

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة *بومرداس*



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في:

شعبة: علوم التسيير
تخصص: تسيير المنظمات

الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز
و التكوين

دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامي

إشراف الدكتورة:
أوكيل نسيمة

إعداد الطالبة:
شريف وحيدة
لجنة المناقشة:

| | | | |
|-------|----------------------|-------------------|------------------------|
| رئيسا | أستاذ التعليم العالي | جامعة بومرداس | أ/ أوسرير منور |
| مشرفا | أستاذ التعليم العالي | جامعة بومرداس | أ/ أوكيل نسيمة |
| مقررا | أستاذ التعليم العالي | جامعة الجزائر -3- | أ/ سويسي عبد الوهاب |
| مقررا | أستاذ التعليم العالي | جامعة بومرداس | أ/ حوشين كمال |
| مقررا | أستاذ محاضر أ | جامعة البويرة | أ/ علي زيان محند واعمر |
| مقررا | أستاذ محاضر أ | جامعة البليدة-2- | أ/ شويح محمد |

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من سعيها إلى نجاحي، أمي و أبي حفظهما الله ؛

إلى من كانتا أنسا لي في حياتي، أختي أمينة و خديجة ؛

و أخي العزيز محمد عبد الكريم

إلى حبيبتي ملاك و سيرين

إلى زوجي و كل عائلته، خاصة والديه الكريمين .

إلى سفيران و عبد الحق

إلى كل عائلتي، من قريب و من بعيد، و خاصة إلى جدي أطال الله

عمرها

إلى بهجة، آسيا، فوزية، و كل صديقاتي

إلى كل أساتذة و عمال كلية العلوم الاقتصادية لجامعة بتيزي ورو

إلى كل أساتذتي منذ الابتدائي

إلى كل طلاب العلم

إلى كل من وسع قلبه و لم تسعه هذه الورقة

كلمة شكر

الحمد لله حمدا طيبا مباركا، الذي وفقني لإكمال هذا العمل، لا يسعني في

هذا المقام إلا أن أوجه شكري الجزيل إلى الأستاذة الماهرة الأستاذة أوكليل

نسيمة التي لم تبخل علي بالنصيحة والتوجيه والدعم، تشكراتي للأستاذ

بوكساني رشيد لمساعدته ودعمه، كما أوجه شكري إلى كل عمال و عاملات

طيبة فود كمراني و مجمع رامي و أخص بالذكر السيد: يزة محمد، مدير

الموارد البشرية السيد شيلالي رشيد،

جزيل الشكر.

إلى كل عمال و عاملات جامعة امحمد بوقرة خاصة عمال المكتبة

إلى الأستاذ العرابي حمزة على مساعدته القيمة

إلى كل من ساعدني على إتمام هذا العمل

لكم مني جزيل الشكر و الامتنان

المخلص:

أدت التغيرات في بيئة الأعمال إلى احتدام المنافسة ، فوجب على المنظمات الاستعداد لمواجهةها من أجل الاستمرار مستغلة لذلك جميع مواردها من بينها المورد البشري الذي يعد من أهم موارد المنظمة الحديثة التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق التميز، أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمنظمة المعاصرة حيث تعتبر في كثير من الأحيان المحددة و المتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تشمل أحد أهم الموارد الأساسية و الاستراتيجية للمنظمة، إذ يحتل المورد البشري حيزا هاما من اهتمام المنظمات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاحة في الأداء الكلي، فتقوم هذه الأخيرة بتسيير الكفاءات البشرية من خلال التأثير في مهارات و سلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، و التكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط، و هو عملية لجذب و تطوير و تجنيد و الاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف و ضمان النمو، و يكون ذلك عن طريق استخدام مختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، التكوين ، التحفيز، تسيير المسار...

لذلك هدفت دراستنا للاهتمام بتكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين و الدور الذي يلعبه هذا التكامل من أجل الوصول إلى كفاءات بشرية و هذا من خلال عرض المفاهيم الأساسية التي وردت في ما يخص تطور الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و الوصول إلى الاهتمام بالكفاءات عند بروز نظرية الموارد و كذلك فيما يخص المفاهيم المتعلقة باستراتيجية التحفيز و استراتيجية التكوين في المنظمة و حاولنا إسقاط هذه المفاهيم على منظمة جزائرية رائدة في مجال صناعة المشروبات ، وذلك بالاعتماد على وجود الاهتمام باستراتيجيتي التحفيز و التكوين و توفر مؤشرات وجود الكفاءات في المنظمة قمنا بدراسة الارتباط بين تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين و بين الوصول إلى الكفاءات عن طريق استعمال مجموعة من الأدوات العلمية والإحصائية كالاستبيان وبعد تفريغها وتحليلها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها أن التكامل بين استراتيجيتي التحفيز و التكوين يعد من أهم طرق الوصول إلى الكفاءات في المنظمة ؛

الكلمات المفتاحية:

الكفاءات، تسيير الكفاءات، استراتيجية التحفيز، استراتيجية التكوين؛

Résumé :

Vue les changements de l'environnement des affaires qui est devenu de plus en plus compliqué, et qui impose des règles de concurrence aux entreprises qui sert à continuer son parcours ,dans ce stade ces entreprises doivent mobiliser toutes ces ressources ,matériels, financières et surtout humaines pour faire face à la compétitivité. Pour cela, le développement des compétences est devenu une obligation car la gestion stratégique des ressources humaines est une réalité pour la réussite de l'entreprise qui inclue la gestion des compétences qui influences les résultats de l'entreprise ;

La présente étude a comme objectif d'effectuer une revue de littérature relative à l'impact de l'intégration de la stratégie de motivation et la stratégie de formation sur la création des compétences dans l'entreprise. Pour parvenir à la compréhension de tous les facteurs ayant un impact sur cette relation, en projetant sur une entreprise algérienne leader dans la production des boissons non alcooliques « Taiba Food Company » ,Pour ce fait , nous avons utilisé plusieurs indicateurs pour mesurer la sollicitude de l'entreprise pour la stratégie de motivation et la stratégie de formation et aussi pour savoir dans quelle mesure existe-il une intégration entre ces deux stratégies d'une part, et l'impact de cette intégration sur la création des compétences d'autre part ; En utilisant des outils de la recherche scientifique et statistique comme les questionnaires, ensuite nous avons procédé au traitement de ces données pour en tirer des résultats et des recommandations dont les plus importants sont : il existe une corrélation positive entre l'intégration de la stratégie de motivation et la stratégie de formation avec la création des compétences au sein de l'entreprise Taiba Food Company.

Mot clé :

Compétences, gestion des compétences, stratégie de motivation, stratégie de formation ;

Abstract :

Modern organizations live in a hard competitive business world, that why this organizations must develop a competitive advantage to defend her position in the market, then ,they use all her resources to guarantee the success , such human resources which became a very important resource for organizations;

Competence management is a useful way to manage human resources and to push them to work hard for developing their knowledge and skills to execute their missions better and faster, using deferent human resource strategies such: recruitment, training, motivation, research and development...to get the leadership;

The objective of this study is to make a review of the literature relative to the relationship between the integration of motivation and training strategy and creation of human competences, To achieve complete understanding of all the factors having an impact on this relation, we tried to use this notions on an Algerian leader organization in producing jus “taiba food company”;

To do this, we try to study the existence of the integration between motivation and training strategy and studying the impact of this integration on competence creation at Taiba food company, using scientific and statistical tools such questionnaires;

After collecting information from questionnaires, we have proceeded to the treatment of these data to write draw the most important results and recommendations, which were: the existence of a correlation between the integration of the motivation and the training strategy and the creation of competences in Taiba Food Company.

Key words:

Competences, competence management, motivation strategy , training strategy;

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

| الصفحة | المحتوى |
|----------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ الملخص ➤ كلمة شكر و تقدير ➤ الإهداء |
| X-II | ➤ فهرس المحتويات |
| XIII-XII | ➤ قائمة الجداول |
| XIV | ➤ قائمة الأشكال |
| XV | ➤ قائمة الملاحق |
| أ-ط | المقدمة |
| ب-ج | مقدمة |
| ج | أولاً: إشكالية الدراسة |
| ج | ثانياً: الأسئلة الفرعية |
| ج | ثالثاً: الفرضيات |
| د | رابعاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع |
| د-هـ | خامساً: أهمية البحث |
| هـ | سادساً: أهداف البحث |
| هـ | سابعاً: منهج البحث |
| و | ثامناً: حدود البحث |
| و-ط | تاسعاً: الدراسات السابقة |
| ط-ي | عاشراً: تقسيمات البحث |
| ط | إحدى عشر: أدوات الدراسة |
| ط | اثنا عشر: صعوبات البحث |

| 55-1 | الفصل الأول : الموارد البشرية من الإدارة إلى الإدارة الإستراتيجية |
|------|--|
| 02 | تمهيد: |
| 03 | المبحث الأول:المسار التاريخي لإدارة الموارد البشرية |
| 03 | ✓ المطلب الأول : مرحلة ما قبل الثورة الصناعية إلى التaylorية |
| 03 | - الفرع 1:مرحلة ما قبل الثورة الصناعية |
| 04 | - الفرع 2:مرحلة الثورة الصناعية |
| 05 | - الفرع 3:ظهور حركة الإدارة العلمية (التaylorية) |
| 07 | ✓ المطلب الثاني :مرحلة ما بين 1911-1970 |
| 07 | - الفرع 1:مرحلة ما بين 1911-1930 |
| 08 | - الفرع 2:مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية (1927-1932) |
| 08 | - الفرع 3:مرحلة ما بين ثلاثينيات و سبعينيات القرن العشرين |
| 09 | ✓ المطلب الثالث:مرحلة ما بين نهايات القرن العشرين و بدايات القرن 21 |
| 09 | - الفرع 1 :مرحلة 1970-1980 |
| 10 | - الفرع 2:مرحلة 1980-2000 |
| 10 | - الفرع 3 :مرحلة بدايات القرن 21 |
| 11 | المبحث الثاني :الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية |
| 11 | ✓ المطلب الأول :مفهوم إدارة الموارد البشرية |
| 11 | - الفرع 1:تعريف المورد البشري |
| 12 | - الفرع 2:تعريف إدارة الموارد البشرية |
| 13 | - الفرع 3:الدور التنظيمي لإدارة الموارد البشرية |
| 14 | ✓ المطلب الثاني :وظائف إدارة الموارد البشرية و التحديات التي تواجهها |
| 14 | - الفرع 1:وظائف إدارة الموارد البشرية |
| 18 | - الفرع 2:التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية |
| 19 | - الفرع 3: إدارة الموارد البشرية و خلق القيمة |
| 21 | ✓ المطلب الثالث :ماهية الإدارة الإستراتيجية ،مراحلها و مستوياتها |
| 21 | - الفرع 1:مفهوم الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية |
| 25 | - الفرع 2:مستويات الإدارة الإستراتيجية |
| 26 | - الفرع 3: مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية |

| | |
|--------|--|
| 29 | المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي |
| 29 | ✓ المطلب الأول: الإطار الفكري و النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية |
| 29 | - الفرع 1: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية |
| 31 | - الفرع 2: الإطار الفكري و الأسس النظرية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية |
| 36 | - الفرع 3: فرضيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية |
| 36 | ✓ المطلب الثاني: خصائص و أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية |
| 36 | - الفرع 1: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية |
| 39 | - الفرع 2: خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية |
| 42 | - الفرع 3: دوافع التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية |
| 43 | ✓ المطلب الثالث: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة |
| 43 | - الفرع 1: مكونات إستراتيجية الموارد البشرية |
| 46 | - الفرع 2: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية |
| 51 | - الفرع 3: نموذج و إجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية |
| 55 | خلاصة الفصل |
| 120-56 | الفصل الثاني: الكفاءات البشرية في المنظمة |
| 57 | تمهيد |
| 58 | المبحث الأول: مفهوم الكفاءات و تاريخ بروزها |
| 58 | ✓ المطلب الأول: نظرية الموارد |
| 58 | - الفرع 1: طبيعة موارد المنظمة |
| 62 | - الفرع 2: أسباب بروز نظرية الموارد و تطورها |
| 66 | - الفرع 3: مبادئ نظرية الموارد و نموذجها |
| 69 | ✓ المطلب الثاني: ماهية الكفاءات، أبعادها و خصائصها |
| 69 | - الفرع 1: بروز نموذج الكفاءات و ظهور مصطلح "الكفاءات" |
| 71 | - الفرع 2: تعريف الكفاءات |
| 72 | - الفرع 3: أبعاد و خصائص الكفاءات |
| 74 | ✓ المطلب الثالث: أنواع الكفاءات |
| 74 | - الفرع 1: الكفاءات الفردية |
| 76 | - الفرع 2: الكفاءات الجماعية |

| | |
|-----|---|
| 77 | – الفرع3:الكفاءات المميزة و الكفاءات التنظيمية |
| 78 | المبحث الثاني:الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية |
| 78 | ✓ المطلب الأول:أهمية الكفاءات البشرية على مختلف المستويات |
| 79 | – الفرع 1:أهمية كفاءات الموارد البشرية على المستوى الفردي |
| 80 | – الفرع2: أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي |
| 80 | – الفرع3:أهمية كفاءات الموارد البشرية على مستوى إدارة الموارد البشرية و المنظمة ككل |
| 82 | ✓ المطلب الثاني: تسيير الكفاءات البشرية في المنظمة |
| 82 | – الفرع1:مفهوم تسيير الكفاءات البشرية و مقارباتها |
| 86 | – الفرع2:أهداف ومراحل تسيير الكفاءات البشرية في المنظمة |
| 87 | – الفرع3:مجالات تسيير الكفاءات البشرية |
| 89 | ✓ المطلب الثالث: الكفاءات البشرية المميزة و تحقيق الميزة التنافسية |
| 89 | – الفرع1:خصائص الموارد البشرية و الكفاءات المسؤولة عن خلق القيمة (الكفاءات المميزة) |
| 91 | – الفرع 2:مرتكزات مقارنة الموارد البشرية و الميزة التنافسية |
| 91 | – الفرع 3: الكفاءات كأساس لربحية المنظمة وخلق القيمة |
| 95 | المبحث الثالث: تشخيص ،تطوير و تقييم الكفاءات و عمليات تسييرها في المنظمة |
| 95 | ✓ المطلب الأول: تشخيص و تطوير الكفاءات في المنظمة |
| 95 | – الفرع1:منهجية تشخيص الكفاءات |
| 97 | – الفرع 2:تطوير الكفاءات و العناصر المساهمة في ذلك |
| 100 | – الفرع3:المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات |
| 100 | ✓ المطلب الثاني: تقييم الكفاءات في المنظمة |
| 100 | – الفرع1:مقاربات تقييم الكفاءات |
| 101 | – الفرع2:أنواع التقييم |
| 103 | – الفرع3:متطلبات و أخطاء التقييم |
| 104 | ✓ المطلب الثالث: الطرق المستعملة لتقييم الكفاءات في المنظمة |
| 104 | – الفرع1:طريقة مقابلة التقييم |
| 108 | – الفرع2: طريقة مركز التقييم Assessment centers |

| | |
|---------|--|
| 114 | - الفرع 3: طريقة حلقة الرجوع العكسي 360° |
| 120 | خلاصة الفصل |
| 183-121 | الفصل الثالث: دور إستراتيجية التحفيز في الوصول للكفاءات |
| 122 | تمهيد |
| 123 | المبحث الأول: نظرة عامة حول التحفيز و الدافعية |
| 123 | ✓ المطلب الأول: مفهوم الدوافع و الدافعية و أنواعها |
| 123 | - الفرع 1: تعريف الدوافع و أنواعها |
| 126 | - الفرع 2: أهمية الدوافع |
| 127 | - الفرع 3: خصائص الدوافع و الدافعية |
| 128 | ✓ المطلب الثاني: مفهوم التحفيز و علاقته بالدافعية |
| 128 | - الفرع 1: مفهوم الحوافز و التحفيز |
| 130 | - الفرع 2: أهمية التحفيز |
| 132 | - الفرع 3: علاقة التحفيز بالدافعية |
| 133 | ✓ المطلب الثالث: أنواع الحوافز و نظم منحها |
| 134 | - الفرع 1: الحوافز المادية |
| 143 | - الفرع 2: الحوافز المعنوية |
| 148 | - الفرع 3: أنواع نظم التحفيز |
| 149 | المبحث الثاني: التطورات الفكرية لمفهوم التحفيز و الدافعية |
| 149 | ✓ المطلب الأول: نظريات محتوى الدوافع |
| 150 | - الفرع 1: نظرية ترتيب الحاجات لماسلو |
| 151 | - الفرع 2: نظرية "ألدفير" و نظرية "ماكلياند" |
| 154 | - الفرع 3: نظرية هيرزبيرغ المركزة على محتوى العمل |
| 156 | ✓ المطلب الثاني: النظريات العملية في التحفيز و الدافعية |
| 156 | - الفرع 1: نظرية التوقع لفروم و تطوراتها Victor Vroom |
| 159 | - الفرع 2: نظرية تحديد الأهداف و نظرية الإنصاف |
| 161 | - الفرع 3: نظرية التعزيز و نظرية Z |
| 164 | ✓ المطلب الثالث: النظريات المعاصرة في الدافعية و التحفيز |

| | |
|---------|---|
| 164 | – الفرع 1 : نظرية خصائص العمل théorie de caractéristiques de travail de Oldman et Hackman 1980 |
| 165 | – الفرع 2 :نظرية العدالة التنظيمية |
| 166 | – الفرع 3: نظرية الانقلاب و نظرية الرقابة الذاتية |
| 167 | المبحث الثالث :إدارة إستراتيجية التحفيز و دورها في تطوير الكفاءات في المنظمة |
| 167 | ✓ المطلب الأول: تصميم و تطبيق إستراتيجية التحفيز |
| 167 | – الفرع 1: متطلبات تصميم إستراتيجية التحفيز |
| 168 | – الفرع 2: مراحل تصميم إستراتيجية الحوافز |
| 170 | – الفرع 3: تطبيق إستراتيجية التحفيز في المنظمة |
| 173 | ✓ المطلب الثاني:معايير منح الحوافز في المنظمة |
| 173 | – الفرع 1:معيار الأداء |
| 174 | – الفرع 2:معيار المجهود و الكفاءة |
| 175 | – الفرع 3:معيار الكفاءات |
| 176 | ✓ المطلب الثالث :معايير الحكم على فاعلية إستراتيجية التحفيز |
| 176 | – الفرع 1: التحفيز و الأداء |
| 176 | – الفرع 2: تقييم التحفيز من خلال الرضا الوظيفي |
| 178 | – الفرع 3: القوى المؤثرة في تفعيل التحفيز |
| 183 | خلاصة الفصل |
| 237-184 | الفصل الرابع: دور إستراتيجية التكوين في الوصول للكفاءات |
| 185 | تمهيد |
| 186 | المبحث الأول :مفاهيم أساسية حول إستراتيجية التكوين |
| 186 | ✓ المطلب الأول:مفهوم التكوين، عناصره و أهميته |
| 186 | – الفرع 1 : مفهوم التكوين |
| 188 | – الفرع 2:عناصر التكوين ومبادئه |
| 190 | – الفرع 3:أهمية التكوين و فوائده |
| 192 | ✓ المطلب الثاني : أهداف و أنواع و أساليب التكوين |
| 193 | – الفرع 1:أهداف التكوين و خصائصه |

