إن اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره في المؤسسة قائماً وتعرضه لإصابات العمل محدوداً؛
- 5- إن أداء أي مؤسسة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين بها، وكلما كان أولئك لديهم الخبرة والمهارات المطلوبة، كلما انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المؤسسة والعكس صحيح.

**ثالثاً: أهداف الاختيار والتعيين:** إن من أهداف سياسة الاختيار والتعيين تحقيق الشروط التالية:<sup>(3)</sup>

- 1- جذب واختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل؛
- 2- الاحتفاظ بالقوى العمالية المنتجة وتفضيل القوى المحلية؛
- 3- حفز العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

(1) ماجد محمد الفراء، محمد منصور الزعنون، **واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة**، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السادس عشر، العدد الثاني، جوان 2008، فلسطين، ص 702.

(2) محمد صالح فالح، مرجع سابق، ص 87.

(3) المرجع نفسه، ص 87.

رابعاً: مراحل الاختيار والتعيين: يمكن النظر إلى نشاط الاختيار والتعيين على أنه يتكون من سلسلة من المراحل الأساسية المرتبطة بطريقة منطقية تبدأ بالفرز الأول للمتقدمين عن طريق المقابلة المبدئية وتنتهي بقرار التعيين النهائي أو الرفض النهائي، وتتكون عملية الاختيار والتعيين عادة من ثمان مراحل (خطوات) وهي:

- 1- مقابلة مبدئية
- 2- ملء طلب التوظيف
- 3- الاختبارات
- 4- المقابلات
- 5- التحري عن طالب الوظيفة
- 6- الترشيح للتعيين
- 7- الفحص الطبي
- 8- قرار التعيين النهائي

وفيما يلي شرح موجز لهذه المراحل:

**1- مقابلة مبدئية:** تجري مقابلات تمهيدية للمتقدمين للتعيين بهدف تصفية بعض الأفراد غير المناسبين وتحديد تلك العناصر التي تبدو للوهلة الأولى أنها أكثر مناسبة لأداء الوظائف الشاغرة وقد تطرح عدة أسئلة على المترشحين لمعرفة سبب رغبتهم في العمل ضمن المؤسسة وللتعرف على بعض البيانات الشخصية المتعلقة بالفرد كالمؤهلات العلمية، والخبرات السابقة، ومساهماتهم الثقافية. (1)

**2- ملء طلب التوظيف:** وتتمثل هذه الخطوات في جمع معلومات متكاملة عن الأفراد المتقدمين للعمل، ويكون ذلك بملء طلبات توظيف تقدم لهذا الغرض وهذا الطلب يتضمن الإجابة على تساؤلات تتعلق بالاسم، الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهلات والخبرات، التحصيل الدراسي، ..... الخ. (2)

**3- الاختبارات:** تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد اختبارات للأفراد العاملين المتقدمين للتعيين في المؤسسة لأجل معرفة مؤهلاتهم وقدراتهم والكشف عن مواطن الضعف والقوة لديهم، وللتأكد على مدى القدرة على القيام بالأعمال التي سيكلفون بها بنجاح، وهذه المرحلة تعتبر من المراحل الأساسية في نشاط الاختيار والتعيين، وهناك عدة أنواع من الاختبارات التي يمكن استخدامها في هذا الخصوص وأبرزها: (اختبارات الذكاء، اختبارات القدرة، اختبارات الأداء، الاختبارات النفسية).

**4- المقابلات:** بعد إتمام الاختبارات فإن الأفراد الذين اجتازوا هذه الاختبارات بنجاح يخضعون إلى مقابلات بهدف اختيار العناصر الأكثر كفاءة وتناسباً مع الوظيفة وللمقابلة أنواع:

- ✓ مقابلة موجهة وهي مقابلة مخطط ومهيأ لها مسبقاً؛
- ✓ مقابلة غير موجهة وهي مقابلة تدور بين المترشح والمختبر وتكون دون خطة أو إعداد مسبق لها وتتكون من مجموعة من الأسئلة والمناقشات. (3)

(1) مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 110.

(2) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 207.

(3) المرجع نفسه، ص 207.

5- التحري عن طالب الوظيفة: قبل تعيين الأفراد في العمل لا بد من التحري عن سلوكهم في الماضي ومع زملائهم وفي أماكن عملهم السابقة، وكذلك الكشف عن سوابقهم العدلية، وقد يكون ذلك من خلال ملفاتهم أو من خلال رؤسائهم المباشرين في المؤسسات التي كانوا يعملون فيها، أو بطلب منهم تقديم سيرة ذاتية تفصيلية عن حياتهم المهنية والاجتماعية... الخ.<sup>(1)</sup>

6- الترشيح للتعيين: بعد انتهاء جميع هذه المراحل يتم اختيار المترشحين للعمل مبدئياً وعد اتخاذ القرار النهائي حتى موافقة الإدارة العليا فقد تكون هناك قوانين أو تصرفات مالية تعيق عملية توظيف المترشحين.

7- الفحص الطبي: يعتبر الكشف الطبي آخر مرحلة من مراحل الاختبار حيث يجري الكشف على جميع الأفراد الذين اتخذ القرار من الإدارة العليا بتوظيفهم ويهدف الفحص الطبي إلى الكشف عن بعض الأعراض أو الأمراض الجسمية أو قدرات عضلية غير كافية لشغل الوظيفة والتي تمنع الشخص من العمل داخل المؤسسة.

8- قرار التعيين النهائي: بعد انتهاء الكشف الطبي بيان أن الفرد قادر على العمل فإنه يتم تعيينه تحت الاختبار والتجربة قبل صدور قرار تعيينه النهائي فيتم تدريبه وتوجيهه ومراقبة أدائه فإذا أظهر أن الفرد منسجم مع عمله، تتم اتخاذ قرار التعيين النهائي.<sup>(2)</sup>

#### المطلب الثاني: التكوين وتقييم الأداء.

تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها إلى تحقيق معدلات متنامية من الإنتاجية، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من بين الوظائف الأساسية التي يعتمد عليها في تحقيق هذه الأهداف، غير أن تحقيق هاته الأخيرة لا يمكن الوصول إليها بدون تكوين العاملين بالمؤسسة وهذا قصد الرفع من معدلات إنتاجيتهم، والوصول إلى الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى عدم إهمال عامل التقييم ودوره في تحديد ومعرفة مستويات وقدرات الأداء لدى الأفراد.

#### الفرع الأول: التكوين.

إن للتكوين أهمية كبيرة في إعداد الكوادر البشرية، تأهيلها، تنميتها وتطويرها، ويعرف التكوين على أنه: "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية، تستهدف إجراء تغيير معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل".<sup>(3)</sup>

وسوف يتم التطرق بالتفصيل إلى مختلف عناصر نشاط التكوين في الفصل الثالث.

(1) مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 112.

(2) محمد صالح فالج، مرجع سابق، ص 92.

(3) بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011)، ص 18.

الفرع الثاني: تقييم الأداء.

يعتبر تقييم الأداء من الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية باعتباره أساساً لتحديد، تحليل وتقدير مستوى الانجاز الفعلي للأفراد خلال فترة زمنية معينة ماضية، وبالتالي فهو يمثل أحد المداخل لاتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد، ولكن بتطور عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة فإن دوره اتجه نحو توفير الوسائل التي تساعد المديرين وتسهل عملهم في اتجاه تطوير أداء الأفراد وكذلك تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء.

يعرف تقييم الأداء بأنه: " العملية التي تستخدم لقياس مدى قدرة الفرد على الوفاء بمتطلبات شغل الوظيفة وكيفية أدائها"، كما يعتبر "تحديد المساهمات التي يقدمها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة".<sup>(1)</sup> ويعرف أيضاً بأنه: "قياس كفاءة أداء العاملين ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المناطة بهم".<sup>(2)</sup> ويعرف كذلك بأنه: " العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف".<sup>(3)</sup>

ويساعد تقييم الأداء المؤسسة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلائم مع صفاته ومؤهلاته، كما يمكنها من شغل كل وظيفة بمن يصلح لها.<sup>(4)</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نرى أن عملية تقييم أداء العاملين تتميز بعدة خصائص:<sup>(5)</sup>

- 1- أن تقييم الأداء عملية شاملة تخص جميع العاملين بالمؤسسة؛
- 2- أن تقييم الأداء عملية منظمة ومخطط لها مسبقاً؛
- 3- أن عملية تقييم الأداء عملية مرنة أي قابليتها للتطبيق على أنواع مختلفة من الأنشطة؛
- 4- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف؛
- 5- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم؛

(1) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، (حقوق النشر للكاتب، مصر، 2006)، ص 329.

(2) عبد الكريم شوكمال، فريد خميلي، أهمية قياس أداء الموارد البشرية في تغير البيئة الداخلية، الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 10/11 نوفمبر 2009.

(3) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 317.

(4) بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، (إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008)، ص 65.

(5) عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006، ط2)، ص 105.

6- أن تقييم أداء العاملين عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، تستخدم نتائج تقييم الأداء في الكثير من القرارات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في التكوين، منح، علاوات، الترقية، التحويل... الخ.

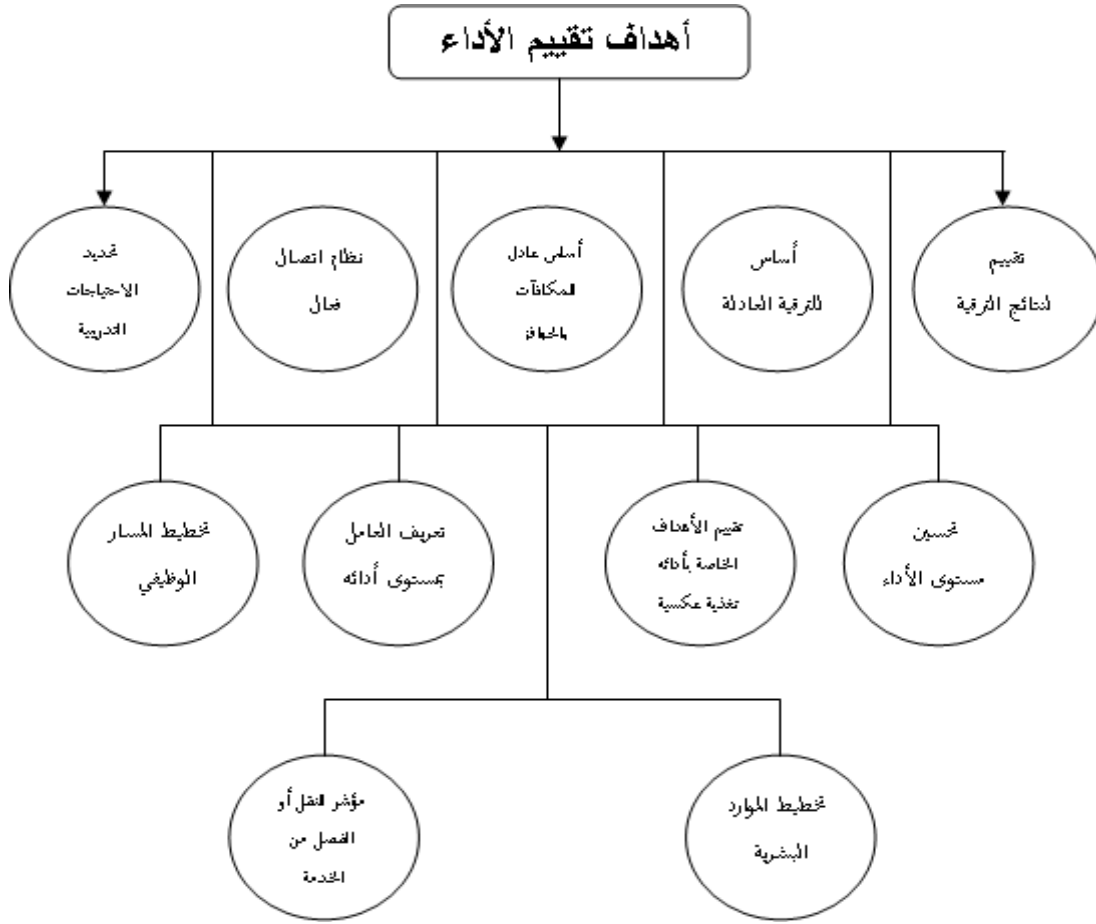
ثانياً: أهداف تقييم الأداء: تسعى المؤسسات إلى تحقيق جملة من الأهداف من خلال عملية تقييم الأداء هي كالاتي: (1)

- 1- اختيار الأفراد الصالحين للترقية عن طريق توحيد أسس ومعايير التقييم؛
- 2- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة؛
- 3- المحافظة على مستوى عالٍ مستمر الكفاءة الإنتاجية مع إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة؛
- 4- المساهمة في جعل قيمة الأجور والمرتبات أحد الانعكاسات الحقيقية لتقييم العاملين وخاصة وأن الكثير من المؤسسات تربط بين مقدار الزيادة في المرتب بالتقدير الذي يعطي للعامل عند تقييم أدائه؛
- 5- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تسهل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل، ووضع السياسات المستقبلية للاختيار والتكوين والنقل والترقية... الخ؛
- 6- التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وتنمية نقاط القوة ببرامج التكوين والتحفيز المناسب؛
- 7- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم خصائص العاملين الذين يعملون تحت إشرافهم مما يساهم في زيادة التعاون بينهم للرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 320-321.

ويخلص الشكل التالي أهداف تقييم الموارد البشرية.

الشكل رقم(04): أهداف تقييم الموارد البشرية.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الدار الجامعية، مصر، 2007، دون ذ ط)، ص 322.

ثالثاً: طرق تقييم الأداء: هناك العديد من الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين وهي تنقسم إلى طرق تقليدية وطرق حديثة:

1- الطرق التقليدية: من أهم الطرق التقليدية المستعملة نذكر منها مايلي:

1-1- طريقة الترتيب العام (البسيط): وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة

مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً من الأحسن إلى الأسوأ، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير

محددة، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام حيث يعتمد على أساس الأداء العام.

• مزايا هذه الطريقة:

- ✓ هذه الطريقة سهلة وبسيطة.
- ✓ سريعة الاستعمال وتوفر الوقت.

• عيوبها:

- ✓ تعاني من بعض العيوب كتحيز المشرف في عملية الترتيب.
- ✓ عدم وجود معايير محددة يتم تطبيق التقييم لها.
- ✓ لا تتحدد مواطن الضعف بوضوح. (1)

1-2- طريقة التوزيع الإجباري: حسب هذه الطريقة تقوم الإدارة بتحديد مجموعات معينة في

المؤسسة تحتوي كل منها على نسبة من الأفراد وما على المشرف إلا وضع الأفراد الواقعيين تحت تصرفه ضمن هذه المجموعات مع احترام النسب المحددة لها. وعادة ما تقسم هذه الطريقة الأفراد في المؤسسة إلى خمسة مجموعات: المجموعة الأولى أداؤها ممتاز، المجموعة الثانية أداؤها جيد، المجموعة الثالثة أداؤها مرضي، المجموعة الرابعة أداؤها مقبول، المجموعة الخامسة أداؤها ضعيف، وتوزع نسبة الأفراد على المجموعات كما يلي:

المجموعة الأولى 10%، المجموعة الثانية 20%، المجموعة الثالثة 40%، المجموعة الرابعة 20%، والمجموعة الخامسة 10%، فإذا كان عدد الأفراد الخاضعين لعملية التقييم 100 فرداً، فإن المجموعة الأولى تضم 10 أشخاص والثانية 20 أشخاص والثالثة 40 شخص والرابعة 20 أشخاص والخامسة 10 أشخاص.

وإن العيب الذي يميز هذه الطريقة هو أنه من الممكن أن نجد فرد ذوي أداء ممتاز، ويتم وضعه في رتبة أقل وبالتالي فإن هذه الطريقة قد تكون سبباً في أخطاء لا تعكس فعلياً مستوى أداء الأفراد. (2)

2- الطرق الحديثة: ومن بين هذه الطرق مايلي:

1-2- طريقة الترتيب على الأساس السلوكي: طورت هذه الطريقة من قبل كل من "سميث وكندل"

في 1963، وترتكز هذه الطريقة في تقييم الأفراد على أساس السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح والافتراض الأساسي لها هو أن السلوك الأفضل يؤدي حتماً إلى الأداء الفعال. لتطبيق هذه الطريقة نقوم بتحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية وليست صفات عامة، إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة لهذا السلوك ودرجة فاعليته كأن يكون أداء ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول.... الخ. (3)

(1) يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006)، ص 243.

(2) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، (دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007)، ص 93.

(3) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000)، ص 260.



ويوضح لنا الجدول التالي نموذجاً لتطبيق هذه الطريقة.

الجدول رقم (01): نموذج الترتيب على الأساس السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتير مدير عام.

الدرجة	العبارات السلوكية
ممتاز ( )	تحليل ودراسة الموقف لتفادي الزائرين غير المرغوب فيهم من قبل المدير.
جيد ( )	معرفة وتشخيص الزائرين والمراجعين غير المخطط لهم وتوجيههم للدائرة المناسبة.
متوسط ( )	تحديد جداول العمل ومواعيد الزيارات.
مقبول ( )	في بعض الأحيان يترك الزائرين في انتظار المدير لمدة طويلة دون مبرر.
ضعيف ( )	يرحب بالزائرين وهو يدخل أو يأكل.
غير مقبول ( )	غيابات كثيرة وإهمال للزائرين.

المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000)، ص 260.

على المقيم أن يقرأ قائمة العبارات التي تصف السلوك عند كل درجة، بعد ذلك نقوم بوضع علامة (X) أمام العبارات التي تلائم سلوك الفرد وتكرر هذه العملية لكل بعد أو سلوك وظيفي وفي الأخير يتم الحصول على تقييم كلي من خلال جمع أو ضم كل القيم التي وضعت العلامة أمامها. إن العيب الأساسي في استخدام هذه الطريقة هو طول الوقت والجهد اللازم لتطبيقها كما تتطلب صفات أو سلوكيات متعددة لكي يكون التقييم موضوعي.

**2-2- طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد عملية تقييم الأداء وفقاً لهذه الطريقة على أساس النتائج حيث يتم تقييم أداء الأفراد على أساس ما تم إنجازه وليس على أساس كيفية الإنجاز، ولذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين، الأولى تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء، يتم تحديد الأهداف لفترة مقبلة بين الرئيس ومروؤسه ويجب أن تكون هذه الأهداف واقعية وفقاً لقدرات ومهارات الأفراد العاملين وأن يتم قبولها من قبلهم وأن تكون قابلة للقياس، أما الخطوة الثانية فيتم تقييم الأداء وفقاً لما قد تم تحديده من الأهداف وما تم تحقيقه من النتائج وكذا تسجيل الانحرافات ويتم حساب الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف.<sup>(1)</sup>

(1) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، 338.

ويتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف على ست خطوات هي: (1)

- 1- تحديد أهداف المؤسسة من خلال وضع خطة السنة القادمة؛
- 2- وضع الأهداف المتعلقة بالمديريات من خلال الاعتماد على خطة وأهداف المؤسسة ككل؛
- 3- مناقشة أهداف المديريات من خلال اجتماع يحضره كل من الرؤساء والمرؤوسين الذين يقومون بوضع أهدافهم لتحقيق أهداف المديريات؛
- 4- تعريف النتائج المتوقعة، حيث يتفق كل من الرؤساء والمرؤوسين على الأهداف قصيرة المدى المشتركة والفردية؛
- 5- مراجعة الأداء، حيث يقوم الرؤساء بمقارنة أداء الفرد العامل الفعلي مع أدائه المتعلق بالأهداف السنوية، ومن أجل تقييم الإسهام الكلي للفرد العامل في تحقيق أهداف المؤسسة فإنه يتم تقييم الأفراد العاملين بناء على نتائج أدائهم، لذلك عرف أسلوب الأداء بالأهداف بأنه نظام تقييم يركز على النتائج؛
- 6- توفير التغذية العكسية، وهنا يقوم الطرفان بتقييم التقدم باتجاه تحقيق الأهداف، ويكون التركيز على نقاط القوة لدى الفرد العامل.

إذن فعملية تقييم الأداء تعتبر عملية تواصل بين الإدارة والفرد العامل حول أداء العمل الذي يقوم به، وتعتبر وسيلة فعالة لرصد تميز الفرد بعمله الحالي، وكذا رصد قدراته وإمكانياته المستقبلية، فمن خلال هذه العملية تسعى المؤسسة إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وهذا بغرض تحقيق التميز المؤسسي.

### المطلب الثالث: الحوافز والأجور.

تعتبر سياسات الأجور والحوافز، من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الفرد العامل، لذا بات على المؤسسات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية لمواردها البشرية حتى تستطيع المؤسسة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفاً من تسربها إلى الخارج.

وتحتل سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكانة خاصة إذ أنها الوسيلة والأسلوب الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين ذلك العنصر البشري والمؤسسة، فهي تربط بين الجهد والتكلفة التي تحددها المؤسسة، فمهمة إدارة الموارد البشرية هي تقريب وجهات نظر الطرفين في هذا المجال بالذات لتحقيق توقعات كل منهما مما يعود بالنجاح على المؤسسة.

ويعتبر انتهاج سياسة رشيدة للأجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل ومبدأ للعدالة والمساواة، وبناء على ذلك يجب على كل

(1) R.N.Misra، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، تر: حيدر محمد العمري، (دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن،

مؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور الرامية إلى تحفيز الأفراد ودفعتهم للعمل.

### الفرع الأول: الحوافز.

لقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من الباحثين والمختصين لما يتسم به هذا الموضوع من أهمية بالغة في توجيه سلوك الفرد والجماعة نحو تحقيق أهداف المؤسسة، لأنه هناك فارقاً كبيراً بين أداء الفرد المحفز عن أدائه عندما لا يكون محفز، فالمورد البشري الذي يتم تحفيزه يرتقي بأدائه وتزداد إنتاجيته مما يمكن المؤسسة من تحقيق إنتاجية عالية وبالتالي أهدافها.

أولاً: مفهوم الحوافز: وعند دراستنا لموضوع الحوافز لابد أولاً من التمييز بين عدة مصطلحات منها:

1- دوافع العمل: وتعني "العوامل المحركة التي تتبع من داخل الإنسان وتثير فيه الرغبة للعمل والانجاز"،

فهي إذن حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنتشط وتحرك سلوكه باتجاه أهداف معينة، وهنا فان هذا الشعور والإحساس الداخلي يحرك مشاعر الفرد وسلوكه بهدف تقليل التوتر الناجم عن نقص في إشباع حاجة معينة".

2- الحاجة للعمل: وتعني "هي حالة داخلية تجعل من نتائج معينة تبدو جذابة للفرد، وقد يكون النقص

أكثر إلحاحاً أو أقل وفق سلم أولويات يحدده الفرد ذاته".<sup>(1)</sup>

3- الحوافز: فتعرف بأنها "العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد التي تدفع سلوكه وتغريه

وتهيؤه لزيادة كفاءة أدائه الإنساني في العمل".

كما تعرف بأنها: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته".

وهناك من يرى بأنها: "كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل، في مجال الإنتاج والحوافز".<sup>(2)</sup>

ونستطيع من خلال ما سبق أن نعرف الحوافز: بأنها أساليب ووسائل تستخدمها المؤسسة لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية.

(1) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط2)، ص 490.

(2) أحمد السيد كردي، اثر نظم الحوافز على الإبداع لدى العاملين، مقال منشور على موقع: <http://kenanaonline.com> بتاريخ 06 جوان 2010،

تاريخ زيارة الموقع: 2012/02/25 على الساعة: 11:30.

أما التحفيز فهو: "ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المؤسسة".<sup>(1)</sup>

ثانياً: أهداف التحفيز: يمكن تقسيم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال نظام التحفيز إلى:<sup>(2)</sup>

1- أهداف العاملين: إن العمال غالباً حينما يقبلون ويتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز فإن ما يدفعهم إلى ذلك هو حاجتهم الماسة نحو الزيادة المادية في دخولهم، والرغبة في رفع مستوى معيشتهم والحصول على المزيد من المزايا والخدمات في المؤسسة التي يعملون بها، وليس رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية والمتمثلة في التقدير والاحترام، والتشجيع المستمر، والإحساس بالانتماء للمؤسسة.

2- أهداف المؤسسة: وتتمثل هذه الأهداف في تحقيق مكاسب مادية متوقعة أو غير متوقعة، وتتلخص هذه الأهداف في:

1-2- زيادة حجم الإنتاج: عن طريق استخدام نفس العناصر المنتجة كالمواد الخام، والطاقت والعمال.

2-2- تخفيض العادم والضياع والفاقد: وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وإقلال النسبة الجارية للعوادم والضياع في الطاقة والوقت والفوائد المختلفة بين الخامات والمواد المساعدة نتيجة للنقل السيئ، وبالتالي تحقيق وفورات مالية ومكاسب تتمثل في خفض التكلفة الكلية للصنع.

2-3- تجويد السلعة أو الخدمة: وذلك برفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة، وتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها، وليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم، أي بمعنى آخر الالتزام بالمواصفات المحددة للجودة وليس بأقل منها.

2-4- زيادة ربحية المؤسسة: باعتبار أن هذا هو الهدف النهائي الذي تسعى إليه المؤسسة ومن خلالها استعمالها للحوافز فهي تسعى لتحقيق الفائض الكبير أو الأكبر عن السابق والذي يؤهلها ويجعلها قادرة على التوسع، النمو، التقدم والاستمرار، ومكافأة الأفراد وتقديم المزايا العينية لهم، مما يساعد المؤسسة على احتلال موقع تنافسي مرموق بين المؤسسات المنافسة لها.

(1) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 491.

(2) ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية: أصول ومبادئ وعلم وفن، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007)، ص ص 188-189.

3- **تكامل الأهداف:** وكلا النوعين من الأهداف يكمل النوع الآخر، حتى ولو كانت بعض أهداف العاملين تعتبر أهداف فردية فلا شك في أن هذه الأهداف الفردية جزء من الأهداف الجماعية التي تتكامل بالتالي مع ما يحصل عليه جميع العاملين من حوافز مادية. وقد تختلف بعض هذه الأهداف من مجموعة لأخرى من العاملين مثل العاملين في الإنتاج أو في الخدمات، وقد تتناقض بعض هذه الأهداف مع أهداف المؤسسة من وقت لآخر إلا أن المهم هو التكامل النهائي والمصلحة المشتركة التي يمكن تحقيقها عن طريق نظام الحوافز.

**ثالثاً: نظريات الحوافز:** إن نظريات الحوافز لم تكن حديثة العهد بل إنها مرت خلال مراحل متعاقبة من التطوير والتجديد، فقد اقترن أول ظهور لهذه النظريات من خلال انتشار حركة الإدارة العلمية وتلتها بعد ذلك عدة تيارات فكرية قامت بدراسة الحوافز ولازلت الجهود الإنسانية المختلفة جارية في مجالات التحديث والتطوير بشكل كبير، وسوف نتطرق لأهم تلك النظريات فيما يلي:

1- **النظريات الكلاسيكية (التقليدية):** تعتبر هذه النظرية من أقدم المحاولات التي تناولت الحوافز، حيث أن "فريدريك تايلور" قام بإرساء القواعد الفكرية لهذه النظرية، وتقوم على افتراض أن الدوافع الأساسية للعمل تكمن في العامل الاقتصادي، حيث يعتبر الأجر العائد المهم الذي يسعى الفرد العامل لتحقيقه من خلال العمل، ونظراً لكون الفرد كائن اقتصادي فهو يسلك من خلال عمله سلوكاً عقلانياً بالأداء، ونظراً لكون زيادة الإنتاجية يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لبلوغه فإنه يتحقق من خلال زيادة الأجر النقدي الذي يتم دفعه للعامل، إضافة إلى تحفيزه مادياً وبشكل مستمر من أجل أن يحقق إنجازاً بالأداء. (1)

2- **نظرية العلاقات الإنسانية:** من وجهة نظر هذه النظرية أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني، وهذه النظرية تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات، وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المؤسسة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعاً في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية. (2)

(1) خضير كاظم حمود وآخرون، **السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة**، (دار إثراء للنشر والتوزيع (الأردن)، مكتبة الجامعة (الشارقة)، 2009)، ص 104.

(2) خضير كاظم حمود، موسى اللوزي، **مبادئ إدارة الأعمال**، (دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008)، ص 321.

3- النظريات المعاصرة: ومن النظريات المعاصرة التي درست الحوافز نذكر:

3-1- نظرية ماسلو (Maslow) (هرمية الحاجات): تعتبر نظرية "ابراهيم ماسلو" للحاجات التي

طورها في الأربعينيات من القرن الماضي، من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان

وكيفية إشباع حاجاته، وتنطلق هذه النظرية من الافتراضات التالية: (1)

- ✓ الحاجات غير المشبعة هي المؤثرة على سلوك الفرد، أما الحاجات المشبعة فتفتقد إلى هذا التأثير؛
- ✓ تتدرج الحاجات في هرم يعكس مدى أهمية وإلحاح هذه الحاجات، حيث تسمى الحاجات التي تقع أسفل هرم الحاجات الأولوية، أما الحاجات التي تقع أعلى الهرم فتدعى الحاجات الثانوية؛
- ✓ يتقدم الفرد في إشباع هذه الحاجات من الأسفل إلى الأعلى؛
- ✓ الحاجات التي يجد الفرد صعوبة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر نفسي للفرد.

وقام ماسلو بترتيب الحاجات الإنسانية وفق أهميتها وأولوياتها على شكل سلم أو هرم، وقسم هذه الحاجات حسب درجة أهميتها إلى: (2)

أ- الحاجة الفسيولوجية (الجسمية): وهي الحاجة للطعام والشراب، وهذه الحاجة هي أهم الحاجات

الإنسانية من وجهة نظر ماسلو، ويقول بأن الإنسان لا يفكر في إشباع أي حاجة إذا لم تكن الحاجات الفسيولوجية لديه مشبعة.

ب- الحاجة للأمن: وهي حاجة الإنسان لكي يكون آمناً على نفسه وعلى أفراد عائلته من المخاطر، وكذلك الحاجة ليكون آمناً من الحر والبرد وأمن من حيث توفير مصدر الرزق.

ت- الحاجات الاجتماعية: وهي الحاجة لدى الأفراد لأن يكون عضو في جماعة، وحاجته نحو بناء علاقات مع أعضاء الجماعة الآخرين.

ث- الحاجة للتقدير والاحترام: وهي حاجة الفرد للاعتراف من قبل الآخرين، أي حاجته لأن يشعر بأن أفراد المجتمع الآخرين يكتنون له الاحترام والتقدير.

ج- الحاجة لتحقيق الذات: وهي حاجة الإنسان أن يشعر بأنه وصل لكل ما يطمح إليه، وحاجته أيضاً لي يشعر بأنه قد قام بتأدية رسالته وأهدافه وطموحاته، وحاجته لاعتتراف باقي أفراد المجتمع بانجازاته. والشكل التالي يبين سلم الحاجات لماسلو.

(1) محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، (دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008)، ص 132.

(2) Dominique Roux, Daniel Soulié, Gestion, Presses universitaire de France (puf), France, pp 234-235.

الشكل رقم(05): سلم الحاجات لماسلو.



المصدر: فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، ( دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997)، ص 166.

ويمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية "ماسلو" في دفع الموظفين وتحفيزهم للعمل من خلال تعريفهم على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها، والتركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستثارتهم للعمل، فعلى سبيل المثال: إذا لاحظ المدير أن اهتمام المرؤوسين منصب على الحاجات الأولية حيث إنه يسعى لإشباعها بالشكل المطلوب فإنه يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافز المادية بشكليها الإيجابي والسلبي (المنح والمنع) لدفعهم واستثارتهم للعمل، أما إذا كان اهتمام المرؤوسين منصبا على الحصول على تقدير واحترام الآخرين، فإنه يمكن دفعهم عن طريق التركيز على عوامل التقدير والاحترام مثل توجيه الشكر والثناء على الجهد المبذول وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>(1)</sup>

**3-2- نظرية هيرزبرغ (F.Herzbrg):** قام Herzberg في عام 1958 بإجراء مجموعة من

البحوث على عينة من المهندسين والمحاسبين شملت 200 فردا، ولقد طلب منهم الإجابة عن العوامل المتعلقة بوظائفهم والتي تجعلهم يشعرون بالرضا من عدمه، ومن هذه الإجابات وجد أنه عندما يكون الأفراد غير راضيين فإن هذه المشاعر ترتبط ببيئة العمل، وعلى العكس من ذلك إذا كان الأفراد يشعرون بالسعادة، فإن ذلك ينتج بصفة عامة من العمل ذاته، وبناءا عليه

(1) محمد بن سليمان الضبعان، دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي، مقال منشور على موقع: [www.rsscscs.info](http://www.rsscscs.info) تاريخ الزيارة

2012/02/31 على الساعة 13:40.

استنتج هيرزبرغ أن هناك مجموعتين من العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد داخل المؤسسة، ولقد أطلق على المجموعة الأولى اسم العوامل الدافعة، أما المجموعة الثانية فقد أطلق عليها اسم العوامل الوقائية<sup>(1)</sup>، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

أ- **العوامل الدافعة:** وتتمثل في العوامل المرتبطة بالعمل ذاته، حيث أنها تحقق في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا وقد أطلق عليها هيرزبرغ العوامل الحافزة ومنها: <sup>(2)</sup>

✓ الشعور بالنجاة؛

✓ الإدراك الذاتي في قيمة العمل المنجز؛

✓ طبيعة العمل ذاته؛

✓ المسؤولية للفرد؛

✓ فرص التقدم بالعمل؛

✓ النمو والتطور.

ب- **العوامل الوقائية:** وهي العوامل التي تخلق لدى الأفراد العاملين إحساساً بعدم الشكوى والتذمر، فهي عوامل لا تحفز إلى العمل وإنما تعمل على تخليص الفرد من شعور عدم الرضا أو من التذمر، وإن عدم توفر هذه العوامل يؤدي إلى ظهور الشكاوي والاعتراضات والتظلمات والتذمر، بينما يعتبر وجود هذه العوامل بشكل جيد لا يدفع إلى العمل أو الإبداع إنما يمنع التذمر والشكوى<sup>(3)</sup>، وتتمثل العوامل الوقائية فيما يلي: <sup>(4)</sup>

✓ نمط الإشراف؛

✓ سياسات الشركة؛

✓ العلاقات مع المشرفين؛

✓ ظروف العمل المادية؛

✓ الرواتب المدفوعة؛

✓ العلاقات بين المرؤوسين؛

✓ المركز الاجتماعي والمكانة.

ولقد أسهمت نظرية هيرزبرغ في توجيه انتباه المديرين إلى عوامل أخرى غير الراتب، وظروف العمل، والسياسات التي يمكن أن تدفع العاملين للعمل، وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت للنظرية، إلا أنها لا تزال

(1) عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، **التنظيم والإدارة**، (الدار الجامعية، مصر، 1989، دون ذكر الطبعة)، ص 237.

(2) صلاح الشنواني، **التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال: مدخل المسؤولية الاجتماعية**، (مركز الإسكندرية، مصر، 1999)، ص 663.

(3) إبراهيم عباس نتو، هنري ه البرز، **المفاهيم الأساسية في علم الإدارة**، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، دون ذكر الطبعة)، ص 195.

(4) عبد الغفار حنفي وآخرون، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، (مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002)، ص 231.



تحظى باهتمام العديد من المديرين الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين، والميل نحو استخدام العوامل الدافعية التي اقترحتها النظرية، ويعود ذلك كله لكون هيرزبرغ قد استخدم لغة سهلة مبسطة خالية من المصطلحات والمفردات العلمية النفسية المعقدة.

### 3-3- نظرية الحاجة للإنجاز: طورت هذه النظرية من قبل عالم النفس ديفيد مكلياند (David

McClelland) والذي ركز على حاجة الأفراد للإنجاز، ولقد اعتمد مكلياند وزملاؤه في دراساتهم على الصور حيث كانوا يطلعون أفراد الدراسة على صورة ويطلبون من كل فرد كتابة قصة عن الصورة، ما الذي يحدث في الصورة؟ وماهي النتائج المتوقعة؟، ولقد افترضوا أن القصة التي يكتبها الفرد تعكس قيمه ودوافعه واهتماماته وحاجاته، وهذا لكون الفرد اسقط حاجاته في عملية الوصف هذه.<sup>(1)</sup>

ولقد توصل مكلياند إلى ثلاثة حاجات رئيسية لدى أفراد الدراسة وهي:<sup>(2)</sup>

أ- **الحاجة للإنجاز:** وتتمثل في رغبة الفرد الشديدة للنجاح والتفوق والتحدي، ووضع أهداف واضحة طموحة يمكن تحقيقها، ورغبة في تلقي تغذية عكسية استنادا إلى الأهداف.

ب- **الحاجة للانتماء:** وهي تمثل رغبة الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين، والتفاعل الاجتماعي، ومساعدة الغير، والتعلم من تجارب الآخرين، ويشعر الفرد بالبهجة والسرور حينما يكون مقبولا من الآخرين.

ت- **الحاجة للقوة:** وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين، وممارسة النفوذ والرقابة على الغير، والتأثير على سلوكهم والوصول إلى مركز قيادي.

وإن معرفة هذه الحاجات الثلاثة هي التي يتوقف عليها فهم التحفيز، ولقد ركزت هذه النظرية على الحاجة للإنجاز، وترى أنه من أجل تحفيز الأفراد العاملين لابد من تنمية دوافع الإنجاز لديهم.

ويفترض مكلياند أن لدى الأفراد رغبة قوية في تحقيق النجاح، وإنهم يكافحون لتحقيق الإنجاز الشخصي، لا للحصول على المكافأة بحد ذاتها كما أن لديهم رغبة لأن يعملوا شيئا ما أفضل أو أكثر كفاءة مما تم تحقيقه سابقا، وإن هذه القوة المحركة هي الحاجة للإنجاز، وقد تبين من خلال البحوث التي قامت بدراسة الحاجة للإنجاز أن الأفراد الذين يتميزون بحاجة قوية للإنجاز يميزون أنفسهم عن الآخر من خلال رغبتهم بعمل الأشياء بشكل أفضل، وإنهم يبحثون عن المواقف التي يتمكنون من خلالها من الوصول إلى لتحقيق المسؤولية الشخصية في إيجاد الحلول للمشاكل، واستلام معلومات مرتدة سريعة متعلقة بنتائج أدائهم لكي يتمكنوا من التعرف عليه وبسهولة فيما إذا كان أداؤهم يتجه نحو

(1) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، (دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006)، ص 351.

(2) إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، (دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011)، ص 226.

التطور أم لا، ويضعون أهدافا يغلب عليها الصعوبة ويعملون بجد واجتهاد لتحقيق النجاح المطلوب والرغبة في قضاء وقت أطول في العمل. (1)

3-4- نظرية (x و y) لـ Mc.Gregor: ركز "دوجلاس ماكريجر" في دراسته على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية والطبيعة البشرية، وبالتالي فإن من الضروري عند قيام المؤسسة بتصميم نظام للحوافز أن تعتمد على دافعية الأفراد العاملين، وقد قامت هذه النظرية على افتراض أن بالإمكان وضع أو تحديد العاملين وفق الطبيعة البشرية، وبالتالي تصنيفهم إلى مجموعتين أو اتجاهين. (2)

- الاتجاه الأول أو مجموعة الأفراد والذي يطلق عليهم (X) والافتراضات الخاصة بهم هي: (3)
  - أ- إن العاملين بالوراثة لا يرغبون في العمل، ويحاولون تجنب القيام بالعمل كلما أمكنهم ذلك؛
  - ب- وبما أن العاملين لا يرغبون في العمل، فيجب إجبارهم أو تهديدهم بالعقاب لغرض تحقيق الأهداف؛
  - ت- يتجنب العاملون المسؤولية، ويفضلون التعليمات الرسمية كلما كان ذلك ممكناً؛
  - ث- أغلب الأفراد العاملين يفضلون الأمان بدرجة أكبر من العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل، ويظهرون القليل من الطموح؛
  - ج- يفتقر معظم الأفراد إلى القدرة على الإبداع والابتكار، ويعملون دائماً على تبني الحلول التقليدية وليس النوعية.
- وعلى العكس من هذه النظرية السلبية للطبيعة البشرية، هناك الاتجاه الثاني أو مجموعة الأفراد والذي أطلق عليهم (Y) والافتراضات الخاصة بهم هي: (4)
  - أ- ينظر الأفراد العاملين للعمل على أنه شيء طبيعي مثل الراحة والتعب؛
  - ب- القابلية على اتخاذ قرارات إبداعية هي سمة عامة بين عدد من الأفراد، وليست بالضرورة محصورة عند هؤلاء الذين يحتلون مراكز إدارية؛
  - ت- التزام الفرد بالأهداف مما يؤدي بهم لممارسة التوجيه والسيطرة الذاتية؛
  - ث- يتمكن الفرد الاعتيادي من تعلم قبول أو حتى أنه يبحث عن المسؤولية؛
  - ج- يبحث أغلب الأفراد إضافة إلى إشباع الحاجات الأساسية إلى التركيز على الحاجات المعنوية أو الاجتماعية وعلى رأسها تحقيق الذات.

(1) ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، (دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003)، ص 119.

(2) نبيل ذنون الصائغ، الإدارة: مبادئ وأساسيات، (عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2001)، ص 211.

(3) ماجدة العطية، مرجع سابق، ص ص 114-115.

(4) نبيل ذنون الصائغ، مرجع سابق، ص ص 211-212.

إن تصنيف الأفراد وفق اتجاهات (X,y) يمكن أن يزود المؤسسة بمؤشر يساعدها على تصميم نظام حوافز فعال، وذلك من خلال التركيز على منح الحوافز المادية للأفراد ضمن مجموعة X ودفعم للعمل باستخدام الأساليب المناسبة التي تتناسب والافتراضات عنهم، أما مجموعة y فإن المؤسسة ينبغي أن تسند لهم الأعمال التي تتناسب مع اتجاهاتهم في تحقيق الذات والإبداع في العمل.

### 3-5- نظرية تعزيز السلوك لـ B.F.Skinner : ويرى "سكنر" أن العوامل البيئية الخارجة هي التي

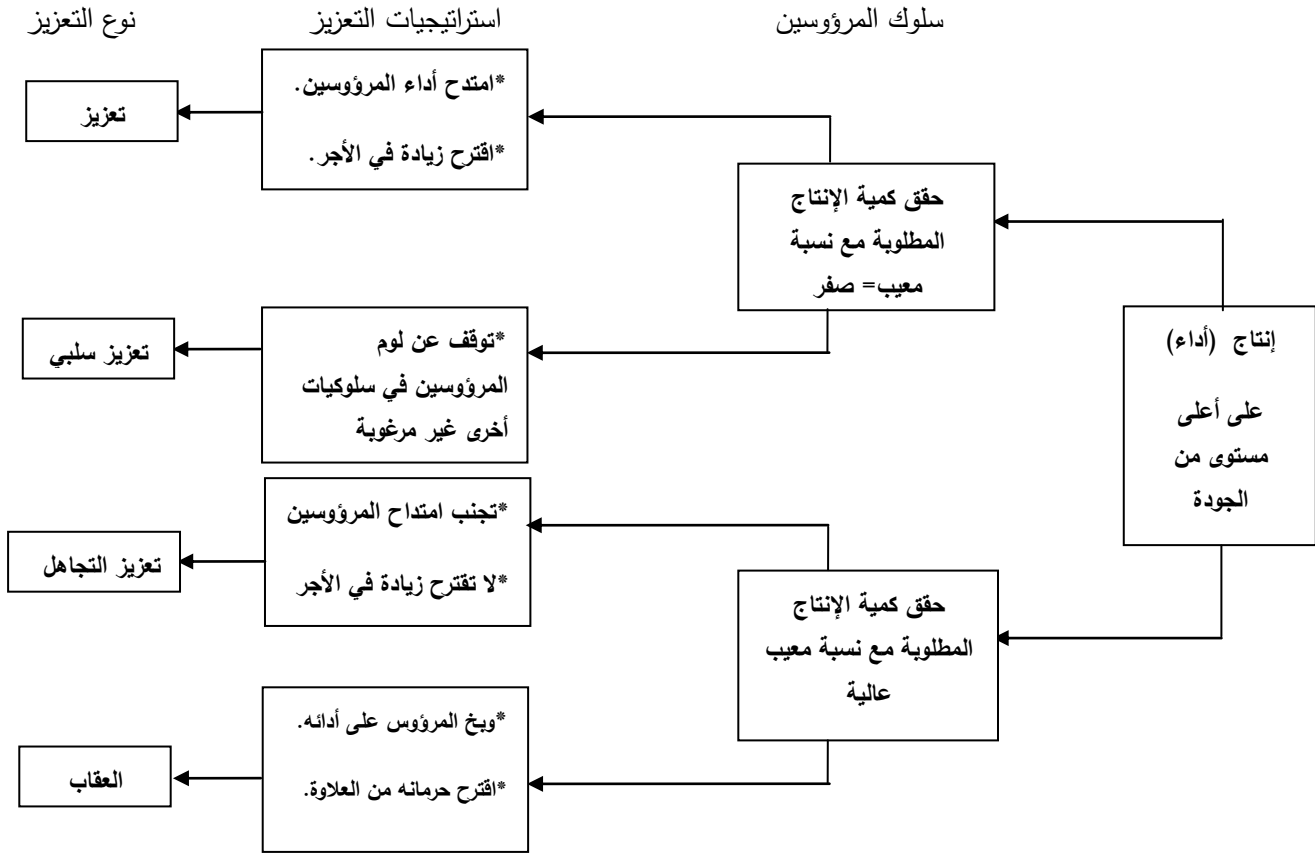
تحدد السلوك، ومن هنا فإن التفاعلات العقلية الداخلية ليست موضع اهتمامه، ولذلك فإن المعززات هي التي تتحكم في السلوك أي أن النتائج التي تعقب مباشرة استجابة ما من الفرد تزيد من احتمال تكرار ذلك السلوك في المستقبل، أي أنه وطبقاً لمبادئ ونتائج بحوث نظريات التدريب والتعلم المتبعة في علم النفس والمعروفة بأثر التعزيز على الاستجابة، فإن الفرد إذا ما تعرض لخبرة سارة أو تلقى تحفيز أو مكافأة أو ثواب على عمل معين فإن احتمال استجابته مرة أخرى ستتعزيز، وعلى العكس من ذلك فإن تعرضه لخبرة سيئة أو عقاب سيجعل احتمال تكراره لنفس السلوك في المستقبل أقل، لأنه سيحاول تلافي حدوث تلك الخبرات عن طريق تجنب السلوك المؤدي إليها<sup>(1)</sup>، إن المعززات تكون في شكلين إما معززات ايجابية وتتمثل في المكافآت أو معززات سلبية وتتمثل في العقاب، ويقترح بعض الباحثين استخدام القواعد التالية في المعززات التي يستخدمها المديرون:<sup>(2)</sup>

- أ- عدم إعطاء مكافأة متساوية لجميع الأفراد العاملين؛
  - ب- على المديرين أن يعلموا العاملين بما عليهم أن يقوموا به كي ينالوا تعزيزاً ما؛
  - ت- على المديرين أن يخبروا العاملين بالنواحي التي لم يحسنوا فيها؛
  - ث- على المدير أن لا يعاقب موظفاً أمام زملائه؛
  - ج- على المديرين أن يجعلوا النتائج ( الثواب والعقاب) معادلة للسلوك الذي يقوم به الموظف.
- ويمكن تلخيص نموذج نظرية تعزيز السلوك في الشكل الموالي:

(1) علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ( دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ط2)، ص ص 173-174.

(2) محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 140.

الشكل رقم(06): نموذج نظرية تعزيز السلوك.



المصدر: عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، ( مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011)، ص 193.

ومن النموذج السابق يمكن ملاحظة المبادئ الأربع الأساسية لنظرية تعزيز السلوك: (1)

أ- **مبدأ التعزيز الإيجابي:** وهو التعزيز الذي من شأنه أن يؤدي إلى تكرار وتقوية السلوك عن طريق ربط السلوك بنتائج ايجابية أو مرغوبة، مثلا إشارة المدير برأسه بالموافقة حين يقدم احد مرؤوسيه تعليقا مفيدا خلال احد الاجتماعات.

ب- **مبدأ التعزيز السلبي:** وهو الذي من شأنه أن يؤدي إلى تكرار وتقوية السلوك عن طريق ربط السلوك بتجنب تعريض المرؤوس لنتائج غير مرغوب فيها، مثلا التوقف عن توبيخ المرؤوس الذي عادة ما يصل للعمل متأخرا عندما يصل للعمل في الوقت المحدد.

ت- **مبدأ العقاب:** وهو الذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض تكرار السلوك غير المرغوب فيه أو عدم حدوثه كلية عن طريق ربط السلوك غير المرغوب فيه بنتائج غير مرغوب فيها من قبل المرؤوس، مثلا حرمان الموظف الذي يحضر للعمل متأخرا بصفة متكررة من العلاوات أو الترقيات.

(1) عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، ( مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011)، ص

ث- مبدأ الإخماد أو التجاهل: وهو الذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض تكرار سلوك غير المرغوب فيه أو عدم حدوثه كلية عن طريق الربط بين السلوك غير المرغوب فيه بالامتناع عن تقديم حافز ايجابي وبالتالي تجاهل السلوك غير المرغوب فيه على أمل أن ينتهي مع الزمن، مثلا الامتناع عن امتداح المرؤوس أو عدم تزكيته للترقية عندما يكون هذا المرؤوس دائم الغياب.

رابعا: الأسس العلمية لعمليات التحفيز: من خلال ما تم عرضه من نظريات لتحفيز العاملين يمكن استنباط الأسس التي يمكن إتباعها من أجل تحفيز الأفراد العاملين، وتتمثل هذه الأسس فيما يلي: (1)

- 1- التعرف على الفروق الفردية فيما بين الأفراد: من حيث احتياجاتهم، أهدافهم ودوافعهم؛
- 2- استخدام لكل فرد الحافز المناسب لاحتياجاته وأهدافه ودوافعه؛
- 3- التحقق من عدالة النظام الإداري ونظام التحفيز؛
- 4- تحديد الأهداف بدقة؛
- 5- الحرص على تنمية ثقة الأفراد في الهدف والقيادة، وفي بعضهم البعض؛
- 6- الحرص على إتاحة الفرصة للتعبير عن أنفسهم وقدراتهم وأرائهم ومواهبهم؛
- 7- الحرص على التغذية العكسية الفورية؛
- 8- العمل على تدعيم العوامل الصحية لمنع شعور العاملين بالاستياء، وتدعيم العوامل المحفزة التي تجلب الشعور بالرضا والتحفيز؛
- 9- الاهتمام بطبيعة الوظيفة كأساس للتحفيز والحرص على تنوع المهارات، ووضوح هويتها وأهميتها، وتوفير حد من الاستقلالية للتنفيذ؛
- 10- التأكد من ارتباط كل من الجهد والأداء والتقدير وأهداف الفرد والمؤسسة ارتباطا كاملا وعادلا؛
- 11- الحرص على ربط الانجاز بالتقدير المادي أو المعنوي.

خامسا: فوائد الحوافز: يحقق النظام الجيد للحوافز فوائد عديدة منها: (2)

- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة إنتاج، مبيعات وأرباح؛
- 2- تخفيض الفاقد في العمل مثلا: تخفيض التكاليف، تخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى؛
- 3- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص حاجة التقدير والاحترام والشعور بالمكانة؛
- 4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة؛
- 5- جذب العاملين إلى المؤسسة ورفع روح الولاء والانتماء؛

(1) عبد الفتاح الخواجة، الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية، ( دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010)، ص 89.

(2) عادل ثابت، سيكولوجية الإدارة المعاصرة، ( دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008)، ص 98.

- 6- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن؛  
7- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

سادسا: **أنواع الحوافز**: تتنوع الحوافز التي تقدمها الإدارة للعاملين وكذلك تتنوع كميتها وتوقيتها وطرق إدارتها، ويمكن القول أنه بقدر ما يوجد من دوافع وحاجات عند الأفراد والجماعات، وبقدر ما توجد حوافز مختلفة لمقابلة هذه الدوافع والحاجات إلا أن أكثر التصنيفات الشائعة للحوافز وهي كما يلي:

**1- حسب طبيعتها**: وفق هذا الأساس فإن الحوافز تقسم إلى حوافز مادية وحوافز غير مادية (معنوية):

**1-1- الحوافز المادية**: وهي التي تأخذ شكل الزيادات في الأجور والعلوات والمشاركة في الأرباح

والمغادرات المدفوعة وتأمينات مادية مختلفة، حيث يعتبر المال من أهم أنواع الحوافز حيث يستطيع الفرد أن يبذل جهده في سبيل الحصول عليه لتلبية احتياجاته الشخصية والعائلية.<sup>(1)</sup>

**1-2- الحوافز المعنوية**: هي كل المحفزات ذات الجانب المعنوي، انطلاقا من الترفيه والمساهمة في

التسيير أو اتخاذ القرارات بواسطة طرق مختلفة، منها المشاركة في الحوار في إعداد الخطط والبرامج، وهي أكثر الطرق التي تتجه إليها المؤسسات مند وقت لضمان انضمام العمال إلى الأهداف العامة للمؤسسة، ومن بين الحوافز المعنوية العامة التي ترافقها عادة حوافز مادية نجد عملية الترقية في المناصب، والتي تمثل انتقال موظف أو عامل من منصبه الحالي إلى منصب أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات (حافز معنوي)، أو الحقوق والواجبات (حافز مادي عادة).<sup>(2)</sup>

**2- حسب من تنطبق عليهم**: وتنقسم إلى شكلين هي:

**2-1- الحوافز الفردية**: وهي تلك الحوافز والتي تهدف إلى تشجيع أفراد معينين لزيادة الإنتاج،

فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ، أو إعطاء هدية لأفضل طالب في القسم، كل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية، فالحوافز الفردية توجه للفرد وليس للجماعة ويكون الهدف منها هو النمو بمستوى الفرد وزيادة حدة التنافس بين الأفراد سعيا للوصول إلى نتائج ايجابية.<sup>(3)</sup>

**2-2- الحوافز الجماعية**: هي الحوافز التي تقدم لكافة أفراد المؤسسة أو لكافة العاملين في قسم معين،

وتهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق والتنسيق والتعاون بين العاملين بحيث يحرص

(1) محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، **الإدارة علم وتطبيق**، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط3)، ص 161.

(2) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 77.

(3) ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سابق، ص 192.

كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه، مما قد يلحق أضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، ومن أمثلتها تخصيص جائزة لأفضل قسم أو جماعة عمل.<sup>(1)</sup> ويمكن للإدارة أن تستعمل الأسلوبين مع الفردي والجماعي ولا تقتصر على أسلوب واحد وذلك لضمان التنافس الفردي الايجابي وروح الفريق في وقت واحد.

### الفرع الثاني: الأجور.

لضمان سيرورة ونجاعة المؤسسة وتحسين إنتاجيتها، فإنه ينبغي على إدارة الموارد البشرية تحديد نظام فعال للأجور، يضمن المطابقة الصارمة للتشغيل والتكاليف المنبثقة عنه (الأجور) مع مستويات نشاطها، والتي من شأنها إنتاج قيم مضاعفة تساهم في عملية تطويرها وتنميتها.

### أولاً: تعريف الأجور.

يعرف الأجر بأنه: " الدخل الذي يتقاضاه العامل، أو الدخل الذي يتحصل عليه مقابل تقديم عمل في عملية بيع أو شراء باعتبار العمل سلعة، كأى شيء آخر".<sup>(2)</sup> كما يعرف بأنه: "ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المؤسسة، وله وجهان: الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المؤسسة وتحصل على مقابل لها في شكل إنتاجية الفرد، والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري، لسد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمؤسسة، كما أنه أداة للربط بين العنصر البشري من جهة، والمؤسسة من جهة أخرى، في عملية بيع وشراء العمل، فالفرد يقوم ببيع عمله للمؤسسة لقاء الأجر والمؤسسة تشتريه منه لقاءه أيضاً"<sup>(3)</sup> بصفة عامة فإن: الأجر يعتبر ذلك المبلغ المالي الذي يتحصل عليه الفرد العامل لقاء الخدمات التي يقدمها للمؤسسة التي يعمل بها.

ثانياً: أهداف الأجور: تسعى المؤسسة من وراء تصميم نظام للأجور إلى تلبية المتطلبات التالية:<sup>(4)</sup>

- 1- تلبية متطلبات العاملين وحاجاتهم في الضمان والأمان الوظيفي والمكانة؛
- 2- تحفيز العاملين لرفع مستويات الأداء والإنتاجية لديهم؛
- 3- التوازن مع قدرات المؤسسة المالية والرشد في تحمل التكاليف؛
- 4- بلوغ المستوى المنافس في استقطاب وتعيين أصحاب الكفاءة لديها؛
- 5- الالتزام بالضوابط الحكومية والتشريعات الضريبية؛

<sup>(1)</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص 170.

<sup>(2)</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 45.

<sup>(3)</sup> عمرو وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية، (دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1991)، ص 123.

<sup>(4)</sup> فريد فهمي زيارة، مرجع سابق، ص 231.

## 6- تحقيق المستوى المطلوب من العدالة بين العاملين في المؤسسة.

ثالثاً: نظريات الأجور: عرف موضوع الأجور اهتماماً متزايداً من قبل الاقتصاديين والكتاب أمثال آدم سميث وريكاردو وماكس وغيرهم، ولكل منهم وجهة نظر نحو الأجور ومن أهم هذه النظريات:

1- نظرية حد الكفاف: وتقوم هذه النظرية على أساس أن ثمن العامل يتوقف عند المستوى الذي يكفي لبقاء العامل وأسرته عند حد الكفاف، بمعنى أن أجره العامل لا ينبغي أن يزيد عن الحد الضروري لإبقائه وأسرته أحياء في مستوى الكفاف، وذلك على أساس أن الأجر يساوي مقدار السلع الضرورية لتكاليف الحياة المعيشية اللازمة للعامل وأسرته، ويتفق المنظور الاقتصادي على إرجاع أصول هذه النظرية إلى أفكار آدم سميث وريكاردو والمرتبطة في هذا الشأن بأداء مالتوس، حيث يعتقد ريكاردو وأتباعه أن الأجور لا يمكن أن تخرج عن نطاق المستوى اللازم للمحافظة على الحد الأدنى من الحياة المعيشية للعامل.<sup>(1)</sup>

2- نظرية العرض والطلب: وفقاً لهذه النظرية فإن الأجور تتحدد عن نقطة تلاقي منحني العرض الكلي للعمل مع منحني الطلب الكلي على العمل، بمعنى أن الأجر يتحدد عند المستوى الذي يتحقق فيه التساوي بين الكمية المعروضة من العمل مع الكمية المطلوبة وبناء على ردود فعل أصحاب العمل فإن معدل الأجر يعود باستمرار إلى مستوى الإنتاجية الحدية إذ يتغير الطلب على العمل بشكل طردي مع الإنتاجية الحدية، وكلما انخفضت هذه الإنتاجية يتخلى أصحاب العمل عن العمال والعكس صحيح في حالة ارتفاعها، بمعنى أن هناك علاقة طردية في الأجر وجانب العرض من القوى العاملة، حيث يؤدي انخفاض الأجر إلى انخفاض المعروض من العمالة ومن ثم ظهور نقص في بعض نوعيات العمالة، وعندما تشدد المنافسة بين المؤسسات تضطر إلى تقديم إجراءات لجذب العمالة وهكذا.<sup>(2)</sup>

3- نظرية المساومة الجماعية: تركز هذه النظرية على أفكار ماكس الذي دعا إلى ضرورة التكفل بالعمال لمواجهة الرأسمالية، فالمساومة الجماعية تعد السبيل لضمان تحقيق مكاسب لا تستطيع المساومة الفردية تحقيقها، وتفترض هذه النظرية وجود حد أعلى وحد أدنى بمعدلات الأجور، بحيث تتعدد الأجور بين هذين الحدين وهذا بالاستناد إلى حاجة العمل الملحة للعمال واضطرار العمال بدورهم إلى قبول الوظائف المعروضة ليتمكنوا من الحصول على أجزائها من أجل إشباع حاجاتهم المختلفة، والمعدلات التي سوف تحدد فيها بين هذين الحدين تعتمد على حد كبير على قوة التفاوض والمساومة بين الطرفين، كما أن هذه المفاوضات التي تتم بين الأطراف المعنية تتأثر بعدة اعتبارات اقتصادية

(1) علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 225.

(2) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 50.



وسياسة منها: قوة الاقتصاد، قدرة المؤسسات على المنافسة ومستوى المعيشة السائد، قوة النقابات واستقلاليتها.

ويمكن القول بأن هذه النظرية تعتمد على أن النقابات العمالية التي باستطاعتها أن تحرك العامل الاجتماعي الذي يحدد مستوى المعيشة وأن تغيير في العادات والتقاليد التي تحدد أيضا مستوى المعيشة ومن هنا تصبح هذه النقابات ذات تأثير عند قيامها بالمساومة على تحسين الأجور.<sup>(1)</sup>

رابعا: طرق دفع الأجور: يتم دفع الأجور وفقا لعدد من الطرق نذكر منها: <sup>(2)</sup>

1- الأجر باليومية: ويرتبط أجر الفرد هنا بالمدة التي يعملها، بحيث من خلال هذه الطريقة يتم دفع الأجر للفرد العامل باليوم أو بالساعة أو بالأسبوع أو الشهر، وما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى وذلك لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء.

2- الأجر بالقطعة: ويرتبط أجر الفرد العامل وفق هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية، وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر، الحيوية والصحة، وتلقي هذه الطريقة عبء الإنتاج على العمال أنفسهم، فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم.

3- الأجر على حسب الخبرة في العمل: وفي هذه الطريقة كلما كانت خبرة الفرد العامل كبيرة كلما كان أجره عاليا، ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في المؤسسة.

4- الأجر حسب احتياجات الفرد: وحسب هذه الطريقة يزداد أجر الفرد العامل بزيادة احتياجاته، ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

#### المطلب الرابع: المسار المهني.

إن موضوع المسار المهني يحتل أهمية خاصة لدى جميع الموارد البشرية، هذا نظرا للتطورات التي تشهدها بيئة العمل، والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبه الموارد البشرية والتغيرات التكنولوجية، ويعد ذلك أحد التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة وذلك بغية حشد واستغلال مواردها البشرية أفضل استغلال.

(1) علي غربي وآخرون ، مرجع سابق ، ص226.

(2) هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، ( دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007)، ص ص 26-27.

### الفرع الأول: تعريف المسار المهني.

هناك عدة تعاريف أعطيت للمسار المهني:

يعرف المسار المهني بأنه: " مجموعة الأدوار أو الوظائف التي يتقلدها الفرد خلال حياته الوظيفية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه، ويتضمن ذلك كافة الأعمال التي يؤديها الفرد بما فيها الأعمال التطوعية والخاصة أو العامة على حد سواء ".<sup>(1)</sup>

ويعرف كذلك بأنه: " المراكز الوظيفية المتنوعة والمتتالية التي يتقلب الفرد عليها أفقياً و رأسياً على مدى حياته العملية وحتى تقاعده، سواء كان عاملاً أو مهندساً أو طبيباً أو اختصاصياً في الموارد البشرية أو التسويق أو مديراً، وقد يشمل المسار المهني للفرد أكثر من وظيفة تكمن في مؤسسة واحدة أو في عدة مؤسسات، في مجال نشاط واحد أو في عدة مجالات ".<sup>(2)</sup>

ويعرف بأنه: " تحقيق التوافق بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمؤسسة على مدار حياة الفرد الوظيفية ".<sup>(3)</sup>

كما يعرف المسار المهني على أنه: " تتابع المحطات التي يقف عندها الموظف من تثبيته إلى غاية خروجه من المؤسسة ".<sup>(4)</sup>

### الفرع الثاني: خصائص المسار المهني.

من خلال تعريف المسار المهني يمكن أن نستخلص الخصائص التالية:<sup>(5)</sup>

- 1- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله المهني شريطة أن يكون ذلك مقروناً بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك؛
- 2- يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات، المهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المؤسسة لتوفيرها له لشغلها؛
- 3- إن المسار المهني يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات؛

(1) إبراهيم أحمد الطراونة، عادل خميس البلوشي، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية الأردنية، مؤتمراً للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثالث 2010، الأردن.

(2) أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، ( الناشر هو المؤلف، مصر، 2002)، ص 323.

(3) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 212.

(4) عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005)، ص 136.

(5) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 213-214.

- 4- لوضع المسار المهني يستلزم أن تمارس المؤسسة العديد من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين، التأهيل والتدريب، الترقية والنقل، إنهاء الخدمة، كذلك قرارات الإشراف، الانتداب، وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار المهني لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته؛
- 5- العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات، قدرات الفرد وتوقعاته، واحتياجات المؤسسة وأهدافها؛
- 6- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد وخطط المؤسسة في تشغيل العمالة؛
- 7- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار مهني فعال؛
- 8- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار حيث يقع على الفرد عبئ المساعدة في تأهيل نفسه، تنمية قدراته، تطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات ؛
- 9- تساهم المسارات المهنية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة؛
- 10- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة المهنية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.

### الفرع الثالث: أهمية المسار المهني.

- يعتبر المسار المهني شكل من أشكال الاهتمام بالموارد البشرية، حيث تظهر أهميته فيما يلي: (1)
- 1- ضمان توفير الكفاءات المتميزة مستقبلاً؛
  - 2- تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة؛
  - 3- مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد؛
  - 4- تشجيع تنوع الثقافات؛
  - 5- تحسين سمعة المؤسسة؛
  - 6- تجنب تقادم المهارات.

(1) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص378.

الفرع الرابع: أسباب الاهتمام بالمسار المهني.

إن هناك الكثير من الأسباب التي تدعو المؤسسات للاهتمام بمسيرة التقدم المهني ونموه للموظفين، ومن بين هذه الأسباب ما يلي: (1)

- 1- تزايد المستويات العلمية للعاملين في السنوات الأخيرة مما يعني في المقابل ازدياد طموحاتهم الوظيفية والحصول على مستويات وظيفية أفضل؛
- 2- تؤدي برامج التطوير المهني إلى زيادة قابلية المؤسسة في الحصول والاحتفاظ بالعناصر البشرية الماهرة والطموحة؛
- 3- إن المؤسسات التي تخطط لموظفيها مستقبلاً المهني تكون أكثر جاذبية للأفراد الماهرين من تلك المؤسسات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر؛
- 4- تساعد برامج تخطيط التطوير المهني المؤسسة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي ستمكنكم من الوصول إلى هذه المناصب؛
- 5- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتطوير المهني وإتاحة الفرصة للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة وكلما أدرك الموظفون قوة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج المهني كلما زاد إخلاصهم للمؤسسة؛
- 6- كلما اهتمت المؤسسة بالتطوير والتقدم المهني بأساليب علمية وموضوعية انخفضت معدلات دوران العاملين ومعدلات التغيب، وكذلك تجنبت في المستقبل حالات التكسب والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف وهذا ينعكس في النهاية على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل، وعلى تقليل تكلفة العمالة؛
- 7- إن المزايا السابقة في حالة تحققها ستعمل على تحقيق أهداف الأفراد من خلال ما توفره المؤسسة لهم من فرص للنمو والرضا عن العمل وتحقيق أهداف المؤسسة عبر تحقيق الإنتاجية والربح، ذلك لأن تخطيط المسار المهني يعمل على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب الأمر الذي يساعد على تحقيق الهدفين معاً.

(1) عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص ص 211-212.

## الفرع الخامس: مفهوم تخطيط المسار المهني.

يعرف تخطيط المسار المهني بأنه: " تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها".

كما يعرف بأنه: " تلك العملية التي تؤديها المؤسسة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية ومن هنا فإن أهداف تخطيط المسار الوظيفي هي: تحقيق توافق بين الفرد والوظيفية". (1)

## الفرع السادس: من يقوم بهذا النشاط؟

هناك عدة أطراف ضليعة فيما يجب أن يتم في تخطيط المسار المهني، فالفرد هو الأقر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما، ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق هذه الآمال بالقدرات، أما المؤسسة ممثلة في مدير الموارد البشرية، فهي مسؤولة عن اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد والوظيفة، ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها وتنفيذها، أما المدير التنفيذي فله دور مهم في ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد والوظيفة، والتوصية لمدير الموارد البشرية بإجراء ما، أو نصح الفرد في اتجاه محدد. (2)

وتتلخص مختلف المهام التي يقوم بها كل طرف من أجل تخطيط المسار المهني في الجدول الموالي:

(1) أحمد السيد كردي، تنمية المسار الوظيفي، موقع موسوعة الإسلام والتنمية: www.investintech.com، 2010، ص 5.

(2) مصطفى كريم، المسار المهني: المفهوم والأهمية، مقال منشور على مفكرة الإسلام: http://www.islammemo.cc، بتاريخ 2010/01/24، تاريخ زيارة الموقع: 2013/09/01 على الساعة: 11:55.

الجدول رقم(02): مهام الأطراف المخططة للمسار المهني.

إدارة الموارد البشرية	المدير التنفيذي	الفرد نفسه
<p>1- وضع نظام لتخطيط وتنمية المسار المهني.</p> <p>2- تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة أي أختلالات في التوافق بين الفرد ووظيفته.</p> <p>3- تدريب المديرين التنفيذيين على النصح والمشورة.</p> <p>4- مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم.</p> <p>5- ممارسة بعض الوسائل الخاصة بالمسار المهني مثل النقل والترقية والتدريب وغيرها.</p>	<p>1- ملاحظة المرؤوسين للتعرف على مدى التوافق مع وظائفهم.</p> <p>2- تقديم النصح والخبرة والمشورة.</p>	<p>1- التبصر بالآمال الوظيفية</p> <p>2- التعرف على القدرات والإمكانيات والمهارات المتاحة.</p> <p>3- التبصر بالحلول المناسبة ومعرفة كيفية تنفيذها.</p>

المصدر: مصطفى كريم، المسار المهني: المفهوم والأهمية، مقال منشور على مفكرة الإسلام: <http://www.islammemo.cc> ، بتاريخ 2010 /01/24 ، تاريخ زيارة الموقع: 2013/09/01 على الساعة: 11:55.

## المبحث الثالث: ماهية تثمين الموارد البشرية.

لقد أصبح عدم اليقين الذي يسود محيط المؤسسة مصدر تهديد لمكانتها في السوق، ومن مظاهر عدم اليقين الذي يميز محيط المؤسسة نجد تقلب توقعات العملاء، تنوع المؤسسات المنافسة في السوق، قصر دورة حياة المنتج، التطور التكنولوجي الحاد، وعدم القدرة على التنبؤ بدخول المنتجات أو الخدمات الجديدة إلى أسواق المؤسسة، هذا ما أدى بالمؤسسة إلى تبني كافة الإجراءات التي تسمح لها بالتكيف بسرعة مع هذه التطورات والتغيرات الخارجية والداخلية، ومن هذه الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسات هناك الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعد الركيزة الأساسية لتطوير المؤسسة واستمرارها، فبالرغم من التطور التكنولوجي الذي وصل إليه العالم مازال العنصر البشري أساس التطور وهو الذي يتحكم في التقنيات والآلات، وهو من قد يكون سببا في نجاح أو فشل المؤسسة وعدم تحقيقها لأهدافها، وعليه فإن المؤسسة ملزمة بتثمينه وفق هذا المنظور، ومن هنا يتبادر للذهن سؤال وهو كيف للمؤسسة أن تثمن العنصر البشري وقبل هذا لماذا تثمنه؟

وإن المؤسسة وفي سعيها لتثمين مواردها البشرية تحاول كسب ولاءهم وانتمائهم، كذلك تحاول تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لديهم.

## المطلب الأول: تعريف تثمين الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية ركيزة أساسية للنهوض بالمؤسسة وتطويرها وذلك بغية اندماجها في المحيط الذي تنشط فيه، بالإضافة إلى المساهمة في رفع التحديات التي تفرضها العولمة والنتافسية الدولية، وهذا باعتبار المورد البشري المساهم الأول في التقدم وخلق الثروات للمؤسسة، ونظرا لدوره في تسيير باقي الثروات في المؤسسة والدور الفعال الذي يلعبه في عملية تسييرها، وفي ظل هذا بات من الضروري على المؤسسة أن تسعى لخلق مناخ جيد ومناسب لعمله، وكذا تعزيز مختلف الجهود لتثمينه وتقدير جهوده.

وإذا كان التثمين هدفه الرقي بالعنصر البشري باعتباره العنصر الأهم داخل المؤسسات كيفما كان نوعها أو حجمها، فإنه في جوهره يؤكد على محاولة مسايرة التحديات التي تطرحها المتغيرات العالمية على كل المؤسسات، وعلى هذا الأساس نجد أن الارتقاء بالعنصر البشري معناه مسايرة التحديات العالمية بنوع من الإيجابية والتحكم والتبصر.

ويعرف تثمين الموارد البشرية بأنه: " إعطاء وزيادة قيمة للموارد البشرية على أساس خدماتهم المستقبلية للمؤسسة، وتقدير قيمة العاملين بقيمتهم الحالية، كذلك بقيمة الخدمات التي من المتوقع أن تصدر عنهم خلال تواجدهم بالمؤسسة لفترة معينة".<sup>(1)</sup>

كما يعرف تثمين الموارد البشرية بأنه: "جميع الإجراءات المطلوب من المؤسسة القيام بها والتي تؤدي من ناحية إلى إثراء المورد البشري بمجموعة من المعارف، المعارف العملية ومعارف التحلي وذلك من أجل الراحة

<sup>(1)</sup>www.Businessdictionary.com.

النفسية والمادية للمورد البشري في عمله، ومن ناحية ثانية وجود الاعتراف الاجتماعي المتعلق بالوضعية المهنية ووجود فوائد لهذه الوضعية".<sup>(1)</sup>

ويعرف بأنه: " تعبئة الطاقات البشرية من أجل الأداء التنظيمي والاقتصادي، ولقد كانت تحدد في السابق عن طريق سياسة التكوين وتسيير المسار الوظيفي للموارد البشرية".<sup>(2)</sup>

كما يعرف تثمين الموارد البشرية بأنه: " الاستخدام المتكامل للسياسات والإجراءات والممارسات الإدارية لتوظيف، صيانة وتعزيز وتطوير مهارات الموارد البشرية بالمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها، هذا التطوير يركز على ستة مجالات رئيسية هي: قدرات الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، السياسات والممارسات المتعلقة بالأفراد، وبيانات عن الموارد البشرية وتسيير الأداء والتكوين".<sup>(3)</sup>

كما يعرف تثمين الموارد البشرية بأنه: " تلك العملية أو الفعل الذي تقوم به المؤسسة والذي تسمح من خلاله لكل فرد بالمؤسسة المشاركة في إيجاد قيمته الخاصة".

وفي الواقع العملي أو الميدان يمكن إعطاء مصطلح آخر لتثمين الموارد البشرية ألا وهو الاعتراف، وفي هذه الحالة : التثمين/الاعتراف هو حالة نفسية للموارد البشرية يشعرون من خلالها بأنهم مفيدون للمؤسسة التي يعملون فيها، بحيث يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وبأنهم عناصر فاعلة في بيئة العمل.<sup>(4)</sup>

ومما سبق يمكن القول بأن تثمين الموارد البشرية هو: " تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بكيفية زيادة ورفع قيمة المورد البشري بالمؤسسة وهذا باعتباره مصدراً أساسياً من مصادر الإنتاج داخل المؤسسة، وتسمح لمواردها البشرية في المشاركة في هذه العملية من أجل إيجاد قيمتهم الخاصة".

وتثمين الموارد البشرية يمكن أن يعبر عنه بطريقة ملموسة من خلال ثلاثة أنواع من الإجراءات التكميلية:<sup>(5)</sup>

➤ تقدير خصائص الموظفين من خلال التقييم، والتطوير الوظيفي؛

➤ تطوير وتدريب الموارد البشرية (التدريب والتعلم التنظيمي)؛

➤ توفير المناخ المناسب للعمل من خلال تحسين ظروف العمل (الظروف المادية والنفسية للعمل).

إذن أن مصطلح التثمين لا يعني تقييم المورد البشري بمال أو شيء آخر، وإنما يعني إعطاءه القيمة الحقيقية التي يستحقها لكونه أهم عامل في الدورة الإنتاجية وباعتباره وسيلتها وهدفها في نهاية المطاف، لما يمتلك في داخله من قيم وقوى غير مادية تدفعه إلى إحداث التغيير والتطوير والإبداع.

<sup>(1)</sup>Bezeidane Sidi Mohamed, **La gestion de ressources humaines**, fiche de lecture, ed : Economica, 2003.

<sup>(2)</sup>Odile Marie Le Ny, **La politique de valorisation des ressources humaines: un facteur de compétitivité des P.M.E**, Institut Universitaire de Technologie de Poitiers, Lille , France.

<sup>(3)</sup>**Outil d'évaluation de la valorisation des ressources humaines**, cover : Le Management ,un supplément du management , Volume8, n=°1, 1999,p2, [http:// www.dissertationsgratuites .com](http://www.dissertationsgratuites.com).

<sup>(4)</sup>Ali Serhani, **Valorisation des ressources humaines quelque piste pour réussir**, [www.lavieeco.com](http://www.lavieeco.com).

<sup>(5)</sup>Virginie Gallego , Lynda Saoudi , **Valoriser le potentiel humain dans une perspective d'ancrage territorial** , Université Montpellier,2009 ,France.



**المطلب الثاني: أهمية تثمين الموارد البشرية.**

يعتبر تثمين الموارد البشرية في الوقت الحالي تحدي للمؤسسة أين المنافسة الشرسة والتغيرات في المحيط هي السمة الغالبة، بحيث إن اكتساب والاحتفاظ بأفضل المواهب أصبح أمر يصعب تحقيقه كما كان في السابق، لهذا شرعت المؤسسة على وجه الاستعجال في تثمين مواردها البشرية وهذا من أجل تحسين قدرتها في جذب وتوظيف والاحتفاظ بأفضل المهارات والمواهب.

إن تثمين الموارد البشرية يساعد المؤسسة على تنفيذ مجموعة من السياسات، الممارسات والنظم التي تعزز المهارات وتحفز الأفراد العاملين لتحقيق أعلى مستوى من الأداء، وإن تثمين الموارد البشرية مهم بالنسبة للمؤسسة وهذا باعتبار الموارد البشرية شريك استراتيجي لتطوير استراتيجيات المؤسسة.

وإن تثمين الموارد البشرية يركز على فكرة أن الأهداف التنظيمية والاحتياجات الفردية هي متوافقة ومكملة لبعضها البعض بدلا من كونها متناقضة.

ولتثمين الموارد البشرية أهمية قصوى في المؤسسة لما له من نتائج على أداء الأفراد بالمؤسسة، وبالتالي أداء المؤسسة، وتكمن أهمية تثمين الموارد البشرية فيما يلي: (1)

**الفرع الأول: أهمية تثمين الموارد البشرية بالنسبة للأفراد العاملين.**

- 1- تحقيق الإنصاف بين أجور الأفراد العاملين ومستوى المسؤوليات؛
- 2- مساعدة الأفراد العاملين على فهم كيفية ربط عملهم مع رسالة وقيم المؤسسة؛
- 3- يساعد العاملين على شعورهم أكثر بالتحفيز والحماس؛
- 4- يزيد من الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.

**الفرع الثاني: أهمية تثمين الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة.**

- 1- يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؛
- 2- يزيد من مستوى أداء الأفراد العاملين وبالتالي ارتفاع أداء المؤسسة والإبداع في إنتاجيتها؛
- 3- الاستعمال الفعال لمهارات ومعارف الأفراد العاملين؛
- 4- الاقتصاد في مستوى التكاليف من خلال تحسين كفاءة وإنتاجية الأفراد العاملين؛
- 5- تحسين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير.

(1) La valorisation des ressources humaines, <http://www.grh.ma>.