| | |
|-----|---|
| 195 | - الفرع 2: أنواع التكوين |
| 198 | - الفرع 3: أساليب التكوين |
| 202 | ✓ المطلب الثالث: إستراتيجية التكوين في المنظمة |
| 202 | - الفرع 1: تعريف إستراتيجية التكوين |
| 206 | - الفرع 2: الركائز الأساسية للمدخل الاستراتيجي لوظيفة التكوين |
| 207 | - الفرع 3: خطوات إعداد إستراتيجية التكوين |
| 207 | المبحث الثاني: مراحل العملية التكوينية |
| 208 | ✓ المطلب الأول: مرحلة التخطيط و تحديد الاحتياجات التكوينية |
| 208 | - الفرع 1: خطوات التخطيط للتكوين |
| 210 | - الفرع 2: مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية و مؤشرات |
| 213 | - الفرع 3: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية |
| 214 | ✓ المطلب الثاني: تصميم البرامج التكوينية |
| 214 | - الفرع 1: تحديد أهداف و مضمون البرنامج التكويني |
| 215 | - الفرع 2: تحديد وسائل و أساليب التكوين و الأفراد المعنيين به |
| 217 | - الفرع 3: تحديد مكان، زمان و ميزانية التكوين |
| 218 | ✓ المطلب الثالث: تنفيذ و تقييم برنامج التكوين |
| 218 | - الفرع 1: تنفيذ برنامج التكوين |
| 219 | - الفرع 2: أهداف، معايير و خطوات تقييم البرامج التكوينية |
| 221 | - الفرع 3: نماذج و أدوات التقييم |
| 225 | المبحث الثالث: الاستثمار في التكوين لتطوير المنظمة و المجتمع |
| 225 | ✓ المطلب الأول: التكوين في مواجهة المتغيرات الخارجية و المشاكل الداخلية |
| 226 | - الفرع 1: دور التكوين في مواجهة التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة |
| 227 | - الفرع 2: دور التكوين في مواجهة التغير التكنولوجي |
| 229 | - الفرع 3: المشاكل التي تواجه التكوين |
| 229 | ✓ المطلب الثاني: الاستثمار في التكوين و خلق المزايا التنافسية |
| 230 | - الفرع 1: التكوين استثمار |
| 230 | - الفرع 2: التكوين و المزايا التنافسية للمنظمة |
| 231 | - الفرع 3: نتائج الاستثمار في التكوين |

| | |
|---------|---|
| 232 | ✓ المطلب الثالث: أثر التكوين على تطوير المنظمة و المجتمع |
| 232 | – الفرع 1: التأهيل كأسلوب جديد لتنمية الموارد البشرية |
| 233 | – الفرع 2: دور التكوين في تطوير الكفاءات البشرية و تجديد الثقافة التنظيمية |
| 235 | – الفرع 3: أثر التكوين على التنمية الاقتصادية و الاجتماعية |
| 237 | خلاصة الفصل |
| 280-238 | الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طبية فود كمباني |
| 239 | تمهيد |
| 240 | المبحث الأول: تقديم المنظمة محل البحث (طبية فود كمباني) |
| 240 | ✓ المطلب الأول: التعريف بمنظمة طبية فود كمباني |
| 240 | – الفرع 1: تقديم منظمة طبية فود كمباني |
| 241 | – الفرع 2: أهداف منظمة طبية فود كمباني |
| 241 | – الفرع 3: الهيكل التنظيمي لمنظمة طبية فود كمباني |
| 244 | ✓ المطلب الثاني: أهم موارد طبية فود كمباني و موقعها التنافسي |
| 244 | – الفرع 1: موارد منظمة طبية فود كمباني |
| 245 | – الفرع 2: الموارد البشرية في طبية فود كمباني |
| 246 | – الفرع 3: الموقع التنافسي لمنظمة طبية فود كمباني |
| 247 | ✓ المطلب الثالث: نظرة طبية فود كمباني للكفاءات و تطويرها |
| 247 | – الفرع 1: نظرة طبية فود كمباني للكفاءات البشرية |
| 248 | – الفرع 2: استراتيجية التحفيز في طبية فود كمباني |
| 252 | – الفرع 3: استراتيجية التكوين المتبعة في طبية فود كمباني |
| 254 | المبحث الثاني: التعريف بأدوات الدراسة الميدانية المستخدمة |
| 254 | ✓ المطلب الأول: أدوات الدراسة الميدانية |
| 255 | – الفرع 1: الملاحظة و المقابلات الشخصية |
| 255 | – الفرع 2: الاستبيان كأداة للدراسة |
| 256 | – الفرع 3: تقديم الاستبيان المستعمل في الدراسة الميدانية |
| 259 | ✓ المطلب الثاني: المقياس و الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة |
| 259 | – الفرع 1: مجتمع و عينة الدراسة |

| | |
|---------|---|
| 260 | – الفرع2: المقياس المستعمل في الاستبيان (مقياس ليكرت) |
| 260 | – الفرع3: الأدوات الإحصائية المستعملة |
| 261 | ✓ المطلب الثالث: صدق و ثبات أدوات الدراسة و توزيع أفراد العينة |
| 261 | – الفرع1:الصدق الظاهري لأسئلة الاستبيان |
| 261 | – الفرع2:صدق محتوى أدوات الدراسة |
| 264 | – الفرع3:عرض و تحليل البيانات الشخصية و المهنية لأفراد العينة |
| 267 | المبحث الثالث: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات |
| 268 | ✓ المطلب الأول: عرض و تحليل بيانات الاستبيان |
| 268 | – الفرع 1: تفرغ البيانات الخاصة بوجود استراتيجية التحفيز في طيبة فود كمباني |
| 270 | – الفرع2: عرض و تحليل بيانات الجزء الثاني من الاستبيان |
| 271 | – الفرع 3: عرض و تحليل بيانات الجزء الثالث و الرابع من الاستبيان |
| 274 | ✓ المطلب الثاني: الفروق الاحصائية لأفراد العينة |
| 274 | – الفرع1: الفروق الاحصائية لأفراد العينة حسب السن |
| 275 | – الفرع2: الفروق الاحصائية لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة |
| 276 | – الفرع3: الفروق الاحصائية لأفراد العينة الاستفادة من التكوين |
| 277 | ✓ المطلب الثالث: تحليل ارتباط تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين مع الكفاءات |
| 277 | – الفرع1:التعريف بمعامل الارتباط المستعمل |
| 278 | – الفرع2: حساب معامل الارتباط سبيرمان |
| 280 | – الفرع3: تحليل نتائج معامل الارتباط لسبيرمان |
| 281 | خلاصة الفصل |
| 287-283 | الخاتمة |
| 283 | – خاتمة |
| 284 | – نتائج البحث |
| 285 | – مناقشة فرضيات البحث |
| 287 | – التوصيات |
| 287 | – آفاق البحث |
| 305-289 | قائمة المراجع |
| | الملاحق |

قائمة الجداول

و الأشكال و

الملاحق:

قائمة الجداول:

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1. | الفرق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية | 33 |
| 2. | التكامل بين الإستراتيجيات التنظيمية و استراتيجيات الموارد البشرية | 40 |
| 3. | الفرق بين الإدارة الإستراتيجية و المدخل التقليدي في إدارة الموارد البشرية | 41 |
| 4. | قائمة مرجعية للكفاءات الفردية | 75 |
| 5. | مراحل مقابلة التقييم | 107 |
| 6. | مبادئ هيرزبرغ لتحقيق الإثراء الوظيفي و جوانبها التحفيزية | 155 |
| 7. | إسهامات "فروم" و "بورتر" و "لور" في التحفيز | 158 |
| 8. | أصناف العاملين حسب أدائهم في العمل | 178 |
| 9. | مقارنة بين النظرة التقليدية و النظرة الإستراتيجية للتكوين | 203 |
| 10. | إستراتيجيات التكوين و نشاطاته المتماثلة مع إستراتيجيات المنظمة | 205 |
| 11. | احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المنظمة | 211 |
| 12. | احتياجات التكوين للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية | 212 |
| 13. | تعداد الموارد البشرية في طيبة فود كمباني (2010-2015) | 245 |
| 14. | تعداد الموارد البشرية لسنة 2015 حسب الفئة | 246 |
| 15. | تطور رقم أعمال طيبة فود كمباني (2010-2015) | 247 |
| 16. | ميزانية التكوين في منظمة طيبة فود كمباني في الفترة(2010-2015) بالدينار الجزائري | 254 |
| 17. | توزيع أفراد عينة الدراسة | 260 |
| 18. | نتائج ثبات و صدق أسئلة الجزء الأول من الاستبيان | 262 |
| 19. | نتائج ثبات و صدق أسئلة الجزء الثاني من الاستبيان | 263 |
| 20. | نتائج ثبات و صدق أسئلة الجزء الثالث من الاستبيان | 263 |
| 21. | نتائج ثبات و صدق أسئلة الجزء الرابع من الاستبيان | 263 |
| 22. | توزيع أفراد العينة حسب السن | 264 |
| 23. | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي | 265 |
| 24. | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة | 265 |
| 25. | توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من التكوين | 266 |

تابع قائمة الجداول:

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 26. | عدد مرات استفادة أفراد العينة من تكوين | 267 |
| 27. | نتائج اختبار العينة لوجود استراتيجية تحفيز فعالة في طيبة فود كمباني | 269 |
| 28. | نتائج اختبار العينة لوجود استراتيجية تكوين فعالة في طيبة فود كمباني | 270 |
| 29. | نتائج اختبار العينة لوجود تكامل بين استراتيجية التحفيز و التكوين في طيبة فود كمباني | 272 |
| 30. | نتائج اختبار العينة لوجود كفاءات في طيبة فود كمباني | 273 |
| 31. | اختبار التباين الأحادي تبعا للسن | 275 |
| 32. | اختبار التباين الأحادي تبعا لسنوات الخبرة | 276 |
| 33. | اختبار التباين الأحادي تبعا للاستفادة من التكوين | 277 |
| 34. | قيم معامل الارتباط لسبيرمان بين تكامل استراتيجية التكوين و التحفيز و الوصول الكفاءات البشرية. | 279 |

قائمة الأشكال:

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1. | مفهوم التكامل الاستراتيجي | 45 |
| 2. | استراتيجيات وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية | 49 |
| 3. | موارد المنظمة | 59 |
| 4. | نموذج نظرية الموارد حسب Grant. | 67 |
| 5. | التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات | 83 |
| 6. | حلقة الرجوع العكسي 360 ° | 115 |
| 7. | دورة الدافعية | 129 |
| 8. | طريقة تحفيز السلوك الإنساني | 130 |
| 9. | العلاقة بين الحوافز و السلوك | 132 |
| 10. | العلاقة بين الدافعية و التحفيز | 133 |
| 11. | هرم الحاجات "لماسلو" | 150 |
| 12. | سلم الحاجات عند "ألدفير" | 152 |
| 13. | عناصر نظرية "فروم" | 157 |
| 14. | نموذج بورتر و لولر في التوقع | 159 |
| 15. | برنامج تعديل السلوك | 162 |
| 16. | أهداف التكوين | 194 |
| 17. | مراحل العملية التكوينية | 208 |
| 18. | نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التكويني | 222 |
| 19. | منظمات مجمع رامي لصناعة المواد الغذائية | 240 |
| 20. | الهيكل التنظيمي لمنظمة طيبة فود كمباني | 243 |

قائمة الملاحق:

| رقم الملحق | عنوان الملحق |
|------------|---|
| 1. | الاستبيان المستخدم في الدراسة |
| 2. | مخرجات برنامج SPSS لحساب معامل Alpha de Cronbach لبيانات الجزء الأول من الاستبيان |
| 3. | مخرجات برنامج SPSS لحساب معامل Alpha de Cronbach لبيانات الجزء الثاني من الاستبيان |
| 4. | مخرجات برنامج SPSS لحساب معامل Alpha de Cronbach لبيانات الجزء الثالث من الاستبيان |
| 5. | مخرجات برنامج SPSS لحساب معامل Alpha de Cronbach لبيانات الجزء الرابع من الاستبيان |
| 6. | مخرجات برنامج SPSS لتوزيع أفراد العينة حسب السن |
| 7. | مخرجات برنامج SPSS لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي |
| 8. | مخرجات برنامج SPSS لتوزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة |
| 9. | مخرجات برنامج SPSS لتوزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من التكوين |
| 10. | مخرجات برنامج SPSS لتوزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الاستفادة من التكوين |
| 11. | مخرجات برنامج SPSS لنتائج اختبار العينة لوجود استراتيجية تحفيز فعالة في طيبة فود كمباني |
| 12. | مخرجات برنامج SPSS لنتائج اختبار العينة لوجود استراتيجية تكوين فعالة في طيبة فود كمباني |
| 13. | مخرجات برنامج SPSS لنتائج اختبار العينة لوجود تكامل بين استراتيجية التحفيز و التكوين في طيبة فود كمباني |
| 14. | مخرجات برنامج SPSS لنتائج اختبار العينة لوجود كفاءات في طيبة فود كمباني |
| 15. | مخرجات برنامج SPSS لاختبار التباين الأحادي ANNOVA تبعا للسن |
| 16. | مخرجات برنامج SPSS لاختبار التباين الأحادي ANNOVA تبعا لسنوات الخبرة |
| 17. | مخرجات برنامج SPSS لاختبار التباين الأحادي ANNOVA تبعا للاستفادة من التكوين |

المقدمة:

يشهد العالم سرعة في التطور و التغيير في شتى المجالات (صناعة، زراعة، تكنولوجيا المعلومات، الإدارة و الاقتصاد...) هذا التطور كان له مجموعة من الإفرازات و الانعكاسات أثرت على مستوى التنافسية في سوق الأعمال، فقد تحول الباحثون في الدراسات الاقتصادية و الإدارية و إدارة الأعمال إلى محاولة تحديد و تفسير مصادر الميزة التنافسية المستدامة التي يمكن للمنظمة أن الاستفادة منها لمواجهة المنافسة الحادة لضمان الاستمرارية و البقاء.

تمثل الموارد الداخلية للمنظمة موردا للميزة التنافسية، لكن في خضم الانفتاح الاقتصادي و سرعة انتقال المعلومة و توفر التكنولوجيات أصبحت الميزة التنافسية التي توفرها الموارد المالية و المادية محدودة و غير مستدامة فهي تنتقل للمنافس بسرعة، غير أن المورد البشري يمثل رأسمال فكري غير ملموس يمكن الاعتماد عليه من خلال الاستغلال الأمثل لقدراته الإبداعية و الفكرية و كفاءاته غير المحدودة القادرة على التأقلم مع مختلف الوضعيات و إيجاد حلول للمشاكل و التعقيدات التي تتعرض لها المنظمة في خضم المنافسة الحادة. فعلى المؤسسة التي تريد التميز أن تستثمر في هذا المورد المهم و تقوم بتنميته و تطويره لكي تبقى على ميزتها التنافسية و المتمثلة في المورد البشري الكفؤ الذي يقدم قيمة مضافة للمنظمة و أن تحافظ عليه و تحميه من الانتقال إلى المنظمات المنافسة .

لذلك تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية مع مرور الزمن بحثا عن طرق أنجع لإدارة هذا المورد الثمين، فقد وصلت هذه التطورات إلى وجود الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و إدارة المعارف و الكفاءات ،فقد طورت إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية خدمة للإستراتيجية العامة للمنظمة التي تسعى لتحقيق رسالتها، حيث تتمثل هذه الإستراتيجيات في إستراتيجية استقطاب و توظيف كفاءات عالية و إستراتيجية تكوين الموارد البشرية و ذلك باكتشاف المهارات و القدرات الداخلية و العمل على تطويرها من خلال الكشف عن احتياجات التكوين و تلبيتها للوصول إلى التميز و إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية التي تعمل على الزيادة في رغبة الأفراد للعمل و تنمية روح الإبداع و الابتكار و تشجيع روح المبادر لدى الأفراد.

فمن خلال تقييم الكفاءات الموجودة في المنظمة، و تحديد الكفاءات التي يجب أن تتوفر في المنظمة لكي تحصل على التميز يمكن لهذه الأخيرة أن تحدد الإستراتيجية أو إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الواجب انتهاجها، لذلك وجب خلق تكامل بين هذه الإستراتيجيات للحصول على نتائج فعالة أي الوصول إلى كفاءات بشرية مميزة تؤمن للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

فالمنظمات الجزائرية مثل نظيراتها في العالم تسعى إلى الاستمرارية و البقاء من خلال كسب مركز تنافسي مرموق بين منافساتها ، فهي تبحث عن مصادر للميزة التنافسية تمكنها من بسط سيطرتها على السوق و تقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية ، لذلك وجب على المنظمات الجزائرية أن تهتم بإدارة

الموارد البشرية و التسيير الأمثل للكفاءات باحثة عن التميز من خلال هذا المورد الداخلي و المتوفر لديها الذي لا ينقصه إلا التطوير و التنمية حتى يستخدم كل إبداعاته و أفكاره و ما على المنظمة إلا الاستثمار في هذا المورد.

أولا: الإشكالية:

أمام ضرورة تطوير و تنمية الكفاءات لضمان بقاء و استمرارية المنظمة ، و ضرورة إيجاد سبيل للوصول إلى كفاءات بشرية مميزة طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التكامل بين استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول إلى الكفاءات البشرية في المنظمة محل البحث؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية :

و في ظل ما تقدم و لنتمكن من الإلمام بجوانب الموضوع، نطرح و نجيب لاحقا عن الأسئلة الفرعية التالية كتجزئة للإشكالية الرئيسية:

- كيف تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية عبر الزمن؟
- ما هي الكفاءات البشرية و كيف يتم تسييرها في المنظمة؟
- ما هو دور استراتيجية التحفيز في تطوير الكفاءات البشرية في المنظمة؟
- ما هو دور استراتيجية التكوين في تطوير الكفاءات البشرية في المنظمة؟
- هل هناك ارتباط بين تكامل استراتيجيتي تكوين و تحفيز الموارد البشرية و الوصول إلى الكفاءات في المنظمة محل البحث؟

ثالثا: الفرضيات:

يهدف الإجابة على إشكالية البحث و مختلف تساؤلاته قمنا ببناء دراستنا حول الفرضيات الآتية:

1. تهتم المنظمة محل البحث بتحفيز الموارد البشرية عن طريق استراتيجية تحفيز فعالة للزيادة من رغبة المورد البشري في العمل؛
2. تهتم المنظمة محل البحث بتكوين الموارد البشرية عن طريق استراتيجية تكوين فعالة لتطوير المعارف و المهارات ؛
3. تتوفر المنظمة محل البحث على كفاءات بشرية تعتبر مصدر لتعزيز ميزتها التنافسية ؛
4. يعتبر التكامل بين استراتيجيتي التحفيز و التكوين وسيلة للوصول للكفاءات التي تعزز الميزة التنافسية للمنظمة محل البحث؛

رابعاً: أسباب و مبررات اختيار الموضوع: قبل الشروع في هذا البحث ، تم البحث في مختلف الدراسات السابقة ، فرغم وجود عدة مواضيع تطرقت للكفاءات و طرق تنميتها و دورها في دعم الميزة التنافسية ، إلا أنه لم يرد بحث يربط بين التكامل بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بخلق الكفاءات المميزة، من الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في الموضوع نذكر ما يلي:

1. أسباب ذاتية: تتمثل فيما يلي:

- الرغبة الذاتية و الميل الشخصي لدراسة و معالجة المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و خاصة الكفاءات.
 - العلاقة المباشرة لموضوع البحث بتخصص علوم التسيير .
- ### 2. أسباب موضوعية: تتمثل الأسباب الموضوعية في:
- يعتبر موضوع الكفاءات من أهم المواضيع في المنظمة فهي تسعى إلى اكتساب كفاءات لتعزيز ميزتها التنافسية؛
 - مختلف البحوث التي تطرقت لموضوع الكفاءات تكاد تخلو من دراسة تأثير تكامل إستراتيجيات الموارد البشرية على الوصول للكفاءات المميزة؛
 - ضعف اهتمام المنظمات الجزائرية بتسيير الكفاءات و تنميتها، و الاهتمام بالموارد المالية و المادية في المقام الأول؛
 - أهمية المورد البشري كرأس مال فكري و استثمار غير ملموس يمكن من خلاله تحقيق الريادة للمنظمات؛

خامساً: أهمية البحث: تبرز أهمية البحث في:

- ### 1. القيمة العلمية:
- تظهر القيمة العلمية لهذا البحث من خلال الجانب النظري ، و تتمثل في:
- المساهمة في إظهار اهتمام الفكر الإداري المعاصر بالكفاءات كموارد داخلية لها قدرات و مهارات و معارف، و اهتمام الباحثين خاصة في الدول المتقدمة بهذا الموضوع أدى لامتلاك هذه الأخيرة منظمات ذات تنافسية عالية؛
 - المساهمة في إبراز أهمية المورد البشري في المنظمة باعتباره مورد للأفكار الجديدة و منبع للإبداع و الابتكار و مصدر للميزة التنافسية المستدامة؛
 - إبراز اهتمام المفكرين باستراتيجيات الموارد البشرية من تكوين و تحفيز و عرض تطور الفكر الإداري في هذا الخصوص؛

– نظرا لحاجة المنظمات الاقتصادية الجزائرية لكفاءات بشرية يمكن الاعتماد عليها كمورد داخلي دائم للميزة التنافسية، يساهم البحث في تطوير هذه الكفاءات و تتميتها داخليا عن طريق خلق تكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية؛

2. **القيمة العملية:** تظهر القيمة العملية للبحث عند التوصل إلى النتائج و تقديم الاقتراحات و التوصيات حول أهمية التكامل بين إستراتيجية التكوين و التحفيز في الوصول إلى الكفاءات ، توفر للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة؛

سادسا : أهداف البحث: يهدف هذا البحث لتحقيق ما يلي:

1. فهم مختلف المفاهيم المتعلقة بالكفاءات و مراحل بروزها و العوامل التي ساعدت على بلورتها و علاقتها بإدارة الموارد البشرية؛
2. محاولة تحليل نظرة المنظمة الجزائرية للكفاءات البشرية المميزة و مدى اعتمادها عليها في تعزيز مكانتها التنافسية؛
3. محاولة التعرف على إستراتيجية التحفيز و التكوين المنتهجة في المنظمة محل البحث و مدى تأثير التكامل بينهما على الوصول للكفاءات المميزة؛
4. محاولة لفت انتباه المنظمة الجزائرية لأهمية الكفاءات البشرية و ضرورة الاستثمار فيها لدعم ميزتها التنافسية؛
5. محاولة اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن التكامل بين إستراتيجيتي التكوين و التحفيز توصل إلى خلق كفاءات بشرية مميزة تعطي للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة؛

سابعا : منهج البحث

للوصل إلى الهدف والإجابة عن تساؤلات البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجزء النظري لضبط الإطار المفاهيمي كمفهوم الكفاءة وأبعادها وأسباب بروزها و مختلف الباحثين الذين اهتموا بموضوع الكفاءات و أهم النظريات التي وردت بخصوصها ، بالإضافة إلى التطرق إلى إستراتيجية التحفيز و إستراتيجية التكوين من خلال عرض مفاهيم عن هاتين الإستراتيجيتين و دورهما في خلق الكفاءات في المنظمة محل البحث و تطويرها و تتميتها للوصول إلى كفاءات مميزة لكننا لم نعتمد على سرد المعلومات فقط بل استعملنا المنهج التحليلي لتحليل جوانب ومضمون مختلف المفاهيم الواردة في البحث؛ و استعنا بمنهج دراسة حالة من أجل إسقاط ما جاء في الجزء النظري على منظمة من المنظمات الجزائرية الرائدة في صناعة العصائر الطبيعية ألا و هي منظمة "طيبة فود كمباني" المعروفة بمنتج عصير رامي بغرض التعمق في الموضوع من أجل إثبات أو نفي الفرضيات التي قمنا بصياغتها؛

ثامنا: حدود البحث

1. **الحدود الموضوعية:** نقتصر في هذا البحث على مفهوم الكفاءات و كيفية الوصول إليها عن طريق خلق التكامل بين استراتيجيتين من استراتيجيات الموارد البشرية باعتبار الكفاءات مصدر للميزة التنافسية الذي تسعى المنظمة إلى الوصول إليه في خضم المنافسة الداخلية و الخارجية الحادة. فيما يخص مفهوم الكفاءات فنخص فقط الإطارات و أعوان التحكم في المنظمات، و التي من خلالها تسعى المؤسسات لكسب مركز تنافسي و حصة سوقية مهمة.
2. **الحدود الزمانية:** يعتبر موضوع الكفاءات من المواضيع المعاصرة التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في علوم التسيير و حقل تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة، ففي وقتنا الحالي أصبح من السهل الحصول على مختلف الموارد المالية و المادية ذات الجودة العالية لذلك عولت المنظمات على كفاءة المورد البشري كمصدر لتعزيز ميزتها التنافسية ، فيعتبر ميدان صناعة المشروبات و العصائر أحد الميادين التي تشهد تنافسية كبيرة في الآونة الأخيرة لذلك نركز دراستنا الميدانية على الفترة ما بين 2010 إلى 2015.
3. **الحدود المكانية:** سنقوم بإسقاط الدراسة النظرية على منظمة طيبة فود كمباني و التي يقع مقرها في المنطقة الصناعية بالروبية -ولاية الجزائر- و التي سنقدمها في فصل لاحق .

تاسعا: الدراسات السابقة

1. أطروحة دكتوراه للباحث سملاي يحضيه، تحت عنوان "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة" ، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003. في هذا العمل قام الباحث بطرح الإشكالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ و توصل إلى النتائج التالية:
 - تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، بسبب اتصافها بخصائص الموارد الداخلية المسؤولة عن تحقيق تلك الميزة؛
 - الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية، وان الموارد البشرية تتصف بخصائص تلك الموارد الداخلية، الأمر الذي نقترح مقارنة تعتبر الموارد البشرية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية إذا ما تمكنت المؤسسة، أولا من تنمية مخزوننا من راس المال البشري والفكري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والتمتازة، وثانيا تسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات استراتيجيا

- وتجنيدها من خلال تسيير راس المال الفكري والكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة؛
- يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق القيمة وامتلاك الميزة التنافسية، من خلال تسيير كل من الكفاءات، والمعرفة، والجودة، وهذا بسبب الموقع المتميز والاستراتيجي للموارد البشرية ضمن الموارد الداخلية؛
 - الموارد البشرية أصبح لها دروا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة، بسبب قدرتها على الإبداع والابتكار، ومصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، كما بين تحليلنا إمكانية مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كأحد مرتكزات المقاربة المقترحة سابقا في زيادة قدرة تلك الموارد على خلق القيمة وتحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على امتلاك الميزة التنافسية، من خلال اعتمادها النماذج الحديثة لذلك التسيير؛
 - يساهم التسيير الاستراتيجي لراس المال الفكري والكفاءات الفردية في خلق القيمة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، وهذا باعتباره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؛
 - أهمية ودور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإبداعية، وتحسين الإنتاجية، وامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وان القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري و الكفاءات الفردية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي الأمر الذي يتطلب تسييره استراتيجيا، ومنه ندرك أن التسيير الاستراتيجي للراس مال الفكري وتسيير الكفاءات يساهمان في خلق القيمة وتحسين الاداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية؛
 - تعد المعرفة موردا استراتيجيا يساهم تسييرها في امتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، وهذا باعتباره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؛
 - تعد المعرفة احد أهم الموارد الاستراتيجية غير الملموسة، فهي إما صريحة ومخزنة في الوسائل المادية، أو كامنة في عقول الكفاءات كراس مال فكري، كما تبين أن تسيير وثمين المعرفة كمدخل لتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات يساهم في خلق القيمة وامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية؛

2. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع للباحثة Sophie REINHARDT تحت عنوان : **Entre activités, parcours et formation des cadres de santé, quels processus de construction des compétences ?** جامعة باريس 8، مارس 2011، وكانت اشكالية البحث كالتالي: ما هي الكفاءات المهمة لإطارات الصحة، مع العلم أن مهمتهم تتركز بين التكوين و تسيير الخدمات؟ كيف يتم خلق هذه الكفاءات أو اكتسابها؟

- و توصل هذا البحث إلى أن إطار الصحة يبقى معالجا و مهاراته في العلاج تبقى مستعملة في مهامه في التسيير، أما عن كفاءات العلاج فيتم خلقها و تطويرها عن طريق التكوين؛
3. اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، للباحثة شتاتحة عائشة، تحت عنوان: أهمية المورد البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية-مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط-جامعة الجزائر 3 السنة الجامعية 2010/2011، و تمثلت إشكالية البحث في: إلى أي مدى وصل اهتمام المنظمة بالتدريب كوظيفة أساسية من الوظائف التي يمكن الاعتماد عليها للاستثمار في رأس المال البشري، وكيف يساعد ذلك في اكتساب المنظمة أحد أهم مقاييس تقدمها اليوم ألا وهي الميزة التنافسية؟ توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- منظمات اليوم عامة وسوناطراك خاصة أن التدريب أصبح بمفهومه الحديث بمثابة الاستثمار مثله مثل الاستثمار الذي تخوضه المنظمة، فبدونه لن تحقق المنظمة أهدافها كما تم التخطيط له، لأن التنفيذ يكون من خلال الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات التي تتناسب والأهداف والبيئة المحيطة وما تفرضه من إملاءات تخص هذا العنصر. هذا ما أكده الارتباط الطردي والقوي بين رأس المال البشري والميزة التنافسية للمنظمة والتدريب.
 - أظهرت نتائج الدراسة قيما عالية في المتوسط الحسابي اتجاه اغلب أجزاء الدراسة من تدريب ورأس مال فكري وميزة وأداء متميز للمنظمة، فهناك نسبة كبيرة فيما يخص تدريب الموارد البشرية في المديرية بالنسبة لكل المستويات والوظائف بالمنظمة مع التركيز على التدريب التخصصي، مع ملاحظة سعي المنظمة لسياسة ترشيد النفقات ما أدى بها إلى التركيز أكثر على نوع التدريب قصير المدى والداخلي لأنه الأقل تكلفة.
 - تعتبر عملية التدريب مكلفة خاصة من جانب التدريب بالخارج لذا انتهجت المديرية سياسة تدريب جديدة من شأنها أن تقلل من تكاليفه، وذلك بجلب مدرين أجانب في مجالات مختلفة من المعرفة ما يمكنها من الاستفادة من ميزتين هما تدريب أكبر عدد ممكن وبأقل تكلفة.
 - يعتبر التدريب من السياسات الهامة في المنظمة وتظهر هذه الأهمية في تخصيص جزء كبير من تنظيم المديرية لدائرة خاصة تعنى به وهي دائرة التكوين
 - إن الأهمية الإستراتيجية لسوناطراك على المستوى المحلي والدولي يحتم عليها التميز، وهذا الذي لمسناه من خلال ترتيب المنظمة على المستوى الإفريقي والمرتبة الأولى التي تحتلها منذ سنوات.
 - إن اكتساب سوناطراك لميزة تنافسية ليس بالأمر الغريب أو الذي أتى بالصدفة وإنما نتيجة لمجهود وأعمال قامت بها المنظمة على مستويات مختلفة كالتكلفة، التميز في المنتجات عن غيرها، والاستثمار في مواردها البشرية بتسخير التدريب كألية ضرورية ومستمرة من أجل تحقيق التميز عن طريق هذا المورد الذي برزت أهميته بعد اكتشاف أن رأس المال الفكري من أهم مكونات المنظمة الحديثة.

4. مقالة تحت عنوان تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية

للدكتور الداوي الشيخ التي نشرت في مجلة الباحث ، العدد6، 2008؛ حيث كانت الإشكالية المطروحة : ما هو أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ؟ ما هو أثر التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ؟ و تمثلت نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- تغيرت النظرة للموارد البشرية، حيث أصبح ينظر إليها على أنها العامل الرئيس في تنافسية المؤسسات، الأمر الذي حتم على المديرين إدارتها من منظور إستراتيجي.
- الوصول إلى تحقيق هدف التنمية الشاملة للبلدان الإسلامية يحتم مؤسساتها الاقتصادية تبني إستراتيجيات لتنمية مواردها البشرية؛ ومن ثم تحسين أدائها.
- يعتبر التدريب والتحفيز أحد أهم الأساليب لتنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، لأنهما يؤديان إلى تنمية مشاعر الولاء والانتماء والالتزام.
- لتمكين الموارد البشرية في مؤسسات البلدان الإسلامية من أداء دورها في مجال التنمية الشاملة يجب تدريبها عن طريق تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها، وتحفيزها بما يتلاءم مع أدائها.
- توجد علاقة متينة بين تنمية الموارد البشرية وأداء المؤسسة، وتتمثل هذه العلاقة في أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عنصر مؤثر في الأداء.
- يتحفز العمال في مؤسسات البلدان الإسلامية لأداء ما يعتقدونه الأكثر ارتباطا بمصالحهم، ومن ثم لا تستطيع هذه المؤسسات أن تحفز عمالها، وإنما تستطيع فقط أن تؤثر على ما يحفزهم للعمل.
- التحفيز الخارجي ما هو إلا مجموعة عوامل خارجية تؤثر على التحفيز الداخلي (الذاتي) للعمال.

فالجديد في بحثنا يكمن في النظر لموضوع الكفاءات من زاوية أخرى و التي تتمثل في امكانية الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق خلق تكامل بين استراتيجيتي التحفيز و التكوين ، هذه الكفاءات التي يمكن أن تشكل ميزة تنافسية للمنظمة في سوق شديدة التنافس كما هو الحال في المنظمة محل البحث.

عاشرا: تقسيمات البحث : تنقسم دراستنا إلى خمسة فصول تتمثل فيما يلي :

- الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الموارد البشرية من الإدارة إلى الإدارة الإستراتيجية ، نقوم بدراسة التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية و كيف تطورت لتصبح إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الاستراتيجية في المنظمة؛
- في الفصل الثاني و المعنون :الكفاءات البشرية في المنظمة ، قمنا بالتطرق لبروز نموذج الكفاءات من خلال تطور نظرية الموارد و الإطار المفاهيمي و كيفية إدارة الكفاءات في المنظمة؛

- من خلال الفصل الثالث الذي جاء تحت عنوان دور إستراتيجية التحفيز في الوصول للكفاءات ، سنتطرق لاستراتيجية التحفيز من خلال أهميتها في الرفع من رغبة المورد البشري في العمل و دورها في خلق الكفاءات؛
- في الفصل الرابع نقوم بدراسة دور إستراتيجية التكوين في الوصول للكفاءات في المنظمة من خلال عرض مختلف أنواع و أساليب التكوين التي تساعد في تطوير معارف و قدرات الفرد للعمل بكفاءة؛
- يختص الفصل الخامس بالدراسة الميدانية لمساهمة تكامل إستراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول إلى الكفاءات و هذا بأخذ مثال من المنظمات الجزائرية الرائدة في صناعة المشروبات ؛

إحدى عشر: أدوات الدراسة

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على مختلف المصادر المكتبية و الإلكترونية في بلورة الإطار النظري الخاص به، كما تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلات الشخصية و الاستبانة في جمع البيانات الخاصة بالموضوع في جانبه التطبيقي وبهدف كشف العلاقة التأثيرية بين المتغيرات الواردة فيه قمنا باستعمال أحد برمجيات الإعلام الآلي وهو برنامج SPSS وذلك باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

اثنا عشر: صعوبات الدراسة

لقد واجهت الباحثة صعوبات عديدة لإتمام البحث و هذا من ناحية الدراسة الميدانية التي تطلبت وقتا أولا لإيجاد المنظمة التي تستقبلنا مع العلم أن الباحثة قدمت طلبات في عدة منظمات لكن هذه الأخيرة قابلته بالرفض، و كذلك عدم تعاون المستجوبين في إعطاء المعلومات و خاصة المعلومات الخاصة بالمنظمة و الكفاءات التي تحوز عليها و الميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها ، هذا ما أدى إلى اقتصار الدراسة الميدانية على منظمة واحدة، ما أدى بتأخر انجاز البحث؛

الفصل الأول:

الموارد البشرية من
الإدارة إلى الإدارة
الاستراتيجية

تمهيد:

مثل المورد البشري منذ القديم عنصرا مهما في المنظمة باعتباره عاملا لا يمكن الاستغناء عنه من عوامل الإنتاج ، حيث تركزت عليه العملية الإنتاجية بحكم طبيعة العمل في ذلك الوقت، لكن هذا الاهتمام كان مركزا على كيفية زيادة إنتاجية هذا المورد من خلال اختيار العمال ذوي الصحة البدنية الجيدة و التحفيز المادي لهذا العامل لزيادة مردوديته و مع مرور الوقت تطورت نظرة المنظمة للعامل فأصبحت تعوّل عليه كمصدر للأفكار الجديدة و قوة لحل المشكلات فخصت له هيئة داخل المنظمة تهتم بشؤونه و تتابع أعماله و تبحث عن احتياجاته و رغباته و تسعى لتحقيقها، و في وقتنا الحالي تهتم المنظمات بهذا المورد باعتباره ثروة من المعارف و القدرات و المهارات و الكفاءات المميزة، عرفت هذه الهيئة بعدة تسميات عبر التاريخ فقد أطلق عليها اسم إدارة المستخدمين إدارة القوى العاملة، إدارة العلاقات الصناعية ، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة شؤون الموظفين، دائرة الشؤون الإدارية و إدارة شؤون الأفراد و أخيرا استقرت التسمية في إدارة الموارد البشرية ؛

ففي الوقت الراهن تعتبر الموارد البشرية مطلبا أساسيا لنجاح الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة، من خلال اعتبارها إحدى الركائز الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية و أساس التميز و خلق القيمة، فبعدما كانت تقوم بأدوار تقليدية أصبحت عبارة عن مخزون لرأس المال البشري و الفكري ذو المهارات، و القدرات و المعرفة و الإبداعات المنتجة للمعرفة المعبرة عن المسار الاقتصادي الجديد الذي يمثله العلم الملموس في شكل براءات اختراع أو تكنولوجيات ، أو العلم غير الملموس في شكل مزيج من المواهب و الخبرات المتراكمة؛

فتلعب إدارة الموارد البشرية عدة أدوار في المنظمة فهي تقوم بدور استشاري و توجيهي فهي تواجه تحديات كبيرة لخلق قيمة مضافة من خلال الإدارة المثلى للمورد البشري المتميز، لذلك كان لزاما على إدارة الموارد البشرية المرور إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و ذلك من خلال إعداد استراتيجيات خاصة بالمورد البشري من خلال الاعتماد على خطوات علمية لتصميمها فهي قائمة على دراسة سوق عرض الموارد البشرية و دراسة نقاط قوة و ضعف المورد البشري المتوفر مثل استراتيجيات الاستقطاب ، إستراتيجية التحفيز و إستراتيجية التكوين و التي سنتطرق إليهما بالتفصيل في الفصلين الثالث و الرابع ، هذه الاستراتيجيات و غيرها يجب أن تصب في صالح تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة و أهدافها، في هذا السياق سنتطرق في هذا الفصل إلى :

- المسار التاريخي لإدارة الموارد البشرية ؛
- الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية ؛
- إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي؛

المبحث الأول: المسار التاريخي لإدارة الموارد البشرية

مرّت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل حيث عرفت بدايتها ما قبل الثورة الصناعية و امتدت إلى يومنا هذا، غير أن كل مرحلة اتسمت بنظرة خاصة للمورد البشري و بتسمية خاصة بالهيئة التي تقوم بتسييره و إدارته، و تبعا لمميزات كل مرحلة و كيفية النظر للمورد البشري في تلك الحقبة قسمت مراحل تطرقنا في المطلب الأول إلى مرحلة ما قبل الثورة الصناعية إلى التaylorية و في المطلب الثاني إلى المرحلة الثانية من 1911 إلى 1970 و في المطلب الثالث تطرقنا للمرحلة الثالثة ما بين 1970 و بدايات القرن الواحد والعشرين؛

المطلب الأول : مرحلة ما قبل الثورة الصناعية إلى التaylorية

عرفت هذه الحقبة من الزمن بساطة في الأعمال و التي اقتصرت في الفلاحة و الصناعة المنزلية و الحرف اليدوية ، و انتشار الفقر و العبودية إلى أن جاءت الثورة الصناعية و بدأت الصناعات تتطور و تعتمد على بعض الوسائل و الآلات البسيطة تلتها مرحلة التaylorية التي اعتمدت على التطور الذي حصل في وسائل الإنتاج و كل فترة من هذه الحقبة تميزت بنظرة للمورد البشري خاصة بها ؛

الفرع 1: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

لقد سبقت الثورة الصناعية أنواع متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة ، و كأن كل نوع يتفق مع المستلزمات الاجتماعية و الاقتصادية في تلك الفترة، فالمنتبع لطبيعة إدارة الموارد البشرية في مرحلة نظام العبودية يجد الأفراد تمت مساواتهم بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية و قد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور ، لذلك لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية ، فاهتماماتها تصبح مشابهة لاهتمامها بشراء أي شيء مادي آخر؛ و في هذه المنظمة ينحصر دور إدارة الموارد البشرية بشراء الرقيق بالعدد و المواصفات التي تحتاجها المنظمة ، و تعويض من يموت منهم بجدد ، و من دون الحاجة للاهتمام بتعويضهم أو منحهم أجورا أو حوافز أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم أو غير ذلك من الفعاليات ، كما لا تحتاج الاهتمام بحقوقهم حيث لا توجد لهم حقوق تذكر آنذاك. ثم جاءت الصناعات المنزلية و مرحلة الطوائف* ، و كان هناك تبدا محسوسا و هاما في طبيعة العلاقات بين رب العمل و العاملين معه و لاسيما في نظام الطوائف حيث برزت طائفة من الصناع ، أو المهنيين العبيد " الأفراد حاليا " و أصحاب الحرف في المدن يملك كل منهم أدواته و رأسماله و يتولى إدارة العمل بنفسه ؛ و قد تميزت هذه

*الطائفة: هي مجموعة من الصناع المتخصصين بمهنة واحدة ليحتكروا حق ممارستها في منطقة معينة ، و يجد في الطائفة الواحدة هناك الأستاذ و المتدرب و الأجير

المرحلة بظهور العمالة متمثلة بالأجراء الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل، و بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف و الصناعات الصغيرة و بدأ بالأساس لتهيئة مساعدين و خلف لتنظيم شؤون الحرف و مساعدة أفرادها ،فمثلا قد يحتاج حرفي معين مساعدين يهيئهم و يؤكد كونهم مؤهلين ليعملوا كحرفيين و قد يحتاج إلى مساعدة إذا أصيب بعجز كما يحتاج أن يهيئ خلفا له إذا مرض أو شاخ أو مات ، هذه و غيرها حاجات أدت إلى نمو الحرفة كصناعة لها متطلبات خاصة¹؛

و لما كان الاقتصاد العالمي في هذه الفترة (القرن 17) يعتمد على الزراعة و الأعمال الحرفية المنزلية و العائلية الصغيرة ، انعكس هذا التميز على تطبيقات إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة حيث كانت تتم من خلال مجموعة من التطبيقات و هي²:

- إدارة العاملين تنجز من خلال أقدم شخص موجود في المنظمة؛
- العاملين الجدد يتعلمون أعمالهم من خلال الأصدقاء و الأقرباء ذوي المهارات ؛
- التعويضات التي تدفع للعاملين لا تشمل سوى أجر بسيط إضافة إلى الطعام و الإيواء ؛
- إن الأشخاص المقربون كانوا يحصلون و يحضون بالأولوية في شغل الأعمال ؛
- إن هذا النمط من الإجراءات قد شكل أرضية لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما بعد؛

الفرع 2:مرحلة الثورة الصناعية :

كان قيام الثورة الصناعية السبب الرئيسي لتكوين أولى الممارسات الخاصة لإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأسباب تتمثل في³ وجود المصانع و اتساع الأعمال و حاجتها لأعداد كبيرة من العاملين و بمهارات معينة و مختلفة و تنوع العمليات و توسعها و تخصص الأعمال و ظهور الحاجة إلى مهارات معينة و مختلفة أي بروز و ظهور التخصص بالإضافة إلى ظهور الحاجة إلى مدراء متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية لكي يستطيعوا التعامل مع الوضع الجديد في مجال إدارة الموارد البشرية ؛

فقد جاءت الثورة الصناعية لتتزامن مع ثورات عديدة في المجالات الثقافية و العلمية و السياسية، التي تمتد إلى القرن 17 و 18 و التي تميزت بظهور الكثير من الكتابات التي نبّتهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام و العنصر البشري خلال فترة العمل بشكل خاص ،لقد ركز كتاب Robert OWEN في عام 1771 على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بنائه لقرية العمل العصرية

¹ يوسف حجيم الطائي ،مؤيد عبد الحسين الفضل ،هاشم فوزي العبادي ،"إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي متكامل" ،الوراق للنشر و التوزيع .الأردن ،الطبعة الأولى 2006 ، ص55-56

² عبد العزيز بدر الندوي ؛"عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية"، دار الميسرة، عمان، 2009،ص26.

³ نفس المرجع، ص 26-27.

في مصنعه للقطن في اسكتلندا ، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي في إجراء تغيير داخل المصنع ، وكان لكتاب Adam SMITH في عام 1776 تحت عنوان ثورة الشعوب و من بعده كتاب Charles BABAGE في عام 1832 تحت عنوان اقتصادية الآلة و التصنيع ، و كتاب Andrew في عام 1835 المعنون فلسفة التصنيع الأثر البالغ في ظهور بعض الأفكار و المبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية¹؛

ف نظرا لتوسع الأعمال وكبر حجم الإنتاج أصبح من الضرورة فرض رقابة حازمة على العمال و ضرورة الموازنة بين أجزاء العمل المختلفة تجنباً لنقاط الاختناق في العملية الإنتاجية ، فلقد تطلب الأمر في ظل المصنع الحديث استخدام توقيت لبداية و نهاية العمل و إيجاد مجموعة من قواعد العمل التي تنظم عمل مجموعات كبيرة من العاملين و لا شك أن تعدد المستويات التنظيمية و اتساع المسافة بين المالك و العاملين و رداءة الظروف التي كان يعمل فيها العامل لساعات طويلة و بأجر ضئيل ؛ كل ذلك سبب نمو النقابات حيث أخذ العاملون ينظمون أنفسهم في نقابات تمثلهم و تدافع عن حقوقهم بعد أن عانوا من الاستغلال و الحرمان و ظروف العمل العسيرة ، فمن خلال هذه النقابات استطاع العاملون حل مشاكلهم و أصبح لزاماً على المنظمات تخصيص أقسام و أفراد تهتم بعلاقات العمل و التعامل مع النقابات و التوصل إلى عقود معها لتنظيم عمل الأفراد في المنظمات²؛

لذلك نستطيع أن نقول أن الثورة الصناعية و نتائجها قد شكلت بداية حقيقية لوضع أسس أولية لإدارة الموارد البشرية التي تم تطويرها فيما بعد إلى أن تكونت نظريات و مبادئ لعلم جديد أطلق عليه فيما بعد علم إدارة الموارد البشرية؛

الفرع 3: ظهور حركة الإدارة العلمية (التايلورية)

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الأفراد المفاهيم التي قدمها "فريدريك تايلور Frederick Taylor" في مجال إدارة الأعمال و عرفت بحركة الإدارة العلمية ، فقد بدأ تايلور تجاربه في قطاع الصناعة الصلب و ذلك في "ميدفال و بيتلهم Midvale and Bethlehem" في عام 1885 و بحلول عام 1887 استطاع تايلور تكوين ما أطلق عليه المبادئ الأساسية للإدارة و هي³:

- تطوير علم حقيقي في مجال الإدارة؛
- الاختيار العلمي للعاملين ؛
- الاهتمام بتنمية العاملين و بتعليمهم؛

¹ يوسف حجيم الطائي، "مرجع سبق نكوه"، ص 56.

² صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، بيروت 2002، ص 24

³ حسام ابراهيم حسن، "إدارة الموارد البشرية في القطاع العام"، دار البداية، عمان 2010، ص 33-37

– تحقيق روح من التعاون و الصداقة بين الإدارة و العاملين؛

يذكر تايلور أن العلم يجب أن يحل محل الاجتهادات الفردية ، و التنسيق بدلا من التشتت و التعاون بدلا من الفردية ، و أقصى انتاج بدلا من الإنتاج المقيد و أن نصل بإمكانيات كل فرد إلى أقصى طاقاته لتحقيق رخائه و رفاهيته، لكنه ينظر إلى العامل على أنه إنسان غير عاقل ، تحركه غرائزه و تحكمه المادة في عمله بحيث أنها تمثل العنصر الوحيد الذي يمكن استخدامه في تحفيزه للعمل ، فقد أهمل العنصر الإنساني و اهتم بالترتيبات الرسمية للإنتاج و علاقاته الرسمية ،فهو يركز على أهمية اختيار العاملين و تدريبهم فهو يرى وجوب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛

طالب تايلور بهجر التنظيمات العسكرية (كل فرد مرؤوس لرئيس واحد مباشر) و يحل محلها التنظيم الوظيفي الذي في ظلّه يقسم عمل الملاحظ و المشرف العام على 8 أجزاء و عليه العامل يتلقى تعليماته من ثمانية رؤساء مباشرين من ذوي التخصصات الدقيقة منهم أربعة داخل المصنع و هم :رؤساء المجموعات ، رؤساء أو ملاحظو السرعة ، المفتشون ، رؤساء الصيانة و الإصلاح . أما الأربعة الباقون فمكانهم حجرة التخطيط و هم : كاتب أوامر التشغيل و سير الحركة ،كاتب كروت التعليمات ،كاتب الوقت و التكلفة ، و مسؤول النظام ؛ لاقى نظام تايلور مقاومة عنيفة و التي تركزت على النقاط التالية :

– مطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن تقابلها أجور أعلى بنفس الدرجة؛

– إهمال نظام تايلور للعنصر الإنساني ؛

– الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها المسؤولون عن وضع الأنماط الإنتاجية نتيجة دراساتهم للزمن و الحركة؛

– تركيز تايلور على الجانب الرسمي من نشاط المنظمة و إهماله للجانب غير الرسمي ؛

لكن مع مرور الوقت بدأ الاعتراف بنظام تايلور حيث بدأ يقر أن الإدارة كوظيفة محددة تتكون من مجموعة ممن المبادئ التي يمكن استخدامها في العديد من أنواع المنظمات ، فنفس المبادئ تنطبق على جميع أوجه النشاطات الاجتماعية و جميع أنواع المنظمات و الجامعات و الإدارات الحكومية ؛ إن المفاهيم التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية أبرزت أهمية الحاجة إلى زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل و هي : دراسة الوقت و الحركة ، تحديد الأسلوب الأمثل لكل عامل لأداء عمله و ضرورة تدريبه على ذلك الأسلوب ، تحديد معايير للإنجاز و توفير الحوافز المادية لتحفيز العاملين ، و بالرغم من الانتقادات الموجهة للحركة العلمية للإدارة إلا أن المفاهيم التي أوردتها مازالت المنظمات الإنتاجية تأخذ بها و تطبقها؛

و يلاحظ من خلال دراسة مبادئ الإدارة العلمية بأنها ركزت على إدارة الأفراد بدلا من إدارة الموارد البشرية و فيها وضعت المبادئ الأولى لإدارة الأفراد العاملين متمثلة بتصميم أساليب العمل ووضع

معايير العمل العلمية و الاختيار و التدريب و الحوافز و التركيز على المكننة و التخصص في العمل و الفصل بين التخطيط و التنفيذ في صناعة قرارات المنظمة . ففلسفة إدارة الأفراد تقوم على مبدأ زيادة الإنتاجية من خلال استخدام الأساليب العلمية في توجيه و إدارة العمل؛

و بالرغم من حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد إلا أنها و بتركيزها على معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر و انخفاض الرضا عن العمل و ذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل¹ ؛

المطلب الثاني :مرحلة ما بين 1911-1970

تميزت هذه الفترة بعدة أحداث أثرت على نظرة المسير للمورد البشري منها الحرب العالمية الأولى و الثانية، بروز طرق جديدة للتوظيف فعرفت هذه الفترة ظهور ما يسمى وظيفية العلاقات الصناعية ثم إدارة الأفراد و بعدها إدارة الاستخدام و أخيرا إدارة القوى العاملة؛

الفرع 1:مرحلة ما بين 1911-1930:

أضافت ظروف الحرب العالمية الأولى (1914-1918) مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل و انتشار وجود إدارة المستخدم في المنظمات الصناعية ، فقد اقتنع أصحاب الأعمال و الحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع و الخدمات المختلفة و المتنوعة، فقد سبب نقص العمال في المصانع بسبب توجه الشبان إلى جبهات القتال إلى تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل في المصانع لتوفير مكان عمل صحي و مناسب و مريح و أجور جيدة تساعد على رفع إنتاجية القوى العاملة، فقد اقتضت ظروف الحرب زيادة ساعات العمل و بذل جهود بشرية إضافية أثناء العمل و تسريع وتيرة العمل بما في ذلك آلات و تجهيزات أفضل و إدارة أفضل، هذه الأمور تطلبت من أصحاب الأعمال التأكيد على برامج رعاية العمال و تحسين ظروف عملهم في المصانع و حياتهم المعيشية و لقد أصبح لدى هؤلاء العمال القناعة الكاملة بضرورة وجود إدارة الاستخدام في مصانعهم لتتحمل هذه المسؤولية و تصمم وتنفذ هذه البرامج و يمكن القول أن هذا الاتجاه قد أصبح يمثل آنذاك أحد بنود إستراتيجية العمل في المصانع ؛

إن الدرس المستفاد من الحرب العالمية الأولى هو الاستمرار في دعم جهود برامج الرفاهية الصناعية، فقد عجلت هذه الحرب من انتشار إدارة الاستخدام في المنظمات الصناعية لتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية حيث سميت هذه المهمة بوظيفة العلاقات الصناعية²؛

¹ يوسف حليم الطائي، "مرجع سبق نكده" ص 58 .

² عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2005، ص43؛

الفرع 2: مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية (1927-1932)

قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية (1927-1932) دراسات سميت آنذاك "الهاوثورن" و هي دراسات ميدانية نفذت في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية، ركزت هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم و أهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية و تأثيرها في هذه الإنتاجية و أشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل و ضرورة إحداث تكامل بين أهدافه و أهداف المنظمة التي يعمل فيها و انتقدت فكرة الرجل الاقتصادي التي نادى بها التaylorية، و لقد أشارت هذه المدرسة إلى أن الإنسان لديه مشاعر و أحاسيس يجب احترامها و معاملته معاملة إنسانية لرفع روحه المعنوية و بالتالي إنتاجيته، و لقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم و جعلتها أكثر عقلانية و إنسانية عما سبق، و عززت قناعتهم بضرورة تفعيل إدارات الاستخدام، و إيجاد أناس مختصين في شؤون الموارد البشرية يشرفون على هذه الإدارات لجعل أدائها أكثر فاعلية¹؛

فقد شكلت مرحلة ما بين (1911-1930) البدايات الحقيقية لعلم إدارة الموارد البشرية و أن أبرز ما يميز هذه المرحلة هو التركيز على وجود قسم متخصص أطلق عليه اسم "قسم إدارة الأفراد و قد تركزت مهام هذا القسم بما يلي:²

- إيجاد و مسك سجلات الأفراد العاملين و متابعتها و المحافظة عليها؛
- مقابلة الأفراد المتقدمين للتعيين؛
- تقييم أداء العاملين و تشخيص الأداء الجيد و الأداء الضعيف للعاملين في المنظمة؛
- تحديد الأجور الخاصة بالعاملين وفقا لنوع و مستوى العمل و الخصائص التي يتميز بها العاملون؛

الفرع 3: مرحلة ما بين ثلاثينيات و سبعينيات القرن العشرين

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل و ذلك لكونها شملت العديد من المتغيرات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية كذلك ركزت على تطبيقات إدارة الموارد البشرية المختلفة و التي تتمثل في:³

- بروز مفهوم تقسيم العمل؛
- ازدياد مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات؛
- التأكيد على أهمية خلق حالة الرضا عن العمل لدى العاملين؛
- متابعة أداء العاملين؛

¹ المرجع نفسه، ص 44-45

² عيد العزيز بدر الندوي، مرجع سبق ذكره ص 27.

³ المرجع نفسه، ص 28.

– التأكيد على علاقات العمل الجيدة و السليمة؛

هذه التطبيقات شكلت أسس لإدارة الموارد البشرية التي ميزتها عن الإدارات الأخرى و لقد احتوت هذه المرحلة على مجموعة من الأحداث العالمية التي كان لها انعكاس كبير و مهم على إدارة الموارد البشرية و ممارساتها و من أهمها الحرب العالمية الثانية و التطورات العلمية المختلفة؛

أظهرت مطالب الحرب العالمية الثانية (1939-1945) الحاجة إلى الاختصاصيين في مجال الموارد البشرية و العلاقات الإنسانية من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري في العمل و تلبية احتياجات الحرب من السلع و الخدمات فوجدت المنظمات الصناعية الأوروبية و الأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الاستخدام و تفعيل دورها ففي بريطانيا على سبيل المثال و تحديدا عام (1943) بلغ عدد أخصائيي شؤون الموارد البشرية 500 مختص و كانوا يسمون آنذاك بـ"موظف الأفراد" و كان دورهم ينحصر في الإشراف على إدارة شؤون الاستخدام¹؛

لقد كان للحرب العالمية الثانية تأثيرات و انعكاسات في مجال إدارة الموارد البشرية المتمثلة في إيجاد أساليب عمل جديدة في اختيار العاملين و تحديد مهارات و قدرات العاملين من خلال بعض الاختبارات النفسية مع التأكيد على مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب²؛

في مجال التطورات العلمية برزت مجموعة من المؤشرات التي انعكست في بروز مسميات حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية و التي شكلت توجهات جديدة منها إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية، إدارة القوى العاملة و وجود معايير جديدة في استخدام العاملين وفقا للكفاءة و القدرة و الخبرة و المهارة³؛

المطلب الثالث: مرحلة نهايات القرن العشرين و بدايات القرن 21

عرفت الفترة من 1970 و بدايات القرن الحادي و العشرين تطور علمي و تكنولوجي سريع مس جميع الاختصاصات خاصة مع ثورة الحاسوب التي أحدثت تغييرا في عالم الأعمال دون أن ننسى الاهتمام الكبير بالجودة و النوعية، هذه المستجدات أثرت بطريقة مباشرة على إدارة الموارد البشرية؛

الفرع 1: مرحلة 1970-1980:

لقد انعكس التطور العلمي و التكنولوجي الذي شهدته هذه المرحلة على إدارة و ممارسات و تطبيقات الموارد البشرية و الذي تمثل في التحول إلى التخطيط و التفكير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تزامن بروز برامج دراسية متخصصة على مستوى الجامعات في مجال إدارة الموارد البشرية و ازدياد التنوع في

¹ عمر وصفي عقيلي، "مرجع سيق ذكره"، ص 45.

² عبد العزيز بدر النداوي، "مرجع سيق ذكره"، ص 28-29.

³ نفس المكان.