## المطلب الثالث: أهداف تثمين الموارد البشرية.

إن أداء وفعالية المؤسسة مرتبطان أوثق الارتباط بمستوى مردودية العنصر البشري المكون لها، فالموارد البشرية تعد ركيزة أساسية للنهوض بالمؤسسة وتأهيلها للاندماج في محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمساهمة في رفع التحديات التي تفرضها المنافسة الشديدة، ومنه فإن مسار المؤسسة مرهون بمستوى النهوض بتسيير الموارد البشرية من خلال تعزيز مهاراتها، الرفع من مستوى أدائها، وتدعيم قدراتها على الابتكار والإبداع، ومن منطلق هذا الوعي بما يجب أن تحظى به من عناية كاملة مسألة تنمية وتطوير القدرات البشرية من قبل المؤسسة، وبما ينبغي أن يحتله تأهيل الموارد البشرية في عملية تسيير المؤسسة، فقد جعلت المؤسسة تثمين الموارد البشرية مرتكزا أساسيا وعملا حاسما في نجاح المؤسسة، ويعد تثمين الموارد البشرية بعدا خاصا وأساسيا في عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية لما له من آثار إيجابية على نفسية الأفراد العاملين ومعنوياتهم، ومن الدوافع التي تساهم مساهمة كبيرة في دفع الموارد البشرية على العمل أكثر نجد إشعارهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وأن العمل منهم وإليهم، بالإضافة إلى إشعارهم بأن المشاركة في أداء العمل بجهد أكبر وبالتالي الأداء الأحسن يضمن تحقيق أهدافهم الشخصية أيضا، كذلك التقدير والثناء والإشادة بالصفات الإيجابية في الأفراد العاملين والسعي لنشرها بين الآخرين وتقدير النجاحات، فبالرغم من أن النجاح يستحق أن يمدح ويذكر بنفسه دائما إلا أن ذكره بشكل خاص من قبل المدير بين الأفراد العاملين يزيده احتراما وتقديرا كما يزيد المؤسسة تماسكا فضلا من زرع الأسوة الحسنة بين العاملين، وغيرها من الأساليب التي تستعملها المؤسسة من أجل كسب ولاء وانتماء مواردها البشرية، وفي نفس الوقت سعيها لتثمين مواردها البشرية، وتهدف المؤسسة من خلال قيامها بهذا العمل إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها نذكر مايلي:

- 1- الاعتراف بفضل الأفراد العاملين الذين كانوا سببا في نجاح المؤسسة؛
- 2- محافظة المؤسسة على سمعتها في السوق وعلامتها التجارية؛
- 3- تدعيم موقع المؤسسة في السوق من خلال الاستثمار في مواردها البشرية؛<sup>(1)</sup>
- 4- رفع المعنويات وزيادة الإحساس بالرضا والانتماء والتقدير في نفوس الأفراد العاملين بما يزيد من الحرص والالتزام والإتقان ويرفع من مستوى ثقة الفرد العامل في نفسه أولا ثم في مؤسسته ثانيا؛
- 5- زيادة التحكم أكثر فأكثر في الارتباطات والعلاقات مع مختلف مكونات محيط المؤسسة، لأن عملية التثمين تولد للمؤسسة مهارات من شأنها إدارة هذه الارتباطات والعلاقات لصالح المؤسسة؛
- 6- زيادة الوعي والإدراك بالظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة وبمستجدات الصناعة ومتطلبات البقاء؛
- 7- تحقيق الاستقرار المهني وزيادة الارتباط والحاجة المتبادلة بين المؤسسة والفرد العامل؛

<sup>(1)</sup> حفيظ صوالي، تثمين دور الموارد البشرية وكرم عماله: استثمارات في الأفق ومقر جديد لعمود بوعلام، مقال منشور في جريدة الخبر الجزائرية، 18 مارس 2012، الجزائر.

8- زيادة إنتاجية اليد العاملة بما يؤثر في التحكم في التكاليف مستقبلاً؛

9- بث روح التجديد والحركة وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.<sup>(1)</sup>

#### المطلب الرابع: أساليب تثمين الموارد البشرية.

إن المؤسسة وإيماناً منها بأهمية العنصر البشري في تطورها ورفقها فإنها تسعى دوماً إلى المحافظة عليه وكسب رضاه بأي طريقة مهما كان نوعها، ومن هذه الطرق سياسة التثمين التي من خلالها تحاول المؤسسة من جهة إثراء المورد البشري بمجموعة من المهارات وذلك من أجل الراحة النفسية والمادية له في عمله، ومن جهة أخرى توفير الاعتراف الاجتماعي المتعلق بالوضعية المهنية، ولتطبيق هذه السياسة فإنها تستعمل عدد من الأساليب من أهمها: التمكين، الترقية، المكافآت، الاعتراف والتكوين، وسنتناولها في هذا المطلب باختصار، وسنستعرضها بالتفصيل في الفصل الثالث:

1- **التمكين:** تستعمل المؤسسة التمكين بغرض إظهار القدرات والطاقات الكامنة لدى أفرادها العاملين،

فبمنحهم الصلاحيات لتأدية مهامهم فهي بذلك تحررهم من الضغوطات، وتعطيهم كافة الحريات للتصرف وأداء أعمالهم الموكلة لهم، وهو يعبر في جوهره عن مدى ثقة المؤسسة بأفرادها، بحيث يعد أسلوب فعال لتثمين الموارد البشرية في المؤسسة، لما له من قدرة على إظهار قيمة وقدرة المورد

البشري، وهو يعبر عن مدى ثقة المؤسسة بأفرادها العاملين، ويعرف التمكين بأنه: "العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية للقيام بوظائفهم".<sup>(2)</sup>

2- **الترقية:** تعتبر الترقية إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية التي تستخدمها لتحقيق العديد من المزايا من

أهمها إشباع طموحات ورغبات الأفراد العاملين في التقدم والتحرك في المسار الوظيفي، كما تستعملها المؤسسة في تثمين مواردها البشرية وإعطائهم القيمة التي يستحقونها، فالمؤسسة عند قيامها بترقية أي عامل لديها فهي بذلك تعترف بمهاراته وقدراته، وتسمح له بالعمل على تطويرها، كما تكافئه على مجهوداته الكبيرة من خلال منحه منصب أعلى وبأجر أعلى يتلاءم مع قدراته ومهاراته التي يتوفر عليها، فهي أسلوب ناجح تستعمله المؤسسة لتثمين مواردها البشرية بغرض المحافظة عليهم من التسرب إلى خارج المؤسسة.

3- **المكافآت:** إن المؤسسة تقوم بمنح المكافآت لأفرادها العاملين بغرض تثمين مجهوداتهم وقدراتهم،

فالمكافآت تعد وسيلة فعالة في مجازات الفرد العامل عن أعماله المتميزة التي قام بها مقارنة مع زملائه، فمنح المؤسسة للمكافآت بشكل عادل يؤدي إلى تحسين أداء أفرادها وبالتالي تحسين أداء المؤسسة

(1) بالاعتماد على: إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار، دور التكوين في تنمية وتثمين الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، فيفري 2005، جامعة بسكرة.

(2) زكريا مطلق الدوري و آخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010)، ص342.

ككل، بمعنى أن المؤسسة عندما تقدم المكافآت تحفز مواردها البشرية على بذل المزيد من الجهود من أجل الحصول على المكافآت، وهذا لأن الفرد بطبيعته البشرية يسعى دوماً إلى كسب المزيد.

**4- الاعتراف:** من الأساليب المتاحة أمام المؤسسة بغرض تثمين مواردها البشرية نجد الاعتراف الذي يعتبر من أنجح الأساليب، فالاعتراف هو وسيلة تستعمل لإظهار قيمة الموارد البشرية داخل المؤسسة، فممارسة الاعتراف يمكن أن يترجم بعبارات أو تصرفات بسيطة جداً لكن تأثيرها الإيجابي يكون كبير على نفسية المورد البشري، فبالاعتراف يمكن للمؤسسة أن تتحكم بمواردها البشرية وتمنحهم شعوراً بالأهمية داخل المؤسسة وبذلك تكسب ثقتهم وولائهم، بالفرد بطبيعته يحب أن يكون محل اهتمام، والمؤسسة باعتمادها سياسة الاعتراف فإنها تكسب مواردها البشرية.

**5- التكوين:** ويعرف التكوين بأنه: "عملية منظمة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته لتمكينه من أداء وظيفته، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها"<sup>(1)</sup>، وتستعمله المؤسسة من أجل تثمين مواردها البشرية، فبقيام هذه الأخيرة بعملية التكوين فإنها بذلك تعزز نقاط القوة وتقضي على نقاط الضعف لدى موارد البشرية، فالتكوين في أساسه هو عملية فعالة لتثمين الموارد البشرية وزيادة قدراتهم ومعارفهم.

(1) أكتف عبد المجيد الصرايرة، رويدة خلف الغريب، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4، 2010، الأردن، ص 500.

## خاتمة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة، ويعتبر نجاح أي مؤسسة مرهون بوجود أفراد قادرين على بذل جهود جبارة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، ولكي تضمن المؤسسة ولاء أفرادها وجب عليها أن تقوم بتثمين طاقات وقدرات هؤلاء الأفراد، وتعتبر عملية تثمين الموارد البشرية عملية هامة جداً لتعبئة الطاقات البشرية من أجل الأداء التنظيمي والاقتصادي، بالإضافة إلى ضمان الراحة النفسية للأفراد العاملين وجعلهم يشعرون بأنهم مفيدون للمؤسسة التي يعملون فيها، وأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وبأنهم عناصر فاعلة في بيئة العمل.

**الفصل الثاني:**

**تقييم الممارسات**

تمهيد:

تشكل الموارد البشرية الثروات الحقيقية للمؤسسات بلا منازع، وهذا كونها تلعب أدواراً حيوية في صنع ونجاح المؤسسات، لهذا بادرت المؤسسات إلى بذل كافة الجهود التي من شأنها الارتقاء بهذه الموارد والمحافظة عليها، ومن الجهود المبذولة في سبيل الحفاظ على الموارد البشرية وتطويرها عملية تقييم المهارات التي تعتبر عملية حيوية تقوم بها المؤسسة لصيانة مواردها البشرية وكذا من أجل استعمالها كمصدر للمعلومات في العديد من أنشطة المؤسسة، إذ أن عملية تقييم المهارات في أي مؤسسة من شأنها أن تسهم بوصول هذه المؤسسة إلى القرار السليم، وبالوقت ذاته يتيح التقييم الصحيح والسليم الفرصة للمسير من وضع المهارات المناسبة في مكانها الصحيح وليس العكس، إذ إن التقييم بشكل عام عندما يطبق بطريقة جيدة ينعكس ايجابياً على المؤسسة المعنية من منطلق اختيار الأفضل والأكفأ إلى مواقع العمل، وكلما كان التقييم موضوعياً وحيادياً ودقيقاً كلما جاءت النتائج أكثر ايجابية لدى أصحاب القرار، وإن التقييم في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها هو بهدف الارتقاء والتطور وليس للعقاب، وهذا لكون تقييم المهارات هو عبارة عن حصر لنقاط القوة ونقاط الضعف، فانطلاقاً من هذا التقييم يتم اتخاذ إجراءات من شأنها تكريس نقاط القوة وتعزيزها، وإيجاد الحلول المناسبة لنقاط الضعف للقضاء عليها، وبالتالي إزالة كل المشكلات والمعوقات التي تحد من تطوير المورد البشري وبالتالي المؤسسة، وهذا باعتبار المورد البشري الدعامة التي تقوم عليها المؤسسة، وسنحاول خلال هذا الفصل التعرف على عملية تقييم المهارات من خلال الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم، وسيتم ذلك من خلال التعرض للنقاط التالية:

- ✓ المبحث الأول: ماهية المهارات.
- ✓ المبحث الثاني: تسيير المهارات.
- ✓ المبحث الثالث: ماهية تقييم المهارات.
- ✓ المبحث الرابع: أهم أدوات تقييم المهارات.

## المبحث الأول: ماهية المهارات.

تحتل الموارد البشرية صدارة الاهتمام في أي مؤسسة باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطور، فلقد أصبحت المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل تركيبة من الموارد البشرية وهذا لكونها تمتلك أهم عنصر قادرة على المنافسة والتفرد من خلاله ألا وهو عنصر المهارات، لهذا أضحت تسعى جاهدة من أجل العمل على تطويرها وتتميتها لما ستحققه لها من تميز في محيطها، وتمكنها من مواجهة تحديات التنافسية وسبق مختلف التغيرات.

## المطلب الأول: مفهوم المهارات وتطوره.

لقد تزايد الاهتمام بالموارد البشري لكونه مورد هام في المؤسسة، فهو يمثل جوهر أداة التنمية والتطوير والوسيلة الأساسية للقيام بذلك، وهذا باعتباره يتميز بأهم مصدر للقيام بذلك ألا وهو عنصر القدرات والمهارات، إذ أن كل الإمكانيات الطبيعية، المالية والفنية مهما تعاضمت تصبح كما قليل الجدوى والفائدة ما لم تتوفر القدرات والمهارات البشرية التي تحسن استغلالها وتوظيفها.

## الفرع الأول: مفهوم المعارف.

تعد المعرفة النواة الأساسية للمهارات، إذ إن المهارات تعد مجموعة متراكمة لمختلف أنواع المعارف، فمختلف المهارات التي يمتلكها المورد البشري في الحقيقة ماهي إلا عبارة عن مجموع مكتسباته من المعارف، وهذا من خلال مختلف العمليات التي يقوم بها الفرد العامل سواء على مستوى المؤسسة أو خارجها من تعلم، تكوين، اتصالات مع أفراد آخرين وملاحظات لسلوكيات الآخرين، فما هي المعرفة؟ وما هي أهم أنواعها؟ تعرف المعارف بأنها نسيج من الخبرات والمعلومات والقدرات المعرفية الضمنية والواضحة، المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة. (1)

و عرفها Badaraco على أنها: "الحكمة والخبرة الهندسية ويمكن أن تتضمن التسويق والآداب وحتى الرياضة وتعتبر عامل مهم في نجاح المؤسسات كما يمكن بيعها أو استخدامها في تطوير منتج معين أو خلق منتجات جديدة أو تغيير العملية الإنتاجية أو أسلوب إدارة المؤسسات". (2)

كما تعرف بأنها: "الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي والتفكير الفلسفي والدراسات الميدانية والتطوير والمشروعات الإبتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن حيث تمثل مجموعة المعلومات القابلة للإستخدام في أي مجال من المجالات". (3)

(1) حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، (إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008)، ص 15.

(2) إنعام محسن حسن زويلف، أثر اقتصاد المعرفة في نظام الإبلاغ المالي دراسة تطبيقية في عينة من البنوك الأردنية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 5، فيفري 2008، جامعة الشلف، ص 226.

(3) عبد الله قنش، تكنولوجيا المعلومات والاتصال واقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية يومي 27/28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف.



أما فيما يتعلق بأنواع المعارف فقد قدمت تصنيفات عديدة لها من أهمها تصنيف I.Nonaka عام 1991 م؛ وهو الأكثر استخداماً حيث صنف المعارف إلى صنفين:

**1- المعرفة الصريحة (الظاهرة أو المرئية):** وهي المعرفة الرسمية، المرزمة، الصلبة المعبر عنها كماً وقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضاً المعرفة المتسربة لإمكانية تسريبها إلى خارج المؤسسة، نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية، (1) أي هي المعارف التي يمكن إيصالها وإبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو صريح.

**2- المعرفة الضمنية (الباطنية):** وتمثل الأساس المعرفي لبقية المعارف، إذ أنها المصدر لأي معرفة أخرى وبدونها لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة، ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية من تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد، وهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات لأنها تمثل قواعد التفكير المنظم والحديث والقدرة على الحكم، وهذا ما يحول دون ترميزها، أو إيصالها للآخرين (2)، فقد عرفها Allen بأنها المعارف التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشمل ما يكمن في نفس الفرد أي المعارف الفنية، المعارف الإدراكية، المعارف السلوكية، أي أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه، وهي بذلك ثمينة للغاية، وممتلك فريد يصعب على مؤسسات أخرى تقليده.

فهذا التصنيف يبين أن المعارف الضمنية تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الإنساني المتمثل في الخبرة والحس والتفكير والمهارات؛ إذ هي لا تتفصل عن الأفراد في سياق شخصية المؤسسة، وهي الشكل الأول لإنشاء أي معرفة جديدة.

أما المعارف الصريحة فتتمثل الجانب الصلب من المعارف، إذ تأخذ شكل القواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة وخبرة في تأدية أعمال المؤسسة مقارنة بالمنافسين. (3)

إن المعارف كونها مسجلة في الذاكرة الفردية والجماعية للأفراد تبقى كموارد تتعلق بالأفراد، وبالتالي يتطلب الأمر من العملية التسييرية أن توظف الإنتاج المستمر لتلك المعارف بهدف التنمية، التجديد والتطوير.

(1) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة "المفاهيم والاستراتيجيات"، (دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط2)، ص ص42، 43.

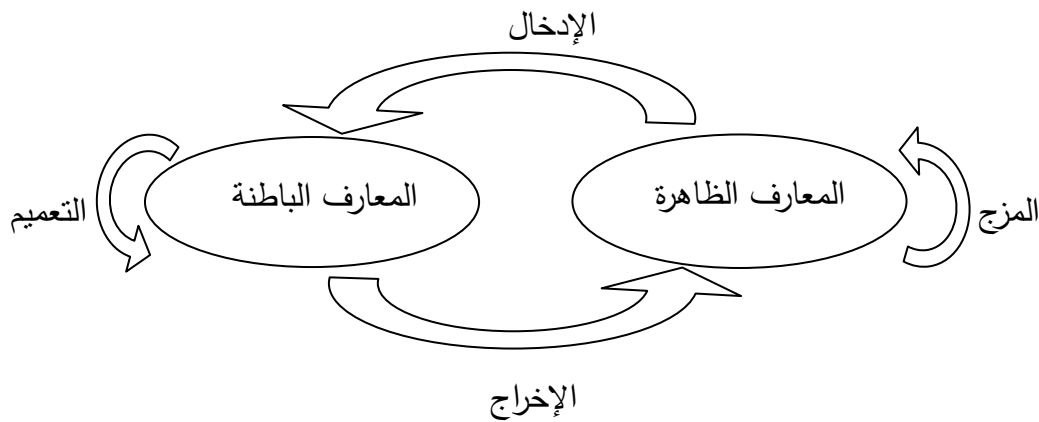
(2) علاء فرحان طالب، أميرة الحنابي، إدارة المعرفة، (دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009)، ص58.

(3) نجمة عباس، دور إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع في منظمات الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 23، ديسمبر

2010، جامعة باتنة، الجزائر، ص 73.

- وعلى هذا الأساس كون كل من Nonaka و Takondou نموذجا يتضمن أربعة كفاءات لتحويل ونقل المعارف بين الأفراد والتي أسسا عليها نظرتهما حول إنشاء المعارف في المؤسسة، وهذه الكفاءات هي: (1)
1. **الإدخال (Internalisation)**: وهو تحويل المعارف الظاهرية إلى معارف باطنية، وتتجسد هذه الكيفية خاصة في عملية التعلم عن طريق العمل (التكوين العملي)، والتخاطب الشفهي وتوثيق التجارب.
  2. **الإخراج (Externalisation)**: وهو تحويل المعارف من باطنية إلى معارف ظاهرة من خلال الإفصاح بوضوح عن معرفة ضمنية وتحويلها إلى مفاهيم صريحة.
  3. **التعميم (Socialisation)**: وهي انتقال معارف ضمنية من فرد إلى آخر لتضاف إلى معارفه الضمنية، وتتم هذه الكيفية بالتقليد من خلال تقاسم الخبرة والمشاهدة.
  4. **مزج المعارف (Combinaison)**: تحويل معارف ظاهرة من فرد إلى آخر حيث يؤدي مزج أو تنسيق المعارف الظاهرة ببعضها البعض إلى إنشاء معارف جديدة.

والشكل الموالي يمثل نموذج Nonaka – Takondou لإنشاء المعارف:  
 الشكل رقم (07): نموذج Nonaka – Takondou لإنشاء المعارف.



**Source:** Gilles Balmisse, Gestion des connaissances "outils et application du knowledge management", ed : Vuibert, France, 2005, p20.

(1) عبد الكريم محسن باقر، رامي حكمت الحديثي، **مبادلات اختيار استراتيجيات إدارة المعرفة**، الملتقى الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 28/27 أبريل 2005، ص5.

الفرع الثاني: مفهوم المهارات.

لقد تعددت التعاريف المقدمة في إطار مفهوم المهارات وهذا بتعدد المجالات المستعملة فيه، فبالرغم من اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم مشترك للمهارات، إلا أنهم اتفقوا في تعيين مكوناتها والمتمثلة في: (1)

1. المعارف (Savoirs): وهي مجموعة المعارف العامة أو الخاصة التي يمتلكها الفرد ويكتسبها بالتكوين المستمر والتعلم.

2. المعارف العملية (Savoir-faire) أو الممارسات: وتتمثل في الخبرات التي يكتسبها الفرد عند قيامه بالعمل.

3. معارف التحلي (Savoir-être): وتتمثل في الاستعدادات وسلوكيات الأفراد أثناء القيام بالعمل.

إن هناك العديد من التعاريف المحددة للمهارات إلا أن أغلبها يركز إما على خصائص المهارات أو يركز على كونها عملية مزج للموارد، وسنورد فيما يلي أهمها:

1. المهارات هي عملية مزج للموارد:

فلقد عرف G.Le Boterf المهارات بأنها القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية. (2) يظهر في هذا التعريف بأن المهارات تتعلق باستغلال الموارد، وبالهدف الذي يكون محدد مسبقاً؛ أي أنها عملية تبدأ باختيار الموارد وصولاً إلى ضمان تحقيق الأهداف.

كما عرفت المهارات على أنها مزج أو تنسيق ديناميكي لعوامل مختلفة متمثلة في المعارف النظرية، الإجراءات، الممارسات، الخبرة...، فهي تعبر إذن عن حالة تعبئة، تنسيق وتنفيذ لهذه الموارد. (3) يتضح من هذين التعريفين أن المهارات لا تقتصر فقط على مجموع مكوناتها والمتمثلة في المعارف، الممارسات، ومعارف التحلي بل تركز أكثر على تعبئتها ومزجها والتنسيق فيما بينها.

2. المهارات من منظور الخصائص: إن كافة التعاريف الواردة في هذا الإطار تركز في أغلبها على خصائص أو أبعاد أو مكونات المهارات ومن أهمها:

(1) Martine Kankyono, **Developpement des compétences et mobilité des travailleurs : cas de la sonar**, Mémoire de fin de cycle Pour l'obtention du diplôme de **Conseiller en Gestion des Ressources Humaines (CGRH)**, Institut supérieur d'informatique de gestion (ISIG) 2009, Burkina Faso, <http://www.memoireonline.com>, consulté le: 12/01/2013.

(2) إسماعيل حجازي، **مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 10، نوفمبر 2006، جامعة بسكرة، الجزائر، ص401.

(3) Luc Boyer, Noël Equibey: **Organisation "theories et application"**, ed: Organisation, 3<sup>eme</sup>ed, Paris, 2001, p232.

تعريف المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF للمهارات: " بأنها تركيب من المعارف والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول (Validaté)، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها".<sup>(1)</sup>

عرفت كذلك المهارات بأنها: "تحمل مبادرة ومسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجهات كما في الأداء، وهي مقدرة اجتماعية والتزام يأتي من الفرد، والمهارات هي معرفة معمقة، معرفة عملية معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا المجال أو ذاك".<sup>(2)</sup>

كما عرفت المهارات بأنها: "مجموعة من المعارف، والمعارف العملية ومعارف التحلي التي توضع في ممارسة العمل أو المهنة في وضعية نشاط معينة".<sup>(3)</sup>

كذلك عرفت المهارات بأنها: "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط. وبشكل أوسع المهارات هي استعداد لتجديد ووضع في العمل الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي)، والمهارات لا تظهر إلا أثناء العمل".<sup>(4)</sup>

ويوضح هذا التعريف أن المهارات ترتبط بصفة خاصة بوضعيات العمل، أي أنه لا يمكن الحديث عن المهارات إلا في إطار عملي.

وهناك من الباحثين من يعرف المهارات بأنها "عبارة عن مجموعة من المعارف العملية أو الممارسات (savoir-faire) وذلك لارتباطها بوضعيات العمل، ولأن الممارسات قد تكون متضمنة لمعارف نظرية لأن التعلم النظري يسبق التطبيق والممارسة، والمهارات تظهر من خلال ما يمكن للفرد أن يطبقه من معارفه أثناء العمل وليس من خلال ما يمتلكه من معارف، حيث تعرف المهارات هنا بأنها ممارسة عملية صحيحة".<sup>(5)</sup>

وبشكل عام فالمهارات هي مجموعة المعارف والمعارف العملية التي يتم اكتسابها من خلال عمليتي التعلم والتكوين التي يتلقاهما الفرد بالإضافة إلى مجموعة المعارف السلوكية (معارف التحلي) التي تظهر ويمكن ملاحظتها من خلال العمل الميداني، ويتم مزج وتنسيق هذه المعارف لضمان سلوك موجه نحو تحقيق هدف معين في وضعية معينة وهذه المهارات يمكن أن تكون فردية أو جماعية.

وما يمكن ملاحظته حول أغلبية المفاهيم السابقة للمهارات، بأنها ركزت تعاريفها للمهارات من خلال المكونات الثلاثة لها والمتمثلة في المعارف والممارسات (المعارف العملية) ومعارف التحلي أو المعارف السلوكية، وتعتبر هذه المكونات الأبعاد الأساسية للمهارات وهو ما نوضحه في الشكل الموالي:

(1) Michel Ferrary, yvon Pesqueux, **Management de la connaissances**, ed : Economica, Paris, 2006, p24.

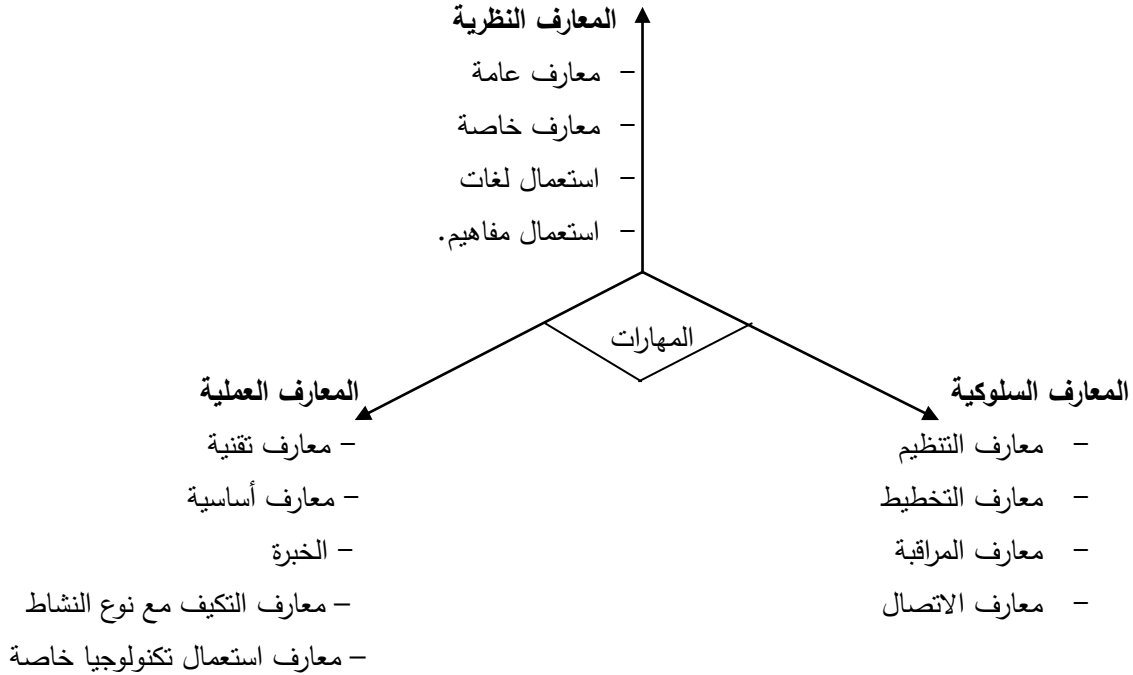
(2) Bernard Galambaud, **Si La GRH était de la gestion**, ed : Laisons, Paris, 2002, p174.

(3) Jean Pierre Citeau, **Gestion des ressources humains**, ed : Armand Colin, 3<sup>ème</sup>ed, Paris, 2000, p65

(4) Luc Boyer, Noël Equibey, Op cit, p246.

(5) Loic Cadin et autres, **Gestion des ressources humains "pratique et éléments de théorie"**, 2<sup>ème</sup>ed, ed: Dunod, Paris, 2002, p122.

الشكل رقم (08): الأبعاد الأساسية للمهارات.



**Source** :Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humains, ed: Dunod, 5<sup>eme</sup> ed, Paris, 2002 , p17.

### الفرع الثالث: تطور مفهوم المهارات.

إن مصطلح المهارات لا يعد حديث النشأة، بل تم التطرق إليه من قبل في أعمال فريديريك تايلور (F.Taylor) والتنظيم العلمي للعمل، والذي طالب بضرورة اكتساب كل فرد لمهارات معينة في مجال تخصصه، وهذا حتى يؤدي عمله بأفضل طريقة ومستوى أحسن، لكن الظهور الحقيقي والتطور على مستوى مفهوم المهارات كان في سنوات السبعينات وخاصة أثناء الأزمة النفطية (أزمة 1973) والتي انعكست نتائجها على اقتصاديات كل الدول، واضطرت المؤسسات إلى تسريح عدد كبير من الأفراد ذوي الخبرات والمهارات، وهنا ظهر الإشكال على أي أساس يتم تسريح العمال؛ على أساس الخبرة أو الأقدمية؟ ... وفي هذه المرحلة ظهر مصطلح المهارات الذي حل محل المؤهلات التي لم تعد كافية لممارسة المهام والأنشطة.<sup>(1)</sup> وفي سنوات الثمانينات تطور مفهوم المهارات تطورا ملحوظا نتيجة التطور والتغير المستمر في قواعد المنافسة التي فرضت على المؤسسات البحث عن موارد بشرية بنوعية جيدة وشروط ومتطلبات جديدة،

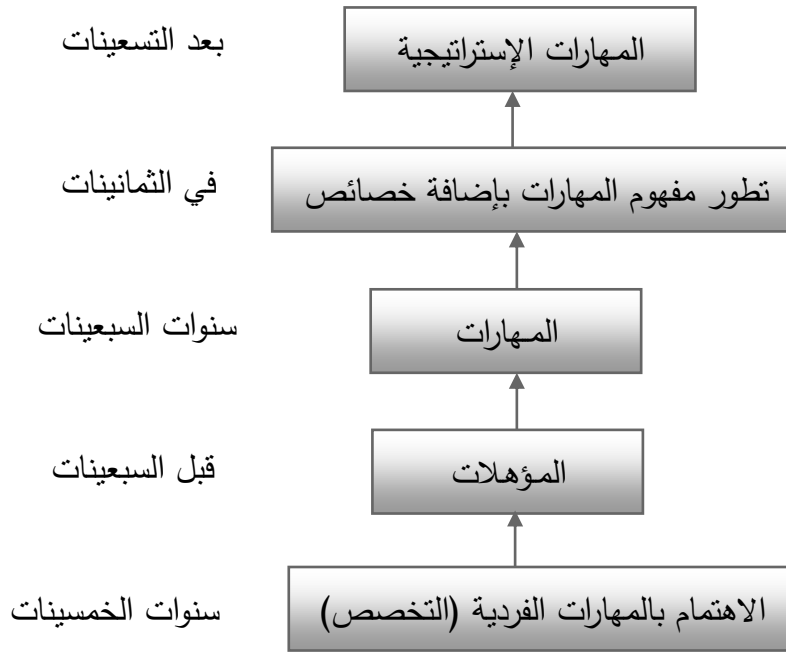
<sup>(1)</sup> Jean-Paul Droz, Le développement des compétences dans un dispositif hybride de formation: selon les approches praxéologique et située des compétences, Mémoire de fin de cycle Pour l'obtention du diplôme de master en ingénierie et conseil en formation, 2008, Université de Rouen, <http://www.memoireonline.com>, consulté le: 20/02/2013.

هذه الموارد ذات قدرات عالية، تتمتع بالليونة للتكيف مع التغيرات، تتميز بروح المبادرة والقدرة على الإبداع وتتحدى بالمسؤولية. (1)

كما كان لظهور تكنولوجيا الإعلام والاتصال والمداخل الحديثة لتسيير الموارد البشرية (إدارة الجودة الشاملة...) أثر كبير في تغيير نظرة المؤسسة لمواردها البشرية. وفي سنوات التسعينات شهدت الساحة العلمية في مجال التسيير مساهمات قيمة في موضوع المهارات الإستراتيجية، هذه الأخيرة التي تعرف على أنها القدرة على تحقيق نتائج أحسن في النشاطات التي تساهم في خلق قيمة لربائنها.

كما ظهرت نظرية المهارات المتميزة التي ترى أن عملية تكوين المهارات المتميزة تتم عبر عملية انتقاء أولية للمهارات التي يمكن اعتبارها أساسية في المستقبل ليتم التخصص في عملية إنتاج تلك العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة في المستقبل. (2)

وفي الأخير يمكن تلخيص أهم المراحل التي مر بها تطور مفهوم المهارات في الشكل التالي:  
الشكل رقم (09): مراحل تطور مفهوم المهارات.



المصدر: إعداد الباحثة.

(1) Ghalia Taibi, Salah Eddine Sofiane Amari, **La question des compétences dans l'entreprise publique Algérienne : Etude de cas de la Sonelgaz**, Revue des Sciences Économiques et de Gestion, N°09, 2009, Université de Sétif, p 47.

(2) نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، **نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسات**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004.

المطلب الثاني: خصائص المهارات.

تعتبر المهارات من بين أهم ما يميز المورد البشري حيث تعد من أهم السمات التي يمكن للمورد البشري أن يتصف بها لما لها من قدرة على إكسابه قدرات كبيرة لرد الفعل في ظل التغيرات الكبيرة التي يتسم بها محيط المؤسسة، لهذا تعتبر مصدرا هاما للتميز بالنسبة للمورد البشري عن غيره، وبالتالي إكساب المؤسسة ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل منافسيها.

وان هذه المهارات تتميز بجملة من الخصائص فحسب J. Leplat فإن للمهارات أربع خصائص هي: (1)

1. **عملية موجّهة:** أي أنها مرتبطة بوضعية معينة، أي عمل معين، وتطمح بالتأكد لتحقيق هدف معين، كتنفيذ مهمة ما أو ممارسة نشاط معين، ونجد أن المهارات ترتبط ارتباط مباشر بوضعيات العمل وتتغير بتغير هذه الوضعيات.

2. **عملية مهيكلّة:** فهي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها من معارف وممارسات، وبالتالي فهي تلبي مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط واضحة وأهداف محددة.

3. **مفهوم مجرد:** إذ لا يمكن لمسها أو ملاحظتها وإنما يمكن ملاحظة نتائجها وآثارها.

4. **مكتسبة:** فالمورد البشري يكتسب مهارات من خلال التعلم والتكوين والخبرة، وإن المهارات تكون مفيدة للمؤسسة إذا تم الحفاظ عليها وتطويرها وبالتالي الاستفادة منها.

وبالإضافة إلى هذه الخصائص فإن المهارات تتميز بالخصائص التالية: (2)

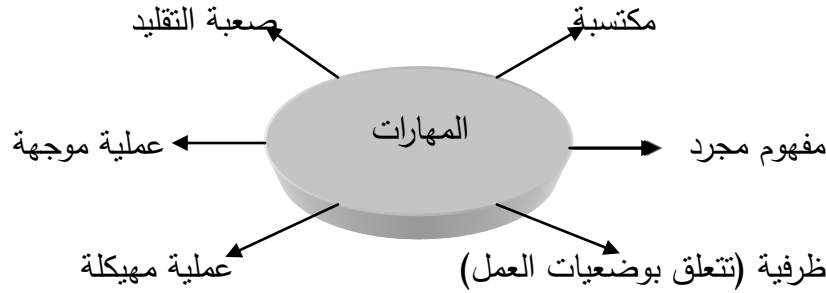
- ✓ صعبة التقليد أو النقل؛
- ✓ لديها القدرة على التكيف والتطور وهي مصدر التحسين في سلسلة القيم؛
- ✓ أن المهارات لا تكون مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت واعية، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة الدائمة منه؛
- ✓ المهارات ليست النشاط لكنها تسمح بالقيام بالنشاط ؛
- ✓ المهارات ليست الأداء لكنها احد مكوناته؛
- ✓ إن المهارات يجب أن تخضع للصيانة أي توفير الشروط الضرورية لاستمرارها؛
- ✓ المهارات لا بد أن يعترف بها من أطراف آخرين؛
- ✓ أن الجسر بين التشغيل والفرد هو المهارات؛
- ✓ تمكن المهارات أيضا الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال مستويين من المهارات، وهما مستوى الإبداع و مستوى الإسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة

(1) Anne Dietrich et autres, **Management des competences: enjeux, modèles et perspectives**, ed: Dunod, 3<sup>ème</sup>ed, Paris, 2010, p11.

(2) إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، **سكانير المهارات: كأداة للتخفيف من العجز المهاراتي**، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012

وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس، مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط.

ويمكن تلخيص أهم الخصائص التي تنتم بها المهارات في الشكل التالي:  
الشكل رقم (10): خصائص المهارات.



المصدر: إعداد الباحثة.

### المطلب الثالث: مستويات وأنواع المهارات.

تعتبر المهارات أهم عنصر مميز للمورد البشري عن غيره من الموارد، وإن هذه المهارات تختلف وتتفاوت من فرد لآخر وهذا بتعدد أنواعها ومستوياتها، فهناك عدد كبير من المهارات التي يمكن للمورد البشري أن يمتلكها.  
الفرع الأول: مستويات المهارات.

نظم A. D'irbarne المهارات إلى ثلاث مستويات هي: (1)

- 1- **مهارات التقليد**: أو المحاكاة وهي المهارات التي تسمح للفرد بإعادة وتقليد كل ما يلاحظه من حركات وأنشطة وكيفيات عمل، أي أنه يتمكن من تنفيذ كل الأنشطة الروتينية المتكررة وفي هذا المستوى ويكتفي الفرد بإعادة الفعل، وهذا لا يستوجب معارف واسعة.
- 2- **مهارات الإسقاط أو التحويل**: في هذا المستوى يواجه الفرد مواقف ووضعية جديدة غير التي واجهها من قبل إلا أنها تشبهها نوعا ما، فيقوم هنا بإسقاط عمله السابق على الوضعيات الجديدة وذلك بأقلمة أو تعديل هذه الوضعيات حسب الوضعية السابقة بناء على نقاط التشابه بينهما.
- 3- **مهارات الإبداع**: في هذا المستوى يقوم الفرد بمواجهة وضعيات أو مشاكل أو ظروف جديدة، لذا عليه البحث عن أحسن الطرق لمواجهة هذه الوضعيات، أي عليه التصور أو الإبداع، وتستخدم مهارات الإبداع في حل الإشكاليات الصعبة وإعداد الاستراتيجيات.

(1) Jacques Aubret et autres, **Les notions de "compétences" dans les différentes disciplines**, sur le site : <http://www.e-rh.org>, consulté le: 13/02/2013.



الفرع الثاني: أنواع المهارات.

لقد تعددت تصنيفات المهارات لتعدد المعايير المتبعة حسب الباحثين ومن أهم التصنيفات نذكر:

**1- تصنيف Rebert Katz:** فقد صنفها إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

✓ **المهارات الفنية:** وهي التي تشير إلى قدرة الفرد لتأدية ما هو مطلوب منه في مهام متخصصة، تتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة عن طريق التكوين أو الخبرة العلمية (الممارسة)، فهذه المهارات تسمح بالاستعمال الفعال للطرق والأساليب والإجراءات المختارة تبعاً للمهام الواجب أدائها.

إذن فهذا النوع من المهارات يرتبط أساساً بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارات إلى القدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات الخاصة بانجاز العمل.<sup>(1)</sup>

✓ **المهارات الإنسانية:** وهي التي تشير إلى القدرة في التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة؛ بحيث تكون هنا للفرد القدرة على كسب ثقة الآخرين وودهم والتزامهم وولائهم، وهذا يتطلب قدرة على الاتصال والتحاور والاجتماع، فهذه المهارات في الوقت الحالي تعتبر بالغة الأهمية بالنسبة للمديرين اليوم، خاصة مع الانفتاح العالمي.<sup>(2)</sup>

✓ **المهارات الفكرية:** تشير هذه المهارات إلى القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين الأنشطة ومصالح المؤسسة من خلال النظر إلى المؤسسة بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد نشاط على الآخر، كما تتضمن المقدرة على التفكير المنطقي والنظر إلى الأمور بشكل سليم واتخاذ القرارات المناسبة.<sup>(3)</sup>

**2- أما ماك كليند فقد صنفها إلى:**<sup>(4)</sup>

✓ **مهارات أساسية:** حيث كل الأفراد في حاجة إليها حتى يكونوا فعالين في أعمالهم، ويمكن لهذه المهارات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير.

✓ **مهارات تفاضلية:** حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.

**3- أما أشهر تصنيف فهو تصنيف المهارات إلى فردية وجماعية وإستراتيجية:**

✓ **المهارات الفردية:** وهي مهارات يمتلكها الفرد تضم مختلف أشكال المعارف، وعرفها Philippe Zarifian: بأنها أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الأوضاع المهنية.<sup>(5)</sup>

(1) عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة أعمال المنظمات، (الدار الجامعية، مصر، 2006)، ص66.

(2) أحمد ماهر وآخرون، الإدارة "المبادئ والمهارات"، (الدار الجامعية، مصر، 2006)، ص37.

(3) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص34.

(4) محمد براق، رابع بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004.

(5) Philippe Zarifian, Le modèle de la compétences, ed: Laisons, Paris, 2002, p78.

كما عرفها Alain Meignant على أنها: "ممارسات عملية في نشاط معين، بمعنى: هي ممارسات العامل الماهر القادر على تعبئة العمل بفعالية لمختلف وظائف النظام أو إدخال موارد متنوعة للعمليات بعقلانية".<sup>(1)</sup> ويوضح هذا التعريف أن مكونات المهارات والمتمثلة في المعارف والممارسات والاستطاعات التي يقوم الفرد بتعبئتها ليطور احترافيته، وإن هذا كله لا يتم إلا في إطار المؤسسة.

كما تعرف بأنها: " ممارسة ( سلوك أو فعل) يمكن ملاحظتها أو قياسها، وهي منحدر من استخدام مناسب وإرادي لمجموعة من المعارف والقدرات المهنية التي تسمح بالوصول إلى نتيجة محددة في سياق معطى"<sup>(2)</sup> ويمكن القول أن المهارات الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات الفردية والمعارف العلمية، والسلوكيات والقيم الاجتماعية، التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، وعلى المؤسسة التنقيب واكتشاف المهارات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن المهارات جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر خفي (قدرات خفية).<sup>(3)</sup>

ويمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي (Iceberg) كما يوضحه الشكل:

الشكل رقم (11): تمثيل المهارات الفردية



**المصدر:** كمال منصور، سماح صولح ، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010 ، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 53.

(1) نوال شنافي، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، جوان 2013، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 128.

(2) زهيرة بوسنيل، الكفاءات الفردية والجماعية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 31/30، ماي 2013، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 130.

(3) كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010 ، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 52.

وباستطاعة المؤسسة أن تحوز على المهارات الفردية، بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع متطلبات المناصب التي يشغلونها، ويمكن تقديم قائمة للمهارات الفردية والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): المهارات الفردية.

1. أن يكون الشخص كله حيوية: يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادرا على أن يفكر استراتيجيا، وأن يتخذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادرا على أن يضع أنظمة عمل معقدة وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، قادرا على العمل بفعالية مع إطارات عليا من أجل معالجة مشاكل تسييرية معقد.
2. يقوم بما يجب أن يقوم به: مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري ويتجه نحو الأمام، قادر على العمل بمفرده وكذلك الاعتماد على الآخرين في حالة الضرورة.
3. سريع التعلم: التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية والتجارية.
4. يملك فكرة اتخاذ القرار: يفضل التصرف بسرعة وشكل تقريبي عوض التصرف ببطء ودقة في عدد من الوضعيات التسييرية.
5. قيادة الأتباع: يشرف بفعالية على الأتباع، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر عدالة إزائهم.
6. ينشئ الجو المناسب للتطور: يعدد من التحديات حتى يهيئ الجو المحفز على تطوير أتباعه.
7. الوقوف في وجه التابعين الذين يثيرون المشاكل: التصرف بحزم وإنصاف عندما يعالج مسألة الأتباع الذين يكونون مصدرا للمشاكل.
8. متجه نحو عمل الجماعة: يتم عمله بالحرص على عمل الآخرين.
9. يوظف مساعدين مهرة: يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فريقه.
10. يبني علاقات جديدة مع الآخرين: يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه والفرق الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين، حيث له القدرة للحصول على تعاونهم ضمن علاقات غير رسمية.
11. إنساني وحساس: يبرهن على الاهتمام بالآخرين؛ حساس اتجاه احتياجاتهم.
12. يواجه ببرودة أعصاب ودم، حازم، يعتمد الآراء المبنية على الوقائع، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم على أن لا تكون هاته الأخطاء فادحة، له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.
13. يوفق بين عمله وحياته الشخصية: يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية حتى لا يفرط في أي منهما.

14. يعرف نفسه: يعرف نقاط قوته وضعفه، ومستعد لتحسين هذه الأخيرة.
15. يجعل الآخرين في وضعية مريحة: يعامل الأشخاص معاملة حسنة.
16. يتصرف بمرونة: يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد.

Source: Claude Lévy-Leboyer, **La gestion des compétences**, ed: Organisation, 6<sup>ème</sup>ed, Paris, 2002, pp 48, 49.

✓ **المهارات الجماعية:** وهي مهارات تنشأ من خلال تعاون وتأزر المهارات الفردية ويمكن تحديد وجود هذه المهارات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم وأخيراً مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل ترمين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج.<sup>(1)</sup>

وحسب Le Boterf تعرف "بأنها نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع (synergie) الموجودة بين المهارات الفردية"، وتتضمن المهارات الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير، عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون ومعرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً. ويعرفها Al و Amheradt "بأنها مجموع معارف التسيير (savoir-agir) التي تنشأ عن فريق عمل، وهي عبارة عن مزج الموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء، والذي ينشئ مهارات جديدة ناتجة عن تنسيق، تجميع للموارد (conbinaison synergique)، وتنشأ المهارات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي".<sup>(2)</sup>

ونجد على مستوى المهارات الجماعية معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات.<sup>(3)</sup>

وهذه المهارات تتصف بجملة من الخصائص متمثلة فيما يلي:<sup>(4)</sup>

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق؛
- يصعب تقليدها من قبل المنافسين؛
- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبائن.

<sup>(1)</sup> حسين رحيم، عبد الفتاح علاوي، والاستثمار في الكفاءات (OD) التطوير التنظيمي ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، الملتقى الدولي الثالث حول: ترمين الكفاءات البشرية و ترميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عنابة، 15/14 نوفمبر 2006.

<sup>(2)</sup> كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص 53.

<sup>(3)</sup> Jean-Francois Amadiou, Loic Cadin, **Compétence et organisation qualifiante**, ed: Economica, Paris, 1996, p125.

<sup>(4)</sup> الحاج عرابة، نور الدين تمجددين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 28/27 نوفمبر 2007.

أما بالنسبة لوجود هذه المهارات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توافر جملة من الشروط يمكن تلخيصها فيما يلي: (1)

- تسهيل التعاون بين المهارات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتسهيل وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل، إضافة إلى المحافظة على التنوع في المهارات والمعرفة وترقيتها؛
  - اختيار أنماط التنظيم التي تسهل أفضلية التجميع والتآزر (synergie) بين مختلف المهارات بوضع هياكل ملائمة؛
  - ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل المهارات الرابطة بين مختلف المهارات؛
  - إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة من خلال المشاركة في الحفلات والطقوس، وكذا حل المشاكل الشخصية؛
  - وضع مكانة للإدارة الملائمة من أجل تنشيط جماعة العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتمكين التكامل وخصوصيات كل فرد من أفراد الجماعة، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.
- وفي سياق الكلام عن المهارات الجماعية والتي تم اعتبارها على أنها نتيجة تآزر ومساهمة العديد من المهارات الفردية المكتسبة من طرف الأشخاص يمكن القول أن المهارات الجماعية لها ضرورتها الخاصة في كل هيكل من هياكل المؤسسة، وامتزاج المهارات الفردية لتشكيلها يعتبر ضروري لنشأتها إذا توفرت المعايير الثلاثة التالية: (2)
- أ- معيار الإستراتيجية: وتكون المهارات ضرورية لاتخاذ التوجهات الإستراتيجية ولا يتعلق إذن بالمهارة النافعة؛
- ب- معيار التنافسية: وتكون المهارات ضرورية للحصول على ميزة تنافسية في ميدان النشاط؛
- ت- معيار الخصوصية أو الندرة: المهارات هي بناء (تشغيل) خاص للمؤسسة ولا يوجد مثلها في سوق العمل.

(1) صبري مقيح، قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة، الملتقى الدولي الثالث حول: ترمين الكفاءات البشرية و ترميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عنابة، 15/14 نوفمبر 2006.

(2) ياسين قاسي، محمد غردي، الكفاءات المحورية وعلاقتها بالموارد البشرية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الثالث حول: ترمين الكفاءات البشرية و ترميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عنابة، 15/14 نوفمبر 2006.

وبصفة عامة فإن المهارات الجماعية تكون نتيجة عملية التعلم الجماعي والاحتكاك بين الأفراد وتبادل المعارف، ولها أهمية كبيرة بالمؤسسة لما لها من تأثير على نجاح أو فشل المؤسسة أكثر من تأثيرها على نجاح أو فشل منتجات بعينها.

✓ **المهارات الإستراتيجية:** وتسمى أيضا مهارات مفتاحية أو أساسية أو متميزة، وهذا التنوع في المفاهيم راجع إلى تنوع الأبحاث والدراسات المتعلقة بالموضوع، وهذه المهارات أساسية للمؤسسة نظرا لأهميتها، فهي تتميز بصعوبة تقليدها، وتنتج هذه المهارات من الاكتساب الجماعي للمؤسسة،<sup>(1)</sup> فالنسبة لـ Hamel و Prahalad (1994) "هي توليفة من الموارد البشرية والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي"<sup>(2)</sup>، وإن المهارات الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والمهارات الإستراتيجية لا تفرق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها.<sup>(3)</sup>

وفي الختام يمكن القول بأن المهارات تعد مصدر لتمييز المؤسسة وتفردا عن غيرها من المؤسسات، الأمر الذي جعل المؤسسات اليوم توليها أهمية بالغة إيمانا منها بقيمتها وقدرتها على رفع المؤسسة للقمّة وضمان استمراريتها في محيط يتسم بالتغير والتحول الدائمان.

(1) الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004.

(2) أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية : الواقع العملي وأفاق التطوير، -تجارب الدول-، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الشلف، 04/03 ديسمبر 2012.

(3) Miloud Toumi, Samah Souleh, L'entreprise apprenante: vers la capitalisation des connaissances et le développement des compétences, Revue des Sciences Humaines , Université de Biskra, No :27/28, Novembre 2012, p54.

## المبحث الثاني: تسيير المهارات.

إن المؤسسات ومهما اختلفت في حجمها وتعددت أنشطتها إلا أنها كلها مؤمنة وهي على يقين بأن العنصر البشري مورد لا بد من استثماره، إذ لا يمكن استبداله بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت وهذا باعتباره أساس هذا التطور فهو المفكر، المبتكر، المبدع، والمطور، إذن فالمؤسسات أيقنت أن هذا المورد البشري عامل أساسي لخلق القيمة وتحقيق فعاليتها، هذا كله يتم من خلال ما يمتلكه هذا المورد من قدرات، معارف، ومهارات، تميزه عن غيره من عوامل الإنتاج الأخرى، لهذا سارعت المؤسسات لزيادة الاستثمار فيها، وتسييرها تسيير فعال وبالتالي استغلالها استغلالاً أمثلاً يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية دائمة، فهي موارد غير قابلة للاستبدال أو التعويض، وحتى تستطيع هذه المؤسسات استخدام و استغلال هذا الاستثمار فعليها تسييرها، بمعنى ذلك: تحديدها ، اكتسابها، تقييمها، الاعتراف بها،... الخ، وهذا ما يسمى بنشاط تسيير المهارات.

## المطلب الأول: مفهوم تسيير المهارات وأهدافه.

تعد الموارد البشرية أكثر الأصول أهمية وفاعلية في نشاط المؤسسة، فهي الوحيدة القادرة على تحقيق نجاح المؤسسة وضمان استمراريتها، لذا أصبح لزاماً على المؤسسة الاهتمام بهذا المورد والاستثمار فيه، نظراً لكونه المصدر الوحيد لتوليد الأفكار وتحقيق تميز المؤسسات المعاصرة، فإستراتيجية تطوير قدرات ومهارات هذا المورد تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والتصدي للتغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات.

## الفرع الأول: مفهوم تسيير المهارات:

يعرف تسيير المهارات على أنه: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد".<sup>(1)</sup>  
وعرف أيضاً على أنه: "تطور للعلاقات بين الفرد، العمل، وتنظيم المؤسسة، والذي يحمل رفض النظام التaylorي لتنظيم العمل".<sup>(2)</sup>

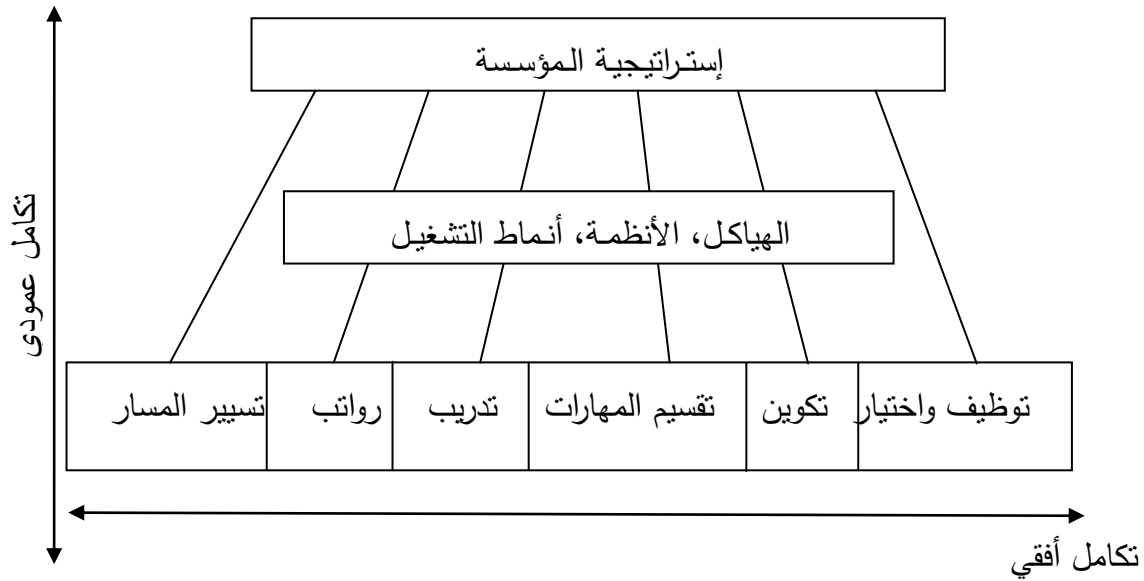
ويعرف كذلك تسيير المهارات على أنه: " الهدف لاستعمال وتطوير المهارات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، والاختيار وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافاً في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي، إلا أن تحقيق تسيير مهارات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من عمودي"<sup>(3)</sup> ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>(1)</sup>Lou Van Beirendonck, **Management des compétences**, ed: De boeck, Belgique, 2004, p30.

<sup>(2)</sup>Luc Boyer, Noel Equibey, op cit, p247.

<sup>(3)</sup> ميلود تومي، سماح صولح، **مستلزمات إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة**، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والحقوق، جامعة سكيكدة، 27/26 ماي 2008.

الشكل رقم (12): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير المهارات

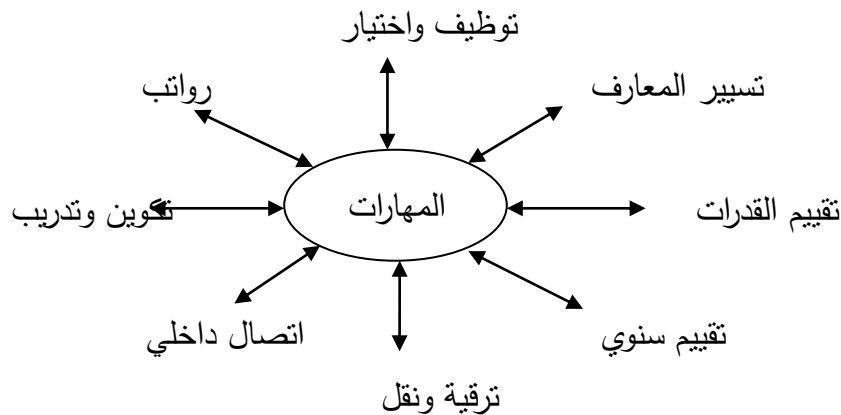


**Source:** Lou Van Beirendonck, **Tous compétents: la management des compétences dans l'entreprise**, ed: De boeck, Belgique, 2006, p33.

وهذا الشكل يوضح أن التكامل العمودي يبحث عن تكيف المهارات مع مهمة المؤسسة، نظرتها وإستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه المهارات مختارة، منظمة ومطورة بطريقة معينة تسمح بتحقيق مهمة وأهداف المؤسسة.

أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية (توظيف، تكوين، تقسيم المهارات...) فيما بينها وإن المهارات هنا تكون وسيلة مثلى لتحقيق هذا التكيف،<sup>(1)</sup> وبهذا تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول المهارات وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): المهارات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية.



**Source:** Lou Van Beirendonck, **Management des compétences**, ed: De boeck, Belgique, 2004, p30.

<sup>(1)</sup>Lou Van Beirendonck, **Management des compétences**, op cit, p30.



من خلال هذا الشكل يتضح أن المهارات أصبحت محور تركز كافة أنشطة تسيير الموارد البشرية، وهذا لكونها تعتمد عليها كثيرا، هذا ما أدى إلى ضرورة تكييف المهارات مع كافة التغيرات التي حصلت أو ستحصل في المؤسسة.

وكتعريف شامل لتسيير المهارات يمكن إعتبره: العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بالحفاظ على أهم مواردها وهي المهارات، وتعزيز قدرات عملها وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لها، وهذا بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

### الفرع الثاني: أهداف تسيير المهارات.

يسمح تسيير المهارات للمؤسسة بتحديد مهارات مواردها البشرية وتكييفها مع أهدافها وتوقعات العاملين، وبالتالي يجب توضيح أهداف العملية التسييرية، أي تحديد المجالات التي تتوقع المؤسسة أن عملية تسيير المهارات سوف تحقق فيها قيمة إضافية معتبرة مقارنة بالممارسات الحالية.

وقد أثبتت التجارب في الدول المتقدمة أن توفر الأدوات مثل فهرس المهارات لا يكفي وحده، وإنما يجب أن تساعد هذه الأدوات الفاعلين على حل المشاكل التي لا تسمح للممارسات الحالية بحله.

وعموما يهدف تسيير المهارات إلى تحقيق سبعة أهداف رئيسية هي: (1)

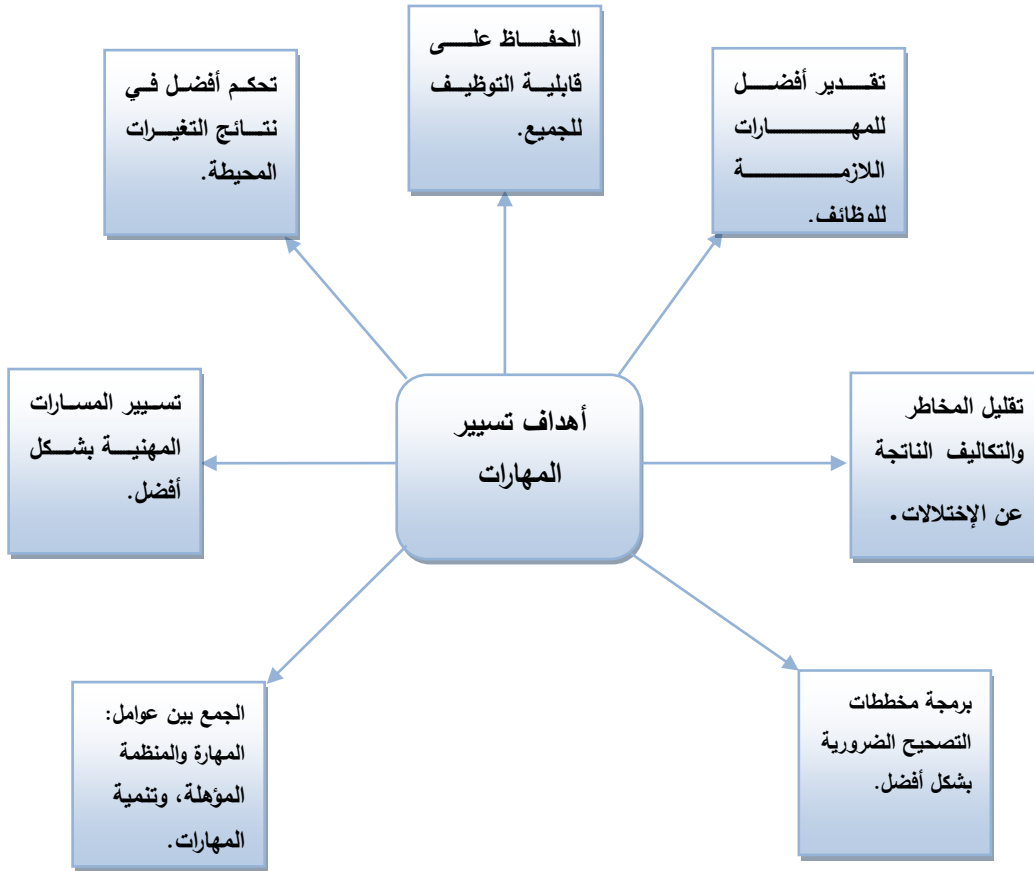
- ✓ تقدير أفضل المهارات اللازمة للوظائف؛
- ✓ تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية؛
- ✓ الجمع بين عوامل: المهارة، المنظمة (المؤهلة)، وتنمية مهارات العاملين بشكل أفضل؛
- ✓ الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛
- ✓ إدارة المسارات المهنية بشكل أفضل؛
- ✓ تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات؛
- ✓ اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

إذن فتسيير المهارات يقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى منصب العمل، فهو يقوم بدلا من ذلك على المعارف والخصائص المهنية الضرورية لشغل المنصب، ويهتم تسيير المهارات بمهارات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنه جهد هادف إلى تثمين مهارات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن تلخيص مختلف أهداف تسيير المهارات في الشكل التالي:

(1) عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شابونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديد التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص117.

الشكل رقم ( 14): أهداف تسيير المهارات.



المصدر: من إعداد الباحثة.

### المطلب الثاني: مقاربات تسيير المهارات.

لم يعد مضمون المهارات - بمنظورها الجديد- ذات مدلول بسيط، أي قدرة المورد أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، وإن فهم علاقة المهارات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة المهارات وفق المقاربات التالية: (1)

1. **المقاربة التسييرية:** وتتمثل المهارات وفق هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح المهارات مكونة من المعرفة (savoir) والمعرفة العلمية (savoir-faire) ومعارف التحلي أو السلوك (savoir- être).

(1) بحضرة سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة تخصص تسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2003/2004، ص ص136، 137.

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية المهارات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن المهارات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى المهارات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (le pouvoir d'agir)، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية والرغبة على الفعل (vouloir d'agir) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة.

إن المهارات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البنية التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

2. **المقاربة العملية:** من منظور هذه المقاربة تكون المهارات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، السيرورة التنظيمية، التكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي بينهما. إن الميزة التنافسية المتعلقة بالمهارات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية التنافسية.
3. **المقاربة الإستراتيجية:** وفق هذه المقاربة تحقق المهارات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمهارات تتحدد في تلك القدرات العلمية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو مهارات أخرى مشابهة.

### المطلب الثالث: مجالات ومراحل تسيير المهارات.

إن عملية متابعة وتسيير المهارات تمر بعدد من المجالات والمراحل سنوردها فيما يأتي:

#### الفرع الأول: مجالات تسيير المهارات.

إن عملية تسيير المهارات تتضح من خلال مجموعة من المجالات هي كالاتي:

- 1- **اكتساب المهارات:** إن إكتساب المهارات يتم من خلال استقطاب أفراد جدد (توظيف خارجي)، أو من خلال أفراد ينتمون إلى المؤسسة (توظيف داخلي) أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع مؤسسات أخرى، وبتبني منطق المهارات في التوظيف تغيرت معايير اختيار المؤسسة للأفراد، حيث أصبح أكثر شيء تسعى إليه هو الحصول على أفراد قادرين على أخذ مبادرات وقرارات في المستوى المطلوب، من أجل مواجهة الاحتمالات والأحداث العرضية (التقلبات في الأسواق، تنوع انتظارات الزبائن...)، أي

البحث عن أفراد قادرين على المساهمة في المشاريع والقرارات المتعلقة بإبداع وتحضير منتجات وخدمات جديدة وبالتالي إنشاء القيمة، لذلك نجد أن المؤسسات غير في نوعية الاختيارات التي يخضع لها المرشحون من مجرد اختيارات نظرية عامة إلى عملية متخصصة، وهذا بالاعتماد على التسيير التقديري للتشغيل والمهارات (GPEC) وتحليل المناصب لاستنتاج الشروط المطلوبة لشغلها. (1)

2- **تطوير المهارات:** إن امتلاك المؤسسة لمجموعة المهارات لا يكفيها، ولكن عليها أن تعمل على تطويرها، وهذا لكون تطوير هذه المهارات المكتسبة أصبح أمر ضروري لأن تغير المحيط فرض بروز وظائف جديدة واختفاء أخرى نتيجة للتقدم التكنولوجي للمشاريع، وبالتالي تغيرت معه المتطلبات المهنية لأداء تلك الوظائف. (2)

ف نجد أنه لم تعد المهارات الفنية سواء المرتبطة بأداء العمليات أو اتخاذ القرارات هي المطلوب اكتسابها من طرف الموارد البشرية، بل في ظل نمو قطاع الخدمات عالمياً أصبحت متطلبات الجودة العالمية لتلبية حاجات العملاء محورا لاهتمام المؤسسات خاصة الخدمية كأداة فعالة لمواجهة التحديات، لذلك كان لزاما على المؤسسات الاتجاه نحو تنويع المهارات وتنمية وتطوير مهارات جديدة تتعلق بخدمة العملاء والتفاعل معهم. (3)

3- **استعمال المهارات:** بعد تطوير المهارات تأتي مرحلة استعمال هذه المهارات، فيتم فيها استخدام وتوظيف المهارات المحصل عليها، حيث يتم جني ثمار التدريب واكتساب المهارات والتعلم. (4)

ولضمان الاستخدام الأمثل لهذه المهارات لابد من توفير الشروط اللازمة لذلك، ويعتبر التحفيز بشقيه المادي والمعنوي من أهم هذه الشروط.

4- **الاعتراف بالمهارات:** إن على المؤسسة الاعتراف بمهاراتها سواء كانت الفردية أو الجماعية ليكون ذلك محفزا لتطويرها والسعي لاكتساب غيرها، وكذلك من أجل كسب استمرارية مساهمتهم الفعالة في تحقيق أهدافها، ويكون هذا الاعتراف من خلال توزيع المسؤوليات وتفويض السلطات، الترقية، المكافأة على أساس المهارات، وهذا ما سيخلق روح الانتماء والولاء لدى الأفراد وإخلاصهم للمؤسسة والسعي لتحسين أدائها. (5)

(1) عبد الوهاب بن بركة وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية :

مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.

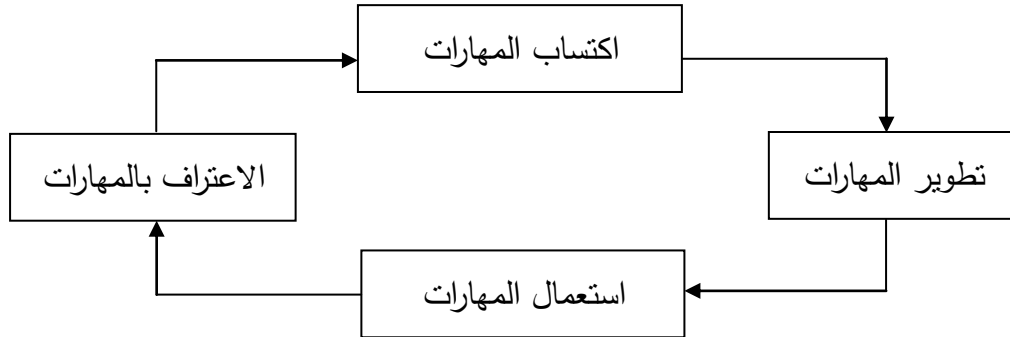
(2) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، (الدار الجامعية، مصر، 2003)، ص 59

(3) عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004، ص 9.

(4) عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004، ص 10.

(5) مقال تحت عنوان " تسيير الموارد البشرية وفق معايير الازو وإدارة الجودة الشاملة " صادر بتاريخ 2010/05/01، بدون كاتب على المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <http://www.hrdiscussion.com/hr>، تاريخ الزيارة: 2012/12/20: على الساعة:

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص مجالات تسيير المهارات في الشكل التالي:  
الشكل رقم (15): مجالات تسيير المهارات.



المصدر: عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004، ص20.

### الفرع الثاني: مراحل تسيير المهارات.

إن عملية تسيير المهارات تمر بثلاثة مراحل هي:

**1- تحديد المهارات:** إن على المؤسسة ولضمان التأدية الفعالة لأنشطتها لا بد لها أن تمتلك مهارات قادرة على أداء تلك الأنشطة، لذلك تسعى المؤسسة إلى تحديد احتياجاتها من هذه المهارات وذلك من خلال وصف المناصب الذي يكشف عن مختلف المعارف والممارسات والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التقديري (التوقعي) للتشغيل والمهارات (GPEC) وهذا لتوقع احتياجاتها من المهارات. ويمكن اختصار مرحلة تحديد المهارات في الخطوات التالية: (1)

**1-1- تحديد المهارات المهنية (الفردية)** من خلال ملاحظة الأفراد في الوضعيات العملية، أي مجموع المعارف، المعارف العملية، والمعارف السلوكية المقيمة على المستوى الفردي بهدف الحصول على بطاقة مفصلة لمختلف المهارات الفردية المتوفرة.

**1-2- يتم جمع هذه المهارات في وضعيات محددة (التشغيل الخاص) مع مراعاة التقارب أو التكامل بين هذه المهارات وبالتالي تحديد المهارات الجماعية.**

**1-3- يتم تحديد المهارات الأساسية والتي تحقق التميز للمؤسسة (المهارات التي لها علاقة بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة).**

وتوجد طرق جديدة لتحديد المهارات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل وكذا مهام ومسؤوليات المهارات الضرورية لذلك من بينها:

(1) فهيمة بوروية، دليلة بركان، تسيير المهارات كعامل أساسي لنجاح التغيير الثقافي للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.

✓ المقابلات الفردية والجماعية؛

✓ استمارات المهارات؛

✓ تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف؛

✓ بطاقات المهارات.

ومهما تكون الطريقة المستخدمة لتحديد المهارات فإنه لا بد من أن تعطي نظرة شاملة للمهارات الأساسية والمهمة.

**2- تطوير المهارات:** إن المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسة ليس في تحديد المهارات وإن كان ذلك بالغ الأهمية، بل في تطوير هذه المهارات فالتغيرات الحاصلة في بيئة أعمال المؤسسة فرضت عليها الاهتمام أكثر بمهاراتها وتطوير قدراتها الأدائية للتأقلم مع محيط يعرف بعدم اليقين، وإن عملية التطوير لهذه المهارات يكون من خلال عملية التكوين، هذا الأخير يعتبر وسيلة لتنمية مهارات الأفراد في المؤسسة وتقوية درجة تكييفهم ويعرف التكوين على أنه: "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل".<sup>(1)</sup>

ويعرف تطوير المهارات بأنه: عملية ديناميكية ومستمرة تسمح بتحقيق أو الحفاظ على مستوى عال من المعرفة من أجل مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية عن طريق مجموعة متنوعة من الوسائل من أهمها التكوين لاكتساب خبرات عمل الجديدة.<sup>(2)</sup>

**3- تقييم المهارات:** ويمثل تقييم المهارات مرحلة هامة من مراحل تسيير المهارات، فمن خلاله يمكن التعرف على جوانب القوة والضعف في المهارات، وبعد التعرف على نقاط القوة والضعف يتم اتخاذ القرارات إما بتوجيه الأفراد إلى التكوين في حالة وجود جوانب ضعف ونقص في مهاراتهم، أو ترقيتهم في حالة وجود مهارات جديدة.

#### المطلب الرابع: التسيير التقديري للتشغيل والمهارات (GPEC).

إن المكانة التي يتميز بها المورد البشري اليوم دفعت المؤسسات إلى زيادة الاهتمام به، وفي ظل التغيرات والتطورات المحيطة بالمؤسسة التي تتميز بالتعقيد الشديد والتغيير المستمر، وهذا ما فرض على المؤسسات ضرورة تبني كافة الطرق والأساليب التي تمكنها من التعامل مع هذه الثروة من أجل التحكم في التغيرات المحيطة، ومن هذه الأساليب هناك أسلوب حيوي وفعال للقيام بذلك هو أسلوب التسيير التقديري للتشغيل والمهارات، الذي يعتبر أداة المؤسسة التي تمكنها من التحكم إلى حد ما في المستقبل ومواجهة تغيرات المحيط.

<sup>(1)</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، (مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004)، ص99.

<sup>(2)</sup> **La politique de développement des compétences**, Édition produite par le ministère de la Santé et des Services sociaux, Québec, 1999, p7, sur le site : [www.msss.gouv.qc.ca](http://www.msss.gouv.qc.ca).

الفرع الأول: مفهوم التسيير التقديري للتشغيل والمهارات.

يعتبر التسيير التوقعي أو التقديري للتشغيل والمهارات من الأساليب الحديثة لتسيير الموارد البشرية، حيث يساهم في تحديد احتياجات المؤسسة من المهارات وذلك من خلال البحث عن المطابقة بين الاحتياجات المستقبلية الكمية والنوعية والمهارات المتاحة، وقد عرف هذا الأسلوب في سنوات التسعينات، ويسمى GPEC (La Gestion Prévisionnelle D'emploi et Compétences) بتوفير المهارات الضرورية في الوقت المناسب وبالنوعية المناسبة .

ويعرفه كل من: Thiéry et Sauret بأنه: "عملية تهدف إلى ممارسة ومتابعة سياسات ومخططات النشاطات التي تسعى إلى التقليص بكيفية التقدير الفوارق الحاصلة بين احتياجات وموارد المؤسسة البشرية كميًا ونوعيًا".<sup>(1)</sup>

كما يعرفه: Dominique Thierry (1990) بأنه: " تصميم وتنفيذ ورصد سياسات وخطط عمل المتناسكة، وهو استباقي للحد من الفجوة بين الاحتياجات والموارد البشرية للمؤسسة (من حيث العدد والمهارات) على أساس الخطة الإستراتيجية، أو على الأقل على أساس أهداف المدى المتوسط المحددة بوضوح، ويشمل العاملين في إطار مشروع التطوير المهني".<sup>(2)</sup>

ويعرف كذلك التسيير التقديري للتشغيل والمهارات بأنه: " طريقة وضعت من أجل توقع الاحتياجات من الموارد البشرية على المدى القصير والمتوسط، وتهدف إلى تكيف فرص العمل، الموارد البشرية والمهارات المطلوبة مع المتطلبات الناشئة عن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية..الخ".<sup>(3)</sup> يشمل التسيير التقديري للتشغيل والمهارات مايلي:<sup>(4)</sup>

✓ **التسيير التقديري للقوى العاملة:** وهنا GPEC يتوقع التغيرات والتطورات الكمية من الأفراد على المستوى الجماعي (أي عدد الأفراد المطلوبين بصفة عامة)، كما يتوقع التقاعد، احتياجات التوظيف المهمة الموضوعية من أجل هدف النمو.

✓ **التسيير التقديري للمهارات:** هنا GPEC يتوقع التطورات النوعية من الأفراد على المستوى الفردي، ويسمح GPEC ببرمجة الإجراءات من أجل تنمية وتطوير المهارات المستهدفة، هذه البرامج مصممة من أجل أن تتناسب مهارات بعض الأفراد مع المناصب التي سيشغلونها في المستقبل (سواء كانت مناصب قائمة أو سيتم خلقها).

<sup>(1)</sup>Celile Dejoux, Anne Dietrich, **Management par les compétences**, ed: Pearson, France, 2005, p79.

<sup>(2)</sup>Daniel Santin et autres, **Gestion prévisionnelle des emplois et compétences pourquoi ? comment**, MESO – Management, Entreprise et Société, 2/2010, sur le site : [www.sociologos.insa-lyon.fr](http://www.sociologos.insa-lyon.fr), consulté le:21/12/2012.

<sup>(3)</sup>RH organisation, **LA gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, sur le sit: [www.rh-organisation.fr](http://www.rh-organisation.fr), consulté le: 21/12/2012.

<sup>(4)</sup><http://www.lamicrofinance.org>, consulté le: 22/12/2012.

- ✓ التسيير التقديري للتشغيل: GPEC يتوقع التغيرات في نسبة ومحتوى المهن، على سبيل المثال الإعداد لإطلاق خدمة جديدة، تنوع النشاطات أو إنشاء مؤسسة جديدة.
- ✓ التسيير التقديري للمسار المهني: GPEC يسعى لتقديم دورات التطوير المهني للأفراد.

### الفرع الثاني: أهمية التسيير التقديري للتشغيل والمهارات.

تتجلى أهمية التسيير التقديري للتشغيل والمهارات للمؤسسة في العناصر التالية: (1)

- ✓ يساهم في جودة عملية اتخاذ القرار، فعلى ضوء الفارق الناتج عن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية والعرض المتاح منها داخليا وفي سوق العمل، وبعد تشخيص إمكانياتها المالية، تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات الكفيلة والمناسبة لسد ذلك الفارق، وتتمثل هذه القرارات في مختلف الإجراءات التعديلية كالترقية والنقل والدوران الوظيفي والتوظيف بمختلف أنواعه (المؤقت، الدائم، التعاقد.. الخ)، والتسريح والتدريب والتكوين.. الخ.
- ✓ يلعب التسيير التقديري للتشغيل والمهارات دورا كبيرا في التوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال التحكم في تكاليف عديدة يعد غياب الليونة سببا رئيسيا لجزء كبير منها، أما الجزء الآخر فيتعلق بتلك الناتجة عن عدم رضا العاملين، بالإضافة أيضا إلى التحكم في تكاليف مثل تكاليف التوظيف وإعادة التوظيف، تكاليف التدريبات والتكوينات الإضافية.
- ✓ يسمح للمؤسسة بالاستخدام الأمثل لعاملها من جهة وتحقيق البعد الإنساني وصيانة سمعتها من جهة أخرى، إذ تأخذ المؤسسة على عاتقها مسؤولية جعل العامل قابلا للتوظيف سواء داخلها عن طريق تكوينه على وظائف أخرى أو نقله أو ترفيقه، وفي حالة ما إذا تعذر لها ذلك تقوم بتكوينه بالطريقة التي تسمح له بإيجاد عمل في مؤسسات أخرى كما يمكن أن تساعده على إنشاء مشروع أو مؤسسة خاصة، من خلال ما يعرف بالقابلية للتوظيف L'employabilité وهي في الأصل مشروع شخصي ومبادرة من العامل نفسه والذي يوفر عليها تكاليف التسريح.

(1) صباح بنوناس، فاتن باشا، واقع التسيير التقديري للوظائف و المهارات (GPEC) في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية : التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 28/27 فيفري 2013.



الفرع الثالث: أهداف التسيير التقديري للتشغيل والمهارات.

وتسعى المؤسسة من خلال استعمالها لأسلوب التسيير التقديري للتشغيل والمهارات لبلوغ جملة من الأهداف من أهمها: (1)

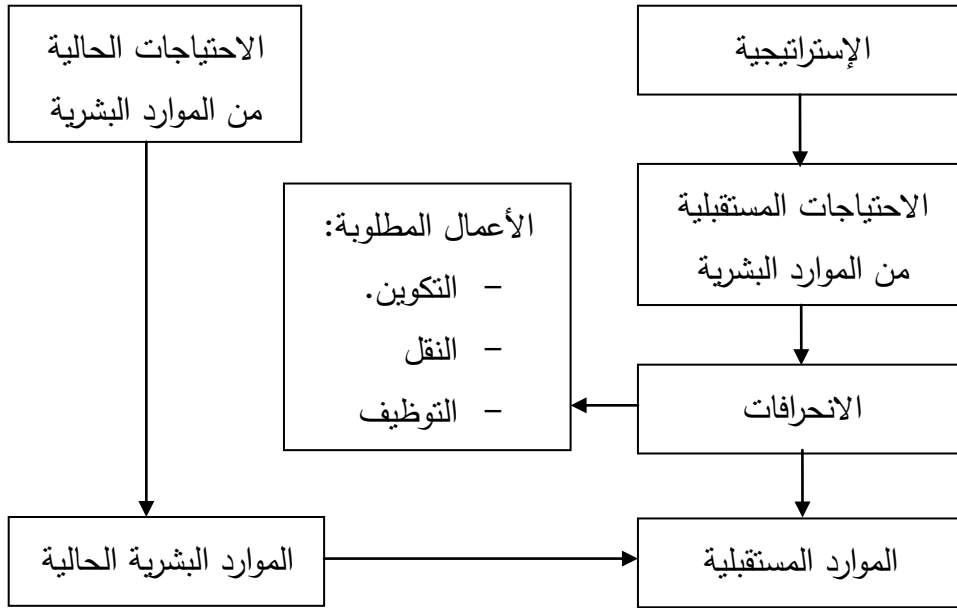
- ✓ تسهل التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة بغية تعزيز الوظائف القائمة، وإعداد التحويل من الوظائف المهددة؛
- ✓ خلق وظائف جديدة للمستقبل ؛
- ✓ توقع التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية؛
- ✓ توفير المهارات المناسبة في الوقت المناسب من أجل ضمان جودة الإنتاج؛
- ✓ الحد من صعوبات التوظيف؛
- ✓ التعامل مع مشكلة الهرم في الأعمار؛
- ✓ التعامل مع حالة زيادة العرض من الموارد البشرية؛
- ✓ تحسين أجهزة التكوين؛
- ✓ تنمية وتطوير مؤهلات وقدرات الأفراد العاملين؛
- ✓ تثمين المهارات الفردية والجماعية؛
- ✓ مراقبة التغيرات في تنظيم العمل والإنتاج؛
- ✓ تطوير التنقل المهني للأفراد؛
- ✓ تشجيع مشاركة الأفراد العاملين في مشروع التطوير المهني أي الاهتمام بالمسار الوظيفي؛
- ✓ إدارة التناقضات بين المكتسب والمتوقع؛
- ✓ توازن أفضل بين القدرة التنافسية ، المؤسسة المؤهلة وتطوير مهارات الأفراد؛
- ✓ تنفيذ التدابير اللازمة من أجل استكمال المهارات المطلوبة.

الفرع الرابع: آلية عمل التسيير التقديري للتشغيل والمهارات.

ويوضح الشكل الموالي التسيير التقديري للتشغيل والمهارات.

(1)GNU Free documentation license, **La Gestion prévisionnelle des emplois et des competences:un outil stratégique de management pour l'entreprise**, Copyright (c) Françoise MALLET, Version 1.2, November 2002, p 7.

الشكل رقم (16): نموذج التسيير التقديري للتشغيل والمهارات.



المصدر: فهيمة بوروية ، دليلة بركان، تسيير المهارات كعامل أساسي لنجاح التغيير الثقافي للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.

ويرتكز نموذج (GPEC) على العناصر التالية: (1)

#### 4-1- الموارد البشرية الحالية والاحتياجات الحالية: تمتلك كل مؤسسة موارد بشرية لها معارف

ومهارات خاصة، تكون هذه الموارد متطابقة ومتكيفة مع الاحتياجات الحالية للمؤسسة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع.

#### 4-2- الموارد البشرية المستقبلية والاحتياجات المستقبلية: تتغير احتياجات المؤسسة من الموارد

البشرية (من المهارات) تبعا لتغير أهدافها وحسب متطلبات إستراتيجيتها، مما يفرض تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وبالتالي من المهارات، مع العلم أن هذه الاحتياجات المتوقعة قد تختلف عن الموارد المستقبلية للمؤسسة الناتجة عن تطور الموارد الحالية وتغير وضعيتها تبعا لحركات التكوين والنقل والترقية، مما يكسب المؤسسة مهارات جديدة، أو التقاعد والتسريح مما يفقدها مهارات معينة.

(1) وسيلة بن ساهل ، سعدابود، مساهمة التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي- دراسة حالة مركب تكرير الملح الوطاية بسكرة- ، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية : التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 28/27 فيفري 2013.

4-3- **الانحرافات أو الفوارق:** تنتج هذه الفوارق من المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة مع الموارد المتاحة، ويكون هذا الفارق كميًا (عدد الموارد اللازمة أقل أو أكثر من المتاحة) أو نوعيًا (المهارات المطلوبة أقل أو أكثر من المهارات المتاحة).

4-4- **سياسات التعديل:** يتم تعديل الفوارق الظاهرة باللجوء إلى التوظيف الداخلي أو الخارجي، بالتكوين المستمر، بترقية الموارد البشرية ونقلها من منصب لآخر.

#### الفرع الخامس: المبدأ الأساسي لأسلوب التسيير التقديري للتشغيل والمهارات.

إن التسيير التقديري للتشغيل والمهارات يميز بين منطقتي المناصب ومنطق المهارات حيث يشير الأول إلى أن التنظيم والتسيير في المؤسسة يكون حسب هيكل تنظيمي أي حسب تسلسل المناصب، وهذا المنطق يركز على الأساسيات التي وضعها تايلور (1914) في الإدارة العلمية للمؤسسات، وفايول (1917) في المبادئ العامة للإدارة العامة، وهذا المنطق مكون على فكرة أن لكل فرد من العمال في المؤسسة منصب محدد ومميز بمواصفات ومسؤوليات وبمستوى سلمي خاص، تمكن الفرد من القيام بالنشاطات المتعلقة بالمهام التي تدخل في إطار هذا المنصب فقط وفي حالة امتلاكه لمهارات أخرى فإنه لا يكون هنالك إمكانية لتثبيتها إلا بتغيير المنصب<sup>(1)</sup>، أما منطق المهارات فيعني تصور التنظيم في المؤسسة يكون على أساس مجموعة من التشغيل الخاص (emploi-type)، حيث كل تشغيل خاص يضم مجموعة مناصب.

وقد عرف التشغيل الخاص حسب (Cereq) مركز الدراسات والأبحاث حول التأهيل على أنه " تجميع لمناصب أو لوضعيات العمل ذات الخصائص المشتركة التي يمكن أن يشغلها نفس الفرد" وتتمثل أهم أنواعه في:

أ. **التشغيل الحساس:** وهو تشغيل خاص يمكن أن يتغير جذريًا تحت تأثير تطورات المؤسسة، التغيرات التكنولوجية، أي الذي يقدر له حدوث تغيرات بالزيادة أو النقصان في الجماعات.

ب. **التشغيل الأساسي:** وهو تشغيل ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة ويرتبط بجوهر مهمتها، وبالعمليات الحاسمة لأدائها والمؤسسة لا تستطيع المغامرة على مستواها، عن طريق تكليف أفراد لا يملكون الكفاءات اللازمة لأدائها، كما تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع هو الذي يشكل موضوع الاهتمام الرئيسي للتسيير التقديري للتشغيل والكفاءات.

ج. **التشغيل الدائرية:** وهو الذي تقابله الكفاءات اللازمة للمؤسسة لكي تتمكن من مواجهة تطورات المحيط.<sup>(2)</sup>

(1) وسيلة بن ساهل ، سعادعبود، مرجع سابق.

(2) عبد الوهاب بن بركة، سميرة هيشر، دور التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في تطوير المهارات، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية : التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 28/27 فيفري 2013.

ويمكن إبراز الفرق بين منطقتي المهارات ومنطق المناصب من خلال ما يلي:  
**الجدول رقم (04): الفرق بين منطق المناصب ومنطق المهارات.**

منطق المناصب	منطق المهارات
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التنظيم يكون حسب الهيكل التنظيمي وحسب تدرج المناصب في المستويات التسييرية.</li> <li>✓ تعدد المستويات التسييرية.</li> <li>✓ الفرد يمتلك مهارات للقيام بالنشاطات المتعلقة بمنصبه فقط.</li> <li>✓ صعوبة حركية الأفراد.</li> <li>✓ متغيرات سياسة الموارد البشرية تقوم على تصنيف المناصب وشروطها الشكلية مثل (المكافأة، الترقية، تفويض السلطات، التوظيف...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التنظيم حسب المهارات المتوفرة في المؤسسة.</li> <li>✓ تقليص المستويات التسييرية وظهور المؤسسة الأفقية.</li> <li>✓ الفرد يمتلك مهارات قد تفوق ما يتطلبه منصبه.</li> <li>✓ سهولة حركية الأفراد.</li> <li>✓ متغيرات سياسة الموارد البشرية تقوم على أساس المهارات وتتميز بوجود تماسك وتناسق بينها.</li> </ul>

**المصدر:** فهيمة بوروية ، فوزية شمام، دور التسيير التقديري للتشغيل والمهارات (GPEC) في تخفيض ضغوط العمل،

الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية : التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 27/28 فيفري 2013.

#### الفرع السادس: أدوات التسيير التقديري للتشغيل والمهارات.

إن المؤسسة ومن أجل تطبيق أسلوب التسيير التقديري للتشغيل والمهارات فإنها تعتمد على جملة من الأدوات من أهمها التالي:

#### 1- خريطة التشغيل: هي تمثيل بياني لتموضع كل تشغيل خاص، أي يظهر نقاط تقاطع العائلة

الاحترافية، ومستويات التأهيل المختلفة، كما تبين المستويات المهنية المختلفة للفرد في المؤسسة، ضمن مجموعة التشغيل الواحدة أو عبر مجموعات مختلفة. (1)

#### 2- هرم الأعمار: هو تمثيل بياني للأفراد العاملين بالمؤسسة حسب العمر والجنس في وقت معين، وهو

أداة لا غنى عنها لتنفيذ GPEC لأنه يسمح بعرض أحسن الأفراد في الوقت المناسب، كما يسمح بتوقع التغيرات المتوقعة في مجال التوظيف، التدريب أو تقليص حجم العمالة، وإن تمثيل الجنس يتيح معرفة إذا كان عدد الذكور أو الإناث هو الغالب في المؤسسة، كما أن هرم الأعمار هو أداة قيمة لـ: GPEC من أجل تجنب ومنع النزوح الجماعي لمهارات كبيرة السن، وضمان استمرارية وديناميكية المؤسسة من قبل القوى العاملة الشابة، كما أنه يساعد على ضمان المساواة بين الجنسين وتوفير المهارات التي يمكن أن تأتي من التوازن بين الجنسين.

(1) Jean-Marie Perretti, **Ressources humaines et gestion des personnes**, 4<sup>ème</sup>ed, ed: Vuibert, Paris, 2002, p100.

**3- مرجعية المهارات:** تسمح بإجراء أكثر نوعية، وهي وثيقة تقدم عرض خرائطي للمهن بشكل مبسط وعملي، فمن خلالها يتم ربط كل وظيفة مع قائمة من المهارات ومستوى المهارات المطلوبة لكل وظيفة، وتعد مرجعية المهارات أداة رئيسية لتنفيذ GPEC لأنها تسمح للمؤسسة بمعرفة إذا ما كان لديها ما يكفي من المهارات بالحجم، كذلك مستوى توفرها وإتقانها، حالما يتم هذا التحليل يتم قياس الفجوة بينها وبين هدف المؤسسة من حيث الوظائف والمهارات، ومن الممكن التركيز على الوظائف الحساسة، بل هو انعكاس على الوظائف التي يمكن أن تختفي، والتي تتطلب إعادة تدريب، والوظائف المعرضة للأخطار، الوظائف الاستيعابية... وبفضل مرجعية المهارات يمكن لـ: GPEC التركيز على هذه الوظائف والتحديات الاقتصادية والاجتماعية المهمة للمؤسسة، وبمجرد تحديد هذه الوظائف وتحليلها يستخلص GPEC الإجراءات التي وضعت لإعداد الأفراد ومرافقتهم خلال هذه التغيرات. (1)

**4- ميزانية المهارات:** هي الطريقة التي يتم من خلالها تحديد وجرد المعارف، المعارف العملية والمعارف السلوكية، ويستعمل هذا الجرد من أجل الحصول على مشروع مهني أو مشروع تكوين. (2)

أي أنها عملية أو وسيلة تسمح بتقييم المهارات المهنية والفردية وكذلك الإمكانيات المجنّدة في إطار تحضير مشروع مهني أو برنامج تكويني.

#### الفرع السابع: فوائد التسيير التقديري للتشغيل والمهارات.

إن المؤسسة وفي إطار استعمالها لأسلوب التسيير التقديري للتشغيل والمهارات تتوقع وتسعى لتحقيق جملة من الفوائد منها ما يعود على المؤسسة ومنها ما يعود على الأفراد العاملين، وأهم هذه الفوائد نذكر: (3)

##### 1- بالنسبة للمؤسسة.

- ✓ توقع تكيف المهارات مع الوظائف؛
- ✓ التحكم في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية؛
- ✓ الحصول على أفضل توليفة بين العوامل التنافسية، المؤسسة المؤهلة وتطوير مهارات الأفراد؛
- ✓ تحسين تسيير الحياة المهنية وتحديد المحتملة؛
- ✓ تقليل المخاطر والتكاليف المرتبطة بالاختلالات؛
- ✓ تحسين الاختيارات وبرمجة الإجراءات اللازمة للعمل.

(1) **Cour de bts muc ch 20 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, article publiée le 12/04/2010, sur le site : <http://www.cour-de-bts-muc.over-blog.com>, consulté le: 18/12/2012.

(2) Stéphane Bonnegent, **Le bilan de compétences**, article publiée le: 19/03/2010 sur le site : [www.intelligence-rh.com](http://www.intelligence-rh.com), consulté le 18/12/2012.

(3) Daniel Santin et autres, op cit..

## 2- بالنسبة للأفراد العاملين.

- ✓ تـثـمـيـن المهارات الفردية والجماعية؛
  - ✓ تحسـيـن أجهـزة التدرـيـب وبتـالـتـالـي تطوـيـر مهـارـات الأفراد؛
  - ✓ تشجـيـع مـشـاركة الأفراد العـامـلـيـن في مـشـروـع التـطـويـر المهـنـي.
- يعتبر تسيير المهارات بعد خاص من أبعاد تسيير الموارد البشرية ففي ظلّه أصبحت المهارات محور تمرکز كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية، بحيث أن تسيير المهارات يهدف إلى استعمال وتطوير المهارات المتواجدة في المؤسسة وبالتالي المحافظة عليها، أو استقطاب المهارات المناسبة واقتناصها والاستثمار فيها.

## المبحث الثالث: ماهية تقييم المهارات.

إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المؤسسات هي الموارد البشرية ذات المعارف والمهارات، والذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وإن هذه العملية الأخيرة لا تتم إلا بعد أن تقوم الإدارة بعملية تقييم المهارات التي تستطيع من خلالها التعرف على مستوى مهاراتهم، ومن ثم اتخاذ القرارات، إذ تعد عملية تقييم المهارات الخطوة الأولى نحو صيانة وتعزيز المورد البشري فنتائجها يتم الاعتماد عليها في أغلبية أنشطة إدارة الموارد المؤسسة، لذلك لا بد أن تتم بصورة جيدة لما لها من تأثير على قرارات المؤسسة.

## المطلب الأول: مفهوم تقييم المهارات.

إن عملية تقييم المهارات من العمليات القاعدية في المؤسسة لما لها دور فعال في باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية، فتعد المصدر الرئيسي للمعلومات حول المهارات التي تمتلكها المؤسسة، أو المهارات المطلوبة لتحقيق الانجازات، فمن خلالها يتم اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالمورد البشري ابتداء من التوظيف في حالة التقييم من أجل التوظيف، إلى التكوين، التطوير، الترقية، النقل، الحوافز، الأجور، المكافآت... الخ

وتعرف عملية تقييم المهارات: "بأنها العملية التي يتم من خلالها تقييم مختلف القدرات الموضوعية في وضعيات العمل والمتمثلة في المعارف الممنهجة أو التقنية، المعارف العملية، الخبرات ومختلف السلوكيات والتصرفات للفرد أثناء أدائه للعمل" (1)، إذن فإن عملية تقييم المهارات تساهم في إظهار أفضل لمهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة، ولقد تم تصميم نظم تقييم المهارات لمساعدة المؤسسات لاكتشاف الإجابات عن الأسئلة الآتية: (2)

- ✓ ماهي المهارات الضرورية لنجاح الاستراتيجيات؟
- ✓ هل نحن نختار أشخاص بهذه المهارات؟
- ✓ هل إن الأفراد العاملين لديهم المهارات المناسبة أم أنهم يحتاجون للتكوين؟
- ✓ هل هذه التوقعات الوظيفية للوظيفة تتلائم مع ثقافة وإستراتيجية المؤسسة؟

(1) Guide Pratique, **Evaluer la qualité et performance**, ed: La Documentation Française, Paris, 2006, p206.

(2) **تقييم الكفاءات**، مقال منشور على الموقع الإلكتروني: <http://www.ncd-eg.com>، تاريخ زيارة الموقع: 2013/03/21، على الساعة:

وتكتسي عملية تقييم المهارات نوعا من الصعوبة وهذا راجع لكونها لا يمكن تثبيتها، لذلك بات من الضروري الاعتماد على مقارنات للقيام بذلك، ومن أشهر المقارنات استعمالا ما يلي: (1)

1. **التحليل التاريخي:** والذي من خلاله يتم متابعة تطور المهارات عبر فترة من الزمن، ومن ثم تقييمها حيث يمكن في هذه الحالة تسجيل هذا التطور أو التغيير من خلال دورة حياة المهارات.
  2. **مقارنة مهارات المؤسسة بالمعايير المتعلقة بالقطاع** أو مع مؤسسات أخرى وخاصة المنافسة، غير أن صعوبة الحصول على معلومات خاصة بالمنافسين يحول دون ذلك.
- كما يمكن المقارنة كذلك مع أحسن التطبيقات المعروفة حتى وإن كانت في قطاعات صناعية أخرى، والاستفادة من خبراتها في مجال تسيير المهارات، وإن هذه المقارنة هي الأكثر استعمالا و تدعى بـ: **Banchmarking (المقارنة المرجعية)**.
- ولضمان نجاح عملية تقييم المهارات لابد من:

- ✓ تجميع كافة المتغيرات والعوامل المعنية ذات العلاقة بهذه العملية؛
  - ✓ الأخذ في الحسبان أثناء التقييم التكيف والتأقلم والتحصير للتطور المقدر مستقبلا.
- وإن تقييم المهارات يتطلب التأكيد والتوضيح للنقاط الأساسية التالية: (2)
- ✓ رغم صعوبة الفصل بين المهارات المرغوبة والمهارات المحققة إلا أن عملية التقييم تتطلب التفرقة بينهما لذلك تقام في الغالب دراسة مدققة لتنظيم العمل و إجراء تشخيص للفرد في مكان العمل على أن لا تفصل العمليتين لضمان التكامل؛
  - ✓ ما يجب معرفته أيضا هو أن عملية تقييم المهارات هي عملية متعددة الأطراف، بحيث يشكل الفرد أو الأفراد محل التقييم المحور الأساسي؛
  - ✓ إن عملية تقييم المهارات قد تؤول إلى مفهومين، يتمثل الأول في عملية الرقابة وذلك عندما تركز المؤسسة على المعارف العملية، والثاني يتلخص في تلك المساهمات الخاصة بإضافة قيمة والبحث عن الملائمة للعمل الاحترافي وهذا عندما تتجه المؤسسة إلى المعارف السلوكية.

أما عن التعامل مع نشاط تقييم المهارات فيمكن أن يتم من خلال ثلاث مداخل أساسية: (3)

- أ- **مدخل الأداء:** وتبعاً له فإن وجود المهارات مرتبط بتحقيق نتائج محددة؛
- ب- **مدخل الأنشطة:** وفيه وجود المهارات يتعلق بوجود نشاط احترافي الذي تقابله متطلبات احترافية والتي تعمل على تحقيقها المهارات؛

(1) فهمية بوروية ، دليلة بركان، مرجع سابق.

(2) إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات بيوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005، الجزائر.

(3) إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ( دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013)، ص 134.



ت- المدخل الفردي: والتركيز في هذا المدخل على المخطط العملي الخاص بالفرد الذي يمكنه من انجاز نشاط معين أو من رد الفعل، كما أن المرجعيات المعدة أساساً للمقارنة بين الانجازات والمخططات الفردية يجب أن لا تؤخذ بأنها ثوابت بل يجب التعامل معها كمؤشرات عمل.

### المطلب الثاني : مقاربات تقييم المهارات.

يمكن إيراد أهم المقاربات التي تناولت تقييم المهارات فيما يلي: (1)

1- مقاربة المعارف النظرية (Savoir): وتتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، ومدى اكتساب هذه المعارف الذي يعكس حسب هذه المقاربة درجة السيطرة على الوظيفة التي يقوم بها الفرد، وإن هذه المقاربة لا تتمتع بالاستعمال الواسع وذلك لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات المهارات.

2. مقاربة المعارف العملية (Savoir faire): وفي هذه المقاربة التقييم يتم على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقاً بل يجب ملاحظتها للتحقق ومعرفتها.

3. مقاربة المعارف السلوكية (Savoir-etre): تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحث، باعتقادها أن أداء المؤسسة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة.

وتجدر الإشارة إلى أن المشكلة الأساسية في المقاربات الثلاثة السابقة هي صعوبة الفصل بين أنواع المعارف التي تمثل في مجملها المهارات.

4. المقاربة المعرفية (Cognitive): تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة، وبالتالي فإن تقييم المهارات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة، ومن خلالها تحديد المهارات الضرورية لتشغيل معين.

5. مقاربة القدرات (Potentiel): التقييم بالقدرات يوافق في الواقع توقع مسبق للنجاح، أي أن معاينة المهارات تؤخذ من التشخيص، حيث يخضع المرشحون لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم وتمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لها الأفراد، وتساعد هذه المقاربة على إعطاء مؤثرات مهمة في التوظيف وتسيير المسار المهني، وتجدر الإشارة أن مدة المعاينة طويلة،

(1) رياض عيشوش، يمينة محبوب، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.

كما أن المهارات التي تم اكتشافها تعد مؤشرات القدرات وليس العكس، بمعنى أن القدرات لا يمكن أن تعتبر كمدخل مرضي لقياس المهارات.

6. مقاربة المواهب (Le talent) الميزات الشخصية: إن الميزات الشخصية مثل الموهبة مظهر ينذر التماسه لتوظيف المهارات، والميزات الشخصية هي مجموعة من عناصر التسيير (Savoir-agir) أكثر منها معارف، وكذلك هي معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصا في بعض أنواع النشاط، ويقترح Guy le Boterf ثلاثة أنواع للمهن:

- ✓ المهن التي تسيطر فيها المهارات مثل: المهندس؛
- ✓ المهن التي تسيطر فيها الموهبة مثل: الممثل، الشاعر؛
- ✓ المهن المختلطة (بين المهارات و الموهبة) مثل: الصحفي.

وما يلاحظ على هذه المقاربة أنها لم تلقى تطبيقا واسعا رغم أن الميزات الشخصية والمهارات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل، إلا أن الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق الايجابية المحققة، في حين أن المهارات تعرف بالمطابقة.

#### المطلب الثالث: شروط وأهداف تقييم المهارات.

تعتبر عملية تقييم المهارات عملية هامة في المؤسسة لما لها أهمية كبرى في تعريف الفرد وتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات والقدرات البشرية، وللقيام بهذه العملية بطريقة فعالة لابد من توفير جملة من الشروط، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها.

#### الفرع الأول: شروط تقييم المهارات.

قبل شروع المؤسسة في عملية تقييم المهارات يجب أن تقوم بتوضيح وتحديد مجموعة النقاط التي تعتبر شروط تحدد مدى فعالية هذا النظام ومن أهمها: (1)

##### 1. تحديد مجالات وغايات التقييم بمعنى:

✓ المجالات مثل: المهارات أو المعارف (النظرية، العملية والسلوكية)، الأداء، الخبرة في مجال ما، أي تحديد موضوع التقييم.

✓ الغايات: ما هي الغاية أو الهدف من هذا التقييم؟ إبراز الاحترافية، تطوير المسار المهني، تطوير الحركة الداخلية، تصميم نظام المكافآت، وترتبط هذه المجالات والغايات في الغالب.

##### 2. ترك مجال للاحتجاجات والملاحظات المناسبة.

(1) Guy Le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, 5<sup>ème</sup> ed , ed : Organisation, France, 2006, p479.

3. تبني مقارنة محددة لتقييم الأفراد (تتعلق بمجال التقييم) مع ترك مجال لتقدير المساهمة الفردية في الأداء الجماعي.
4. تحديد مرجعيات المهارات المطلوبة (أو المعارف) التي يتم التقييم على أساسها مثل: مرجعيات حسب المهام أو التشغيل الخاص، مرجعيات حسب العمليات أو حسب المشروع... الخ.
5. تحديد دقيق لما تم تقييمه (توضيح بدقة نتيجة التقييم).
- ✓ مستوى التحكم في المعارف (النظرية، العملية والسلوكية) أو المهارات.
- ✓ مستوى التحكم في الوضعيات المهنية .
- ✓ مستوى تحقق النتائج (الأداء).
6. صياغة نتائج التقييم.
7. إعداد بعض الأساليب والأدوات لتسهيل التطوير في المهارات مثل:
  - ✓ توضيح الاختلافات بين المطلوب والحقيقي .
  - ✓ رسومات خرائطية (cartographe) لتطوير المهارات على مستوى المهمة.
  - ✓ إعادة تصميم المهام أو العمليات الخاصة بمشروع ما.

#### الفرع الثاني: أهداف تقييم المهارات.

يهدف تقييم المهارات بشكل أساسي إلى:

- ✓ التأكد من أن المهارات المستخدمة تسمح بتأدية الخدمات التي تتوافق مع متطلبات الجودة؛
- ✓ مواكبة استخدام التسيير التوقعي للتشغيل والمهارات (GPEC)؛<sup>(1)</sup>
- ✓ معرفة مستوى المهارات في المؤسسة وتصميم نظام المكافآت أو تعديل في نظام التكوين؛
- ✓ تقييم فعالية نظام التوظيف؛
- ✓ تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة؛
- ✓ المساهمة في تقدير الأهداف المستقبلية من خلال مستويات المهارات المتوفرة؛
- ✓ تحفيز العاملين بالمؤسسة وذلك من خلال تعريفهم بأدائهم الجيد للعمل؛
- ✓ تقدير مدى فعالية المرجعيات المعتمد عليها في القياس؛
- ✓ تسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة بسير المسار المهني (الترقية، النقل)؛<sup>(2)</sup>
- ✓ تحديد موقف الفرد من أي نزاع مهني أو نقابي؛
- ✓ توحيد قواعد التقييم بالنسبة لجميع القائمين به؛
- ✓ بناء فرق العمل؛

<sup>(1)</sup>Guide Pratique, op cit, p206.

<sup>(2)</sup> فهيمة بوروية، دليلة بركان، مرجع سابق.

- ✓ معرفة مدى ملائمة الملف الشخصي لمنصب العمل؛
- ✓ تطوير الأفراد من خلال التعرف على المهارات الحالية من ثم العمل على تطويرها. (1)
- وبصفة عامة فإن تقييم المهارات يسعى إلى تحقيق التحديات أو الرهانات على المستويات التالية: (2)
- 1- **على المستوى الاجتماعي:** تحقيق إستمرارية العمل للأفراد مما يضمن ثقة الزبائن والمساهمين في المهارات الفردية والجماعية بالمؤسسة؛
- 2- **على المستوى المهني:** ضمان التحسين المستمر للتطبيقات المهنية؛
- 3- **على المستوى التسييري:** ضمان قيادة جيدة في تسيير الموارد البشرية على أساس المهارات، على مستوى مختلف الوحدات والعمليات، وعلى مستوى المؤسسة ككل.
- وفي الأخير يمكن القول أن التقييم يحاول تحديد قيمة الفرد ومهاراته في المؤسسة بالنسبة لزملائه، وبالنسبة لفرص الترقية، الأجور، الحوافز ظروف العمل، أي المزايا التي يجب أن يحصل عليها نظير مهاراته حتى يستمر في العمل بمستوى فعال من الانتماء التنظيمي.

#### المطلب الرابع: طرق تقييم المهارات.

يعتبر تقييم المهارات أحد أهم أدوات تسيير الموارد البشرية المستعملة من أجل تطوير مهارات الأفراد، حيث يعتبر أساسا موضوعيا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالفرد العامل مثل: قرارات التوظيف، الترقية، المكافآت، التكوين، والنقل وغيرها من القرارات، وإن ما يميز هذا الأسلوب هو اعتماده على عدد معتبر من الطرق الحديثة للتقييم، وتوجد العديد من الطرق والأدوات التي تستعمل لتقييم المهارات نذكر أهمها:

#### 1. المرافقة الميدانية (l'accompagnement terrain): وتسمح هذه الطريقة للمسؤولين

بالتقييم الدوري لمهارات أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية مهارات محددة، وتسمح هذه الطريقة بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، وإن لهذه الطريقة بعض السلبيات نذكر منها:

- ✓ تظهر السلبيات في أن حكم المسير قد يكون غير سليم إذا لم يكن قد خضع قبلا إلى تكوين على مثل هذه التقنيات.
- ✓ سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسؤولهم الذي وضع لتقييمهم وذلك لإحساسهم بأنهم مراقبين.

#### 2. مقابلة النشاط السنوية (Entertain annuel d'activité): وهي طريقة تسمح للمسير

بوضع النقطة السنوية، أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية،

(1) Christine Rieu, **Gestion des compétences**, Université de Savoie, France, <http://www.univ-savoie.fr>, consulté le: 11/10/2012.

(2) Guy Le Boterf, op ci, p470.

لذلك فإن المؤسسات المتقدمة اليوم في مجال تسيير المهارات أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسّح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشارك في التكوين وتطوير المهارات. (1)

### 3. مرجعية المهارات (Référentiel de compétence): وهي مجموع التسلسل الهرمي

للمهارات المرتبطة بالوظائف، وتمثل مفتاح نظام التحكم والسيطرة على الموارد البشرية، وهي تسمح بصياغة والتعبير عن دراسة الوظائف والقدرات البشرية للمؤسسة، وتشكل طريقة أساسية لضبط المهارات المطلوبة من أجل سياسة التوظيف، النقل الداخلي والتكوين.. الخ. (2)

### 4. طريقة مراكز التقييم (Les centres d'évaluation) أو (assessment centers):

وهي طريقة تبحث عن تعريف خصائص وصفات الأفراد والسلوكيات المطلوبة لكل منصب عمل، وكذا تقييم مهارات وقدرات الأفراد، ويتم التعرف على ذلك عن طريق ملاحظة سلوكياته أثناء وضعيات الاختبار، وهي تستعمل عدد من التمارين للقيام بعملية التقييم منها: محاكاة، المناقشات الجماعية، ملاحظة السلوكيات.. (3)

### 5. طريقة الإشارات (العلامات) (Les signes): وهي طريقة يمكن من خلالها التعرف على

إشارات وعلامات على قدرات ومهارات وخصائص شخصيات الأفراد، وإن هذه الإشارات يمكن ملاحظتها من خلال الاختبارات المجردة التي يقوم بها عدد من الباحثين والمحللين النفسيين للأفراد، فمن خلال هذه الإشارات يمكن قياس قابليات، استعدادات، قدرات وخصائص شخصيات الأفراد، وتتضمن هذه الاختبارات عدد من النشاطات التي يوضع الأفراد فيها، وهذه النشاطات تكون مختلفة عن النشاطات الخاصة بالحياة المهنية والعملية للأفراد، كما تتضمن هذه الاختبارات أسئلة تطرح على الأفراد، وإنه كلما كانت الإشارات دقيقة كلما كان قياس قدرات واستعدادات وبالتالي مهارات الأفراد أكثر دقة، وتستعمل هذه الطريقة في كافة القرارات الخاصة بالأفراد. (4)

### 6. ميزانية المهارات (Bilan des compétences): وهي وسيلة تسمح بتقييم المهارات

المهنية والفردية، وكذلك الإمكانيات المجنّدة في إطار تحضير مشروع مهني أو برنامج التكوين، إذ أن ميزانية المهارات لا يمكن تحقيقها إلا برضا الأفراد العاملين، لكل فرد عامل بالمؤسسة الحق في ميزانية مدتها لا تتجاوز 24 ساعة. (5)

(1) كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص ص 61-62.

(2) **Gérer la compétence dans l'entreprise**, www.dessmrh.org, consulté le 23/05/2012.

(3) Lakhdar Sikou et autres, **Gestion des ressources humaines**, ed: De Bock université, Canada, 1993, p305.

(4) Claude Lévy -Loboyer, **La gestion des compétences**, op cit, p67.

(5) David Duchamp et Loris Guery, **La gestion des ressources humaines**, ed: Natha, France, 2006, p92.

## المبحث الرابع: أهم طرق تقييم المهارات.

إن المؤسسة ومن أجل قيامها بعملية تقييم المهارات فإنها تعتمد على العديد من الطرق والآليات، وتختلف الطرق المطبقة في المؤسسات باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، بالإضافة إلى أهم عنصر ألا وهو الإمكانيات المتوفرة للمؤسسة من أجل تطبيق طرق تقييم المهارات فهناك طرق مكلفة، لذلك لا بد لكل مؤسسة وقبل تطبيق أي طريقة أن تلم بكافة حيثياتها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على أشهر الطرق المستعملة في تقييم المهارات بالتفصيل بعدما تناولناها باختصار في المطلب الأخير من المبحث السابق.

## المطلب الأول: طريقة مراكز التقييم assessment center.

تعاني العديد من المؤسسات من صعوبة اختيار موظفين أكفاء يلائموا الوظائف المتوفرة في المؤسسة، أو من هو الشخص المناسب من أجل ترقبته إلى المناصب العليا، كما أن المؤسسات تعاني أيضا من صعوبة تقييم المهارات وخصوصا موظفي الإدارة المتوسطة والعليا وهذا من أجل التعرف على نقاط القوة لتعزيزها، دعمها وتطويرها، ونقاط الضعف من أجل القضاء عليها، ولأجل ذلك فإن المؤسسة تستعمل كافة الأساليب والطرق التي تؤدي هذه العملية على أكمل وجه، ومن أهم الطرق المستعملة في عملية تقييم المهارات نجد طريقة مراكز التقييم والتي تعد طريقة فعالة للقيام بذلك.

## الفرع الأول: مفهوم مراكز التقييم.

إن كلمة مراكز التقييم لا تعني في الحقيقة مراكز أو أماكن أو مباني، فكلمة مراكز تشير إلى أحد الإجراءات المستخدمة في تقييم المهارات، لغويا مراكز التقييم مكونة من كلمتين: assessment و center وهي كلمة انجليزية، فكلمة assessment تأتي من الفعل to assess الذي يعني قدر وقيم، أما كلمة center فإنها تعني المركز أو الوسط.<sup>(1)</sup>

وفي إطار هذه الطريقة يشارك الأفراد الذين سيتم تقييمهم في مجموعة متنوعة من التمارين المستوحاة من الوضعيات الحقيقية للعمل التي يمكن أن تصادف في المؤسسة أو في المناصب المعنية.

وهي طريقة صممت لتقييم قدرات الفرد و مهاراته المهنية بالمقارنة مع المنصب المستهدف، وكذلك لتحديد مدى احتياجات الفرد للتنمية والتطوير.<sup>(2)</sup>

وإن طريقة مراكز التقييم توضع بصفة عامة من أجل اختيار المرشحين للتوظيف، وخاصة من أجل التوظيف الداخلي، وهي تركز على وضع طالبي الوظائف في وضعيات أكثر قرب من الحقيقة العملية،

<sup>(1)</sup>Elisabeth Lecoer, **Gestion des compétences: le guide pratique**, ed:De Boeck, Paris,2008, p140

<sup>(2)</sup>جاك فيليب، رون ستون، **الاستثمار البشري**، ترجمة: إصدارات بيمك، (مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، مصر، 2003)، ص147.

ومن أجل التأكد من فاعليتها مع الوضعيات التي وضعت من أجلها<sup>(1)</sup>، فمن خلال هذه الاختبارات التي يوضع فيها المترشحين في وضعيات مهنية تصويرية يمكن اتخاذ قرار التوظيف.

وتعتبر طريقة مراكز التقييم من أكثر الطرق استعمالا في مجال اختيار وتوظيف المترشحين لعملية التوظيف، وهذا لكونها أكثر تأقلا مع مشاكل الاختيار<sup>(2)</sup>، وتستخدم هذه الطريقة في المؤسسات الكبيرة، وتستعمل لتقييم المدراء والرؤساء المشرفين ومؤخرا لتقييم كافة الموظفين.<sup>(3)</sup>

وتعرف مراكز التقييم بأنها: "العملية أو الإجراء الذي يتم من خلاله تقييم مهارات الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين، ويستعملون عدد من الأدوات منها: الاختبارات، المحاكاة، ملاحظة السلوكيات والمقابلات... وغيرها من الأدوات".<sup>(4)</sup>

كما تعرف بأنها: "أساليب للاختبار لمعرفة القدرات الكامنة داخل الفرد والتي تستخدم لتقييم شاغلي الوظائف الحالية أو المرشحين لشغل وظائف مستقبلية باستخدام أساليب ووسائل متنوعة ومتعددة لقياس عدد من المهارات المحددة مسبقا استنادا إلى تحليل الوظائف وذلك بهدف الوصول إلى الاختيار الأمثل للموظفين".<sup>(5)</sup>

وتتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في كونها توفر مقياس موضوعي لمهارات الأفراد، بالإضافة إلى أنها توفر معلومات محددة، كما يمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية الأفراد، وتتسم مراكز التقييم بالاعتمادية والصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين، كما أنها توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد، وفي ضوء هذه الطريقة أصبح لعملية تقييم المهارات حدود واضحة وشروط تجعل منها أكثر دقة و فائدة.<sup>(6)</sup>

ويمكن إيراد العناصر الأساسية لطريقة مراكز التقييم فيما يلي:<sup>(7)</sup>

- ✓ نظام تقييم مخصص للتعريف بقدرات ومهارات الأفراد؛
- ✓ تستعين هذه الطريقة بعدد من التقنيات والأساليب، وهذا ما يزيد من مدى مصداقيتها ودقتها؛
- ✓ تشدد على تقييم سلوكيات الأفراد، وهذا من خلال ملاحظتها أثناء وضعيات العمل، وهذا ما يزيد من صحتها و حقيقتها؛
- ✓ تستعين بالعديد من خبراء وأخصائي التقييم (متخصصين نفسانيين)؛

<sup>(1)</sup>Bernard Martory et Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines: pilotage social et performances**, 6 éme ed, ed : Dunnod, Paris, 2005, p63

<sup>(2)</sup>Jean Marie Perretti, **Ressources humaines et gestion des personnes**, 6éme ed, ed: Vuibert, Paris, 2007, p84.

<sup>(3)</sup><http://www.journaldunet.com>, consulté le: 15/12/2012.

<sup>(4)</sup>Lakhdar Sékou et autre, op cit, p304.

<sup>(5)</sup>**ماهية مراكز التقييم**، مقال منشور بتاريخ: 2011/12/20 على الموقع الإلكتروني: <http://www.edaraspot.blogspot.com> ، تاريخ زيارة الموقع: 2012/12/21.

<sup>(6)</sup>جمال الدين محمد المرسي ، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 342.

<sup>(7)</sup>Alain Gavaand, **Recrutement: des meilleures pratiques**, ed: Organisation, Paris ,p213.

✓ نظام في كل مرحلة من مراحل من ملاحظة وتقييم أكثر تفصيل، أي أنه في كل مرحلة مفصل ودقيق؛

✓ تتمحور طريقة مراكز التقييم على ملاحظة وتقييم سلوكيات العديد من المترشحين.

وتتسم مراكز التقييم بعدد من الخصائص، هذه الخصائص تظهر من خلال الاختلافات الموجودة بينها وبين الطرق الكلاسيكية للتقييم، ومن أهم هذه الاختلافات ما يلي: (1)

- الاختلاف الأول بين الطرق التقليدية ومراكز التقييم في عمل المقيمين، ففي مراكز التقييم مختلف المقيمين يشتركون في عملية التقييم، بحيث أن ملاحظات المقيمين تشكل حجر الزاوية لعملية التقييم، وموضوعيتها هي شرط أساسي في العملية.

- ثاني اختلاف بين مراكز التقييم والطرق التقليدية موجود على درجة اشتراك الإدارة، ففي الطرق التقليدية المسير يتصرف بالمعطيات التي يتعذر الوصول إليها، وكذلك المعلومات غير المدركة من قبل الآخرين، أي أن هناك احتكار للمعلومة من قبل المسؤولين، أما في طريقة مراكز التقييم فإن المسيرين يشركون المقيمين حتى في تحمل بعض المسؤوليات ومتابعة الإجراءات.

- الاختلاف الثالث في طريقة الترقية: ففي الطرق التقليدية يتم الترقية حسب الأقدمية فمثلا العامل الذي عمل لمدة 20 سنة يمكن أن يكون أفضل رئيس، وكذلك حسب الأداء فالعامل الأفضل أداء يكون أفضل مسؤول، أما في طريقة مراكز التقييم فإنها لا تأخذ في الحسبان أداء المترشحين من أجل تقييم قدراتهم، بل أنها تضع الأفراد في وضعيات الاختبار المشابهة للوظائف المستقبلية بأفضل التقديرات المحتملة.

### الفرع الثاني: نشأة وتطور طريقة مراكز التقييم.

تعتبر مراكز التقييم من أرقى طرق وأساليب الاختبارات النفسية واختبارات الأداء، حيث تهدف إلى الكشف عن القدرات والمهارات الحالية، وكذلك الاستعدادات المرتقبة لدى الأفراد.

ويعتقد البعض أن جذور مراكز التقييم ترجع إلى الحرب العالمية الثانية، فهي ظهرت في نهاية الثلاثينيات وبداية الأربعينيات من قبل مكتب الخدمات الإستراتيجية الأمريكية (CIA) للمساعدة في اختيار المديرين العسكريين، لكن البعض يرى أن استخدامها كان قبل الحرب العالمية الثانية، فقد كان استعمال التمارين المتعددة، وتقييم الأفراد بواسطة عدد من المراقبين لها أصولها في فترة ما قبل الحرب، والجهود العسكرية الألمانية في تحديد القادة المحتملين وكذلك عن طريق الجهود المشابهة من قبل مكتب الحرب البريطاني - لجنة الاختبارات- في فترة الحرب العالمية الثانية، ومنذ ذلك الحين انتشر استخدامها ليشمل اختيار الإداريين وغيرهم من الاستشاريين في المؤسسات شبه العسكرية وغير العسكرية في كل من

(1)Lou Van Beirendonck, Tous compétents, op cit, p82.



أمريكا وبريطانيا، كما استخدمت كذلك لتحديد احتياجات التطوير<sup>(1)</sup>، وخلال الخمسينيات طورت في الولايات المتحدة الأمريكية على أنها برنامج بحث في شركة AT&T للاتصالات العالمية، ومن ثم استعملت في مؤسسات أخرى مثل: General Electric، General Motors وشركة نظام التليفونات، وذلك من أجل اختيار العمال وتوجيه عمل الموظفين، وخلال الثمانينيات نظمت من طرف شركات مثل: Ford و Masterfoods<sup>(2)</sup>، وفي التسعينيات ثابرت المؤسسات لإعادة تنظيمها ( فتسيير التغيير يأتي قبل العمل اليومي) لأن طريقة مراكز التقييم كغيرها من طرق التعليم تستعمل من أجل قيادة حركية العمال في مجال التغييرات، وخلال السنوات الأخيرة ازداد استخدام مراكز التقييم يوما بعد يوم، وذلك بسبب مصداقيتها العالية ودقتها وفعاليتها، ونجد أن طريقة مراكز التقييم لعبت دورا كبيرا في انبعاث مفهوم تسيير المهارات.<sup>(3)</sup>

### الفرع الثالث: آلية طريقة مراكز التقييم.

إن طريقة مراكز التقييم تتم وفق آلية معينة، فمن خلال هذه الطريقة يتم تجميع من 10 إلى 15 مشارك أو مترشح من نفس المستوى التنظيمي ويكونون متقاربين في الأعمار، وذلك من أجل أن يعملوا معا من 3 إلى 5 أيام في حل بعض التدريبات الجماعية المشابهة لما قد يقابلونه من مشاكل في مجال عملهم، ويتم تقييمهم بواسطة مجموعة من الإطارات العليا وكذلك مختصين نفسانيين. ويستخدم في عملية التقييم عددا من الاختبارات أو التمارين منها: المقابلات، المحاكاة، اختبارات الوضعية... الخ، وإن هذه الاختبارات لا تكون مختارة بعشوائية بل يجب اختيارها بدقة متناهية.<sup>(4)</sup> ولقيام بعملية تقييم المهارات فإن المقيمين يقومون بتحديد عدد من الأبعاد أو المعايير السلوكية التي سيتم من خلالها تقييم المهارات، هذه الأبعاد تتراوح ما بين 7 و 20 بعد أو أكثر، ومن هذه الأبعاد نذكر: القدرة على الاتصال الشفهي والتواصل مع الآخرين، القدرة على مواجهة الضغوط، القدرة على القيادة وروح الفريق، المرونة والقدرة على التكيف، القدرة على التعلم والقدرة على الرؤية الشاملة، الإبداع والمبادرة، مهارات التخطيط، القدرة التحليلية، مهارات التفويض، النشاط والطاقة والتوجيه الذاتي... الخ. وبعد تحديد الأبعاد المراد تقييمها يوضع الأفراد المراد تقييمهم في وضعيات الاختبار، ويقوم المقيمين بملاحظة سلوكيات وتصرفات هؤلاء الأفراد، ومن ثم يتم تقييمهم، ولكي ينجح هذا البرنامج لابد من

(1) مارجریت ديل، بول ايلز، تقييم مهارات الإدارة: مرشد الكفاءة وأساليب التقييم، تر: اعتدال معروف، خولة الزبيدي، ( مركز البحوث، السعودية، 2002)، ص 186.

(2) Lakhdar Sékou et autre, op. cit, p304

(3) Lou Van Beirendonck, Management des compétences, op cit, p17.

(4) راوية حسن، مرجع سابق، ص 195.

اختيار المقيمين بعناية فائقة، لذلك لا بد أن يكونوا مدربين ولديهم علم ومعرفة بألية الاختبارات والتمارين المستخدمة. (1)

#### الفرع الرابع: استخدامات طريقة مراكز التقييم.

يمكن تلخيص استخدامات مراكز التقييم فيما يلي: (2)

✓ توفير الأدوات المناسبة التي تمكن المؤسسة من الربط بين مهارات الأفراد ومتطلبات شغل الوظائف؛

✓ اختيار أفضل للأفراد الذين تتوافر فيهم المهارات والقدرات المطلوبة للعمل؛

✓ تطوير أساليب الاختيار العادية التي تتبعها المؤسسة، وتزويدها بوسيلة ذات مصداقية عالية، وقدرة عملية على التوقع بنجاح الأفراد في وظائفهم في المستقبل؛

✓ تحديد المهارات والقدرات المتاحة لدى المؤسسة مما يسهل تحديد مخزون المهارات وخطط الإحلال والترقية؛

✓ تحديد وسائل تنمية المهارات والقدرات المتاحة للعاملين من خلال ما تقدمه مراكز التقييم من اقتراحات للتنمية سواء من خلال التنمية الذاتية أو أي وسائل أخرى للتنمية؛

✓ اختيار المديرين من داخل المؤسسة لشغل مناصب إدارية بناء على ما يتوفر فيهم من قدرات ومهارات لشغل هذه المناصب؛

✓ تخطيط الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على احتياجات فعلية وليست تقديرية مما يساهم في وضع خطط تدريبية أكثر فعالية؛

✓ تخطيط المسارات الوظيفية بناء على ما يتوفر من المهارات والقدرات لديهم؛

✓ التقييم الفردي للأفراد ومهاراتهم من أجل توقع أدائهم وتقييم فرص نجاحهم تطوره داخل المؤسسة؛

✓ التقييم الفردي والجماعي لأفراد المؤسسة، وهذا من أجل اتخاذ العديد من القرارات التي تخص الأفراد مثل: تحديد الأجور والمكافئات، تحديد فرص الترقية، تحديد الاحتياجات التدريبية... الخ؛

✓ تقييم واختيار المرشحين من أجل نشاط التوظيف.

وعليه فإن مراكز التقييم تعتبر أداة فعالة وذلك لكونها توفر معلومات تكون أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالأفراد.

(1) محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، ( مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2008)، ص 154.

(2) نصر الدين عشوي، صياغة نظام تقييم كفاءة القوى العاملة في المؤسسة، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009.

الفرع الخامس: متطلبات تطبيق مراكز التقييم.

للقيام بتطبيق أو استخدام مراكز التقييم لابد من توفير جملة من المتطلبات أو الشروط، ومن أهم هذه الشروط ما يلي:

➤ يجب استعمال أساليب متعددة في هذه الطريقة للقيام بعملية التقييم منها: ملاحظة السلوكيات، المحاكاة، وسنحاول فيما يلي التعرف على أهم الأساليب المستعملة في طريقة مراكز التقييم:

✓ **المناقشات الجماعية:** وفي هذا الأسلوب يشترك من 5 إلى 7 أفراد في معالجة مشكلة خلال فترة محددة، ويتم تقييمهم أثناء حل المشكلة.

✓ **المقابلة:** ومن خلالها يسأل المشاركون عن أسئلة شخصية مثل: خبراتهم، نقاط قوتهم وضعفهم، ومن خلال إجاباتهم يتم تقييمهم، وقد تكون هذه المقابلات فردية أو جماعية.

✓ **سلة القرارات:** وهي عبارة عن محاكاة للمهام الإدارية اليومية التي يصادفها الموظف، ويتضمن التمرين مجموعة من الوثائق التي ترد بريد الموظف، ويتعين عليه معالجتها سواء من خلال التفويض للآخرين، أو إصدار قرارا حولها... الخ، ويطلب من المشاركين أن يقرأ كل منهم الوثائق الواردة، وأن يقرر بشأنها ما يراه مناسباً.

✓ **اختبارات شخصية:** وتستخدم لتحديد ما إذا كان الموظف يستطيع التكيف بفعالية مع الآخرين، وكذا لتحديد السمات اللازمة للنجاح. (1)

✓ **تمثيل الأدوار:** هنا يأخذ المشارك دور مدير أو مرؤوس، ويزود لاعب الدور كمدير بنص يتضمن معلومات عن أداء المرؤوس ويطلب منه كمدير أن يخطط لمقابلة مع المرؤوس لمدة تتراوح ما بين 30 و45 دقيقة، لمناقشة مشكلات الأداء، ويقوم بلعب دور المرؤوس أحد المقيمين المشاركين أو أحد أعضاء مركز التقييم. (2)

✓ **أسلوب المحاكاة:** والمحاكاة هي عبارة عن تدريب في العمل صممت لاختبار السلوك المتعلق بأبعاد الأداء في العمل الذي يتطلب من المشارك أن يستجيب سلوكياً للدوافع الوظيفية، ويجب أن تكون الدوافع المتمثلة في المحاكاة أو التقليد متطابقة أو مشابهة للدوافع المتواجدة في حالات العملية الفعلية، وتتيح المحاكاة للعاملين حشد كافة العوامل والمتغيرات التي تحيط بالعمل وتأثر على مستويات الأداء، وهذا من أجل التحكم فيها لتطوير المهارات والأداء. (3)

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مرجع سابق، ص 263.

(2) هشام حمدي رضا، **التدريب والتأهيل الإداري**، ( دار الراجحة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010)، ص 96.

(3) عامر خضير الكبيسي، **إدارة الموارد البشرية**، ( المنظمة العربية للتنمية الإدارية، السعودية، 2005 )، ص 166.

- ✓ **القصة غير المكتملة:** بحيث يقوم المدرب بسرد قصة غير مكتملة ( يجب أن تكون قصيرة وتحمل فكرة واحدة، وكذا يجب أن تكون هادفة ونابعة من البيئة المحلية وواقعية) ويترك المتدربين يتصورون الحل، وهي أسلوب فعال لتقييم قدرات الابتكار والإبداع لدى الفرد. (1)
- يجب استعمال عدة مقيمين، ويجب إخضاع هؤلاء المقيمين إلى تدريبات قبل مشاركتهم في التقييم بهذه الطريقة.
- تدريب المقيمين على أدوات التمارين المستعملة.
- السهر على أن يستفاد المقيمين من عملية التكوين التي يخضعون لها.
- دمج الأخصائيين النفسيين في فريق المقيمين.
- الشرح المسبق للمترشحين أو المشاركين ما هي المهارات المراد قياسها خلال مراكز التقييم.
- يمكن تحديد الأبعاد والصفات والخصائص المراد تقييمها بواسطة مراكز التقييم من خلال القيام بعملية تحليل العمل وتحديد المهارات المراد تقييمها.
- التقييم العام للسلوك يجب أن يجري من قبل المقيمين في وقت منفصل عن الوقت المخصص لمراقبة السلوك.
- الأحكام التي تؤدي إلى النتائج ( التزكيات من أجل الترقية، التدريب... ) يجب أن تكون مبنية على معلومات تم جمعها من قبل المقيمين والأساليب المعتمدة.
- يجب أن يرافق كل مترشح أو مشترك مقيمين اثنين على الأقل.
- استعمال قائمة باختبار السلوكيات أو سلم تقييم خاص.
- السهر على أن كل مترشح يلاحظ من قبل مختلف المقيمين على الأقل مقيمين اثنين حتى يتم تجنب الوقوع في الأخطاء أو تقليصها خاصة أخطاء الهالة.
- السهر على تنظيم وتطبيق تعليمات التقييم. (2)
- يجب اختبار الأساليب المستعملة في طريقة مراكز التقييم قبل استعمالها، وذلك لضمان تزويد المؤسسة بالمعلومات السلوكية الموثوق بها و الموضوعية الملائمة.
- قبل تطبيق طريقة مراكز التقييم يجب اختبارها على عينة صغيرة وهذا للتأكد من صحتها، ويتم ذلك من خلال ما يلي: (3)
- ✓ اختيار عدد قليل من الأبعاد المراد تقييمها، ثم يتم تعريفها بشكل واقعي، مع المراعاة عند الاختيار الأبعاد التي تكون واضحة الاختلاف فيما بينها؛

(1) بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011)، ص218.

(2) Lou Van Beirendonck, **Tous compétents**, op cit, p83.

(3) Claude Lévy-Loboyer, **Evaluation du personnel**, ed: Organisation.Paris, p247.

- ✓ تسيير مراكز التقييم بواسطة مختصين نفسيين مهرة، مع تكوين المقيمين خاصة الذين يقومون بتعريف الأبعاد المقيمة؛
- ✓ تحضير تمارين ووضعيات اختبار ملائمة للأبعاد المراد تقييمها، ويجب أن يكون هناك تكوين جيد للأشخاص الذين يلعبون دور في وضعيات الاختبار، مع تحديد للمقيمين أي الأبعاد المراد تقييمها في كل وضعية اختبار؛
- ✓ تزويد المقيمين بأفكار عن التقييم خاصة قائمة بالسلوكيات الملاحظة عن الأبعاد المراد تقييمها.

### الفرع السادس: مراحل طريقة مراكز التقييم.

إن طريقة مراكز التقييم تتم وفق عدد من المراحل والمتمثلة فيما يلي:

- 1- **تحديد الهدف:** في هذه المرحلة الأولى يتم تحديد الأهداف المرجوة من استعمال مراكز التقييم والتي تساعد في فهم أكثر للعمل المطلوب انجازه، وانطلاقاً من الأهداف الموضوعية يتم تحديد موضوع التقييم فإما يكون التقييم من أجل الاختيار والتعيين، أو التقييم من أجل الترقية، أو التقييم من أجل تحديد الاحتياجات التكوينية والتطوير.
- 2- **تحليل العمل:** وبعد التحليل المنهجي الدقيق للعمل من قبل الباحثين في مراكز التقييم ضرورياً والقدرات المطلوبة لأداء العمل الفعال، وتحديد المعايير التي بموجبها يتم تقييم المشاركين بالشكل لتأمين مصداقية المركز، فمن خلال تحليل العمل بالإمكان تحديد الخصائص والمهارات والميزات المطلوب، ويساعد تحليل العمل في اختيار وتصميم الأنشطة والتمارين، وكذلك بوضع عينات العمل على نحو كاف والسماح بملاحظة المعايير. (1)
- 3- **تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم:** (أو تحديد الأبعاد المراد تقييمها) وهنا يتم تحديد الأبعاد أو المهارات المراد تقييمها، ومن هذه المهارات ما يلي: (2)
  - ✓ **الوعي بما يحدث وبما يجب معرفته:** وتعتبر هذه القدرة على مدى سعة أفق الشخص وإدراكه ووعيه لما يدور حوله، وتتطلب هذه القدرة أن يكون الشخص ملم بكافة المتغيرات من حوله، وكذا قادر على متابعة أنشطة وتحركات المنافسين.
  - ✓ **القدرة على التصرف وابتكار حلول للمشكلات:** وتعتبر عن قدرة الفرد على تقديم حلول جديدة، وابتكار أفكار وتقديم اقتراحات تساعد على حل المشكلات.
  - ✓ **الثقة في النفس بالوصول إلى الهدف:** وتعتبر عن القدرة على تقدير الفرد وإيمانه بقدراته الذاتية، وتوصيل تلك الفكرة إلى الآخرين.

(1) مارجريت ديل، بول ايلز، مرجع سابق، ص 149 ، 194.

(2) احمد أبو السعود محمد، **الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين**، (منشأة المعارف، مصر، 2004)، ص- ص 333، 334.

- ✓ التعاون مع الآخرين: وتتضمن هذه القدرة إمكانية تعاون الفرد مع الآخرين في تأدية العمل.
- ✓ الرغبة الجادة في التفهم الواضح للأمور: وتعتبر هذه القدرة من رغبة الفرد وإصراره على فهم الأمور بوضوح.

4- **تحديد التمارين المراد استعمالها:** وهنا يتم تحديد التمارين أو الأساليب التي سوف يتم استعمالها في هذه الطريقة، ويجب أن تكون هذه التمارين تظهر السلوكيات المطلوبة، وأن تكون هذه التمارين ذات أهداف محددة بحيث لا تتناقض مع مبادئ طريقة مراكز التقييم، ومن التمارين المستعملة: سلة القرارات، المحاكاة... الخ.

5- **تحديد إجراءات العمل:** وفي هذه المرحلة يتم تحديد الإجراءات التي سيتم وفقها العمل في مراكز التقييم، أي تحدد الخطوات التي سوف تتم وفقها هذه الطريقة، وتتمثل هذه الخطوات في: الملاحظة وتسجيل السلوكيات، تصنيف السلوك، إعداد ملخص للملاحظات، اجتماع المقيمين، وإعداد التقرير النهائي للتقييم، وسوف نتناول هذه الخطوات بالتفصيل في مرحلة تنفيذ برنامج طريقة مراكز التقييم.

6- **اختيار وتدريب المقيمين:** إن اختيار المقيم يعتمد إلى حد ما على اختيار الأسلوب المستخدم لتقييم المشاركين، فإذا كان الأسلوب أو التمرين المستخدم متطور فمن الواضح أن يحتاج المقيم إلى درجة معينة من الكفاءة في استخدامه، وبالتالي لا بد من اختيار مقيمين يتوافقون مع الأساليب المستعملة، كذلك يجب اختيار المقيمين من مجموعة عارفة بالعمل، ولكن من الأحسن أن لا تكون لهم علاقة مباشرة بالمشاركين وهذا يعطي للمركز بعض المصداقية الجادة وقبل بداية المركز يجب أن تقدم دورة تدريبية وجلسات مبسطة للمقيمين على الأقل لمدة يومين وهذا لضمان معرفتهم لأهداف المركز وتدريباته وجميع ملفاته. (1)

ويحتاج المقيمين إلى تدريب على كل مرحلة من مراحل التقييم، فهم بحاجة لمعرفة ما يلي:

- ✓ هدف المركز؛
- ✓ الأبعاد ذات العلاقة؛
- ✓ تحديد السلوك لكل بعد؛
- ✓ أمثلة عن السلوكيات التي تعكس التقييمات خلال كل بعد؛
- ✓ أنواع السلوك المحتمل عرضه في كل نشاط؛
- ✓ كيف تكون علاقة تمرين محدد بالجوانب المهمة للعمل المعني؛
- ✓ كيفية تقدير السلوك الفروض؛
- ✓ كيفية دمج المعلومات في التقييم النهائي؛

(1) مارجریت ديل، بول ايلز، مرجع سابق، ص ص 225، 231.

✓ كيفية إعطاء التغذية العكسية السرية و الملائمة للمرشح.

7- تنفيذ البرنامج: في هذه المرحلة يقوم المقيمون بتنفيذ البرنامج، فيتم وضع المترشحين في

وضيعات اختبار ويقومون بتقييمهم من خلال الخطوات التالية: (1)

أ- الملاحظة وتسجيل السلوك: فمن خلال هذه الخطوة يقوم المقيمون بملاحظة سلوك كل مشارك

أثناء وضيعات الاختبار وتسجيله في كل مرة ، بحيث يقوم المقيم بمراقبة وملاحظة السلوك ومن ثم تسجيل كل تصرفات و سلوكيات و أقوال المترشح التابع له.

ب- تصنيف السلوك: وفي هذه الخطوة يقوم المقيم بتحديد نوع السلوك الذي يقوم به المشارك أو

المترشح وعلاقته بالقدرات والمهارات المراد قياسها، بحيث يقوم المقيم بتسجيل سلوك المترشح

طبقاً للأبعاد السلوكية الخاصة بالمهارات التي سيتم قياسها، ولتسهيل عملية الملاحظة والتسجيل

ينبغي أن يقوم المقيم باستخدام رموز تمثل جوانب السلوك والبعد الواحد، فمثلاً يقوم بوضع إشارة

(+) إذا كان السلوك ايجابياً، وعلامة (-) إذا كان السلوك سلبياً.

ت- إعداد ملخص عن الملاحظات: ويقوم كل مقيم في نهاية كل تمرين أو اختبار بإعداد ملخص

لملاحظاته التي قام بتسجيلها عن كل مترشح، ويقوم كذلك بتحديد علامات السلوك الايجابي،

وعلامات السلوك السلبي لكل بعد من أبعاد القدرات والمهارات التي تم قياسها.

ث- اجتماع المقيمين: ويجتمع المقيمين بعد انتهاء البرنامج لعرض تقديراتهم عن كل مشارك، ثم

الاتفاق عن التقرير النهائي للمهارات التي تم قياسها لكل مشارك.

ج- إعداد التقرير النهائي للتقييم: وبشكل عام يجب أن يكون التقرير معداً على أساس دلائل سلوكية

وليس على الحكم الشخصي للمقيمين، ويتكون التقرير النهائي من الأجزاء التالية:

✓ وصف عام لجوانب شخصية المشارك؛

✓ وصف نقاط القوة التي يتمتع بها المشارك؛

✓ وصف نقاط الضعف مع تحديد الأسلوب الذي يفضل استخدامه لكل جانب

من الجوانب التي يجب تطويرها؛

✓ إعطاء اقتراحات وتوصيات خاصة بالمسار الوظيفي المحتمل؛

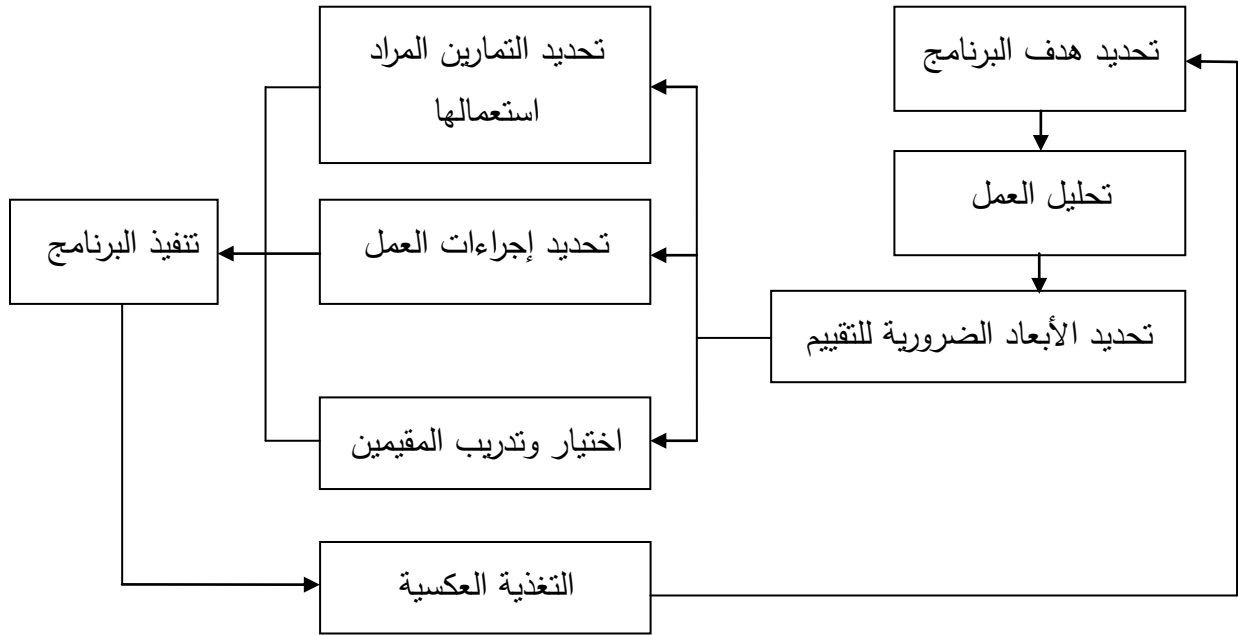
8- التغذية العكسية: وفي هذه المرحلة يتم إعطاء المترشحين تغذية عكسية عن نتائج التقييم،

بحيث يمكنهم التعرف على نقاط قوتهم، وكذا الجوانب التي يحتاجون إلى تحسينها، وكيفية

تحسينها، وسنوضح في الشكل الموالي مراحل طريقة مراكز التقييم.

(1) احمد أبو السعود محمد، مرجع سابق، ص 108.

الشكل رقم (17): مراحل طريقة مراكز التقييم.



**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على: يوسف جسيم الطائي آخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006)، ص 267.

الفرع السابع: ايجابيات وسلبيات مراكز التقييم.

**أولاً: ايجابيات مراكز التقييم:** إن لمراكز التقييم ايجابيات بالنسبة للمؤسسة، وأخرى بالنسبة للمرشح نذكر منها ما يلي: (1)

➤ **ايجابيات مراكز التقييم بالنسبة للمؤسسات:**

- ✓ ضرورة قيام المؤسسة بتحليل وظائفها بدقة لكي تحدد المهارات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال والعالى في تلك الوظائف؛
- ✓ تحديد معايير وأسس تقييم المهارات؛
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة نتيجة شعورهم بأن المؤسسة تهتم بالتعرف على مهاراتهم وقدراتهم وتحاول تنميتها؛
- ✓ عندما تقوم المؤسسة باستخدام مقيمين من المديرين في مراكز التقييم، فإنه لابد أن يتلقى هؤلاء المديرين التدريب المناسب، وهذا يساعدهم على اكتشاف مهاراتهم، كما يرفع قدرة هؤلاء المديرين على كيفية إدارة الآخرين، وإعطائهم النصح والمشورة لتنمية مهاراتهم؛
- ✓ اختيار مديرين من المؤسسة كمقيمين يساعد على توفير خبرات استشارية عالية؛

(1) أحمد أبو السعود محمد، مرجع سابق، ص 106.



- ✓ اختيار مديرين من المؤسسة كمقيمين يشعر هؤلاء المديرين بثقة المؤسسة فيهم ومهاراتهم وقدراتهم؛
- ✓ استخدام مراكز التقييم في مرحلة التوظيف يؤدي إلى ترويج المؤسسة لنفسها؛
- ✓ استخدام المؤسسة لمراكز التقييم في مرحلة التوظيف يجعل الأفراد الذين يتم اختيارهم على درجة عالية من الالتزام بلوائح المؤسسة؛
- ✓ تقليل معدلات دوران العمالة، وزيادة وعي العاملين وإدراكهم للمؤسسة؛
- ✓ الاكتشاف المبكر لقدرات ومهارات الأفراد التي تتناسب مع متطلبات العمل؛
- ✓ تعدد المقيمين وأساليب التقييم يضمن نتيجة أكثر دقة، وبالتالي تقليص الأخطاء.

#### ➤ إيجابيات مراكز التقييم بالنسبة للمرشحين:

- ✓ عدالة التقييم؛
- ✓ معرفة المستوى الإداري؛
- ✓ تعريف المؤسسة بقدراتهم ومهاراتهم الشخصية والإدارية؛
- ✓ معرفة المشاركين بالمؤسسة.

#### ثانياً: سلبيات مراكز التقييم: إن لطريقة مراكز التقييم مجموعة من السلبيات أهمها: (1)

- تتطلب وقتاً طويلاً: حيث تتطلب مراكز التقييم تدريب المديرين الذين سيشاركون فيها، وهذا يؤدي إلى بعدهم عن مواقع أعمالهم طيلة مدة التدريب، كذلك لا تتناسب مع العديد من برامج الموارد البشرية، فاستخدامها يتطلب التواجد الفعلي، ويستغرق الكثير من وقت المشاركين.
- مكلفة مالياً: وذلك نظراً للاعتبارات التالية:
- ✓ تعدد التمارين المستعملة في هذه الطريقة وبالتالي زيادة التكاليف؛
- ✓ تكلفة طباعة التمارين؛
- ✓ بُعد مراكز التقييم عن المؤسسة بحيث يتم إجراء المركز الذي سيتم فيه التقييم خارج المؤسسة، وهذا يعد تكليفاً زائداً؛
- ✓ الصراعات بين الموظفين التي تلي ترقية أحدهم، فعند استخدام مراكز التقييم في حالات الترقية، وعند وجود عدد من المرشحين الذين كانوا يتسابقون للحصول عليها، كثير من الذين لم يحصلوا على تلك الوظيفة قد يشكون بنزاهة نتائج التقييم.

تعتبر طريقة مراكز التقييم من الطرق المتطورة المتوفرة حالياً للقيام بعملية تقييم المهارات، إذ تعد طريقة فعالة لتوقع كيف سيتصرف المرشح للوظيفة أثناء تأدية مهام عمله في المستقبل، وهذا باعتبارها

(1) Claude Lévy-Loboyer, Evaluation du personnel, op cit ,p244.

مجموعة متنوعة من التدريبات تهدف إلى محاكاة الجوانب المختلفة لبيئة العمل، فهي طريقة تطبق على مجموعة من المشاركين بمساعدة مدربين مساعدين أكفاء وباستخدام مختلف عمليات التشخيص من أجل الحصول على معلومات حول المتقدمين وما يمتلكونه من قدرات ومهارات أو إمكانيات التطوير لديهم.

### المطلب الثاني: طريقة ميزانية المهارات Bilan de compétences

في ظل التغيرات التطورات الراهنة السريعة والمتكررة في بيئة الأعمال، وتغيير في قواعد التوظيف بات من الضروري على الفرد العامل أن يكون على دراية واضحة وكافية لمواطن قوته وضعفه، بالإضافة إلى مهاراته وخبراته، وغيرها مما يمتلكه من قدرات، ومن الأدوات المستعملة في عملية تقييم القدرات والمهارات طريقة ميزانية المهارات التي تعتبر أداة فعالة جدا في تحليل المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد فمن خلالها يستطيع الفرد الحصول على وثيقة مفصلة لما يمتلكه من مهارات وبالتالي وضع مشروعه المهني أو التكويني.

#### الفرع الأول: مفهوم ميزانية المهارات.

لقد تعددت التعارف التي قدمت في إطار تحديد مفهوم لميزانية المهارات لكن أغلبيتها تتفق في كونها إجراء يتم من خلاله تقييم المهارات الشخصية والمهنية من أجل تحديد مشروع مهني أو مشروع تكويني. وتعرف حسب المادة 2-900 L من قانون العمل الفرنسي: "بأنها طريقة تهدف بالسماح للأفراد العاملين من تحليل مهاراتهم المهنية والشخصية، كذلك قدراتهم ودوافعهم من أجل تحديد مشروعهم المهني أو مشروع التكوين"<sup>(1)</sup>، بمعنى هي طريقة لتحليل المهارات المهنية والشخصية من أجل الحصول على مشروع مهني أو مشروع تكويني.

وتعرف كذلك بأنها: "إجراء تكويني يهدف بالسماح للأفراد العاملين من تحليل قدراتهم المهنية والشخصية من أجل تحديد مشروعهم المهني أو الشخصي، و/أو مشروع تكويني"<sup>(2)</sup>.

وتعرف ميزانية المهارات بأنها: "عبارة عن مجموعة من الاختبارات والمقابلات لاختبار مهارات الفرد العامل، وإن ميزانية المهارات يمكن أن تنظم بمبادرة من صاحب العمل في سياق تنفيذ إستراتيجية التكوين، أو نتيجة لوضعية العامل (البطالة.. الخ)، كما أن ميزانية المهارات يمكن إجراؤها بناء على طلب من الفرد العامل، وفي هذه الحالة فإنه قد يؤدي إلى أن يأخذ إجازة لمدة لا تتجاوز 24 ساعة، أو ثلاث مرات متتالية أيام عمل"<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup>[http:// www.oreoneo.fr](http://www.oreoneo.fr), consulté le: 23/03/2013.

<sup>(2)</sup><http://www.jobintree.com>, consulté le: 23/03/2013.

<sup>(3)</sup><http://www.editions-tissot.fr>; consulté le: 23/03/2013.

كما تعرف بأنها: "فرصة لتسليط الضوء على الحياة المهنية الماضية للفرد العامل، وذلك بدعم من مستشار لمساعدته على تحديد الفرص الجديدة للتنمية المهنية".<sup>(1)</sup>

وتعرف كذلك بأنها: "طريقة شخصية وطوعية تسمح لكل شخص بغض النظر عن مستوى تعليمه، سنه أو وضعيته بوضع مشروع مهني واقعي".<sup>(2)</sup>

وكتعريف شامل: يمكن تعريف ميزانية المهارات بأنها طريقة تسمح للفرد باتخاذ موقف اتجاه وضعيته المهنية، وتحليل في وقت معين معارفه العامة والعملية وخبراته، تساعد على حصر أهداف حياته المهنية وتطوير قدراته، وهي طريقة فردية من أجل إتخاذ قرار بشأن الحياة المهنية وهذا بمساعدة مستشار اختصاصي، وإن نتائج ميزانية المهارات تسمح للفرد بوضع خطة عمل، تحقيق أو تنفيذ مشروع مهني (وظيفة) جديد، وإن ميزانية المهارات هي شخصية وسرية فالمستفيد هو الوحيد الذي يتلقى نتائج التقييم الخاصة به.

تجري ميزانية المهارات في إطار: <sup>(3)</sup>

✓ **حق الفرد في التكوين (DIF)** : وهنا تكون ميزانية المهارات حق لجميع الأفراد العاملين بعقود دائمة (CDI) لمدة لا تقل عن سنة واحدة بالمؤسسة.

✓ **إجازة ميزانية المهارات**: وهي حق لجميع الأفراد العاملين بعقود دائمة لمدة لا تقل عن 5 سنوات (وعلى الأقل سنة عمل واحدة في المؤسسة الحالية)، أو الأفراد العاملين بعقود مؤقتة (CDD) بشرط العمل لمدة سنتين في السنوات الخمسة الأخيرة ( بما في ذلك 4 أشهر من الأشهر 12 الأخيرة).

✓ **خطة التكوين**: وهنا يكون لجميع الأفراد العاملين الحق في إجراء ميزانية المهارات، وتجرى بطلب من المؤسسة .

✓ **ميزانية المهارات الشاملة**: وتحق لكل فرد يبحث عن وظيفة.

ولقد تم تصميم ميزانية المهارات من أجل المساعدة على تحليل المهارات العملية والشخصية، بالإضافة إلى القدرات والدوافع وذلك من أجل تحديد المشروع المهني ومشروع التكوين المناسب، كما أن ميزانية المهارات تسمح لكل فرد يبحث عن شروط التطور الشخصي والمهني بإيجاد الوسائل لتحديد وتثمين مهاراته، وفهم أفضل للوظائف والقطاعات المهنية.

وإن الميزانية تكون في مدة أقصاها 24 ساعة موزعة من 6 إلى 8 أسابيع ضمن 8 إلى 12 مقابلة فردية، مدة المقابلة تتراوح ما بين 2 إلى 3 ساعات، وتجرى ميزانية المهارات أثناء أو خارج ساعات العمل

<sup>(1)</sup> **Pourquoi et comment faire un bilan de compétences ?**, sur le sit : <http://www.pole-emploi.fr>, consulté le: 23/03/2013.

<sup>(2)</sup> <http://www.fongecif-idf.fr>, consulté le: 23/03/2013.

<sup>(3)</sup> **Faites une photo de vos compétences pour mieux gérer vos projets de carrière professionnelle !**, sur le sit: [www.attribut-conseils.com](http://www.attribut-conseils.com) consulté le: 23/03/2013.,

للأفراد العاملين، وتعتبر ميزانية المهارات اختيارية بالنسبة للفرد العامل فلا يمكن لصاحب العمل أن يجبره على إجرائها فله الحق في القبول أو الرفض، وفي حالة الرفض فإن الفرد غير معرض للفصل. (1)

وإن ميزانية المهارات يمكن أن تتم كل 5 إلى 10 سنوات وهذا من أجل مراقبة ورصد التقدم المحرز في مهارات الأفراد، بالإضافة إلى صيانة وتطوير هذه المهارات.

### الفرع الثاني: التطور التاريخي لطريقة ميزانية المهارات.

ظهرت طريقة ميزانية المهارات لأول مرة في فرنسا سنوات الستينيات (1960)، في إطار إعادة هيكلة مجال الحديد والصلب، أي إعادة هيكلة وترميم العمل والإصلاحات التي مست عالم الحديد والصلب في فرنسا (2)، فقد تم بدأ البحث عن أدوات لتقييم الأفراد العاملين التي تأخذ بعين الاعتبار معارفهم العملية، ومكتسباتهم المهنية، لأنها يمكن أن توضح معارفهم القاعدية وهذا ما يؤدي إلى تقليل التكوين الأولي عند توظيفهم، وفي هذه الفترة المسؤولين عن التكوين المستمر الموجودين سواء في المؤسسات الكبيرة أو فرق وزارة العمل وجدوا طريقة ممارسة في التجارب السابقة والتي تم استخدامها في أمريكا الشمالية هذه الطريقة هي طريقة مراكز التقييم، لكن المشكلة التي واجهوها هي كيفية تحويلها من المجال العسكري إذ أن طريقة مراكز التقييم في تلك الفترة طبقت فقط في المجال العسكري ولم يتم استخدامها في المجال المدني.

وفي جويلية 1971 صدر قانون بشأن التكوين المستمر بحيث يسمح بتطوير دراسات عن تقييم المكتسبات المهنية والمكتسبات المتحصل عليها من التكوين، الخبرات المهنية والتعلم.

وفي عام 1986 أدرك وفد من وزارة العمل الحاجة إلى إنشاء مراكز لميزانية المهارات، والتي يمكن أن تساعد المؤسسات والأفراد العاملين على وجه الخصوص من أجل إجراء ميزانية لمكتسباتهم (المعارف والمعارف العملية) انطلاقا من التكوين الأولي والمستمر وكذلك خبراتهم المهنية والاجتماعية.

وفي تعميم 17 مارس 1986 تم التطرق إلى ميزانية للخبرات الشخصية والمهنية، وعرف مصطلح المهارات في الملاحظات التقنية جوان 1986.

وإن ميزانية المهارات ظهرت في أعمال، ممارسات وأبحاث بعض المؤسسات ك: ANPE (الوكالة الوطنية للعمل)، APEC (جمعية العمل التنفيذي)، AFPA (الرابطة الفرنسية لطب الأطفال الاسعافية)، EN (التربية الوطنية)، بحيث سمحت لشركائها الاجتماعيين، رابطة أرباب العمل والنقابات العمالية وتحت قيادة DFP (الدرجات العلمية الفرنسية المحترفة) ببناء ميزانية المهارات، والتي اعتمدت في الاتفاق المؤرخ في 3 جويلية 1991. (3)

(1) **Objectif du bilan de compétences**, Centre de bilan de compétences en Charente Maritime, sur le sit : [www.bilan-de-compétences-17.fr](http://www.bilan-de-compétences-17.fr), consulté le: 25/03/2013.

(2) **Historique du bilan de compétences** Publié le 09 août 2011 dans la rubrique Bilan de compétences, sur le sit : <http://www.rh-experts.fr>, consulté le: 25/03/2013.

(3) [www.oreoneo.fr](http://www.oreoneo.fr), consulté le 25/03/2013.

ويمثل اتفاق 3 جويلية 1991 لحظة مهمة على مستوى التكوين فالمادة 1-32A تظهر لأول مرة مفهوم إجازة ميزانية المهارات (Congé de bilan de compétence) ، والتي تهدف إلى تمكين كل الأفراد العاملين خلال حياتهم المهنية المشاركة في إجراء ميزانية المهارات بشكل مستقل عن تلك المنجزة بمبادرة من المؤسسة، وهذه المادة تحدد الهدف من ميزانية المهارات الذي هو تقديم وثيقة موجزة ولل فرد العامل الحق في الاستخدام الحصري لها.

اليوم ومع قانون حق الفرد في التكوين (DIF) نحن في عصر جديد للتكوين المهني، بحيث أن للفرد العامل الحرية في استخدام 24 ساعة من التكوين السنوي على النحو الذي يراه مناسباً. إذن ميزانية المهارات هي واحدة من أكثر الآليات المطلوبة لتطوير المسار المهني إذ تعتبر الأساس لنجاح كل استراتيجيات المسار المهني.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثالث: الأسباب التي تدفع لإجراء ميزانية المهارات.

تجرى ميزانية المهارات للأسباب التالية:<sup>(2)</sup>

1. **لاتخاذ قرارات :** وهنا تستعمل ميزانية المهارات لاتخاذ قرارات فيما يخص الحالات التالية:
  - ✓ الشعور بالحاجة إلى التوقف ومن ثم التأمل في الماضي، بمعنى آخر تأمل المسار المهني للفرد العامل وهذا من أجل التخطيط بشكل أفضل للمستقبل؛
  - ✓ الرغبة في تغيير بيئة العمل؛
  - ✓ اتخاذ قرار مهم فيما يخص المسار المهني؛
  - ✓ الاستماع إلى آراء المختصين فيما يخص المهارات التي يمتلكها الفرد.
2. **المساعدة خلال الأوقات الصعبة:** فميزانية المهارات تساعد الفرد العامل على المضي خلال مروره بالأوقات الصعبة، ومن هذه الأوقات نذكر:
  - ✓ الشعور بالملل من الوضعية الحالية للفرد؛
  - ✓ الشعور بعدم التحفيز وبالإثباط؛
  - ✓ الافتقار للفرص؛
  - ✓ التعرض إلى الاستجابات الكثيرة؛
  - ✓ التعرض إلى الإخفاقات الشديدة.
3. **المساعدة خلال الفترة الانتقالية:** إن ميزانية المهارات تساعد الفرد خلال الفترة الانتقالية، ومن مظاهر الانتقال نجد:

<sup>(1)</sup>Jacques Aubert, **Bilan de compétences : Orientation des adultes et trajectoires des vie**, Revue de Recherches en Éducation, France, 1996, N° 18, pp 27- 38.

<sup>(2)</sup>**Pourquoi et comment faire un bilan de compétences ?**, sur le sit: <http://www.pole-emploi.fr>, consulté le: 26/03/2013.

- ✓ تغيير بيئة العمل وهذا من أجل إيجاد هوية جديدة؛
  - ✓ اكتساب معارف جديدة من أجل ضمان العمل الجديد.
- إن فنميرانية المهارات تمثل دعم كبير للفرد العامل.