قوة العمل و التركيز على التخصص الدقيق و بروز التكوين كقيمة لتعزيز دور الموارد البشرية و اكتساب الخبرة و المهارة المطلوبة مع التأكيد على النظرة الحديثة لتطبيقات إدارة الموارد البشرية من خلال اعتبار إدارة الموارد البشرية مهمة لتعزيز عمليات باقي الوظائف الأخرى في المنظمة و جعل إدارة الموارد البشرية تلعب دورا أساسيا في تحديد نجاح المنظمة كونها تساهم في توفير ميزة تنافسية للمنظمة و التي تعرف على أنها قدرة المنظمة على تقديم عمل لا تستطيع المنظمات المنافسة أن تقلده أو تقدم مثله أو أفضل منه و ذلك من خلال إيجاد العاملين المتميزين الذين تخلفهم أو تجدهم أو تصنعهم إدارة الموارد البشرية¹؛

الفرع 2: مرحلة 1980-2000 :

تميزت هذه المرحلة ببيروز تطورات مهمة انعكست بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها منها ثورة صناعة الحاسوب و الاتصالات والتحديات العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية إن هذه التطورات جعلت إدارة الموارد البشرية أمام تحديات كبيرة تتطلب العمل على التركيز حول مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية و منها المشاركة في صنع إستراتيجية خاصة للموارد البشرية و التأكيد على استخدام نظم معلومات إدارة الموارد البشرية مع التأكيد على عملية التكوين و التطوير للموارد البشرية²؛

الفرع 3 :مرحلة بدايات القرن 21:

لقد شهد العالم في بدايات القرن 21 مجموعة من التطورات العلمية التي كان لها انعكاس كبير على مختلف العلوم و الإدارات و المنظمات ، و من أبرز التطورات هو ظهور مجموعة من التحديات التي يتطلب من منظمات الأعمال العمل على اتخاذ مجموعة من الإجراءات في مواجهة هذه التحديات و أبرزها تحدي العولمة أو العالمية ، تحدي النوعية و الجودة، تحدي المتغيرات الاجتماعية ، تحدي المتغيرات التكنولوجية و الهيكل و تحدي المنافسة³؛

هذه التحديات شكلت ظواهر سياسية و اقتصادية و ثقافية و اجتماعية انعكست على مختلف المجالات و قد كان نصيب إدارة الموارد البشرية الأثر الكبير الذي انعكس على الانتقال بإدارة الموارد البشرية و ممارستها من المحلية إلى العالمية حيث لم تعد إدارة الموارد البشرية المحلية مستوعبة للمتطلبات التي أفرزتها هذه التحديات مما أدى إلى ضرورة الأخذ بممارسات إدارة الموارد البشرية العالمية و تطويرها على المنظمة المحلية ما يجعلها ملائمة لأداء مهامها بنجاح؛

¹ نفس المرجع، ص 29-30.

² نفس المكان، ص 30.

³ عبد العزيز بدر النداوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 30-31.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

للمورد البشري أهمية و دور في العملية الاقتصادية ، و لرؤية هذه الأهمية بوضوح يكفيننا أن نتصور نتيجة وضع الموارد المادية و التكنولوجية تحت تصرف لا خبرة لهم بكيفية استخدام هذه الموارد و النتيجة المتوقعة حتما هو انخفاض مستوى الإنتاج لسوء استخدام هذه الموارد ، و هذا إثبات للدور المهم و الاستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية ذات المعرفة و الخبرة القادرة على إدارة و تطوير و متابعة التقدم العلمي و التكنولوجي في زيادة الإنتاج ، بل أن المورد البشري ذاته هو أساس كل تطور علمي و تكنولوجي قديم و حديث¹ و لذلك فإن التقصير في تنمية الموارد البشرية يترتب عليه انخفاض و سوء استخدام رأس المال المادي المتاح بالكفاءة المطلوبة؛ يأتي هذا المبحث لتوضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية في المطلب الأول و وظائف إدارة الموارد البشرية و التحديات التي تواجهها في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فقد خصص لماهية الإدارة الاستراتيجية ، مراحلها و مستوياتها؛

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية من المهم أن نتطرق أولاً لتعريف المورد البشري بحد ذاته ثم الدور التنظيمي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛

الفرع 1: تعريف المورد البشري

تعرف الموارد البشرية على أنها حجم القوى العاملة، أي الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، و يختلف هؤلاء من حيث تكوينهم و خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، و طموحهم. كما يختلفون في وظائفهم و مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية² ؛

فالمورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر المعلومات و الاقتراحات و الابتكارات و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر و الرأي ، فالمورد البشري هو أهم عناصر العمل و الإنتاج ، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأى المال ، الموجودات ، التجهيزات) ذات أهمية ، إلا أن المورد البشري يعتبر أهمها ، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار و الإبداع ، و هي التي تصمم المنتج و تشرف على تصنيعه و رقابة جودته ، و هي التي تسوقه ، و تستثمر رأس المال و هي المسؤولة عن وضع الأهداف و الاستراتيجيات ، فبدون هذه الموارد البشرية الجيدة و الفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ، ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها و رسالتها³؛

¹ أحمد مندور ، أحمد رمضان ، "اقتصاديات الموارد الطبيعية و البشرية"، الدار الجامعية ، بيروت ، 1990، ص326.

² حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، الديوان الوطني للطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2004، ص25.

³ عمر وصفي عقيلي، "مرجع سبق ذكره"، ص11.

فالموارد البشرية في المنظمات الحديثة التي تقابل تحديات متنوعة في القرن الجديد ، يجب أن تتسم بطراز يختلف تماما عن الطراز التقليدي الذي ينحصر فقط في مطابقة الفرد لشروط الوظيفة و التزامه الكامل بالوصف الوظيفي ، و الطاعة التامة لتوجيهات الإدارة ، و مقابلة المستويات الموضوعية دون زيادة و تطوير؛

من خلال تطرقنا لهذا التعريف نلاحظ أن الموارد البشرية تمثل مزيجا من المعارف، المهارات، الكفاءات، الاتجاهات، تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، كما أن هذه الموارد تختلف من منظمة إلى أخرى من حيث الخصائص بمقدار متباين في مستويات عناصر المزيج السابق ذكره، فالموارد البشرية المؤهلة و المكونة و ذات الكفاءة عالية المستوى و المحفزة بشكل جيد يكون بإمكانها إنتاج و تقديم سلعة و خدمة ذات جودة عالية وسعر يرضيان الزبائن ، مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة يلعب العنصر البشري دورا مهما في تحقيقها ، و في ضوء هذه الأهمية و دور العنصر البشري في المنظمة ، لم يعد استخدام مصطلح العاملين ، أو القوى العاملة أو العمال ، أو الأفراد ، بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري ، للدلالة على أهميته ، باعتباره أحد العناصر الهامة في المنظمة ، و هذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مسمى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية؛

الفرع 2:تعريف إدارة الموارد البشرية

تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، فهناك من يعرفه بأنه التسيير بتخطيط و تنظيم، و توظيف و قيادة و رقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد و المنظمة، فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كالاستقطاب و التوظيف و التكوين و التطوير و التحفيز¹؛

إذا إدارة الموارد البشرية هي الأنشطة الإدارية الرئيسية و الأساسية في كافة أنواع المنظمات و يكون محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، و كل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة و حتى ساعة انتهاء خدمتها و عملها فيها؛

كما تعد إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لإدارة المنظمة فهو يهتم بالمورد البشري باعتباره أحد أهم أصول المنظمة الإستراتيجية²، بحيث يؤدي ذلك التسيير إلى استقطاب و تنمية و صيانة الموارد البشرية ، و بالتالي يوفر للمنظمة العمالة المستقرة و المنتجة³؛

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص28 بتصرف

² Bernard Martory ,Daniel Grazet : "Gestion des ressources Humaines ,Pilotage Social Et performances". Dunod ,Paris , 4éme Edition ,2001,P238.

³ Petit et autres "Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines ",Edition Gaétan Morin , Québec,2000,p07 ;

و منه فإن إدارة مفهوم إدارة الموارد البشرية: " هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن ديمومة وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة و ديمومة العاملين و تحسين أدائهم ، و رفع كفاءتهم العلمية و العملية و الفنية ، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم و ترغيبهم في العمل و الاستمرارية و حثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المنظمة و يدخل كله في توفير المزايا و الحوافز المادية و الثقافية و المعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية و الجماعية¹؛

و من مفاهيم إدارة الموارد البشرية المعاصرة هي : "إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة و وظيفة أساسية في المنظمات ، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها ، من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة ، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة و رسالتها و يساهم في تحقيقها² ؛

و نستخلص من ذلك أن إدارة الموارد البشرية تمكن المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية و المحافظة عليها و تطويرها من خلال التخطيط الواقعي للموارد البشرية و التوظيف الملائم و التكوين الدقيق و المتابعة المستمرة للموارد البشرية في المنظمة بهدف تحقيق موازنة الفرد مع وظيفته، كما يمثل نظاما لتسيير العنصر البشري باعتباره أحد أهم العناصر المؤثرة في تحقيق التكيف الإيجابي للمنظمة مع متغيرات البيئة التنافسية ؛

و بالتالي تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموع الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، و تتميتها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية و أهداف العاملين بأعلى مستوى من الكفاءة و الفاعلية، و منه يتضح أن إدارة الموارد البشرية ترتكز على تخطيط، تنظيم و رقابة الموارد البشرية في المنظمة و أن وجود مجموعة من أنشطة متميزة تعكس مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية حيث تشمل تخطيط الموارد البشرية، و استقطاب و توظيف العاملين و التكوين و التنمية و التطوير التنظيمي و تحفيز العاملين و تقييم الأداء و تحسين بيئة العمل ؛

الفرع 3: الدور التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

تزامنا مع التأكيد على الدور المحوري للموارد البشرية في امتلاك المنظمة للميزة التنافسية و استخداماتها، أصبح لإدارة الموارد البشرية موقعا و مكانة إستراتيجية لا تقل عن مكانة بقية الوظائف

¹ منصور أحمد منصور ، مرجع سبق ذكره، ص5

² عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره، ص14

الأساسية كالتسويق و الإنتاج ، و تشارك وظيفة تسيير الموارد البشرية في تدعيم دور المدراء ضمن المجالات التالية¹:

1. الدور الاستشاري: يتمثل في تقديم البيانات و المعلومات و الاستشارة للمديرين ضمن مجال الموارد البشرية؛

2. الدور التنفيذي: من خلال ما تقوم به من وظائف كتحطيط الموارد البشرية ، و الاستقطاب و التكوين و التحفيز ؛

3. الدور الوظيفي: من خلال تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية؛

4. الدور المشارك: تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا هاما في صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة خاصة ما تعلق بالموارد البشرية ، و يتوقف هذا الدور على قناعة الإدارة العليا بدور وظيفة الموارد البشرية كشريك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و اهتمام مديري وظيفة الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية بدل من التركيز على المشكلات التشغيلية و مرونة الهيكل التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية ، و تفويض السلطات اللامركزية في اتخاذ القرارات مع تكامل برامج الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛

5. الدور الاستراتيجي: يتطلب الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية وجودها كطرف رئيسي ضمن الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية و مراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي و التشغيلي ؛

إن وظيفة الموارد البشرية تحولت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، كما أصبحت الموارد البشرية تمثل مركز تنافسية و نجاعة المنظمات، و هو ما يؤكد على أن قرارات و نشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعدا استراتيجيا في قيادة المنظمات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي ،تحت تأثير سرعة و حجم التحولات التنافسية²؛

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية و التحديات التي تواجهها

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات الحساسة في المنظمة نظرا للوظائف التي تقوم بها و التحديات الكبيرة التي تواجهها و كذلك سعيها الحثيث لخلق القيمة المضافة في المنظمة ؛

الفرع 1:وظائف إدارة الموارد البشرية

لقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها "تايلور" أول نواة الوظائف (الاختيار ، التكوين ، التطوير و التحفيز) ، ثم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية Elton Mayo و زملائه لتضيف وظائف أخرى إلى

¹ عائدة سيد خطاب ،"الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" ، المكتبات الكبرى ،القاهرة،ط2 ، 1999،ص16،بتصرف.

² Armand Dayan , "Manuel de gestion" ,ELLIPES/AUF ,Paris , 1998 ,P331.

إدارة الموارد البشرية تمثلت في العلاقات بين العاملين المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العاملين و الإدارة و العاملين و النقابات و الاتحادية المهنية و السلامة المهنية و الأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين جسديا و نفسيا في ظل ظروف العمل التي تتطوي على المخاطرة ، و في ظل التوجهات السلوكية قي الإدارة و دوافع و حاجات العاملين و تأثيرات البيئة على سلوكيات العاملين أخذ الاهتمام بالجوانب الإنسانية و السلوكية بدرجة أكبر فكانت الحاجة إلى بروز تصميم الوظائف بهدف رفع دافعية العاملين ، و إشباع حاجاتهم مع إيجاد وحدة لتطوير العمل و تجديد أساليب العمل للمساعدة ضمن حدود معقولة ، و التخطيط لتطوير هؤلاء الأفراد ، و تتمثل هذه الوظائف في :

1. **تخطيط الموارد البشرية:** تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ، و هو مفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية و العرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا للإبقاء على متطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا، فاحتياجات الموارد البشرية قد تعتمد على المتغيرات التنظيمية و التكنولوجية ، فمثلا عند التوسع في نشاطات المنظمة و تعدد المنتجات أو الخدمات و تنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية، و كذلك بالنسبة إلى التكنولوجية تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية ، إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال المباشرة في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تزداد الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال غير المباشرة أي تلك الوظائف المرتبطة بالتكنولوجية المستخدمة¹ ؛

2. **الاستقطاب:** هو النشاط الايجابي تتوجه به الإدارة في أسواق العمل المحتملة، للتعرف على المعروض من الموارد البشرية و فرز المصادر الأقرب إلى أن تتوافر بها النوعيات المطلوبة لها، ثم تعمل على الاقتراب من تلك المصادر و إقامة علاقات و اتخاذ إجراءات لحث الموارد البشرية على السعي إلى طلب العمل، و تكتسي هذه العملية أهمية كبرى في داخل المنظمات إذ أنها تساهم بفاعلية في لتحقيق الأهداف التالية²:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف و بأقل تكلفة؛
- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين ، و يتم الاختيار النهائي من بينهم يؤدي إلى تقليل المتقدمين غير المؤهلين؛
- الإسهام في زيادة و في استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين و الاحتفاظ بالعاملين المرغوبين ؛

¹ سهيلة محمد عباس ، " إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)" ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، 2002 ، ص56.

² عصام الدين أمين أبو علفة ، "إدارة الموارد البشرية (النظرية و التطبيق)" ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع الإسكندرية، 2005، ص87.

- تقليل جهود الأنشطة الخاصة بالكوادر البشرية تلحق عملية الاختيار كالتكوين عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و متميزة و ذات كفاءة و تأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة؛
 - تحقيق المسؤولية الاجتماعية و القانونية و الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة و تأمين حقوق المتقدمين لشغل الوظائف؛
 - 3. الاختيار: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل ، و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف ، و الاختبار و المقابلات الشخصية و غيرها من الأساليب و ذلك ضمانا لوضع الفرد في المكان المناسب¹؛ و من المؤكد أن عملية الاختيار تحقق مزايا للمنظمة و العاملين فيها ، فتستطيع المنظمة تحقيق أهدافها في الكفاءة و النمو و البقاء في الأجل الطويل ، و ذلك باستخدام العناصر الفعالة من الموارد البشرية ، كما يستطيع العاملون إشباع حاجاتهم من خلال وظائفهم بالمنظمة ، بما يرفع مستويات رضاهم عن العمل ، و من أهم فوائد الاختيار بالنسبة للمنظمة مايلي²:
 - وضع الفرد في وظيفة تتناسب و إمكاناته ، يؤدي إلى زيادة دافعيته للعمل بما يؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات أدائه؛
 - حسن استخدام الموارد البشرية بالمنظمة ، باستغلال كافة إمكانيات الفرد بشكل ايجابي في وظيفته داخل المنظمة؛
 - انخفاض تكلفة العمالة بالمنظمة كنتيجة طبيعية لارتفاع مستويات الأداء، و تخفيض معدل دوران العمل، نتيجة رضا كل فرد عن الوظيفة التي يشغلها و تتناسب مع خصائصه؛
 - زيادة كفاءة نظام التكوين للعاملين الذين أحسن اختيارهم و وضعهم في وظائف تتناسب معهم، و ينتج عن ذلك زيادة العائد على الاستثمار في التكوين؛
 - الإسهام في تحسين صورة و سمعة المنظمة في المجتمع نتيجة استخدامها أنسب الكفاءات في مختلف وظائفها؛
- حيث تتمثل أهمية اختيار العاملين في تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة للموارد البشرية المتاحة من فاعلية و كفاءة الأداء و رفع الروح المعنوية للعاملين و زيادة انتمائهم للمنظمة نتيجة رضاهم عن الوظائف التي يشغلونها و تتناسب مع قدراتهم و ميولهم و إشباع حاجات تقدير الذات و تحقيق الذات لدى العاملين نتيجة تحقيق التوازن بين خصائص الفرد و خصائص الوظيفة التي عين فيها بالإضافة إلى إشباع حاجات الأمان و الاستقرار لدى العامل ، نتيجة عدم تفكيره في ترك وظيفته لشغل وظيفة أخرى ، طالما أن تصميم الوظيفة التي يشغلها تتناسب مع مواصفاته الشخصية مع تقليل مسببات الإحباط لدى العاملين، و التي قد ترجع إلى وضع الفرد في وظيفة أقل أو أكثر من إمكاناته و قدراته؛

¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007،ص34.

² عصام الدين أمين أبو علقة،"مرجع سبق نكوه"،ص106

4. **التحفيز***: يعرف التحفيز بأنه: " شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة بالقيام بنشاط أو سلوك معين من ذاته لتحقيق أهداف معينة و قد يعرف بأنه أسلوب معين يهدف إلى زيادة القدرات مما ينعكس ايجابا على فاعلية الإنتاجية لهم كما و نوعا و مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها"¹. حيث تسعى المنظمة إلى تحفيز عمالها بغرض الوصول إلى غايات محددة منها ربط أهداف المنظمة بأهداف الموارد البشرية و ذلك بالسعي إلى رفع الإنتاج من حيث الكم و النوع و تقديم أفضل الخدمات لموظفيها لأن الحوافز المادية الايجابية لها أثر طيب على رفع مستوى معيشة العامل و زيادة دخله إذ أنها تمكنه من وفاء بعض التزاماته المادية ، مما يدفعه إلى الإخلاص في عمله بالإضافة إلى ربط أهداف المنظمة و موارده البشرية بأهداف المجتمع ، حيث استخدام الحوافز يدفعهم و يرغبهم في العمل و الزيادة في الإنتاج من حيث النوع و الكم سواء من السلع أو الخدمات و توفيرها لأفراد المجتمع و هذا ينعكس على سمعة المنظمة بين أطراف المجتمع الذين بدورهم تزيد رغبتهم في التعامل مع المنظمة وتفضيلها على غيرها من المنظمات؛

5. **التكوين**: نشاط متغير متجدد، لمسايرة الجديد في الفكر الإداري الحديث و التقدم التكنولوجي²؛ سوف نتعرض لأهمية التكوين باختصار لأننا سوف نتعرض إلى هذا الموضوع في الفصل الرابع من هذا العمل بأكثر توسع ، ففوائد التكوين كثيرة³ منها مواكبة التكوين للتطورات التكنولوجية المتسارعة و التنظيمية المستجدة ، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار و استعمال الآلات الحديثة و المعقدة ، مما يوجب على المنظمات تكوين موظفيها في مجال استعمال و صيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة فيساعد التكوين على الاستقرار الوظيفي في المنظمة ، و إكسابها صفة الثبات و حسن السمعة في المجتمع و يؤدي إلى تخفيض نسبة حوادث العمل و يحسن خدمات المنظمة و طرق تقديم السلع و الخدمات و عرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنظمة و عملائها؛ إذا ما يمكن استخلاصه و استنتاجه من وظائف إدارة الموارد البشرية ، أن أهدافها جميعها تصب في تحقيق أعلى مقدرة و أعلى رغبة في الوقت ذاته لدى العنصر البشري في العمل ، و الإسهام في دمج مع الموارد المادية الأخرى ، لتحقيق مستوى الأداء المتميز و الجيد و الذي تتجسد معادلته في⁴ :

$$\text{المقدرة} \times \text{الرغبة} = \text{مستوى أداء بشري جيد}$$

* سيتم التطرق إلى إستراتيجية التحفيز بالتفصيل في الفصل الثالث .

¹ محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار كامل للنشر ، الطبعة الأولى، 2004، ص69

² عبد العزيز على حسن، "الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ،مص، الأولى، 2009، ص138.