#### الفرع الرابع: أهداف ميزانية المهارات.

تتمثل الأهداف المراد تحقيقها من خلال إجراء ميزانية للمهارات في: (1)

- ✓ تقييم المعارف والدرابات والخبرات؛
- ✓ تثمين المهارات والخبرات المهنية؛
- ✓ تحديد المهارات القابلة للنقل وتحديد المحتملة؛
- ✓ تقييم القدرة على التطور في المجالات الأخرى؛
- ✓ تحديد فرص التطور المهني؛
- ✓ تحديد العوامل المساهمة في تحقيق المشروع المهني؛
- ✓ تحديد التطورات المحتملة في الملف المهني المحدد؛
- ✓ تحديد المهارات المهنية والشخصية وكذلك الاستعدادات والدوافع.

#### الفرع الخامس: مراحل ميزانية المهارات.

تتم ميزانية المهارات في ثلاثة مراحل تحت إشراف استشاري متخصص: (2)

#### 1- المرحلة التمهيدية (المقدمات): و في هذه المرحلة يتم تأكيد أو إثبات أن الفرد يعمل في المؤسسة،

ومن ثم تعريف طبيعة حاجاته، والتكوين على أدوات وتقنيات وشروط حدوث الميزانية، ويمكن تلخيص ما يتم تحقيقه خلال هذه المرحلة فيما يلي:

- ✓ تحليل الطلب؛
- ✓ تأكيد التزام المستفيد من الميزانية؛
- ✓ تحديد احتياجات المستفيد؛

✓ الإبلاغ عن شروط التقدم لميزانية المهارات فضلا عن الأساليب والتقنيات المستعملة.

#### 2- مرحلة التحقيق (الاستكشاف أو التفصي): تسمح هذه المرحلة بتحليل المحفزات والدوافع،

الاهتمامات المهنية والفردية للريح، كذلك تعريف المهارات والاستعدادات المهنية والفردية، وفي حالة اللزوم تقييم المعارف العامة لإمكانية التطوير المهني.، ويمكن تلخيص أهم الأهداف المراد تحقيقها في هذه المرحلة فيما يلي:

- ✓ تحليل الدوافع والطموحات الوظيفية والشخصية للفرد العامل؛

(1) <http://www.u-bordeaux3.fr>, consulté le : 27/03/2013.

(2) Mohand Renai, **Bilan de compétences**, sur le sit : <http://www.cairn.info>, consulté le: 27/03/2013.

✓ تحديد وتعريف المهارات والقدرات الوظيفية والشخصية للفرد العامل المراد تقييمها؛

✓ تقييم المعارف العامة؛

✓ تحديد خيارات التطوير الوظيفي للفرد العامل.

3- المرحلة الختامية (الاستخلاص): وهي المرحلة الأخيرة من مراحل ميزانية المهارات، ففي هذه المرحلة يتم التعرف على معلومات النتائج المفصلة لمرحلة البحث، وذلك من أجل إحصاء عوامل نجاح المشروع المهني أو مشروع التكوين، والتعرف على أهم مراحل تنفيذه، ويمكن تلخيص أهم ما يتم خلال هذه المرحلة في الآتي:

✓ معرفة المزيد عن النتائج التفصيلية لتحليل البيانات التي تم جمعها خلال مرحلة التحقيق؛

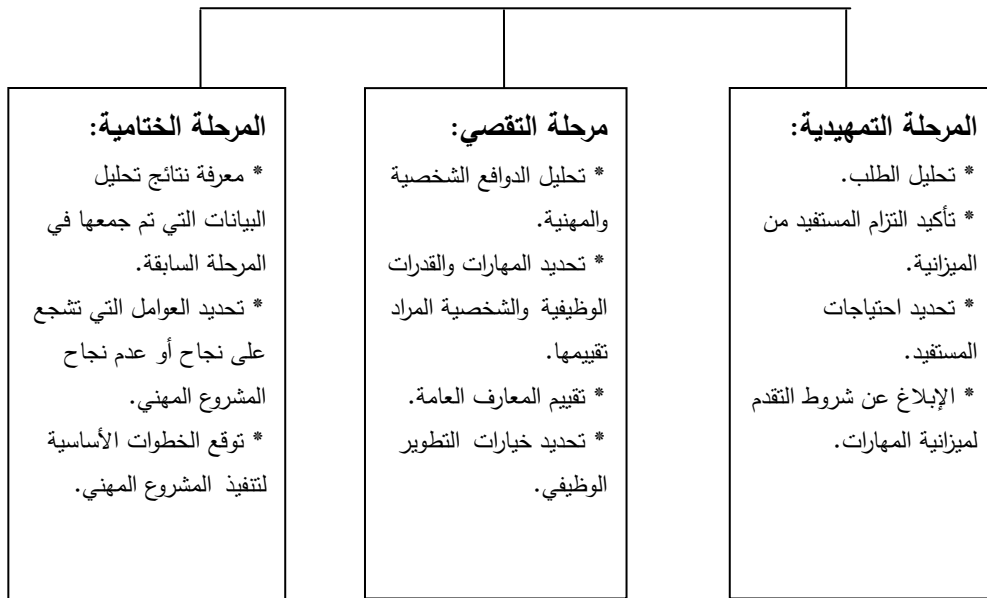
✓ تحديد العوامل التي تشجع على نجاح أو عدم نجاح المشروع المهني أو المشروع التكويني؛

✓ توقع الخطوات الأساسية لتنفيذ هذا المشروع.

هذه المرحلة تنتهي بإصدار وثيقة تفصيلية للمستفيد من ميزانية المهارات، ويجب أن تقدم هذه الوثيقة من قبل الخبير الاستشاري.

ويمكن تلخيص مراحل طريقة ميزانية المهارات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): مراحل طريقة ميزانية المهارات.



المصدر: من إعداد الباحثة.

الفرع السادس: فوائد وعيوب طريقة ميزانية المهارات.

تعتبر ميزانية المهارات طريقة فعالة لتسيير المهارات كونها قادرة على تشخيص وتحليل هذه المهارات ومن ثم تقييمها، إلا أنها وككل شيء فإن لميزانية المهارات فوائد كما يعاب عليها أمور معينة.

1- فوائد ميزانية المهارات: لميزانية المهارات فوائد تعود بالنفع على المؤسسة والأفراد المستفيدين منها، وتتمثل هذه الفوائد في التالي: (1)

✓ تساعد على اتخاذ القرار الصحيح: فمعظم الذين يطالبون بميزانية المهارات هم في الحالات التالية: غير محفزين، تساؤلات حول القدرات الحقيقية لشغل مناصب جديدة، تردد حول الخيارات المهنية المطروحة أمامهم، صعوبة التأقلم والبقاء في المؤسسة، الإقالة، الشعور بالبطالة، الرغبة في بدأ مشروع خاص أو الحصول على دبلوم، الحاجة إلى اتخاذ قرار... الخ.

✓ يمكن إجرائها بعد الرجوع إلى العمل من فترة توقف.

✓ توقع خطة الإقالة أو الفصل وأخذ المبادرة لذلك.

2- عيوب ميزانية المهارات: يعاب على ميزانية المهارات الأمور التالية:

✓ إنها ليست وصفة سحرية من شأنها أن تحل جميع مشاكل العمل، بل إنها مجرد طريقة تستعمل لتلبية احتياجات معينة مثلاً تقييم المهارات، تحديد الاحتياجات التكوينية... الخ.

✓ هي مجرد طريقة للمعالجة وليست لإظهار المواهب المخفية.

✓ طريقة مجردة لكي تكون فعالة يجب أن تتحول الميزانية بسرعة إلى عمل، والاستفادة من زيادة التحفيز من أجل ركوب الموجهة والبدء في التغييرات المهمة.

✓ طريقة سريعة تسمح بساعة إلى ساعتين في الأسبوع من أجل العمل الشخصي، والشروع في الاتصالات والتعرف على التكوين الممكن.

✓ هي مجرد وصفة، بما في ذلك نتائج الاختبارات فمحتوى المقابلات يكون أكثر فائدة.

إن ميزانية المهارات طريقة تمكن الأفراد العاملين للقيام بجدد عام لمهاراتهم، قدراتهم ودوافعهم لتحديد مشروع مهني أو تكويني، كما تعتبر طريقة للتحقق من صحة مكتسبات وتجارب الأفراد، وتكون بمبادرة من الفرد العامل أي أنه هو الذي يطلب إجرائها في إطار إجازة ميزانية المهارات، أو تتم من قبل صاحب العمل أو المؤسسة في إطار العملية التكوينية.

(1)Christina Gierse , **11 questions sur le bilan de compétence**, publié le 29/01/2007 sur le sit : <http://www.lexpansion.lexpress.fr>, consulté le: 27/03/2013.



### المطلب الثالث: طريقة مرجعية المهارات Référentiel de compétences

تعتبر مرجعية المهارات حجر الزاوية في قيادة الموارد البشرية، فهي طريقة أساسية لا غنى عنها، بحيث تسمح بتوضيح دراسة الوظائف ودراسة الإمكانيات البشرية للمؤسسة، وتعتبر أداة نوعية قاعدية لضبط المهارات مع الاحتياجات الإستراتيجية، فهي قائمة تضم وصف لكافة المهارات الأساسية المطلوبة لانجاز العمل، وظهرت هذه الطريقة في سنوات الثمانينيات في فرنسا.

#### الفرع الأول: مفهوم مرجعية المهارات.

تعتبر مرجعية المهارات طريقة فعالة لترشيد تسيير الموارد البشرية وضمان جودة عملية التوظيف، ولقد قدمت عدة تعاريف لمرجعية المهارات نذكر من أهمها:

تعرف مرجعية المهارات بأنها: "الطريقة التي تسمح بحصر المهارات المطلوبة من أجل الحصول على عمل، والمهارات الحقيقية المكتسبة من طرف الأفراد العاملين، بغية تحليل الاختلافات بين المطلوب والحقيقي" <sup>(1)</sup>، أي أن مرجعية المهارات تسمح بإجراء حصر للمهارات المطلوبة وتلك المكتسبة من طرف الأفراد العاملين.

كما تعرف بأنها: "وثيقة تحدد جميع المهارات المفيدة للمؤسسة في الحاضر والمستقبل، بالإضافة إلى تحديد مستويات التعقيد المتزايد داخل المؤسسة، وهي طريقة لتسهيل العلاقات مع شركاء المؤسسة" <sup>(2)</sup>، ونستنتج من هذا التعريف أن مرجعية المهارات هي طريقة يتم خلالها إصدار وثيقة يتم فيها حصر وجرد كافة مهارات الحاضر والمستقبل التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها لأداء أعمالها وتسيير علاقاتها مع أصحاب المصالح.

وتعرف مرجعية المهارات كذلك بأنها: "طريقة تسمح للفرد العامل بالتموقع وذلك بالمقارنة بين المتطلبات الحالية والمستقبلية لوظيفته وهذا في إطار مساره المهني، وهي طريقة توضع بشكل تشاركي، وتضم مرجعية المهارات مجموعة صفات وخصائص الرأسمال البشري المتواجد في المؤسسة" <sup>(3)</sup>، وتتمثل هذه الخصائص في الأبعاد الأساسية التالية:

- الاستعدادات والقدرات المهنية المطلوبة؛
- المهارات المتعلقة بالمشاركة في العمل؛
- المهارات المرتبطة بالبعد الجماعي للعمل؛

<sup>(1)</sup>Mohamed Ouajahat Filali, **Le référentiel des emplois et des compétences: Cas d'un cabinet de conseil**, These professionnelle mastere euro-arabe spécialisée en management des ressources humaines, EuroArab Management school, avril 2007, Espagne, p53.

<sup>(2)</sup>Alain Labruffe, **De la mesure au management des compétences**, article publié le : 01/03/2003 sur le sit: <http://www.bivi.qualite.afnor.org>, consulté le : 28/03/2013.

<sup>(3)</sup>Crefor, **La transférabilité des competence: une dimension de la relation emploi-formation**, n°24, December 2011, centre de ressources emploi formation, France, p p 17-18.

- المهارات المرتبطة بحل المشاكل ومواجهة التغيرات.  
وتسمح مرجعية المهارات بـ: (1)

1. تعريف المهارات الضرورية المطلوبة لأداء العمل؛
  2. إعطاء الأولوية للمهارات المتعلقة بالوظائف على أساس تحليل الأنشطة؛
  3. تحديد مستوى المهارات المطلوبة لوظيفة معينة؛
  4. تعريف وتحديد مستوى المهارات الحالية؛
  5. قياس الفجوات بين المهارات الحالية (الفعالية) والمهارات المرغوبة (المطلوبة).
- وكتعريف شامل لمرجعية المهارات يمكن تعريفها بأنها: طريقة تساهم في تشخيص المهارات المهمة لتطور الفرد نحو وظيفة جديدة، كما تعتبر طريقة لتقييم مجموعة المهارات المطلوبة لحسن سير العمل، وتمكن المسؤولين على توقع الاحتياجات التكوينية وتكييف أفضل للتوظيف، إذن هي طريقة في خدمة الأفراد العاملين من أجل إعداد ودعم حياتهم المهنية، وتكون في شكل قائمة لكافة مهارات المؤسسة، وتهدف هذه المرجعية لمساعدة المؤسسة على إدارة فعالة للمهارات المرتبطة مع الوظائف التي تتوافق معها، وفيما يلي نوضح الشكل العام لمرجعية المهارات:

(1)Mohamed Ouajahat Filali, **op cit**, p54

الشكل رقم(19): بطاقة مرجعية المهارات

وصف التشغيل الخاص	
التعيين:	الرمز:
العائلة:	المستوى:
المهنة:	الأنشطة:
المهارات	
الخبرة المهنية المطلوبة:	مستوى التكوين المطلوب:
المهارات المطلوبة:	
المعارف:	
المعارف العملية:	
معارف التحلي	
الحركية:	
مدة البقاء المرغوبة:	
بين:.....و.....سنوات	
أمثلة عن مناصب في التشغيل:	
عوامل تطور التشغيل الخاص:	
التشغيل الخاص السابق:	
التشغيل الخاص المستقبلي المرغوب:	

المصدر: إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية : خلال المهارات، ( دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013)، ص 201.

### الفرع الثاني: أهداف مرجعية المهارات.

تهدف طريقة مرجعية المهارات إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردتها فيمايلي: (1)

1. نقل موضوع والغرض من تقييم المهمة إلى المهارات: في سياق البحث المستمر عن الجودة، فإن تحقيق المهمة فقط لم يعد كافياً لتحقيق الأداء، لذلك فقد تم إدخال وتقديم المهارات كموضوع للتقييم، وهذا ما جعل المسير يبدأ في التفكير في النتائج وكيفية الحصول عليها.
2. جعل التقييم الفردي موضوعياً: إن صياغة الممارسات المهنية تحد من التحيز في عملية التقييم وتؤدي إلى علاقة أكثر شفافية تقوم على المشاركة في نفس موضوع التقييم.

(1) Le référentiel de competences, sur le sit: [www. easy-competences.com](http://www.easy-competences.com), consulté le: 22/03/2013.

3. زيادة الإنصاف والعدالة: بدون مرجعية للمهارات فإن مستوى الطلب من أجل الحصول على وظيفة نفسها قد يختلف وفقا للمقيمين، كذلك فإن تقييم الممارسات المشتركة بين عدة وظائف أو عدة مناصب مضمون، وأخيرا إجراء قدر أكبر من المساواة في المعاملة.

4. توجيه تطوير المهارات: وتهدف مرجعية المهارات إلى توجيه السلوكيات بما في ذلك التعلم، الممارسات التي تصف نسبيا الأهداف التي وضعها الأفراد العاملون بالمؤسسة وحدهم أو برفقة طرق تطوير المهارات.

5. تسهيل التعديلات التنظيمية: مرجعية المهارات تسهل تحديد وتعريف المهارات المطلوبة من أجل كل منصب متعلق بكل مهنة، كما أن مرجعية المهارات تسهل التوقعات وتعطي معايير موضوعية من أجل تقييم قدرة الأفراد العاملين على التكيف.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة الذكر فإن مرجعية المهارات تهدف كذلك إلى تحقيق مايلي: (1)

- ✓ إجراء تقييم للمهارات من أجل تحديد مشروع مهني.
- ✓ وضع برنامج تكويني يتناسب مع الاحتياجات الحقيقية مع الأخذ في الاعتبار الاختلافات بين متطلبات الوظيفة والمهارات الفعلية للأفراد العاملين.
- ✓ تحديد شبكة لتقييم المترشحين في إطار مقابلات التوظيف على أساس المهارات المطلوبة في الوظائف الشاغرة.
- ✓ تحديد معايير النقل الوظيفي من خلال إدخال نظام جسر بين الوظائف مع الأخذ في الاعتبار مستوى المهارات وليس الأقدمية.

### الفرع الثالث: مراحل مرجعية المهارات.

لتطبيق طريقة مرجعية المهارات فإنه لابد من المرور بعدد من المراحل تتمثل في: (2)

#### 1. التحقق من المهن والوظائف المعنية: وخلال هذه المرحلة يتم:

- ✓ التحقق من صحة الوظائف المرتبطة وعنوان وأسماء المهن؛
- ✓ عرض في مجموعات المهن المدروسة والوظائف ذات الصلة.

#### 2. تحديد المهام الرئيسية للوظائف: ويتم في هذه المرحلة مايلي:

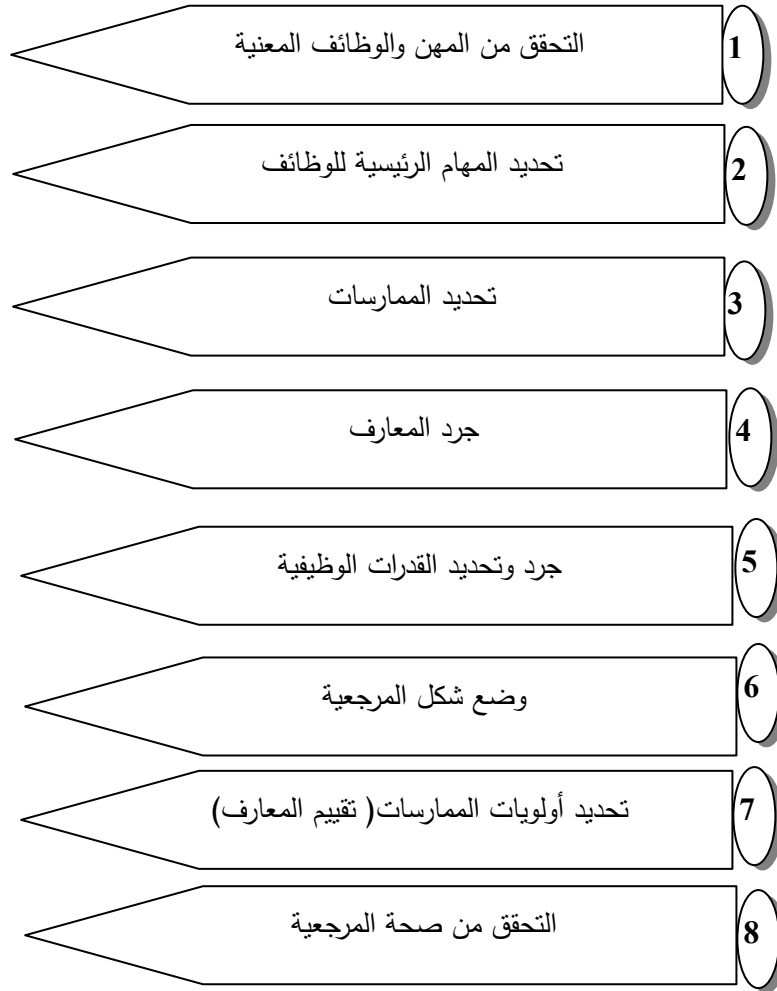
- ✓ البحث عن المهام الرئيسية أو الأساسية للوظيفة؛
- ✓ تحديد وملاحظة خصوصيات بعض الوظائف.

(1) Mohamed Ouajahat Filali, *op cit*, p54.

(2) **Construire un référentiel de compétences**, Extrait de E. Lecoer, Gestion des compétences – Le guide pratique, Les éditions DE BOECK, juin 2008.

3. **تحديد الممارسات:** ويكون خلال مرحلة تحديد الممارسات:
  - ✓ تحديد بواسطة المهام الأساسية الممارسات المهنية المفتاحية؛
  - ✓ كتابة الأسئلة تدريجيا و قياس على ورقة أفكار المجموعة لأسئلة المقابلة؛
  - ✓ نشر الأسئلة تدريجيا وقياس إنتاجية المجموعة؛
  - ✓ إعادة صياغة الأسئلة أو المسائلة؛
  - ✓ استعراض المقترحات الجديدة والتحقق من صحتها.
4. **جرد المعارف:** ويتم خلال هذه المرحلة:
  - ✓ تحديد المعارف المطلوبة لكل ممارسة؛
  - ✓ كتابة مقترحات المقابلة لكل ممارسة.
5. **جرد وتحديد القدرات المهنية:** وخلال هذه المرحلة يتم:
  - ✓ تحديد القدرات المهنية المطلوبة؛
  - ✓ كتابة المقترحات حول القدرات المطلوبة.
6. **وضع شكل المرجعية:** وخلال هذه المرحلة فإنه يتم تحقيق مايلي:
  - ✓ وضع شكل العمل في جدول بمعنى وضع الشكل العام لمرجعية المهارات.
7. **تحديد أولويات الممارسات المهنية (تقييم المعارف):** وفي هذه المرحلة يتم:
  - ✓ تقييم كل ممارسة على أساس تحديد الأولويات؛
  - ✓ توحيد النتائج على مستوى مرجعية التسلسل الهرمي.
8. **التحقق من الصحة:** وهي المرحلة الأخيرة من مراحل مرجعية المهارات ويتم فيها:
  - ✓ عرض التحقق من صحة التسلسل الهرمي للمهارات؛
  - ✓ التحقق من صحة المهارات المقيمة، أي بمعنى آخر التحقق من المرجعية.

ويمكن تلخيص مختلف مراحل طريقة مرجعية المهارات في الشكل الآتي:  
الشكل رقم (20): مراحل مرجعية المهارات.



المصدر: من إعداد الباحثة.

#### الفرع الرابع: شروط إعداد مرجعية للمهارات.

- من أجل إعداد مرجعية للمهارات فإنه لا بد من توفير جملة من الشروط، من أهم هذه الشروط نذكر: (1)
1. مرجعية المهارات يجب أن تكون محددة: للحصول على مرجعية للمهارات يجب أن تكون قابلة لأفضل استعمال من قبل الأفراد العاملين، المديرين وإدارة المؤسسة والموارد البشرية، وينبغي أن تسمح لكل مستخدم على تصور أو رؤية كل حالة عمل موصوفة.
  2. مرجعية المهارات يجب أن تكون متجانسة: يجب ضمان التجانس على مستوى صياغة الممارسات لتجنب التقلبات بين البيانات العامة جدا و البيانات الأكثر دقة والملموسة.

(1) **Construire un référentiel de compétences**, Extrait de E. Lecoer, Gestion des compétences – Le guide pratique, Les éditions de BOECK, juin 2008.

3. المرجعية يجب أن تتلائم وتتجانس مع بيئتها: إن التسيير التقديري للتشغيل والمهارات يهدف إلى تحليل المستقبل، صياغة الفرضيات والتوصية باتخاذ القرارات للحد من الفوارق والتباينات، إذن يجب على كل فرد عامل أن يكون قادر على التموضع داخل المؤسسة وضمن هذه الصناعة أو مجال النشاط، وإن أفضل ضمان لافتح أي مؤسسة هو بناء مرجعية للوظائف القائمة على مستوى قطاع أو فرع مهني.
4. يجب أن تكون مرجعية المهارات تستهدف شيء معين: بمعنى لا يمكن أن تصف عملا كاملا، لكن المرجعية تعبر فقط عن من يقوم بمهنة حقيقية في الوظائف المعنية.
5. مرجعية المهارات تسهل المقارنة الداخلية بين الوظائف: من أجل تحقيق التنقل الداخلي أو تغيير الوظائف فمن الضروري أن المعلومات المتاحة تسهل العبارات، وهذا هو السبب في أنه يجب الضمان خلال صياغة مرجعية المهارات تماثل المعارف والقدرات المشتركة بين العديد من الوظائف والمهن.

#### الفرع الخامس: استخدامات مرجعية المهارات.

- تستخدم مرجعية المهارات في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بعدة أنشطة داخل المؤسسة، ومن الأنشطة التي تستخدم مرجعية المهارات كمصدر لاتخاذ القرارات نذكر: <sup>(1)</sup>
1. النقل: ومن خلال طريقة مرجعية المهارات يتم تحديد أوجه التشابه بين الوظائف والنقاطات الممكنة بين وظيفة وأخرى، وإن طريقة مرجعية المهارات توفر إمكانية وضع مشاريع النقل المهني بالنظر إلى المسارات التأهيلية، وهذا من خلال الحصول على معلومات حول محتوى الوظائف من أجل إعدادها.
  2. تعيين الوظائف: هي طريقة تسمح باعتماد مجموعة من التعريفات والتسميات المتجانسة من أجل وصف وظائف الأفراد العاملين وإدراج هذه المعلومات في رواتبهم وفي تاريخهم الوظيفي.
  3. طريقة للتحكم: بدمج معلومات المرجعية في أدواتنا الخاصة بالإعلام الآلي للتسيير وفي نظام التحكم، فإن مرجعية المهارات تساهم في التسيير التقديري للوظائف والقوى العاملة.
  4. التكوين: إن مرجعية المهارات تسمح للتكوين بإعداد ومرافقة تطور الوظائف، إذ تساهم في تحديد الخطط التكوينية الجماعية أو المسار الفردي في التكوين في إطار تنفيذ مسارات المهن المجمع.

<sup>(1)</sup>Bibliothèque Nationale de France, **Référentiel des emplois et des compétences**, direction déléguée aux Ressources humaines. Édition 2012.

5. **التوظيف وتوصيف الوظائف:** تعتبر مرجعية المهارات طريقة بمثابة الدعم ومرجع لصياغة توصيف الوظائف عند التوظيف ، فضلا عن صياغة وتحديث توصيف الوظائف للأفراد العاملين في مكان العمل.

6. **التقييم:** هي طريقة التي تعطي للأفراد العاملين احتمالية أين يتواجدون بالمقارنة مع النشاطات والمهارات المطلوبة في وظيفة ما، وتوفر للمسؤولين طريقة سلسلة ومتجانسة لتقييم المكتسبات وتقييم التطورات للنظر فيها.

7. **تصنيف الوظائف:** إن مرجعية المهارات تقترن بتصنيف الوظائف، بحيث تعتبر طريقة تستخدم في عملية التقييم - بالمقارنة بين توصيف الوظائف وسجل العمل - على مستوى تصنيف وظائف جديدة، أو للتحقق أو التحديث على مستوى الوظائف الحالية القائمة.

8. **الاتصالات:** إن مرجعية المهارات تعتبر طريقة تعمل على التعرف والاعتراف بتنوع العمل وتكامل محتوياتها.

وتستخدم مرجعية المهارات من طرف: (1)

1- **أصحاب العمل:** ويستعملونها من أجل.

✓ تحديد ملامح مناصب العمل؛

✓ لضمان توظيف أفضل؛

✓ تقييم وتسيير المهارات؛

✓ تنظيم العمل؛

✓ الاتصالات.

2- **المؤسسات:** وتستعملها من أجل:

✓ تحديد التوجهات بشأن تسيير تقنيات إجراءات التطوير؛

✓ فهم أفضل والأخذ في الحسبان خصوصيات الوظائف في ظل التغييرات القانونية وتصنيفات الوظائف.

3- **الجامعات:** وتستعملها من أجل:

✓ صياغة الأهداف التعليمية؛

✓ ضبط برنامج التكوين الأولي.

(1)Les cahiers du développeur économique, **Le référentiel de compétences des professionnels du développement territorial**, n°8 , Octobre 2005, France, p 10.



الفرع السادس: فوائد مرجعية المهارات.

لمرجعية المهارات عدد من الفوائد تعود على الهيئات التالية: (1)

- ✓ أصحاب العمل: وتستعمل خاصة في عملية التوظيف، وعملية وصف وتوصيف الوظائف وهذا من أجل تحقيق تسيير أفضل للموارد البشرية، خاصة تسيير المحتملين.
  - ✓ المختصين في التطوير: تعطيهم إطار للمرجعية من أجل تثمين تجاربهم، التكيف على نحو أفضل مع وظائفهم من خلال استكمال تكوينهم، كما تساعدهم في إيجاد سبل النقل.
  - ✓ مسؤولي التكوين: تسمح لهم بتكيف مستوى الوصول إلى الشهادات والعناوين اعتمادا على المهن، توضيح المهارات الأساسية للاعتراف بها في عملية التحقق من صحة اكتساب الخبرات، وتحديد احتياجات التكوين المستمر من أجل تحسين التأهيل وتعزيز النقل الوظيفي.
  - ✓ الشركاء الاجتماعيين: لتنفيذ شبكات الوضعية والأجور انطلاقا من مستوى المهارات.
- و في الأخير يمكن القول بأنه على أساس مرجعية المهارات يتم المقارنة بين المهارات المطلوبة والمهارات المكتسبة ومن خلالها يتم التقييم، وعلى أساسها يتم اتخاذ قرار التنمية والتطوير (2)، فهي مصممة على وجه التحديد لتعطي وفي وقت معين مقاييس محددة ومتوافقة من أجل القيام بعملية تقييم المهارات، وتعتبر وثيقة متطورة وشفافة للتقييم. (3)

(1) Anne Killi, **Référentiel de compétences Coeur des métiers**, Plate - forme « Métiers du développement territorial», September 2005, France, p 3

(2) <http://www.webcompetence.com>, consulté le : 30/03/2013.

(3) **Les compétences : l'approche, le référentiel et l'évaluation( 2ème partie)**, article publié le 02/03/2011 sur le sit : <http://www.matimtl.wordpress.com>, consulté le: 30/03/2013.

## خاتمة الفصل:

مما سبق يمكن القول بأن المهارات هي من أهم الأصول التي يمكن للمؤسسة امتلاكها، وهذا باعتبارها مصدر الإبداع والأداء العالي والتميز، بالإضافة للدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق كل ما تطمح له المؤسسة من تفوق ونجاح، ومن أجل ذلك سارعت هذه الأخيرة إلى حصر كافة جهودها من أجل اكتسابها، تطويرها، والاحتفاظ بها، وهذا بإتباع كافة الأساليب والطرق للقيام بذلك على أحسن وجه لضمان سيرورة العملية بكفاءة وفعالية، وتعتبر عملية تقييم المهارات الخطوة الأولى للقيام بذلك لما لها من تأثير في كافة قرارات المؤسسة المتعلقة بهذه المهارات، فعلى أساس تقييم المهارات يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري، ومنها عملية تئمين الموارد البشرية وما تتضمنه من أساليب، لذلك سنحاول في الفصل الموالي معرفية كيفية مساهمة نتائج تقييم المهارات في تئمين الموارد البشرية بالمؤسسة.

**الفصل الثالث:**

**مساهمة تقييم**

**المهارات في تنمية**

**الموارد البشرية**

## تمهيد:

إن فعالية المؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها مرتبط بفعالية مواردها البشرية، فالمورد البشري يعتبر العنصر الأساسي في انجاز المهام وتحقيق الأهداف، لذلك فهي ملزمة إذن بتمكينه، ترقيته، مكافأته، الاعتراف بمجهوداته وتكوينه وهو ما يسمى بصفة عامة بتئمين الموارد البشرية، وللقيام بذلك تستعين المؤسسة بأدوات تمكنها من تحقيق هذا الهدف، ومن هذه الأدوات أداة تقييم المهارات التي تعتبر أداة قاعدية في عملية تسيير المورد البشري، فهي من جهة تسمح بتحديد نقاط الضعف في مهارات المورد البشري، والتي من خلالها يتم اتخاذ القرارات من أجل تلافي هذه النقاط وتطوير المهارات المحتاجة إلى تطوير، ومن جهة أخرى تتيح للمورد البشري التعرف على نقاط قوته أو بالأحرى المهارات التي يتوفر عليها، وبالتالي مكافأته على هذه المهارات أحسن مكافأة، وتؤدي هذه العملية بدورها إلى تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، تحقيق الاستقرار النفسي وثقتهم بالمؤسسة وولائهم لها، وهو ما يؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء هذه الموارد وبالتالي تحسين أداء المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تستطيع استعمال هذا العامل بغرض كسب ميزة تنافسية بين قريناتها، ومن أجل الإلمام بذلك قسمنا هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: القرارات المتخذة على أساس نتائج تقييم المهارات لتئمين الموارد البشرية. (أساليب تئمين الموارد البشرية).**

**المبحث الثاني: نتائج التئمين المتعلقة بالمورد البشري.**

**المبحث الثالث: نتائج التئمين المتعلقة بالمؤسسة.**

**المبحث الأول: القرارات المتخذة على أساس نتائج تقييم المهارات لتئمين الموارد البشرية.**  
(أساليب تئمين الموارد البشرية).

تمثل عملية تقييم المهارات الأساس لاتخاذ العديد من القرارات في المؤسسة، فباستعمال نتائج هذه العملية تقوم المؤسسة بأداء عدة الأنشطة، ومن هذه الأنشطة نذكر: التمكين، الترقية، المكافآت، الاعتراف والتكوين وغيرها من الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الاهتمام بموردها البشري وصيانتته والمحافظة عليه من التسرب خارجها، وتعتبر هذه الأنشطة في جوهرها عن مدى أهمية وقيمة المورد البشري للمؤسسة، إذ أنها تمثل مختلف الأساليب التي تقوم المؤسسة من خلالها بتئمين مواردها البشرية وتقدير جهودهم والثناء عليهم، وإظهار مدى اهتمامها بهم وشكرهم على ما يقومون به من أجل إنجاز عملها.

**المطلب الأول: التمكين كآلية لتئمين الموارد البشرية بالمؤسسة.**

يعد التمكين أحد المداخل الحاكمة لتحسين أداء المؤسسة، حيث يعمل على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم، ومنه فالتمكين هو عبارة عن باب جديد يقدم للعاملين من أجل إطلاق العنان لأفكارهم وخبراتهم وجهودهم بهدف تحقيق المصلحة المشتركة لهم ولمؤسستهم، ويعتبر من الأساليب الفعالة في عملية تئمين الموارد البشرية لما له من أثر على نفسية المورد البشري بأنه محل ثقة واهتمام من قبل المؤسسة، وهو ما يعزز ثقته بنفسه مما يطلق العنان لإبداعاته.

**الفرع الأول: تعريف التمكين.**

لقد ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانينات، وازدهر في تسعينات القرن العشرين، ولقد ارتبط تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين والمؤسسات حتى تزداد قدراتهم وقوتهم في أداء المهام المطلوبة منهم، ولقد أعطيت عدة تعاريف للتمكين نذكر منها:

عرف التمكين بأنه: "ممارسة ثقافة تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤديون بها عملهم من خلال ممارسة صنع القرارات فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم، أي أن هناك علاقة واضحة بين التمكين وثقافة المؤسسة".<sup>(1)</sup>

كما يعرفه Goetsch & Davis بأنه: " تفعيل دور الموظف بطريقة تشعره بالأهمية وتحقق الاستفادة الفعلية من إمكانياته الجوهرية لا الشكلية".<sup>(2)</sup>

(1) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 231.

(2) رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم موسوي، مرجع سابق، 218.

ويعرف كذلك بأنه: "البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المؤسسة". (1)

وعرفه الباحثين Geroy & Anderson 1998 بأنه: "العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المؤسسة". (2)

وعرفه Daft et Néo بأنه: "تفويض القوة والسلطة للمرؤوسين القادرين على العمل بصورة متميزة وذات كفاءة". (3)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول: إن تمكين العاملين يتسم بالخصائص التالية: (4)

- 1- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
  - 2- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات؛
  - 3- يستهدف تمكين العاملين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً؛
  - 4- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل؛
  - 5- يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.
- وتهدف المؤسسات من خلال تنفيذها لبرامج التمكين إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها: (5)
- 1- زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء وزيادة درجة تحمل الأفراد لمسؤولية تصرفاتهم؛
  - 2- زيادة فرص الابتكار والإبداع؛
  - 3- دعم عملية التحسين المستمر للعمليات، المنتجات والخدمات؛
  - 4- زيادة رضا الزبون من خلال الحرص على جعل الأفراد العاملين على مقربة من الزبائن؛
  - 5- زيادة مستوى ولاء الأفراد العاملين وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل، الغيابات والمرض؛
  - 6- زيادة الإنتاجية من خلال زيادة اعتداد الأفراد بأنفسهم، الشعور باحترام النفس وقيمة النفس؛

(1) خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 256.

(2) محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009، الأردن.

(3) عثمان عيسى العمري، التمكين كمدخل لتحسين الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، الأردن، 26-27 مايو 2008، ص 25.

(4) عبد الباري محمد الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق، مقال بعنوان: تمكين العاملين: مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج-دراسات منطقة الجمرات"، مقدم للملتقى العلمي الخامس حول لأبحاث الحج، السعودية، على الموقع: www.minshawi.com تاريخ زيارة الموقع: 2012/03/23 على الساعة: 18:30.

(5) إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص ص 451-452.

- 7- استعمال طرق فرق الإدارة الذاتية في الرقابة على الأفراد العاملين والإنتاجية؛
- 8- تخليص الإدارة الوسطى والعليا من كونها حارسة وإتاحة الوقت أمامها للتخطيط الاستراتيجي وزيادة الحصة السوقية ورضا الزبائن؛
- 9- زيادة الحد الأدنى من الاستعانة ببعض الطرق كتخفيض التكلفة، زيادة مستوى الجودة، وتلبية متطلبات الزبون.

وقد حظي موضوع تمكين العاملين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ بداية عام 1990م، مما حدا ببعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينيات بأنه (عصر التمكين) إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائماً حول مفهوم تمكين العاملين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض، والمشاركة، والإثراء الوظيفي: (1)

#### ❖ تمكين العاملين وتفويض السلطة:

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني " تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية"، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولين عن النتيجة النهائية .

#### ❖ تمكين العاملين والمشاركة:

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين - خاصة في الصفوف الأولى - من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.

#### ❖ تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين الأفراد العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الفرد العامل بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته

(1) أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، ( دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011)، ص ص 189-191.

## الفرع الثاني: أهمية التمكين.

يعتبر التمكين عنصراً أساسياً في تنمية الإبداع داخل المؤسسة، فالمؤسسات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم ترى بأن ذلك سيكون بمثابة فرصة وحافز لتطوير مهارات العاملين وإيجاد أفكار ومقترحات جديدة تصب في طريق نجاح المؤسسة، فرأى ( Ivancevich ) أن العاملين لا يريدون فقط إشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف بل إن حاجاتهم تمتد إلى ما بعد ذلك بكثير، والتمكين ليس مجرد كلمة بل هو أكثر من ذلك بكثير، فهو طريقة جديدة لتغيير المؤسسات من أجل مواكبة التغيرات السريعة في عالم اليوم، ومن أجل القدرة على المنافسة الشديدة، وهذا من خلال كونه يضمن لهذه المؤسسات المرونة والتكيف والتعلم وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، إذ يشير ( Daft ) إلى أن عدداً من المدراء البارزين يعتقدون بأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية سيجعل من التخلي عن السلطة المركزية هو الحل من أجل تعزيز السرعة والمرونة، كما يكسب التمكين أهمية من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية على العمل الذي أنجزوه وملكيته لهذا العمل ومن ثم شعورهم بالرضا، كما أن التمكين يمنح العاملين مزيداً من السلطة في تنفيذ مهامهم ومن ثم فإن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة.<sup>(1)</sup>

ويمكن إيجاز أهمية التمكين في النقاط التالية: <sup>(2)</sup>

- 1- التمكين عامل أساسي لنجاح المؤسسات لاسيما في بيئة تنافسية متصاعدة من خلال السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات من طرف عمال الصف الأول الأكثر قرباً من محيط عملهم؛
  - 2- يسهم في رفع معنويات العاملين ورضاهم، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة للبرهنة على إمكانياتهم ومن ثم التفكير الإبداعي والابتكاري؛
  - 3- التمكين سبيل هام من سبل التطور التنظيمي، إذ أن تطوير العاملين من حيث اتجاهاتهم وقدراتهم وسلوكياتهم هو أمر لا يقل أهمية عن تطوير التكنولوجيا أو الهياكل التنظيمية والنظم الإدارية.
- الفرع الثالث: أنواع تمكين العاملين.

لقد قسم (Suominen 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي: <sup>(3)</sup>

- 1- **التمكين الظاهري**: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

<sup>(1)</sup> زكريا مطلق الدوري وآخرون، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، (دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009)، ص 29-30.

<sup>(2)</sup> أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، (الناشر أحمد سيد مصطفى، مصر، 2003)، ص 131.

<sup>(3)</sup> أحمد السيد كردي، مقال بعنوان: إستراتيجية تمكين العاملين، على موقع: www.kenanaonline.com تاريخ زيارة الموقع: 2012/03/23 على



2- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

#### الفرع الرابع: فوائد تمكين العاملين.

يمكن الإشارة بوضوح إلى الفوائد التي يتوخى تحقيقها من خلال تمكين العاملين فيما يلي: (1)

- 1- تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للعملاء من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلبات العملاء وحاجاتهم؛
- 2- التأكد من فاعلية الأداء المنجز؛
- 3- العاملون يتحققون من انجاز أعمالهم وفق رؤية العملاء وليس من خلال الإدارة؛
- 4- يكون القرار المتخذ من قبل العاملين أكثر تأثيراً على العملاء ولاسيما أن التصاقهم بالعملاء وحاجاتهم المتناهية أكبر من الأداء؛
- 5- إن إزالة القيود البيروقراطية في الأداء من شأنها أن تساهم بتسريع الانجاز الكفؤ والفعال؛
- 6- إن التزام العاملين ودفاعيتهم تعطي للعمليات المنجزة بعداً أشمل في التطوير والتحسين.

#### الفرع الخامس: الشروط الأساسية للتمكين.

هناك عدة شروط لا بد من توفرها من أجل نجاح عملية التمكين منها:

- تدريب العاملين: لا يمكن أن تعطى للعاملين السلطة في اتخاذ القرارات وهم يفتقدون المعرفة التي تمكنهم من ذلك ورغم تلك الحقيقة إلا أن الكثير من المديرين لا ينظرون للتدريب كقيمة مضافة بل يتم إلغاؤه لتقليل التكلفة في الأوقات الصعبة.
- المشاركة في الرؤية: يجب أن تشترك الإدارة والعاملين في نفس الرؤية لكي ينجح التمكين، ومما هو ملاحظ أن بعض المؤسسات ليس لديها رؤية واضحة، وإن وجدت تصبح قاصرة فقط على الإدارة العليا ولا تتعداها لباقي العاملين .
- وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير: يحتاج العاملون والمديرون على حد سواء إلى وجود مجموعة من القيم التي تتلائم مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة، فهم في حاجة إلى معايير جديدة للسلوكيات والمعتقدات المختلفة على أن يتم توصيلها للعاملين بقوة دافعة تفقد الثقافة التقليدية مكانتهم في نفوسهم.

(1) خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 259.

- إعادة هيكلة نظم للأجور والمكافأة: لن يتم التحول بنجاح إلا إذا حظي الأفراد العاملون بمكافآت كبيرة لنجاحهم في اختراق مخاطر التغيير، أي يلمسون بأيديهم ما يستحق العناء المبذول، فإذا المؤسسة لم تعدل نظام الأجور فإنها وبدون قصد تلافي مقاومة التغيير بدلا من إحداثه، خاصة وأن الكثير من الأفراد يخافون دخول مجالات جديدة ولهذا يجب على الإدارة أن تضعهم في نفس القارب مع المؤسسة، وإن الكثير من المؤسسات بدأت في تطبيق نظام الأجور مقابل الأداء المتميز فهي تتوقع أن يؤدي كل فرد ما هو متوقع منه وفقا لمستويات أداء عالية بعد حصوله على التدريب والخبرة اللازمة. (1)
- الثقة في العاملين: إن العاملين في كافة المستويات الذين يفتقدون الثقة في الإدارة أو يخافون الوقوع في الأخطاء لن يتحملوا أية مسؤوليات جادة في هذه المرحلة، والمديرين الذين مازالوا يعتقدون مبدأ المحاباة حتى في اختيار من يقومون بالتفويض أو التمكين لهم لن يتمكنوا أيضا من تحقيق أية إنجازات ذات قيمة، لذلك لا بد من إصلاح فجوة الثقة بين الطرفين.
- تدعيم الأخذ بالمخاطر: إن أفضل الأساليب للأخذ بالمخاطر هي تشجيع كل من يأتي بمنتج أو فكرة جديدة من خلال إشراكه في ملكية ذلك المنتج أو الفكرة من البداية حتى النهاية، بل ويعين مديرا لتنفيذه حتى ولو كان يحمل في طياته روح المغامرة ويحصل رسميا على هذا اللقب وما سيتبعه من مكافآت وفرص جديدة في المستقبل. (2)

#### الفرع السادس: مساهمة تقييم المهارات في تمكين العاملين.

وتظهر مساهمة تقييم المهارات في تمكين العاملين من خلال ما تتمخض عليه عملية تقييم المهارات من نتائج، فالمؤسسة تستعمل نتائج عملية تقييم المهارات من أجل تمكين مواردها البشرية، إذن فنتائج التقييم تعتبر الأساس الذي من خلاله تستطيع المؤسسة اتخاذ قرار التمكين من عدمه، وبحسب نتائج تقييم كل فرد يتبين لدى المؤسسة استعمال أي بعد من أبعاد التمكين، وتتمثل الأبعاد التي يمكن للمؤسسة اعتمادها من أجل تمكين مواردها البشرية في:

**1- التفويض:** فبعد أن تقوم المؤسسة بعملية تقييم مهارات مواردها البشرية، تستطيع التعرف على مختلف المهارات التي يمتلكها أفرادها، لذلك تقوم بمكافأة كل فرد بما يستحقه، ففي حالة توفر مهارات عالية عند بعض الأفراد تخولهم القيام ببعض المسؤوليات الأعلى مستوى فإن المؤسسة تقوم بتفويض بعض السلطات لهم، وهذا لتطوير هذه المهارات وتدريب أفرادها للقيام بالمهام ذات المسؤوليات الأعلى وذلك من أجل تجهيزه مثلا للترقية.

(1) أميرة محمد النعمة، التمكين كاستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري من خلال الابتكار والإبداع المعرفي (دراسة تحليلية)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، pdf.

(2) إعداد اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، (إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2004)، ص ص 36-39.

2- التدريب: إن من نتائج عملية التقييم هو تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في مهارات الأفراد، ففي حالة وجود نقاط الضعف فإن المؤسسة تعمل على تلافي هذه النقاط من خلال عملية التدريب، وهو ما يؤدي بالضرورة إلى زيادة معارف، اكتساب مهارات جديدة ومواهب متعددة تمكنهم من التكيف والاستجابة لمتطلبات العمل، وهو ما يعني زيادة فرص تمكينهم.

3- المشاركة في اتخاذ القرارات: فبعد تقييم المهارات وفي حالة توفر مهارات عند بعض الأفراد تؤهلهم للمشاركة في اتخاذ القرارات فإنها تقوم بتمكينهم بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، ويتضمن هذا النوع من التمكين: تمكين العاملين لاتخاذ قرارات الاستجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمته... الخ.

### المطلب الثاني: الترقية كآلية لتثمين الموارد البشرية بالمؤسسة.

إن الترقية تمكن المؤسسة من اجتذاب أفضل الكفاءات البشرية للعمل بها، كما تعتبر أسلوبا من أساليب تثمين الموارد البشرية مكافأة لهم على قيامهم بواجباتهم ومسؤولياتهم بكفاءة، فالترقية هي مكافأة لإنجازات الفرد السابقة وتقديرا لارتفاع مستوى قدراته ومهاراته، والترقية إذا ما أحسنت إدارتها فإنها تحقق مصالح مشتركة للفرد والمؤسسة معا، فهي للفرد تعني حافزا، كما تعود على المؤسسة بمزيد من الإنتاجية والولاء.

### الفرع الأول: تعريف الترقية.

لقد قدمت مجموعة من التعاريف للترقية نذكر منها ما يلي:

عرفت الترقية بأنها: "نقل شخص إلى عمل يتطلب كفاءة أكبر ومسؤولية أكبر مع زيادة في الأجر"<sup>(1)</sup> كما عرفت بأنها: "نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مرتبة أعلى، حيث بموجب ذلك يحصل على مزايا وظيفية أكبر من تلك التي كان يحصل عليها في الوظيفة الحالية مثل الزيادة في الأجر والسلطات الأكبر والمكانة الاجتماعية، وبطبيعة الحال فإن هذه المزايا قد تختلف من وظيفة لأخرى، كما قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما أنه في مقابل هذه المزايا فإن الفرد يتحمل أعباء وظيفية ومسؤوليات أكبر تقع على عاتقه."<sup>(2)</sup>

وعرفت بأنها: "منصب إداري جديد للفرد بمسؤوليات ومهام أكبر مما كان الحال في مركزه الوظيفي الحالي". كذلك تعرف الترقية بأنها: "نقل الفرد من موضع وظيفي ذو مسؤوليات ومهام أقل إلى موضع وظيفي ذو مسؤوليات وواجبات أكبر وبنفس الوقت ذو مركز اجتماعي ورسمي أهم ومردود مالي أكبر."<sup>(3)</sup>

(1) كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 432.

(2) أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، (دار الحارثي للنشر والتوزيع، مصر، 2005، دون ذكر الطبعة)، ص 240.

(3) رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم موسوي، مرجع سابق، ص 373.

كما تعرف الترقية بأنها: "شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية والمركز، وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر و المميزات الأخرى، و لكن ليس في كل الأحوال".<sup>(1)</sup>

ما يلاحظ في كافة التعاريف السابقة أنها تتفق في كون الترقية هي نقل الموظف من منصب إلى منصب أعلى منه في المسؤوليات والواجبات، وفي نفس الوقت حصوله على مزايا أكبر تتمثل في زيادة الأجر.

### الفرع الثاني: أهداف الترقية.

تسعى عملية الترقية كغيرها من العمليات الإدارية المتعلقة بالعنصر البشري إلى تحقيق غايات محددة للفرد والمؤسسة ومن أهم هذه الغايات مايلي:<sup>(2)</sup>

- 1- الموازنة بين قدرات الأفراد التي تتغير بمرور الزمن ومتطلبات الأعمال التي يجب أن يمارسوها؛
- 2- تحفيز العاملين وإثارة دوافعهم لمزيد من العمل وبذل جهود أكبر وتحقيق إنتاجية أعلى؛
- 3- تنمية قدرات الأفراد وتحقيق الإثراء الوظيفي لهم من خلال تغيير الأعمال التي يمارسونها وتوسيع مهامها؛
- 4- تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد المطلوبين لملاء الأعمال الشاغرة في المستويات الإدارية العليا بالمهارات التي اكتسبت الخبرة الكافية ؛
- 5- تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي لجميع العاملين بالمؤسسة.

### الفرع الثالث: شروط الترقية.

للترقية عناصر أساسية من الواجب توفرها وهي كالآتي:<sup>(3)</sup>

- 1- إن الترقية تعني أن النقل من الوظيفة التي يشغلها العامل اليوم إلى وظيفة أخرى شاغرة، وعلى هذا يجب أن تكون هناك وظائف شاغرة وإن تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين في المؤسسة فقط؛
- 2- أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات والصعوبات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الفرد، وتلك التي تتحملها الوظيفة التي يشغلها حالياً؛
- 3- أن يترتب على هذا النقل إلى الوظيفة الجديدة زيادة في الأجر حالياً أو مستقبلاً، بمعنى أنه ليس من الضروري أن يزيد الأمر عند الترقية مباشرة ولكن من الضروري أن يزيد في المستقبل.

<sup>(1)</sup> علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 113.

<sup>(2)</sup> الترقية: مقال على موقع [www.almohasb1.com](http://www.almohasb1.com) منشور بتاريخ 22 أوت 2009، تاريخ زيارة الموقع: 2012/02/24 على الساعة: 11:45.

<sup>(3)</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص 375.

## الفرع الرابع: أشكال الترقية.

تبعاً لمصادرها تأخذ الترقية شكلين متميزين هما إما أن تكون داخلية أو خارجية: (1)

1- الترقية الداخلية: وهي التي تتم داخل المؤسسة، حيث تحدد المؤسسة مجموعة الوظائف التي يمكن أن تشغل بالترقي من داخلها وتلك التي تملأ من الخارج، وإن للترقية من الداخل عدد من الميزات من أهمها:

- ✓ إنها وسيلة داخل المؤسسة تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم، حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع التنظيم ويستقرون بسهولة؛
- ✓ إن الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم ورفع روحهم المعنوية، ويتفانون في بذل جهود أكثر إذا علموا بأن ذلك سيؤدي إلى ترقيةهم؛
- ✓ تساهم في تحقيق الرضا عن العمل، حيث أن إمكانية الترقى والتدرج في الوظائف والمسؤوليات ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي يترك في نفوسهم إحساس بالرضا، زيادة على ذلك فإن العاملين يترقبون دائماً الصعود والتدرج للوظائف العليا في نفس مؤسستهم أين يوجد زملائهم.

2- الترقية من الخارج: إن بعض المؤسسات تميل إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك حتى بحجة تطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة وذلك تجنباً للجمود، كما أن ملاءمة الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التكوين.

## الفرع الخامس: أسس الترقية.

هناك ثلاثة أسس تتم بها الترقية هي كما يلي:

1- الترقية على أساس الأقدمية: ويقصد بالأقدمية طول مدة الخدمة التي يقضيها الفرد بالمؤسسة، وتعتبر الأقدمية أيسر الطرق وأعرقها على الإطلاق، حيث لن تتطلب غير احتساب مدة الخدمة، كما يفضلها العاملون لسهولة حصولهم وعدم خضوعها لاعتبارات أخرى مثل إقرار الترقية لتقديرات شخصية يشوبها التحيز، حيث يقلل استخدامها من الشكاوى و يبعد الاعتبارات الشخصية من قرارات الترقية، وتعتبر سنوات الخدمة من العوامل التي تساهم في تحديد مدى قدرة الشخص وكفاءته، تعتبر الترقية على أساس الأقدمية مكافأة للعامل على المدة التي قضاها في المؤسسة، وتختلف المؤسسات في احتساب الأقدمية عندما تكون غير متصلة أو حينما تتخللها استقالة أو إنهاء للخدمة، وتتردد بعض الإدارات في قبول

(1) علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 114.

الأقدمية كأساس لوحده مفسرين ذلك أنه قد تمضي سنوات عديدة على الفرد في عمله وهو لم يتقن العمل بقدر أولئك الذين تقل مدة خدماتهم عنه، وهي ظاهرة واضحة عند العناصر الكفؤة والشابة. (1)

2- **الترقية على أساس الكفاءة:** إن الاتجاه إلى الاعتماد على الكفاءة باعتباره واحد من المعايير المستخدمة في ترقية الأفراد اتجاه سليم من حيث المبدأ، وتكاد أكثرية المؤسسات تستخدمه في الوقت الحاضر، إلا أنه يواجه صعوبات تستلزم الحرص في استخدامه كميّار للمفاضلة بين عدة أشخاص في الترقية، وأهم هذا الصعوبات هي عدم وجود طريقة دقيقة موضوعية يمكن أن تحدد كفاءة الفرد حتى إذا ما استخدمت كمية الإنتاج التي يحققها الفرد خلال فترة زمنية نجد من الصعب التسليم لهذا كمؤشر لكفاءة الشخص أو عدم كفاءته، إذ أنه هناك عدة عوامل كثيرة في كمية الإنتاج والتي لا يستطيع العامل التحكم فيها مثل: المقدرة الفنية للآلة، تكليف العامل ببعض الأعمال إلى جانب عمله الرئيسي... الخ، كذلك إذا ما استخدمت التقارير التي يقدمها الرؤساء لبعض العاملين تحت إمرتهم فهذه الأخرى لا تحقق الغرض بسبب تحفيز بعض الرؤساء للعاملين أو العكس. (2)

### 3- الترقية على أساس الجمع بين الأقدمية والكفاءة:

يمكن أن تكون الأقدمية أساساً للترقية في المراكز الدنيا وخاصة الروتينية منها كعامل حاسم أكثر من الكفاءة، وأن يعتد بالكفاءة أكثر من الأقدمية في الترقية للمراكز العليا، كما أن السياسة المعقولة في الترقية هي تلك السياسة التي تجمع وتوازن بين كلا العاملين، الأقدمية والكفاءة حيث تكسب ثقة الأفراد وإيمانهم بعدالة الترقية وتدل على أن عامل الكفاءة لن يساء استعماله كما يحدث في الكثير من الأحوال بل توضع مقاييس محكمة لقياسها واللجوء إليها في إقرار الترقية، ومن مزايا هذا النوع من الترقية أنه يكفل إتاحة الفرص للقدرات البشرية لتتطلق في الإبداع دون قيود جامدة للتقدم الوظيفي (شرط الأقدمية مثلاً)، وفي نفس الوقت مراعاة أن يكون للأفراد العاملين القدامى نصيباً في فرص الترقية المتاحة. (3)

### الفرع السادس: مساهمة تقييم المهارات في ترقية الأفراد العاملين.

إن المؤسسة وعند قيامها بعملية تقييم مهارات مواردها البشرية فإنها تستعمل نتائج هذه العملية لاتخاذ العديد من القرارات، ومن أهم هذه القرارات نجد قرار الترقية، فعلى أساس نتائج تقييم مهارات الفرد يتم اتخاذ قرار أي نوع من أنواع الترقية التي يمكن استعمالها لترقية الفرد، وتتمثل أنواع الترقية في:

1- **الترقية في الدرجة:** ويتمثل هذا النوع من الترقية في نقل الموظف من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة، ويصاحب ذلك زيادة في الراتب، وزيادة في المسؤوليات، فبعد أن تقوم المؤسسة بتقييم مهارات

(1) زاهد محمد دبيري، إدارة الموارد البشرية، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011)، ص 320.

(2) رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص 376.

(3) سامح احمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي: دراسة حالة على الشركات السياحية، (دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، دون ذكر سنة النشر)، ص 199.

أفرادها وترى توفرهم على معارف ومهارات تفوق مهارات المنصب الذي يشغلونه فإنها تقوم بترقيتهم إلى منصب أعلى في المسؤوليات، كما تقوم بزيادة راتبهم جراء زيادة المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

**2- الترقية في الرتبة:** ويترتب عن هذا النوع من الترقية زيادة في الراتب فقط دون زيادة المسؤوليات، ويتم هذا عندما ترى بأن الفرد العامل يقوم بمهامه الموكلة إليه على أحسن وجه، وهذا النوع من الترقية يتم على أساس المهارات والأقدمية؛ وتحل الأقدمية الدور الرئيسي في هذا النوع من الترقية بينما تمثل المهارات أساساً ثانوياً عكس الترقية في الدرجة التي تشكل المهارات الأساس فيها.

### المطلب الثالث : المكافآت كألية لتئمين الموارد البشرية بالمؤسسة.

تعتبر المكافآت من أهم الأساليب المستخدمة في المؤسسة لتئمين الجهود التي تقوم بها الموارد البشرية، والانجازات المحققة من قبلهم، ويفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام للمكافآت على أنه انعكاس لاتجاهات ونية المؤسسة اتجاههم.

### الفرع الأول: تعريف المكافآت.

تعرف المكافآت بأنها: " الجائزة التي يحصل عليها العامل مقابل خدماته" هذه الجائزة هي مزيج من الجوائز الداخلية والخارجية:

✓ **الجوائز الخارجية المتمثلة في:** الأجور والرواتب/ معاشات التقاعد/ الترفيات... الخ، والمؤسسة هي التي تتحكم في هذا النوع من الجوائز؛

✓ **الجوائز الداخلية المتمثلة في:** الجوائز التي يعطيها الفرد لنفسه مقابل الانجاز الجيد، ومن أهمها الشعور الداخلي بالرضا الذي يحس به الفرد من كونه قد أنجز شيئاً ذا قيمة. (1)

كما تعرف بأنها: " تلك الجوائز النقدية التي تقدمها المؤسسة للأشخاص الذين يتمون الأعمال بطريقة متميزة أو الذين يقومون بعمل أكبر وأكثر مما هو مطلوب منهم القيام به". (2)

وتعرف المكافآت بأنها: "مبلغ من المال يدفع للفرد بالإضافة إلى راتبه، وتكون ذات طابع استثنائي في لحظة خاصة مثلاً عند تحقيق نتائج جيدة، أو البدء في وظيفة جديدة (مكافأة الترحيب) وما إلى ذلك". (3)

ويظهر من خلال التعاريف السابقة بأن المكافآت هي جوائز تدفع للموظف اعترافاً بمجهوداته الجيدة، وهذه الجوائز تكون استثنائية وفي أوقات معينة.

(1) عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، نحو تطوير نظرية عربية في الإدارة: (دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005)، ص 92.

(2) إبراهيم عبد ربه، العمل والمرح، مقال منشور على الموقع الإلكتروني <http://www.taamolat.com>، تاريخ زيارة الموقع: 2013/03/23.

(3) <http://www.jobintree.com>.

الفرع الثاني: خصائص نظام المكافآت.

يتسم نظام المكافآت الجيدة والذي يستطيع تحقيق وانجاز الأهداف المرجوة منه بجملة من الخصائص الضرورية منها: (1)

- ✓ الكفاية؛ بمعنى أن يتكافىء الراتب والأجر مع الجهد المبذول والنتائج المتحققة في الأداء؛
- ✓ المساواة؛ بمعنى أن يتسم نظام المكافآت بالعدالة والمساواة للأفراد بنفس المؤهلات والقدرات والمهارات؛
- ✓ التحفيز؛ بمعنى أن يدفع نظام المكافآت باتجاه العمل والإنتاج الأفضل؛
- ✓ القبول للنظام من جانب الأفراد العاملين وأن يشعروهم بالأمان والضمان وسد الاحتياج؛
- ✓ أن يكون بحدود قدرة المؤسسة المالية والإمكانات الأخرى.

الفرع الثالث: أنواع المكافآت.

تعتمد المكافآت على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة، وهذه النتائج قد تكون أولية مثل: انخفاض نسبة المعيب في الإنتاج، انخفاض نسبة مردودات المبيعات، انخفاض الفاقد والتالف في الإنتاج، زيادة معدل الاستجابة للعملاء، كما قد تكون ثانوية (وهي نتائج ثانوية قابلة للقياس تؤدي إلى وجود النتائج الأولية)، مثل: عدد المقترحات التي يقدمها العاملين والمتعلقة بتحسين العمليات، جودة العمليات الإنتاجية، جودة عملية التوريد، الأيام التي لم يحدث فيها فاقد للوقت نتيجة الحوادث، وتصنف المكافآت إلى:

1- **المكافآت المنتظمة:** وهي مكافآت قد تكون أسبوعية، شهرية، ربع سنوية وسنوية وتمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتجات.

2- **المكافآت الجماعية:** تمنح لفريق العمل ككل وليس للأفراد، وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل. (2)

3- **المكافآت الإلزامية (إجبارية):** هي تلك التي يقدمها عقد العمل، أو الاتفاق الجماعي المطبق في المؤسسة، على سبيل المثال:

- ✓ مكافآت الفترات الطويلة (مكافأة نهاية العام/ المكافأة المرتبطة بالإنتاج/مكافأة الإنتاجية...)
- ✓ مكافآت الأقدمية في المؤسسة؛
- ✓ مكافآت التعويض عن قيود خاصة: مكافأة المناوبة الليلية/ مكافأة الجو البارد/ مكافأة الفريق/ مكافأة المردودية. (3)

(1) طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009)، ص 435.  
 (2) سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، موسوعة الإسلام والتنمية، مصر، 2006، ص 28.

(3) **Fiche pratique au gestion du personnel**, <http://www.petite-entreprise.net>, consulté le : 25/04/2013.



4- مكافآت التطوع (اختيارية): وتعتبر هذه المكافآت هدية وليس لها الطابع القانوني للراتب، وهي تلك التي تدفع في الوقت المناسب ومقدارها يحدده صاحب العمل بحرية وهي اختيارية، مثل مكافأة النقل/ مكافأة اللباس... الخ (1)

5- المكافآت غير الرسمية: وهي تمنح بشكل تلقائي بدون تخطيط أو جهد يذكر، وتكون هذه المكافآت حالا وقت الإنجاز المتميز أو العمل الخارق للعادي، وهنا يجب مراعاة التالي:

✓ أن تتوافق المكافأة مع رغبة الفرد العامل، تعرف على ما يرغب به الفرد واختيار المكافأة التي ترضي رغباته؛

✓ توافق المكافأة مع العمل الذي تم إنجازه، يجب اعتبار أهمية العمل الذي أنجز وتكون المكافأة متناسبة معه، فلو كان الإنجاز طويل الأمد أو أنه يعطي مردودا دائما على المؤسسة فإنه ينبغي أن تكون المكافأة تتلائم مع هذا الإنجاز؛

✓ أن تكون المكافأة آنية، يجب أن تقدم المكافأة مباشرة بعد إتمام العمل فلو تأخرت المكافأة فإنها تفقد بريقها وبهجتها.

6- المكافآت الرسمية : وهي المكافآت التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها عن المشاركة والنجاح لفترة طويلة من العمل الدؤوب، وهذا النوع من المكافآت يكتسب مصداقيته من التطبيق المستمر لأنظمة المكافآت المتبعة في المؤسسة، وهنا يجب مراعاة التالي: (2)

✓ تحديد أسس وأهداف المكافأة، من هو الشخص المستحق للمكافأة، وما هي المكافأة ومتى وأين تمنح؛

✓ أن تكون المكافآت ذات معنى، مثل الأرقام والميداليات والأسماء المحفورة على الدروع، مع الأخذ بعين الاعتبار نوع النجاح والإنجاز وتناسبه مع المكافأة؛

✓ إشراك الفائز في اختيار المكافأة، يجب إشراك الأشخاص المتوقعين لاستلام المكافآت أو الأشخاص الذين هم في لجان التحكيم لاختيار المكافآت؛

✓ البيان الواضح لكيفية الحصول على المكافأة، وذلك من خلال مجلة المؤسسة أو وسائل الاتصال الأخرى، نشر المقابلات مع الفائزين في السنوات السابقة وإعطاء الآخرين الوقت الكافي للتحضير للفوز؛

✓ تقديم المكافأة أمام الآخرين لتحفزهم وإعطاء أهمية للمكافأة وللشخص الفائز، ولا تعطي المكافأة في السر أو في حيز ضيق أو حضور رمزي للعاملين؛

✓ إدارة المكافأة بشكل دائم دون انقطاع وذلك لإعطاء مصداقية لما تقوم به المؤسسة.

(1) <http://www.focasino.info/index.php/informations-utiles/49-les-primers-il-existe-2-types-de-primers>

(2) إبراهيم عبد ربه، مرجع سابق.

## الفرع الرابع: مزايا المكافآت.

يحق نظام المكافآت جملة من المزايا منها: (1)

✓ جذب والحفاظ على الأشخاص العاملين الذين تتوفر فيهم المهارات المطلوبة حيث أنه يكون هناك توقعاً معيناً من جانب الأفراد العاملين والعاملين المرتقبين عن أنواع المزايا التي ترتبط بنوع معين من الوظائف أو المؤسسات؛

✓ ضمان أن المؤسسة قادرة على المنافسة في جذب الموظفين على قدر المساواة مع المؤسسات الأخرى التي توفر مزايا؛

✓ العمل على تحقيق بعض الرفاهية للأفراد العاملين والحفاظ على رضاهم عن المؤسسة وولاؤهم لها.

✓ تلبية الاحتياجات الفعلية للأفراد العاملين؛

✓ توفير شكل من المكافآت يتم دفع نسبة منخفضة من الضرائب عليها؛

✓ التوضيح للعالم أن المؤسسة تعمل على رعاية عاملها.

## الفرع الخامس: مساهمة تقييم المهارات في توزيع المكافآت.

تعتبر المكافآت عامل مهم من أجل ضمان التحفيز الدائم والمستمر للموارد البشرية، وتعتمد المؤسسة في توزيعها للمكافآت على عدة عوامل، من أهمها عملية تقييم المهارات، فالمؤسسة يمكن أن تعتمد على نتائج تقييم المهارات من أجل صرف المكافآت لمواردها البشرية، وتحديد نوع المكافأة التي يمكن أن تمنحها للفرد العامل، وتتمثل أنواع المكافآت التي تصرفها المؤسسة في:

**1- المكافآت المالية:** وتتمثل في كل ما يحصل عليه الفرد العامل في شكل أجور ومرتبات ومكافآت وعمولات التي تقدم في أوقات محددة، فبعد عملية تقييم المهارات تقوم المؤسسة في بعض الأحيان بصرف مكافآت مالية للأفراد العاملين تقديراً لهم على مساهماتهم الجبارة في أداء أعمالهم بأحسن وجه واستخدام مهاراتهم أحسن استغلال لإتمام نشاطاتهم.

**2- المكافآت غير المالية:** بالإضافة إلى المكافآت المالية فإن المؤسسة تقدم مكافآت غير مالية لأفرادها العاملين مثل التطوير الوظيفي وفرص التقدم، فضلاً عن توفير بيئة وظروف العمل المشجعة على الأداء الجيد....الخ.

(1) Arab British Academy for Higher Education, www.abahe.co.uk.

## المطلب الرابع: الاعتراف في العمل كألية لتثمين الموارد البشرية بالمؤسسة.

إن الإدارة الواعية هي التي تؤمن أن أي بناء، تقدم أو تطور في مسار المؤسسة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال توظيف وتوجيه مثمر للموارد البشرية، وهذا ما يتطلب منها أن تعمل على تعميق روح الفريق الواحد في مناخ المؤسسة وبيئة العمل، وذلك لا يتم إلا عندما يتم إشراك الأفراد وتعزيز انتمائهم للمؤسسة، لذلك لا بد على المؤسسة أن تقوم بإزالة الفجوة التي تفصل الإدارة عن الأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وكذا إنهاء الحواجز التي تقف حائلا دون شعورهم بالانتماء، كما لا بد لها من جعل المورد البشري مساهما بوضوح في النجاح والتقدير الذي تحرز به الإدارة وهذا ما يشعره بأهميته في الفريق.

ومن الوسائل المتاحة للمؤسسة من أجل إدماج المورد البشري وإشراكه في تحقيق أهدافها الاعتراف الذي يعتبر أسلوب فعال لذلك، كما أنه أسلوب مهم لتثمين الموارد البشرية لما له من أهمية كبرى في شعور المورد البشري بأنه جزء أصيل وأساسي من كيان المؤسسة وبذلك يتلاشى الخوف والتردد ويحل محله روح الإقدام والحماس والمبادرة.

## الفرع الأول: مفهوم الاعتراف.

يتم الإعراب عن الاعتراف في العلاقات الإنسانية، ويمارس يوميا بصفة منتظمة أو غير منتظمة وهو عنصر أساسي في وسط العمل، و بدونه يكون هناك فجوة في العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة، كما أنه وسيلة لجعل أماكن العمل أكثر إنسانية لتحفيز الموارد البشرية، ويمكن للاعتراف أن يكون كخطاب "كلام" أو كتابة تقارير، مادي أو معنوي....الخ.

ويعرف على أنه: "ملاحظات بناءة وحقيقية تقوم على تقدير المورد البشري باعتباره جدير بالتقدير والاحترام، ويمتلك احتياجات وخبرة فريدة".

كما يعرف بأنه: "الحكم الصادر بشأن مساهمات المورد البشري، سواء فيما يتعلق بالعملية الإنتاجية والاستثمارات الشخصية فيه أو فيما يتعلق بالتزامه به، كما يتعلق بتقييم النتائج وتسليط الضوء عليها، وباختصار فإنه يركز على مساهمات المورد البشري الفريدة من نوعها من أجل تطوير خبراته وتجاربه المهنية".<sup>(1)</sup>

ويمارس الاعتراف بشكل يومي وبصفة منتظمة ودقيقة، ويعبر عنه بشكل رسمي أو غير رسمي، فردي أو جماعي، خاص أو عام، مالي أو غير مالي، من وجهة نظر الشخص الذي يستحقه، وأخيرا الاعتراف له قيمة رمزية (عاطفية) أو عملية (مادية)<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup>Marie-Claire Carpentier-Roy, **A profile of employee recognition**, Université de Montréal, article sur le sit : <http://www.cgsst.com>, consulté le : 22/10/2013

<sup>(2)</sup>Jean Pierre Brun et autres, **La reconnaissance au travail une pratique riche de sens**, Le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines Québec, Octobre 2002, p 20

ويعتبر الاعتراف ذلك العائد على الجهد المستثمر من قبل المورد البشري في عمله وعلى النتائج التي يحققها، وهو وجود صلة بين شخصين أو أكثر، وللاعترا ف تأثير على الالتزام الوظيفي، والاعتراف لا يكون من باب المجاملة لأنه إذا كان كذلك يصبح لا معنى له، وهو يسمح للفرد العامل بكسب احترام الآخرين والثقة بالنفس واحترام الذات كذلك. (1)

### الفرع الثاني: الفرق بين الاعتراف والمصطلحات المشابهة.

إن مفهوم الاعتراف قريب جدا من بعض المفاهيم الأخرى كالاختبار، الثواب، الأجر والمكافأة، لذا فمن المهم أن نميز بين هذه المفاهيم المختلفة ولذلك من أجل تحديد بوضوح ما هو الاعتراف، ومن أجل ذلك سنتعرف على الاختبار، الأجر والمكافأة. (2)

- ✓ الاختبار: رابط اجتماعي يربط إنسان بمؤسسة، العامل ينظر إليه ككائن إنساني يفكر وله كرامة.
- ✓ الاعتراف: رابط علائقي ينشأ بين شخصين أو أكثر، الاعتراف هو العائد على الجهد، وعلى الاستثمار لعمل الفرد وعلى النتائج التي يحققها.
- ✓ المكافأة: تبادل رسمي، محايد ونزيه، بل في الواقع هو عربون تقدير يأخذ شكل نقدي، مادي، أو معنوي وهذا التبادل مشروط بالنتائج.
- ✓ الراتب: العلامة على الاهتمام الأكثر رسمية: وهو مكافأة نقدية منتظمة.

### الفرع الثالث: أهمية الاعتراف.

في عصرنا الحالي يعتبر الاعتراف وسيلة هامة لدعم المسيرين والأفراد العاملين، إذ يعد من الأساليب المهمة للاجتهاد في العمل، وإن الإدارة العليا تسعى لمعالجة المخاوف المتعلقة بالممارسات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال منح الأطراف المعنية الأدوات اللازمة التي تسمح لهم باستكمال معارفهم ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتشجيع تنفيذ ممارسات الاعتراف في محيط العمل، أهمية الاعتراف تكون نتيجة أن المؤسسة تبحث عن ما هو أفضل للفرد العامل وهذا باعتباره الثروة الرئيسية لديها، ولهذا يحتل الاعتراف مكانة بارزة في حياة الأفراد العاملين والمسيرين والمؤسسة بصفة عامة، وتسعى إلى توفير كافة الظروف واستعمال كل الوسائل المتاحة من أجل تحقيق ذلك.

- ❖ بالنسبة للفرد العامل: من أجل إعطاء معنى وقيمة لمساهمة العامل لا بد من: تطوير الأفراد ودعم تنميتهم/ زيادة الرضا والمتعة في العمل/ تعبئة ومواعدة المهارات والقدرات/ توفير وتشجيع على

(1)Boye Viad Marylène, **La reconnaissance au travail : de la connaissance à la valorisation du personnel par le cadre de santé**, Mémoire Diplôme Cadre de Santé, Institut de Formation Centre Psychothérapique Des Cadres de Santé de Nancy, Promotion 2008/20009, p 31.

(2)http://www.cgsst.com,

العمل في محيط ملائم للعمل/ تطوير مشاعر الافتخار والاعتزاز والانتماء للمؤسسة/ توفير مصدر للتنميين/ تشجيع وتحفيز الأفراد / إضفاء الطابع الإنساني على يوميات العامل و تحسين العلاقات.

❖ بالنسبة للمؤسسة: للقضاء على العجز في اليد العاملة و جذب أفراد عاملين جدد : دعم وتسهيل ترقية الأفراد العاملين/ تحسين نوعية العمل/ تحسين تجارب العملاء و الزوار/ الاعتراف بقدرات وإمكانيات الأفراد المهرة وتشجيع تكرار السلوكيات والتصرفات / الحد من دوران الأفراد/ توفير وتحسين خدمة الزبون. (1)

#### الفرع الرابع: ممارسات الاعتراف.

هناك العديد من التصرفات التي تتبعها المؤسسة من أجل ممارسة الاعتراف من أمثلتها مايلي: (2)

- ✓ إشراك جميع العاملين في مجال البحث والابتكار؛
- ✓ التعرف على الأفكار الاستثنائية والأهم من ذلك أولئك الذين يحملون هذه الأفكار؛
- ✓ تطوير فرق حل المشكلات؛
- ✓ تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرار؛
- ✓ التشاور مع الموظفين قبل اتخاذ أي قرار؛
- ✓ تشجيع تفويض السلطة؛
- ✓ السماح لكل فرد بالمبادرة؛
- ✓ حرية التصرف في اتخاذ القرارات بالنسبة لكل شخص؛
- ✓ الاعتراف بجهود الجميع حتى ولو كانت النتائج لا تتابع دائما؛
- ✓ تشجيع اللحظات المشتركة بين العاملين؛
- ✓ التركيز على الرفاهية و القضاء على المعاناة في العمل.

#### الفرع الخامس: أشكال الاعتراف.

يتخذ الاعتراف أشكالا عديدة تبعا للزاوية التي ينظر إلى العمل من خلالها، إذن يمكن تمييز أربعة أشكال للاعتراف هي: (3)

(1)Sasi Rachid, **La reconnaissance au travail et son rôle pour la motivation des travailleurs**, étude de cas : la direction de la protection civile de la wilaya de Biskra, mémoire élaboré pour obtention d'un diplôme de master spécialisé en management des ressources humaines, institut supérieur de gestion et de planification, 2009-2010,Algérie, pp 36-37.

(2)Les cahiers du DRH, **Promouvoir la reconnaissance au travail**, Septembre 2012, <http://www.wk-rh.fr>.

(3)MRH, IAE, Toulouse, **La reconnaissance en milieu professionnelle**, Les fiches outils du master management des ressources humaines de l' IAE de Toulouse, France, p 5.

1- الاعتراف الوجودي: يركز هذا الاتجاه أساساً على المورد البشري كإنسان له هوية مميزة وخبرة فريدة من نوعها، ويتجلى ذلك من خلال مختلف الإجراءات اليومية التي يقوم بها ومختلف الاتصالات والمبادلات، والاعتراف الوجودي هو بعد من أبعاد الاعتراف ينظر لكل فرد على أنه مجرد إنسان له الحق في الكلام والقدرة على التأثير في القرارات التنظيمية.

2- الاعتراف بممارسات العمل: ويهتم بالطريقة والأسلوب الذي يقوم به الفرد بمهامه، كما أنه يأخذ بعين الاعتبار مايلي:

- ✓ سلوك العاملين؛
- ✓ الصفات المهنية التي يتمتعون بها؛
- ✓ مهاراته.

هذه الممارسات يجب أن تتصف كذلك بالابتكار والإبداع، والتحسين المستمر في أساليب العمل، ويهدف هذا الشكل من الاعتراف إلى تسليط الضوء على الكيفية التي يقوم بها الفرد بمهامه على أساس يومي.

3- الاعتراف بالتفاني في العمل: يهتم هذا النوع من الاعتراف بجودة وأهمية الجهود المبذولة من قبل الفرد ومساهماته في العملية الإنتاجية، في الواقع يسليط الضوء على مساهمات الفرد والمخاطر التي يتحملها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى الطاقة التي يبذلها بغض النظر عن النتائج المحققة.

4- الاعتراف بالنتائج: ويركز على ثمار عمل الفرد، وهو في الحقيقة عبارة عن حكم بعبارة عن شكر على أساس فعالية وجودة العمل الذي يؤديه الفرد أو مجموعة العاملين، ومن المهم أن نوضح أن هذا الشكل من الاعتراف مشروط بالنتائج المتحصل عليها، ولا يحدث إلا بعد انتهاء المهمة.

هذه الأشكال الأربعة للاعتراف هي متكاملة ومتراصة فيما بينها، بذلك فمن الممكن استخدامها في الممارسات اليومية للعمل من أجل تلبية احتياجات الأفراد العاملين بسبب:

- ✓ ينبغي الاعتراف بهم بوصفهم أعضاء في المؤسسة؛
- ✓ يجري تقييمهم كأفراد عاملين قادرين على الانخراط والاندماج في مختلف عمليات العمل؛
- ✓ من أجل استثمار جهودهم وطاقاتهم؛
- ✓ تنفيذ المهام بفعالية وكفاءة.

وأي شكل من هذه الأشكال لا ينبغي استخدامه لوحده أو اعتبار شكل أفضل من الآخر. والشكل الموالي يوضح مختلف أشكال الاعتراف.

الشكل رقم(21): أشكال الاعتراف.



Source : Marie-Claire Carpentier-Roy, A profile of employee recognition, Université de Montréal, article sur le site : <http://www.cgsst.com>, consulté le : 22/10/2013.

الفرع السادس: أنواع الاعتراف.

الاعتراف بالمؤسسة أنواع نذكر منها: (1)

- 1- الاعتراف الرسمي: ويتمثل في مجموعة القواعد والمعايير والقيم التي تدعم تنظيم العمل داخل المؤسسة، ويجب أن تكون مصممة على أنها مجموعة من الأنشطة منظمة ومخططة، مثل برنامج مساعدة الموظفين/ المشاركة في المؤتمرات/ الاستفادة من برامج التكوين...الخ.
- 2- الاعتراف غير الرسمي: ويكون على أساس يومي وهو عفوي في طبيعته، مثال ذلك تبادل المعرفة مع الزملاء/ تحية الزملاء وقول شكرا على هذا العمل...الخ.
- 3- الاعتراف العام: يلقي الضوء على الإجراءات الاستثنائية، ينقل وينشر ممارسات الأفراد العاملين وتعتبره المؤسسة مهم، مثل لوحات الشرف للاحتفال بالنجاح/ عرض نجاحات الفريق على شبكة الانترنت/ شكر الجماعة على الجهود المبذولة في مشروع معين...الخ.
- 4- الاعتراف الخاص: موجه بشكل خاص لفرد أو مجموعة، يركز على التفاعل في العلاقات، مثال ذلك رسالة شخصية مقدمة لعضو في مؤسسة لتحقيق هدف معين/ الدعم خلال حدث معين/ إرسال بريد الكتروني إلى موظف تشكره فيه لتكريس نفسه لأمر خاص...الخ.
- 5- الاعتراف النقدي: ويتمثل في مكافآت مالية أو ميزة اقتصادية توزع على مكافآت أداء أو أداء محدد استثنائي في أغلب الأحيان، وهذا مثل مكافآت أداء/ علاوة التحفيز/ يوم عطلة/ إضافات في الأجر للتهنئة...الخ.
- 6- الاعتراف غير النقدي: ويقع في السجل غير المادي "غير ملموس"، نفسي، علائقي فهو يمثل ردود الفعل الايجابية أو البناءة، ويتمثل في شكر لفظي لانجاز مشروع معين/ إسناد مهام معينة لفرد محدد/ تسجيل ملاحظات على صفحة المؤسسة للاعتراف بمآثر الفريق...الخ.

(1)MRH, IAE, Toulouse, op cit, pp 8-10.

7- الاعتراف الفردي: المقصود في المقام الأول فرد معين، ومثال ذلك: إرسال تهنئة شخصية على تحقيق أداء متميز/ كتابة رسالة توصية بالنسبة للموظفين الذين يرغبون في تغيير المؤسسة... الخ.

8- الاعتراف الجماعي: موجه لمجموعة من الأفراد العاملين أو أكثر، مثل تنظيم مناسبات اجتماعية بعد فترة من العمل المكثف/ التشاور بين الأفراد العاملين قبل اتخاذ القرارات... الخ.

إذن فالاعتراف هو حالة نفسية للأفراد يشعرون من خلالها بأنهم مفيدون للمؤسسة التي يعملون بها، بحيث يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ منها وبأنهم عناصر فاعلة في بيئة العمل. (1)

### الفرع السابع: مساهمة تقييم المهارات في الاعتراف في العمل.

يهدف الاعتراف في جوهره إلى زيادة رفاية الأفراد العاملين، وزيادة مشاركتهم والتزامهم بالعمل، ويعد أداة فعالة لتحفيز الموارد البشرية بما يضمن للمؤسسة تحسين أدائها، والاعتراف يعتبر وسيلة معنوية تستعملها المؤسسة لتقدير جهود عاملها، وشكرهم والثناء على مساهماتهم، وإعطائهم قيمة عادلة لهذه المساهمات، وترتكز المؤسسة في عملية اعترافها بمواردها البشرية على نتائج تقييم مهارات هذه الموارد، فباعتقادها على هذه النتائج تحدد نوع الاعتراف الذي سوف تقوم به اتجاه الفرد، وتتمثل أنواع الاعتراف في:

1- الاعتراف بالفرد: ويتمثل هذا الاعتراف في الاعتراف بالشخص وكيانه، وجوده وطابعه المتميز، ويعد شهادة على ثقة المؤسسة في الشخص واهتمامها به، والهدف من هذا الاعتراف هو إعطاء قيمة لعمل الفرد، السعي إلى إظهار وجود الفرد في المؤسسة وتعريف باقي الأفراد العاملين به، بالإضافة إلى توفير ظروف عمل مناسبة له من أجل مواصلة العمل الجيد.

2- الاعتراف بالنتائج التي يحققها: وفي هذا النوع من الاعتراف يتم الاعتراف بالنتائج التي يحققها الفرد من جراء إنهاء المهمات الموكلة له على أحسن وجه، وتحقيقه للنتائج المرجوة من تلك المهمة.

3- الاعتراف بالمجهودات: وهنا الاعتراف يكون من خلال الاعتراف بجودة وأهمية مساهمات الفرد، وجهوده المبذولة للقيام بأعماله، والمخاطر التي يتحملها جراء قيامه بمهامه.

4- الاعتراف بالطريقة التي يؤدي بها العمل: ويهتم هذا الأسلوب من الاعتراف في الاعتراف بكيفية وأسلوب قيام الفرد بأعماله، كما يتم الاعتراف بسلوكياته وطريقته في الإبداع والتحسين المستمر لأساليب العمل.

(1) Ali sarhani, op cit.



## المطلب الخامس: التكوين كآلية لتثمين الموارد البشرية بالمؤسسة.

يلعب التكوين دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد بغية رفع الأداء وتحسينه، لذلك على المؤسسة أن تأخذ التكوين بالاعتبار وأهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، ويظهر دور وأهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومتنوعة ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل المؤسسات بشكل ينعكس على العمل بزيادة الإنتاجية، فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تكوين، كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تكوينهم، وكل هذا يتم عبر عملية تقييم المهارات التي من خلالها يتم تحديد مستوى المهارات.

## الفرع الأول: تعريف التكوين.

ويعرف التكوين على أنه: "مجموعات النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم".<sup>(1)</sup>

كما يعرف بأنه: "نشاط تعليمي من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المؤسسة يهدف إلى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها".<sup>(2)</sup>

كما يعرف على أنه: "الجهد المخطط له من قبل المؤسسة لتسهيل عملية تعلم المعارف المرتبطة بالعمل، المهارات، أو السلوك من قبل الموظفين".<sup>(3)</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن التكوين هو نشاط يتضمن تزويد الأفراد بمهارات ومفاهيم وقواعد جديدة وتمكينهم من ممارسة تلك الأساليب المتطورة وإجراء تطبيقات لها لزيادة أدائهم.

## الفرع الثاني: أهمية التكوين.

إن للتكوين أهمية بالغة في المؤسسة نذكر منها:<sup>(4)</sup>

- 1- يحسن أداء الموارد البشرية، وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة وأقل جهد وفي وقت أقصر؛
- 2- مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يتوجب على المؤسسات تكوين موظفيها على استعمال كل ما هو جديد؛

(1) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 236.

(2) بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاتجاهات التدريبية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011)، ص 17.

(3) أكرم عبد المجيد الصرايرة، رويدة خلف الغريب، مرجع سابق، ص 503.

(4) محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص ص 101-102.

3- التكوين يقلل حاجة الإشراف، فالعامل المتكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه، وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم ينفردون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المؤسسة، وهذا عكس العامل غير المتكون فهو يظل في حاجة دائمة إلى مرؤوسيه من أجل المراقبة والتوجيه، وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور كان يمكن استغلالها في نشاطات أخرى؛

4- يحسن التكوين خدمات المؤسسة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المؤسسة وعملائها؛

5- يؤدي التكوين إلى تخفيض نسبة حوادث العمل؛

6- يعمل التكوين على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالفرد المكون يقوم بأداء عمله على أكمل وجه مما يؤدي إلى رضا المؤسسة عليه وتقوم بمكافأته، وهكذا تقوم بتحفيزه وتشعره بأنه جزء منها وهو ما يقلل احتمال تركه العمل، كما أنه يقوم بالدفاع عن مؤسسته في أوساط المجتمع.

#### الفرع الثالث: مجالات التكوين.

يمكن إيجاز مجالات التكوين فيما يلي: (1)

1- **تكوين العاملين الجدد:** قد يبدو العمل للفرد الجديد مشوبا بشيء من الغرابة والرغبة في بداية الأمر، هذا ما يدعو إلى اتخاذ إجراءات تكفل استقبال العاملين الجدد وتوجيههم توجيها يجعلهم يشعرون بالطمأنينة، ويدخلهم الإحساس بأنهم يلحقون بإدارة يتوقف نجاحها وحسن سيرها في المستقبل على مقدار ما يقومون به من جهد، وما يؤديه لها من خدمات، لهذا كان التكوين ضروريا للفرد الجديد.

2- **تكوين العاملين القائمين بالعمل:** كذلك لابد من تكوين العاملين القائمين بالعمل إذ هم الذين يسيرون دفة العمل، وعليهم يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة في تأدية رسالتها، وهذا لمواكبة التطورات.

3- **التكوين لغرض الترقية:** إذ أنه عند ترقية العاملين إلى مراتب عليا لابد من أن نفسح لهم الفرص لزيادة مهاراتهم ومعارفهم، خاصة تلك المهارات التي تتطلبها المسؤوليات الجديدة، وطبيعة العمل الجديد الذي سيوكل إليهم.

4- **تكوين المكونين:** حيث يحتاج التكوين إلى مجموعة من القادة والمكونين للتخطيط لبرامجه والقيام بتنفيذها ونقل المعرفة والمهارة إلى المتكونين، ولهذا فإن تكوين هؤلاء المكونين على تلك المهام يمثل أحد مجالات التكوين.

(1) مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 159-160.

## الفرع الرابع: أنواع التكوين.

لزيادة فعالية النشاط التكويني فإنه من الأفضل إتباع أكثر من أسلوب للتكوين ويعتمد اختيار أسلوب أو بعضها على مجموعة من العوامل منها: حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، والأهداف المتوخاة من النشاط التكويني ونوع البرامج التكوينية والإمكانيات المالية والمادية والبشرية المتاحة للمؤسسة، وتقسّم أساليب التكوين إلى عدة أنواع هي كالآتي:

## 1- حسب الأفراد المتكونين: وينقسم إلى: (1)

1-1- التكوين الفردي: ويقصد به أن يتم تكوين كل فرد على العمل الذي سيقوم به بغرض إعداده وتهيئته للقيام بهذا العمل أو تكوينه على العمل الذي يقوم به حالياً بغرض تعديل أدائه، وتحسين مستوى هذا الأداء لزيادة معلوماته ومعارفه من جانب ما، ويقتصر استخدام هذا النوع من التكوين عادة في بداية تعيين الفرد في عمل جديد أو نقله لعمل آخر تمهيدا لترقية لعمل أعلى حتى يتم تكيف الفرد مع بيئة العمل الجديد، ويعاب على هذا النوع من التكوين أنه مكلف ويحتاج إلى درجة عالية جدا من الكفاءة والمهارة للمكون، كما أنه يستغرق وقتا طويلا ليتم استكمال تكوين كل فرد على حدى.

2-1- التكوين الجماعي: ويقصد به أن يتم تجميع المتكونين في مجموعات ويقوم بتكوين كل مجموعة مكون واحد في نفس الوقت، والتكوين الجماعي قد يتم في داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة، ويحتاج التكوين الجماعي إلى استعدادات وتجهيزات معينة لتنفيذه من حيث التخطيط المسبق له وإجراءات التنسيق والتنظيم ورقابة ومتابعة وتقييم أعماله، وإن هذا النوع من التكوين تكلفته النسبية أقل تكلفة من التكوين الفردي ويتيح فرصة تبادل الخبرات بين المتكونين.

## 2- حسب المكان: ويقسم هذا النوع من التكوين إلى:

1-2- التكوين في مواقع العمل: وفقا لهذه الطريقة يتم التكوين في مكان العمل عن طريق المشرف أو أحد العاملين القدامى، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تمد الأفراد العاملين بالخبرة المباشرة تحت ظروف العمل العادية كما أنها تعتبر طريقة غير مكلفة، فالمتكونين يتعلمون أثناء العملية الإنتاجية ولا توجد الحاجة لتوفير تسهيلات خاصة، إلا أنه من العيوب المتوقعة لهذه الطريقة هو أن يركز المشرف على الأمور المتعلقة بالإنتاج دون التركيز على أداء العامل خلال العملية التكوينية<sup>(2)</sup>، و قد يتردد

(1) منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، (المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، دون ذكر الطبعة)، ص ص 226-227.

(2) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص

المشرف في توجيه العامل إما لعدم قدرته أو لعدم رغبته بذلك خشية من أن يصبح هذا الأخير منافسا له على المركز الذي يشغله. (1)

2-2- **التكوين عن طريق القاعات الدراسية:** تستخدم هذه الطريقة عندما يكون الهدف هو تعليم العمال المبادئ العلمية لموضوع معين أو التعرف على اتجاهات نظريات معينة، وبصفة عامة فإنه يمكن استخدام التكوين عن طريق القاعات الدراسية عندما تكون هناك حاجة ضرورية للتعمق في النظريات والمبادئ والمفاهيم بالنسبة للموضوعات مجال البحث (2) ، فوفقا لهذا الأسلوب يتم إبعاد المتكون عن ضغوط العمل وتحريره من أعباء ومسؤوليات الوظيفة خلال فترة التكوين، هذا بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للمتكون لمقابلة العديد من العمال من إدارات أخرى والذي يؤدي بدوره إلى تبادل الأفكار والتجارب وتقوية العلاقات فيما بينهم، حيث تقوم كثير من المؤسسات بإعداد أماكن خاصة للتكوين وتستدعي عدد من المتخصصين سواء من داخل المؤسسة أو خارجها لإعطاء محاضرات أو دراسة بعض المشاكل أو الموضوعات أو إجراء مناقشات تؤدي إلى تبادل الأفكار والآراء مع المتكونين. (3)

### 3- حسب المضمون: ويقسم هذا النوع إلى مايلي: (4)

1-3- **التكوين الإداري:** وهو يهدف إلى تكوين رجال الإدارة بمستوياتهم المختلفة، وهذا لتزويد المديرين بما يستجد أو سيحدث في مجالات الإدارة المختلفة.

2-3- **التكوين الإشرافي:** ويهدف هذا النوع من التكوين إلى تنمية قدرات المشرف على القيادة والتعامل مع الآخرين واكتساب التجارب معهم على تلقي وتوجيه التعليمات وعلى تبسيط وتحسين العمل وتنظيم أساليب الأداء.

3-3- **التكوين التخصصي:** وهو التكوين الذي يعمل على تعميق المعلومات التخصصية لعملية محددة أو مهارة وظيفية خاصة تدخل في إطار عمل الفرد، ويهدف هذا النوع من التكوين إلى تنمية وثبيت المعارف والمهارات المكتسبة خلال التكوين وتعميقها وتوسيعها.

(1) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 356.

(2) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص 356.

(3) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 357.

(4) منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 229.

## الفرع الخامس: البرنامج التكويني.

تمر عملية التكوين في المؤسسة بالخطوات التالية:

## 1- تحديد الاحتياجات التكوينية: تعتبر معرفة وتحديد الاحتياجات التكوينية محور المرحلة الأولى من

مراحل عملية التكوين، كونها تهتم بجمع كافة المعلومات التي تنطلق منها وتبنى عليها خطط وتكتيكات

البرامج التكوينية<sup>(1)</sup>، وتتمثل هذه المعلومات في تحديد الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة المشاكل التي

قد تتعرض لها المؤسسة، وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسؤول التكوين والرؤساء أو المديرين

بالمؤسسة، وإن نجاح عملية التكوين يتوقف على دقة هذه المرحلة، إذ ينظر إلى الاحتياجات على أنها

الأهداف التي ينبغي أن يوجه التكوين إليها من أجل تحقيقها، وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التكوينية

مرحلة مهمة وهي مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغير.<sup>(2)</sup>

و تهدف مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية إلى:<sup>(3)</sup>

✓ تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة؛

✓ تحديد من هم بحاجة للتكوين وذلك للتأكد من ملائمة البرنامج التكويني لمستوى تعليمهم، خبراتهم،

مهاراتهم وتوجهاتهم.

## 2- تصميم برنامج التكوين: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتصميم برنامج خاص لتكوين الموارد البشرية،

والتي تعد عملية تعنى بتحديد الأهداف التكوينية والتعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتتابعها وتوقيتاتها

والأساليب التكوينية التي ستعتمد، وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقييم وقياس فاعلية البرنامج،

فتصميم البرنامج التكويني يتضمن عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التكويني ثم تحديد أساليب

التكوين فالأدوات المساعدة فيها وأيضاً تحديد المكونين وأخيراً وضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج.<sup>(4)</sup>

وتتضمن عملية تصميم البرنامج التكويني عناصر أهمها:<sup>(5)</sup>

✓ تحديد أساليب التكوين (أسلوب المحاضرات، الحالات العلمية، الندوات)؛

✓ تجهيز المعدات والمستلزمات التكوينية (وسائل الإيضاح السمعية والبصرية)؛

✓ إعداد المكونين المناسبين والذين تتوفر فيهم خصائص ومقومات رئيسية.

(1) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 254.

(2) حنا نصر الله، (متطلبات التدريب والتنمية البشرية)، أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، ( المنظمة العربية للتنمية الإدارية: أعمال مؤتمرات، مصر، 2007)، ص 106.

(3) جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 266.

(4) غنية بودوح، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية: المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة بسكرة أنموذجاً،

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2012/2013، ص 101.

(5) عبد الكريم بوحفص، التكوين : الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010)، ص 165.

3- اختبار محتوى البرنامج التكويني: يتم خلال هذه المرحلة اختبار محتوى البرنامج التكويني من خلال تجريبه على عدد قليل من الأفراد. (1)

4- تنفيذ البرنامج التكويني: وفي هذه المرحلة يتم إدارة وتنفيذ البرنامج التكويني سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، فعلى مديري وأخصائيي التكوين الإشراف على التنفيذ والتأكد بأن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه، ويقصد بإدارة برنامج التكوين "مجموعة التحضيرات، الإجراءات والأعمال التي يتطلبها برنامج التكوين". (2)

وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية: (3)

- ✓ إعداد الجدول الزمني للبرنامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات؛
- ✓ تجهيز وإعداد مكان التكوين؛
- ✓ متابعة المتكويين والمكونين.

5- تقييم البرنامج التكويني: إن فعالية التكوين لا تتحقق بحسن التخطيط فقط وإنما تعتمد على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التكويني بشكل عام في المؤسسة وتعتبر مشكلة تقييم التكوين وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذا النشاط ويرجع ذلك إلى:

✓ عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد؛

✓ تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوبة لقياسها؛

✓ عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.

وتتحقق فاعلية التكوين إذا توفرت عوامل مثل الدافع الفردي على التكوين، وجود بيئة العمل المناسبة، أن يتم تنفيذ البرامج بكفاءة وقد أجريت دراسة ميدانية لاختبار مدى صحة هذا الرأي على المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، المتوسطة، التنفيذية). (4)

#### الفرع السادس: مساهم تقييم المهارات في التكوين.

تستعمل المؤسسة عملية تقييم المهارات في كل مرحلة من مراحل العملية التكوينية وذلك كما يلي:

1- تحديد الاحتياجات التكوينية: خلال هذه المرحلة تستعمل المؤسسة عملية تقييم المهارات من أجل تحديد الاحتياجات التكوينية، فمن خلال عملية تقييم المهارات تستطيع المؤسسة التعرف على أهم نقاط القوة ونقاط الضعف، وبذلك تستطيع تعزيز نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف.

(1) جاري دبيلر، مرجع سابق، ص 265.

(2) غنية بودوح، مرجع سابق، ص 110.

(3) عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 186.

(4) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سابق، ص 227.

2- تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني: وعلى أساس نتائج عملية تقييم المهارات وبتحديد نقاط الضعف فإن المؤسسة تستطيع تحديد المهارات الواجب تكوينها، وعلى أساس هذه المهارات يتم تصميم البرنامج التكويني اللازم.

3- تقييم البرنامج التكويني: بعد الانتهاء من العملية التكوينية مباشرة فإنه لا بد من تقييم المهارات، وهذا بغرض معرفة نتائج العملية التكوينية، ومعرفة مستوى المهارات التي قمنا بتكوينها، ومعرفة مدى نجاح من فشل البرنامج التكويني المطبق، وهذا للاستفادة من ذلك في المستقبل.

ويمكن حوصلة مساهمة تقييم المهارات في ترمين الموارد البشرية في الشكل الموالي:  
الشكل رقم(22): مساهمة تقييم المهارات في ترمين الموارد البشرية بالمؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

## المبحث الثاني : نتائج الترمين المتعلقة بالموارد البشري.

تعتبر سياسة ترمين الموارد البشرية سياسة هامة في المؤسسة اليوم، لما لها من قدرة كبيرة على جعل وإبقاء الأفراد العاملين في تحفيز واستعداد مستمرين للقيام بكافة الأنشطة الموكلة لهم، وإن لهذه العملية العديد من النتائج منها ما يعود بالنفع على الفرد ومنها ما يعود على المؤسسة، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على أهم آثار أو نتائج ترمين الموارد البشرية المتعلقة بالفرد العامل، أما النتائج المتعلقة بالمؤسسة فسنتعرف عليها في المبحث الموالي.

## المطلب الأول: الرضا الوظيفي كنتيجة لترمين الموارد البشرية بالمؤسسة.

الرضا الوظيفي هو شعور يحس به الفرد تلقائياً نتيجة رضاه عن العمل الذي يقوم به، ومدى اعتزازه به، ويترجم هذا الإحساس في شكل سلوكيات وتصرفات يقوم بها الفرد، ويعتبر هذا الإحساس نتيجة للظروف المريحة التي توفرها المؤسسة للفرد للقيام بالأنشطة الموكلة إليه على أكمل وجه، كما يعتبر نتيجة لمختلف الأساليب التي تتعامل بها المؤسسة مع أفرادها، ومن هذه الأساليب نجد أساليب ترمين الموارد البشرية التي تعتبر عامل حاسم في شعور الفرد بالرضا داخل المؤسسة، فالفرد عندما يعامل بطريقة ملائمة من خلال تمكينه، منحه المكافآت التي يستحقها، منحه فرص الترقية، الاعتراف به وشكره على مجهوداته، بالإضافة إلى حصوله على فرص للتكوين كل هذه الأمور تساهم في توليد شعور الرضا لديه.

## الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته.

يعد العمل وبدون أدنى شك أحد السبل التي يتخذها الفرد لتحقيق أهدافه وطموحاته، ومع ممارسة الفرد لوظيفة معينة لفترة طويلة من الزمن، تتشكل لديه مجموعة من الآراء والمعتقدات والاتجاهات حول هذه الوظيفة، وهذا ما يطلق عليه بالرضا الوظيفي، وبناءاً عليه تبرز مشاعر الفرد تجاه وظيفته، تترجم في شكل سلوكيات وتصرفات يقوم بها في أثناء أداء مهامه اليومية.

## 1- مفهوم الرضا الوظيفي: لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل

بتعدد الكتاب الذي تناولوا الموضوع ومن هذه التعاريف نذكر:

فيعرف الرضا الوظيفي بأنه: " مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة " (1)

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه: " ردود فعل عاطفية ايجابية ناحية العمل، لا تنتصف بالثبات أو الديمومة، وإنما تتغير نتيجة لمتغيرات العمل التي لا تستقر على حال"، (2) فهي مشاعر السعادة والسرور

(1) فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005)، ص 259.

(2) محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة: البناء، العمليات والنمط الإداري، (مؤسسة طيبة، مصر، 2002)، ص 222.



التي يكونها الفرد تجاه عمله، ويشير التعريف بأن مشاعر الرضا غير ثابتة فقد تتغير بتغير الظروف في المستقبل.

ومن التعريف تستنتج أن للرضا الوظيفي ثلاثة أبعاد تتمثل في: (1)

- ✓ جانب شعوري/عاطفي، الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه جانب في العمل، وبهذا لا يمكن رؤيته بوضوح إذ أنه يرتبط بالعواطف الكامنة لدى الفرد اتجاه العمل ذاته.
- ✓ الرضا الوظيفي يتقرر غالبا بمدى تجاوز النتائج للتوقعات التي يحصل عليها من عمله.
- ✓ الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة التي تشكل لديه رغبة كبيرة في الارتباط بعمله أو الاعتزاز به.

ومن بين خصائص العمل التي تولد لدى الأفراد استجابات شعورية نحوها: العمل نفسه، الراتب، فرص الترقية، الإشراف، وزملاء العمل.

بصفة عامة يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو: استجابة شعورية للفرد اتجاه عمله، وهذه الاستجابة ترتبط بعدد من العوامل أو الجوانب تتمثل في الأجر، ساعات العمل، فرص الترقية، العلاقة مع الزملاء والرؤساء، ظروف العمل، وغيرها من العوامل التي تؤثر على الفرد أثناء تأديته لعمله.

## 2- أهمية الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء

النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع، ولقد كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن:

- ✓ أن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين.
- ✓ الأفراد الراضين عن عملهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي.
- ✓ وجود علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتويها المؤسسة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، (مطبعة الحامد، الأردن، 2004)، ص 98.

في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي . وقد ذكر "ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المؤسسة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها، ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في مؤسسة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني: خصائص الرضا الوظيفي.

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- 1- **تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- 2- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر.
- 3- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- 4- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

(1) أحمد السيد كردي، العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي، مقال منشور على الموقع [www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com) بتاريخ 24 أكتوبر

2011، تاريخ زيارة الموقع 2013/08/25، على الساعة 12:30.

(2) المرجع نفسه.

- 5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.
- 6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى.

### الفرع الثالث: نظريات الرضا الوظيفي.

لقد تعددت النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي وهي نفسها النظريات التي تفسر دافعية العمل، ومن هذه النظريات نذكر نظرية ماسلو، نظرية هيرزبرغ، نظرية الحاجة للانجاز، نظرية X و Y ، نظرية تعزيز السلوك وهذه النظريات تم عرضها في الفصل الأول في نظريات التحفيز، وسنحاول عرض بقية النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- نظرية العدالة والمساواة لـ Adams: يعتبر ستيسي آدمز Stacy adams أحد أبرز الباحثين الذين تبنا الأفكار التي تقوم عليها نظرية العدالة، وقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها: نظرية المقارنة الاجتماعية، نظرية التبادل والمبادلة، نظرية المساواة، نظرية العدالة<sup>(1)</sup> ، وقد ظهرت في سنة 1963، تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية وبسيطة وهي أن الأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة وتتمثل العدالة تبعاً لهذه النظرية في اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، وبالتالي يمكن القول بأن جوهر هذه النظرية كما وصفها Adams أن مستوى رضا الشخص يتحدد بمدى اعتقاده بأنه يعامل بعدالة مقارنة بالآخرين، وتتشكل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وفقاً لأربع خطوات:<sup>(2)</sup>

1. تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المؤسسة والعوائد التي يحصل عليها من المؤسسة؛
2. تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين على أساس مدخلاتهم إلى المؤسسة وعوائدهم منها؛
3. تقييم الفرد لنفسه مع الآخرين، على أساس المعادلات النسبية للمدخلات والمخرجات؛
4. ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

ومن خلال النقاط السابقة نجد أن Adams وصف عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات، بحيث تمثل المدخلات إسهامات الفرد للمؤسسة مثل: الخبرة، الجهد، الولاء، أما

(1) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة ، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، (دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006)، ص113.

(2) علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 215- 216.

النواتج فتمثل فيما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل: الأجور، تقدير الآخرين، العلاقات الاجتماعية والمكافآت المعنوية، ويتأسس تقييم الفرد لمدخلاته ومخرجاته مقارنة بمدخلات ومخرجات الآخرين، ولا يتطلب الشعور بالعدالة أن تكون المدخلات والمخرجات متساوية، وإنما فقط يتطلب أن تكون النسب متساوية، وبالتالي يكون ذلك دافعا للفرد لزيادة عطائه للمؤسسة وهو ناتج عن رضاه عن معاملتها له باعتباره أحد أهم الأصول.

## 2- نظرية التوقع لـ (Victor Vroom): في العام 1964 تقدم "فيكتور فروم" بنظرية لتفسير التحفيز،

مفادها بأنه يمكن دفع أو تحفيز الفرد للقيام بجهد عال حينما يتوقع بأن هذا الجهد سيؤدي إلى حصوله على تقييم جيد، وأن التقييم الجيد سيؤدي إلى حصوله على عوائد تنظيمية مثل الترقية، العلاوة، المكافأة... الخ، وإن تلك العوائد ستلبي أهدافه الشخصية<sup>(1)</sup>، ويرى فروم أن الرضا لا يتحقق لدى الفرد نتيجة الوصول إلى تحقيق هدف ما بقدر ما هو نتيجة إدراك الفرد للجهد الذي يبذله في سبيل تحقيق هذا الهدف، والفرد بذلك يتحقق لديه إحساس ايجابي بالثقة والشعور بالرضا عندما يستشعر تقبله للنتيجة المتوقعة مقابل ما بذله من أداء، وترتكز هذه النظرية على ثلاثة متغيرات هي: (2)

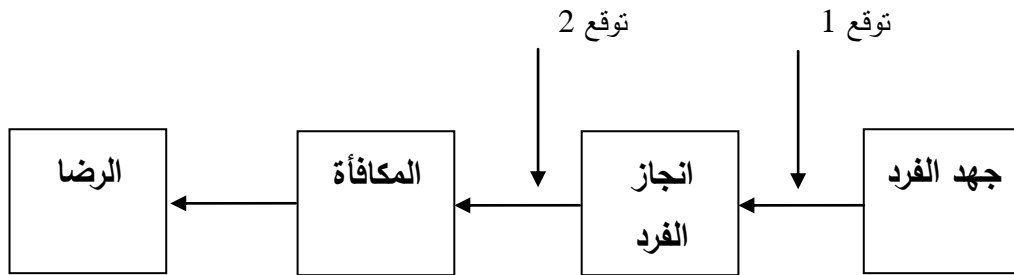
أ- القيمة: وهي درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة، ولأن الأفراد يضعون قيما مختلفة للحوافز مثل: النقود، الانجاز، ظروف العمل الجيدة، وفرص التقدم فإن التكافؤ يعرف عندما يعلن الأفراد عما يريدون من العمل؛

ب- الوسيلة: وهي مدى الاعتقاد بأن الحصول على المستوى الأول للفائدة يؤدي إلى الحصول على المستوى الثاني للفائدة؛

ت- التوقع: وهو الاعتقاد بأن جهد الشخص سيؤدي إلى الأداء الناجح، وبمعنى آخر أن التوقع هو الاعتقاد الذاتي للشخص بأن اتجاها معينا في العمل سيتبعه نتيجة ايجابية عالية أو تحقيق جيد للهدف.

والشكل الموالي يوضح نموذج التوقع لنظرية فروم:

### الشكل رقم (23): نظرية التوقع.



المصدر: بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، (دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008)، ص 319.

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، مرجع سابق، ص 253.

(2) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، مرجع سابق، ص ص 109-110.

ويوضح الشكل أعلاه أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه للنجاح في بلوغ ذلك الانجاز، وهذا هو التوقع الأول في نظرية فروم، وأضاف "فروم" بأنه إذا حقق الفرد انجازه فهل سيكون على هذا الانجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم. (1)

### 3- نظرية القيمة لـ Edwin Locke : تقوم هذه النظرية لصاحبها Edwin Locke على فكرة أن

رضا الفرد مرتبط بمقدرة العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة للفرد، فالرضا يتحقق عندما يحدث التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من عوائد وما كان يرغب في الحصول عليه، بحيث تكون هذه العوائد ذات قيمة بالنسبة له، وبالتالي فإن الفرد يشعر بالرضا الوظيفي إذا قل مقدار التباعد بين عوائد العمل وتلك التي يرغب في تحقيقها.

كما يرى Edwin Locke أن الفرد يقوم أولاً بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها، كما تحدد هذه العوائد وفقا للنظرية تبعا لإدراك الفرد لما يود الحصول عليه من عوائد تتوافق مع حاجاته ورغباته وأسلوب حياته ومستواه الاجتماعي ووظيفته.

ومن أهم المضامين التطبيقية لهذه النظرية هو جذب الاهتمام لجوانب العمل التي تحتاج إلى تغيير لكي يتحقق الرضا عن العمل خاصة أن النظرية اقترحت احتمال اختلاف هذه الجوانب باختلاف الأفراد ووفقا لمدخل القيمة فإنه من أكثر الطرق فعالية لتحقيق رضا الأفراد عن عملهم هو البحث واكتشاف ماذا يريد الأفراد من عملهم ومحاولة توفير هذه الرغبات بقدر المستطاع. (2)

وما يمكن استخلاصه من النظريات المفسرة للرضا عن العمل، هو أنها تتفق حول فكرة اعتبار أن الرضا ظاهرة مرتبطة بمشاعر و أحاسيس وعوامل متداخلة للعامل، بإمكانها أن تكون من مسببات الرضا عن العمل، كما أنه بإمكانها أن تكون من مسببات لعدم الرضا كما أن العوائد تبقى من أهم العوامل المحددة لموضوع الرضا حيث أن الكثير من النظريات تعتمد في تفسيرها على نظام العوائد كالرواتب والمنح التي توزع على العاملين فهي تعتبر العملية المحورية في الرضا.

### الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

من المعلوم أن الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، وما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد رضا العاملين، لهذا سنحاول التعرف على أهم العوامل التي تساعد في تحديد هذه الفجوة.

(1) بشير العلق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، (دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008)، ص 320.  
 (2) راوية حسن، السلوك في المنظمات، (الدار الجامعية، مصر، 2001، دون ذكر الطبعة)، ص ص 171-172.

أ- العوامل التنظيمية: يعتبر الرضا الوظيفي مسألة نسبية، لأنه يتوقف على تأثير مجموعة من العوامل، أهمها العوامل التنظيمية وهي مجموعة العوامل المتعلقة بالعمل والبيئة المحيطة به، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

1. الأجر: يعبر الأجر عن الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفرد لقاء ما يبذله من مجهود ذهني أو عضلي، ويعتبر مصدراً لإشباع حاجات الفرد من سلع وخدمات حيث يتوقع كل فرد علاقة بين مدخلاته (مجهوداته) ومخرجاته (الأجر والمكافآت)، فإذا عكست المخرجات علاقة متناسبة مع المدخلات فإنها تشعره بالعدالة والرضا، وبالتالي تتأثر دافعية الفرد ويزداد إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة. (1)
2. محتوى العمل: يمثل محتوى العمل ما يتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيات ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة للعامل، إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالي أي يتضمن عناصر إثراء، كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل، وبالتالي يزداد رضاه عنه (2) ويمكن أن نبين أثر محتوى العمل على الرضا الوظيفي في النقاط التالية :

- ✓ درجة تنوع مهام الوظيفة : حيث أنه كلما تنوعت الأنشطة والمهام التي يؤديها العامل، كلما زاد عنصر الإثارة والحيوية والنشاط للعامل، وبالتالي يزداد رضاه عن العمل، وكلما قل هذا التنوع كلما زاد شعور العامل بالملل وزاد شعوره بأنه يدور في حلقة مفرغة.
- ✓ درجة السيطرة الذاتية المتاحة : حيث أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤديها بها كلما زاد رضاه عن العمل.
- ✓ درجة استخدام الفرد لقدراته : إن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو للحاجات.
- ✓ خبرات النجاح والفشل في العمل: إن تحقيق الفرد لمستوى من الأداء يقل عن مستوى طموحاته يثير لديه الإحساس بالفشل والاستياء، بينما تحقيقه لمستوى من الأداء يزيد عن طموحاته أو يعادله فيثير لديه إحساس بالنجاح، ويتوقف كلا الإحساسين على درجة تقدير الفرد لذاته واعتزازه بها. (3)

3. فرص الترقية : إن المؤسسة التي تتيح للأفراد العاملين فرصاً للترقية وفقاً لكفاءتهم في الأداء، تحقق درجة رضا عالية لديهم، حيث أن الأفراد الكفؤين لديهم طموحات وتصورات عن العمل والأداء لا بد أن تقابل من قبل المؤسسة بسياسات للتطوير والترقية تتوافق مع معدلات أداء الأفراد وطموحاتهم. (4)

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مرجع سابق، ص 364.

(2) سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سابق، ص 178.

(3) فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 262.

(4) جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي: المفهوم والأهمية، مقال منشور على الموقع: <http://www.khass.com>، بتاريخ 2007/09/07، تاريخ زيارة

الموقع: 2013/08/27، على الساعة: 12:30.

4. **نمط القيادة:** ويعكس طريقة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، فمعظم الدراسات أكدت على أن النمط الديمقراطي في القيادة له تأثير كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، فنجد أن القائد الديمقراطي الذي يجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها، ويؤمن بقدرات وإخلاص مرؤوسيه ويفوض سلطاته لهم، ويعمل على تشجيع الابتكار والإبداع، يحقق مستويات رضا أكبر لمرؤوسيه ويزيد من ولائهم والتزامهم للمؤسسة.<sup>(1)</sup>

5. **جماعة العمل :** باعتبار الإنسان اجتماعي بطبعه، فإن الفرد لا يمكن أن يتواجد بمعزل عن الآخرين ولا يمكن له أن يحقق ويشبع حاجاته بمفرده، وبالتالي فإنه يحتاج إلى غيره، وإلى التفاعل مع الآخرين، فعندما تعيق طبيعة العمل وإمكانية التفاعل مع الآخرين الذين يمثلون مصدر إشباع لهم فإن رضا الفرد عن عمله سيقبل، ومع ذلك يمكن القول بأن "اثر جماعة العمل عن الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء، وكذلك إلى المنافع الناتجة من هذا التفاعل".<sup>(2)</sup>

6. **ساعات العمل :** إن إجهاد العامل وعدم توفر أوقات أو ساعات للراحة تؤدي به إلى الاستياء نحو عمله، وكذا إلى التغيب والتوقف عن العمل وإلى غير ذلك من المظاهر السلبية، وبالتالي فإن الفرد بحاجة إلى حرية في استخدام أوقات الراحة، أما إذا تعارضت ساعات العمل مع أوقات الراحة وحرية الفرد، فإن ذلك سيؤدي إلى انخفاض الرضا عن العمل، وعليه فإن عدم وضع برنامج خاص بأوقات الراحة والفراغ ووجود ساعات عمل كثيفة، سيؤثر على العامل من الناحية الصحية والنفسية، وهذا ما يؤدي إلى الاستياء، وبالتالي فإنه على المؤسسة أن تراعي في وضع أوقات الراحة هذه الجوانب.<sup>(3)</sup>

وبالتالي يمكن القول بأن الرضا الوظيفي للفرد يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية، وكل عامل من هذه العوامل يؤثر على الرضا بدرجة معينة، ويختلف تأثير كل عامل، حسب أهمية العامل المؤثر بالنسبة للفرد.

**ب-العوامل الشخصية:** بالإضافة إلى العوامل التنظيمية، تلعب شخصية الفرد دورا هاما في تحديد مستوى الرضا الوظيفي المتحقق لديه وذلك من عدة جوانب أهمها :

1. **الجنس:** إن العلاقة بين جنس الفرد، أي كونه رجلا أو امرأة، وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة، وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة في مجال العمل ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل وأدائه وخبراته، على أساس القيم الاجتماعية والتصورات والانطباعات المسبقة، على أن الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي، وكثيرا ما تتعرض المرأة إلى نقص في فرص التكوين والترقية، كما يوجد تحيز ضدها في

(1) جلال عبد الحليم، مرجع سابق.

(2) المرجع نفسه.

(3) المرجع نفسه.

- الاختيار والتعيين، وغالبا ما تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا، كل هذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة ومستواها العلمي وإمكاناتها وقدراتها تؤثر على رضاها عن عملها. (1)
- 2. العمر:** بصورة عامة توجد علاقة ايجابية بين العمر والرضا عن العمل، إذ أن الأفراد العاملين الأكبر سنا يكونون أكثر رضا عن عملهم من الأفراد العاملين الأصغر سنا، وقد يكون السبب في ذلك أن طموحات العامل في بداية عمره الوظيفي تكون مرتفعة، وبالتالي لا تقابلها في الغالب الحاجات التي يشبعها واقع العمل، إذ أن تطلعاته لما يريد تحقيقه من عمله تكون عالية ويترتب على ذلك قلة رضائه، بينما مع كبر السن أو التقدم فيه ينخفض مستوى طموحه ويصبح أكثر واقعية، وبالتالي غالبا ما تتوافق بدرجة كبيرة الحاجات التي يشبعها العمل مع طموحاته، وتترتب على ذلك زيادة رضاه عن العمل، وهذا ما أكد عليه " جون هانت " بحيث أكد على أن هيكل حاجات الفرد يتغير مع التقدم في العمر، وهذا ما يكون له تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين. (2)
- 3. المستوى التعليمي:** لقد كانت نتائج الدراسات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والمستوى التعليمي متناقضة، فمنها من يعتبر أن الفرد المتعلم يكون أقل رضا عن عمله بالمقارنة بالفرد ذو المستوى المقبول من التعليم، وذلك نظرا لأن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة، بينما العامل الأقل تعلما يكون قانعا راضيا بعمله، وهناك من الدراسات من يرى العكس، حيث أن الأفراد ذوي المستوى التعليمي المنخفض أقل رضا عن عملهم وذلك نظرا للصلاحيات والامتيازات الممنوحة لأصحاب الشهادات العليا، وبالتالي فإن العلاقة الإيجابية بين المتغيرين مرهونة بعدة عوامل أهمها: مدى الاستفادة من الكفاءات البشرية في أعمال ذات متطلبات تتناسب وهذه الكفاءات، كذلك بعوامل أخرى مرتبطة بالعمل والمؤسسة منها: نظام الدفع وعدالة العائد والظروف البيئية للمؤسسة. (3)
- 4. المستوى الوظيفي:** غالبا ما يكون الرضا الوظيفي للعاملين في المناصب الإدارية العليا مرتفعا بالمقارنة مع العاملين في بقية المستويات التنظيمية، وذلك لكون المناصب العليا تعزز وتدعم الثقة في أنفسهم وفي قدراتهم وبأهميتهم وأهمية القرارات التي تتخذ من طرفهم، هذا إلى جانب الامتيازات والصلاحيات الممنوحة لهم والتي تزيد من رضاهم. (4)
- 5. الأقدمية :** أثبتت الدراسات أنه كلما زادت عدد السنوات التي يقضيها الفرد في العمل، كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة وقدرة على التكيف، مما يؤدي إلى زيادة رضاه، وهذه النتيجة ترتبط أيضا بعوامل أخرى مثل: معدلات العوائد التي يستلمها الفرد لقاء ما يمتلكه من خبرة ومعرفة، وكذلك أيضا فرص

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سابق، ص 180.

(2) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 113.

(3) المرجع نفسه، ص 113.

(4) المرجع نفسه، ص 114.



الترقية المتاحة له في العمل، حيث أثبتت دراسات أخرى أنه كلما زادت عدد سنوات عمل الأفراد كلما قل رضاهم عن الترقية وذلك لأنهم يطمحون من خلال زيادة خبرتهم ومدة عملهم في المؤسسة إلى زيادة فرصهم في الترقية. (1)

6. **قيم واتجاهات الأفراد:** الاتجاه وهو مجموعة المشاعر التي يحملها الفرد تجاه عمله، فكلما توافقت القيم والاتجاهات التي تتبناها المؤسسة من إبداع، حرية، تعاون، مساواة مع القيم والاتجاهات التي يتبناها الفرد، كلما زاد شعور الفرد بالرضا عن عمله، وكلما زاد ولاءه وانتماءه والتزامه تجاه المؤسسة. (2)

7. **القدرة على تحمل الضغوط:** كلما كانت قدرة الفرد على تحمل الضغوط سواء كان مصدرها العمل أو البيئة الخارجية أو الفرد نفسه، كلما زاد رضاه عن عمله، والعكس بالنسبة للأفراد ذوي الإرادة الضعيفة في مواجهة الضغوط التي تواجههم فأنهم يكونون مستائين. (3)

8. **احترام الذات:** يحقق الأفراد الذين يثقون في أنفسهم وفي قدراتهم والذين يتمسكون بأرائهم ومواقفهم مستويات رضا وظيفي أعلى من أولئك الذين يفتقدون إلى هذه الثقة في النفس واحترام الذات.

9. **الرضا عن الحياة:** يميل الأفراد الراضون عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية أن يكونوا سعداء في عملهم، والأمر كذلك بالنسبة للأفراد التعساء في حياتهم، وبالتالي فإن مشاعر الفرح والتعاسة في الحياة العادية للعامل تنتقل معه إلى مجال عمله، ونادرا ما يستطيع الأفراد فصل حياتهم العادية عن مجال عملهم. (4)

### الفرع الخامس: نتائج الرضا الوظيفي.

يمكن أن نستدل بوجود الرضا عن العمل من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك الفرد في العمل، وتتمثل هذه المظاهر فيما يلي: (5)

1- **انخفاض معدل دوران العمل:** فكلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار مدى صحة هذا الفرض، وقد أظهرت كل الدراسات وبدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا الوظيفي يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 181.

(2) محمد شحاتة ربيع، أصول علم النفس الصناعي، (دار غريب للنشر و التوزيع، مصر، 2005، ط3)، ص 251.

(3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، (الدار الجامعية، مصر، 2000، ط7)، ص 243.

(4) محمد أنور، سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، (الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003)، ص ص 203-204.

(5) أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: العلوم السلوكية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011)، ص ص 226-

2- انخفاض معدل الغياب: كلما كان الفرد يحصل على درجة عالية من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب، كلما قل غيابه عن العمل وقلت نسبة تركه للعمل والعكس صحيح.

3- انخفاض معدل حوادث العمل: هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ومعدلات الحوادث والإصابات، وتفسر هذه العلاقة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن العمل تجده أقرب إلى الإصابة، وهو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، والعكس صحيح في حالة رضاه عن العمل.

4- تحسين مستوى أداء العمل: إن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، أي أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون بأن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد للوظيفة، ويرى آخرون إن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضاً: فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل أكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا، ومحصلة القول بأنه هناك علاقة ايجابية بين الرضا والأداء فكلما زاد أحدهما زاد الآخر.

#### المطلب الثاني: الولاء للمؤسسة كنتيجة لتأمين الموارد البشرية بالمؤسسة.

يعتبر الولاء من أهم النتائج التي يمكن للمؤسسة أن تجنيها من جراء عملية تأمينها لمواردها البشرية، فمن خلالها تثبت لهم مدى تمسكها بهم، وهو ما يولد لديهم شعور كبير بالولاء والانتماء لها، إذن فتأمين الموارد البشرية يعزز شعورها ورغبتها في أن تكون جزءاً من المؤسسة، ويشعرها بأن لها مكان داخل المؤسسة وأنها ذات قيمة.

#### الفرع الأول: مفهوم الولاء للمؤسسة.

يعتبر مفهوم الولاء للمؤسسة من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، فقد انبثق أساساً هذا المفهوم من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول دراسة واستكشاف طبيعة العلاقة بين الفرد العامل والمؤسسة، ومن خلال هذه الدراسات تم التوصل إلى أن للأفراد العاملين مشاعر تجاه المؤسسة التي يعملون بها<sup>(1)</sup>، ويعتبر الولاء ذو أهمية بالغة للمؤسسة لما له تأثير كبير في بقاء المؤسسة واستمراريتها، فتسعى المؤسسة إلى اكتسابه من عملائها الداخليين - الأفراد العاملين - وعمالها الخارجيين - الزبائن -

ولتوضيح المعنى الدقيق لمفهوم الولاء للمؤسسة يجدر بنا التعرف على المعنى من الناحيتين اللغوية والاصطلاحية.

(1) عارف عطاري وآخرون، الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 18، العدد 2، جويلية 2006، السعودية، ص 18.

إذ يشير مصطلح الولاء لغويا إلى: الإخلاص، الانتماء، التفاني، التضحية، الحب، الوفاء، العهد، الالتزام، الارتباط والنصرة.<sup>(1)</sup>

ومن الناحية الاصطلاحية فيعرف الولاء للمؤسسة بأنه: "حالة الارتباط بين الفرد ومؤسسته، يقبل الفرد وفقا لها قيم وأهداف المؤسسة ويتبناها ويفتخر بها ويعمل بهمة من أجل تحقيقها، كما يفضل الاستمرار بالعمل فيها على الانتقال إلى غيرها".<sup>(2)</sup>

كما يعرف بأنه: "الالتزام بالمشاركة في العمل، أي هو التزام الفرد ودعمه للمؤسسة خارج نطاق التوقعات الوظيفية والمكافآت، وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمؤسسة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف".<sup>(3)</sup>

ويعرفه Buchanan بأنه: "عدم رغبة العاملين في ترك المؤسسة التي يعملون فيها، وذلك لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكانة اجتماعية وحرية مهنية".<sup>(4)</sup>

وبصفة عامة يعرف الولاء للمؤسسة بأنه: ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها، والتزامه بتحقيق أهدافها بغض النظر عن التطورات والتحولات التي يمكن أن تحصل.

#### الفرع الثاني: المقومات الأساسية للولاء للمؤسسة.

لكي يتحقق الولاء لدى الفرد فلا بد من توفر عدد من المقومات التي تساعده على ذلك، منها: <sup>(5)</sup>

- 1- قبول أهداف المؤسسة وقيمها الأساسية؛
- 2- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- 3- درجة عالية من الانغماس في المؤسسة والولاء لها؛
- 4- الرغبة الشديدة في البقاء في المؤسسة فترة طويلة؛
- 5- الميل لتقييم المؤسسة تقييما ايجابيا.

<sup>(1)</sup> مازن فارس رشيد، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 1، جانفي 2004، السعودية.

<sup>(2)</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 164.

<sup>(3)</sup> سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، 2011، سورية.

<sup>(4)</sup> أئنة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل/فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 11، أكتوبر 2007، فلسطين، ص 108.

<sup>(5)</sup> زيد منير عيودي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، (دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، الأردن، 2006)، ص 208.

## الفرع الثالث: مراحل تطور الولاء للمؤسسة.

لقد بين بوشنان (Buchanan) في بحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974، أن الولاء للمؤسسة لدى الفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة هي كما يلي: (1)

**1- مرحلة التجربة:** وتمثل هذه المرحلة الفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة وتمتد لمدة عام واحد، حيث يحاول الفرد العامل في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل والاهتمام بالحصول على الرضا والقبول من طرف المؤسسة، وتعتبر هذه المرحلة فترة تدريب واختبار لذلك فإن الفرد يبذل فيها أقصى جهوده ليبرز ويحقق الإبداع والتميز، ومن مظاهر مرحلة التجربة تحديات العمل وتضارب الولاء ووضوح الدور و بروز الجماعة المتلاحمة وإدراك التوقعات ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم والشعور بالصدمة.

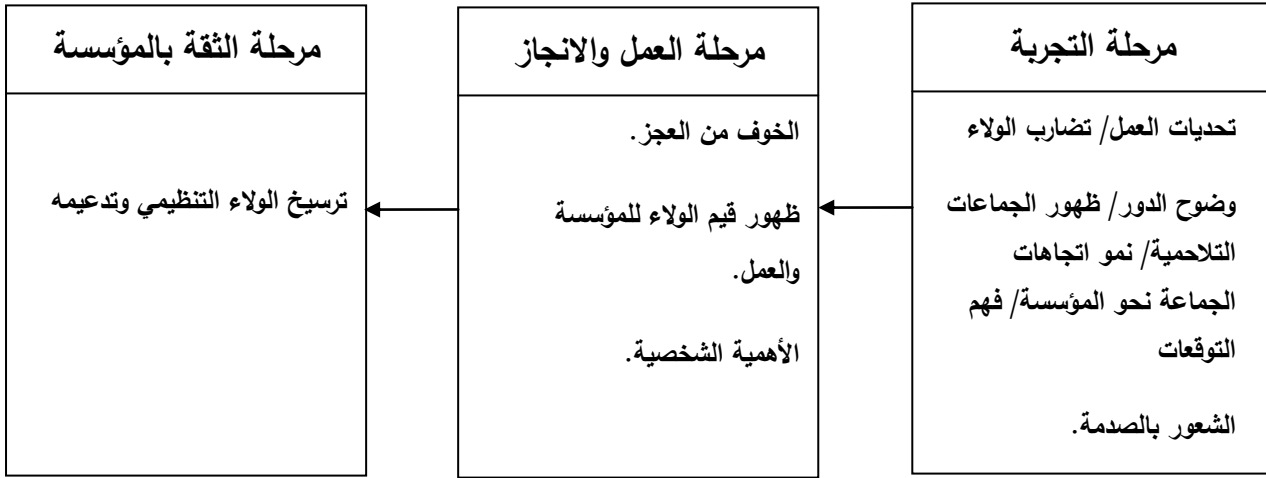
**2- مرحلة العمل والانجاز:** وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة، وتمتد هذه المرحلة من سنتين إلى أربعة سنوات، وخلال هذه المرحلة يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من انجازات ، وفي هذه المرحلة يمر الفرد العامل ببعض الخبرات وتظهر خلالها خصائص مميزة تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للمؤسسة.

وفي هذه المرحلة يكون الفرد العامل أكثر تكيفا مع العمل وأكثر دراية من قبل للأمر المتعلقة بالعمل، لذا تتغير انجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية، ومكانة بالمؤسسة ويشعره بتحقيق ذاته، ويزداد ولاءه أكثر فأكثر للمؤسسة.

**3- مرحلة الثقة بالمؤسسة:** وتبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل بالمؤسسة إلى ما بعد ذلك، وفيها يبدأ الفرد العامل بتقوية الارتباط بها، والإحساس بالحب والإخلاص لها، وترسيخ اتجاهات الولاء للمؤسسة التي تكونت في السنوات السابقة، والتي تنتقل في هذه الفترة من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

(1) فائزة روبم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية ، عدد 5، ديسمبر 2005، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص ص 105-106.

ويمكن تلخيص مختلف مراحل تطور الولاء للمؤسسة في الشكل الموالي:  
الشكل رقم(24): مراحل تطور الولاء للمؤسسة عند Buchanan.



المصدر: زيد منير عبودي، التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"، (دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، الأردن، 2006، ص210.

#### الفرع الرابع: العوامل المساعدة لتشكيل الولاء للمؤسسة.

هناك عدد من العوامل التي تساعد على تنمية الولاء للمؤسسة لدى الأفراد العاملين، وهي عبارة عن كل متكامل مترابط مع بعضه، ومن هذه العوامل نذكر: <sup>(1)</sup>

1- وجود سياسات عمل داخلية تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المؤسسة بشرط أن يكون الفرد قادرا على إشباع هذه الحاجات، فإذا ما أشبعت هذه الحاجات فسيترتب على ذلك إتباع نمط سلوكي ايجابي يسمى بالسلوك المتوازن، والذي يقود بدوره إلى الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ومن ثم درجة عالية من الولاء للمؤسسة؛

2- الوضوح في الأهداف التنظيمية، فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة تكونت قنوات أكثر رسوخا لدى الأفراد في الانتماء والالتزام ومن ثم كلما كان الولاء للمؤسسة أكبر؛

3- إشاعة مبدأ المشاركة فكريا ووجدانيا لأن هذا يشجع الفرد العامل على المساهمة بحماس أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية؛

4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل بكل تفاعلاتها وخصائصها وعلى نحو يسهم في تشكيل سلوك وظيفي وأخلاقي لدى الأفراد العاملين، وخلق أجواء ايجابية يشعر فيها الأفراد العاملين بأهميتهم في العمل، وهذا بطبيعة الحال يقود إلى زيادة درجة الرضا والروح المعنوية والولاء للمؤسسة؛

5- إعادة النظر باستمرار في نظم الحوافز لتكون دوما مناسبة ومتطابقة مع درجة الإشباع المطلوبة؛

(1) سليمان الفارس، مرجع سابق.

6- بناء ثقافة تنظيمية تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد وتوفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف كافة.

### الفرع الخامس: أبعاد الولاء للمؤسسة.

على الرغم من تعدد التعاريف التي قدمت حول مفهوم الولاء للمؤسسة إلا أن هناك إجماعاً من قبل الباحثين على أن الولاء للمؤسسة مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمؤسسة، ومدى استعداد الأفراد العاملين لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها، فضلاً عن الرغبة في البقاء فيها<sup>(1)</sup>، وتتمثل هذه الأبعاد في العناصر الثلاث الآتية: (2)

**1- الولاء العاطفي:** ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهمية المهارات المطلوبة وتنوعها وقرب المشرفين وتوجيههم له، ويتأثر بدرجة السماح للفرد بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار فيتبنى الفرد مشكلات المؤسسة كما لو كانت مشكلاته الخاصة.

**2- الولاء المستمر:** درجة ولاء الفرد تقاس هنا بالقيمة الاستثمارية والتي قد يحققها الفرد لو استمر في مؤسسته مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى، إذ أن تقييم الفرد لأهمية بقائه في المؤسسة يتأثر بعوامل منها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعد من المؤشرات الرئيسة لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله.

**3- الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويتعلق بإحساس الفرد بالتزامه في البقاء في المؤسسة مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المؤسسة مثل المشاركة والتفاعل الإيجابي خاصة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمؤسسة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المؤسسة لكونه ملتزماً أخلاقياً مع الوظيفة والمؤسسة.

### الفرع السادس: آثار الولاء للمؤسسة.

يؤثر الولاء للمؤسسة على عدد من المتغيرات منها: (3)

**1- الروح المعنوية العالية:** حيث أن الولاء للمؤسسة يلعب دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين، مما يجعلهم يحبون عملهم ومؤسساتهم وهذا ما يدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة؛

(1) عبد الفتاح خليفات، منى الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (3+4)، 2009، سورية، ص 292.

(2) محمد عبود الحراشة، ملوح باجي الخريشا، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السابع والعشرون، العدد الثاني، 2012، الأردن، ص 71.

(3) لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود، مرجع سابق، ص 109.

- 2- التخفيف من دوران العمل: للولاء للمؤسسة دور في التخفيف من توقف الفرد عن العضوية في المؤسسة التي يعمل بها؛
- 3- الأداء: حيث يعتبر الولاء للمؤسسة عنصر أساسي في التأثير على الأداء، بالإضافة إلى الحث على الانجاز المبدع؛
- 4- التغيب: حيث يلعب الولاء للمؤسسة دورا حاسما في التخفيف من ظاهرة الغياب، وخاصة الغياب الاختياري والذي يتضمن خلق أعداء.

#### الفرع السابع: فوائد قياس الولاء للمؤسسة.

إن قياس الولاء للمؤسسة وبالرغم من التكاليف الكبيرة التي يكلفها للمؤسسة إلا أنه يحقق فوائد كثيرة للمؤسسة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الوقت المناسب، ومن الفوائد التي يحققها قياس الولاء للمؤسسة نذكر: (1)

- ✓ قياس الولاء للمؤسسة يقدم للإدارة مؤشرات تدل على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا ما يمكن المؤسسة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياسا إلى فترة سابقة من الوقت، كما يمكنها أن تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى الولاء لعاملاتها مع مؤسسات أخرى للفترة نفسها، أو على مستوى إدارات المؤسسة أو لفئات الأفراد العاملين فيها؛
- ✓ يعد قياس الولاء للمؤسسة بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمؤسسة، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها؛
- ✓ من خلال قياس الولاء للمؤسسة تستطيع المؤسسة التعرف على المشاعر، الأحاسيس والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالأفراد العاملين والمؤسسة على حد سواء، إذ أن الإدارة الجيدة هي التي تسعى إلى التعرف على هذه المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء للمؤسسة، ومن ثم تحاول تنمية، تدعيم وتعزيز هذه المشاعر بما يخدم مصلحة المؤسسة ويحقق أهدافها؛
- ✓ إن قياس الولاء للمؤسسة لدى الأفراد العاملين يعود بالنفع على المؤسسة والأفراد، حيث عند قياس الولاء لدى الأفراد العاملين يولد لديهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر ايجابي على المؤسسة وعلى الأفراد، ومن هذه الآثار الايجابية: الرغبة في العمل، زيادة الثقة والمصداقية، تنمية وتدعيم أنماط الاتصال الإداري الجيد، تشجيع الأفراد العاملين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها إلى الإدارة.

(1) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999)، ص ص 140-141.

## المبحث الثالث: نتائج الترمين المتعلقة بالمؤسسة.

إن لترمين الموارد البشرية آثار عديدة على المؤسسة، وهذا باعتبار المورد البشري المحرك الأساسي لتقدم ورقي المؤسسة، فهو الوحيد المسؤول على كفاءتها ونجاحتها، وهذه النتائج غالباً ما تكون في صالح المؤسسة لأنه عندما تقوم المؤسسة بترمين مواردها البشرية فهي بذلك تجعلهم مستعدين دائماً لأداء كافة أنشطتهم بأفضل طريقة وعلى أحسن وجه، ومن هذه النتائج نذكر تحسين الأداء واكتساب ميزة تنافسية.

## المطلب الأول: تحسين أداء المؤسسة كنتيجة لترمين الموارد البشرية بالمؤسسة.

إن المؤسسات اليوم تعمل في بيئة تتسم بالتقلب وعدم الاستقرار، ولاسيما في ظل مجال التكنولوجيات الحديثة والاتصالات، فضلاً عن اتجاه أغلب المؤسسات حالياً نحو اقتصاد المعرفة، وهذا ما يستوجب وقوف المؤسسة على مستوى أدائها للكشف عن إمكاناتها وقدراتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق، ويعتبر تحسين الأداء الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه خلال فترة زمنية، وإن هذا الهدف لا يتحقق إلا إن استطاعت المؤسسة استغلال كافة العوامل والعناصر الإنتاجية المتوفرة لديها، ويعد المورد البشري العامل الأساسي الذي تستطيع المؤسسة من خلاله الموائمة بين هذه العناصر من أجل تحقيق هدف تحسين الأداء، لهذا بادرت المؤسسة إلى بذل كافة الجهود من أجل تحفيزه للقيام بذلك، وتعتبر عملية ترمين الموارد البشرية من أحسن الأساليب للقيام بذلك، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من إشعار الفرد بمدى أهميته وقيمتها لديها، وهذا ما يؤثر إيجابياً على تحسين أدائه، وهو بالضرورة ما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

## الفرع الأول: مفهوم أداء المؤسسة.

لقد اختلفت آراء ووجهات نظر الباحثين حول مفهوم الأداء ورغم ذلك لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء حيث يرى بعض الباحثين أن السبب يعود إلى تنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم، وإعطاء تعريف محدد لمصطلح الأداء نجد بأن هناك فريق اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) وفريق آخر اعتبر الأداء مصطلح يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، وعليه فإن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية to perform وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة من اللاتينية performer وتعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.<sup>(1)</sup>

أما اصطلاحاً فيعرف الأداء بأنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، فالكفاءة تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، أما الفاعلية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة".<sup>(2)</sup>

(1) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009، الجزائر، ص 217.

(2) أحمد سيد مصطفى، استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، 4/2 أكتوبر 2002، الكويت.



ويعرف أداء المؤسسة بأنه: " النتائج والانجازات النهائية التي تحققها المؤسسة عند قيامها بنشاط ما، وقدرتها على استخدام مواردها المختلفة كالمالية والبشرية والمعرفية والتكنولوجية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفوة، وتحقق توقعات وحاجات أصحاب المصالح"<sup>(1)</sup>، فمن خلال هذا التعريف فالأداء هو النتائج والانجازات التي تحققها المؤسسة عند قيامها بنشاطاتها.

كما يعرف بأنه: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح، البقاء، النمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين"<sup>(2)</sup>، ويركز هذا التعريف باعتبار الأداء مجموعة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها سواء المالية أو البشرية.

ومما سبق يمكن تفسير أداء المؤسسة من ناحيتين: الأولى تسييرية فمن خلالها يركز الأداء على محورين هما: تحقيق النتيجة الموجبة للنشاط، وارتباط ذلك بالفعل الذي يقود إلى النجاح والذي يتمدد على طول مراحل التسيير، أما الثانية فهي اقتصادية، فمن خلالها يغطي الأداء عدة حقائق مثل الفعالية التي ترتبط بالتكاليف، والكفاءة التي ترتبط بالأهداف.<sup>(3)</sup>

وإن تعرف المؤسسة على أدائها يساعدها على معرفة جملة من النقاط نذكر من أهمها:

- ✓ تحديد المدى الذي تستطيع المؤسسة في التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية من خلال وضع الأهداف وبناء الاستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الأهداف؛
- ✓ تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المؤسسة وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الأهداف؛<sup>(4)</sup>
- ✓ الكشف عن ملائمة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج للمتاح من الموارد؛
- ✓ الكشف عن مستوى التنسيق بين مختلف الوظائف والنشاطات والعمليات؛
- ✓ الكشف عن مدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام المنوطة بها على النحو الملائم.<sup>(5)</sup>

إذن فالأداء المؤسسي هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، أو هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة وأي خلل فيها لا بد من

(1) عاكف لطفي خصاونة، عبد الباري ابراهيم درة، اثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي على أداء المؤسسة الاستهلاكية المدنية في الأردن-دراسة حالة-، مجلة شؤون اجتماعية، العدد 109، 2011، الأردن، ص 18.

(2) فريدة زبيني، اثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال -دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر-، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13/4 ديسمبر 2011، الجزائر.

(3) سليمان بلعور، عبد اللطيف مصيطفي، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8/9 مارس 2005، الجزائر.

(4) عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي-دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، 2007، العراق، ص 159.

(5) سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات-دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، سوريا، ص 72.

أن يؤشره الأداء الذي يعد مرآة المؤسسة، إذن فالأداء الفعال للمؤسسة يتحقق من خلال قدرتها على إدارة مقدراتها الداخلية التي تمنحها القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها من أجل الابتكار والتجديد بالشكل الذي يضمن حاجات الزبائن المتغيرة، ويحقق أكبر عائد للمؤسسة بغرض تحقيق أهدافها وأهداف المنتفعين بها. (1)

### الفرع الثاني: أهمية أداء المؤسسة.

إن كلمة الأداء تعطي تفسير شمولي إذ أنه ينطوي على النجاح والفشل، الكفاءة والفاعلية، المخطط الفعلي كما ونوعاً، ويمثل موضوع الأداء في الأدب الإداري بشكل عام والأدب الاستراتيجي بشكل خاص أهمية كبيرة لسببين رئيسيين: أولهما كونه يعد معيار نجاح أو إخفاق أنظمة في قراراتها وتحقيق أهدافها، ولاختلاف وجهات نظر الباحثين على معايير محددة تعبر بشكل حقيقي وواقعي عن أداء المؤسسة، وثانيهما قد ركزت الأدبيات الاقتصادية على الإنتاج والإنتاجية والقيمة المضافة كونهما مؤشرات لأداء المؤسسات، وتبرز أهمية الأداء في كونه خطوة لتحديد الموقع الحالي ومدى ابتعاده عن النهايات الأخيرة المرغوبة، أو مدى تطبيقها معاً، وإن معاينة عمليات المؤسسة والتعرف على أدائها مسألة في غاية الأهمية لفهم كيفية عمل المؤسسات من أجل تصحيح الانحرافات في المؤسسة ورفع مستوى الأداء، وتصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه فاعلاً وكفؤاً، فضلاً عن إمكانية التعرف على مدى الحاجة إلى التغيير وكيفية إجرائه في المؤسسة، (2) إذن فأهمية الأداء تأتي من كونه يمثل قدرة المؤسسة واستعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقاً، لذا يعد الأداء المؤسسي المؤشر الذي يقيس نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو.

### الفرع الثالث: أنواع أداء المؤسسة.

يوجد عدة أنواع للأداء ويعود ذلك لاختلاف توجيهات الباحثين وكذا تعدد المعايير المستعملة لتصنيف الأداء، ومن أهم المعايير التي تم الاستناد إليها في تحديد أنواع الأداء مايلي:

#### 1- حسب معيار الشمولية: فحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي: (3)

أ- الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق وبلوغ المؤسسة لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية، الشمولية... الخ؛

(1) طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، 2008، العراق، ص66.

(2) قاسم احمد وآخرون، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي-دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد4، العدد 12، 2008، العراق، ص104.

(3) عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 1، 2001، الجزائر، ص89.

ب- الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية.

والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

2- حسب معيار الطبيعة: وحسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى: (1)

أ- الأداء الاقتصادي: ويظهر من خلال تحقيق المؤسسة لقيمة مضافة من خلال نشاطها؛

ب- الأداء التقني: ويظهر في ميل المؤسسة إلى السيطرة على مجال تكنولوجيا معين؛

ت- الأداء الثقافي: ويبرز في جملة الثقافات التي أحدثتها المؤسسة وعملت على غرسها سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي؛

ث- الأداء السياسي: وهو الأداء الذي يدعم أداء وأهداف المؤسسة وذلك من خلال تسطير أهداف سياسية كتمويل الحملات الانتخابية وذلك بغية تحقيق الامتيازات ؛

ج- الأداء الاجتماعي: ويعني مستوى الرضا والتلاحم لدى العمال وهو بمثابة المرجع لموقف العمال اتجاه السياسة الاجتماعية للمؤسسة، كما يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في محيطها".

#### الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء.

لقد تعددت العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وهذا ما جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، فضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، أي أنها تشكل دوال فيما بينها، وكل التعقيدات السابقة تمخضت عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء<sup>(2)</sup>، ومن أهم هذه التصنيفات نذكر: (3)

1- العوامل الخارجية: وتتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة في مجموعة المتغيرات والقيود

التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين

(1) عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص ص 89-90.

(2) نور الدين تمجدين ، عبد الحق بن تقات، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 23/22 نوفمبر 2011، الجزائر.

(3) السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها-دراسة حالة: ملينة الاوراس - ، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 23/22 نوفمبر 2011، الجزائر.

الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف الأضرار الناجمة عنها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل إقتصادية، إجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية، وتتفاوت هذه العوامل في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

**2- العوامل الداخلية:** وتتمثل العوامل الداخلية المؤثرة في أداء المؤسسة في مختلف المتغيرات الناجمة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، وهي مختلف العوامل التي يمكن للمسیر التحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية، وتتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، كما تتميز بالتداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما:

**أ- العوامل التقنية:** وتتمثل في نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات، الآلات، نوعية المنتج، شكل المنتج، الغلاف، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، ونوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج.

**ب- العوامل البشرية:** وتتمثل هذه العوامل في التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، ونوعية المعلومات. ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية والتي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية.

**المطلب الثاني: اكتساب ميزة تنافسية كنتيجة لتتمين الموارد البشرية بالمؤسسة.**

إن المؤسسة وبتتمينها لمواردها البشرية فهي بذلك كسبت مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، إذ أن المورد البشري يعد مصدرا للتميز والتفوق تستطيع المؤسسة من خلاله منافسة قريناتها في السوق، فالمؤسسة التي تمتلك موارد بشرية تتميز بالابتكار والإبداع، وتمتلك قدرات ومهارات عالية تستطيع النجاح والنمو، وبالتالي امتلاك مكانة في السوق.

**الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية.**

إن المؤسسات تمارس أعمالها في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن وتغير ظروف السوق، مما يتوجب عليها أن تنفرد عن غيرها من المؤسسات الأخرى العاملة في نفس الصناعة لكي تتمكن من التكيف والبقاء في ظل ظروف البيئية المتغيرة، وتحقق الأهداف الإستراتيجية بعيدة الأمد وهذا لا

يتم إلا من خلال اهتمامها ومعرفتها بقواعد التنافس لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على التفوق على المنافسين، ولقد تعددت التعاريف المقدمة للميزة التنافسية باختلاف آراء وتوجهات الكتاب فقد ركز كل واحد على جانب معين في تحقيق الميزة التنافسية، ومن أهم تعاريف الميزة التنافسية نذكر:

فحسب **M. Porter** فإن: "الميزة التنافسية هي تلك الميزة التي تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية إبداع"<sup>(1)</sup>، إذن فيورتر يرى بأن جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع.

وتعرف الميزة التنافسية بأنها: "مجموعة المهارات، التكنولوجيات، الموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما:

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسين؛

- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها"<sup>(2)</sup>.

ويركز هذا التعريف على أن الميزة التنافسية تنشأ من خلال تنسيق واستثمار ما تمتلكه المؤسسة من موارد سواء البشرية والمتمثلة في المهارات والقدرات، أو الموارد المالية والمادية والتكنولوجيات وغيرها من الموارد الملموسة وغير الملموسة.

كما تعرف بأنها: "قدرة المؤسسة على تطبيق عمليات الإنتاج غير المطبقة لدى المؤسسات المنافسة، وعندها لا تستطيع هذه المؤسسات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات"<sup>(3)</sup>.

وبين هذا التعرف أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال عمليات الإنتاج، فالمؤسسة تستطيع اكتساب ميزة تنافسية بتطبيقها عمليات إنتاج لا يستطيع منافسيها تطبيقها.

ويعرفها (Pitts & Lei) بأنها: "قدرة المؤسسة على خلق القيمة من خلال استغلالها لنقاط القوة الداخلية في انجاز الأعمال الخاصة بها"<sup>(4)</sup>.

وبين هذا التعريف أن اكتساب الميزة التنافسية يتم من خلال خلق قيمة للمؤسسة عن طريق استغلال واستثمار نقاط قوتها في أداء أنشطتها والتي لا يستطيع المنافسين الآخرين تحقيقها.

(1) الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004، ص10.

(2) سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2007/2008، ص68.

(3) محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9/8/2010/نوفمبر 2010

(4) ماجد جودة جاسم، استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 2، 2010، العراق، ص 47.

أما (Macmillan & Tampoe) فقد عرفها بأنها: " الوسيلة التي تستطيع المؤسسة من خلالها الفوز على منافسيها الآخرين" (1)

ومن خلال هذا التعريف نستدل أن الميزة التنافسية هي أي وسيلة مهما كان نوعها تستعملها المؤسسة من أجل التغلب على منافسيها.

أما (Kotler) فيرى بأن الميزة التنافسية هي: " قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً". (2)

ويمكن القول أن الميزة التنافسية بأنها تلك الخاصية النسبية التي تمتلكها المؤسسة وتجعلها تتفوق على المنافسين والمستندة على القدرات الداخلية للمؤسسة، وتحقق منفعة مدركة من قبل المستهلكين وتدوم لفترة زمنية طويلة. (3)

### الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية.

تبرز أهمية الميزة التنافسية في تحديد مدى توافر مقومات النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، وذلك من خلال اعتماد المؤسسة على استراتيجيات تنافسية غير معتمدة من قبل المنافسين، كما يجب على المؤسسة أن تتجنب الإستراتيجية التي يتطلب نجاحها توافر الفرص غير المتوافرة لديها وذلك لأن الإستراتيجية القوية الأساسية هي التي تدرك نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة لتعمل في حدودها.

كما تبرز أهمية الميزة التنافسية في مجال الأعمال كونها هدفا أساسيا من أهداف المؤسسات التي تريد التفوق والتميز، إن قوة المنافسة تفرض عوامل معينة للنجاح، هذه العوامل تتغير باستمرار وذلك بحسب استراتيجيات المنافسين، فقدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة والسعي لإشباع حاجات ورغبات الزبائن بأسلوب يصعب على المؤسسات الأخرى تقليده، والمحافظة على ثبات أرباحها التي تتجاوز المعدل الوسطي لصناعتها فإنها تملك ميزة تنافسية تفوق منافسيها، لذلك ينبغي على المؤسسات أن تتعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية ومصادرها وأبعادها المرتبطة بمدى أهمية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة لكي تستطيع مواجهة التحديات والتهديدات من قبل المؤسسات المنافسة في نفس القطاع. (4)

(1) أثير عبد الأمير حسوني، رأس المال الفكري والميزة التنافسية: العلاقة والأثر (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1، 2008، العراق، ص 104.

(2) واثق حامد رسن، دور القرارات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنتج (دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية)، مجلة اوروك للأبحاث الإنسانية، المجلد الرابع، العدد 2، 2011، العراق، ص 162.

(3) محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007، العراق، ص 141.

(4) محمود فهد عبد الدليمي، أثر رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وإدارة الأزمات، الملتقى الدولي الرابع حول: إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والحقوق، جامعة سكيكدة، 27/26 ماي 2008.

## الفرع الثالث: خصائص وشروط الميزة التنافسية.

لكي تكون الميزة التنافسية فعالة وتحقق التفرد والتميز للمؤسسة فلا بد لهذه الميزة أن تتسم بجملة من الخصائص، بالإضافة إلى توفرها على عدد من الشروط.

## 1- خصائص الميزة التنافسية: تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية: (1)

- ✓ تبنى على أساس الاختلاف عن المنافسين، وتجنب التشابه لتحقيق التميز؛
- ✓ تؤسس على المدى الطويل لأنها تهتم بالفرص المستقبلية؛
- ✓ مركزة جغرافياً لضمان التخصص.

## 2- شروط الميزة التنافسية: إن المؤسسات عادة ما تحقق الميزة التنافسية من خلال وجود مورد يميز

المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وحتى تحقق المؤسسة ميزة تنافسية مستمرة فإن مواردها التي تعتمد عليها في ممارسة أنشطتها في مجال الأعمال لا بد أن تتوفر على شروط أساسية هي: (2)

- ✓ أن تتمتع بالديمومة، إذ أن قابلية المؤسسة على إدامة ميزتها التنافسية يعتمد على سرعة المؤسسات الأخرى على تقليدها؛
- ✓ استمرارية التطوير والتحسين والتجديد، إذ أن بناء الاستراتيجيات المستندة إلى مصادر متعددة ومتفاعلة مما يجعل عملية التقليد من قبل المنافسين على درجة عالية من الصعوبة، الأمر الذي يحملها تكاليف عالية وبما ينعكس في المحافظة عليها؛
- ✓ عدم إمكانية تقليدها على طول الوقت؛
- ✓ إيجاد نماذج جديدة وبشكل دائم للميزة التنافسية، طالما أن النماذج القديمة قد أصبحت معروفة ومتاحة وشائعة؛
- ✓ أن تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضلاً عن القيمة للمؤسسة.

## الفرع الرابع: مصادر الميزة التنافسية.

تعددت المصادر التي تمكن المؤسسة من حيازة ميزة تنافسية باختلاف المؤسسات، لكن بصفة عامة يمكن ذكر المصادر التالية التي تعتبر مشتركة بين المؤسسات مهما اختلفت، وتتمثل هذه المصادر في العناصر التالية:

## 1- التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على

منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات

(1) عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور البقطة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8/9/2010

(2) انتصار احمد عبيد، جلييلة عيدان حليجل، أثر تحليل كلف النوعية على أساس الأنشطة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 47، 2007، العراق، ص 241.

الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة، وعرفها أنسوف على أنها "تصور المؤسسة للعلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها"، وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

أ- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحنى التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشترين واعين تماما بالسعر.

ب- **إستراتيجية التميز والاختلاف:** يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وبتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

ت- **إستراتيجية التركيز أو التخصص:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).<sup>(1)</sup>

2- **الإطار الوطني:** يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسات القدرة على حيازة ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك

نجد المؤسسات في بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.<sup>(2)</sup>

3- **الموارد:** و تشمل كل ما تمتلكه المؤسسة من موجودات كالمواد الأولية والأجهزة والأبنية والأموال

وكذلك الموارد البشرية والعلامة التجارية وقنوات التوزيع وغيرها، وتتقسم هذه الموارد إلى:

(1) منير نوري، عبد الله قش، دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية - مدخل تنمية القدرات الذهنية والفكرية -، الملتقى الدولي الثالث حول: تمييز

الكفاءات البشرية و تنميتها الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عنابة، 15/14 نوفمبر 2006.

(2) الحاج عراب، نور الدين تمجدين، مرجع سابق.



- أ- الموارد الملموسة: وتنقسم الموارد الملموسة إلى الأنواع التالية: (1)
- ✓ **المواد الأولية**: تستمد المواد الأولية أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للمؤسسة، لذا يتوجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودتها، أسعارها، ومواعيد تسليمها، كما يتوجب عليها أيضا أن تحرص على توفير وضمان شروط نقلها وتخزينها.
  - ✓ **معدات الإنتاج**: إن المؤسسة تعتمد على معدات الإنتاج في خلق قيمة مضافة للزبون من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات قابلة للاستهلاك، إذ تعد معدات الإنتاج من أهم الأصول في المؤسسة، فالحياسة عليها وحسن استغلالها وصيانتها يساهم في ضمان فعاليتها لأطول فترة ممكنة، كما يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها، مما يعزز ثقة هؤلاء بها، ويجعلها متميزة.
  - ✓ **الموارد المالية**: تساهم الموارد المالية في تعزيز أنشطة المؤسسة وذلك من خلال استثمارات فعالة من شأنها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة، وتعتبر الوضعية المالية للمؤسسة الجيدة أهم العوامل التي تحفز المتعاملين مع المؤسسة لخلق علاقات شراكة معها، مما يساهم في تعزيز مركزها التنافسي وقدرتها على مواجهة التغيرات في المحيط التنافسي.
- ب- الموارد غير الملموسة: هناك عدد من الموارد غير الملموسة التي تمثل مصدرا من مصادر التمييز للمؤسسة منها نذكر:
- ✓ **التكنولوجيا**: إن معظم المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال، وبما أن التكنولوجيا في تغير مستمر وسريع في جميع المجالات، فإن عدم مواكبتها يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي، وتسعى المؤسسات للاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة من أجل تحسين جودة المنتجات وتكاليفها، بالإضافة إلى الحرص على حسن التنظيم والتسيير وهذا باستخدام آلات وأجهزة متطورة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات في الحجم.
  - ✓ **المعلومات**: تعد المعلومات موردا هاما ومكلفا للمؤسسة الحديثة، وذلك لكونها تؤثر في قدرة المؤسسة على البقاء، وتستمد المعلومات أهميتها من كونها قد تنبه المؤسسة إلى خطر يحرق بها، أو إلى فرصة تسويقية يستوجب انتهازها قبل أن يتفطن إليها المنافسين. (2)
  - ✓ **الجودة**: تحسين نوعية المنتج من خلال رفع جودة المنتج، لأن الجودة العالية تسمح للمؤسسة بالبقاء في السوق، وبيع منتجاتها بسعر أعلى، وفي هذا الإطار يتعين على المؤسسة تحسين جودة منتجاتها من خلال عمليات البحث والتطوير.