³ محمد فالح صالح، "مرجع سيق نكرة"، ص102

⁴ عمر وصفي عقيلي، "مرجع سيق نكرة"، ص120.

فالمعادلة توضح أن الأداء البشري الجيد لا يأتي عن طريق المقدره لوحدها، بل لا بد أن تقترن المقدره لدى العنصر البشري برغبة لديه في العمل تكون ناتجة عن روح معنوية عالية ، و العكس صحيح فالعمل الجيد لا يتحقق إلا بوجود مقدره و رغبة في العمل في آن واحد.

الفرع 2:التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

مما لا شك فيه أن منظمة الغد تختلف إلى حد كبير عن منظمة اليوم، ففي عالم تسيطر عليه آفاق العولمة و تغلفه التطورات التكنولوجية الهائلة ، فإن المنظمة تسعى إلى تحقيق الاستمرار يجب أن تتصف بقدرة عالية على التكيف و المرونة حتى يمكنها التعامل بفعالية مع التغيرات شبه اليومية في بيئة أعمالها، إذ لا بد من تبني استراتيجيات في مجال إدارة الموارد البشرية حتى يمكن تحسين الجودة و اتخاذ القرار و علاقات العمل بالمنظمة المعاصرة ، و بما يساعد في النهاية على مواجهة التحديات و استغلال الفرص التي قد تفرزها البيئة المحيطة، من بين التحديات نجد:

1. **زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:** إن التغيرات الواسعة و السريعة في مجال التكنولوجيا الالكترونية أو غيرها سوف تؤدي حتما إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها المنظمة ، و سوف تزداد بعض الأنشطة مثل التكوين و التخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات؛
2. **التغير في تركيبة القوى العاملة:** كذلك من التغيرات زيادة عنصر المرأة في العمالة، حيث يتطلب زيادة معدل هذا الصنف إعداد سياسات خاصة للأمهات كالرعاية الطبية و إنشاء دور الحضانه و إجازات الحمل و الولادة و الرضاعة، كذلك يكون هناك متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع و فرص الترقى الوظيفي ، و منه يكون على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب و توفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاص بالموارد البشري من هذا الجنس؛
3. **العائد و التعويض المادي للعاملين:** إن ما تفرضه الظروف الاقتصادية كالتضخم بمطالبه العمال برفع الأجور، قد يوقع الكثير من المنظمات في عدم القدرة على رفع الأجور التي تتناسب مع معدل التضخم و بالتالي يكون ضعف الأجور و عدم توافر الحوافز الايجابية من العوامل المؤثرة على مستوى أداء الأفراد و خاصة منها المنظمات الحكومية ، هذا بطبيعة الحال سيؤدي إلى عدم الانتظام في العمل و البحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي ، وكذلك عدم جدية التقارير السنوية عن أداء العاملين ، و أيضا عدم فاعلية الحوافز السلبية ، و هذا يلقي عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين و تحفيزهم لبذل مجهود أكبر للعمل؛
4. **زيادة حجم العمالة:** إن النظام التعليمي يعتبر المصدر الرئيسي لما تحتاج إليه المنظمات من متخصصين ، و بالتالي عجز النظام التعليمي عن توفير مثل هؤلاء المتخصصين يحول دون تطبيق

أساليب أو برامج الأفراد التي تحتاج لمؤهلات تعليمية معينة و مهارات متخصصة ، و نتيجة لاتساع رقعة التعليم الجامعي، وبالتالي زيادة الأفراد الراغبين و الباحثين عن العمل و لكن ما يلاحظ أن هناك اختلال في هيكل العمالة، حيث أن نسبة كبيرة من هؤلاء الباحثين عن العمل من ذوي المؤهلات و التخصصات غير المطلوبة ، و في المقابل وجود التزام الدولة بإيجاد فرص العمل لخريجي الجامعات، و هذا ما يلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة، بما يوفر التخصصات المطلوبة ، وذلك عن طريق استخدام البرامج التكوينية؛

5. التشريعات و اللوائح الحكومية: لا شك أن هذه اللوائح تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، فكانت إدارة الموارد البشرية و خاصة منها منظمات القطاع العام غير القادرة على إعداد سياسات للعمالة تتناسب مع ظروفها و طبيعة أنشطتها، لأن معظم السياسات تحكمها لوائح و تشريعات حكومية، فأصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال تنفيذية روتينية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في مختلف المجالات مثل الاختيار الأجور ، الترقية ، نظم التأديب و التحفيز ، تقييم الأداء و إعداد التقارير السنوية عن العاملين...إلخ؛ كما أنه من ناحية أخرى نجد أن كثرة التغييرات و التعديلات الحكومية في قوانين و تشريعات العمل، يسبب التضارب و المشاكل في تطبيقها ، و لذلك فإن معايير كفاءة إدارة الموارد البشرية هو درجة مهارتها و قدراتها على الإلمام بهذه التشريعات و الاجتهاد في تفسيرها؛ من كل ما سبق من تحديات استلزم وضع مهام و أنشطة و وظائف مرنة و مناسبة تكون متفتحة على هذه الأخيرة تتبناها إدارة الموارد البشرية؛

الفرع 3: إدارة الموارد البشرية و خلق القيمة

يلعب العنصر البشري دورا هاما في نجاح أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، عامة أو خاصة، صغيرة أو كبيرة، و سواء كانت في مرحلة النمو أو النضج، ذلك أن نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها لا يتوقف فقط على كفاءة التسيير بل يتوقف أيضا على كفاءة المورد البشري¹؛

فما زالت الموارد البشرية مطلبا أساسيا لنجاح الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة، من خلال اعتبارها إحدى الركائز الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية و أساس التميز و خلق القيمة، فبعدما كانت تقوم بأدوار تقليدية أصبحت عبارة عن مخزون لرأس المال البشري و الفكري ذو المهارات، و القدرات و المعرفة و الإبداعات المنتجة للمعرفة المعبرة عن المسار الاقتصادي الجديد الذي يمثله العلم الملموس في شكل براءات اختراع أو تكنولوجيات ، أو العلم غير الملموس في شكل مزيج من المواهب و الخبرات المتراكمة؛

¹ درويش عبد الرحمان يوسف ،"العوامل المؤثرة في درجة ممارسة و تقدير أهمية وظائف الأفراد في المؤسسة"،المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ،العدد 1،نوفمبر 1994،ص101.

إن صعوبة قياس الطاقات الكامنة للموارد البشرية جعل الباحثين يبحثون عن أنجع الأساليب التي تسمح بالتحول نحو المنظمة المتعلمة من خلال تسيير و تطوير المعرفة الكامنة لدى الأفراد، و بناء قاعدة معلومات معرفية تضم أهم المعارف و المهارات التي يجب أن يكتسبها الفرد و بالتالي يجب تدريبه على ممارسة عملية اتخاذ القرار و اكتسابه مهارات الاتصال، و كيفية التحكم في الضغوطات النفسية و تنمية مهاراته المهنية مع التركيز على فكرة التكوين التحويلي و تكوينه لتقديم منتج متميز ذو قيمة للزبون مع اعتبار نشاط تطوير الموارد البشرية على أنه نشاط دائم و مستمر¹؛

إن الدور الذي تلعبه الطاقات البشرية في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية يعد دورا هامشيا يعتمد ضمن إستراتيجية القيادة في التكاليف على توجيه الموارد البشرية توجيهها بالنتائج و مرتكزا على ما يتحقق في المدى القصير، كما أن محاولة المنظمة البحث عن مركز قيادي في التكاليف ليس من الأمور السهلة حيث ستواجه المنظمة مجموعة من المشاكل مرتبطة بالكيفية التي يتم بها تخفيض التكاليف، فقد تقع في إحدى و أهم تلك المشاكل ك فقدان المنتج للخصائص التي يمكن أن تدعم تميزه في السوق، و بالتالي فقدان المنظمة لقدرتها التنافسية، و تعبر تلك الخصائص على أدنى مستوى من القيمة التي يمكن أن يدركها المستهلك في المنتج دون الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف كإحدى المنافع التي ينتظرها الزبون²؛

و لنجاح إستراتيجية التركيز يجب توجيه كل الموارد المادية و البشرية لخدمة قطاع بعينه ، و العمل على توفير المهارات و الموارد التي تحقق القيمة التي يرغب الزبون في الحصول عليها ، بدل الاتجاه إلى منتج بديل يحقق له القيمة المرجوة؛

كما يمكن تحقيق التميز و خلق القيمة بالموارد البشرية، من خلال اعتبار نشاط الموارد البشرية النشاط الأساسي غير داعم كما يذهب إليه "بورتر" بينما تعد بقية الأنشطة الأخرى كالمشتريات و الإمداد، و التسويق و الإنتاج و المالية و المحاسبة، و أنشطة البحث و التطوير أنشطة مساعدة لا تخلق القيمة و لكنها ضرورية لزيادة أداء النشاط الأساسي بما يحقق للزبون قيمة مباشرة³؛

لقد ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يعرف بأنه ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صياغة الاستراتيجيات المنظمة أو

¹ سواكري مباركة، "المورد البشري و الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص02 .

² نفس المرجع، ص06.

³ نفس المكان؛

من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب و الاختيار و التكوين و التدريب و التحفيز و تقييم الأداء¹؛

المطلب الثالث: ماهية الإدارة الاستراتيجية، مراحلها و مستوياتها

تحتاج كل منظمة إستراتيجية عامة و استراتيجيات فرعية لتحقيق أهدافها و لكي تقوم المنظمة بإنجاز إستراتيجية ناجحة عليها أن تتبع مجموعة من المراحل و أن تحدد مستوى كل إستراتيجية فرعية لكي تصل إلى النتائج المرجوة ؛

الفرع 1: مفهوم الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية

ظهرت الإستراتيجية في بداية الأمر كمفهوم عسكري حيث اشتقت من "كلمة يونانية تتكون من جزأين فالجزء الأول "Startos" و التي تعني " الجيش " ، أما الجزء الثاني "agos" و معناها "أنا أفود" وهو فن مارسه بمهارة بعض القادة العسكريين القدماء² كما تعد الإدارة الإستراتيجية إطار شمولي و متكامل لكل عمليات و أنشطة المنظمة فهي تحظى بالأهمية نتيجة للمزايا و المنافع التي تحققها للمنظمة، إلا أن هذا لا يفي وجود بعض التحديات التي قد تعترضها، عليها أن تتخطى بعض هذه العقبات و القيام بوضع الإستراتيجيات اللازمة في كل مستويات المنظمة عاملة على تحقيق التنسيق و التكامل بينها و ذلك من خلال التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية و في الأخير تقييمها و مراقبتها من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة؛

1. تعريف الإستراتيجية: انطلقا من الجذور العسكرية للإستراتيجية يعرفها قاموس "ورد نيو ويبسترز *DICTIONARY WORD NEW WEBSTERS*" على أنها علم تخطيط و توجيه العمليات الحربية³. و يبين قاموس *OXFORD DICTIONRY* أن الإستراتيجية هي " الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف و العدو بصورة شاملة"⁴؛

من خلال التعريفين السابقين يتضح بأن الإستراتيجية علم و فن ينصرفان إلى وضع الخطط و الوسائل التي تعني بالوضع الكلي للصراع و الذي تستخدم فيه القوة من أجل تحقيق الأهداف أو الهدف الذي يسعى إلى تحقيق السياسة؛

¹ جاري ديسلر ، " إدارة الموارد البشرية "، ترجمة محمد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ ، السعودية ، 2003، ص56.

² Armand Dayan , "Manuel de Gestion " , opcit , P130 .

³ نبيل مرسي خليل، " التخطيط الإستراتيجي " ، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، الطبعة الثانية ، 1996 ، ص 17 .

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، " الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 " ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 1999 ، ص 18 .

لقد بدأ انتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجالات إدارة الأعمال في بداية القرن العشرين مع "نشر كتاب تايلور " *Taylor* " بعنوان مبادئ الإدارة العلمية الصادرة في 1911¹، بعد ذلك يبدو أن تطبيق مفهوم الإستراتيجية ظهر بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية في سنة 1951 عندما أشار فان نيومان *VON NEUMEN** إلى طبيعة و أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي²؛

لوقوف على مدلول هذا المفهوم في مجال إدارة الأعمال سوف نقدم بعض أبرز تعاريف الإستراتيجية في هذا المجال و ذلك فيما يلي :

عند ماننزبرغ *Mintzberg* الإستراتيجية هي " القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة و الأنماط المتلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة"³، فهو يرى بأن الإستراتيجية هي قوة تستخدمها المنظمة للتكيف مع البيئة التي تعمل فيها باستخدام مجموعة من القرارات ؛

يرى تشاندلر " *Chandler* " بأن الإستراتيجية هي " تحديد الأهداف و الأغراض طويلة الأجل في المنظمة ، إعداد الوسائل التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف"⁴؛

هذا و ينظر أنسوف " *Ansoff* " للإستراتيجية على أنها " قاعدة لاتخاذ القرارات التي تسيّر سلوك المنظمة"⁵، كما حدد أربع مقومات للإستراتيجية و هي نطاق المنتجات أو الأسواق ، اتجاه النمو، الميزة التنافسية ، أثر التوافق؛

هناك تعاريف تؤكد على أن الإستراتيجية هي من أهم العوامل التي تساهم في دعم المركز التنافسي للمنظمة في السوق و هذا ما أشار إليه بورتر " *Porter* " في تعريفه للإستراتيجية بأنها " عملية خلق وضع متفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون"⁶؛

¹ هو شيار معروف ، "التخطيط الإستراتيجي" ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ص 15.

² سعد غالب ياسين ، "الإدارة الإستراتيجية" ، دار البازوري للنشر و التوزيع عمان ، 2002 ، ص 27 .

*كان ذلك عندما قدم هو و الباحث *MORGENSTEN* نظريتهما المعروفة نظرية المباريات في كتاب لهما بعنوان

Theory of Games And Economic Behavior.

³ فلاح حسين الحسيني ، " الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان، 2006، ص 20 .

⁴ Jean- Luc Charron ، " *Organisation et Gestion de l'entreprise : Manuel et Applications* " ، Dunod Edition ، Paris ، 2^{ème} Edition ، 2001 ، P326.

⁵ نزار كاظم الركابي ، " الإدارة الإستراتيجية : العولمة و المنافسة " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 26.

⁶ نفس المرجع، ص 23 .

في حين عرف "BCG" * الإستراتيجية على أنها " عبارة عن مخطط استخدام و توزيع الموارد المتاحة بهدف تغيير التوازن التنافسي و تثبيته لصالح مؤسسة محل الاعتبار"¹ ؛

من خلال التعاريف الواردة أعلاه نستخلص أن الإستراتيجية هي قيام المنظمة بتحديد الرؤية و الأهداف و وضع خطة منطقية، و متكاملة تعمل على تحقيق تلك الأهداف و الغايات من خلال مجموعة من القرارات التي تتخذ حسب الظروف البيئية التي تعمل فيها ، صانعة بذلك وضع متفرد مقارنة بمنافسيها .

2. تعريف الإدارة الإستراتيجية : لا يوجد تعريف متفق عليه للإدارة الإستراتيجية أعطيت تعريف كثيرة من طرف الباحثين في هذا المجال، فيمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية حسب " *G.lueck et Jauch* " على أنها " سلسلة من القرارات و التصرفات التي تبني من خلالها المنظمة إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهدافها"²؛

كما يرى "*Ansoff*" بأن الإدارة الإستراتيجية هي " تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد و البعد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة بالإضافة إلى الغايات التي يجب أن تحققها"³؛

في حين يرى "*Ph.Kotler*" بأنها " عملية تتبنى من خلالها المنظمة علاقتها ببيئتها الخارجية و تحدد رسالتها، أهدافها و إستراتيجياتها المتعلقة بنمو محفظة الأعمال لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة"⁴؛

هناك من يشير أيضا أن الإدارة الإستراتيجية هي " عملية رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة و بيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيق ذلك في ضوء العوامل و المتغيرات البيئية، ثم تنفيذ الإستراتيجية و متابعتها و تقييمها"⁵؛

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الإدارة الإستراتيجية تتجه نحو بعد طويل الأجل من وجهة نظر المنظمة فهي تهتم بالنواحي المستقبلية، تتضمن جملة من التصرفات و القرارات تحدد من خلالها الإستراتيجية المناسبة التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة و غاياتها في ضوء المتغيرات البيئية محاولة تدعيم موقفها التنافسي و العمل على إكسابها ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بمنافسيها؛

¹ Ahmed Hamadouche , " *Méthodes et Outils d'analyse Stratégique*" , les Editions Chihab , Alger , 1997 , P26 .

* اختصار لعبارة ostonB Consulting Group , جماعة بوسطن الإستشارية.

² أبو حقف عبد السلام، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³ مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 18.

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 45.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، "الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة"، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، 2008، ص 32.

انطلاقاً من مجموعة التعاريف التي تعرضنا إليها سابقاً استخلصنا أن المنظمة تجني العديد من المزايا نتيجة تبنيها للإدارة الإستراتيجية، مما يجعل هذه الأخيرة ذات أهمية، و التي سوف نبرزها على النحو التالي؛

3. أهمية الإدارة الإستراتيجية: تتبع أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال المزايا و المنافع التي تحققها من خلال تبنيها من طرف المنظمة و تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:
 - توضيح الرؤية المستقبلية: تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية و التنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، و من ثم توفير ضمانات الاستمرار و النمو؛
 - تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل: فمن المعروف أن المنظمات لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف و متغيرات بيئتها في الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية. . . ، إلا أنها يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة، و خلق فرص جديدة، و الحد من أثر المخاطر البيئية¹ ؛
 - التخصيص الفعال للموارد و الإمكانيات: تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها حيث تضع أسس علمية و سليمة لتخصيص الموارد و الإمكانيات و خاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال و الأنشطة الوظيفية في المنظمة؛
 - القدرة على إحداث التغيير: توفر الإدارة الإستراتيجية أساساً معيناً لتحديد الحاجة للتغيير و إبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة و شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي و ليس تهديداً معوقاً لتحقيق الأهداف² ؛
 - كما تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية أيضاً في³ :
 - تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات: فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية و مسؤولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط و متطلبات النجاح فيه؛
 - مشاركة العاملين: تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية على تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية و الحافز و ذلك في كل عملية تخطيط إستراتيجي و هو ما يثير دافعيتهم للعمل و الانجاز؛

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 33.

² طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 51.

³ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، "التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007، ص ص 30-31.

- توضيح الأدوار: تقليل الفجوات و التعارض بين الأفراد و الأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار و بيان العلاقة بينها؛
 - القرارات الجماعية: تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة و هو ما يزيد من جودة و فعالية الخطط المختارة، إن عملية الإدارة الإستراتيجية التي تستند إلى العمل الجماعي سوف يترتب عليها قرارات جديدة بسبب التفاعل الجماعي و الذي يولد العديد من البدائل الإستراتيجية الجيدة و يحسن من فرص الاختيار الإستراتيجي؛
 - تدعيم الأداء و تحسين النتائج المالية: تشير الدراسات الميدانية إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الإستراتيجية تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم؛
- الفرع 2: مستويات الإدارة الإستراتيجية

اتفق أغلب الباحثين و المهتمين في مجال الإدارة الإستراتيجية أن المنظمات تضع عادة ثلاثة مستويات من الإستراتيجيات سوف نقدم عرضا لكل منها فيما يلي:

1. الإستراتيجية على مستوى المنظمة: هي إستراتيجية على مستوى المنظمة ككل تتخذ في المركز الرئيسي لها تهتم بتحديد التوجه العام للمنظمة مثل صياغة الاتجاهات نحو النمو و أساليب إدارة الأنشطة المتعددة و خطوط المنتجات، و كيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها، حيث تعكس إستراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تخصص فيه المنظمة، و سياسات و ضوابط تدفق الموارد المالية و غير المالية بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة، و العلاقة بين المنظمة و الأطراف ذات المصالح و الأساليب التي يمكن للمنظمة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار، و عادة تأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من توجهات الثلاثة هي: الاستقرار، النمو، التقلص أو الانكماش، يشارك في تقديم إستراتيجية هذا المستوى كل من رئيس مجلس إدارة المنظمة، أعضاء المجلس، الرئيس التنفيذي العام وكبار المديرين¹؛
2. الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: خلافا لإستراتيجية المنظمة، فإن إستراتيجية وحدات الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي تنتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم، الذي تم الإشارة إليه ككيان باعتباره وحدة أعمال إستراتيجية "DAS" تركز أعمالها في مجموعة المنتجات المتشابهة مثل التخصص في منتجات لعب الأطفال، أجهزة الكمبيوتر، الأدوات المنزلية، أو الأجهزة الكهربائية . . . و عادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة الأعمال الإستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة

¹ مصطفى محمود أبو بكر و فهد بن عبد الله النعيم، "مرجع سبق ذكره"، ص 45.