(1) أمينة بن علي، لعجال بوربان، **الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات**، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009.

(2) المرجع نفسه.

✓ **المعرفة:** تتمثل في مجموع الأفكار التي تسمح للمؤسسة بتحسين فعاليتها، من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتجات، هذه المعرفة تتمثل في براءات الاختراع، طرق التسيير،<sup>(1)</sup> إذ تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.<sup>(2)</sup>

**ت-المهارات:** يعتبر المورد البشري وما يمتلكه من مهارات أحد أهم العوامل المساعدة على امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات، وهذا باعتبار المورد البشري مصدر الإبداع والابتكار في المؤسسة، وأهم وأثمن مورد في المؤسسة وهذا لكونه المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، وقدرته على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية، وهذا من خلال ما يمتلكه من مهارات صعبة التقليد من قبل المنافسين، وهذه المهارات يمكن أن تكون فردية أو جماعية، وهو ما جعل المؤسسة تسعى دوما إلى إتباع كافة الأساليب للمحافظة عليه والإبقاء عليه محفزا، وراضي عن عمله بما يضمن لها ولأئنه، ومن هذه الأساليب أسلوب تهيئته وتقدير مساهماته، وإظهار مدى أهميته وقيمه في المؤسسة.

### الفرع الخامس: أنواع الميزة التنافسية.

ويمكن التمييز بين نوعين للميزة التنافسية تتمثل فيمايلي:

**1- ميزة التكلفة الأقل:** يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل

(1) أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 21.

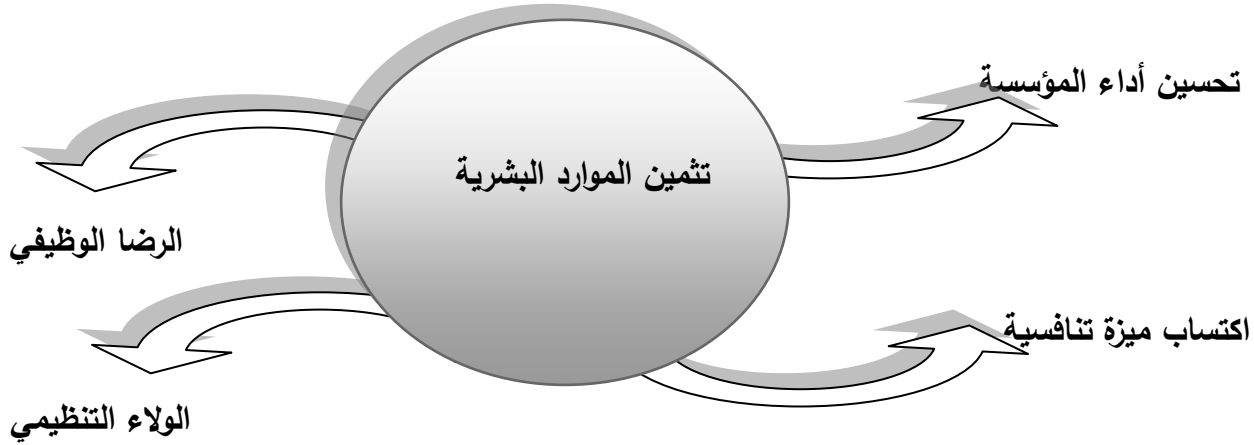
(2) يحضية سمالي، وصاف سعدي، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديد التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص 36.

يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، ولتيم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع. (1)

2- ميزة الجودة العالية (التميز أو الاختلاف): حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين بتقديم منتج متميز وعالي الجودة وله قيمة كبيرة في نظر المستهلك، وتعتبر هذه الأخيرة مكلفة بسبب تكلفة للانفراد بنشاطات منتجة للقيمة أفضل من المنافسين كمساعدة العملاء فنيا، توفير مختصين إضافيين وتصنيع منتجات أكثر دواما واستمرارا. (2)

ويمكن تلخيص مختلف نتائج عملية تهمين الموارد البشرية في الشكل الموالي:

الشكل رقم(25): نتائج تهمين الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الباحثة

(1) نور الدين إيمان، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، الملتقى الدولي حول: إدارة المعارف والفعالية الاقتصادية، جامعة باتنة، 26/25 ديسمبر 2008.

(2) الحاج عرابة، نور الدين تمجددين، مرجع سابق.

## خاتمة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول بأن لعملية تقييم المهارات مساهمة جبارة في تقيم الموارد البشرية، وهذا باعتبار أن مختلف الأساليب التي تستعملها المؤسسة لتقيم مواردها البشرية تعتمد اعتمادا كبيرا على نتائج عملية تقييم المهارات، فنجد أن كل من قرارات التمكين، الترقية، المكافآت، الاعتراف والتكوين يتم اتخاذها بعد عملية تقييم مهارات الموارد البشرية، وتستعمل المؤسسة سياسة تقيم الموارد البشرية لما لها من أهمية قصوى في نجاح وإزهار المؤسسة، فهي تعود على المؤسسة بالعديد من النتائج منها ما يخص الفرد وتتمثل في: كسب رضاه عن العمل، وكسب ولائه، بالإضافة إلى نتائج تخص المؤسسة وتتمثل في: تحسين الأداء واكتساب ميزة تنافسية.

# الفصل الرابع:

دراسة ميدانية لمساهمة تقييم

المهارات في تثمين الموارد

البشرية بمركز البحث العلمي

والتقني للمناطق الجافة

- عمر البرناوي -

بسكرة

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في تثمين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة

### تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لموضوع الدراسة والمتمثل في: دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، وبعد التعرض في الفصول الثلاثة السابقة إلى المفاهيم النظرية سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، وذلك بإجراء دراسة ميدانية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي-(CRSTRA) بسكرة، محاولين بذلك إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، من خلال إظهار مدى اهتمام مؤسساتنا الجزائرية بعملية تقييم مهارات مواردها البشرية واستعمال مخرجاتها من نتائج في مختلف أنشطة تسيير هذه الموارد، وللقيام بذلك قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة.

المبحث الثاني: واقع تسيير الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة.

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الخامس: تفسير نتائج الدراسة.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في تجميع الموارد البشرية بمركز

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة

**المبحث الأول: التعريف بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة.**

لقد ارتأينا أن تكون دراستنا الميدانية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة وهذا نظرا لأهميته في المجال العلمي، وتوفره على عدد كبير من الموارد البشرية ذات المستوى العالي، بالإضافة إلى كونه من أكبر مراكز البحث التي تستقطب الأفراد ذوي المهارات والخبرات العالية، كل هذه الأسباب دفعتنا لإجراء دراستنا الميدانية في هذا المركز.

**المطلب الأول: لمحة عن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، وأهم مهامه ونشاطاته.**

يتواجد مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بالحرم الجامعي لجامعة محمد خيضر بسكرة، ويناط بعدد من المهام والنشاطات التي تميزه عن باقي مراكز البحث العلمي الأخرى.

**الفرع الأول: تعريف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة -**

أنشئ مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بموجب المرسوم رقم 91/478 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 03/458 المؤرخ في 1 ديسمبر 2003، ويعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي وهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، هذا إلى جانب أنه يعتبر تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

حيث أنشئ بموجب المرسوم رقم 91/478 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 حيث كان مقره بدارية بالجزائر العاصمة، ونظرا لطبيعة مهامه تم تحويله إلى ولاية بسكرة، وذلك في سنة 2000 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2000/317 المؤرخ في 16 أكتوبر سنة 2000، كما تم تغيير شكله ليصبح مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي، بموجب المرسوم رقم 03/458، ويخضع في تسييره للمرسوم التنفيذي رقم 99/256، وللتذكير فإن المركز قد استفاد من مقر جديد يقع بالحرم الجامعي لجامعة محمد خيضر بسكرة.

ويبلغ إجمالي عدد عمال مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة 209 عامل، موزعين على المركز الرئيسي بسكرة (121 عامل)، محطة لوطاية (44 عامل) ومحطة تقرت (44 عامل)، موزعين على المناصب التالية وفق الجدول الموالي:

**الجدول رقم (05): توزيع عدد عمال المركز بحسب طبيعة المنصب.**

طبيعة المنصب	عدد العمال
الباحثين Chercheurs	89
الإطارات Cadres	43
العمال المهرة (أعوان التحكم) Maitrises	25
العمال التنفيذيين Exécutions	52

فيفري 2014

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المركز.

البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة

الفرع الثاني: مهام مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي -

تتمثل أهم مهام المركز في النقاط التالية:

✓ انجاز برامج البحث العلمية والتقنية حول المناطق الجافة، والتي تكون في الغالب عرضة لخطر الجفاف أو التصحر؛

✓ التكفل والمشاركة في جل الأبحاث المتعددة التخصص والتي تهتم بالمناطق الجافة؛

✓ إنشاء قاعدة بيانات علمية وتقنية تخص المناطق الجافة لأجل ضمان معالجة المعلومات والمحافظة عليها ثم توزيعها؛

✓ المساهمة الفعالة في كل بحث يكون عنوانه التوعية والقضاء على أغلب التغيرات السلبية التي تؤثر على العامل البشري.

ويعتمد المركز لقيامه بهذه المهام على باحثين دائمين، مستخدمين تقنيين، وموظفين لدعم البحث بالتنسيق مع شبكة الباحثين الشركاء.

الفرع الثالث: نشاطات مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة.

يقوم مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بمجموعة من النشاطات منها ما يغطي تراب الوطن، ومنها ما يتجاوزه إلى المستوى الدولي، وتتمثل أهم نشاطات المركز بصفة عامة في النقاط التالية:

✓ الحرص على تطبيق برامج البحث الوطنية الهادفة إلى تطوير المناطق الجافة في الميادين التالية:

◀ الأخطار الكبرى؛

◀ التهيئة الإقليمية؛

◀ المصادر المائية؛

◀ الزراعة، التنمية الريفية والنمو الاجتماعي والاقتصادي؛

◀ الطاقات المتجددة.

✓ القيام بدراسات متخصصة لخبراء ومهندسين ساميين؛

✓ القيام بدراسات مكثفة تابعة لمحاو اهتمامات المركز؛

✓ تنظيم ملتقيات علمية و ورشات عمل في ميادين ذات صلة بمهام المركز؛

✓ الرعاية البيئية والتكنولوجية لكل ما له صلة بالمناطق الجافة وشبه الجافة.

ويمكن تلخيص نشاطات مركز البحث العلمي على المستويات الثلاث في الجدول التالي:



محليا	وطنيا	دوليا
تربية	وزارات ومؤسسات وزارية	عقود واتفاقيات
تربية/ تحسيس		اتفاقية أوروبا للأخطار الكبرى
تكوين احترافي	مصادر مانية	جامعة أريزونا (و.م.أ)
إستراتيجية، إدارة، إعلام آلي	مخططات نموذجية أيام دراسة وتحسيس	مركز كاغلياري (إيطاليا)
دراسة ملفات	تهئية البيئة المحيط والسياحة	المركز الوطني حول البحث العلمي (CNRS) فرنسا
زراعة، وسط/أخطار كبرى، سياحة و حرف يدوية	ورشة التمرن على مختلف الأدوات	
تنشيط علمي،	الزراعة	
أيام دراسية، طاوولات مستديرة	مخططات نموذجية أيام دراسة وتحسيس من أخطار التصحر	
مشاركة في حصص سمعية بصرية	PMI/PME/ الحرف اليدوية	
دروس مكثفة	تعليم وإجراء بحوث علمية وتأطير تنظيم ورشات محددة المواضيع، أيام دراسية...	
نظم المعلومات الجغرافية الاستشعار عن بعد الأخطار الكبرى		*نقل التكنولوجيات *تبادل الخبرات *مشاريع دولية/ شراكة أخطار كبرى/ مرصد تنبيه أولية تحسين مستوى الباحثين
تحضير مشاريع		

المصدر: وثائق المركز.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة.

يتشكل الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة من : مجلس إدارة ولجنة علمية، إلى جانب ثلاثة أقسام رئيسية هي: أقسام البحث، والأقسام الإدارية والتقنية، بالإضافة إلى محطة تجارب ورصد، وفيما يلي شرح مفصل لأهم مكونات الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي ومهام كل مكون:

1- مجلس الإدارة: ويهتم بوضع الاستراتيجيات طويلة المدى للمركز.

2- اللجنة العلمية: وتهتم بوضع ومناقشة المشاريع العلمية قيد التنفيذ في ظل الإمكانيات المتاحة للمركز.

- 3- محطة تجارب ورصد: وتضم:
- ✓ محطة الموارد البيولوجية لوطاية.
  - ✓ محطة التجارب الفيزياء الحيوية تقرت.
  - ✓ محطة الرصد الرئيسية ببوغزول والمحطات المحاذية.
- 4- المخبر المركزي: يقوم بمختلف التحاليل المتعلقة بالتربة، الماء والموارد البيولوجية.
- 5- أقسام البحث: وتنقسم إلى الأقسام التالية:
- ✓ قسم الموارد البيولوجية في المناطق الجافة.
  - ✓ قسم مكافحة التصحر وزحف الرمال.
  - ✓ قسم التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بالمناطق الجافة.
  - ✓ قسم تسيير وتطوير الموارد المائية والترابية بالمناطق الجافة.
  - ✓ قسم ايكولوجية النظم البيئية الجافة والأخطار المناخية.
  - ✓ قسم تسيير وتطوير المصادر المتعلقة بالأراضي في المناطق الجافة.
  - ✓ قسم زراعة النخيل، البيوتكنولوجيا، وتحسين منتوجات ومستخلصات نخيل التمر.
- مهام أقسام البحث: تتمثل مهام أقسام البحث في النقاط التالية:
- أ- قسم الموارد البيولوجية في المناطق الجافة: مكلف بالقيام بدراسات وأعمال البحث التي تهدف إلى:
- ✓ وضع قائمة جرد الموارد البيولوجية الخاصة بالمناطق القاحلة، وتحسينها بالطرق التقليدية والحديثة.
  - ✓ المساهمة في الحفاظ على هذه الموارد وتثمينها.
- ب- قسم مراقبة التصحر: مكلف بالقيام بدراسات وأعمال البحث التي تهدف إلى:
- ✓ المساهمة في وضع طرق تسيير جديدة ودائمة في الأوساط القاحلة والهضابية.
  - ✓ المساهمة في تطوير مركز الموارد البيداغوجية والمعارف والمهارات المحلية في التسيير الدائم للموارد الأرضية والوقاية من الأخطار البيئية المتصلة باستعمالها.
  - ✓ اقتراح إنشاء شبكات مراقبة نوعية الوسط القاحل.
- ت- قسم التطوير الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمناطق القاحلة: مكلف بالقيام بدراسات وأعمال البحث التي تهدف إلى:
- ✓ تطوير معارف اقتصادية عن هذه المناطق.
  - ✓ ترقية معارف اقتصادية واجتماعية وثقافية عن هذه المناطق.
  - ✓ اقتراح كل الإجراءات والوسائل التي تسمح بتحسين المستوى المعيشي لسكان المناطق القاحلة.
- ث- قسم تسيير الموارد المائية في المناطق القاحلة: مكلف بالقيام بدراسات وأعمال البحث التي تهدف إلى:

البحر العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة

✓ المساهمة في تقييم الطاقات المائية للمناطق القاحلة .

✓ تطوير كفاءات استعمال ومعالجة هذه الموارد المائية.

ج- الأقسام الإدارية والتقنية: وتضم:

• قسم العلاقات العامة.

• قسم الموارد البشرية وتسيير الخبرات المهنية.

• قسم الحسابات والمالية.

• قسم الأمن الداخلي.

◀ مهام الأقسام الإدارية والتقنية: تتمثل مهامها بأقسامها الفرعية في المحاور التالية:

❖ ويتكفل قسم الموارد البشرية وتسيير الخبرات المهنية بما يلي:

✓ إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات لتسيير الموارد البشرية ووضعها حيز التنفيذ.

✓ ضمان متابعة المسار المهني لمستخدمي المركز.

✓ إعداد ومسك بطاقة القدرات الوطنية في مجالات تدخل المركز.

✓ تسيير الباحثين المشاركين والمدعومين إداريا.

✓ تسيير الأنشطة الاجتماعية لمستخدمي المركز وترقيتها .

✓ إعداد مخططات التكوين المتواصل وتحسين وتجديد المعلومات لمستخدمي المركز، وكذا لفائدة المستخدمين

الذين يخضعون للهيئات المماثلة وضمان تنفيذها.

✓ تنظيم البعثات لمهام البحث.

✓ المبادرة بعمليات من أجل تجسيد التعاون العلمي الوطني والدولي في مجال اختصاص المركز.

✓ المبادرة بعمليات تجنيد القدرات الخارجية من المصالح التالية:

• مصلحة المستخدمين والشؤون الاجتماعية.

• مصلحة التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعلومات .

❖ يتكفل قسم الحسابات والمالية بما يأتي:

✓ إعداد ميزانية التسيير والتجهيز للمركز وضمان تنفيذها بعد المصادقة عليها.

✓ مسك محاسبة المركز.

✓ ضمان تزويد هياكل المركز بوسائل التسيير.

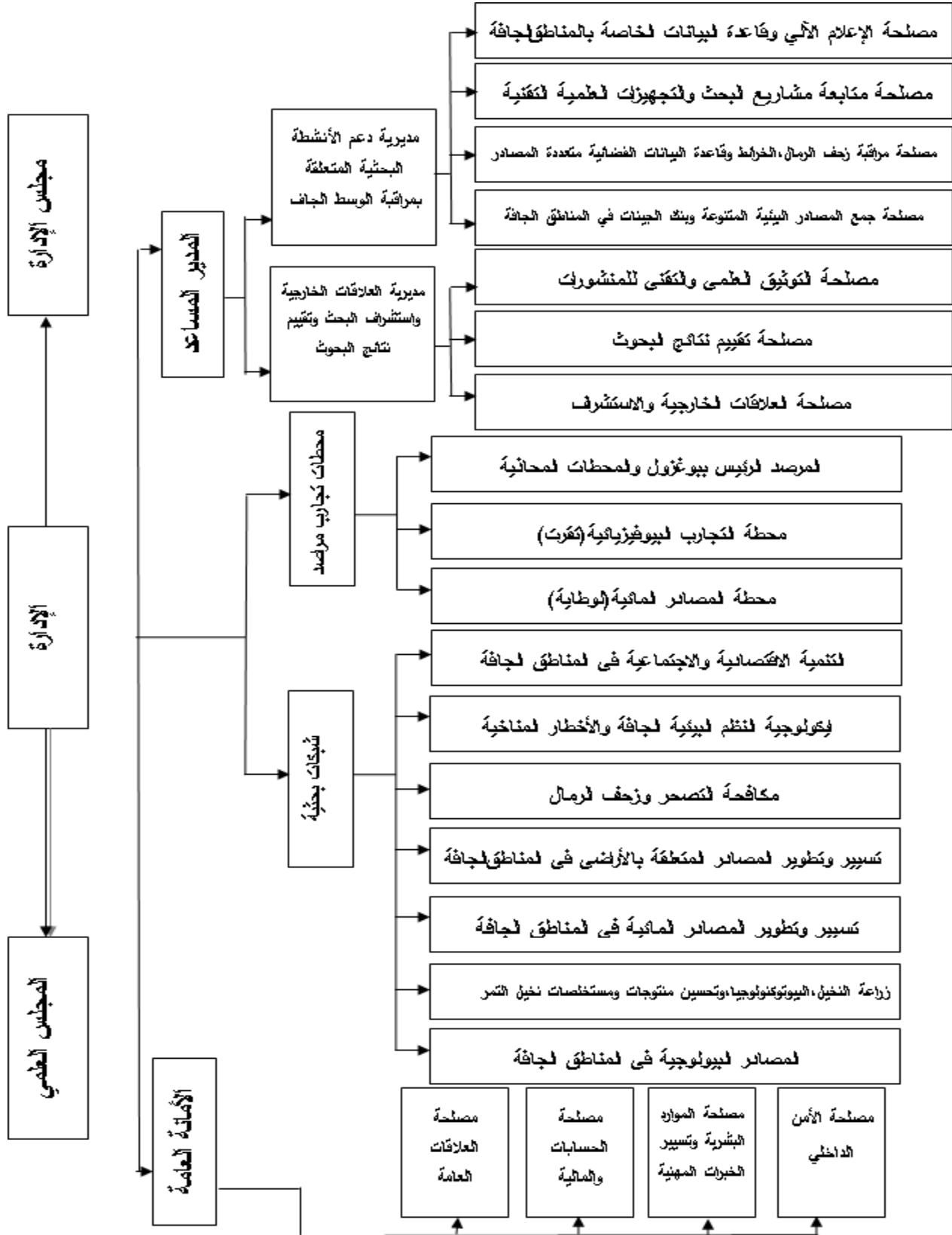
✓ ضمان تسيير الممتلكات المنقولة وغير المنقولة للمركز وصيانتها.

✓ ضمان الحفاظ على أرشيف المركز وصيانتته.

✓ تسيير البحث للمؤسسة إداريا.

والمخطط التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي:

الشكل رقم(26): الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA)



المصدر: وثائق المركز.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في تهمين الموارد البيئية بمركز

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة

المطلب الثالث: الأهداف، الانجازات العلمية، والتوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي.

يتفرد مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة بطبيعة البحوث التي يقوم بها وهذا باعتباره يغطي المناطق الجافة والمناطق شبه الجافة، وهذا كله في سبيل تحقيق الأهداف التي انشأ من أجلها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على أهم هذه الأهداف، بالإضافة إلى الانجازات العلمية له والتوجهات الإستراتيجية.

#### الفرع الأول: أهداف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة.

يهدف مركز البحث العلمي والتقني إلى تحقيق الأهداف التالية: (1)

1- التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمناطق الجافة: وذلك من خلال دراسة أحسن الطرق الناجعة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.

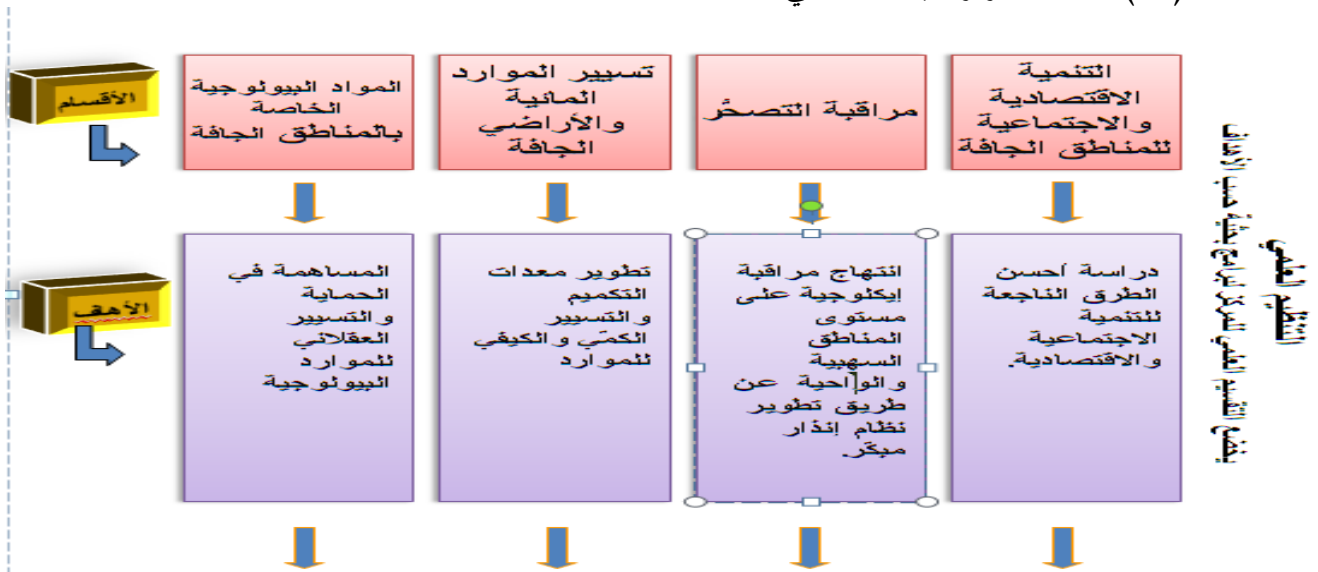
2- تسيير الموارد المائية والأراضي الجافة: وذلك عن طريق تطوير معدات التكميم والتسيير الكمي والكيفي للموارد.

3- مراقبة ظاهرة التصحر والعمل على محاربتها: وذلك عن طريق انتهاز مراقبة إيكولوجية على مستوى المناطق السهبية والواحية عن طريق تطوير نظام إنذار مبكر.

4- حماية الموارد البيولوجية الخاصة بالمناطق الجافة: من خلال المساهمة في الحماية والتسيير العقلاني للموارد البيولوجية.

والمخطط التالي يوضح أهم الأهداف التي يصبوا إليها مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، من خلال المحاور الرئيسية الأربعة:

الشكل (27): أهداف مركز البحث العلمي.



المصدر: وثائق المركز

(1) وثائق المركز.

الفرع الثاني: الانجازات العلمية لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة.

يمكن أن نلمس الجهد المتواصل لمركز البحث العلمي على مدار سنوات نشأته متواصلة من البحث والتجديد والعمل المتواصل من خلال مجموعة من الانجازات العلمية التي جسدها على أرض الواقع في النقاط التالية: (1)

✓ مجلة دولية : " **Journal Algérien des Régions Arides** "؛

✓ كتب علمية؛

✓ أفلام علمية مصورة؛

✓ جوامع؛

✓ مذكرات وأطروحات دكتوراه وماجستير وهندسة دولية ودراسات معمقة؛

✓ وثائق خرائطية؛

✓ بطاقات تقنية.

الفرع الثالث: التوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي. (1)

أولاً: التوجهات الإستراتيجية للبحث في المناطق الجافة: وتركز على:

✓ أهمية المهام الموكلة إلى المركز؛

✓ حقائق الدراسات الميدانية؛

✓ الخطوط الرئيسية الخاصة ببرامج البحث؛

✓ الأولويات المكانية؛

✓ ربط المركز بالمناطق الجافة.

ثانياً: محاور التوجهات الإستراتيجية: تركز التوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي والتقني على خمسة

محاور رئيسية تتمثل فيما يلي:

المحور الأول: تقييم استغلال الموارد المائية: ويهدف المركز من خلال هذا المحور إلى المساهمة في الحفاظ

على الموارد المائية كمياً ونوعياً، وتطوير نظم التحكم والتسيير والاحتياط المتبناة، والتي تم أخذها بعين الاعتبار

من ناحية ملوحة مواردها واحتياجات أوساطها ( تقنيات الري، تقنيات الاستغلال).

وتتمثل مواضيع البحث المقترحة من طرف مركز البحث العلمي في هذا الصدد في النقاط التالية:

❖ **نوعية المياه:** تتمثل أهم الأبحاث المتعلقة بنوعية المياه في:

✓ التزويد بالمياه الشروب؛

✓ ملوحة المياه واستعمالها في مجال التغذية؛

(1) وثائق المركز.

(1) وثائق المركز.

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة

- ✓ دراسة أهمية تحسين نوعية المياه الشروب المعدة للاستهلاك المنزلي؛
  - ✓ دراسة ظاهرة الكلس على القنوات بسبب طبيعة المياه الجوفية؛
  - ✓ الاستفادة من معالجة المياه المستعملة في شتى الميادين؛
  - ✓ التقنيات المتبعة في تصفية مياه الأحواض الأربعة: مثل البحيرات، أحواض التنقية... الخ.
  - ❖ **السخي:** تتمثل الأبحاث المتبناة من قبل المركز والمتعلقة بالسقي في:
  - ✓ موازنة بيانية للري ( المساحة المسقية، كمية المياه المستعملة؛ طريقة السقي المتبعة ) في الأحواض الأربعة؛
  - ✓ دراسة مقارنة بين طرق الري المتبعة بغية التوصل إلى مناهج اقتصادية في استغلال هذه الموارد؛
  - ✓ تحديد متطلبات المزارع من المياه وحساب مردودية المتر المكعب من الماء.
  - ❖ **الصناعة:** أما فيما يتعلق بالصناعة فتتمثل المشاريع البحثية المتعلقة بها في النقاط التالية:
  - ✓ التحديد الكمي لمتطلبات كل نمط صناعي من المياه؛
  - ✓ طرح نظام اقتصادي جديد لاستغلال المياه في الصناعة. (1)
  - ❖ **العوامل السوسيو اقتصادية:**
  - ✓ الإجراءات التحفيزية المتبعة مع مستعملي هذا المورد الهام ( في البيوت، في المصانع والوكالات السياحية)؛
  - ✓ تقييم مكانة المياه المعدنية الحارة المستعملة في مجال السياحة.
- المحور الثاني: الزراعة الصحراوية:** ويهدف هذا المحور إلى تحقيق جودة الإنتاج المستدام وجودة التحسين، وتتمثل التوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي والتقني المتعلقة بالزراعة الصحراوية في ما يلي:
- ✓ تعريف وتحديد المواد البيولوجية المتوفرة؛
  - ✓ عرض عدة أنواع بيولوجية؛
  - ✓ اقتراح مراجع " تبني تكنولوجيا حديثة" ( مكننة؛ حفظ؛ تخزين)؛
  - ✓ التحكم في التسيير التقني اعتمادا على الممارسات والمهارات المحلية؛
  - ✓ وضع مراجع تقنية واقتصادية للمستوطنات الزراعية الجديدة؛
  - ✓ تقييم المنتجات والمنتجات المستخلصة، وتعزيز الزراعة البيولوجية؛
  - ✓ إنشاء منصات رصد لممارسات استغلال البيئة ومراقبة نوعية المياه والتربة والمحاصيل الزراعية التي تهدف إلى الحفاظ على الصحة العمومية وسلامة المحيط.

(1) المصدر: رئيس مصلحة الموارد البشرية.

مواضيع البحث المقترحة المتعلقة بالزراعة الصحراوية:

1- الإنتاج الزراعي: ويشمل:

- ❖ زراعة النخيل: وتتمثل أهم المواضيع التي تخص زراعة النخيل في:
  - ✓ التحكم في تقنيات المحافظة على الزراعة الصحية؛
  - ✓ التحكم في التخصيب؛
  - ✓ التحكم في تكنولوجيا السقي وصرف المياه؛
  - ✓ التحكم في اللقاحات وتقنيات استعمالها؛
  - ✓ التعرف واللجوء إلى التحديد الخرائطي لمناطق المد النخيلي؛
  - ✓ إنشاء مختبرات مختصة في علاج مرض البيوض؛
  - ✓ تعريف أصناف النخيل والمحافظة عليها وتمييزها؛
  - ✓ وضع لوائح تصنيف تقنية ومكننة بعض الأشغال؛
  - ✓ حفظ التمور وبعض تقنيات التخزين؛
  - ✓ إدخال بعض أنواع التمور غير المعروفة إلى السوق الوطنية؛
  - ✓ اعتماد الزراعة المخبرية في مستنبات النخيل لما تجلبه من منافع ايكولوجية واقتصادية؛
  - ✓ مقاومة مستنبات النخيل للأمراض الفتاكة (البيوض، السوس...الخ).

❖ **الزراعات الأكثر أهمية والأثمن اقتصاديا:** وتتمثل مواضيع البحث المقترحة فيما يتعلق بالزراعات الأكثر أهمية والأثمن اقتصاديا في:

- ✓ التعرف على زراعة التوابل والنباتات الطبية والعطرية والمحافظة عليها؛
- ✓ التعرف على زراعة الأعلاف والزراعة الصحراوية والعمل على توسيعها والمحافظة عليها؛
- ✓ استنزاف الأملاح.

2- **الإنتاج الحيواني:** وتتمثل مواضيع البحث المقترحة بشأن الإنتاج الحيواني في:

- ✓ ترقية تربية الإبل؛
- ✓ تعريف الميادين الصحراوية؛
- ✓ تحسين المنتج المستخلص من تربية الإبل ومشتقاته (حسب متطلبات السوق)؛
- ✓ المحافظة على الأجناس الحيوانية المحلية من غزو الأجناس الأجنبية؛
- ✓ الاعتناء بالجانب الصحي.

**المحور الثالث: السهوب والتصحر:** ويتمثل هدف هذا المحور في إنتاج المعارف بخصوص المناطق الرعوية

المتدهورة، متوسطة، وقليلة التدهور وتقييم وتشخيص هذه المناطق، ويتطلب النهوض بالمناطق السهبية إنشاء أولي لمنصات رصد متعددة التخصصات تسمح بـ:



## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في تهمين الموارد البهرية بمركز

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة

- ✓ تعريف المواصفات البنيوية واستعمال المساحات السهبية عبر الثروة النباتية والحيوانية والأرضية... الخ؛
- ✓ دراسة الحركية الاجتماعية المرتبطة بمختلف التحولات السوسيو - اقتصادية؛
- ✓ تحليل الممارسات المتبعة في النشاط الرعوي؛
- ✓ انجاز مشاريع تجارب نموذجية تسمح بتسيير حكيم المساحات السهبية.

وتتمثل الموضوعات المطروحة للدراسة في:

❖ **الموارد النباتية الطبيعية:** جرد، عد، تحسين، تطوير وتكثيف الاهتمام بالموارد النباتية الطبيعية على غرار المرمية البيضاء.

❖ **الموارد المائية:** إشكال الاستغلال التقني للمياه السطحية.

❖ **الموارد الترابية (المعدنية):**

- ✓ الخصوبة، المنتوجية، وكفاءة التربة؛
- ✓ تحديد نطاق التربة الصالحة للزراعة.

❖ **الموارد الحيوانية:**

- ✓ السعة الرعوية؛
- ✓ تسيير المساحات المخصصة للرعي؛
- ✓ تحديد مسالك القطعان؛
- ✓ تحسين الصفات الوراثية مع مراعاة الصحة الجيدة؛
- ✓ استعادة الأنواع المحلية والمهددة بالانقراض؛
- ✓ جرد الثروة الحيوانية التي تنبئ عن حالة النظام البيولوجي؛
- ✓ إنشاء محميات للصيد؛
- ✓ طرح إمكانية تصدير ضأن السهوب.

❖ **الموارد البشرية:**

- ✓ العامل السوسيو - اقتصادي؛
- ✓ دعم الجهد العلمي والتقني؛
- ✓ ترقية النشاطات المكتملة.

**المحور الرابع: المناخ/الوسط البيئي:**

- لتدارك ما يفرضه علينا كل من المناخ والوسط البيئي على حد سواء يجب اتخاذ التدابير التالية:
- ✓ استكمال المعالم المناخية الناقصة بالمتغيرات الضرورية لتدارك ذلك النقص؛
  - ✓ إنشاء شبكة محطات متخصصة في مجال الزراعة الجوية خاصة بالمناطق الجافة.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في ترميم الموارد البحرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة

ويهدف هذا المحور إلى:

- ✓ معرفة التغيرات المناخية وأثارها ووسائل التكيف معها؛
- ✓ حماية التربة من التدهور؛
- ✓ حماية البنى التحتية من خطر زحف الرمال؛
- ✓ ترميم الطاقات المتجددة.

وتتمثل مواضيع البحث المقترحة المتعلقة بمحور المناخ في:

- ✓ تحليل التباينات المناخية؛
- ✓ رصد المناخ والتنبؤ بأحواله؛
- ✓ مواصفات التنوع المناخي والموازنة المائية في المناطق الجافة وشبه الجافة؛
- ✓ انعكاسات التغيير المناخي على التركيب الفيزيولوجية والبيولوجية بهذه المناطق؛
- ✓ مؤشرات التغيير المناخي.

أما مواضيع البحث المقترحة المتعلقة بمحور التربة فتتمثل في:

- ✓ رسم خرائط وتعليمي للموارد الترابية بالمناطق الجافة؛
- ✓ تضرر التربة وسبل الحماية؛
- ✓ تملح المساحات المسقية ( بالملح أو بالصوديوم)؛
- ✓ زحف الرمال والتصحر: دراسة الأسباب والنتائج والتدابير اللازم اتخاذها حيال ذلك.

أما مواضيع البحث المقترحة لمحور الطاقة المتجددة فتتمثل في: ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في تجميع الموارد البشرية بمركز  
البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة

الجدول(07): محور الطاقة المتجددة.

تجفيف المواد	
تحسين قابلية الخصائص الفيزيائية لنظم الكهرباء الضوئية(استعمال حضري وعبر الضواحي..)	الطاقة الشمسية
مراعاة عامل تماشي التجهيزات الزراعية وتكييفها مع الزراعات المختلفة (مضخات شمسية، عتاد العمل..)	
تبخير المياه المركزة (للحصول على مياه شروب بعد تصفية المياه المالحة)	
الدمج والمزاوجة بين ألواح الطاقة الشمسية ومروحيات الطاقة الكهرو -هوائية المتصلة بمولدات كهربائية ( استدلال - كشف)	الطاقة الكهرو-هوائية
تقييم مشروع توليد الكهرباء الهوائية بغرض حث مجتمعات القصور على الاعتماد على أنفسهم في حل المشاكل المتعلقة بالمياه	
تدفئة البيوت البلاستيكية	الحرارة الأرضية
التدفئة الحضرية	
اعتماد الطاقة الحرارية في استخلاص المياه العذبة	
الحصول على طاقة كهربائية من خلال عملية تحويل المياه الباطنية	الطاقة الهيدرو- كهربائية
التحليل الكهربائي ( تطبيق خلايا الوقود)	
المضي قدما في عملية توليد الكهرباء	

المصدر: وثائق المركز.

المحور الخامس: العوامل الاقتصادية والاجتماعية.

من أجل أخذ العوامل السوسيو- اقتصادية سعى مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة نحو وضع مقاييس ومعطيات مرجعية محددة، وخاصة بمختلف الأوساط لأجل ضمان تنمية مستدامة تحافظ على توازن النظم الايكولوجية اعتمادا على:

- ✓ تحسين المهارات المحلية؛
- ✓ الحث على انجاز دراسات تكميلية واستشرافية؛
- ✓ مراعاة العوامل الجغرافية، المناخية، السوسيو- اقتصادية؛
- ✓ انجاز أو أخذ الوسائل النظرية وتلاؤمها مع الوسط بعين الاعتبار بغية التحكم الصحيح في البنية الاجتماعية الحرجة التي تصطدم مع الأعباء السوسيو- ديموغرافية والاقتصادية لمراكز الحياة، وملائمة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للموارد المحلية واحتياجات السكان؛
- ✓ تقييم متنوع لتأثير التطور الحضري الجديد على النسيج الاجتماعي، البيئة الطبيعية، الأسر الفقيرة غير المستقرة وعلى فرص العمل ومداخل الأسر.

#### المبحث الثاني: واقع تسيير الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة.

يسعى مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة- إلى استقطاب الموارد البشرية التي تتميز بالمستوى العالي ذات القدرات والمهارات المتفوقة وهذا بغرض تأدية الهدف الأساسي له، والمتمثل في التفرد في البحوث التي يقوم بها، والحصول على براءات اختراع في مجال البحوث، لذا فهو يقوم باستقطاب وتوظيف باحثين ذوي مؤهلات عالية، بالإضافة إلى عمال مهرة ذوي معارف وقدرات كبيرة تتلاءم وطموحات المركز، وللقيام بذلك فإن مركز البحث العلمي والتقني يولي عملية تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة ويضعها في طليعة أولياته، لما لهذا العنصر من أهمية بالغة في المركز.

#### المطلب الأول: التوظيف والتكوين في المركز.

يولي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة أهمية كبيرة لعملتي التوظيف والتكوين وهذا إيماناً منه بأهمية العنصر البشري في المركز، لذلك يسعى من خلال عملية التوظيف لاستقطاب أفضل الباحثين والعاملين، كما يسعى بعد عملية توظيفهم إلى توفير كافة الظروف التي تساعدهم على التطور واكتساب مهارات جديدة في مجال تخصصهم وهذا من خلال عملية التكوين التي تعتبر عملية هامة وأساسية لتطور العنصر البشري.

#### الفرع الأول: التوظيف.

وتهدف سياسة التوظيف بالمركز إلى توفير العدد المطلوب من الموارد البشرية وبجميع التخصصات وعلى مختلف المستويات، وفقاً للمهارات المطلوبة وفي الوقت المناسب، والتوظيف بالمركز يكون في حالة شغور منصب ما، فعند شغور منصب ما في المركز تحدد الجهة المعنية احتياجها لتوظيف شخص معين، وترسل طلباً بذلك إلى مصلحة الموارد البشرية التي تقوم بدراسة الطلب لمعرفة إمكانية وجود شخص مناسب من داخل المركز أم لا، بدل اللجوء إلى التوظيف الخارجي، فإذا وجد شخص مناسب من داخل المركز يتم نقله مباشرة إلى المنصب الشاغر أو تتم ترقيته، وقد يحتاج لتكوين قصير قبل أن يشغل منصبه الجديد فيتم تكوينه، أما في حالة عدم وجود أشخاص مؤهلين في المركز فإنه يلجأ إلى التوظيف الخارجي وذلك بناء على الاحتياجات التي تقدمها مصلحة الموارد البشرية، والتي تقوم بوضع إعلان في الجرائد الوطنية ومواقع الانترنت، وبصفة عامة يتم التوظيف في المركز كما يلي:

#### 1- بالنسبة لعمال دعم البحث: ويتم التوظيف بالنسبة لهذه الفئة وفق المرسوم التنفيذي رقم

443/11 المؤرخ في 26 ديسمبر 2011، ويتم التوظيف عن طريق مسابقات على أساس الشهادة،

ويعينون في منصبهم على أساس مترشحين لمدة سنة واحدة، وبعد انقضاء السنة يرسمون في المنصب

أو يخضعون لفترة تريض أخرى لمدة سنة واحدة، أو يسرحون دون إشعار مسبق أو تعويض، ويضم

البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بكرة

سلك عمال الدعم الشعب التالية: الإدارة، الإعلام العلمي والتكنولوجي، الهندسة، التطوير العلمي والتكنولوجي، الصيانة والخدمة.<sup>(1)</sup>

2- بالنسبة للباحثين: لقد حددت شروط التوظيف والتعيين في منصب باحث طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 131/08 المؤرخ في 3 ماي 2008، ويتم التوظيف عن طريق مسابقات على أساس الشهادة للحاصلين على شهادة الماجستير أو شهادة معترف بمعادلتها أو شهادة أعلى منها، ويعينون في منصبهم على أساس مترشحين لمدة سنة واحدة، وبعد انقضاء السنة يعينون في المنصب أو يخضعون لفترة تربص أخرى لمدة سنة واحدة، أو يسرحون دون إشعار مسبق أو تعويض، ويرسم الباحثين بعد أخذ رأي المجلس العلمي للمركز، ويعفى من فترة التربص الباحثين في رتبة مدير البحث،<sup>(2)</sup> ويضم سلك الباحثين الأسلاك التالية: سلك المكلفين بالدراسات، سلك الملحقين بالبحث، سلك المكلفين بالبحث، سلك أساتذة البحث، سلك مديري البحث.<sup>(3)</sup>

الفرع الثاني: التكوين.

يقوم المركز بالتكوين بصفة متواصلة وهذا بهدف تحسين مستوى موظفيه وتعيين معارفهم العلمية وتطوير مهاراتهم، ويكون هذا التكوين على أنواع تتمثل في:

• التكوين حسب المدة: ويضم الأشكال التالية:

1- التكوين قصير المدى: ومدته أقل من أو تساوي ستة (06) أشهر، ويشتمل التكوين قصير المدى على: تربصات قصيرة المدى، المشاركة في التظاهرات العلمية.

2- التكوين متوسط المدى: وتتراوح مدته ما بين ستة (06) أشهر وسنة واحدة ويتضمن دورات تكوينية.

3- التكوين طويل المدى: وتتراوح مدته من سنة واحدة إلى ثلاث (03) سنوات، ويشتمل على دورات تكوينية في الجامعات أو مراكز البحث.

• التكوين حسب المكان: ويضم مايلي:

1- التكوين الداخلي: ويكون داخل مركز البحث العلمي من خلال التعاقد مع خبراء وأساتذة جامعيين لإجراء دورات تكوينية تزيد من التحصيل العلمي لعمال وباحثي المركز فيما يتعلق بمجال عملهم.

2- التكوين الخارجي: ويكون خارج المركز إما داخل الوطن أو خارجه، فبالنسبة لخارج الوطن يكون التكوين بالجامعات أو بمراكز البحث العلمي، ومن الدول التي يتم فيها تكوين إطارات المركز وباحثيه

<sup>(1)</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية: المرسوم التنفيذي رقم 443/11، المؤرخ في 26 ديسمبر 2011، المادة رقم 2، العدد 70، ص 9.

<sup>(2)</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية: المرسوم التنفيذي رقم 131/08 المؤرخ في 3 ماي 2008، المواد رقم 19-20-21-22، العدد 23، ص 30.

<sup>(3)</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية: المرجع نفسه، المادة رقم 35، ص 32.

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة

نجد: فرنسا، المغرب، تونس، ألمانيا، إسبانيا والبرتغال، وبالنسبة للتكوين داخل الوطن فيكون على مستوى الجامعات ومراكز البحث المنتشرة عبر الوطن منها مركز قسنطينة.<sup>(1)</sup>

#### المطلب الثاني: تقييم المهارات في المركز.

يخضع كل فرد يعمل في المركز للتقييم بحيث يتم تقييم الموارد البشرية بناء على طريقة التقط حيث يقيم كل رئيس مرؤوسيه بناء على حجم العمل ونوعيته، وعلى مدى احترامهم للتوصيات، وعلى قدرتهم على إكتساب مهارات جديدة، وعلى مداومتهم على العمل وانضباطهم، والتقييم في مركز البحث العلمي والتقني يكون في فترتين: الأول تقييم سنوي، والثاني تقييم كل ثلاثة أشهر.

#### ويهدف نظام تقييم المهارات في مركز البحث العلمي والتقني إلى:

✓ التقييم من أجل الترسيم بالنسبة للباحثين الخاضعين لفترة تربص.

✓ اكتشاف احتياجات التكوين.

✓ مكافأة كل موظف على نتائج عمله المحققة وعلى مساهماته الخاصة.

✓ التقييم من أجل الترقية.

✓ التقييم من أجل منح علاوة المردودية.

ومن أهم المعايير المستعملة في تقييم مهارات عمال مركز البحث العلمي والتقني نذكر:

1- بالنسبة لعمال دعم البحث: يمكن ذكر المعايير التي ذكرت في القرار رقم 72 المؤرخ في 29 أفريل

2012 والمتضمن معايير تقط مستخدمي دعم البحث:<sup>(2)</sup>

✓ احترام قواعد الانضباط العام؛

✓ الالتزام والمواظبة؛

✓ نوعية العمل المنجز؛

✓ حجم العمل المنجز واحترام الآجال؛

✓ روح الاتصال والعلاقات البشرية.

بالإضافة إلى المعايير السابقة نجد المعايير التالية التي يقيم على أساسها سلك التطوير التكنولوجي:<sup>(3)</sup>

✓ احترام الآجال المحددة لانجاز مشاريع التطوير التكنولوجي المرتبطة بمجال النشاط المسند إليه؛

✓ روح المبادرة وحجم العمل المنجز؛

(1) رئيس مصلحة الموارد البشرية للمركز.

(2) وثائق المركز.

(3) وثائق المركز.

2- بالنسبة للباحثين: يخضع الباحثين لتقييم مهارات سنوي عن طريق تقديم تقرير سنوي عن نشاطاتهم للمجلس العلمي للمركز، ومن أهم المعايير المستعملة في تقييم مهارات الباحثين نجد المعايير المنشورة في القرار رقم 736 المؤرخ في 15 ديسمبر 2010 المتضمن معايير تنقيط منحة تحسين الأداء العلمي: (1)

- ✓ القيام بالأعمال المسندة إليه في انجاز مشاريع البحث؛
- ✓ احترام الآجال المحددة لانجاز مشاريع البحث المرتبطة بمجال نشاطه والمسندة إليه؛
- ✓ المساهمة في إعداد المعارف الجديدة وتنميتها؛
- ✓ المشاركة الفعلية في ترمين نتائج البحث العلمي ونشرها؛
- ✓ القيام بتأطير الباحثين أو مستخدمين دعم البحث الموضوعيين تحت مسؤوليته.

ومن الوسائل المساعدة على تقييم المهارات في مركز البحث العلمي والتقني:

- 1- المقابلة: وهي مقابلة تكون بين الرئيس المباشر والمرؤوس وهي طريقة للاتصال بين الرئيس والمرؤوس.
- 2- بطاقة تقييم أعمال الباحثين: وهي بطاقة تمنح للباحث من أجل ملاحظتها وتتضمن كافة الأعمال العلمية والأبحاث التي قام بها، وبعد ملئها يقدمها إلى رئيسه المباشر الذي بدوره يقدم تقرير حولها ويرفعها للمجلس العلمي للمركز للتقييم النهائي، وفيمايلي نموذج لبطاقة تقييم أعمال الباحثين:

(1) وثائق المركز.



الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في ترمين الموارد البشرية بمركز  
البحر العلمي والتقني للمناطق الجافة- عمر البرناوي - بسكرة

الشكل رقم(28): بطاقة تقييم عمل الباحث.

	الاسم:	التعيين:
	اللقب:	السنة:
	الرتبة:	
التنقيط	نشاطات الباحثين	
	1- ترمين نتائج البحث	
	المنشورات الدولية	
	المنشورات الوطنية	
	المدخلات الوطنية	
	المدخلات الدولية	
	الأطلس وبراءات الاختراع	
	قاعدة البيانات، البطاقات...الخ	
	التقارير	
	2- مهام أخرى	
	التنسيق ( رئيس الفريق، رئيس المشروع..الخ)	
	التأطير (الرسائل والمذكرات)	
	المشاركة في الدراسات و الخبرات، النشاطات	
	المشاركة في تنظيم نشاطات المركز ( الورشات والأيام الدراسية)	
	مهام الإدارة من غير المشاريع	
20/..	المجموع	
الإمضاء		

المصدر: وثائق المركز.

المطلب الثالث: الحوافز والأجور في المركز.

يعمل مركز البحث العلمي والتقني على تحفيز موظفيه لما لذلك من أهمية بالغة في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وهو ما يؤدي في النهاية لتحقيق أهداف المركز المسطرة، كما أنه يعمل على منح موظفيه الأجور التي يستحقونها لما لهذه الأخيرة من أهمية في جذب والحفاظ الموارد البشرية ذات المهارات العالية.

#### الفرع الأول: الحوافز.

يعتمد مركز البحث العلمي والتقني على تشجيع المنافسة بين موظفيه من خلال اعتماد أسلوب التحفيز بشقيه المادي والمعنوي.

✓ **التحفيز المعنوي:** وهو عبارة عن عوامل غير ملموسة مثل: المشاركة في اتخاذ القرارات أو المعاملة الحسنة أو شهادة تقدير أو ترقية أو الاعتراف بالإنجاز الناجح للفرد من قبل مسؤوليه.

✓ **التحفيز المادي:** ويمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل نقدي والذي يتحدد أساسا في الأجر وملحقاته، ومن جهتها تنقسم الحوافز المادية إلى حوافز مباشرة وتعني الأجر، وأخرى غير مباشرة وتعرف باسم الحوافز المادية العينية أو المزايا الإضافية مثل: السكن وواجبات الأكل....الخ.<sup>(1)</sup>

#### الفرع الثاني: الأجور.

تلعب الأجور دورا هاما في الحفاظ على الموارد البشرية ذوي المهارات المتميزة بأي مؤسسة، فهي أداة لجذب المهارات المناسبة والتي يمكن أن تستخدمها إدارة الموارد البشرية وتعتمد عليها في إرضاء عمالها، ويتضمن الأجر في مركز البحث العلمي والتقني جزأين: الراتب الأساسي(القاعدي)، بالإضافة إلى العلاوات والتعويضات، بالإضافة إلى المنح العائلية، ويوافق الراتب الأساسي الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف، ويتحدد الراتب الأساسي من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى للرتبة مضافا إليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها، وينتج الراتب الأساسي من حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للراتب الأساسي في قيمة النقطة الاستدلالية<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> رئيس مصلحة الموارد البشرية لمركز البحث.

<sup>(2)</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية: المرسوم التنفيذي رقم 03/06، مرجع سابق، المواد رقم 119-121-122، ص 9.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في تثمين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بكرة

المطلب الرابع: الترقية والمسار المهني في المركز.

يعمل مركز البحث العلمي والتقني على استخدام كافة الأساليب التي توفر لموظفيه الراحة والرفاهية في العمل، ومن هذه الأساليب نجد الترقية التي تعتبر عامل مهم في مكافأة الموظفين على ما يقومون به من مجهودات جبارة لتطوير عمل المركز، كما يعمل المركز من خلال عملية الترقية بتسيير المسار المهني لموظفيه.

### الفرع الأول: الترقية.

تعد الترقية وسيلة لمجازاة الفرد العامل نتيجة لأقدميته وكذا نتيجة لجهده المبذول ومبادراته في تحسين وإتقان العمل، ويرقى الموظفون في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ترقية في الدرجة، وتتم الترقية على أساس الشهادة (المهارات) والأقدمية.

### الفرع الثاني: المسار المهني.

يقوم المركز بمتابعة المسار المهني لكل موظف فيه، بحيث يقوم بتوثيق كل التغيرات التي تطرأ على المسار المهني لكل موظف على حدى، من خلال تكوين ملف إداري له، ويتضمن الملف مجموع الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات، الحالة المدنية، الوضعية الإدارية للموظف، وتسجل هذه الوثائق وترقم وتصنف باستمرار، هذه الوثائق هي عبارة عن ملخص لكل التطورات التي يعيشها الفرد، ويتم استغلال الملف الإداري من أجل تسيير الحياة المهنية للموظف فقط. (1)

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية: المرسوم التنفيذي رقم 03/06، مرجع سابق، المادة رقم 93، ص 9.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في تثمين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة

### المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

إن أي دراسة علمية مهما كان نوعها تتطلب تحديد الإطار المنهجي، وهذا باعتبار الإطار المنهجي للدراسة الأساس في تنظيم الأفكار والمعلومات بغرض البحث عن الحقائق والوصول إلى النتائج، كما أنه يسمح بدراسة موضوع الدراسة بطريقة سهلة وواضحة، لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الإطار المنهجي لدراستنا والمتمثل في تحديد مجتمع وعينة الدراسة، تحديد الأدوات التي قمنا من خلالها بجمع معلومات الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل بيانات ومعلومات الدراسة.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

لمعرفة رأي موظفي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة حول دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية فقد اخترنا طريقة الحصر الشامل التي حاولنا من خلالها تغطية كافة أفراد مجتمع الدراسة.

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة.

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يتم دراستها، وعليه فإن مجتمع الدراسة الخاص بدراستنا هذه يتكون من جميع العاملين ( الإداريين سواء الرؤساء أو المرؤوسين بالإضافة إلى الباحثين) في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي- بسكرة (CRSTRA)، والبالغ عددهم 209 عامل، والمنتقلين إلى المركز الرئيسي في بسكرة ومحطتي تقرت ولوطاية.

#### الفرع الثاني: عينة الدراسة.

وقد استخدمت طريقة الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة التي بلغ عدد مفرداتها 209، حيث تم توزيع 202 استمارة على موظفي مركز البحث العلمي والتقني عبر عدد من الزيارات الميدانية ( 7 موظفين الباقين تم إجراء مقابلة معهم)، استرد من هذه الاستمارات الموزعة 178 استمارة أي بنسبة استرداد بلغت 88.11%، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

#### الفرع الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

وفيما يلي وصف لعينة الدراسة من خلال مختلف المعلومات العامة للمتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الشهادات المتحصل عليها، طبيعة المنصب والأقدمية، حيث يظهر في الجداول التالية التكرارات والنسب المئوية:

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في تهيئة الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة

### 1- الجنس:

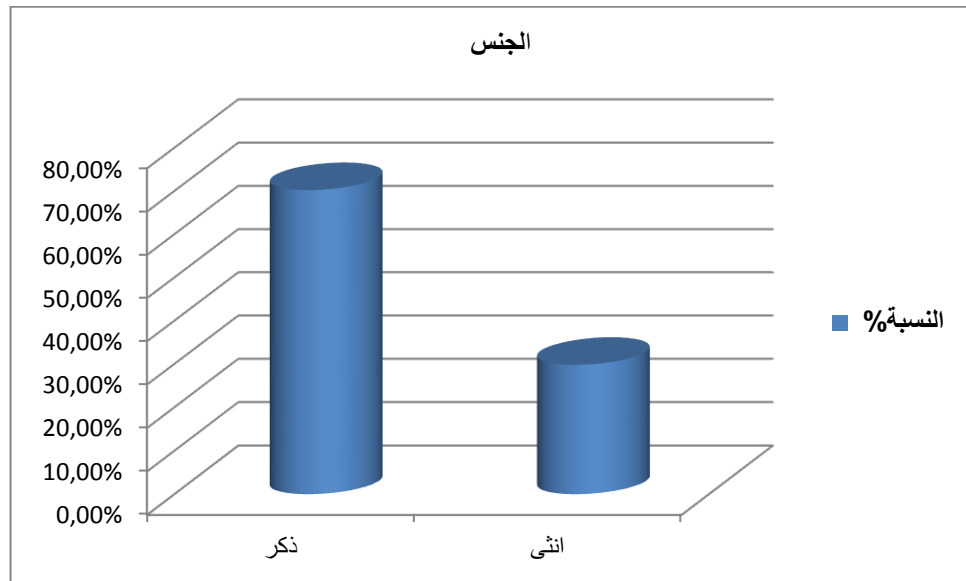
الجدول رقم(08): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
70.2	125	ذكر
29.8	53	أنثى
100	178	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم(08) نلاحظ أن نسبة الذكور كانت 70.2% بتكرار 125موظف، بينما نسبة الإناث كانت 29.8% بتكرار 53موظفة، والملاحظ أن هناك فرق كبير بين نسبة الذكور والإناث، حيث أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، وهو ما يشير إلى حاجة المركز للذكور أكثر من حاجته للإناث وهذا نظرا لوجود المهام والأعمال التي تقتضي الخروج للميدان، كما تقتضي التأخير عن مواعيد العمل الرسمية، والشكل التالي يوضح الخصائص الديموغرافية للعينة حسب الجنس في الشكل الموالي:

الشكل رقم(29): التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من مستخرجات برنامج Excel بناء على معطيات الجدول رقم(08).

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في تثمين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة

2- السن:

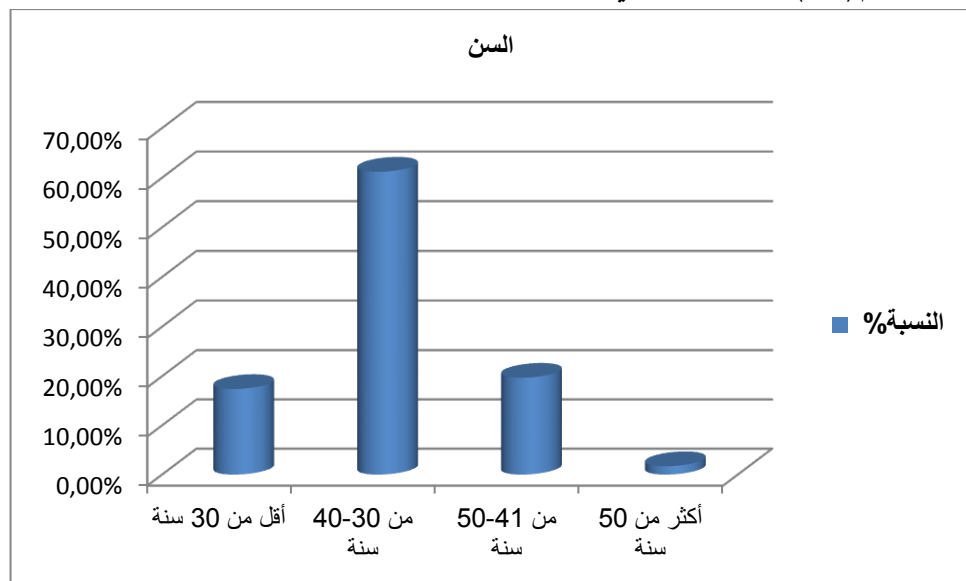
الجدول رقم(09): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن.

النسبة المئوية%	التكرار	السن
17.4	31	أقل من 30 سنة
61.2	109	من 30-40 سنة
19.7	35	من 41-50 سنة
1.7	3	أكثر من 50 سنة
100	178	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال الجدول رقم(09) نلاحظ أن أكبر قيمة تتشكل من الفئة العمرية (من 30-40 سنة) بنسبة 61.2 % بتكرار 109 عامل، مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من الشباب الذي يمتازون بالحيوية والنشاط والرغبة في العمل والملاحظ أن هذه الفئة تضم في أغلبها الباحثين، ثم تليها الفئة العمرية (من 41-50 سنة) بنسبة 19.7% بتكرار 35 موظف، ويعود هذا لكون طبيعة العمل في المركز تتطلب وجود عمال ذو خبرة عالية وخاصة في مجال الإدارة، لأنها مرتبطة بتسيير المركز فتتطلب عمال يملكون المعرفة الجيدة بالعمل، لذلك عمل المركز على توظيف واستقطاب العمال الذين تتماشى كفاءتهم وخبرتهم مع بيئة المركز، ومن بعدها تلي الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 17.4 % بتكرار 31 موظف، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية ( أكثر من 50 سنة) بنسبة 1.7 % بتكرار 3 عمال، والشكل التالي يوضح الخصائص الديموغرافية للعينة حسب السن:

الشكل رقم(30): التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب السن.



المصدر: من مستخرجات برنامج Excel بناء على معطيات الجدول رقم(09).

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في تثمين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة

### 3- المستوى التعليمي:

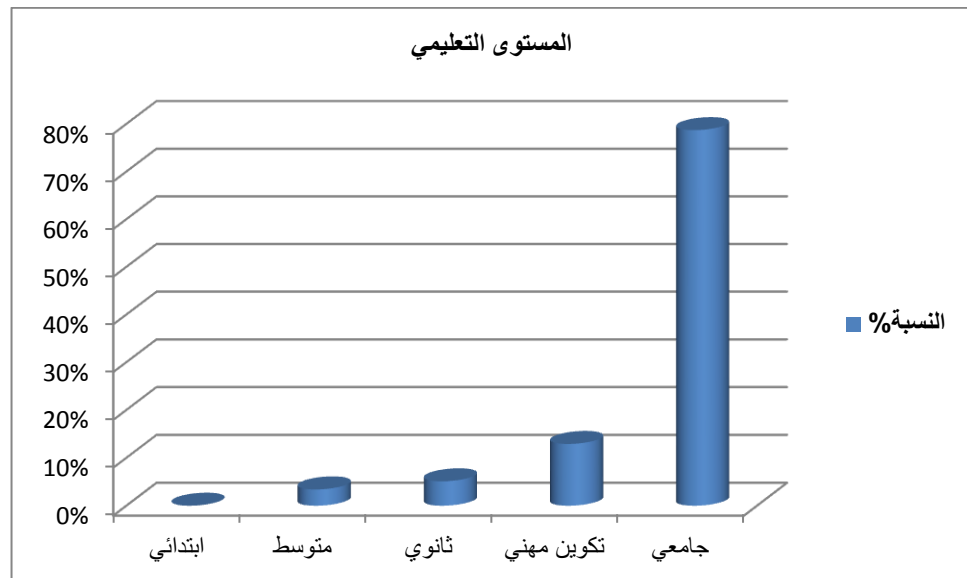
الجدول رقم(10): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	ابتدائي
3.4	6	متوسط
5.1	9	ثانوي
12.9	23	تكوين مهني
78.7	140	جامعي
100	178	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال الجدول رقم(10) نلاحظ أن أغلبية عاملي مركز البحث العلمي هم من الجامعيين وهذا راجع لطبيعة عمل المركز الذي يتطلب أفراد ذوي مهارات وقدرات عالية، بحيث بلغت نسبة الجامعيين 78.7 % بتكرار 140 موظف، تليها نسبة الأفراد ذوي مستوى تكوين مهني التي بلغت 12.9 % بتكرار 23 موظف، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يحملون مستوى ثانوي 5.1% بتكرار 9 موظفين، أما الأفراد الذين يحملون مستوى تعليمي متوسط فقد بلغت نسبتهم 3.4 % بتكرار 6 موظفين، والشكل التالي يوضح الخصائص الديموغرافية للعينة حسب المستوى التعليمي:

الشكل رقم(31): التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من مستخرجات برنامج Excel بناء على معطيات الجدول رقم(10).

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في ترميم الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة

### 4- الشهادات المتحصل عليها.

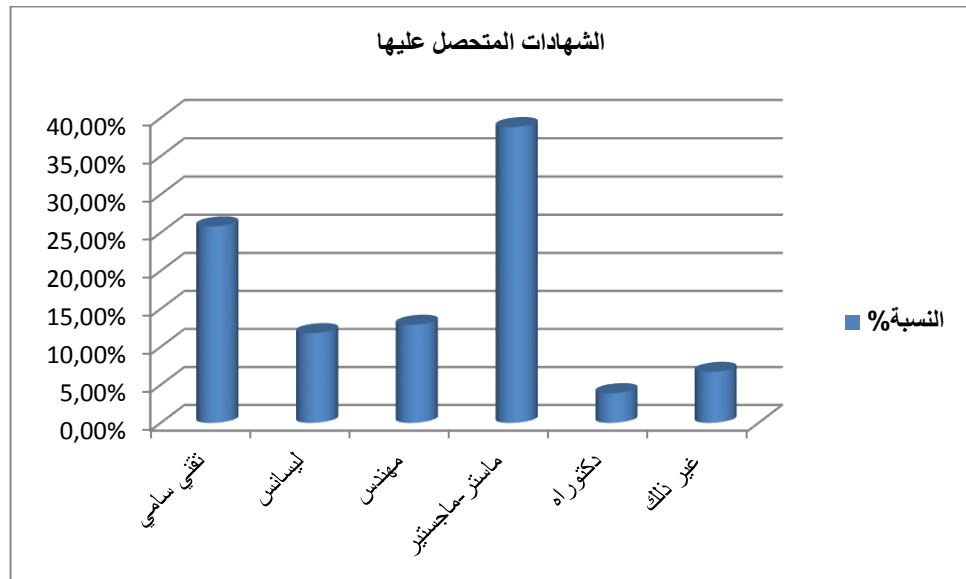
الجدول رقم(11): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الشهادات المتحصل عليها.

النسبة المئوية%	التكرار	الشهادات المتحصل عليها
25.8	46	تقني سامي
11.8	21	ليسانس
12.9	23	مهندس
38.8	69	ماستر-ماجستير
3.9	7	دكتوراه
6.7	12	غير ذلك
100	178	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم(11) يمكن ملاحظة أن النسبة الأكبر للمبحوثين كانت من حملة شهادة الماستر أو الماجستير حيث بلغت النسبة 38.8 % بتكرار 69 موظف، وهذا نظرا لطبيعة عمل مركز البحث العلمي الذي يستقطب فئة الباحثين الحاملين لشهادة الماجستير، وتليها نسبة حملة شهادة تقني سامي بـ: 25.8 % بتكرار 46 موظف، ومن ثم حملة شهادة المهندس بنسبة 12.9 % بتكرار 23 موظف، وتليها نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس بنسبة 11.8 % بتكرار 21موظف، تليها الموظفين الذين لا يحملون أي شهادة بنسبة 6.7 % بتكرار 12موظف، وفي الأخير نجد أن نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة الدكتوراه تقدر بـ 3.9 % بتكرار 7 موظفين، والشكل التالي يوضح الخصائص الديموغرافية للعينة حسب الشهادات المتحصل عليها:

الشكل رقم(32): التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب الشهادات المتحصل عليها.



المصدر: من مستخرجات برنامج Excel بناء على معطيات الجدول رقم(11).



## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في تثمين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة

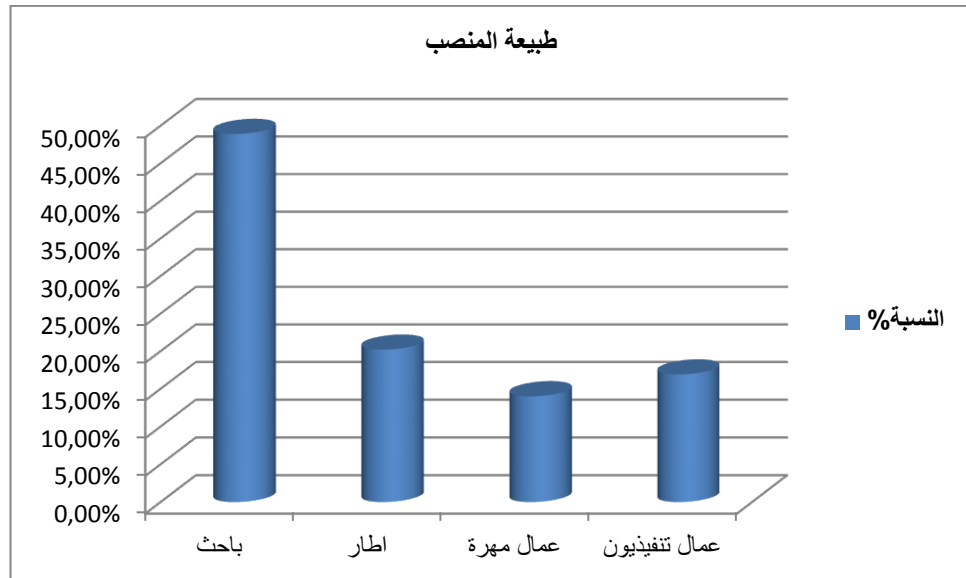
### 5- طبيعة المنصب.

الجدول رقم(12):توزيع مفردات عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب.

النسبة المئوية%	التكرار	طبيعة المنصب
48.9	87	باحث
20.2	36	إطار
14.0	25	عمال مهرة
16.9	30	عمال تنفيذيون
100	178	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال الجدول رقم(12) نلاحظ غالبية المبحوثين كانوا باحثين بنسبة تقدر بـ 48.9 % بتكرار 87 موظف وهذا راجع لطبيعة عمل مركز البحث العلمي والتقني الذي تعتبر الوظيفة الأساسية له هي القيام ببحوث حول المناطق الجافة وشبه الجافة، تليها نسبة الإطارات التي بلغت 20.2 % بتكرار 36موظف، وتليها فئة العمال التنفيذيين التي بلغت 16.9 % بتكرار 30موظف، وفي الأخير نجد فئة العمال المهرة بنسبة 14 % بتكرار 25 موظف، والشكل التالي يوضح الخصائص الديموغرافية للعينة حسب طبيعة المنصب: الشكل رقم(33):التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب.



المصدر: من مستخرجات برنامج Excel بناء على معطيات الجدول رقم(12).

6- الأقدمية:

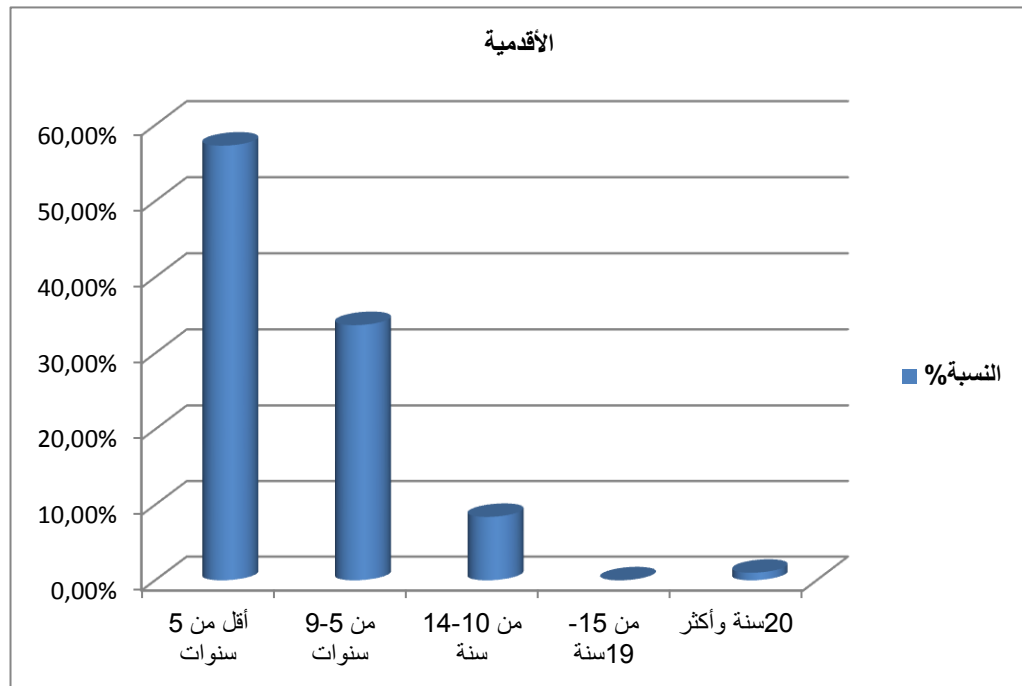
الجدول رقم(13):توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية.

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية
57.3	102	أقل من 5 سنوات
33.7	60	من 5-9 سنوات
8.4	15	من 10-14 سنة
0	0	من 15-19 سنة
0.6	1	20 سنة فأكثر
100	178	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم(13) نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين تقل فترة عملهم في المركز عن 5سنوات هي الفئة الغالبة حيث تبلغ 57.3 % بتكرار 102موظف، ويفسر ذلك بكون الموظفين في المركز وخاصة المتحصلين منهم على شهادة الماجستير وبمجرد التحصل على فرصة للعمل في الجامعة يقومون بالاستقالة من المركز ويلتحقون بالجامعة، ثم تليها الفئة (من 5-9سنوات) بنسبة 33.7 % بتكرار 60 موظف، ومن ثم فئة (10-14سنة) بنسبة 8.4 %بتكرار 15 موظف، وفي الأخير فئة (20سنة وأكثر) بنسبة 0.6 %بتكرار موظف واحد، أما الفئة(15-19سنة) فهي لا تضم أي موظف، والشكل التالي يوضح الخصائص الديموغرافية للعينة حسب الأقدمية:

الشكل رقم(34): التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية.



المصدر: من مستخرجات برنامج Excel بناء على معطيات الجدول رقم(13).

وبعد عرض الوصف الإحصائي لعينة الدراسة يمكن استخلاص مايلي:

أن غالبية عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغت نسبة الذكور 70.2 % ، كما يتضح أن 62.4 % من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة ، وأن ما نسبته 78.7 % يحملون شهادات جامعية، ونسبة 38.8 % حاملين لشهادة ماستر أو ماجستير، ونلاحظ أن 48.9 % من عينة الدراسة هم باحثين، و 57.3 % لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات.

#### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة المعنون بـ: "دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية" فقد اعتمدنا على المصادر التالية:

- أ- مصادر جمع البيانات في الجانب النظري (المصادر الثانوية): وقد اعتمدت الباحثة في جمع المادة العلمية النظرية باللغتين العربية والأجنبية على: الكتب، المقالات، الرسائل والأطروحات الجامعية، إضافة إلى البحوث، المحاضرات، الملتقيات، البحث والمطالعة في مواقع الانترنت.
- ب- مصادر جمع البيانات في الجانب الميداني: وقامت الباحثة بجمع المادة العلمية الميدانية عن طريق الأدوات التالية:

1- الاستمارة: تعتبر الاستمارة من أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات شيوعا، ولقد تم إعداد استمارة الدراسة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع، مكوناته، إدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بموضوع الدراسة والتعرف على مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستمارة باللغتين العربية والفرنسية ( انظر الملحق رقم (1) ورقم(2))، وهذا نظرا لخصوصية مجتمع الدراسة الذي يضم فئة كبيرة من الباحثين الذين يتعاملون باللغة الفرنسية أكثر منها من العربية، وقد ضمت الاستمارة 59 سؤال ناهيك عن الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية، ووجهت هذه الاستمارة لكافة العاملين بالمركز الخاضعين لعملية التقييم، بدءا من إطارات المركز وانتهاءا بالعامل البسيط فيه، واشتملت الاستمارة على جزأين يضمنان عدة محاور تماشيا مع فرضيات الدراسة، ويتمثل هذين الجزأين في:

✓ الجزء الأول: يتعلق بالخصائص الشخصية لأفراد العينة من حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الشهادات المتحصل عليها، طبيعة المنصب، الأقدمية.

✓ الجزء الثاني: وهو الجزء الخاص بمحاور الدراسة، حيث ينطوي المحور الأول على المتغير المستقل وهو "تقييم المهارات" وتضمن 22 سؤال موزعين على قسمين أساسيين، يتمثلان في أبعاد تقييم المهارات وهي: ( عملية التقييم" من السؤال 1 إلى السؤال 10"، نتائج عملية التقييم" من السؤال 11 إلى السؤال 22)، أما المحور الثاني فتعلق بالمتغير التابع وهو "تثمين الموارد البشرية"، والذي تضمن 23 سؤال موزعين على خمسة أقسام أساسية تتمثل في أبعاد تثمين الموارد البشرية وهي: ( التمكين" من السؤال

23 إلى السؤال 27"، الترقية "من السؤال 28 إلى السؤال 32"، المكافآت "من السؤال 33 إلى السؤال 36"، الاعتراف "من السؤال 37 إلى السؤال 40"، التكوين "من السؤال 41 إلى السؤال 45"، أما المحور الثالث فينطوي على نتائج تئمين الموارد البشرية وتضمن 14 سؤال موزعين على أربعة أقسام، تتمثل في: ( الرضا الوظيفي" من السؤال 46 إلى السؤال 48"، الولاء التنظيمي" من السؤال 49 إلى السؤال 51"، أداء المؤسسة" من السؤال 52 إلى السؤال 55"، الميزة التنافسية" من السؤال 56 إلى السؤال 59)".

وقد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابة لفقرات استمارة الدراسة وفقا لسلم ليكرت الثلاثي، أين تم ترميز رقم 1 لغير موافق، ورقم 2 لمحايد، ورقم 3 لموافق.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.65 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.66 و 2.32 فهو متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 2.33 و 2.98 فهو عالٍ. ولتصميم الاستمارة فقد مرت الباحثة بالخطوات التالية:

- الاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في صياغة فقرات الاستمارة؛
- استشارة الأستاذ المشرف بالإضافة إلى عدد من أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة في تحديد أبعاد الاستمارة وفقراتها؛
- تحديد المحاور الرئيسية للاستمارة؛
- تحديد الأبعاد التي تتدرج تحت كل محور، بالإضافة إلى تحديد الفقرات التي تتدرج تحت كل بعد؛
- تم تصميم الاستمارة بصورتها الأولية وقد تكونت من ثلاثة محاور تمثلت في: المتغير المستقل (تقييم المهارات)، المتغير التابع (تئمين الموارد البشرية)، ومحور ثالث متعلق بنتائج تئمين الموارد البشرية، وقد اشتملت على 73 فقرة؛
- تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة محمد خيضر -بسكرة- المختصين في مجال الدراسة؛ (انظر الملحق رقم(03))؛
- وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل الاستمارة، بحيث تم حذف أو تعديل بعض الفقرات لتستقر الاستمارة في صورتها النهائية على 59 فقرة، (انظر الملحق رقم(01)).

2-المقابلة: على غرار الاستمارة تعتبر المقابلة من أكثر وسائل جمع البيانات الميدانية استخداما وأكثرها فعالية، فهي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة أو جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين، ولقد جاءت المقابلة كوسيلة لتدعيم الاستمارة، ولقد استعملنا المقابلة في الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة، ولقد احتلت المقابلة الحرة في هذه الدراسة مركز هاما، وذلك من خلال

القيام بمجموعة من المقابلات الحرة مع عدد من العمال (الموظفين الخاضعين لعملية التقييم)، وكذا القائمين بعملية التقييم كرئيس مصلحة المستخدمين.

**3- الملاحظة:** إذ أن الملاحظة تعتبر تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة بصفة مباشرة، وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية عن المواقف والسلوكيات، وقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على الملاحظة في الحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها في الاستمارة والمقابلة، حيث ركزنا على سلوكيات الأفراد في عملهم وكيفية أدائهم لمهامهم، علاقاتهم مع بعضهم البعض، علاقاتهم برؤسائهم، مدى تعنيهم وإحساسهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة والظروف التي يمارسون فيها مهامهم، مدى تجاوبهم مع أسئلة الدراسة حيث أثارت فيهم الأسئلة المطروحة في الاستمارة الموزعة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان، الاستياء أحيانا، والتحفظ أحيانا أخرى، وهذا بغرض الاستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرنا لنتائج الدراسة.

**4- وثائق المؤسسة:** تعتبر وثائق المؤسسة من الأدوات البالغة الأهمية لأنها تعبر عن واقع المؤسسة، وتم الاطلاع على بعضها بما يسمح به قانون المؤسسة.

#### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية.

بعد جمع الاستمارات استخدم في التحليل كل من برنامج Excel وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية 20 (SPSS (Statistical Package for Social Sciences)، وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية...إلخ، وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة، وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

**1- النسب المئوية:** والتي تعتبر من الأساليب البسيطة المستعملة لأغراض التوصيف، لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة المقابلة، بالإضافة إلى نسبة الأفراد في توزيع الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

**2- المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean) :** وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة.

**3- الانحراف المعياري (Standard Deviation):** من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة ( الشاذة ) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي.

**4- معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation ):** يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X,Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح،

- وضعيًا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، وتكون سالبة عندما يكون الارتباط عكسي، كما يستخدم لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي.
- 5- معامل الانحدار المتعدد ( $R^2$ ): يوضح مقدار ما يفسره المتغير المستقل من التغير الحادث في المتغير التابع، مع الأخذ في الاعتبار مستوى الدلالة.
- 6- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستمارة.
- 7- معامل الالتواء (Skewness): يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما، ويستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- 8- معامل التفرطح (Kurtosis): وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- 9- تحليل التباين الأحادي ANOVA: للتعرف على الفروق بين متوسطات مفردات عينة الدراسة عند مستوى دلالة معين، حول عبارة معينة.

#### المطلب الرابع: صدق وثبات الاستمارة.

يتناول هذا المطلب فحص صدق أداة الدراسة وثباتها من حيث صدق الاستمارة والذي يتبعه صدق المحكمين وصدق المقياس الذي يتضمن نتائج صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستمارة، ومن ثم ثبات الاستمارة الذي يتضمن معامل ألفا كرونباخ، بهدف خروج الاستمارة في صورتها النهائية.

#### الفرع الأول: صدق الاستمارة.

ويقصد بصدق الاستمارة أن تقيس أسئلة ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستمارة من خلال طريقتين هما:

- 1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): ويقصد به اختبار مدى ملائمة وتناسق فقرات الاستمارة مع متغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها متفق مع الغرض الذي صممت من أجله، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستمارة) ظاهريًا بعرضها على (05) محكمين من أساتذة مختصين في مجال الدراسة (انظر الملحق رقم (03))، ولقد تم الأخذ بأرائهم لتعديل وحذف بعض العبارات وإعادة صياغة الفقرات لكي تحقق الاستمارة أهدافها.
- 2- صدق المقياس: ويتم قياسه من خلال:
- أ- الاتساق الداخلي: ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في تثمين الموارد البشرية بمركز

### البحر العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة

الجدول رقم(14) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تقييم المهارات والدرجة الكلية للمحور.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أتعرف على مستوى مهاراتي من خلال عملية التقييم	0.750	0.000
2	أنا على علم بمعايير تقييم العاملين في المركز	0.708	0.000
3	أشارك في عملية التقييم	0.268	0.000
4	اعرف فترة التقييم في المركز	0.672	0.000
5	أرى بأن من يقوم بتقييمي كفؤ	0.550	0.000
6	أعرف أهم طرق التقييم المستخدمة في المركز	0.790	0.000
7	يتم اطلاعي على نتائج تقييمي	0.773	0.000
8	أعرف فيما تستخدم نتائج تقييمي	0.732	0.000
9	أناقش نتائج تقييمي بحرية	0.254	0.001
10	يمكنني الطعن في نتائج التقييم	0.292	0.000
11	أجد حلول للمشكلات العملية التي تواجهني	0.858	0.000
12	أواجه الضغوط العملية	0.896	0.000
13	ثقتي بنفسي كبيرة	0.694	0.000
14	هناك تواصل بيني وبين زملائي	0.764	0.000
15	أتعاون مع زملائي لانجاز العمل	0.867	0.000
16	امتلك القدرة على الإبداع والمبادرة	0.706	0.000
17	لدي العلم بكل ما يحدث حولي	0.744	0.000
18	أنا جاد في تفهم الأمور بوضوح	0.810	0.000
19	أقوم بالتخطيط لانجاز العمل	0.773	0.000
20	لدي الرغبة في تعلم أمور جديدة	0.802	0.000
21	أتصرف بمرونة مع زملائي	0.797	0.000
22	أوفق بين حياتي الشخصية وحياتي العملية	0.883	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة. الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من الجدول أعلاه يلاحظ أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تقييم المهارات والدرجة الكلية للمحور، دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في ترمين الموارد البشرية بمركز

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة

الجدول رقم (15) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور ترمين الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتم تمكيني بما يتلاءم ونتائج تقييم مهاراتي	0.812	0.000
2	يفوض لي المركز الصلاحيات اللازمة لانجاز المهام	0.832	0.000
3	يثق المركز بقدرتي على انجاز المهام	0.748	0.000
4	أشارك في اتخاذ القرارات الإدارية	0.774	0.000
5	يتم تبني الأفكار التي أقدمها في العمل	0.673	0.000
6	تتم الترقية في المركز نتيجة لعملية تقييم المهارات	0.856	0.000
7	أرى بأن قدراتي و إمكانياتي تناسب مناصبي الحالي	0.753	0.000
8	أنا على علم بمعايير الترقية المتبعة في المركز	0.651	0.000
9	تطبق قوانين الترقية بطريقة عادلة وموضوعية	0.795	0.000
10	أنا راضي عن المعايير المتبعة للترقية في المركز	0.817	0.000
11	توزع المكافآت في المركز نتيجة لتقييم المهارات	0.722	0.000
12	يقوم المركز بمكافأتي إن وجد عمل مميز بغض النظر عن نتائج تقييم المهارات	0.763	0.000
13	نظام المكافآت في المركز عادل وموضوعي	0.760	0.000
14	المكافآت الممنوحة تساهم في تحسين أدائي	0.761	0.000
15	يتم الاعتراف بمجهوداتي التي أقدمها	0.698	0.000
16	يتم شكري على العمل الذي أقوم به	0.768	0.000
17	يتم منحي شهادات التقدير على عملي	0.723	0.000
18	يقوم رئيسي بمدحي أمام الزملاء عند قيامي بالعمل بالشكل المطلوب	0.699	0.000
19	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال عملية التقييم الدوري للمهارات	0.697	0.000
20	تتعادل الفرص بين الأفراد العاملين في الحصول على الدورات التكوينية	0.745	0.000
21	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي يقوم بها المركز	0.737	0.000
22	يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية لملاحظة التغيرات في المعلومات والمهارات	0.638	0.000
23	يساهم التكوين في تعزيز مهاراتي	0.653	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة. الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من الجدول أعلاه يلاحظ أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور ترمين الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور، دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.



## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في ترمين الموارد البشرية بمركز

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة

الجدول رقم(16) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور نتائج ترمين الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	احرص على تحقيق أهداف المركز	0.819	0.000
2	أجد متعة حقيقة في أدائي لعملي	0.573	0.000
3	اشعر أن عملي مناسب لي كثيرا	0.909	0.000
4	مستعد أن أبذل مزيد من الجهد لإنجاح عمل المركز	0.944	0.000
5	أشعر بارتباط داخلي تجاه المركز	0.905	0.000
6	يهمني كثيرا مستقبلا أفضل للمركز	0.813	0.000
7	المركز يقوم بنشر عدد كبير من البحوث سنويا	0.707	0.000
8	يحرص المركز على استغلال موارده البشرية أحسن استغلال	0.618	0.000
9	يعالج المركز من خلال الملتقيات قضايا فعالة	0.467	0.000
10	لدى المركز قدرة كبيرة على دفع باحثيه لتقديم كل جهودهم لانجاز البحوث ذات المستوى العالي	0.510	0.000
11	يتفرد المركز بطبيعة البحوث التي يقوم بها	0.737	0.000
12	يسعى المركز لتوظيف الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات العلمية العالية سواء باحثين أو خبراء	0.612	0.000
13	يملك المركز السرعة في الرد عن البحوث المراد نشرها	0.731	0.000
14	يملك المركز براءات اختراع في مجال البحوث	0.594	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة. الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور نتائج ترمين الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور، دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادقا في قياس ما وضع لقياسه.  
ب- الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستمارة.  
الجدول رقم(17): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

الرقم	المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تقييم المهارات	0.812	0.00
2	ترمين الموارد البشرية	0.944	0.00
3	نتائج ترمين الموارد البشرية	0.783	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة. الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في ترمين الموارد البشرية بمركز

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- عمر البرناوي - بسكرة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر جميع محاور الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الفرع الثاني: ثبات الاستمارة.

ويقصد بثبات الاستمارة أن تعطي هذه الاستمارة نفس النتيجة إن تم إعادة توزيعها أكثر من مرة وتحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستمارة يعني الاستقرار في نتائج الاستمارة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير، ولكل بعد من أبعاد الاستمارة، وقد تم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 70% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم(18): نتائج قياس معامل الثبات كرونباخ ألفا.

الصدق	معامل كرونباخ ألفا	عدد الأسئلة	البعد
0.967	0.936	10	عملية تقييم
0.970	0.941	12	نتائج التقييم
<b>0.948</b>	<b>0.899</b>	<b>22</b>	<b>تقييم المهارات</b>
0.960	0.923	5	التمكين
0.954	0.912	5	الترقية
0.940	0.884	4	المكافآت
0.930	0.865	4	الاعتراف
0.926	0.859	5	التكوين
<b>0.966</b>	<b>0.934</b>	<b>23</b>	<b>ترمين الموارد البشرية</b>
0.907	0.824	3	الرضا الوظيفي
0.963	0.928	3	الولاء للمؤسسة
0.847	0.719	4	أداء المؤسسة
0.908	0.826	4	الميزة التنافسية
<b>0.952</b>	<b>0.907</b>	<b>14</b>	<b>نتائج ترمين الموارد البشرية</b>
<b>0.961</b>	<b>0.925</b>	<b>59</b>	<b>الاستمارة</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة. الصدق=الجزء التربيعي ل:  $\alpha$

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في تـمـيـن المـوـاد البـشـريـة بـمـركـز البحـث العـلـمـي والتـقـنـي للمـنـاطـق الجـائـة-عـمـر البـرـنـاـوي- بـسـكـرة

تشير البيانات في الجدول رقم(18) أن قيمة معامل الثبات لجميع فقرات استمارة الدراسة تفوق 70 % حيث بلغت نسبتها 92.5% وهذا يعني أن معامل الثبات مقبول، كما أن قيمة معامل الثبات لفقرات محور تقييم المهارات قد بلغت نسبتها 89.9%، أما فقرات محور تـمـيـن المـوـاد البـشـريـة فقد بلغت نسبته 93.4 % ، ومعامل الثبات لفقرات محور نتائج تـمـيـن المـوـاد البـشـريـة فقد بلغت 90.7% .

بالإضافة إلى ذلك يوضح الجدول أن قيمة الصـدق كانت مرتفعة، حيث تراوحت قيمة الصـدق للاستمارة ككل بـ: 0.961، كما أن قيمة الصـدق للمتغير الأول(تقييم المهارات) بلغت 0.948، ولمتغير تـمـيـن المـوـاد البـشـريـة بلغت 0.966، أما بالنسبة لنتائج تـمـيـن المـوـاد البـشـريـة فقد بلغت 0.952.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في ترمين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بمسكرة

### المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة للبيانات المتوصل إليها من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي-.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

قبل اختبار فرضيات الدراسة لابد من التأكد أولاً ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، ولقيام بذلك فقد تم استخدام معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، حيث ترى بعض الدراسات في المجال الإحصائي أن " (Skewness) يجب أن يكون محصور بين [-1, 1] و (Kurtosis) محصور بين [-3, 3] " (1)، في حين أن هناك دراسات تقول أن " (Skewness) يجب أن يكون محصور بين [-3, 3] و (Kurtosis) محصور بين [-7, 7] " (2)، وفي دراستنا هذه سوف نستخدم الدراسة الثانية.

#### الجدول رقم(19): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

المتغير	Skewness	Kurtosis
عملية التقييم	-1.139	-0.533
نتائج عملية التقييم	-1.257	-0.259
تقييم المهارات	-1.383	0.042
التمكين	-0.950	-0.998
الترقية	-1.236	-0.445
المكافآت	-1.079	-0.709
الاعتراف	-1.405	0.158
التكوين	-1.129	-0.681
تثمين الموارد البشرية	-1.180	-0.525
الرضا الوظيفي	-0.962	-0.920
الولاء للمؤسسة	-0.919	-1.058
أداء المؤسسة	-0.767	-0.839
الميزة التنافسية	-0.828	-0.725
نتائج تثمين الموارد البشرية	-1.060	-0.718

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

حسب الجدول رقم (19) نلاحظ أن كافة متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيم Skew محصورة بين -0.767 و -1.405، وقيم Kurtosis تتراوح بين -1.058 و 0.158، وهذا ما يسمح للباحثة بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسب للاختبارات المعملية.

(1) وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430هـ، ص 16.

(2) Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, vol 23, no 5, 2005, P542 .

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في تهيئة الموارد البشرية بمركز

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

سنحاول في هذا المطلب تحليل متغيرات الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة.

الفرع الأول: عرض نتائج تقييم متغير تقييم المهارات.

الجدول رقم(20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور تقييم المهارات.

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
عالٍ	3	0.85188	2.5169	1 أتعرف على مستوى مهاراتي من خلال عملية التقييم
عالٍ	6	0.88950	2.4494	2 أنا على علم بمعايير تقييم العاملين في المركز
متوسط	8	0.88284	2.2809	3 أشارك في عملية التقييم
عالٍ	2	0.66491	2.6124	4 اعرف فترة التقييم في المركز
عالٍ	1	0.65568	2.6573	5 أرى بأن من يقوم بتقييمي كفؤ
عالٍ	4	0.86519	2.4944	6 أعرف أهم طرق التقييم المستخدمة في المركز
عالٍ	7	0.90635	2.4213	7 يتم اطلاعي على نتائج تقييمي
عالٍ	5	0.87772	2.4719	8 أعرف فيما تستخدم نتائج تقييمي
متوسط	10	0.90668	2.1910	9 أناقش نتائج تقييمي بحرية
متوسط	9	0.88636	2.2697	10 يمكنني الطعن في نتائج التقييم
عالٍ	01	0.76947	2.5337	عملية التقييم
عالٍ	6	0.83161	2.5225	11 أجد حلول للمشكلات العملية التي تواجهني
عالٍ	3	0.81628	2.5562	12 أواجه الضغوط العملية
عالٍ	2	0.65209	2.6348	13 ثقتي بنفسك كبيرة
عالٍ	1	0.60647	2.6742	14 هناك تواصل بيني وبين زملائي
عالٍ	4	0.81753	2.5337	15 أتعاون مع زملائي لانجاز العمل
عالٍ	12	0.86299	2.4382	16 امتلك القدرة على الإبداع والمبادرة
عالٍ	8	0.85198	2.4888	17 لدي العلم بكل ما يحدث حولي
عالٍ	5	0.81774	2.5281	18 أنا جاد في تفهم الأمور بوضوح
عالٍ	10	0.85114	2.4607	19 أقوم بالتخطيط لانجاز العمل
عالٍ	9	0.85849	2.4831	20 لدي الرغبة في تعلم أمور جديدة
عالٍ	11	0.87636	2.4438	21 أنصرف بمرونة مع زملائي
عالٍ	4	0.85198	2.4888	22 أوفق بين حياتي الشخصية وحياتي العملية
عالٍ	02	0.79830	2.5337	نتائج التقييم
عالٍ	/	0.78787	2.5702	تقييم المهارات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

يوضح الجدول رقم(20) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات محور تقييم المهارات، وقد حقق هذا المتغير متوسطا حسابيا قدره 2.5702 بانحراف معياري 0.78787، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين 2.33 و 2.98 على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن تقييم المهارات من حيث العملية والنتائج في مستوى عالٍ، وفيما يخص أبعاد هذا المتغير فقد وردت نتائجها بالترتيب حسب الأهمية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة كمايلي:

#### 1- عملية التقييم: حيث جاء هذا البعد في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل

أفراد عينة الدراسة، فقد حقق وسط حسابي قدر بـ: 2.5337 بانحراف معياري 0.76947، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، وهذا ما يؤكد أن المركز يمتلك نظام لتقييم المهارات، والملاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس بعد عملية التقييم كانت كمايلي: الفقرات الأولى، الثانية، الرابعة، الخامسة، السادسة، السابعة والثامنة كانت نسبة قبولهما عالية حيث جاءت متوسطاتها الحسابية على الترتيب كما يلي: 2.5169، 2.4494، 2.6124، 2.6573، 2.4944، 2.4213، 2.4719 وبانحرافات معيارية على الترتيب: 0.85188، 0.88950، 0.65568، 0.66491، 0.86519، 0.90635، 0.87772، في حين أن الفقرات الثالثة، التاسعة والعاشره كان قبولها متوسطا، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية على الترتيب كمايلي: 2.2809، 2.1910، 2.2697 بانحرافات معيارية على الترتيب: 0.88284، 0.90668، 0.88636.

#### 2- نتائج التقييم: حيث جاء هذا البعد في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل

أفراد عينة الدراسة، وحقق هذا البعد متوسط حسابي بلغ 2.5337 بانحراف معياري 0.79830 مما يعني أن المركز يعتمد بشكل كبير على نتائج تقييم المهارات في اتخاذ العديد من القرارات، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، ونلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس بعد نتائج التقييم أنها تشكل قبولاً عالياً، حيث تراوحت المتوسطات بين 2.6742 و 2.4382 ، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين 0.60647 و 0.87636

الفرع الثاني: عرض نتائج تقييم متغير تثمين الموارد البشرية.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في تثمين الموارد البشرية بمركز

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور تثمين الموارد البشرية.

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
عالٍ	1	0.88370	2.4607	يتم تمكيني بما يتلاءم ونتائج تقييم مهاراتي	1
عالٍ	2	0.89903	2.4101	يفوض لي المركز الصلاحيات اللازمة لانجاز المهام	2
عالٍ	4	0.90129	2.3764	يثق المركز بقدرتي على انجاز المهام	3
عالٍ	3	0.90205	2.3820	أشارك في اتخاذ القرارات الإدارية	4
متوسط	5	0.92786	2.3146	يتم تبني الأفكار التي أقدمها في العمل	5
عالٍ	<b>05</b>	<b>0.86863</b>	<b>2.4270</b>	<b>التمكين</b>	
عالٍ	2	0.87772	2.4719	تتم الترقية في المركز نتيجة لعملية تقييم المهارات	6
عالٍ	4	0.88155	2.4270	أرى بأن قدراتي و إمكانياتي تتناسب مناصبي الحالي	7
عالٍ	1	0.74462	2.5449	أنا على علم بمعايير الترقية المتبعة في المركز	8
عالٍ	5	0.89427	2.4270	تطبق قوانين الترقية بطريقة عادلة وموضوعية	9
عالٍ	3	0.89512	2.4382	أنا راضي عن المعايير المتبعة للترقية في المركز	10
عالٍ	<b>02</b>	<b>0.84509</b>	<b>2.5225</b>	<b>الترقية</b>	
متوسط	4	0.93503	2.3202	توزع المكافآت في المركز نتيجة لتقييم المهارات	11
عالٍ	3	0.91033	0.3989	يقوم المركز بمكافأتي إن وجد عمل مميز بغض النظر عن نتائج تقييم المهارات	12
عالٍ	2	0.87752	2.4663	نظام المكافآت في المركز عادل وموضوعي	13
عالٍ	1	0.83161	2.5225	المكافآت الممنوحة تساهم في تحسين أدائي	14
عالٍ	<b>04</b>	<b>0.83746</b>	<b>2.4747</b>	<b>المكافآت</b>	
عالٍ	3	0.85865	2.5000	يتم الاعتراف بمجهوداتي التي أقدمها	15
عالٍ	1	0.80191	2.5618	يتم شكري على العمل الذي أقوم به	16
متوسط	4	0.94247	2.2978	يتم منحي شهادات التقدير على عملي	17
عالٍ	2	0.80933	2.5562	يقوم رئيسي بمدحي أمام الزملاء عند قيامي بالعمل بالشكل المطلوب	18
عالٍ	<b>01</b>	<b>0.77340</b>	<b>2.5702</b>	<b>الاعتراف</b>	
عالٍ	1	0.87511	2.4270	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال عملية التقييم الدوري للمهارات	19
عالٍ	4	0.91913	2.3708	تتبادل الفرص بين الأفراد العاملين في الحصول على الدورات التكوينية	20
عالٍ	3	0.91094	2.4045	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي يقوم بها المركز	21
عالٍ	2	0.89903	2.4101	يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية لملاحظة التغيرات في المعلومات والمهارات	22
متوسط	5	0.93610	2.3258	يساهم التكوين في تعزيز مهاراتي	23
عالٍ	<b>03</b>	<b>0.85858</b>	<b>2.4888</b>	<b>التكوين</b>	
عالٍ	/	<b>0.83866</b>	<b>2.5056</b>	<b>تثمين الموارد البشرية</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

ويوضح الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور ترمين الموارد البشرية، وقد حقق متغير ترمين الموارد البشرية متوسطا حسابيا قدره 2.5056 بانحراف معياري 0.83866، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين 2.33 و 2.98 على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن ترمين الموارد البشرية من حيث الاهتمام بالتمكين، الترقية، المكافآت، الاعتراف والتكوين في مستوى عالٍ، وفيما يخص أبعاد هذا المتغير فقد وردت نتائجها بالترتيب حسب الأهمية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة كمايلي:

#### 1- الاعتراف: ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الاعتراف جاء في الترتيب الأول من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث حقق هذا البعد متوسط حسابي بلغ 2.5702 بانحراف معياري قدره 0.77340، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، وهذا ما يؤكد أن المركز يقوم بشكر موظفيه والاعتراف بعملهم، ونلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس بعد الاعتراف كانت كمايلي: حيث أن الفقرات الأولى والثانية والرابعة كانت نسبة قبولها عالية، بحيث جاءت متوسطاتها الحسابية على الترتيب كما يلي: 2.5000، 2.5618، 2.5562، وبانحرافات معيارية على الترتيب: 0.85865، 0.80191، 0.80933، في حين أن الفقرة الثالثة كان قبولها متوسطا، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.2978 وبانحراف معياري قدره 2.94247.

#### 2- الترقية: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الترقية جاء في الترتيب الثاني من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث حقق متوسط حسابي بلغ 2.5225 بانحراف معياري 0.84509، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، وهذا ما يؤكد أن المركز يستعمل نتائج تقييم المهارات من أجل القيام بعملية الترقية، ونلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس بعد الترقية أنها تشكل قبولاً عالٍ، حيث تراوحت المتوسطات بين 2.5449 و 2.4270، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين 0.74462 و 0.89512.

#### 3- التكوين: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد التكوين جاء في الترتيب الثالث من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث حقق هذا البعد متوسط حسابي بلغ 2.4888 بانحراف معياري 0.85858، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، وهذا ما يؤكد أن الموظفين يتلقون تكويناً جيداً، ونلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس بعد التكوين كانت كمايلي: الفقرات الأولى والثانية والثالثة والرابعة كانت نسبة قبولها عالية حيث جاءت متوسطاتها الحسابية على الترتيب كمايلي: 2.4270، 2.2708، 2.4045، 2.4101 بانحرافات معيارية كانت كالتالي: 0.87511،



البحر العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بكرة

0.91913، 0.91094، 0.89903، أما الفقرة الخامسة فقد كانت نسبة قبولها متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.3258 بانحراف معياري قدره 0.93610.

4- المكافآت: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد المكافآت جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث حقق هذا البعد متوسط حسابي بلغ 2.4747 بانحراف معياري 0.83746 ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، مما يؤكد أن المركز يقدم مكافآت لموظفيه بناء على عملية تقييم المهارات، وهذا من أجل دفعهم لتقديم أفضل الأعمال، والدليل على ذلك أن الفقرة "المكافآت الممنوحة تسمح في تحسين أدائي" جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ 2.5225 وبانحراف معياري 0.83161، ونلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الثانية والثالثة والرابعة كانت عالية، حيث كانت المتوسطات الحسابية لها على الترتيب كمايلي: 2.3989، 2.4663، 2.5225 ، وبانحرافات معيارية قدرت بـ: 0.91033، 0.87752، 0.83161، أما الفقرة الأولى فقد كانت نسبة قبولها متوسطة بحيث بلغ متوسطها الحسابي 2.3202 بانحراف معياري 0.93503.

5- التمكين: ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد التمكين جاء في الترتيب الخامس والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث حقق هذا البعد متوسط حسابي بلغ 2.4270 بانحراف معياري 0.86863، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، مما يؤكد أن المركز يقوم بعملية التمكين، ونلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الأولى والثانية والثالثة والرابعة تشكل قبولاً عالياً، حيث جاءت متوسطاتها الحسابية على الترتيب كمايلي: 2.4607، 2.4101، 2.3764، 2.3820 بانحرافات معيارية: 0.88370، 0.89903، 0.90129، 0.90205، أما الفقرة الخامسة فقد كانت نسبة قبولها متوسطة بحيث بلغ متوسطها الحسابي 2.3146 بانحراف معياري قدره 0.92786 .

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في ترمين الموارد البشرية بمركز

### البحر العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة

الفرع الثالث: عرض نتائج تقييم متغير نتائج ترمين الموارد البشرية.

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور ترمين الموارد البشرية.

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
عالي	1	0.85330	2.4045	أحرص على تحقيق أهداف المركز	1
عالي	2	0.91520	2.3876	أجد متعة حقيقة في أدائي لعملي	2
عالي	3	0.89500	0.3764	أشعر أن عملي مناسب لي كثيرا	3
عالي	<b>01</b>	<b>0.84936</b>	<b>2.4326</b>	<b>الرضا الوظيفي</b>	
عالي	2	0.87410	2.4157	مستعد أن أبذل مزيد من الجهد لإنجاح عمل المركز	4
عالي	3	0.89576	2.3820	أشعر بارتباط داخلي تجاه المركز	5
عالي	1	0.85775	2.4607	يهمني كثيرا مستقبلي أفضل للمركز	6
عالي	<b>02</b>	<b>0.87410</b>	<b>2.4157</b>	<b>الولاء للمؤسسة</b>	
عالي	4	0.89967	2.3652	المركز يقوم بنشر عدد كبير من البحوث سنويا	7
عالي	1	0.86814	2.4213	يحرص المركز على استغلال موارده البشرية أحسن استغلال	8
عالي	2	0.88379	2.3876	يعالج المركز من خلال الملتقيات قضايا فعالة	9
عالي	3	0.89500	2.3746	لدى المركز قدرة كبيرة على دفع باحثيه لتقديم كل جهودهم لإنجاز البحوث ذات المستوى العالي	10
عالي	<b>04</b>	<b>0.75494</b>	<b>2.3624</b>	<b>أداء المؤسسة</b>	
عالي	1	0.87598	2.4382	يتفرد المركز بطبيعة البحوث التي يقوم بها	11
عالي	3	0.90507	2.3596	يسعى المركز لتوظيف الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات العلمية العالية سواء باحثين أو خبراء	12
عالي	2	0.88637	2.4101	يملك المركز السرعة في الرد عن البحوث المراد نشرها	13
عالي	4	0.91471	2.3427	يملك المركز براءات اختراع في مجال البحوث	14
عالي	<b>03</b>	<b>0.74243</b>	<b>2.4101</b>	<b>الميزة التنافسية</b>	
عالي	/	<b>0.83049</b>	<b>2.4691</b>	<b>نتائج ترمين الموارد البشرية</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

ويوضح الجدول رقم (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور نتائج ترمين الموارد البشرية، وقد حقق هذا المحور متوسطا حسابيا قدره 2.4691 بانحراف معياري 0.83049، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين 2.33 و 2.98 على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن نتائج ترمين الموارد البشرية من حيث كسب الرضا الوظيفي والولاء للمركز، و تحسين أداء المركز وتحقيق ميزة تنافسية في مستوى عالٍ، وفيما يخص أبعاد هذا المتغير فقد وردت نتائجها بالترتيب حسب الأهمية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة كمايلي:

البحر العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بكرة

1- الرضا الوظيفي: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الرضا الوظيفي جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث حقق هذا البعد متوسط حسابي بلغ 2.4326 بانحراف معياري 0.84936، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، بمعنى أن الموظفين في المركز راضين عن عملهم فيه، ونلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس بعد الرضا الوظيفي أنها تشكل قبولا عالٍ، حيث تراوحت المتوسطات بين 2.4045 و 2.3764 ، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين 0.85330 و 0.91520.

2- الولاء للمركز: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الولاء للمركز جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث حقق هذا البعد متوسط حسابي بلغ 2.4157 بانحراف معياري 0.87410، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، وهذا يعني أن الموظفون في المركز يمتلكون ولاء اتجاهه، ونلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس بعد الولاء للمركز أنها تشكل قبولا عالٍ، حيث تراوحت المتوسطات بين 2.4607 و 2.3820 ، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين 0.85775 و 0.89576.

3- الميزة التنافسية: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الميزة التنافسية جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث حقق هذا البعد متوسط حسابي بلغ 2.4101 بانحراف معياري 0.74243، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، بمعنى أن المركز ومن خلال تطبيقه لمختلف أساليب تثمين الموارد البشرية فهو بذلك يكتسب ميزة تنافسية، ونلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس بعد الميزة التنافسية أنها تشكل قبولا عالٍ، حيث تراوحت المتوسطات بين 2.4382 و 2.3427 ، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين 0.87598 و 0.91471.

4- أداء المؤسسة: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد أداء المؤسسة جاء في الترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث حقق هذا البعد متوسط حسابي بلغ 2.3624 بانحراف معياري 0.75494 ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، بمعنى أن المركز ومن خلال تطبيقه لمختلف أساليب تثمين الموارد البشرية فهو بذلك يحسن مستوى أداء موارده البشرية وبالتالي يحسن أداء المركز ككل، ونلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس بعد أداء المؤسسة أنها تشكل قبولا عالٍ، حيث تراوحت المتوسطات بين 2.4213 و 2.3652 ، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين 0.86814 و 0.89967.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بمركز

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة

المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وخلال هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال اختبار صحة فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية.

وتتص الفرضية الرئيسية أنه: "يوجد أثر لتقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة".

الجدول رقم(23): معامل الارتباط بيرسون بين تقييم المهارات وتثمين الموارد البشرية.

تثمين الموارد البشرية						المتغير
Sig	Beta	قيمة t المحسوبة	Ddl	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط r	
0.000	0.737	14.460	1	0.543	0.737	تقييم المهارات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل إستمارة الدراسة.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة إرتباطية طردية بين تقييم المهارات وتثمين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، بحيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة 0.737، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وقوي حيث فسر متغير تقييم المهارات 54.3% من التباين في متغير تثمين الموارد البشرية، وهذا يدل على أن تقييم المهارات يساهم في تثمين الموارد البشرية في المركز، وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.

1- الفرضية الفرعية الأولى: وتتص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يوجد أثر لتقييم المهارات في

تمكين المورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة".

الجدول رقم(24): معامل الارتباط بيرسون بين تقييم المهارات والتمكين.

التمكين						المتغير
Sig	Beta	قيمة t المحسوبة	Ddl	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط r	
0.000	0.633	10.844	1	0.401	0.633	تقييم المهارات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة إرتباطية طردية بين تقييم المهارات وتمكين العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، بحيث بلغ

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في تثمين الموارد البشرية بمركز

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- عمر البرناوي- بسكرة

معامل الارتباط لهذه العلاقة 0.633، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب قوي حيث فسر متغير تقييم المهارات 40.1% من التباين في متغير تمكين العاملين، وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

2- الفرضية الفرعية الثانية: وتتص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: " يوجد أثر لتقييم المهارات في

ترقية المورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة".

الجدول رقم(25): معامل الارتباط بيرسون بين تقييم المهارات والترقية.

الترقية						المتغير
Sig	Beta	قيمة t المحسوبة	Ddl	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط r	
0.000	0.691	12.692	1	0.478	0.691	تقييم المهارات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين ترقية العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، بحيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة 0.691، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وقوي حيث فسر متغير تقييم المهارات 47.8% من التباين في متغير ترقية العاملين، وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: وتتص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: " يوجد أثر لتقييم المهارات في توزيع

المكافآت بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة".

الجدول رقم(26): معامل الارتباط بيرسون بين تقييم المهارات والمكافآت.

المكافآت						المتغير
Sig	Beta	قيمة t المحسوبة	Ddl	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط r	
0.000	0.651	11.387	1	0.424	0.651	تقييم المهارات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباطية طردية بين تقييم المهارات وتوزيع المكافآت بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، بحيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة 0.651، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وقوي حيث فسر متغير تقييم المهارات 42.4% من التباين في متغير توزيع المكافآت، وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة

4- الفرضية الفرعية الرابعة: وتنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "يوجد أثر لتقييم المهارات في الاعتراف بالموارد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة".  
الجدول رقم(27): معامل الارتباط بيرسون بين تقييم المهارات والاعتراف.

الاعتراف						المتغير
Sig	Beta	قيمة t المحسوبة	Ddl	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط r	
0.000	0.643	11.144	1	0.414	0.643	تقييم المهارات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج SPSS لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(26) نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين تقييم المهارات والاعتراف بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، بحيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة 0.643، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وقوي حيث فسر متغير تقييم المهارات 41.4 % من التباين في متغير الاعتراف، وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: وتنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: "يوجد أثر لتقييم المهارات في تكوين المورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة".  
الجدول رقم(28): معامل الارتباط بيرسون بين تقييم المهارات والتكوين.

التكوين						المتغير
Sig	Beta	قيمة t المحسوبة	Ddl	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط r	
0.000	0.634	10.871	1	0.402	0.634	تقييم المهارات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج SPSS لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين تقييم المهارات والتكوين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، بحيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة 0.634، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وقوي حيث فسر متغير تقييم المهارات 40.2 % من التباين في متغير التكوين، وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

6- الفرضية الفرعية السادسة: وتتص الفرضية الفرعية السادسة على أنه: "يوجد أثر لتئمين الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والولاء للمركز".

الجدول رقم(29): معامل الارتباط بيرسون بين تئمين الموارد البشرية والرضا الوظيفي والولاء للمركز.

نتائج التئمين على الفرد (الرضا والولاء)						المتغير
Sig	Beta	قيمة t المحسوبة	Ddl	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط r	
0.000	0.713	13.498	1	0.509	0.713	تئمين الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل إستمارة الدراسة.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين تئمين الموارد البشرية ونتائج التئمين المتعلقة بالفرد (الرضا الوظيفي والولاء للمركز) بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، بحيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة 0.713، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وقوي حيث فسر متغير تئمين الموارد البشرية 50.9 % من التباين في متغير نتائج التئمين المتعلقة بالفرد، وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

7- الفرضية الفرعية السابعة: وتتص الفرضية الفرعية السابعة على أنه: "يوجد أثر لتئمين الموارد البشرية على الأداء والميزة التنافسية للمركز".

الجدول رقم(30): معامل الارتباط بيرسون بين تئمين الموارد البشرية والأداء والميزة التنافسية للمركز.

نتائج التئمين على المؤسسة (الأداء والميزة التنافسية)						المتغير
Sig	Beta	قيمة t المحسوبة	Ddl	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط r	
0.000	0.798	17.542	1	0.636	0.798	تئمين الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين تئمين الموارد البشرية ونتائج التئمين المتعلقة بالمؤسسة (الأداء والميزة التنافسية) بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، بحيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة 0.798، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وقوي حيث فسر متغير تئمين الموارد البشرية 63.6 % من التباين في متغير نتائج التئمين المتعلقة بالمؤسسة، وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في تثمين الموارد البشرية بمركز

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة

8- الفرضية الفرعية الثامنة: وتنص الفرضية الفرعية الثامنة على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مفردات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الشهادات المتحصل عليها، طبيعة المنصب، الأقدمية) بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة". و سيتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا الاختبار يصلح لمقارنة متوسطين أو أكثر، وفيما يلي تحليل للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

#### 8-1- نتائج اختبار الفروق في إجابات مفردات الدراسة التي تعزى لمتغير الجنس:

ويعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي لكل متغيرات الدراسة بالتفصيل حسب الجنس:

الجدول رقم(31): تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب الجنس.

الجنس	تقييم المهارات	تثمين الموارد البشرية	نتائج تثمين الموارد البشرية
ذكر	المتوسط الحسابي	2.5040	2.5160
	الانحراف المعياري	0.84838	0.82778
أنثى	المتوسط الحسابي	2.5094	2.3585
	الانحراف المعياري	0.82328	0.83423

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

يوضح الجدول رقم(31) أن المتوسط الحسابي لتقييم المهارات أعلى حسب وجهة نظر الموظفين الذكور إذ بلغ 2.61 مقارنة بالموظفات الذي بلغ 2.46 وهذا يدل على أن نظام تقييم المهارات في مستوى عالٍ وأن المركز يقوم بتقييم مهارات موظفين بفعالية، كذلك بالنسبة للمتوسط الحسابي لنتائج تثمين الموارد البشرية نلاحظ أنه أعلى من وجهة نظر الذكور بحيث بلغ 2.51 مقارنة بالإناث الذي بلغ 2.35 وهو يدل على أن للممارسات التي يقوم بها المركز بغرض تثمين موارده البشرية نتائج كبيرة، وبالنسبة لتثمين الموارد البشرية فإن المتوسط الحسابي متساوي بين الموظفين الذكور والإناث حيث بلغ 2.50 وهذا يدل على أن الموظفين سواء إناث أو ذكور يتفقون أن هناك تثمين لمجهوداتهم في المركز، والجدول الموالي يعرض الفروق في متغيرات الدراسة حسب الجنس.



## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في تثمين الموارد البشرية بمركز

### البحر العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة

الجدول رقم(32):نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.235	1.420	0.880 0.619	1 176 177	0.880 108.993 109.872	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تقييم المهارات
0.969	0.002	0.001 0.707	1 176 177	0.001 124.493 124.494	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تثمين الموارد البشرية
0.248	1.341	0.923 0.688	1 176 177	0.923 121.157 122.080	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	نتائج تثمين الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من الجدول أعلاه و باستخدام اختبار ANOVA نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول المحاور الثلاث للدراسة تعزى للجنس بحيث نلاحظ أن مستوى الدلالة لكل متغيرات الدراسة كان أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، بحيث بلغ 0.235 بالنسبة لمتغير تقييم المهارات و 0.969 بالنسبة لتثمين الموارد البشرية و 0.248 بالنسبة لنتائج تثمين الموارد البشرية.

#### 8-2- نتائج اختبار الفروق في إجابات مفردات الدراسة التي تعزى لمتغير السن:

ويعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي لكل متغيرات الدراسة بالتفصيل حسب السن:

الجدول رقم (33): تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب السن.

السن	تقييم المهارات	تثمين الموارد البشرية	نتائج تثمين الموارد البشرية
أقل من 30 سنة	2.7742 0.61696	2.6129 0.80322	2.6452 0.75491
من 30-40 سنة	2.5367 0.80423	2.5138 0.83461	2.5000 0.81933
من 41-50 سنة	2.4571 0.87759	2.3714 0.91026	2.2286 0.91830
أكثر من 50 سنة	3.0000 0.00000	2.6667 0.57735	2.3333 0.57735

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال الجدول رقم(33) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتقييم المهارات أعلى حسب وجهة نظر الموظفين البالغ عمرهم (أكثر من 50 سنة) و (أقل من 30 سنة ) حيث بلغ المتوسط الحسابي على التوالي: 3.00 و 2.77 مقارنة بالفئتين (من 30-40 سنة) و(من 41-50 سنة) اللتان بلغ المتوسط الحسابي لهما على التوالي

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بمركز

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة

2.53 و 2.46 وهو في مجمله يدل على أن الموظفين متأكدين بأن المركز يقوم بتقييم مهاراتهم بكفاءة وفعالية، كذلك بالنسبة لتثمين الموارد البشرية فإن المتوسط الحسابي للفئتين (أقل من 30 سنة) و(أكثر من 50 سنة) عالي بحيث بلغ على التوالي: 2.61 و 2.66 مقارنة بالفئتين (من 30-40 سنة) و(من 41-50 سنة) حيث كان المتوسط الحسابي لهما على التوالي: 2.37 و 2.51 وهذا ما يدل على أن الموظفين متأكدين بأن المركز يقوم بتثمين قدراتهم ومجهوداتهم وهذه النظرة تتفاوت بين الفئات العمرية، وبالنسبة للمتوسط الحسابي لنتائج تثمين الموارد البشرية نلاحظ أنه أعلى من وجهة نظر الفئتين (أقل من 30 سنة) و(من 30-40 سنة) بحيث بلغ على التوالي: 2.64 و 2.50 ، مقارنة بالفئتين (من 41-50 سنة) و(أكثر من 50 سنة) التي كان المتوسط الحسابي لهما على التوالي 2.22 و 2.33، والجدول الموالي يعرض الفروق في متغيرات الدراسة حسب السن. الجدول رقم(34): نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير السن.

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.275	1.303	0.805 0.618	3 174 177	2.414 107.458 109.872	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تقييم المهارات
0.680	0.504	0.357 0.709	3 174 177	1.072 123.422 124.494	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تثمين الموارد البشرية
0.207	1.534	1.048 0.684	3 174 177		بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	نتائج تثمين الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

باستخدام اختبار ANOVA ومن الجدول أعلاه نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول المحاور الثلاث للدراسة تعزى للسن بحيث نلاحظ أن مستوى الدلالة لكل متغيرات الدراسة كان أكبر من مستوى الدلالة 0.05، بحيث بلغ 0.275 بالنسبة لمتغير تقييم المهارات و 0.680 بالنسبة لمتغير تثمين الموارد البشرية و 0.207 بالنسبة لنتائج تثمين الموارد البشرية.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بمركز

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة

8-3- نتائج اختبار الفروق في إجابات مفردات الدراسة التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي:

ويعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي لكل متغيرات الدراسة بالتفصيل حسب المستوى التعليمي:  
الجدول رقم(35):تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	تقييم المهارات	تثمين الموارد البشرية	الموارد البشرية	نتائج تثمين الموارد البشرية
متوسط	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	3.0000 0.0000	3.0000 0.0000	3.0000 0.0000
ثانوي	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	2.7778 0.66667	2.4444 0.88192	2.0000 1.0000
تكوين مهني	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	2.5217 0.84582	2.3913 0.94094	2.4565 0.89077
جامعي	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	2.5464 0.79995	2.5071 0.83534	2.4786 0.81768

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال الجدول رقم(35) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتقييم المهارات عالٍ حسب وجهة نظر كافة الموظفين بمختلف مستوياتهم التعليمية: المتوسط، الثانوي، التكوين المهني والجامعي حيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي: 3.000، 2.77، 2.52، 2.54 وهو ما يدل على أن كافة الموظفين بالمركز وباختلاف مستوياتهم التعليمية يخضعون لتقييم مهاراتهم، كذلك المتوسط الحسابي لتثمين الموارد البشرية فهو في مستوى عالٍ حيث بلغ 3.00 بالنسبة للمستوى المتوسط، 2.50 للمستوى الجامعي، 2.44 للمستوى الثانوي، 2.39 بالنسبة لمستوى التكوين المهني وهو ما يدل على أن كافة الموظفين متأكدين بأن المركز يقوم بتثمين قدراتهم ومجهوداتهم، وبالنسبة للمتوسط الحسابي لنتائج تثمين الموارد البشرية نجده عالٍ عند المستويات التالية: متوسط، تكوين مهني، جامعي بحيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي: 3.00، 2.45، 2.47 مقارنة بالمستوى الثانوي الذي بلغ المتوسط الحسابي له 2.00 وهو ما يدل على أن هذه الفئة غير متأكدة من أن لتثمين الموارد البشرية نتائج، والجدول الموالي يعرض الفروق في متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في تثمين الموارد البشرية بمركز

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة

الجدول رقم(36): نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.456	0.873	0.543 0.622	3 174 177	1.629 108.243 109.872	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تقييم المهارات
0.468	0.851	0.600 0.705	3 174 177	1.801 122.693 124.494	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تثمين الموارد البشرية
0.148	1.807	1.229 0.680	3 174 177	3.688 118.392 122.080	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	نتائج تثمين الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول المحاور الثلاث للدراسة تعزى للمستوى التعليمي، بحيث بلغ 0.456 بالنسبة لمتغير تقييم المهارات و 0.468 بالنسبة لتثمين الموارد البشرية و 0.148 بالنسبة لنتائج تثمين الموارد البشرية.

4-8- نتائج اختبار الفروق في إجابات مفردات الدراسة التي تعزى لمتغير الشهادات المتحصل

عليها:

وبعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي لكل متغيرات الدراسة بالتفصيل حسب الشهادات المتحصل عليها:  
الجدول رقم(37):تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب الشهادات المتحصل عليها.

الشهادات المتحصل عليها	تقييم المهارات	تثمين الموارد البشرية	الموارد البشرية	نتائج تثمين الموارد البشرية
تقني سامي	2.5109 0.81982	2.3043 0.93973	2.5387 0.89845	
ليسائس	2.6667 0.73030	2.6667 0.73030	2.5000 0.80623	
مهندس	2.6087 0.78272	2.6087 0.78272	2.7391 0.61919	
ماستر-ماجستير	2.5652 0.79016	2.5217 0.83329	2.4493 0.84516	
دكتوراه	2.1429 1.06904	2.4286 0.97590	2.0714 0.93223	
غير ذلك	2.8333 0.57735	2.7500 0.62158	2.6667 0.77850	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم المهارات في ترمين الموارد البشرية بمركز

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة

من خلال الجدول رقم(37) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتقييم المهارات عالٍ حسب وجهة نظر الحاملين للشهادات التالية: تقني سامي، ليسانس، مهندس، ماستر/ماجستير، غير ذلك بحيث كانت المتوسطات الحسابية على التوالي: 2.51، 2.66، 2.60، 2.56، 2.83 مقارنة بفئة الحاملين لشهادة الدكتوراه التي بلغ متوسطها الحسابي 2.14 وهو ما يدل على أن هذه الفئة غير مقتنعة بالتقييم الذي تلقاه في المركز، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لتثمين الموارد البشرية فهو في مستوى عالٍ من وجهة نظر كافة المستويات: تقني سامي، ليسانس، مهندس، ماستر/ماجستير، دكتوراه، غير ذلك، بحيث بلغت المتوسطات الحسابية لها على التوالي: 2.30، 2.66، 2.60، 2.52، 2.42، 2.75، وهو ما يدل على أن الموظفين متأكدين بأن المركز يقوم بتثمينهم ومحاولة الحفاظ عليهم، وبالنسبة للمتوسط الحسابي لنتائج تثمين الموارد البشرية نجده عالٍ عند المستويات التالية: تقني سامي، ليسانس، مهندس، ماستر/ماجستير، غير ذلك بحيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي: 2.53، 2.50، 2.73، 2.44، 2.66 مقارنة بمستوى الدكتوراه فقد بلغ المتوسط الحسابي له 2.07 وهو ما يدل على أن هذه الفئة غير متأكدة من أن لتثمين الموارد البشرية نتائج تعود على الفرد والمركز، والجدول الموالي يعرض الفروق في متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي، والجدول الموالي يعرض الفروق في متغيرات الدراسة حسب الشهادات المتحصل عليها.

الجدول رقم(38): نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير الشهادات المتحصل عليها.

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.550	0.802	0.500 0.624	5 172 177	2.502 107370 109.872	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تقييم المهارات
0.435	0.974	0.686 0.704	5 172 177	3.429 121.066 124.494	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تثمين الموارد البشرية
0.350	1.123	0.772 0.687	5 172 177	3.860 118.220 122.080	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	نتائج تثمين الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

باستخدام اختبار ANOVA ومن الجدول رقم (38) نلاحظ أن مستوى الدلالة لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول المحاور الثلاث للدراسة تعزى للشهادات المتحصل عليها، بحيث بلغ 0.550 بالنسبة لمتغير تقييم المهارات و 0.435 بالنسبة لتثمين الموارد البشرية و 0.350 بالنسبة لنتائج تثمين الموارد البشرية.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم المهارات في ترمين الموارد البشرية بمركز

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة

8-5- نتائج اختبار الفروق في إجابات مفردات الدراسة التي تعزى لمتغير طبيعة المنصب:

ويعرض الجدول التالي المتوسط الحسابي لكل متغيرات الدراسة بالتفصيل حسب طبيعة المنصب:  
الجدول رقم(39):تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب طبيعة المنصب.

طبيعة المنصب	تقييم المهارات	تثمين البشرية	الموارد البشرية	نتائج تثمين الموارد البشرية
باحث	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	2.5402 0.81490	2.5172 0.83335	2.4540 0.83399
إطار	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	2.5278 0.84468	2.5278 0.84468	2.3750 0.86499
العمال المهرة	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	2.5600 0.76811	2.4800 0.87178	2.6800 0.74833
العمال المنفذون	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	2.7167 0.66544	2.4667 0.86037	2.4500 0.85450

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.  
من خلال الجدول رقم(39) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتقييم المهارات عالٍ حسب وجهة نظر كافة الموظفين بمختلف طبيعة مناصبهم: باحثين، إطارات، عمال مهرة، عمال تنفيذيين التي كانت متوسطاتهم الحسابية على التوالي: 2.54، 2.52، 2.56، 2.71 وهو ما يدل على أن كافة الموظفين بالمركز يخضعون لعملية تقييم مهاراتهم، كذلك المتوسط الحسابي لتثمين الموارد البشرية فهو في مستوى عالٍ حيث بلغ 2.52 بالنسبة للإطارات، 2.51 بالنسبة للباحثين، 2.48 للعمال المهرة و 2.46 بالنسبة للعمال التنفيذيين وهو ما يدل على أن كافة الموظفين متأكدين بأن المركز يولي لهم أهمية كبيرة، كذلك بالنسبة للمتوسط الحسابي لنتائج تثمين الموارد البشرية الذي بلغ مستويات عالية بالنسبة لكافة طبيعة المناصب المتوفرة في المركز سواء الباحثين، الإطارات، العمال المهرة أو العمال التنفيذيين على التوالي: 2.45، 2.37، 2.68، 2.45 وهو ما يدل على أن الموظفين في المركز على ثقة بأن لتثمين الموارد البشرية نتائج إيجابية تعود على الفرد والمركز معاً، والجدول الموالي يعرض الفروق في متغيرات الدراسة حسب طبيعة المنصب.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في تثمين الموارد البشرية بمركز

### البحرث العلمى والتقنى للمناطق الجافة- عمر البرناوى - بسكرة

الجدول رقم(40): نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق التى تعزى لمتغير طبيعة المنصب.

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.739	0.420	0.263 0.627	3 174 177	0.789 109.083 109.872	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تقييم المهارات
0.988	0.043	0.030 0.715	3 174 177	0.091 124.403 124.494	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تثمين الموارد البشرية
0.552	0.552	0.487 0.693	3 174 177	1.461 120.619 122.080	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	نتائج تثمين الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول المحاور الثلاث للدراسة تعزى لطبيعة المنصب، بحيث بلغ 0.739 بالنسبة لمتغير تقييم المهارات و 0.988 بالنسبة لمتغير تثمين الموارد البشرية و 0.552 بالنسبة لنتائج تثمين الموارد البشرية.

#### 8-6- نتائج اختبار الفروق في إجابات مفردات الدراسة التي تعزى لمتغير الأقدمية:

ويعرض الجدول الآتي المتوسط الحسابي لكل متغيرات الدراسة بالتفصيل حسب الأقدمية:

الجدول رقم (41): تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب الأقدمية.

الأقدمية	تقييم المهارات	تثمين الموارد البشرية	نتائج تثمين الموارد البشرية
أقل من 5 سنوات	2.6176 0.75510	2.5490 0.81602	2.4804 0.82631
من 5-9 سنوات	2.5417 0.81973	2.5167 0.83345	2.5250 0.79418
من 10-14 سنة	2.3333 0.89974	2.2000 1.01419	2.1333 0.99043
من 15-19 سنة	/	/	/
20 سنة وأكثر	3.0000 0.00000	2.0000 0.00000	3.0000 0.00000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بمركز

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بكرة

من خلال الجدول رقم(41) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتقييم المهارات عالٍ حسب وجهة نظر كافة الموظفين بمختلف فترة خدمتهم في المركز، بحيث بلغ 3.00 بالنسبة لفئة (20 سنة وأكثر)، 2.61 بالنسبة لفئة (أقل من 5 سنوات)، 2.54 بالنسبة لفئة (5-9 سنوات) و 2.33 لفئة (10-14 سنة) وهو ما يدل على أن موظفي المركز يخضعون لعملية التقييم على حد سواء، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لتثمين الموارد البشرية فهو عالي بالنسبة للفئتين (أقل من 5 سنوات) و (5-9 سنوات) بحيث بلغ على التوالي: 2.54، 2.51 مقارنة بالفئتين (10-14) و (20 سنة وأكثر) التي بلغت متوسطاتها الحسابية على التوالي: 2.20، 2.00 وهو ما يدل على أن هاتين الفئتين غير متأكدتين أن المركز يقوم بتثمين مجهوداتهم، كذلك بالنسبة للمتوسط الحسابي لنتائج تثمين الموارد البشرية فنجده عالٍ بالنسبة للفئات التالية: (أقل من 5 سنوات)، (5-9 سنوات) و (20 سنة وأكثر) التي بلغت متوسطاتها الحسابية على التوالي: 2.48، 2.52، 3.00 مقارنة بالفئة (10-14 سنة) التي بلغ متوسطها الحسابي 2.13 وهو ما يدل بأنها غير متأكدة بأن لتثمين الموارد البشرية نتائج، والجدول الموالي يعرض الفروق في متغيرات الدراسة حسب الأقدمية.

الجدول رقم(42):نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير الأقدمية.

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.555	0.697	0.435	3	1.305	بين المجموعات	تقييم المهارات
		0.624	174	108.567	داخل المجموعات	
			177	109.872	المجموع	
0.454	0.878	0.619	3	1.856	بين المجموعات	تثمين الموارد البشرية
		0.705	174	122.638	داخل المجموعات	
			177	124.494	المجموع	
0.371	1.051	0.724	3	2.173	بين المجموعات	نتائج تثمين الموارد البشرية
		0.689	174	119.907	داخل المجموعات	
			177	122.080	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة. باستخدام اختبار ANOVA ومن الجدول الموضح أعلاه تبين أن مستوى الدلالة لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول المحاور الثلاث للدراسة تعزى للأقدمية، بحيث بلغ 0.555 بالنسبة لمتغير تقييم المهارات و 0.454 بالنسبة لتثمين الموارد البشرية و 0.371 بالنسبة لنتائج تثمين الموارد البشرية.

من خلال النتائج الواردة في الجداول أعلاه نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مفردات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الشهادات المتحصل عليها، طبيعة المنصب، الأقدمية) بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة.



المطلب الرابع: تحليل نتائج المقابلة.

وقد وجهت هذه المقابلة لجميع عاملات النظافة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، وهذا نظرا لخصوصية هذه الفئة في المركز، وعلى اعتبار عينة الدراسة هي عينة حصر شامل ورغبة منا في عدم إهمال أي عنصر من عناصر المركز لذلك قمنا بإجراء مقابلة لكل عاملة على حدى، وقد بلغ عدد عاملات النظافة في مركز البحث العلمي والتقني 7 عاملات، ولقد تضمنت هذه المقابلة 21 سؤال تمس مختلف جوانب موضوع الدراسة) انظر الملحق رقم(04))، وقد كانت إجابات العاملات في المركز كمايلي:

1- هل تخضع للتقييم والمراقبة من قبل رئيسك المباشر؟

من خلال الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن ما نسبته 57.15% ترى بأنها غالبا ما تخضع للتقييم، في حين أن ما نسبته 42.85% ترى بأنها أحيانا ما تخضع للتقييم.

2- هل تعرف المعايير التي تقيم على أساسها؟

لقد أكدت ما نسبته 57.15% من المستجوبات بأنها تعرف المعايير التي تقيم على أساسها، في حين أن النسبة المتبقية لا تعرف معايير التقييم.

3- هل تعرف الفترة التي تقيم خلالها؟

من خلال الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن 28.57% ترى بأنها نادرا ما تعرف فترة التقييم ، ونفس النسبة ترى بأنها أحيانا ما تعرف الفترة التي تقيم خلالها، في حين أن ما نسبته 42.85% ترى بأنها غالبا ما تعرف فترة التقييم التي تقيم خلالها.

4- هل يتم اطلاعك على نتائج تقييمك؟

لقد كانت إجابات المستجوبات حول مدى اطلاعهن على نتائج تقييمهن كما يلي: نسبة 28.57% كانت إجابتهن بنعم، في حين أن نسبة 71.42% كانت إجابتهن بلا.

5- هل تناقش وتطعن نتائج تقييمك؟

لقد أجمعت المستجوبات أي ما نسبته 100% بأنهن لا يمكنهن الطعن في نتائج تقييمهن.

6- هل أنت راضي عن نتائج تقييمك؟

وتمثلت الإجابة حول سؤال مدى رضا العاملات عن نتائج تقييمهن كمايلي: 71.42% كانت إجابتهن بنعم، في حين كانت إجابة ما نسبته 28.57% بلا.

7- في رأيك ما هي المجالات الأكثر استخداما لنتائج التقييم؟

فيما يخص الإجابة عن هذا السؤال حول الاستخدام الأكثر لنتائج التقييم ومن بين الخيارات المطروحة جاء الاعتراف بأكبر نسبة قدرت بـ: 85.71%، يليها التحفيز بنسبة 14.28%.

8- هل تفوض لك الإدارة الصلاحيات اللازمة لانجاز المهام الخاصة بعملك؟

صرحت 42.85% من المستجوبات بأنهن غالبا ما تفوض لهن الإدارة الصلاحيات والمسؤوليات، في حين أن ما نسبته 28.57% ترى بأنهن أحيانا ما تفوض لهن الصلاحيات، ونفس النسبة ترى أن نادرا ما تفوض لهن الصلاحيات.

9- هل تثق الإدارة بقدراتك على انجاز المهام الموكلة لك؟

وقد كانت إجابات المستجوبات حول مدى ثقة المركز بقدراتهن في انجاز المهام الموكلة إليهن كما يلي: 57.14% كانت إجابتهن بأن المركز يثق بقدراتهن على انجاز المهام، في حين أن ما نسبته 42.86% كانت إجابتهن بأن المركز لا يثق بقدراتهن.

10- هل يقوم المركز بمكافآتكم على أعمالكم المميزة؟

لقد أكدت كافة المستجوبات أي بنسبة 100% بأن المركز لا يقدم لهن مكافآت عن أعمالهن المميزة.

11- هل المركز عادل في منح المكافآت؟

وقد كانت إجابات المستجوبات حول هذا السؤال كما يلي: ما نسبته 42.86% كانت إجابتهن بنعم، في حين أن ما نسبته 57.14% كانت إجابتهن بلا.

12- هل يتم الاعتراف بمجهوداتك وشكرك عليها؟

من خلال الإجابات المتحصل عليها من المستجوبات حول هذا السؤال نلاحظ أن ما نسبته 28.57% ترى بأنها غالبا ما يتم الاعتراف بمجهوداتهن وشكرهن عليها، في حين أن نسبة 57.14% ترى بأنها أحيانا ما يتم شكرهن والاعتراف بمجهوداتهن، في حين ما نسبته 14.28% ترى بأنه نادرا ما يتم شكرهن والاعتراف بمجهودهن.

13- هل يقوم رئيسك بمدحك والثناء على عملك؟

من خلال إجابات المستجوبات نلاحظ أن ما نسبته 28.57% ترى بأنها غالبا ما يقوم رئيسها بمدحها والثناء عليها، في حين أن نسبة 57.14% ترى بأنها أحيانا ما يتم مدحها والثناء عليها، في حين ما نسبته 14.28% ترى بأنه نادرا ما يتم مدحها والثناء على أعمالها.

14- هل تحصلت على فرص للتكوين؟

لقد أجمعت كافة المستجوبات أي بنسبة 100% بأن المركز لا يقوم بتكوين عاملي النظافة.

15- هل أنت راضي بعملك في المركز؟

صرحت 85.71% من المستجوبات بأنهن راضيات عن العمل في المركز، في حين أن ما نسبته 14.28% ترى بأنها غير راضية عن عملها في المركز.

16- هل تشعر بملل أو ضيق من عملك؟

الإجابة على هذا السؤال جاءت كالآتي: 57.14 % ترى بأنها نادرا ما تشعر بضيق أو ملل، في حين أن ما نسبته 42.85% ترى بأنها أحيانا ما تشعر بضيق أو ملل.

17- هل أنت مرتبط بالمركز؟

والملاحظ من خلال الإجابات المتحصل عليها أن ما نسبته 71.42 % ترى بأنها مرتبطة بالمركز، في حين أن ما نسبته 28.57 % ترى بأنها مرتبطة به نوعا ما.

18- هل أنت مستعد لبذل المزيد من الجهود للعمل على نجاح المركز؟

والملاحظ من خلال الإجابات المتحصل عليها أن كافة الإجابات أي بنسبة 100 % ترى بأنها مستعدة لبذل المزيد من الجهود للعمل على نجاح المركز.

19- هل تحرص على استغلال موارد المركز أحسن استغلال؟

والملاحظ من خلال الإجابات المتحصل عليها أن المستجوبات أجمعن أي بنسبة 100 % أنهن غالبا ما تحرص على استغلال موارد المركز أحسن استغلال.

20- هل تعمل على تنفيذ التعليمات بدقة؟

ونلاحظ من خلال الإجابات المتحصل عليها أن كافة الإجابات أي ما نسبة 100 % غالبا ما تعمل على تنفيذ التعليمات بدقة.

21- هل تبذل أقصى جهودك للحفاظ على سمعة المركز؟

والملاحظ من خلال الإجابات المتحصل عليها أن كافة الإجابات أي بنسبة 100 % غالبا ما تبذل أقصى جهودها للحفاظ سمعة المركز.

وبصفة عامة من خلال الإجابات المتحصل عليها من المقابلة التي أجريت مع عاملات النظافة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة نجد أنه:

- ✓ يتم تقييمهن، ويعرفن المعايير التي يتم تقييمهن على أساسها؛
- ✓ يتم تمكينهن بما يتلائم مع قدراتهن؛
- ✓ المركز يعترف بمجهوداتهن ويشكرهن عليها؛
- ✓ لا يتم منح مكافآت لهذه الفئة، كما أنهن لا تتم ترقيتهن؛
- ✓ لا يحصلن على فرص للتكوين؛
- ✓ راضيات عن عملهن بالمركز؛
- ✓ يكنن ولاء للمركز؛
- ✓ يحرصن دوما على تحسين أدائهن وبالتالي تحسين أداء المركز؛
- ✓ يحرصن دائما على إكساب المركز ميزة تنافسية.

### المبءء الخامس: تفسير نتائج الدراسة.

لقد ركزت دراستنا الحالية على إيجاد العلاقة بين تقييم المهارات وتئمين الموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا على اعتبار أن عملية تقييم المهارات تلعب دور كبير فى عملية تئمين الموارد البشرية من خلال ما توفره من نتائج تستعملها المؤسسة فى اتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف الأساليب المعتمدة لتئمين الموارد البشرية وما ينتج على هذه العملية من نتائج تعود على الفرد وعلى المؤسسة، وخلال هذا المبءء سنحاول تقديم تفسير لنتائج الدراسة التى قمنا بها فى مركز البءء العلمى والتقنى للمناطق الجافة بسكرة.

### المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

فى هذا المطلب سنحاول تفسير مختلف نتائج تقييم متغيرات الدراسة التى قمنا بها.

**1- متغير تقييم المهارات:** من النتائج المتحصل عليها فى الدراسة الحالية والمتعلقة بمتغير تقييم المهارات نجد أن مركز البءء العلمى والتقنى يمتلك نظام فعال لتقييم مهارات موظفيه، ومن الأسباب التى تدفع الباحثة لاعتقاد ذلك ما يلى:

أ- فىما يخص عملية تقييم المهارات ترى الباحثة أن فعاليتها تكمن فى تحقق العناصر التالية:

- ✓ وضوح القوانىن والإجراءات المطبقة فى عملية تقييم مهارات الموظفين بالمركز؛
- ✓ كافة الموظفين بالمركز لديهم العلم المسبق بالمعايير المستخدمة فى عملية التقييم مما يجعل نظام تقييم المهارات المطبق فى المركز يتميز بالمصداقية والشفافية؛
- ✓ وجود وصف دقيق لمختلف الطرق المستعملة فى التقييم بالمركز.

ب- أما فىما يخص نتائج عملية التقييم فإن الباحثة ترى بأن ما يجعل هذه النتائج ذات مصداقية عالية هى الأسباب التالية:

- ✓ كفاءة الفرد الذى يقوم بعملية التقييم؛ فهذا الشخص يتميز بالعدالة والنزاهة وعدم التحيز والتميز بين الموظفين فى المركز؛
- ✓ اطلاع الموظفين فى المركز على نتائج تقييمهم وإتاحة الفرصة لهم لمعرفة فىما تستخدم هذه النتائج؛
- ✓ كشف نقاط القوة والضعف فى مهارات كل فرد داخل المركز وهذا بغية تعزيز وتطوير نقاط القوة، وتلافى نقاط الضعف، وهذا من خلال التعرف على مختلف المهارات التى يمتلكها كل فرد عامل بالمركز، بالإضافة إلى التعرف على المهارات التى يحتاجها لأداء أعماله على أحسن وجه فى المنصب الذى يشغله.

البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- عمر البرناوي- بسكرة

2- متغير ترمين الموارد البشرية: من النتائج المتحصل عليها في الدراسة الحالية والمتعلقة بمتغير ترمين الموارد البشرية نجد أن مركز البحث العلمي والتقني يعمل على ترمين موارد البشرية بغية الحفاظ عليها من التسرب، وما يدفع لقول ذلك مايلي:

أ- فيما يخص تمكين المركز لموظفين ترى الباحثة أن السبب يعود إلى:

✓ امتلاك موظفي المركز لمعارف، خبرات ومهارات تؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية مما يسمح للإدارة بتمكينهم للقيام بكافة الأعمال المنوطة به دون التدخل في طريقة تأديتها، وتفويضهم السلطات اللازمة للقيام بذلك؛

✓ للمركز الثقة الكاملة بموظفيه وبقدرتهم على انجاز مهامهم وهو ما يؤدي بالإدارة لمنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم التي يقومون بها.

✓ إظهار مدى أهمية المورد البشري داخل المركز من خلال منحهم الحرية الكافية لأداء المهام.

ب- أما فيما يخص عملية ترقية المركز لموظفيه فيرجع السبب إلى:

✓ امتلاك موظفي المركز للمعارف والمهارات المطلوبة التي تؤهلهم لشغل مناصب أعلى، مما يساعدهم على التدرج في السلم الوظيفي وتطوير مساهم المهني؛

✓ التزام المركز بالإجراءات والقوانين فيما يخص عملية الترقية مما يمنح الفرصة لكافة الموظفين للترقية، بمعنى أن عملية الترقية في المركز تتم بطريقة عادلة وموضوعية حسب ما ينص عليه القانون.

ت- بينما فيما يخص عملية توزيع المركز للمكافآت على موظفيه في اعتقادنا يرجع للأسباب التالية:

✓ تمتع موظفي المركز بالمعارف والمهارات التي تؤهلهم لأداء الأعمال بطريقة مميزة مما يؤدي بالإدارة لمنحهم المكافآت التي يستحقونها على هذه الأعمال؛

✓ اعتماد المركز لنظام عادل وموضوعي لتوزيع المكافآت يسمح للموظفين ببذل أقصى مجهوداتهم وقدراتهم لتحصيل مكافآت على أعمالهم، وبالتالي فالموظفين في المركز يعملون على هذا الأساس.

ث- بينما فيما يخص عملية الاعتراف بالعاملين في المركز فنرجح السبب إلى مايلي:

✓ تمتع موظفي المركز بقدرات ومهارات تساعدهم على انجاز الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة مما تجعلهم محل إشادة وثناء من قبل رؤسائهم؛

✓ بذل موظفي المركز لمجهودات متميزة مما يساهم في الاعتراف بهذه المجهودات والاعتراف بهم كأفراد قادرين على أداء المهام بفعالية وتميز؛

✓ رغبة المركز في إظهار مدى أهمية موارده البشرية باعتبارهم مورد لا غنى عنه من خلال شكرهم وتقدير مجهوداتهم.

البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بكرة

ج- بينما فيما يخص عملية تكوين العاملين بالمركز فالباحثة ترى أن الأسباب تعود لمايلي:

- ✓ منح كافة الموظفين بالمركز الفرصة للحصول على الدورات التكوينية بناءا على نتائج التقييم التي يقوم بها دوريا، بالإضافة إلى انجازاتهم داخل المركز، وهذا بغية تعزيز وتطوير المهارات التي يحوزونها، بالإضافة إلى القضاء على العجز المسجل في المهارات التي تنقصهم؛
- ✓ مساهمة التكوين في تعزيز وتطوير مهارات الموارد البشرية مما يجعل المركز يعتمد عليه بشكل كبير بغية زيادة الرصيد المعرفي والمهاراتي لموظفيه.

3- متغير نتائج تثمين الموارد البشرية: من النتائج المتحصل عليها في الدراسة الحالية والمتعلقة بمتغير

نتائج تثمين الموارد البشرية نجد أن مركز البحث العلمي والتقني ومن خلال عملية التثمين التي يقوم بها فيما يخص موارده البشرية فإن ذلك يعود بنتائج سواء كان على الموارد البشرية أنفسهم أو على المركز، ويرجع ذلك في اعتقاد الباحثة إلى:

أ- فيما يخص وجود الرضا الوظيفي لدى موظفي مركز البحث العلمي والتقني يرجع في اعتقادنا إلى:

- ✓ حرص موظفي المركز على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة بالموازاة مع تحقيق الأهداف الشخصية لهم؛
- ✓ عدم شعور موظفي مركز البحث بالملل أو الضيق أثناء تأديتهم لمهامهم، وإيجادهم المتعة الكبيرة فيما يقومون به من أعمال.

ب- أما فيما يخص وجود الولاء لدى موظفي المركز يرجع في اعتقاد الباحثة للأسباب التالية:

- ✓ استعداد موظفي المركز لبذل المزيد من المجهودات وزيادة ساعات العمل لإنجاح عمل المركز وإنهاء مهامهم في الوقت المناسب؛
- ✓ الاهتمام كثيرا بمستقل المركز ومحاولة تطويره؛
- ✓ شعور موظفي المركز بارتباط داخلي تجاه المركز، وتفضيل بعض موظفي المركز العمل في المركز على العمل في مكان آخر ولو بوجود مغريات كثيرة، واعتزازهم بالعمل فيه.

ت- بينما فيما يخص رغبة موظفي المركز في تحسين أدائه فيرجع السبب في اعتقادنا لـ:

- ✓ تقديم الموظفين في المركز لمجهودات جبارة لانجاز الأعمال بجودة عالية بغية تحسين مستوى أداء المركز؛
- ✓ حرص موظفي المركز على استغلال الموارد المتاحة لهم لانجاز أعمالهم أحسن استغلال؛
- ✓ العمل على تقديم الآراء والاقتراحات الرامية إلى تطوير عمل المركز في الوقت المناسب.

البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بكرة

ث- فيما يخص سعي موظفي المركز لتحقيق ميزة تنافسية له فيرجع السبب في اعتقادنا لـ:

- ✓ بذل موظفي المركز لأقصى الجهود للمحافظة على سمعة المركز بين أقرانه؛
- ✓ حرص موظفي المركز على تنفيذ التعليمات المتعلقة بالخطط والسياسات بدقة متناهية؛
- ✓ حرص موظفي المركز على تقديم البحوث المطلوبة منهم بسرعة وفي أجالها؛
- ✓ الحرص على تقديم بحوث ذات جودة عالية تليق بمستوى المركز.

المطلب الثاني: تفسير نتائج الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

1- متغير الجنس: توصلت الدراسة الحالية إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مفردات

عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وترى الباحثة أن السبب يعزى إلى كون مركز البحث العلمي والتقني يعتمد على التقييم العادل والموضوعي بعيدا عن التحيز والتمييز بين الذكر والأنثى، كما أن عملية التثمين تتم بكل مصداقية وشفافية اعتمادا على معايير واضحة متعارف عليها من قبل كافة الموظفين سواء ذكور أو إناث.

2- متغير السن: توصلت الدراسة الحالية إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مفردات عينة

الدراسة تعزى لمتغير السن، وترى الباحثة أن السبب قد يرجع إلى كون أغلبية عينة الدراسة هي موظفين تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة حيث كانت نسبتهم تقدر بـ: 61.2 %، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على تقارب أفكارهم فيما يخص متغيرات الدراسة.

3- متغير المستوى التعليمي: توصلت الدراسة الحالية إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات

مفردات عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وترى الباحثة أن السبب يرجع إلى أن المستويات التعليمية التي تم قبول أصحابها للعمل في مركز البحث العلمي والتقني تعد كافية لقيام أصحابها بالمهام والأعمال المنوطة بهم، سواء كانت هذه المهام إدارية، أو بحثية، أو ميدانية أو تقنية، نظرا لإخضاع كافة العاملين بمركز البحث العلمي والتقني دون استثناء وبغض النظر عن مستواهم التعليمي لدورات تدريبية تؤهلهم للقيام بكافة أعمالهم بكفاءة وفعالية.

4- متغير الشهادات المتحصل عليها: توصلت الدراسة الحالية إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

لإجابات مفردات عينة الدراسة تعزى لمتغير الشهادات المتحصل عليها، وترى الباحثة أن السبب يعود إلى معرفة كافة موظفي مركز البحث العلمي والتقني بعملية التقييم باختلاف شهاداتهم المتحصل عليها، ووعيهم بمدى أهمية عملية تقييم مهاراتهم، فكل موظفي المركز لديهم كافة المعلومات التي تحيط بعملية تقييم مهاراتهم من خلال تعرفهم على مختلف المعايير المستعملة في ذلك، فترة التقييم، الطرق المستخدمة في ذلك، بالإضافة إلى اطلاعهم على نتائج هذه العملية، ومعرفتهم فيما تستخدم هذه النتائج.

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة

5- متغير منصب العمل: توصلت الدراسة الحالية إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مفردات عينة الدراسة تعزى لمتغير منصب العمل، وترى الباحثة أن السبب يعود إلى كون مركز البحث العلمي والتقني يقوم بتقييم مهارات موظفيه بغض النظر عن طبيعة مناصبهم، فالكل في المركز يتم تقييمه سواء كان باحث، أو إطار، أو عامل مهاري، أو عامل تنفيذي، فالمركز يعامل كافة موظفيه بمساواة، فالكل له الحق في التمكين، الترقية، الحصول على مكافآت، الاعتراف بمجهوداته، التحصل على فرص التكوين.

6- متغير الأقدمية: توصلت الدراسة الحالية إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مفردات عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية، وترى الباحثة أن السبب قد يرجع لكون أغلبية موظفي مركز البحث العلمي والتقني ليس لديهم سنوات عمل طويلة فيه، فنجد أن ما نسبته 57.3% تقل فترة عملهم عن 5 سنوات، لذلك فهم يعاملوا بنفس الطريقة في عملية التقييم وكذا عملية التثمين، وترى الباحثة أنه لو كان هناك تفاوت في سنوات الخبرة لدى موظفي مركز البحث العلمي والتقني لربما كانت هناك فروقات جوهرية في إجاباتهم حول متغيرات الدراسة.

#### المطلب الثالث: تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

وسنحاول في هذا المطلب تفسير مختلف النتائج المتحصل عليها في اختبار فرضيات الدراسة.

#### الفرضية الرئيسية:

✓ **تقييم المهارات**----**تثمين الموارد البشرية:** لقد أكدت نتائج الدراسة الحالية على وجود علاقة قوية وموجبة بين تقييم المهارات وتثمين الموارد البشرية، ويفسر هذا بأن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة يتخذ مختلف القرارات المتعلقة بعملية تثمين موارده البشرية بالاعتماد على عملية تقييم مهاراتهم، وأن لنتائج تقييم المهارات مساهمة كبيرة في تثمين الموارد البشرية، فنقيّم المهارات المبني على الشفافية، العدالة والوضوح يتيح للموظفين بالمركز التعرف على نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، وتشخيص مختلف القدرات والمهارات التي يمتلكونها، والمركز عند تعرفه على مختلف القدرات والمهارات التي يمتلكها موظفوه يستطيع التعامل مع هذه المهارات، ففي حالة وجود المهارات يستعمل عدد من الأساليب من أجل تطويرها وتعزيزها وتثمينها، ومن أساليب التعزيز والتطوير نجد مثلا: التمكين الذي يسعى المركز من خلاله إلى تفويض موظفيه السلطات اللازمة لانجاز المهام المنوطة بهم، الثقة في قدرتهم على انجاز أعمالهم على أكمل وجه، منحهم الحق في اتخاذ القرارات الإدارية بناء على ما يمتلكونه من مهارات تسمح لهم بذلك، وفي الأخير تبني الأفكار التي يطرحونها والتي من شأنها أن تساهم في تطوير العمل، كما نجد الترقية التي يتم من خلالها نقل موظف من



### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بكرة

منصب لمنصب أعلى في حالة توفره على مهارات تفوق المهارات التي يتطلبها المنصب الحالي الذي يشغله، بالإضافة إلى منح المكافآت للأفراد الذين يمتلكون مهارات متميزة تسمح لهم بأداء أعمال مميزة عن غيرهم من الموظفين، وفي الأخير أسلوب الاعتراف الذي يعد أسلوب فعال لتطوير وتثمين المورد البشري فالمركز يستطيع من خلاله مدح الشخص المتميز الذي يمتلك مهارات متميزة تؤهله لأداء أعماله بكفاءة، وهو الأمر الذي يشجعه على بذل المزيد من الجهود كما يعزز ثقته بنفسه، هذه الأساليب في حالة وجود مهارات متميزة أما في حالة وجود عجز في مهارات الموظفين فإن المركز يتجه نحو تكوين موظفيه بغية تقليص العجز المعرفي والمهاراتي لديهم، وهذا من خلال إتباع برنامج تكويني فعال يتمثل في اعتماد المركز على دورات تكوينية، هذه الدورات يمكن أن تكون داخل المركز أو خارجه سواء في مراكز البحث المتعددة أو الجامعات داخل وخارج الوطن، وما يلاحظ أنه ومن خلال قيام المركز بعملية تثمين موارده البشرية فإن هذا الأمر تكون له آثار ونتائج تعود على المركز، ويمكن تقسيم هذه النتائج إلى نتيجتين: الأولى متعلقة بالمورد البشري وتتمثل في كسب رضا وولائه، الأمر الذي يشعر المورد البشرية داخل المركز بأنهم جزء لا يتجزأ منه مما يولد لديهم الرغبة في بذل المزيد من الجهود بغية إنجاح عمله، وإحساسهم بالفخر والاعتزاز بعملهم في المركز، أما النتيجة الثانية فهي متعلقة بالمركز وتتمثل في تحسين أداء المركز وتحقيق الميزة التنافسية له، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال: نشره العديد من البحوث سنوياً، معالجته العديد من القضايا من خلال الملتقيات التي يقوم بها، تفرد ببطبيعة البحوث التي يقوم بها وهذا باعتباره الوحيد المتواجد في المنطقة والذي يعمل على إجراء البحوث المتعلقة بالمناطق الجافة والشبه جافة، وامتلاك المركز لبراءات اختراع في مجال البحوث التي يقوم بها.

#### الفرضيات الفرعية:

✓ **تقييم المهارات** --- **تمكين العاملين:** إن لتقييم المهارات وعملية تمكين العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة علاقة قوية فقد أكدت نتائج الدراسة الحالية ذلك، ويفسر هذا بأن مركز البحث العلمي والتقني يتخذ القرارات المتعلقة بتمكين موظفيه بالاعتماد على عملية تقييم مهاراتهم، فالمركز يتيح لهم إمكانية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بعملية تقييم مهاراتهم من: معرفة معايير التقييم، المشاركة في عملية التقييم، معرفة فترة التقييم التي يتم خلالها تقييمهم وإطلاعهم على نتائج تقييمهم، من خلال تحديد مواطن القوة والضعف في مهاراتهم، مما يسمح له بالتعرف على أهم المهارات التي يمتلكها كل موظف والمتمثلة في مختلف القدرات التي يمتلكها الفرد والتي تؤهله لأداء المهام المنوطة به مثل: القدرة على مواجهة الضغوط العملية، الثقة في النفس، القدرة على التصرف بمرونة، القدرة على جعل الآخرين في وضعية مريحة، و القدرة على التوفيق بين الحياة العملية والحياة الشخصية، وهو ما يساعد المركز على

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بكرة

التعامل مع كل موظف على حدى من خلال تفويضهم السلطات اللازمة لانجاز المهام، منحهم المرونة الكافية للتصرف أثناء أداء المهام الموكلة لهم، الثقة في قدرتهم على انجاز أعمالهم على أكمل وجه، منحهم الحق في اتخاذ القرارات الإدارية بناء على ما يمتلكونه من مهارات تسمح لهم بذلك، وفي الأخير تبني الأفكار التي يطرحونها والتي من شأنها أن تساهم في تطوير العمل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه المقابلات التي قمنا بها مع عاملات النظافة بمركز البحث العلمي، بحيث أكد أن المركز يمنحهم الصلاحيات اللازمة لانجاز المهام المنوطة بهن وهو ما يسهل لهن أداء أعمالهن بكفاءة.