تمتلك السلطة في تنمية إستراتيجياتها الخاصة و ذلك في إطار الأهداف و الإستراتيجيات العامة للمنظمة، و في سبيل تحقيق أهدافها الذاتية فإن إستراتيجية وحدة الأعمال تركز على زيادة الربحية عن طريق تحسين الإنتاجية و زيادة فعالية أنشطتها التسويقية، و لتحقيق ذلك الهدف قد تسعى إلى تدعيم التكامل و التفاعل بين أنشطتها الوظيفية المختلفة و تأخذ إستراتيجية وحدات الأعمال أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنوع، التركيز¹؛

من الأمثلة التي يمكن تطبيقها في ظل هذا المستوى نجد إستراتيجية التميز على أساس الجودة المرتفعة، إستراتيجية تخفيض التكلفة و البيع بأسعار أقل، أو محاولة المزج بينهما ، و يشترك في وضع إستراتيجية هذا المستوى كل من: المدير التنفيذي العام، رؤساء القطاعات الرئيسية، مديري خطوط الإنتاج المستقلة ذاتيا، أو رؤساء مراكز الربحية المستقلة بذاتها²؛

3. الإستراتيجية على مستوى الوظائف: تهتم الإستراتيجية الوظيفية بمجال وظيفي معين، ففي إطار إستراتيجية المنظمة و إستراتيجية وحدات الأعمال تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد إستراتيجياتها و التي يتم من خلالها إدماج الأنشطة و القدرات معا من أجل تحقيق التحسين في الأداء، و تشمل الإستراتيجيات الوظيفية على إستراتيجية التسويق، إستراتيجية الموارد البشرية، إستراتيجية المالية، إستراتيجية الإنتاج وبقية المجالات الوظيفية مثل المواد و الإمداد و كذلك البحوث و التطوير³، و من أمثلة ذلك قد تركز إستراتيجية النشاط المالي على توسيع الاعتماد على أموال القروض لتوفير الأموال اللازمة لزيادة الطاقة الإنتاجية، و قد تركز إستراتيجية نشاط التسويق على الأساليب التي تستهدف زيادة المبيعات للعام القادم، و التي قد تتمثل في تطوير المنتج أو تحسين برامج خدمة العملاء أو البحث عن عملاء جدد، أو زيادة معدلات استخدام المنتجات الحالية. . . ، كما قد تتمثل إستراتيجية نشاط البحوث و التطوير في الريادة التكنولوجية، و قد تركز إستراتيجية الموارد البشرية على تنمية مهارات الإبداع والابتكار، و تدعيم سياسة الرقابة الذاتية و العمل الجماعي و تقليل دور الإجراءات الرسمية و يشترك في وضع إستراتيجية هذا المستوى كل من رؤساء الأنشطة الرئيسية مع المستوى التالي في المنظمة ؛

الفرع 3: مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية

من خلال بعض التعاريف السابقة توضح أن عملية الإدارة الإستراتيجية تمر بأربع مراحل تتمثل في تحليل البيئة الداخلية و الخارجية، صياغة الإستراتيجية الملائمة، تطبيقها و تقييمها بالاستمرار؛

1. التحليل و الرصد البيئي: التحليل البيئي هو عملية الحصول على المعلومات و متابعة و تقييم كل من البيئة الداخلية و البيئة الخارجية للمنظمة بهدف التعرف على العوامل الإستراتيجية التي سوف

¹ جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر و طارق رشدي جبة، "مرجع سبق ذكره"، ص 44.

² نبيل محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس"، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 35.

³ مؤيد سعيد السالم، "مرجع سبق ذكره"، ص 30.

تحدد مستقبل المنظمة، سوف نوضح و باختصار تحليل البيئة الخارجية و البيئة الداخلية و ذلك فيما يلي¹:

– **تحليل البيئة الخارجية:** تتكون البيئة الخارجية من متغيرات يمكن تصنيفها إلى مجموعة من الفرص و التهديدات، و تنطوي البيئة الخارجية بدورها على جزأين العامة و الخاصة، فالبيئة الخارجية العامة تتمثل في تلك القوى الخارجية التي تنشأ و تتغير خارج المنظمة و التي لها تأثير غير مباشر على المنظمة، و تشمل العديد من التغيرات البيئية و هي العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية، العوامل السياسية، العوامل الدولية، العوامل الاقتصادية و العوامل الثقافية ؛ أما البيئة الخارجية الخاصة أي البيئة التنافسية فتأثر مباشرة في نشاط المنظمة و تتمثل في العوامل التالية الموردون، العملاء، المنافسون، الوكالات الحكومية، الاتحادات العالمية ...

– **تحليل البيئة الداخلية :** تتكون البيئة الداخلية من المتغيرات التي تقع داخل المنظمة ذاتها بما يمكنها من التحكم فيها و السيطرة عليها، و تعد مصدرا لقوتها أو ضعفها، و الهدف من تحليلها هو تقييم الموقف الحالي للمنظمة على أساس موضوعي، ما هي العوامل التي أدت إلى انخفاض الأداء؟ و ما هي العوامل التي أدت إلى النجاح؟ كما يشمل هذا التحليل تشخيص الهيكل التنظيمي، تشخيص الثقافة التنظيمية، تشخيص وظائف المنظمة، كوظيفة التسويق، الموارد البشرية، البحث و التطوير؛

2. **صياغة الإستراتيجية:** يقصد بصياغة الإستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف بأسلوب فعال و تتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية:

– **تحديد رسالة المنظمة:** يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة و فكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى، و يحدد الغرض من وجودها و يضع الملامح الأساسية للأسواق و السلع التي تعمل فيها، فتحديد رسالة واضحة للمنظمة يجيب على أربعة أسئلة هامة و هي : ما هو عمل المنظمة الآن و ماذا سيكون في المستقبل؟ لمن يؤدي هذا العمل؟ و لماذا توجد المنظمة؟ الإجابة على هذه التساؤلات الأساسية يساعد المديرين في تجنب خطر الوقوع في إشكالية التوجه باتجاهات متعددة في لحظة واحدة²؛

– **تحديد الأهداف:** تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في جميع المنظمات بغض النظر عن الخصائص الإدارية و التنظيمية التي تتميز بها، و الأهداف هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة أو تنفيذ الإستراتيجيات المعتمدة، و تحدد الأهداف ما الذي يجب انجازه و متى؟ إذ يجب التعبير عن الأهداف في صورة كمية قابلة للقياس³، و تختلف الأهداف عن الغايات في كون الأهداف محدودة

¹ أبو قحف عبد السلام، "مرجع سبق ذكره"، ص 77.

² مؤيد سعيد السالم، "مرجع سبق ذكره"، ص 28.

³ مصطفى محمود أبو بكر و فهد بن عبد الله النعيم، "مرجع سبق ذكره"، ص 54.

زمنياً أما الغاية فهي غير محدودة زمنياً، و من أمثلة عن المجالات التي تسعى المنظمة لتحديد الأهداف فيها نجد: الربحية، القيادة السوقية و التكنولوجيا، البقاء و النمو ...

3. وضع الإستراتيجيات و تطويرها: الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستتجز المنظمة رسالتها و أهدافها؟ و ذلك من خلال الاستفادة القصوى من الميزات التنافسية و تقليص الآثار السلبية للمخاطرة و المساوى التي تفرزها المنافسة، إنها مجموعة الأفعال و القرارات التي يضطلع بها المديرون من أجل تحقيق مستوى متفوق من الأداء للمنظمة، و تتمثل هذه الإستراتيجيات في إستراتيجية المنظمة، إستراتيجية وحدات الأعمال و إستراتيجية الوظائف؛

4. وضع السياسات : اختيار الإستراتيجية الملائمة ليست هي النقطة الأخيرة في صياغة الإستراتيجية بل لابد من وضع السياسات من قبل الإدارة العليا لكي تصف من خلالها القواعد الأساسية للتنفيذ و تتبع السياسات من الإستراتيجية المختارة لتشكل خطوط إرشادية عريضة يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة، فهي مجموعة من المبادئ و المفاهيم تضعها الإدارة العليا لكي تعمل بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها و تنفيذها، و يسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي، و يلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية فهي بمثابة دستور للعمل¹؛

5. تطبيق الإستراتيجية: يقصد بتطبيق الإستراتيجية عملية وضع الإستراتيجيات و السياسات موضع التنفيذ من خلال وضع البرامج و الميزانيات و الإجراءات، في الغالب تنفذ من قبل المديرين في مستوى الإدارة الوسطى و الإدارة الدنيا، و لكنها تراجع من قبل الإدارة العليا سوف نعطي شرح مختصر لكل منها فيما يلي²:

- **البرامج:** البرنامج هو مجموعة من النشاطات و الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد فهو يجعل الإستراتيجية ذات صبغة عملية كما يعمل على تفعيلها؛
- **الميزانيات:** هي ترجمة برامج المنظمة إلى قيم نقدية، إنها تتضمن أو تضع قوائم للتكلفة التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط و الرقابة، كأن تضع المنظمة ميزانيات تفصيلية، ميزانية الإعلان، ميزانية العلاقات العامة و ميزانية الحوافز؛
- **الإجراءات:** هي نظام أو خطوات متتابعة تصف تفصيلاً النشاطات المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز برنامج للمنظمة، قد تضع المنظمة إجراءات لوضع الإعلان في الصحف و الراديو، فتنضم الإجراءات قائمة الأشخاص الذين يجب الاتصال بهم و طرق كتابة نموذج الموافقة و تفاصيل الدفع؛

¹ مؤيد سعيد السالم، "مرجع سيق نكرو"، ص 29-31.

² توماس و هلين و دافيد هنجر، ترجمة محمود عبد الحميد و مرسي زهير نعيم الصباغ، "الإدارة الإستراتيجية"، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990، ص 38-39.

6. **التقييم والرقابة:** تتمثل هذه المرحلة في قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المرغوب لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، و معرفة مدى تناسب الإستراتيجيات المطبقة مع التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي و داخل المنظمة و تقييم دقة التنبؤات التي تحويها الخطط و تخضع كل الإستراتيجيات للتقييم وذلك باستخدام المعلومات المتوفرة عن الأداء في كافة المستويات، و من أجل ضمان فاعلية كل من التقييم و الرقابة يجب أن يحصل الإداريون على معلومات دقيقة و موضوعية و سريعة من العاملين تحت رئاستهم عن طريق ما يسمى بالتغذية العكسية، هذه المرحلة تعد أمراً جوهرياً و ضرورة من الضروريات إذ أن النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء أنشطة اليوم؛ مما سبق نستخلص أن الإدارة الإستراتيجية تتكون من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية و صياغة إستراتيجية مناسبة و تطبيقها و تقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة، و ذلك بما يضمن تحقيق ميزة للمنظمة و تعظيم إنجازها، و كان انبثاق نظرية الموارد مساهمة تدعم الإدارة الإستراتيجية من خلالها كافة المنظمات و تساهم في زيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة، و تساعدها من الاستفادة في استخدام مواردها بما يضمن لها تحقيق الميزة التنافسية، و تساهم في التوجه للاهتمام بالكفاءات كقوة إستراتيجية في خلق ميزة تنافسية دائمة؛

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي

تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية مع تغير البيئة التنافسية، فأصبح لزاماً على المنظمات دراسة البيئة الداخلية و الخارجية لكي لا تفقد الموارد البشرية الكفاءة و لكي تستقطب موارد بشرية ذات نوعية جيدة و بهذا توجب على المنظمات الانتقال إلى المنظور الاستراتيجي للموارد البشرية، فالتوضيح جاء المطلب الأول جاء عنوان الإطار الفكري و النظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، يليه المطلب الثاني المخصص لذكر خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و أهميتها ثم نتطرق إلى المطلب الثالث تحت عنوان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة ؛

المطلب الأول: الإطار الفكري و النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

انتقلت المنظمات من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لكي تستطيع مواجهة المتغيرات الجديدة في سوق الموارد البشرية ؛

الفرع 1: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية ، و على تدعيم إستراتيجية المنظمة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية، و بالتالي فهي مجموع الإستراتيجيات و الخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد

البشرية و التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية؛ كما تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل الإدارة الإستراتيجية للمنظمة و استراتيجياتها التنافسية ، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية و كفاءاتها، و ترتبط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمجالات عديدة كتقافة المنظمة و تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية و تنميتها و تحفيزها و إدارة التغيير ... إلخ¹.

من تلك التعاريف يتبين أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية ، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة و تطبيق أنظمة و تنفيذ خطط، و برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية ، و تمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل؛

و تتمثل عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في دراسة و تحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمنظمة بهدف التعرف على الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة و دراسة و تحليل نظام الموارد البشرية و تحديد نقاط القوة لاستثمارها و نقاط الضعف المطلوب معالجتها مع صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المنظمة التنافسية و وضع الخطط الوظيفية و السياسات و البرامج الخاصة بالموارد البشرية بالإضافة إلى مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية و تقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية².

تفرض المنافسة الكبيرة و القوية على المنظمة الاقتصادية ضرورة تحديد استراتيجيات الموارد البشرية و استراتيجيات التطوير التنظيمي ، ذلك أن التسيير الاستراتيجي يركز على العلاقة ذات الوجهة الواحدة و التي تنطلق من إستراتيجية المنظمة إلى إستراتيجية الموارد البشرية ، ذلك أن الموارد البشرية تعتبر مصدرا للتنافسية التي على أساسها يمكن أن تصاغ الخيارات الإستراتيجية ، كما يفترض التحديد المسبق للأهداف الإستراتيجية ، و ارتباط التنفيذ بالوسائل أن يؤثر في صياغة الإستراتيجية؛ فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يجب أن تركز على عدم اعتبار إستراتيجية المنظمة مخرجات معدة سلفا يتعين تكيف إستراتيجية الموارد البشرية معها و إمكانية تغير الهيكله و الثقافة التنظيمية قبل إعداد الإستراتيجية و أن لا تكون إستراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع ، بل يجب أن تساهم في إعداد إستراتيجية المنظمة ؛

¹ أحمد سيد مصطفى، *إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون*، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص46، بتصرف.

² عائدة سيد خطاب ، *"الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج ، مشاركة المخاطر"* ، المكتبات الكبرى ، القاهرة ، ط2، 1990 ، ص 08 ، بتصرف.

إن تحقيق التميز في أداء المنظمات الاقتصادية في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادي أو المالية أو التكنولوجية، بل على قدرة استقطاب الموارد و الكفاءات البشرية و استثمارها، ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المنظمة في الحفاظ و زيادة حصتها السوقية في الصناعة المنتمية لها؛

كما يرتبط مفهوم القدرة التنافسية بفعالية المنظمة التي تتحد ضمن قدرة إشباع احتياجات العملاء ، بحيث تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية تلك القدرة من خلال اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار و التطوير و التي تتصف بالأداء الجيد وتكوين العاملين على تكنولوجية الأداء الإنتاجي و الفني و تنمية ولاء العاملين و انتمائهم للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة و زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة و الرغبة في العمل¹؛

الفرع 2: الإطار الفكري و الأسس النظرية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين من مختلف الفئات و المستويات و التخصصات دعامة تستند عليها المنظمة الاقتصادية الحديثة، إذ أصبح العاملون أداة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فهو مصدر الإبداع و التطوير و توظيف باقي الموارد المادية ؛

1. الإطار الفكري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: إن اهتمام الإدارة الحديثة بالموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية للأفراد، و كذلك بين التكلفة و العائد ذو الصلة بالاستثمار البشري، كما أن اهتمام تلك الإدارة بتنمية الموارد البشرية مرده التأكيد على مجمل الطاقات و القدرات الذهنية الكامنة فيها و غير المستغلة ، كما تعد تلك التنمية من المنظور الإدارة الحديثة أداة لتحويل ما تملكه المنظمات من موارد إلى قدرات تنافسية بفضل التخطيط و الإعداد و التوجيه و التنمية المستمرة في إطار نظام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و التي أكدت الدراسات الحديثة على أن استثمار و استغلال تلك الموارد البشرية يعد مصدرا لخلق القيمة و تحسين القدرة التنافسية بسبب التحولات التنافسية الشديدة التي فرضت على المنظمات استغلال مواردها الداخلية خاصة غير الملموسة ذات الصلة بالرأس المال الفكري و المعرفي و الاتجاه المتزايد لتقديم قيمة تحقق الإشباع و الولاء الدائم للمستهلكين و المتميز عما يقدمه المنافسون، فكون المورد البشري أصبح المصدر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية، فهو الذي يحسن عمليات التخطيط الاستراتيجي و الإبداع الفكري²؛

¹ جمال الدين محمد المرسي، "مرجع سبق نكره"، ص 23.

² علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 42، بتصرف

إن من أهم ما أحدثته التغيرات و التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري ، هو الاهتمام و العناية بالموارد البشري باعتباره موردا استراتيجيا بناء على أساس أن المورد البشري طاقة ذهنية ، و قدرة فكرية و مصدرا للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات و عنصرا فاعلا و قادرا على المشاركة الايجابية و أن رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية و عدم اقتناعه بالأداء السلبي لمجموعة من المهام المحددة من الإدارة العليا ، بل هو يبحث عن المبادرة و السعي للتطوير و الإنجاز بالإضافة إلى إن الاختيار و التكوين الجيد للمورد البشري ووضعه في المكان المناسب حسب مهاراته و رغباته يعد ضمانا للأداء الجيد و العالي دون الرقابة المباشرة إذ يرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي تتوزع فيه مسؤوليات العمل¹ ؛

و لقد تكاملت المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية بحيث تناولت قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل و متكامل، يعكس الإسهامات و الإضافات الإيجابية للتيارات الفكرية مستمدة من نموذج الإدارة الحديثة المواكبة للتغيرات التنافسية العالمية الجديدة؛

إن المنطق الأساسي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري و استثمار قدراته و طاقاته و توظيفها، و اعتباره شريكا في العمل لا أجيرا ، الأمر الذي جعل مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية؛

¹ نفس المكان.

الجدول رقم (01): الفرق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

| إدارة الموارد البشرية | الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية |
|---|---|
| -الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية) -الأداء الآلي للمهام دون تفكير و مشاركة في اتخاذ القرار . | -الاهتمام بالبناء العقلي و الفكري و المعرفي للمورد البشري . -المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار و تحمل المسئوليات. |
| -التركيز على الجوانب المادية في العمل. -الاهتمام بقضايا الأجور و الحوافز. -تحسين بيئة العمل المادية. | -الاهتمام بمحتوى العمل . -البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية. -الاهتمام بالحوافز المعنوية. |
| -تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني و إكساب الفرد مهارات يدوية؛ -تنمية العمل و الأداء الفردي. | -تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع و الابتكار و تنمية المهارات الفكرية و استثمارها؛ -تنمية العمل و الأداء الجماعي. |

المصدر: علي السلمي، «إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية»، دار غريب، القاهرة، 2002، ص45،
بتصرف؛

و تبرز ملامح الإطار الفكري المميز للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مجموعة جوانب أساسية، حيث تعد نظاما متكاملًا و مترابطًا يضم مجموعة من العمليات و الأنشطة المتصلة و المتداخلة فيما بينها ، تتوقف فعاليتها على مجموعة ممارسات الموارد البشرية و سياساتها بما يتلاءم و أهداف المنظمة الإستراتيجية و يعتمد نجاحها في الوصول إلى أهدافه على الفهم الصحيح و التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء و على إدراك خصائص الموارد البشرية المتاحة مدى تناسقها مع الاستراتيجيات الوظيفية، التسويق و الإنتاج و التمويل...إلخ¹.