✓ **تقييم المهارات** --- **ترقية العاملين**: وقد أكدت نتائج الدراسة الحالية على وجود علاقة قوية بين تقييم المهارات وعملية ترقية العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، ويفسر ذلك بأن مركز البحث العلمي والتقني يعتمد في تربيته لموظفيه على التقييم العادل الموضوعي لمهارات موظفيه بعيدا عن أي تحيز أو علاقات شخصية، أي أنه يعتمد على معايير متعارف عليها فيما بين موظفيه، كما يعتمد على عدد من الطرق التي يسمح لموظفيه بالتعرف عليها، كما يسمح لهم بالاطلاع على نتائج تقييمهم ومعرفة فيما تستخدم نتائج تقييمهم، بالإضافة إلى السماح لهم بمناقشة نتائج تقييمهم، ومن خلال هذه العملية يتم وضع كل موظف في المكان المناسب له بحسب مهاراته المتوفرة عليها، ومن بين المهارات التي يمكن اكتشافها من خلال عملية تقييم المهارات التي يقوم بها المركز، القدرة على التحليل والتخطيط في حالة الموظفين الذين سوف تتم تربيته للمناصب الأعلى، بالإضافة إلى القدرة على الإبداع والمبادرة، القدرة على الاتصال الشفهي والتواصل مع الآخرين، الوعي بما يحدث حوله وبما يجب معرفته، وغيرها من القدرات التي لا بد من توفرها في الفرد العامل من أجل تربيته إلى منصب أعلى مما هو فيه.

✓ **تقييم المهارات** --- **توزيع المكافآت**: وأكدت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة قوية بين تقييم المهارات وعملية توزيع المكافآت في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، ونفسر ذلك بكون مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة يقوم بتوزيع المكافآت بناء على عملية تقييم المهارات التي يخضع موظفيه لها، فهذه العملية يتم من خلالها التعرف على مستوى مهارات كل فرد عامل بالمركز عن طريق تحديد مواطن القوة والضعف في مهاراته، من خلال التعرف على ما يمتلكونه من قدرات والمتمثلة في القدرة على: الابتكار، الإبداع، مواجهة الضغوط، الثقة بالنفس في الوصول إلى الأهداف المسطرة، وغيرها من القدرات، وبالتالي يستطيع المركز من خلالها منح المكافآت للأفراد الذين يمتلكون مهارات متميزة تسمح لهم بأداء أعمال مميزة عن غيرهم من الموظفين، وهو الأمر الذي يشجع الأفراد العاملين على تطوير مهاراتهم بشكل كبير بغرض الحصول على مكافآت مميزة وهو ما يسمح في الأخير إلى تحسين أداء الفرد العامل وبالتالي تحسين أداء المركز.

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة

✓ **تقييم المهارات**----الاعتراف بالعاملين: أكدت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة قوية بين تقييم المهارات وعملية الاعتراف بالعاملين في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، ونفس ذلك بأن مركز البحث العلمي والتقني يعتمد بشكل كبير على عملية تقييم مهارات موظفيه في الاعتراف بهم، فتقييم المهارات القائم على الشفافية والوضوح، العدل والموضوعية يتيح للموظفين بالمركز التعرف على نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، وتشخيص مختلف القدرات التي يمتلكوها، والمركز يعتمد بشكل كبير على هذه النتائج في الاعتراف بموظفيه كموارد ذات أهمية بالغة، لذلك فالمركز يولي الاعتراف اهتمام كبير ويستعمله بشكل كبير في تثمين موارده البشرية، من خلال منحهم مختلف أشكال الاعتراف من: شكرهم على العمل الذي يقومون به، منحهم شهادات التقدير والاعتراف، الثناء على أعمالهم المميزة أمام الجميع، مدح الشخص المتميز في عمله تشجيعا له على بذل المزيد من الجهود والمواصلة والمثابرة على ذلك وهو ما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويمنحهم القدرة على أداء مهامهم على أحسن وجه. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه المقابلات التي قمنا بها مع عاملات النظافة بمركز البحث العلمي، بحيث أكدن بأن المركز يقوم بمدحهن عند قيامهن بعملهن على أكمل وجه، كما يتم تقديم شهادات التقدير والاعتراف بمجهوداتهم.

✓ **تقييم المهارات**----**تكوين العاملين**: وقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية على وجود علاقة قوية بين تقييم المهارات وعملية تكوين العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، ويفسر ذلك بأن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة يحرص حرصا كبيرا على تطوير قدرات ومهارات موظفيه من خلال إخضاعهم للتكوين المستمر، وللقيام بعملية التكوين فإنه يعتمد بشكل كبير على عملية تقييم المهارات التي يستطيع من خلالها تحديد مواطن القوة بغية العمل على تعزيزها وتطويرها، ومواطن الضعف بغرض تلافيها والعمل على تطوير المهارات التي تعاني من عجز عن طريق عملية التكوين، وبناء على هذه النتائج المتحصل عليها من عملية تقييم المهارات فإنه يتم تحديد الاحتياجات التكوينية والأفراد المراد تكوينهم، تصميم البرنامج التكويني المتطابق مع الاحتياجات الفعلية للتكوينية، تحديد توقيت الدورات التكوينية مع الأخذ في الاعتبار كونها لا تعارض مع الدوام الرسمي للعمل، وضمان عدم تكرار محتوى الدورات التكوينية بغية الاستفادة القصوى من هذه الدورات، وخلال عملية التكوين يعمل المركز على تعزيز وتطوير مهارات موظفيه، بالإضافة إلى العمل على زيادة رصيدهم المعرفي وتقليص العجز المهاري لديهم وهو ما يؤدي إلى زيادة قدرتهم على أداء مهامهم وأعمالهم على أحسن وأكمل وجه.

### البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة

✓ **تتمين الموارد البشرية----**الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة: وقد أكدت نتائج الدراسة الحالية على وجود علاقة قوية بين تتمين الموارد البشرية ونتائج التتمين المتعلقة بالفرد والمتمثلة في الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ويفسر ذلك بأن مختلف ممارسات تتمين الموارد البشرية التي يقوم بها مركز البحث العلمي والتقني لها نتائج كبيرة على موظفيه، فالثقة التي يمنحها المركز لموظفيه وتفويضهم الصلاحيات لأداء المهام المنوطة بهم والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، التطبيق العادل والموضوعي للمعايير المتبعة في الترقية، مكافأتهم على أعمالهم المميزة، شكرهم والاعتراف بأعمالهم، والإنصاف في التكوين، كل هذه العوامل تؤدي بالمركز إلى كسب رضاهم وولائهم والمحافظة عليهم، وهو بهذه الممارسات يحقق الرضا الوظيفي لدى موظفيه من خلال القضاء على الملل والضيق في العمل، إبعادهم عن الضغوط الوظيفية التي يمكن التعرض لها، وإضفاء طابع المتعة في أداء الأعمال، كما أن هذه الممارسات تؤدي لكسب ولاء وانتماء الموارد البشرية بالمركز من خلال إشعارهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المركز، حثهم على بذل المزيد من الجهود بغية إنجاز عمل المركز، جعلهم ينظرون إلى المشكلات التي يواجهها المركز على أنها جزء من مشكلاتهم الشخصية، وفي الأخير العمل على جعلهم يعترفون ويفتخرون بعملهم في المركز. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه المقابلات التي قمنا بها مع عاملات النظافة بمركز البحث العلمي، بحيث أكدن بأنهن راضيات عن عملهن بالمركز وأنهن يكنن ولاء للمركز ويسعين دوماً إلى البحث عن نجاح المركز.

✓ **تتمين الموارد البشرية----**الأداء والميزة التنافسية للمؤسسة: وقد أكدت نتائج الدراسة الحالية على وجود علاقة قوية بين تتمين الموارد البشرية ونتائج التتمين المتعلقة بالمؤسسة والمتمثلة في الأداء والميزة التنافسية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، ويفسر ذلك بأن مختلف ممارسات تتمين الموارد البشرية المتبناة من قبل مركز البحث العلمي والتقني لها نتائج كبيرة على المركز نفسه فهي تعود عليه بشكل كبير من خلال تحسين أدائه واكتسابه ميزة تنافسية تميزه عن منافسيه، فتمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة، إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية، تبني الأفكار التي يطرحونها في العمل، الترقية العادلة والموضوعية، الرضا عن معايير الترقية، الشفافية والموضوعية في توزيع المكافآت، الاعتراف بإنجازات ومجهودات الموظفين، والعدل في منح فرص التكوين بلا تحيز، كل هذه الممارسات تساهم بشكل كبير في نجاح المركز من خلال تحسين أدائه وإكسابه ميزة تنافسية تميزه عن غيره من منافسيه، فهذه الممارسات تعمل في المقام الأول على تحسين أداء المورد البشري الذي بدوره يؤدي إلى تحسين أداء المركز والذي يتجلى بصورة كبيرة في: نشر العديد من البحوث سنوياً، معالجة العديد من القضايا من خلال الملتقيات التي يقوم بها المركز، دفع الباحثين على تقديم كل جهودهم لإنجاز بحوث ذات مستوى عال، والحرص على استغلال الموارد البشرية أحسن استغلال، كما أن هذه الممارسات

تؤدي إلى اكتساب المركز لميزة تنافسية تميزه عن غيره من المراكز المنافسة له، ومن الميزات التي يمتلكها مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة نجد: تفرده بطبيعة البحوث التي يقوم بها وهذا باعتباره الوحيد المتواجد في المنطقة والذي يعمل على إجراء البحوث المتعلقة بالمناطق الجافة والشبه جافة، يسعى المركز لتوظيف الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات العلمية العالية سواء باحثين أو خبراء، و يمتلك المركز براءات اختراع في مجال البحوث التي يقوم بها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه المقابلات التي قمنا بها مع عاملات النظافة بمركز البحث العلمي، بحيث أكدن بأنهن يسعين دوما لتحسين أداء المركز من خلال كافة الجهود الرامية لذلك، بالإضافة إلى سعيهن للحفاظ على صورة المركز وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية له.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الممارسات في تثمين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة

### خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل فقد قمنا بعرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة، وذلك من خلال تحليل نتائج الاستمارة بالاعتماد على برنامج spss 20 ، وقد توصلت الدراسة إلى أن لتقييم المهارات مساهمة كبيرة في تثمين الموارد البشرية، بحيث أن له مساهمة في: تمكين العاملين، توزيع المكافآت، ترقية العاملين، الاعتراف بالعاملين، وأخيرا تكوين العاملين، كما توصلت الدراسة إلى أن لتثمين الموارد البشرية أثر موجب على الرضا الوظيفي والولاء للمركز، كما أن له أثر موجب كذلك على أداء المركز وميزته التنافسية.

إن مستقبل المؤسسات اليوم مرهون بمدى قدرتها على اختيار الاستراتيجيات الجيدة، والموارد البشرية القادرة على تطبيق هذه الاستراتيجيات، بطريقة تضمن لها مكانة في محيطها ومسايرة التطورات التي تطرأ في هذا المحيط، ويعتبر نشاط تقييم المهارات أحد هذه الاستراتيجيات، فهو يعد نشاطاً أساسياً واستراتيجياً في المؤسسة، وهذا باعتباره المرحلة السابقة لكل برنامج من برامج تنمية وتطوير وتنميين المورد البشري، فهو العملية السابقة لكل من: التكوين، الترقية، المكافآت، الاعتراف، التمكين، الأجور، الحوافز... الخ، هذه الأخيرة تستعملها المؤسسة لتنميين مواردها البشرية، وتسعى المؤسسة من خلال قيامها بعملية تقييم مهارات مواردها البشرية إلى التعرف على مكامن القوة والضعف في هذه المهارات، وذلك بغية اتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع مختلف النتائج المتحصل عليها من هذه العملية، سواء بالنسبة لنقاط القوة، وذلك من خلال تعزيزها بمختلف آليات التطوير والتدعيم والمتمثلة في: منح صلاحيات التمكين، الترقية، منح المكافآت، والاعتراف بهذه الموارد، أو بالنسبة لنقاط الضعف، وذلك من خلال توجيهها للتكوين، ومن هذا المنطلق يتوجب على المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، أن تولي نظام تقييم المهارات أهمية بالغة، وتتأكد من أنه يقوم بالأهداف المرجوة منه على أحسن وجه، في ظل الدور الاستراتيجي الذي يلعبه في المؤسسة، وبذلك فالمؤسسة من خلال قيامها بتنميين مواردها البشرية تضمن حصولها على عدد من الفوائد تتمثل في: كسب رضا وولاء مواردها البشرية جراء إحساسهم بالأهمية والقيمة، وبأنهم جزء لا يتجزأ منها، كما يعود تنميين الموارد البشرية على المؤسسة بتحسين أدائها واكتساب ميزة تنافسية.

ورغبة منا في دراسة مدى مساهمة تقييم المهارات في تنميين الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، قمنا بدراسة ميدانية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة، الذي يعتبر مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي، وبعد استكمال الدراسة بشقيها النظري و التطبيقي توصلنا لمايلي:

**أولاً: النتائج:** وقد تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى نتائج للدراسة النظرية ونتائج للدراسة الميدانية:

### 1- نتائج الدراسة النظرية:

- يعتبر المورد البشري أهم ما تمتلك المؤسسة لذلك لا بد من التعامل معه بمرونة وذكاء وهذا من أجل الاستفادة منه قدر الإمكان؛
- إن تنميين الموارد البشرية لم يعد أمراً اختيارياً في ظل المحيط التنافسي الذي تعيش فيه المؤسسة بل هو ضرورة ملحة، بغرض الحفاظ على المورد البشري وضمان بقائه في المؤسسة، وهذا باعتباره المصدر الأساسي من مصادر التميز والتفوق على المنافسين؛
- إن تقييم المهارات هو عملية إستراتيجية مهمة في المؤسسة؛
- التقييم الدوري والمستمر للمهارات يساهم في تعزيزها وتطويرها؛

## خاتمة عامة

- نتائج عملية تقييم المهارات تستخدم في كل مجال من مجالات تسيير الموارد البشرية؛
- طرق تقييم المهارات تتسم بالواقعية، الدقة، المصداقية والعدالة واستعمالها في عملية التقييم يجنب المؤسسة الوقوع في الأخطاء والابتعاد عن التحيز التي قد تشوب طرق التقييم التقليدية؛
- إن لتقييم المهارات مساهمة فعالة في تثمين الموارد البشرية، من خلال استعمال مختلف نتائج تقييم المهارات في اختيار الأساليب الملائمة لتثمين الموارد البشرية، ومن هذه الأساليب: التمكين، الترقية، توزيع المكافآت، الاعتراف بالموارد البشري (سواء بالنتائج التي يحققها أو الاعتراف به هو كشخص يمتلك قدرات ومهارات)، بالإضافة إلى التكوين؛
- لعملية تثمين الموارد البشرية آثار ايجابية تعود على المورد البشري من خلال اكتساب رضاه وولائه وانتمائه للمؤسسة؛
- كما أن لعملية تثمين الموارد البشرية أثر كبير في تحسين أداء المؤسسة، وإكسابها ميزة تنافسية بين منافسيها.

### 2- نتائج الدراسة الميدانية: وبعد تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها أظهرت الدراسة الميدانية:

- أن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة يمتلك نظام تقييم للمهارات، وهو مطبق بطريقة جيدة يستطيع من خلاله انجاز تقييم موضوعي جيد ومرضي، يسعى إلى إشباع كل الحاجات المرجوة من عملية تقييم المهارات؛
- أن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة يهتم بموارده البشرية ويحاول كسب رضاها وولائها بمختلف الطرق، من خلال توفير الجو الملائم لعملها؛
- أن لتقييم المهارات مساهمة في تثمين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة؛
- يوجد أثر لتقييم المهارات في تمكين المورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة؛
- يوجد أثر لتقييم المهارات في ترقية الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة؛
- يوجد أثر لتقييم المهارات في توزيع المكافآت بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة؛
- يوجد أثر لتقييم المهارات في الاعتراف بالموارد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة؛



## خاتمة عامة

- يوجد أثر لتقييم المهارات في تكوين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة؛
- يوجد أثر لتثمين الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للفرد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة؛
- يوجد أثر لتثمين الموارد البشرية على الأداء والميزة التنافسية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مفردات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الشهادات المتحصل عليها، طبيعة المنصب، الأقدمية) بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة.

**ثانيا: التوصيات:** انطلاقا من النتائج سابقة الذكر يمكن أن نقدم جملة من التوصيات الموجهة لمركز البحث العلمي والتي نراها ضرورية لتثمين الموارد البشرية:

- بذل المزيد من الجهود في إطار تنمية الموارد البشرية، والحفاظ على معارفها ومهاراتها، وتشجيعهم على الاستفادة من الخبرات السابقة، وهذا باعتبارها تلعب دورا أساسيا في تسريع التطور والنمو للمؤسسة، وذلك من خلال تعزيز وتوفير شتى الآليات والطرق التي تساهم في ذلك، من تكوين وتعلم، اعتراف، وتحفيز؛
- العمل أكثر فأكثر على خلق ظروف وطرق عمل تساهم في إشباع حاجات موارد البشرية في إطار العمل، وتحقيق أهدافهم الخاصة، من خلال خلق مناخ عمل ملؤه الاحترام والتقدير، والتحفيز مما يدفع إلى تحقيق مستوى أداء جيد؛
- ضرورة استغلال مركز البحث العلمي والتقني سياسة تثمين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية الدائمة عند إعداد خطته الإستراتيجية؛
- ضرورة دعم تطبيق أساليب تثمين الموارد البشرية بالمركز أكثر فأكثر؛
- ضرورة العمل على تطبيق مختلف طرق تقييم المهارات الحديثة، لما لها من مردود ايجابي يضمن الحصول على معلومات أوفر وأدق حول مهارات الأفراد.

تبقى هذه الدراسة انطلاقة لدراسات أخرى وحافز للباحثين في هذا المجال لتقديم إضافات حولها، وهذا هو مقصد كل باحث، حيث يعتبر هذا الموضوع موضوعا واسعا وجديرا بالاهتمام، وتبقى الكثير من الموضوعات والنقاط التي يمكن أن تكون بمثابة إشكاليات لدراسات جديدة، نذكر منها:

- يمكن مستقبلا توسيع دراسة موضوع دور تقييم المهارات في تئمين الموارد البشرية إلى أكثر من مؤسسة، أو مؤسسات في مجال آخر، مثلا مؤسسات اقتصادية؛
- موقع تئمين الموارد البشرية بين الأهداف التنظيمية والحاجات الفردية؛
- دور تئمين الموارد البشرية في تعبئة الفرد؛
- مساهمة نتائج تئمين الموارد البشرية في تطوير المؤسسة؛
- تئمين الموارد البشرية ودورها في تطوير مهارات الفرد؛
- العلاقة بين تقييم المهارات وتحسين أداء المؤسسة.

## قائمة المراجع والمصادر

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### 1. الكتب:

- 1- إبراهيم عباس نتو، هنري هـ البرز ، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ( ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، دون ذكر الطبعة).
- 2- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، (دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011).
- 3- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، (منشأة المعارف، مصر، 2004).
- 4- أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، ( دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011).
- 5- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ وإدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، (مكتبة العبيكات، السعودية، 2004).
- 6- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، ( الناشر هو المؤلف، مصر، 2002).
- 7- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، (الناشر هو المؤلف، مصر، 2004).
- 8- أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، (الناشر أحمد سيد مصطفى، مصر، 2003).
- 9- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، (الدار الجامعية، مصر، 2000، ط7).
- 10- أحمد ماهر وآخرون، الإدارة "المبادئ والمهارات"، (الدار الجامعية، مصر، 2006).
- 11- أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، (دار الحارثي للنشر والتوزيع، مصر، 2005، دون ذكر الطبعة).
- 12- إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ( دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013).
- 13- إعداد اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري : قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، (إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2004).
- 14- أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: العلوم السلوكية، ( دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011).
- 15- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، (دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006).

- 16- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، (إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008).
- 17- بشير العلق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، (دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008).
- 18- بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011).
- 19- بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاتجاهات التدريبية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011).
- 20- بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011).
- 21- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، تر: محمد سيد أحمد ع المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، (دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2007).
- 22- جاك فيليب، رون ستون، الاستثمار البشري، ترجمة: إصدارات بيميك، (مركز الخبرات المهنية للإدارة بيميك، مصر، 2003).
- 23- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، (الدار الجامعية، مصر، 2003).
- 24- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، (الدار الجامعية، مصر، 2003).
- 25- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، (دار النهضة العربية، لبنان، 2002).
- 26- حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، (مطبعة الحامد، الأردن، 2004).
- 27- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، (دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006).
- 28- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، (إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008).
- 29- حنا نصر الله، متطلبات التدريب والتنمية البشرية، أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية: أعمال مؤتمرات، مصر، 2007).
- 30- خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ط2).
- 31- خضير كاظم حمود، موسى اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، (دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008).
- 32- خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، (دار إثراء للنشر والتوزيع (الأردن)، مكتبة الجامعة (الشارقة)، 2009).
- 33- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، (الدار الجامعية، مصر، 2003).
- 34- راوية حسن، السلوك في المنظمات، (الدار الجامعية، مصر، 2001، دون ذكر الطبعة).
- 35- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001).

- 36- R.N.Misra، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، تر: حيدر محمد العمري، ( دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011).
- 37- زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011).
- 38- زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، (دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009).
- 39- زكريا مطلق الدوري وآخرون، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009).
- 40- زكريا مطلق الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010).
- 41- زيد منير عبودي، التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"، (دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، الأردن، 2006).
- 42- سامح أحمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي: دراسة حالة على الشركات السياحية، (دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، دون ذكر سنة النشر).
- 43- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، (دار الفكر، الأردن، 2010).
- 44- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000).
- 45- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط2).
- 46- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، (الدار الجامعية، مصر، 2004).
- 47- صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال: مدخل المسؤولية الاجتماعية، (مركز الإسكندرية، مصر، 1999).
- 48- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية: أصول ومبادئ وعلم وفن، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007).
- 49- طاهر محسن منصور الغالبي إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009).
- 50- عادل ثابت، سيكولوجية الإدارة المعاصرة، (دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008).
- 51- عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006، ط2).
- 52- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، (حقوق النشر للكاتب، مصر، 2006).
- 53- عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005).

- 54- عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية، ( المنظمة العربية للتنمية الإدارية، السعودية، 2005 ).
- 55- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، ( مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011).
- 56- عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، نحو تطوير نظرية عربية في الإدارة، (دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005).
- 57- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة أعمال المنظمات، (الدار الجامعية، مصر، 2006).
- 58- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، (دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002).
- 59- عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، ( مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002).
- 60- عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، التنظيم والإدارة، (الدار الجامعية، مصر، 1989، دون ذكر الطبعة).
- 61- عبد الفتاح الخواجة، الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية، ( دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010).
- 62- عبد الكريم بوحفص، التكوين : الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010).
- 63- عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، (دار زهران، الأردن، 2008، د ذكر ط).
- 64- علاء فرحان طالب، أميرة الحناي، إدارة المعرفة، (دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009).
- 65- علي أحمد عبد الرحمان عياصرة ، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ،(دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006).
- 66- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ( دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ط2).
- 67- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ( دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007).
- 68- عمرو وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، (دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1991).
- 69- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005).
- 70- فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، (دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997).
- 71- فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال: مدخل معاصر، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009).
- 72- قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، (مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2008).

- 73- كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة: المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، (دار الفكر، الأردن، 2007)
- 74- ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، (دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003).
- 75- مارجريت ديل، بول ايلز، تقييم مهارات الإدارة: مرشد الكفاءة وأساليب التقييم، تر: اعتدال معروف، خولة الزبيدي، (مركز البحوث، السعودية، 2002).
- 76- محمد أنور، سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، (الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003).
- 77- محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، (مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2008).
- 78- محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة: البناء، العمليات والنمط الإداري، (مؤسسة طيبة، مصر، 2002).
- 79- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، (دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008).
- 80- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط3).
- 81- محمد شحاتة ربيع، أصول علم النفس الصناعي، (دار غريب للنشر و التوزيع، مصر، 2005، ط3).
- 82- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، (دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004).
- 83- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، (مجموعة النيل العربية، مصر، 2007).
- 84- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الدار الجامعية، مصر، 2007، دون ذ ط).
- 85- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، (دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007).
- 86- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، (المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، دون ذكر الطبعة).
- 87- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010).
- 88- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، (مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011).
- 89- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد: مدخل كمي، (دار مجدلاوي، الأردن، 1998، ط3).
- 90- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ( دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999).
- 91- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، (دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، دون ذ ط).
- 92- نبيل ذنون الصائغ، الإدارة: مبادئ وأساسيات، (عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2001).

- 93- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة "المفاهيم والاستراتيجيات"، (دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط2).
- 94- هشام حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، (دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010).
- 95- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، (دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007).
- 96- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، (مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004).
- 97- وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430هـ.
- 98- يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006).

## II. المجالات:

- 1- إبراهيم أحمد الطراونة، عادل خميس البلوشي، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثالث 2010، الأردن.
- 2- أثير عبد الأمير حسوني، رأس المال الفكري والميزة التنافسية: العلاقة والأثر (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1، 2008، العراق.
- 3- إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 10، نوفمبر 2006، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 4- أكثم عبد المجيد الصرايرة، رويدة خلف الغريب، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4، 2010، الأردن.
- 5- الشيخ الداوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على التنمية البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، سنة 2008، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 6- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 7- إنتصار أحمد عبيد، جلييلة عيدان حليحل، أثر تحليل كلف النوعية على أساس الأنشطة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 47، 2007، العراق.
- 8- إنعام محسن حسن زويلف، أثر اقتصاد المعرفة في نظام الإبلاغ المالي دراسة تطبيقية في عينة من البنوك الأردنية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 5، فيفري 2008، جامعة الشلف، الجزائر.



- 9- زهيرة بوسيتيل، الكفاءات الفردية والجماعية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 31/30، ماي 2013، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 10- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد1، 2011، جامعة دمشق، سورية.
- 11- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات-دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق-، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد2، 2010، جامعة دمشق، سوريا.
- 12- طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، 2008، العراق.
- 13- عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي-دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، 2007، العراق.
- 14- عارف عطاري وآخرون، الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد18، العدد 2، جويلية 2006، جامعة أم القرى، السعودية.
- 15- عاكف لطفي خصاونة، عبد الباري ابراهيم درة، أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي على أداء المؤسسة الاستهلاكية المدنية في الأردن-دراسة حالة-، مجلة شؤون اجتماعية، العدد 109، 2011، الأردن.
- 16- عبد الفتاح خليفات، منى الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة تدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد (3+4)، 2009، جامعة دمشق، سورية.
- 17- عبد الله إبراهيمي، المختار حميدة، دور التكوين في تنمية وتثمين الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد7، فيفري 2005، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 18- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 1، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 19- فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية ، عدد 5، ديسمبر 2005، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 20- قاسم أحمد وآخرون، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي-دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد4، العدد 12، 2008، العراق.

- 21- كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 22- لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل/فلسطين، المجلة المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 11، أكتوبر 2007، جامعة القدس، فلسطين.
- 23- ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر و المعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، العدد 24، 2009، جامعة عنابة، الجزائر.
- 24- ماجد جودة جاسم، استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 2، 2010، العراق.
- 25- ماجد محمد الفراء، محمد منصور الزعنون، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السادس عشر، العدد الثاني، جوان 2008، فلسطين.
- 26- مازن فارس رشيد، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 1، جانفي 2004، السعودية.
- 27- محمد عبود الحراشنة، ملوح باجي الخريشا، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مجلة مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السابع والعشرون، العدد الثاني، 2012، الأردن.
- 28- محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009، الأردن.
- 29- محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007، العراق.
- 30- نجمة عباس، دور إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع في منظمات الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 23، ديسمبر 2010، جامعة باتنة، الجزائر.
- 31- نوال شنافي، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، جوان 2013، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 32- واثق حامد رسن، دور القرارات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنتج (دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية)، مجلة اوروك للأبحاث الإنسانية، المجلد الرابع، العدد 2، 2011، العراق.

### III. الملتقيات العلمية:

- 1- أحمد سيد مصطفى، استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، 4/2 أكتوبر 2002، الكويت.
- 2- أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية : الواقع العملي وآفاق التطوير،-تجارب الدول-، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الشلف، 04/03 ديسمبر 2012.
- 3- إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، سكانير المهارات: كأداة للتخفيف من العجز المهاري، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.
- 4- إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات بيوستن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005.
- 5- الحاج عرابية ، نور الدين تمجدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 28/27 نوفمبر 2007.
- 6- السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها-دراسة حالة: ملبنة الاوراس- ، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 23/22 نوفمبر 2011.
- 7- الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004 .
- 8- الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004.
- 9- أمينة بن علي، العجال بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009.
- 10- إيمان نور الدين ، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، الملتقى الدولي حول: إدارة المعارف والفعالية الاقتصادية، جامعة باتنة، 26/25 ديسمبر 2008.

- 11- حسين رحيم، عبد الفتاح علاوي، والاستثمار في الكفاءات (OD) التطوير التنظيمي ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات،** الملتقى الدولي الثالث حول: تـمـيـن الكفاءات البشرية و تـمـيـتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عنابة، 15/14 نوفمبر 2006.
- 12- رياض عيشوش، يمينة محبوب، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة،** الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.
- 13- سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية،** بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، موسوعة الإسلام والتنمية، مصر، 2006.
- 14- سليمان بلعور، عبد اللطيف مصيطفي، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز،** المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005.
- 15- صباح بنوناس، فاتن باشا، واقع التسيير التقديري للوظائف و المهارات(GPEC) في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة،** الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية : التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 28/27 فيفري 2013.
- 16- صبري مقيح، قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة،** الملتقى الدولي الثالث حول: تـمـيـن الكفاءات البشرية و تـمـيـتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عنابة، 15/14 نوفمبر 2006.
- 17- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، التنمية البشرية: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي،** بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي السادس للإدارة البيئية بعنوان: التنمية البشرية وأثرها على التنمية المستدامة، شرم الشيخ، مصر، مايو 2007.
- 18- عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور البقطة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،** الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9/8/نوفمبر 2010
- 19- عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شابونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية،** الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديد التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005.

- 20- عبد الكريم شوكمال، فريد خميلي، أهمية قياس أداء الموارد البشرية في تغير البيئة الداخلية، الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 10/11 نوفمبر 2009.
- 21- عبد الكريم محسن باقر، رامي حكمت الحديثي، مبادلات اختيار استراتيجيات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 28/27 أبريل 2005.
- 22- عبد الله قلش، تكنولوجيا المعلومات والاتصال واقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 28/27 نوفمبر 2007.
- 23- عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004.
- 24- عبد الوهاب بن بريكة وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.
- 25- عبد الوهاب بن بريكة، سميرة هيشر، دور التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في تطوير المهارات، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية : التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 28/27 فيفري 2013.
- 26- عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004.
- 27- عثمان عيسى العمري، التمكين كمدخل لتحسين الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، الأردن، 26-27 مايو 2008.
- 28- فريدة زيني، اثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال -دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر- ، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011.
- 29- فهيمة بوروبة، دليلة بركان، تسيير المهارات كعامل أساسي لنجاح التغيير الثقافي للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.

- 30- فهمية بوروية، فوزية شمام، دور التسيير التقديري للتشغيل والمهارات (GPEC)) في تخفيض ضغوط العمل**، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية : التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 28/27 فيفري 2013.
- 31- محمد براق، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004.
- 32- محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9/8/نوفمبر 2010.
- 33- محمود فهد عبد الدليمي، أثر رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وإدارة الأزمات**، الملتقى الدولي الرابع حول: إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والحقوق، جامعة سكيكدة، 27/26 ماي 2008.
- 34- منير نوري، عبد الله قلش، دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية- مدخل تنمية القدرات الذهنية والفكرية-**، الملتقى الدولي الثالث حول: تمييز الكفاءات البشرية و تتميتها الورقة الراححة في التنافس بين المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عنابة، 15/14 نوفمبر 2006.
- 35- ميلود تومي، سماح صولح، مستلزمات إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة**، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والحقوق، جامعة سكيكدة، 27/26 ماي 2008.
- 36- نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسات**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004.
- 37- نصر الدين عشوي، صياغة نظام تقويم كفاءة القوى العاملة في المؤسسة**، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009.
- 38- نور الدين تمجدين، عبد الحق بن تقات، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث**، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 23/22 نوفمبر 2011.
- 39- وسيلة بن ساهل، سعاد عبود، مساهمة التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي-** دراسة حالة مركب تكرير الملح الوطاية بسكرة- ، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية :

التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 28/27 فيفري 2013.

**40-** ياسين قاسي، محمد غردى، الكفاءات المحورية وعلاقتها بالموارد البشرية لتدعيم الميزة التنافسية

للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الثالث حول: تامين الكفاءات البشرية و تنميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عنابة، 15/14 نوفمبر 2006.

**41-** يحيوية سمالي، وصاف سعدي، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديد التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005.

#### **.IV أطروحات الدكتوراه:**

**1-** أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت،

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005/2004.

**2-** غنية بودوح، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية: المؤسسة

العمومية الاستشفائية بمدينة بسكرة أنموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2013/2012.

**3-** قوي بوحنية، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة

الأستاذ الجامعي الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 2007/2006 .

**4-** سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر،

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2008/2007

**5-** يحيوية سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية "مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم تسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

#### **.V الجرائد:**

**1-** حفيظ صواليثي، ن دور الموارد البشرية وكرّم عماله: استثمارات في الأفق ومقر جديد لحمود

بوعلام، مقال منشور في جريدة الخبر الجزائرية، 18 مارس 2012، الجزائر.

#### **.VI المحاضرات:**

**1-** أميرة محمد النعمة، التمكين كإستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري من خلال الابتكار والإبداع

المعرفي (دراسة تحليلية)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، pdf.

## VII. الجرائد الرسمية:

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية: المرسوم التنفيذي رقم 03/06، المؤرخ في 15 يوليو 2006، العدد 46.
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية: المرسوم التنفيذي رقم 131/08 المؤرخ في 3 ماي 2008، العدد 23.
- 3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية: المرسوم التنفيذي رقم 443/11، المؤرخ في 26 ديسمبر 2011، العدد 70.

## VIII. مواقع الانترنت:

- 1- إبراهيم عبد ربه، العمل والمرح، مقال منشور على الموقع الإلكتروني <http://www.taamolat.com>، تاريخ زيارة الموقع: 2013/03/23.
- 2- أحمد السيد كردي، اثر نظم الحوافز على الإبداع لدى العاملين، مقال منشور على موقع: <http://kenanaonline.com> بتاريخ 06 يونيو 2010، تاريخ زيارة الموقع: 2012/02/25 على الساعة: 11:30.
- 3- أحمد السيد كردي، إستراتيجية تمكين العاملين، مقال منشور على الموقع: [www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com) تاريخ زيارة الموقع: 2012/03/23 على الساعة: 18:45.
- 4- أحمد السيد كردي، العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي، مقال منشور على الموقع [www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com) بتاريخ 24 أكتوبر 2011، تاريخ زيارة الموقع 2013/08/25، على الساعة: 12:30.
- 5- أحمد السيد كردي، تنمية المسار الوظيفي، مقال منشور على موقع موسوعة الإسلام والتنمية: [www.investintech.com](http://www.investintech.com)، 2010.
- 6- الترقية: مقال منشور على الموقع [www.almohasb1.com](http://www.almohasb1.com) منشور بتاريخ 22 اغسطس 2009، تاريخ زيارة الموقع: 2012/02/24 على الساعة: 11:45.
- 7- تسيير الموارد البشرية وفق معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة ، مقال صادر بتاريخ 2010/05/01 بدون كاتب على المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <http://www.hrdiscussion.com/hr>، تاريخ الزيارة: 2012/12/20: على الساعة: 12:30.
- 8- تقييم الكفاءات، مقال منشور على الموقع الإلكتروني: <http://www.ncd-eg.com>، تاريخ زيارة الموقع: 2013/03/21، على الساعة: 21:00.
- 9- جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي: المفهوم والأهمية، مقال منشور على الموقع: <http://www.khass.com>، بتاريخ 2007/09/07، تاريخ زيارة الموقع: 2013/08/27، على الساعة: 12:30.



- 10- عبد الباري محمد الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق، مقال بعنوان: تمكين العاملين : مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، اسات منطقة الجمرات"، مقدم للملتقى العلمي الخامس حول لأبحاث الحج ، السعودية، على الموقع: [www.minshawi.com](http://www.minshawi.com) تاريخ زيارة الموقع: 2012/03/23 على الساعة: 18:30.
- 11- ماهية مراكز التقييم، مقال منشور بتاريخ: 2011/12/20 على الموقع الالكتروني: <http://www.edaraspot.blogspot.com> ، تاريخ زيارة الموقع: 2012/12/21.
- 12- محمد أحمد العطار، كيف تستقطب موظفين جدد لشركتك، مقال منشور على الموقع الالكتروني: [www.islammemo.cc/fan-edara](http://www.islammemo.cc/fan-edara)، المنشور بتاريخ: 25 ماي 2009، تاريخ زيارة الموقع: 2012/01/26 على الساعة: 16:30.
- 13- محمد بن سليمان الضبعان، دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي، مقال منشور على موقع: [www.rsscrrs.info](http://www.rsscrrs.info) تاريخ الزيارة 2012/02/31 على الساعة 13:40.
- 14- مصطفى كريم، المسار المهني: المفهوم والأهمية، مقال منشور على مفكرة الإسلام: <http://www.islammemo.cc> ، بتاريخ 2010 /01/24 ، تاريخ زيارة الموقع: 2013/09/01 على الساعة: 11:55.
- 15- هاني عرب، محاضرات إدارة الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي، 1428هـ، [www.rsscrrs.info](http://www.rsscrrs.info).

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

### I. Livres :

- 1- Alain Gavaand, Recrutement: des meilleures pratiques, ed: organisation, Paris.
- 2- Anne Dietrich et autres, Management des compétences: enjeux, modèles et perspectives, ed: Dunod, 3<sup>ème</sup> ed, Paris, 2010
- 3- Bernard Galambaud, Si La GRH etait de La gestion, ed : Laisons, Paris, 2002.
- 4- Bernard Martory et Daniel Crozet, Gestion des ressources humains: pilotage social et performances, 6<sup>ème</sup> ed, ed Dunnod, Paris, 2005.
- 5- Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humains, ed: Dunod, 5<sup>ème</sup> ed, Paris, 2002 .
- 6- Celile Dejoux, Aune Dietrich, Management par les compétences, ed: Pearson, France, 2005.
- 7- Claude Lévy-Leboyer, La gestion des compétences, ed: Organisation, 6<sup>ème</sup> ed, Paris, 2002.
- 8- Claude Lévy-Loboyer, Evaluation du personnel, ed: Organisation.Paris.

- 9- David Duchamp et Loris Guery, La gestion des ressources humains, ed:Natha ,France, 2006.
- 10- Dominique Roux, Daniel Soulié, Gestion, Presses universitaire de France (puf), France.
- 11- Elisabeth Lecoecur, Gestion des compétences: le guide pratique, ed:De Boeck, Paris,2008.
- 12- Gilles Balmissse , Gestion des connaissances "outils et application du knowlodge management", ed : Vuibert, France, 2005.
- 13- Guide Pratique, Evaluer la qualité et performance, ed: La Documentation Francaise, Paris, 2006.
- 14- Guy Le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, 5<sup>ème</sup> ed , ed : Organisation, France, 2006.
- 15- Jean Marie Perretti, Ressources humaines et gestion des personnes, 6ème ed, ed: Vuibert, Paris, 2007.
- 16- Jean-Marie Perretti, Ressources humains et gestion des personnes, 4<sup>ème</sup>ed, ed: Vuibert, Paris, 2002
- 17- Jean Pierre Citeau, Gestion des ressources humains, 3<sup>ème</sup>ed, ed : Armand Colin, Paris, 2000.
- 18- Jean-Francois Amadiou, Loic Cadin, Compétence et organisation qualifiante, ed: Economica, Paris, 1996.
- 19- Lakhdar Sikou et autres, Gestion des ressources humains, ed: De Bock université, Canada,1993.
- 20- Loic Cadin et autres, Gestion des ressources humains "pratique et éléments de théorie", 2<sup>ème</sup>ed, ed: Dunod, Paris, 2002.
- 21- Lou Van Beirendonck, Management des compétences, ed: De boeck, Belgique, 2004.
- 22- Lou Van Beirendonck, Tous compétents: la management des compétences dans l'entreprise, ed: De boeck, Belgique, 2006
- 23- Luc Boyer, Noël Equibey: Organisation "theories et application", ed: Organisation, 3<sup>ème</sup>ed, Paris, 2001.
- 24- Michel Ferrary, Yvon Pesqueux, Management de la connaissances, ed : Economica, Paris, 2006.
- 25- Philippe Zarifian, Le modèle de la compétences, ed: Laisons, Paris, 2002.

## II. Revues :

- 1- Anne Killi, Référentiel de compétences Cœur des métiers, Plate - forme « Métiers du développement territorial», Septembre 2005, France.
- 2- Cao.Q and Dowlatsahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, 23, 2005.

- 3- Crefor, **La transférabilité des compétence: une dimension de la relation emploi-formation**, n°24, Décembre 2011, centre de ressources emploi formation, France.
- 4- Ghalia Taibi, Salah Eddine Sofiane Amari, **La question des compétences dans l'entreprise publique Algérienne : Etude de cas de la Sonelgaz**, Revue des Sciences Économiques et de Gestion, N°09 ,2009 , Université de Sétif.
- 5- GNU Free Documentation License, **La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences: un outil stratégique de management pour l'entreprise**, Copyright (c) Françoise Mallet, Version 1.2, Novembre 2002.
- 6- Jacques Aubert, **Bilan de compétences : orientation des adultes et trajectoires des vie**, Revue de Recherches en Education, N° 18, France, 1996.
- 7- Les cahiers du développeur économique, **Le référentiel de compétences des professionnels du développement territorial**, n°8 , Octobre 2005, France.
- 8- Miloud Toumi, Samah Souleh, **L'entreprise apprenante: vers la capitalisation des connaissances et le développement des compétences**, Revue des Sciences Humaines, Université de Biskra, No :27/28, Novembre 2012.
- 9- **Outil d'évaluation de la valorisation des ressources humaines**, couvrir : le management ,un supplément du management , volume8, n=°1, 1999,p2.

### III. Publications :

- 1- Bezeidane Sidi Mohamed, **La gestion de ressources humaines**, fiche de lecture, ed : Economica, 2003.
- 2- Bibliothèque nationale de France, **Référentiel des emplois et des compétences**, direction déléguée aux Ressources humaines, édition 2012.
- 3- **Construire un référentiel de compétences**, Extrait de E. Lecoer, Gestion des compétences – Le guide pratique, Les éditions de Boeck, juin 2008.
- 4- Jean Pierre Brun et autres, **La reconnaissance au travail une pratique riche de sens**, Le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines Québec, Octobre 2002.
- 5- MRH, IAE, Toulouse, **La reconnaissance en milieu professionnelle**, Les fiches outils du master management des ressources humaines de l' IAE de Toulouse, France.
- 6- Odile Marie Le Ny, **La politique de valorisation des ressources humaines: un facteur de compétitivité des P .M.E**, Universitaire de Technologie de Poitiers, Lille, France.
- 7- Virginie Gallego , Lynda Saoudi , **Valoriser le potentiel humain dans une perspective d'ancrage territorial** ,Universit Montpellier,2009 ,France.

### IV. Theses :

- 1- Boye Viad Marylène, **La reconnaissance au travail : de la connaissance à la valorisation du personnel par le cadre de santé**, Mémoire Diplôme Cadre de Santé, Institut de Formation Centre Psychothérapique Des Cadres de Santé de Nancy, Promotion 2008/20009.
- 2- Jean-Paul Droz, **Le développement des compétences dans un dispositif hybride de formation: selon les approches praxéologique et située des compétences**, Mémoire de fin de cycle Pour l'obtention du diplôme de master

en ingénierie et conseil en formation, 2008, Université de Rouen, <http://www.memoireonline.com>, consulté le: 20/02/2013.

- 3- Martine Kankyono, **Développement des compétences et mobilité des travailleurs : cas de la sonar**, Mémoire de fin de cycle Pour l'obtention du diplôme de **Conseiller en Gestion des Ressources Humaines (CGRH)** , Institut supérieur d'informatique de gestion (ISIG) 2009, Burkina Faso, <http://www.memoireonline.com>, consulté le: 12/01/2013.
- 4- Mohamed Ouajahat Filali, **Le référentiel des emplois et des compétences: Cas d'un cabinet de conseil**, Thèse professionnelle master euro-arabe spécialisée en management des ressources humaines, EuroArab Management school, avril 2007, Espagne.
- 5- Sasi Rachid, **La reconnaissance au travail et son rôle pour la motivation des travailleurs**, étude de cas : la direction de la protection civile de la wilaya de Biskra, mémoire élaboré pour obtention d'un diplôme de master spécialisé en management des ressources humaines, institut supérieur de gestion et de planification, 2009-2010, Algérie.

## V. Web sit :

- 1- Alain Labruffe, **De la mesure au management des compétences**, article publié le : 01/03/2003 sur le site: <http://www.bivi.qualite.afnor.org>, consulté le : 28/03/2013.
- 2- Ali Serhani, **Valorisation des ressources humaines quelque piste pour réussir**, sur le site: [www.lavieeco.com](http://www.lavieeco.com), consulté le: 20/03/2012.
- 3- **Arab British Academy for Higher Education**, [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk), consulté le : 25/04/2013.
- 4- Christina Gierse , **11 questions sur le bilan de compétence**, publié le 29/01/2007 sur le site : <http://www.lexpansion.lexpress.fr>, consulté le: 27/03/2013.
- 5- Christine Rieu, **Gestion des Compétences**, Université de Savoie, France, <http://www.univ-savoie.fr>, consulté le: 11/10/2012.
- 6- **Cour de bts muc ch 20 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** , article publié le 12/04/2010, sur le site <http://www.cour-de-bts-muc.over-blog.com>, consulté le: 18/12/2012.
- 7- Daniel Santin et autres, **Gestion prévisionnelle des emplois et compétences Pourquoi ? Comment**, MESO – Management, Entreprise et Société, 2/2010, sur le site : [www.sociologos.insa-lyon.fr](http://www.sociologos.insa-lyon.fr), consulté le: 21/12/2012.
- 8- **Faites une photo de vos compétences pour mieux gérer vos projets de carrière professionnelle !**, sur le site: [www.attribut-conseils.com](http://www.attribut-conseils.com) consulté le: 23/03/2013.,

- 9- **Fiche pratique au gestion du personnel**, <http://www.petite-entreprise.net>, consulté le : 25/04/2013.
- 10- **Gérer la compétence dans l'entreprise**, sur le site : [www.dessmrh.org](http://www.dessmrh.org), consulté le: 15/01/2013
- 11- **Historique du Bilan de Compétences** Publié le 09 août 2011 dans la rubrique Bilan de compétences, sur le site : <http://www.rh-experts.fr> , consulté le: 25/03/2013.
- 12- [http:// www.Businessdictionary.com](http://www.Businessdictionary.com), consulté le: 20/03/2012.
- 13- [http ://www.u-bordeaux3.fr](http://www.u-bordeaux3.fr), consulté le : 27/03/2013.
- 14- [http:// www.oreoneo.fr](http://www.oreoneo.fr), consulté le: 23/03/2013.
- 15- <http://www.cgsst.com>,
- 16- <http://www.editions-tissot.fr>; consulté le: 23/03/2013.
- 17- <http://www.focasino.info>, consulté le : 25/04/2013.
- 18- <http://www.fongecif-idf.fr>, consulté le: 23/03/2013.
- 19- <http://www.jobintree.com>, consulté le: 23/03/2013.
- 20- <http://www.journaldunet.com>, consulté le: 15/12/2012
- 21- <http://www.lamicrofinance.org>, consulté le: 22/12/2012
- 22- <http://www.webcompetence.com>, consulté le : 30/03/2013.
- 23- Jacques Aubret et autres, **Les Notions de “Compétences” dans les différentes disciplines**, sur le site : <http://www.e-rh.org>, consulté le: 13/02/2013.
- 24- **La politique de développement des compétences**, Édition produite par le ministère de la Santé et des Services sociaux, Québec, 1999, p7, sur le site : [www.msss.gouv.qc.ca](http://www.msss.gouv.qc.ca)..
- 25- **La valorisation des ressources humaines**, sur le site : <http://www.grh.ma>, consulté le: 20/03/2012.
- 26- **Le référentiel de compétences**, sur le site: [www. easy-competences.com](http://www.easy-competences.com), consulté le: 22/03/2013.
- 27- Les cahiers du DRH, **Promouvoir la reconnaissance au travail**, Septembre 2012, <http://www.wk-rh.fr>, consulté le : 22/10/2013.
- 28- **Les compétences : l'approche, le référentiel et l'évaluation( 2ème partie)**, article publié le 02/03/2011 sur le site : <http://www.matimtl.wordpress.com>, consulté le: 30/03/2013.

- 29- Marie-Claire Carpentier-Roy, **A profile of employee recognition**, Université de Montréal, article sur le site : <http://www.cgsst.com>, consulté le : 22/10/2013.
- 30- Mohand Renai, **Bilan de compétences**, sur le site : <http://www.cairn.info>, consulté le: 27/03/2013.
- 31- **objectif du bilan de compétences**, centre de bilan de compétences en Charente Maritime, sur le sit : [www.bilan –de-compétences-17.fr](http://www.bilan-de-compétences-17.fr), consulté le: 25/03/2013.
- 32- **Pourquoi et comment faire un bilan de compétences ?**, sur le sit: <http://www.pole-emploi.fr>, consulté le: 26/03/2013.
- 33- **Pourquoi et comment faire un bilan de compétences ?**, sur le site : <http://www.pole-emploi.fr>, consulté le: 23/03/2013.
- 34- RH organisation ,**LA Gestion Previsionnelle Des Emplois et Des Compétences** ,sur le sit: [www.rh-organisation.fr](http://www.rh-organisation.fr) ,consulté le: 21/12/2012.
- 35- Stéphane Bonnegent, **Le bilan de compétences**, article publie le : 19/03/2010 sur le sit : [www.intelligence-rh.com](http://www.intelligence-rh.com), consulté le 18/12/2012.

## الفهرس

الصفحة	المحتويات
أ	مقدمة
15	<b>الفصل الأول: تقيم الموارد البشرية</b>
16	تمهيد
17	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
17	المطلب الأول: مفهوم ومهام إدارة الموارد البشرية
17	الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
20	الفرع الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
22	الفرع الأول: عوامل الاهتمام بإدارة الموارد البشرية
24	الفرع الثاني: المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية
27	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
27	الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية
28	الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
30	المبحث الثاني: الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية
30	المطلب الأول: توظيف الموارد البشرية
30	الفرع الأول: تخطيط الموارد البشرية
36	الفرع الثاني: استقطاب الموارد البشرية
40	الفرع الثالث: الاختيار والتعيين
43	المطلب الثاني: التكوين وتقييم الأداء
43	الفرع الأول: التكوين
44	الفرع الثاني: تقييم الأداء
49	المطلب الثالث: الحوافز والأجور
50	الفرع الأول: الحوافز
62	الفرع الثاني: الأجور
64	المطلب الرابع: المسار المهني
65	الفرع الأول: تعريف المسار المهني
65	الفرع الثاني: خصائص المسار المهني
66	الفرع الثالث: أهمية المسار المهني

67	الفرع الرابع: أسباب الاهتمام بالمسار المهني
68	الفرع الخامس مفهوم تخطيط المسار المهني
68	الفرع السادس: من يقوم بهذا النشاط؟
70	المبحث الثالث: ماهية تثمين الموارد البشرية
70	المطلب الأول: تعريف تثمين الموارد البشرية
72	المطلب الثاني: أهمية تثمين الموارد البشرية
72	الفرع الأول: أهمية تثمين الموارد البشرية بالنسبة للأفراد العاملين
72	الفرع الثاني: أهمية تثمين الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة
73	المطلب الثالث: أهداف تثمين الموارد البشرية
74	المطلب الرابع: أساليب تثمين الموارد البشرية
76	خاتمة الفصل
77	<b>الفصل الثاني: تقييم المهارات</b>
78	<b>تمهيد</b>
79	المبحث الأول: ماهية المهارات
79	المطلب الأول: مفهوم المهارات وتطوره
79	الفرع الأول: مفهوم المعارف
82	الفرع الثاني: مفهوم المهارات
84	الفرع الثالث: تطور مفهوم المهارات
86	المطلب الثاني: خصائص المهارات
87	المطلب الثالث: مستويات وأنواع المهارات
87	الفرع الأول: مستويات المهارات
88	الفرع الثاني: أنواع المهارات
94	المبحث الثاني: تسيير المهارات
94	المطلب الأول: مفهوم تسيير المهارات وأهدافه
94	الفرع الأول: مفهوم تسيير المهارات
96	الفرع الثاني: أهداف تسيير المهارات
97	المطلب الثاني: مقاربات تسيير المهارات
98	المطلب الثالث: مجالات ومراحل تسيير المهارات
98	الفرع الأول: مجالات تسيير المهارات
100	الفرع الثاني: مراحل تسيير المهارات
101	المطلب الرابع: التسيير التقديري للتشغيل والمهارات (GPEC)



102	الفرع الأول: مفهوم التسيير التقديري للتشغيل والمهارات
103	الفرع الثاني: أهمية التسيير التقديري للتشغيل والمهارات
104	الفرع الثالث: أهداف التسيير التقديري للتشغيل والمهارات
104	الفرع الرابع: آلية عمل التسيير التقديري للتشغيل والمهارات
106	الفرع الخامس: المبدأ الأساسي لأسلوب التسيير التقديري للتشغيل والمهارات
107	الفرع السادس: أدوات التسيير التقديري للتشغيل والمهارات
108	الفرع السابع: فوائد التسيير التقديري للتشغيل والمهارات
110	<b>المبحث الثالث: ماهية تقييم المهارات</b>
110	<b>المطلب الأول: مفهوم تقييم المهارات</b>
112	<b>المطلب الثاني: مقاربات تقييم المهارات</b>
113	<b>المطلب الثالث: شروط وأهداف تقييم المهارات</b>
113	الفرع الأول: شروط تقييم المهارات
114	الفرع الثاني: أهداف تقييم المهارات
115	<b>المطلب الرابع: طرق تقييم المهارات</b>
117	<b>المبحث الرابع: أهم طرق تقييم المهارات</b>
117	<b>المطلب الأول: طريقة مراكز التقييم assessment center</b>
117	الفرع الأول: مفهوم مراكز التقييم
119	الفرع الثاني: نشأة وتطور طريقة مراكز التقييم
120	الفرع الثالث: آلية طريقة مراكز التقييم
121	الفرع الرابع: استخدامات طريقة مراكز التقييم
122	الفرع الخامس: متطلبات تطبيق طريقة مراكز التقييم
124	الفرع السادس: مراحل طريقة مراكز التقييم
127	الفرع السابع: إيجابيات وسلبيات طريقة مراكز التقييم
129	<b>المطلب الثاني: طريقة ميزانية المهارات Bilan de compétences</b>
129	الفرع الأول: مفهوم ميزانية المهارات
131	الفرع الثاني: التطور التاريخي لطريقة مراكز التقييم
132	الفرع الثالث: الأسباب التي تدفع لإجراء ميزانية المهارات
133	الفرع الرابع: أهداف ميزانية المهارات
133	الفرع الخامس: مراحل ميزانية المهارات
135	الفرع السادس: فوائد وعيوب طريقة ميزانية المهارات
136	<b>المطلب الثالث: طريقة مرجعية المهارات Référentiel de compétences</b>
136	الفرع الأول: مفهوم مرجعية المهارات

138	الفرع الثاني: أهداف مرجعية المهارات
139	الفرع الثالث: مراحل مرجعية المهارات
141	الفرع الرابع: شروط إعداد مرجعية المهارات
142	الفرع الخامس: استخدامات مرجعية المهارات
144	الفرع السادس: فوائد مرجعية المهارات
145	خاتمة الفصل
146	<b>الفصل الثالث: مساهمة تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية</b>
147	تمهيد
148	المبحث الأول: القرارات المتخذة على أساس نتائج تقييم المهارات لتثمين الموارد البشرية. (أساليب تثمين الموارد البشرية)
148	المطلب الأول: التمكين كآلية لتثمين الموارد البشرية
148	الفرع الأول: تعريف التمكين
151	الفرع الثاني: أهمية التمكين
151	الفرع الثالث: أنواع التمكين
152	الفرع الرابع: فوائد التمكين
152	الفرع الخامس: الشروط الأساسية للتمكين
153	الفرع السادس: مساهمة تقييم المهارات في تمكين العاملين
154	المطلب الثاني: الترقية كآلية لتثمين الموارد البشرية
154	الفرع الأول: تعريف الترقية
155	الفرع الثاني: أهداف الترقية
155	الفرع الثالث: شروط الترقية
156	الفرع الرابع: أشكال الترقية
156	الفرع الخامس: أسس الترقية
157	الفرع السادس: مساهمة تقييم المهارات في ترقية الأفراد العاملين
158	المطلب الثالث: المكافآت كآلية لتثمين الموارد البشرية
158	الفرع الأول: تعريف المكافآت
159	الفرع الثاني: خصائص نظام المكافآت
159	الفرع الثالث: أنواع المكافآت
161	الفرع الرابع: مزايا المكافآت
161	الفرع الخامس: مساهمة تقييم المهارات في توزيع المكافآت
162	المطلب الرابع: الاعتراف في العمل كآلية لتثمين الموارد البشرية
162	الفرع الأول: مفهوم الاعتراف

163	الفرع الثاني: الفرق بين الاعتراف والمصطلحات المشابهة
163	الفرع الثالث: أهمية الاعتراف
164	الفرع الرابع: ممارسات الاعتراف
164	الفرع الخامس: أشكال الاعتراف
166	الفرع السادس: أنواع الاعتراف
167	الفرع السابع: مساهمة تقييم المهارات في الاعتراف في العمل
168	<b>المطلب الخامس: التكوين كآلية لتثمين الموارد البشرية</b>
168	الفرع الأول: تعريف التكوين
168	الفرع الثاني: أهمية التكوين
169	الفرع الثالث: مجالات التكوين
170	الفرع الرابع: أنواع التكوين
172	الفرع الخامس: البرنامج التكويني
173	الفرع السادس: مساهمة تقييم المهارات في التكوين
175	<b>المبحث الثاني : نتائج التثمين المتعلقة بالموارد البشري</b>
175	<b>المطلب الأول: الرضا الوظيفي كنتيجة لتثمين الموارد البشرية بالمؤسسة</b>
175	الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
177	الفرع الثاني: خصائص الرضا الوظيفي
178	الفرع الثالث: نظريات الرضا الوظيفي
180	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
184	الفرع الخامس: نتائج الرضا الوظيفي
185	<b>المطلب الثاني: الولاء للمؤسسة كنتيجة لتثمين الموارد البشرية بالمؤسسة</b>
185	الفرع الأول: مفهوم الولاء للمؤسسة
186	الفرع الثاني: المقومات الأساسية للولاء للمؤسسة
187	الفرع الثالث: مراحل تطور الولاء للمؤسسة
188	الفرع الرابع: العوامل المساعدة لتشكل الولاء للمؤسسة
189	الفرع الخامس: أبعاد الولاء للمؤسسة
189	الفرع السادس: آثار الولاء للمؤسسة
190	الفرع السابع: فوائد قياس الولاء للمؤسسة
191	<b>المبحث الثالث: نتائج التثمين المتعلقة بالمؤسسة</b>
191	<b>المطلب الأول: تحسين أداء المؤسسة كنتيجة لتثمين الموارد البشرية بالمؤسسة</b>
191	الفرع الأول: مفهوم أداء المؤسسة
193	الفرع الثاني: أهمية أداء المؤسسة

193	الفرع الثالث: أنواع أداء المؤسسة
194	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
195	المطلب الثاني: اكتساب ميزة تنافسية كنتيجة لتثمين الموارد البشرية بالمؤسسة
195	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية
197	الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية
198	الفرع الثالث: خصائص وشروط الميزة التنافسية
198	الفرع الرابع: مصادر الميزة التنافسية
201	الفرع الخامس: أنواع الميزة التنافسية
203	خاتمة الفصل
204	<b>الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمساهمة تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي-بسكرة</b>
205	تمهيد
206	المبحث الأول:التعريف بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي - بسكرة
206	المطلب الأول: تعريف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ، وأهم مهامه ونشاطاته
206	الفرع الأول: تعريف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي بسكرة -
207	الفرع الثاني: مهام مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي-
207	الفرع الثالث: نشاطات مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة
208	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة
212	المطلب الثالث: الأهداف، الانجازات العلمية، والتوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي
212	الفرع الأول: أهداف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة
213	الفرع الثاني: الانجازات العلمية لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة
213	الفرع الثالث: التوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي
220	المبحث الثاني: واقع تسيير الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة
220	المطلب الأول: واقع التوظيف والتكوين في المركز
220	الفرع الأول: التوظيف
221	الفرع الثاني: التكوين
222	المطلب الثاني: واقع تقييم المهارات في المركز
225	المطلب الثالث: واقع الحوافز والأجور في المركز
225	الفرع الأول: الحوافز
225	الفرع الثاني: الأجور
226	المطلب الرابع: واقع الترقية والمسار المهني في المركز

226	الفرع الأول: الترقية
226	الفرع الثاني: المسار المهني
227	المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
227	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
227	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
227	الفرع الثاني: عينة الدراسة
227	الفرع الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
234	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
236	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية
237	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
237	الفرع الأول: صدق الاستمارة
241	الفرع الثاني: ثبات الاستمارة
243	المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
243	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
244	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
244	الفرع الأول: عرض نتائج تقييم متغير تقييم المهارات
245	الفرع الثاني: عرض نتائج تقييم متغير تهمين الموارد البشرية
249	الفرع الثالث: عرض نتائج تقييم متغير نتائج تهمين الموارد البشرية
251	المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة
251	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
251	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
264	المطلب الرابع: تحليل نتائج المقابلة
267	المبحث الخامس: تفسير نتائج الدراسة
267	المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة
270	المطلب الثاني: تفسير نتائج الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية
271	المطلب الثالث: تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة
277	خاتمة الفصل
278	الخاتمة العامة
282	قائمة المراجع والمصادر

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مهام إدارة الموارد البشرية	21
02	مراحل تخطيط الموارد البشرية	36
03	مصادر الاستقطاب	40
04	أهداف تقييم الموارد البشرية	46
05	سلم الحاجات لماسلو	54
06	نموذج نظرية تعزيز السلوك	59
07	نموذج Nonaka - Takondou لإنشاء المعارف	81
08	الأبعاد الأساسية للمهارات	84
09	مراحل تطور مفهوم المهارات	85
10	خصائص المهارات	87
11	تمثيل المهارات الفردية	89
12	التكامل الأفقي والعمودي لتسيير المهارات	95
13	المهارات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	95
14	أهداف تسيير المهارات	97
15	مجالات تسيير المهارات	100
16	نموذج التسيير التقديري للتشغيل والمهارات	105
17	مراحل طريقة مراكز التقييم	127
18	مراحل طريقة ميزانية المهارات	134
19	بطاقة مرجعية المهارات	138
20	مراحل مرجعية المهارات	141
21	أشكال الاعتراف	166
22	مساهمة تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة	174
23	نظرية التوقع	179
24	مراحل تطور الولاء للمؤسسة عند Buchanan	188
25	نتائج تثمين الموارد البشرية	202
26	الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA)	211
27	أهداف مركز البحث العلمي	212

224	بطاقة تقييم عمل الباحث	28
228	التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب الجنس	29
229	التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب السن	30
230	التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	31
231	التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب الشهادات المتحصل عليها	32
232	التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب	33
233	التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية	34

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	نموذج الترتيب على الأساس السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتير مدير عام	01
69	مهام الأطراف المخططة للمسار المهني	02
90	المهارات الفردية	03
107	الفرق بين منطقتي المناصب ومنطق المهارات	04
207	توزيع عدد عمال المركز بحسب طبيعة المنصب	05
208	نشاطات مركز البحث العلمي	06
218	محور الطاقة المتجددة	07
228	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس	08
229	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن	09
230	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	10
231	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الشهادات المتحصل عليها	11
232	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب	12
233	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية	13
238	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تقييم المهارات والدرجة الكلية للمحور	14
239	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تقيم الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور	15
240	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور نتائج تقيم الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور	16
240	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاسارة والدرجة الكلية للاستمارة	17
241	نتائج قياس معامل الثبات كرونباخ ألفا	18
243	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	19
244	لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور تقييم المهارات	20
246	لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور تقيم الموارد البشرية	21
249	لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور نتائج تقيم الموارد البشرية	22
251	معامل الارتباط بيرسون بين تقييم المهارات وتقيم الموارد البشرية	23
251	معامل الارتباط بيرسون بين تقييم المهارات والتكمين	24



252	معامل الارتباط بيرسون بين تقييم المهارات والترقية	25
252	معامل الارتباط بيرسون بين تقييم المهارات والمكافآت	26
253	معامل الارتباط بيرسون بين تقييم المهارات والاعتراف	27
253	معامل الارتباط بيرسون بين تقييم المهارات والتكوين	28
254	معامل الارتباط بيرسون بين تئمين الموارد البشرية والرضا الوظيفي والولاء للمركز	29
254	معامل الارتباط بيرسون بين تئمين الموارد البشرية والأداء والميزة التنافسية للمركز	30
255	تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب الجنس	31
256	نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير الجنس	32
256	تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب السن	33
257	نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير السن	34
258	تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي	35
259	نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي	36
259	تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب الشهادات المتحصل عليها	37
260	نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير الشهادات المتحصل عليها	38
261	تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب طبيعة المنصب	39
262	نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير طبيعة المنصب	40
262	تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب الأقدمية	41
263	نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير الأقدمية	42

أَمَّا لَأَحِقُّ

## الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص تسيير منظمات

### مقياس الدراسة:

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تعد جزء من الدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات تحت عنوان: **دور تقييم المهارات في تهيئة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة.**

وتعد الاستمارة مقياس لمجموعة من المؤشرات المتعلقة بموضوع الدراسة، إن تفضلتم في اختيار الإجابة المناسبة التي تتفق وموقفكم من المؤشرات المطروحة، سيكون له الأثر الكبير في الوصول إلى دقة النتائج وتحقيق أهداف البحث، علماً إن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، لذلك يرجى التعاون معنا من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة فيها، وسنعتز بآرائكم ونشكركم على حسن تعاونكم لخدمة البحث العلمي. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

من إعداد الطالبة:

سميرة هيشر

السنة الجامعية: 2014/2013

## البيانات الشخصية

قم بوضع علامة ( X ) في المكان المناسب.

1 - الجنس :

ذكر  أنثى

2 - السن :

أقل من 30 سنة  41-50 سنة  
 30 - 40 سنة  أكثر من 50 سنة

3 - المستوى التعليمي :

ابتدائي  متوسط  ثانوي  تكوين مهني  جامعي

4- الشهادات المتحصل عليها:

تقني سامي  ماستر - ماجستير  
 ليسانس  دكتوراه  
 مهندس  غير ذلك

5- طبيعة المنصب

باحث (Chercheur)  إطار (Cadre)  العمال المهرة (Maitrise)  
 العمال المنفذون (Exécution)

6- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات  15-19 سنة  
 5-9 سنوات  20 سنة وأكثر  
 10-14 سنة

# معاور الدراسة

## أولاً: تقييم المهارات

حدد درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية وذلك بوضع علامة ( X ) في المكان المناسب

الرقم	عبارة	درجة الموافقة		
		غير موافق	محايد	موافق
<b>عملية التقييم</b>				
1	أعرف على مستوى مهاراتي من خلال عملية التقييم			
2	أنا على علم بمعايير تقييم العاملين في المركز			
3	أشارك في عملية التقييم			
4	أعرف فترة التقييم في المركز			
5	أرى بأن من يقوم بتقييمي كفؤ			
6	أعرف أهم طرق التقييم المستخدمة في المركز			
7	يتم اطلاعي على نتائج تقييمي			
8	أعرف فيما تستخدم نتائج تقييمي			
9	أناقش نتائج تقييمي بحرية			
10	يمكنني الطعن في نتائج التقييم			
	العبارة	درجة الموافقة		
		نادرا	أحيانا	غالبا
<b>نتائج عملية التقييم</b>				
11	أجد حلول للمشكلات العملية التي تواجهني			
12	أواجه الضغوط العملية			
13	ثقتي بنفسي كبيرة			
14	هناك تواصل بيني وبين زملائي			
15	أتعاون مع زملائي لانجاز العمل			
16	امتلك القدرة على الإبداع والمبادرة			
17	لدي العلم بكل ما يحدث حولي			
18	أنا جاد في تفهم الأمور بوضوح			
19	أقوم بالتخطيط لانجاز العمل			
20	لدي الرغبة في تعلم أمور جديدة			

			أُتصرف بمرونة مع زملائي	21
			أُوفق بين حياتي الشخصية وحياتي العملية	22

### ثانياً: تـثـمـين الـمـوـارد الـبـشـريـة

حدد درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية وذلك بوضع علامة ( X ) في المكان المناسب

درجة الموافقة			العبارة	الرقم
موافق	محايد	غير موافق		
<b>التمكين</b>				
			يتم تمكيني بما يتلاءم ونتائج تقييم مهاراتي	23
			يفوض لي المركز الصلاحيات اللازمة لانجاز المهام	24
			يثق المركز بقدرتي على انجاز المهام	25
			أشارك في اتخاذ لقرارات الإدارية	26
			يتم تبني الأفكار التي أقدمها في العمل	27
<b>الترقية</b>				
			تتم الترقية في المركز نتيجة لعملية تقييم المهارات	28
			أرى بأن قدراتي و إمكانياتي تناسب مناصبي الحالي	29
			أنا على علم بمعايير الترقية المتبعة في المركز	30
			تطبق قوانين الترقية بطريقة عادلة وموضوعية	31
			أنا راضي عن المعايير المتبعة للترقية في المركز	32
<b>المكافآت</b>				
			توزع المكافآت في المركز نتيجة لتقييم المهارات	33
			يقوم المركز بمكافأتي إن وجد عمل مميز بغض النظر عن نتائج تقييم المهارات	34
			نظام المكافآت في المركز عادل وموضوعي	35
			المكافآت الممنوحة تساهم في تحسين أدائي	36
<b>الاعتراف</b>				
			يتم الاعتراف بمجهوداتي التي أقدمها	37
			يتم شكري على العمل الذي أقوم به	38
			يتم منحي شهادات التقدير على عملي	39
			يقوم رئيسي بمدحي أمام الزملاء عند قيامي بالعمل بالشكل المطلوب	40
<b>التكوين</b>				

			41	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال عملية التقييم الدوري للمهارات
			42	تعادل الفرص بين الأفراد العاملين في الحصول على الدورات التكوينية
			43	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي يقوم بها المركز
			44	يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية لملاحظة التغيرات في المعلومات والمهارات
			45	يساهم التكوين في تعزيز مهاراتي

### ثالثاً: نتائج تـمـيـن الـمـوـاـرـد الـبـشـريـة

حدد درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية وذلك بوضع علامة ( X ) في المكان المناسب

درجة الموافقة			الرقم	العـبـارة
موافق	محايد	غير موافق		
<b>الرضا الوظيفي</b>				
			46	احرص على تحقيق أهداف المركز
			47	أجد متعة حقيقة في أدائي لعملي
			48	اشعر أن عملي مناسب لي كثيرا
<b>الولاء للمؤسسة</b>				
			49	مستعد أن أبذل مزيد من الجهد لإنجاح عمل المركز
			50	أشعر بارتباط داخلي تجاه المركز
			51	يهمني كثيرا مستقبلا أفضل للمركز
<b>أداء المؤسسة</b>				
			52	المركز يقوم بنشر عدد كبير من البحوث سنويا
			53	يحرص المركز على استغلال موارده البشرية أحسن استغلال
			54	يعالج المركز من خلال الملتقيات قضايا فعالة
			55	لدى المركز قدرة كبيرة على دفع باحثيه لتقديم كل جهودهم لانجاز البحوث ذات المستوى العالي
<b>الميزة التنافسية</b>				
			56	يتفرد المركز بطبيعة البحوث التي يقوم بها
			57	يسعى المركز لتوظيف الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات العلمية العالية سواء باحثين أو خبراء
			58	يمتلك المركز السرعة في الرد عن البحوث المراد نشرها
			59	يمتلك المركز براءات اختراع في مجال البحوث

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (02)

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique

Université Mohamed Khaider - Biskra –

Faculté des Sciences Economiques et Commerciales et des Sciences de Gestion

Département: Sciences de gestion

Spécialité: gestion des Organisations

## Formulaire de recherche

Dans le cadre de l'élaboration d'une thèse de doctorat en gestion des organisations et qui a pour thème : **Le rôle d'évaluation des compétences dans la valorisation des ressources humaines** Cas du Centre de Recherche Scientifique et Technique sur les Régions Arides "Omar EL-BERNAOUI" –Biskra-, nous vous demandons de bien vouloir répondre aux questions suivantes. Votre contribution nous sera d'une grande utilité et restera anonyme.

Préparé par :

Samira HICHER

Année Universitaire :2013/2014.



## Données personnelles

Mettez la marque (X) à la place appropriée :

**1- Sexe :**

Homme

femme

**2- Age :**

Moins de 30 ans

41- 50 ans

31-40 ans

plus de 50 ans

**3- Niveau d'instruction:**

Primaire

moyen

secondaire

formation professionnelle

universitaire

**4- Les diplômes obtenus:**

Technicien

licence

ingénieur

Master-Magister

doctorat

autres

**5- La nature du poste:**

Chercheur

Cadre

Maitrise

Exécution

**6- Ancienneté:**

Moins de 5 ans

16- 19 ans

5-9 ans

20 ans et plus

10-15 ans

## Les axes d'étude

### I. L'évaluation des compétences

Sélectionnez le degré de consentement à la validité des affirmations suivantes en plaçant cette marque (X) à l'endroit approprié

No	La phrase	Le degré d'approbation		
		Désapp- obation	neutre	Appr- obation
<b>Processus d'évaluation</b>				
1	je connais le niveau de mes compétences à travers le processus d'évaluation			
2	Je connais les critères d'évaluation des travailleurs dans le Je suis satisfait des critères utilisés pour la promotion dans le centre			
3	Je participe au processus d'évaluation			
4	Les dates des évaluations au sein de le centre sont indiquées			
5	Je reconnais les capacités de la personne qui évalue mes compétences .			
6	Je connais les méthodes d'évaluation les plus importantes utilisées dans le centre			
7	Les résultats de l' évaluation sont portés à la connaissance des concernés			
8	L'intérêt des résultats sont communiqués au candidat			
9	Je discute les résultats de mon évaluation librement			
10	Je peux porter un recours sur les résultats de l'évaluation			
No	La phrase	Le degré d'approbation		
		rarement	parfois	Souv- ent
<b>Les résultats du processus d'évaluation</b>				
11	Je trouve des solutions aux problèmes rencontrés			
12	Je peux faire face aux pressions d'ordre professionnel			
13	Ma confiance en moi est considérable			
14	J'entretiens de bons rapports avec mes collègues			
15	Je collabore avec mes collègues dans le cadre de mon travail			
16	J'ai le sens de la créativité et de l'initiative			
17	Je suis en mesure de tout connaître sur mon environnement professionnel			
18	J'ai le sens de la rigueur et je suis compréhensif			
19	Je me base sur la planification dans mon travail			
20	Je suis attentif à tout ce qui est nouveau			
21	J'agis de manière flexible avec les collègues			
22	Je maîtrise la dualité vie personnelle/vie professionnelle			

## **II. La valorisation des ressources humaines**

Sélectionner le degré de le consentement à la validité des affirmations suivantes en plaçant cette marque (X) à l'endroit approprié

No	La phrase	Le degré d'approbation		
		Désapp- obation	neutre	appr- obation
<b>Empowerment</b>				
23	Mes compétences sont mises en œuvre en fonction des résultats de mon évaluation			
24	L'administration m'accorde les possibilités nécessaires à l'accomplissement des tâches			
25	La direction est confiante de ma capacité à accomplir les tâches			
26	Je participe à la prise de décision			
27	Mes idées sont prise en considération			
<b>La promotion</b>				
28	La promotion dans l'organisation se base sur l'évaluation des compétences			
29	Je vois que mes capacités et mon potentiel convient à mon poste actuel			
30	Je suis informé sur les critères utilisés pour la promotion dans le centre Je suis satisfait des critères utilisés pour la promotion dans le centre			
31	La mise en application de la promotion est objective et juste			
32	Je suis satisfait des critères utilisés pour la promotion dans le centre			
<b>Les primes</b>				
33	Les résultats de l'évaluation reflétant les compétences sont récompensés dans l'organisation			
34	Les bonnes initiatives sont également récompensées			
35	Le système de récompense dans l'organisation est juste et objectif			
36	Les primes octroyées aident à améliorer mes performances			
<b>Le reconnaissance</b>				
37	Reconnaissance des efforts effectués			
38	Centre me félicite pour le effectué			
39	Centre me donne des certificats de reconnaissance pour le travail réussi			
40	Le responsable me félicite en cas de succès en présence de mes collègues			
<b>La formation</b>				
41	Les besoins de formation sont identifiés par le processus de l'évaluation périodique des compétences			
42	Les offres de formation à l'intention des employés sont proposées d'une manière équitable			
43	Il y a répétition constante dans le contenu des sessions de formation réalisées par l'institution			
44	Évaluer les sessions de formation pour les rendre plus efficaces			
45	La formation contribue à améliorer mes compétences			

### III. Les résultats de la valorisation des ressources humaines

Sélectionner le degré de le consentement à la validité des affirmations suivantes en plaçant cette marque (X) à l'endroit approprié

No	La phrase	Le degré d'approbation		
		Désapp- obation	Neut- re	appr- obation
<b>Satisfaction au travail</b>				
46	Assurer la réalisation des objectifs de l'institution			
47	Mon travail est motivant			
48	Mon travail me convient parfaitement			
<b>Fidélité au centre</b>				
49	Je suis en mesure de fournir plus d'efforts pour la réussite de centre			
50	Je suis très attaché à centre			
51	L'avenir de centre est l'un de mes priorités fondamentales			
<b>Performance de centre</b>				
52	Centre publie un nombre considérable de recherches par an			
53	Le Centre travaille pour exploitation leur ressources humaines meilleur exploitation			
54	L'entreprise traite plusieurs enjeux à travers des colloques			
55	Centre possède de grande capacité à prendre en charge ses chercheurs et fournit des efforts pour atteindre la recherche de haut niveau			
<b>Avantage concurrentiel</b>				
56	La nature des recherches assurent au Centre une certaine exclusivité			
57	Centre cherche à recruter du personnel, des chercheurs et des experts ayant des compétences de niveau supérieur			
58	Centre répond dans les délais à toutes les demandes de publication des recherches			
59	Centre possède des brevets dans le domaine de la recherche			

Merci de votre collaboration

الملحق رقم (03)

قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة	المحكم
جامعة بسكرة	أستاذة محاضرة-أ-	د/ عبيدة صبطي
جامعة بسكرة	أستاذ مساعد-أ-	أ/ عبد الرحمن جدعي
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر-أ-	د/ إسماعيل حجازي
جامعة بسكرة	أستاذة محاضرة-ب-	د/ جوهرة أقطي
جامعة بسكرة	أستاذ مساعد-أ-	أ/ خالد قريد

## الملحق رقم (04)

### المقابلة:

- 1- هل تخضع للتقييم والمراقبة من قبل رئيسك المباشر؟  
- دوريا  - أحيانا  - نادرا
- 2- هل تعرف المعايير التي تقيم على أساسها؟  
- نعم  - لا
- 3- هل تعرف الفترة التي تقيم خلالها؟  
- نادرا  - أحيانا  - غالبا
- 4- هل يتم اطلاعك على نتائج تقييمك؟  
- نعم  - أحيانا  - لا
- 5- هل تناقش وتطعن نتائج تقييمك؟  
- نعم  - لا
- 6- هل أنت راضي عن نتائج تقييمك؟  
- نعم  - نوعا ما  - لا
- 7- في رأيك ما هي المجالات الأكثر استخداما لنتائج التقييم:  
- الترقية   
- المكافآت   
- الاعتراف   
- التمكين   
- التكوين   
- الحوافز   
- الفصل   
- أخرى
- 8- هل تفوض لك الإدارة الصلاحيات اللازمة لانجاز المهام الخاصة بعملك؟  
- نادرا  - أحيانا  - غالبا
- 9- هل تثق الإدارة بقدراتك على انجاز المهام الموكلة لك؟  
- نعم  - نوعا ما  - لا
- 10- هل يقوم المركز بمكافأتك على أعمالك المميزة؟  
- نعم  - أحيانا  - لا

11- هل المركز عادل في منح المكافآت؟

-نعم  - نوعا ما  - لا

12- هل يتم الاعتراف بمجهوداتك وشكرك عليها؟

- نادرا  - أحيانا  - غالبا

13- هل يقوم رئيسك بمدحك والثناء على عملك؟

- نادرا  - أحيانا  - غالبا

14- هل تحصلت على فرص للتكوين؟

- نعم  - لا

15- هل أنت راضي بعملك في المركز؟

-نعم  - نوعا ما  - لا

16- هل تشعر بملل أو ضيق من عملك؟

- نادرا  - أحيانا  - غالبا

17- هل أنت مرتبط بالمركز؟

-نعم  - نوعا ما  - لا

18- هل أنت مستعد لبذل المزيد من الجهود للعمل على نجاح المركز؟

-نعم  - نوعا ما  - لا

19- هل تحرص على استغلال موارد المركز أحسن استغلال؟

- نادرا  - أحيانا  - غالبا

20- هل تعمل على تنفيذ التعليمات بدقة؟

- نادرا  - أحيانا  - غالبا

21- هل تبذل أقصى جهودك للحفاظ على سمعة المركز؟

- نادرا  - أحيانا  - غالبا