و من هنا فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتطلب تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة، و تقييم قدراتها و مهاراتها قياسًا مع متطلبات الأداء، تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات ،قدرات،اتجاهات...إلخ) و بين الهيكل المتاح و البحث عن المداخل المناسبة لسد الفجوة بينهما مع تخطيط الأداء البشري و توجيه هيكل المهارات و القدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي و المستقبلي و التخطيط لأساليب و حوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري مع توفير بيئة العمل الجماعي و المشاركة الإيجابية للعناصر البشرية في حل مشاكل المنظمة و تطوير أدائها؛

¹ نفس المرجع، ص 46 ؛

2. الأسس النظرية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : تعتبر نهاية سنوات الثمانينات نقطة انعطاف تاريخية في نماذج و وسائل التحليل الاستراتيجي و التي اهتمت بالتحليل الاقتصادي و الصناعي للأسواق لتتجه شيئا فشيئا ، نحو تحليل المنظمة من الداخل، لأن تطور المنظمة لا يتوقف عند موقعها الخارجي و تأثير القوى التي تخضع لها هناك. لكن قسط كبير من نجاحها يتوقف أيضا على الموارد التي تحت تصرفها¹؛

فهذا الانتقال في التحليل من السوق إلى المنظمة يمثل قطيعة نظرية ذات أهمية كبيرة في حياة المنظمات، فمدخل الموارد يعبر عن هذا الاتجاه الجديد في التحليل ، فهو ناتج عن أعمال "بونروز "PENROSE" (1959) و تناوله بالدراسة و التطوير كل من رومليت (1984) RUMELT ، وينرفيلت،(1984) WERNEFELT بارني، (1986) BARNEY و كوليز (1991) COLLIS ، حيث يؤكد هؤلاء الباحثين أن استعمال الميزات التقليدية مثل التكنولوجيا ، و رأس المال ، و الأسواق لا يكفي لوحده لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، فهذه ميزات تقليدية و نسبية و لا تكون ملائمة إلا في المدى القصير ، لذلك على المنظمة أن تراهن استراتيجيا على هيكلتها الاجتماعية إذا أرادت امتلاك ميزة تنافسية مستدامة²؛

يقترح هذا المدخل رؤية بديلة للمنظمة و يضع في مركز التحليل الاستراتيجي البعد الداخلي للمنظمة، فهو يرى أن مصدر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يمكن أن يكون بداخلها ، و لا يعني بالضرورة الاختيار بين البعد الداخلي و الخارجي لها ، و لكن بالتوفيق بينهما و إعطاء البعد الداخلي كل الأهمية التي يستحقها؛

يرى كل من BARNEY و WERNEFELT، أن الموارد الداخلية للمنظمة قد تكون مادية و غير مادية ، فهي ثلاث فئات :رأس المال المادي ، رأس المال البشري ، رأس المال التنظيمي؛ في حين يحدد BARNEY خصائص المورد الذي يحق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة فيجب أن يكون موردا قادرا على خلق القيمة، وحيد أو نادر و من الصعب تقليده و لا يمكن إحلاله³؛

فإذا تفحصنا هذه الخصائص يتبين لنا أنها يمكن أن تتوفر و بسهولة في الموارد البشرية⁴، إذن يسعى هذا المدخل إلى وضع البعد الداخلي أي الموارد الداخلية للمنظمة في قلب التفكير الاستراتيجي دون إهمال البعد الخارجي لها، و يراهن بالذات على مواردها البشرية كمصدر فعلي لتحقيق الميزة التنافسية

¹ DURAN TH ; *L'alchimie de la compétence ; In revue " Française de gestion"*; janvier – février 2000 ; PP84-102 .

² ARCAND M & AL ; *"Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de GRH "*; In revue " gestion 2000 " ; juillet – août 2004 ;PP121-135 .

³ GRISE J & AL ; *"Les RH entant que source d'avantage concurrentiel durable "*; In congrès de la GRH 04/05 septembre 1997 ; PP 253-265 .

⁴ BESSEYRE DES HORTS CH : *" La fonction RH une fonction stratégique Discoures ou réalité ? "*;Ed° ECONOMICA 2004 ; PP 39-49 .

المستدامة ، كذلك يشير BARNEY et WRIGHT إلى أهمية وظيفة الموارد البشرية في خلق ميزة إستراتيجية سواء بالرقابة المباشرة أو بالتأثير الكبير على الموارد البشرية، فهي تلعب دور هام في تطوير و التحكم في الميزة التنافسية¹؛

أما مدخل الموارد القائم على المعرفة فقد أثري من طرف رواده: CONNER, (1996), KOGUT, ZANDER, (1996), PARAHALAD ، حيث يرى هؤلاء أن التحدي الحقيقي للسنوات المقبلة يكمن في كيفية تسيير رأس المال الفكري ، فهم يدافعون عن مكانة مركزية للموارد البشرية في إستراتيجية المنظمة لأن الميزة التنافسية تنشأ أساسا من التحكم باللامادي أي اللاملموس كالمعرفة و رأس المال الفكري؛

بالإضافة إلى ذلك لم يجد مدخل الموارد نجاحه الحقيقي إلا مع ظهور مصطلح الكفاءات الجوهرية أو المحورية القائم على نظرية المعرفة، فهذا المصطلح جعل من نظرية الموارد عملية أكثر و مفهومة من قبل المسيرين²؛

و تعرف المعرفة على أنها الكفاءة المحورية التي تمكن المنظمات من إنشاء قيمة أعلى و تحقيق ميزة تنافسية من أجل التفوق في السوق³ ؛

نظرية الكفاءات الجوهرية لكل من PRAHALAD و HAMEL (1990) تضع القطيعة مع النموذج التقليدي للتسيير الاستراتيجي ، فهي تعرف المنظمة كمجموعة مركبة من الموارد الملموسة و غير الملموسة (قدرات إبداعية، العلامة التجارية)⁴؛

الموارد و الكفاءات مفهومان مختلفين لكن مترابطين و متكاملين، فالموارد هي أصول ملموسة و غير ملموسة، أما الكفاءات فهي التي تسمح بتعبئة هذه الأصول، يجمع مصطلح الكفاءات الأصول و الموارد أي مختلف أشكال المعارف و الخبرات التي تعتبر مقوما أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية، و على هذا الأساس يعتبر العنصر البشري موردا ممثلا في الكفاءة أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المنظمة كذلك الطبيعة التعددية لمصطلح الكفاءة تعطي دور أساسي لتسيير و تنمية الموارد البشرية و تتطلب نظرة عامة و إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية؛

¹ ARCAND M & AL ; Ibid .

² DURAN TH ; Ibid

³ نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة ، المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات " ، الوراق للنشر و التوزيع، 2004 ،ص15.

⁴ ARNAUD G & LAURIOL J : " *L'avènement du modèle de la compétence :Quelle évolution pour la GRH?* " In revue " des sciences de gestion " ; N°194 ; 2002 ; PP11-20 .

الفرع 3: فرضيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يجب الإشارة أن إدارة الموارد البشرية شهدت تطورا و تسارعا نحو المنظور الاستراتيجي ، منذ السبعينيات و حتى التسعينيات من القرن 20 و هذا بناء على ثلاث مجموعات كبرى من الملاحظات¹:

1. **حجم و سرعة التغيرات البيئية:** يحدث تغير عميق و سريع في البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية التي لم تكن بمعزل عن تأثير و ظهور ثقافة التغيير التي يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تنتشرها داخل المنظمة؛
 2. **ضرورة خلق كفاءات إستراتيجية و تنظيمية جديدة:** أدت التغيرات السريعة في التكنولوجيا إلى تعقد البيئة و زيادة حالة عدم التأكد الملازمة لها إلى سعي المنظمة إلى تنويع أساليب إدارتها و اعتماد إستراتيجيات مرنة تحقق لها التميز ، و ضمن هذا الإطار تحاول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المساهمة المرنة سواء على مستوى صياغة الأهداف ، أو اختيار البدائل الإستراتيجية ، أو على مستوى تنظيم الموارد المادية و البشرية ؛
 3. **الإبداع في نظم إدارة الموارد البشرية :** بالنظر إلى أن المنظمة تتنظم اجتماعي إنساني فإن المراهنة على الموارد و الكفاءات البشرية أصبح أمرا ضروريا في تنمية الإبداع و حدوث التجديد و ترقية الجودة ، فلقد أثبتت الدراسات أن نجاح المنظمات خاصة اليابانية ارتبط إلى حد كبير بمقاربات التخصص بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛
- المطلب الثاني: خصائص و أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**

تتبع أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من أهمية المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية للعملية الإنتاجية و المنظمة ككل و لذلك فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمتع بخصائص عديدة سنتطرق إليها في ما يلي :

الفرع 1: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

بفضل زيادة الحاجة إلى الكفاءات تحسن استخدام تكنولوجيات حديثة ، فالمنظمات في ظل العولمة لا تعاني من الافتقار للتكنولوجيا بل صعوبة تشغيلها ، و تحليلها و توظيف الكميات الضخمة و السائلة منها ، بسبب سرعة تغيرات البيئة التنافسية ، لذلك يجب إلى الموارد البشرية على أنها موارد إستراتيجية يجب إدارتها بعناية فائقة ، و أن تكون جزءا أساسيا و مكملا لإستراتيجية المنظمة ككل ؛ و يعتمد نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها إلى جانب إدارتها للموارد الأخرى على حسن إدارتها للموارد البشرية ، و تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة فازدادت الحاجة إلى الاهتمام بالإدارة

¹ Bélanger I. At. Al, "Gestion stratégique et opération des ressources humaines", chicotin Gaétan Morin, 1999,p125

الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية بسبب ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المنظمة، فالمنظمات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، و هو ما تمتلكه و تصنعه الكفاءات البشرية مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المنظمة المالية و التكنولوجية و زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات ، فالمنظمات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات بل صعوبة تشغيلها و تحليلها و توظيف الكميات الضخمة و السائلة منها ، بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية¹؛

كما يتطلب تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،على مدى إدراك المنظمة لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية مثل تغيير قيم و اتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل ، برفع درجة ولائهم للمنظمة و أهدافها و زيادة دافعيتهم للعمل، من خلال تنمية أسس التعامل العادل و تحسين أخلاقيات و سلوكيات العمل ، مع محاولة تفجير قدرات العاملين ، و تحسين مهاراتهم تحقيقاً للأمان الوظيفي و تنمية روح الالتزام و الابتكار لديهم، كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم و احتياجاتهم و تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية ، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المنظمة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية و التسويقية...لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية بالإضافة إلى تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين ،و حل مشاكلهم إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف و وضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط ؛

فمنذ أكثر من 20 سنة ظهر تحولان عميقان في السلوك المعالج لتسيير الموارد البشرية في المنظمات اللذين صاحبهما تغيير في التسمية فالأول يترجم من خلال الانتقال من "تسيير الأفراد" إلى "تسيير الموارد البشرية"، و الذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كمورد هام في المنظمة و بالتالي ضرورة تسييرها بطريقة ناجعة بمعنى التنسيق شكلا و مضمونا بين مختلف التطبيقات و السياسات التقليدية لتسيير الأفراد، بينما يتميز التحول الثاني بالانتقال من "إدارة الموارد البشرية " إلى "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" ، و هو الأكثر حداثة في تلك الحركة العامة المعرفة من طرف "لورينو Lorino" في السلوك الوظيفي الذي دفع إلى تبني صفة "الإستراتيجي لمختلف وظائف المنظمة"² ، مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتسويق الاستراتيجي و الرقابة الإستراتيجية و الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية... الخ ؛

¹ زهير نعيم الصباغ و عبد العزيز أبو نبرة ،"التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية" ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية ، 1990،ص285 ،بتصرف.

² Philippe Lorino, "*méthode et pratiques des performances* ", édition d'organisation, 3^{ème} édition, paris 2003, P10.

أما من الناحية الواقعية فإن التحول نحو المنظور الاستراتيجي يترجم إدراك تلك الوظائف بدورها الرئيسي ضمن نظام الإدارة الاستراتيجية للمنظمة ، إذ نلاحظ أن هذا الاتجاه العام كان النتيجة المباشرة لبروز و نجاح مفهوم "الإدارة الإستراتيجية في المنظمات" ، كما يركز أيضا ذلك التحول على التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ؛

على غرار الوظائف الكلاسيكية الأخرى الموجودة في المنظمة (المالية ،الإنتاج و التسويق) فإننا نجد أن وظيفة الموارد البشرية تخدم بشكل مباشر إستراتيجية المنظمة¹ ، إذ يجب على وظيفة الموارد البشرية أن تشارك و تساهم في عملية صياغة و تنفيذ الإستراتيجية خاصة و أن هذا التوقع الجديد قد لقي دعما خاصة من طرف منظري و مطبقي إدارة الموارد البشرية؛

إن التحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يعد تأكيدا و تعميقا للتحول المذكور سابقا و المتعلق بالمرور من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية، الذي خضع بشكل أساسي إلى منطلقات داخلية للمنظمة ، بينما نجد أن الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية لتلك الموارد تبرره عوامل خارج المجال السلوكي للموارد البشرية منها بروز و تطبيق مفهوم "الإدارة الإستراتيجية" ؛

إن الفكرة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية حسب "Galambaud" ، تتمثل في أن المنظمة يمكن أن تكون أكثر فعالية إذا استطاعت إدارة مواردها البشرية بسياسات و تطبيقات قادرة على تزويدها بالحجم و النوعية المناسبة من الموارد و الكفاءات المطلوبة ، و بمستوى التحفيز المرغوب فيه من طرف تلك الكفاءات و الموارد²؛

و ضمن هذا المجال فقد أصبحت الموارد الداخلية (مالية و مادية و بشرية) و الكفاءات تحتل مكانة رئيسية في نظريات و تطبيقات الإدارة الإستراتيجية ، الأمر الذي يساهم في دفع إدارة الموارد البشرية تجاه مركز و محور الإدارة الإستراتيجية ، و بالرغم من أن منظري و مطبقي إدارة الموارد البشرية ينتظرون الفرصة الملائمة لإعطاء سلوكياتهم بعدا استراتيجيا ، إلا أنه من المهم أن تستمر إدارة الموارد البشرية بالقيام بدورها الاستراتيجي ضمن ميدان تسيير الكفاءات³؛

في هذا الإطار درس المختصون في حقل إدارة الموارد البشرية العديد من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الكفاءات و تقييمها من طرف "مايكل و ليدرو،1991" و التأكيد على الكفاءات و أهمية مكافئتها من

¹ J.Brabet Dir . *"Repenser la gestion des ressources humaines "*, Economica , Paris ,1993,P101.

² B.Galambaud, *"des hommes a gérer"* ,ESF, Paris ,2ed . 1999 ,p131.

³ *Ibid*,P132.

طرف "لوترف،1994" و تنمية الكفاءات من طرف "1995 A.guittet"،¹ و بالتالي فإن إدارة الموارد البشرية التي تحولت نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، يحوز على وسائل ملائمة لرفع المتطلبات الجديدة للإدارة الإستراتيجية التي تقوم أكثر على الموارد الداخلية و الكفاءات؛

و يلاحظ أن المرور من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لم يصاحبه إعادة التوازن في علاقة التبعية بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية ، حتى و لو أن المرور إلى الإدارة الإستراتيجية تطلب من المختصين التعمق أكثر في معرفة و تحليل البيئة الداخلية لمنظماتهم (الأنظمة ، العمليات ، الوظائف و المنتجات و تكنولوجيا ...) و محيطها التنافسي (العملاء و المنافسون و الموردون و الممولون.....الخ) ؛

الفرع 2: خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يتضح لنا من خلال التعريف السابق أهم خصائص إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي و ذلك على النحو التالي²:

1. استخدام المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية و يتضمن العناصر التالية :

- التعرف على تأثير المتغيرات البيئية الخارجية و الداخلية المؤثرة على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (فرص - تهديدات- نقاط قوة - نقاط ضعف)؛
- الإدراك الواعي للمنافسة كأحد متغيرات الخارجية و التعرف على تأثير ديناميكية سوق العمل على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛
- تركز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الاتجاهات و التغيرات طويلة الأجل، من أجل الاتجاه طويلا للأجل لتخطيط و نوعية الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة في الأجل الطويل؛
- تتضمن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التركيز على اتخاذ القرارات الرئيسية الخاصة بإدارة الموارد البشرية ؛
- الشمولية بمعنى أن الإدارة تأخذ في اعتبارها جميع العاملين في المنظمة بعكس ما كان سائدا في الماضي حيث كانت إدارة الموارد البشرية التقليدية تركز فقط على جزء من العمالة؛
- تلعب الموارد البشرية دورا في تصميم إستراتيجية المنظمة؛
- تكامل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإدارة الإستراتيجية للمنظمة؛ و يوضح الجدول الموالي هذه العلاقة:

¹A.Guittet , "*Développer les compétences par une ingénierie de la formation* ", ESF,Coll , Formation permanente en sciences humaines , Paris ,1995,P95.

² محمد محمد ابراهيم ، "إدارة الموارد البشرية أحد محاور الكيان الاقتصادي للمؤسسة المدخل لتطوير منظومة إدارة الجودة ، رأس المال البشري من المنظور الإداري"، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2009، ص146 ص155 بتصرف

الجدول رقم (02): التكامل بين الإستراتيجيات التنظيمية و استراتيجيات الموارد البشرية

| إستراتيجيات المنظمة | استراتيجيات الموارد البشرية |
|---------------------|---|
| -تخفيض التكاليف | - الاستغناء - تخفيض الأجر - زيادة الإنتاجية - إعادة التصميم الوظيفي - إعادة التفاوض بشأن اتفاقات العمل خاصة مع النقابات |
| -النمو | مضاعفة التعيين و استخدام عمالة جديدة، سرعة زيادة الأجر، الابتكار الوظيفي ، التوسع في التكوين و التنمية الإدارية؛ |
| -التجديد | إدارة دوران العمل ،الاستغناء المدروس، التطوير الإداري، النقل ،إعادة النظر في تبادل المواقع ، زيادة الإنتاجية ، تشجيع الابتكار بين العاملين. |
| -إحراز تقدم مكتسب | -الاستغناء المدروس ، النقل و الإحلال و تبادل المواقع. -الدمج الوظيفي ، التوجيه و التكوين ، تنمية الثقافة الإدارية |

المصدر : محمد محمد ابراهيم ، "إدارة الموارد البشرية أحد محاور الكيان الاقتصادي للمؤسسة المدخل لتطوير منظومة إدارة الجودة ، رأس المال البشري من المنظور الإداري"، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2009، ص149

من خلال الجدول السابق نلاحظ تكامل بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات المنظمة فإذا كانت المنظمة تتبع إستراتيجية تخفيض التكاليف فهذا يؤثر مباشرة على إستراتيجية الموارد البشرية فتتبع هذه الأخيرة إلى الاستغناء و تخفيض الأجر و غيرها من الإجراءات من أجل تخفيض التكاليف و كذلك الحال عندما تنتهج المنظمة إستراتيجية النمو أو التجديد أو إحراز تقدم فإن إدارة الموارد البشرية تتخذ إجراءات لتواكب الإستراتيجية العامة للمنظمة؛

2. هناك فرق بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الإدارة التقليدية : يوضح الجدول رقم (03) أهم الفروق بين الإدارة الإستراتيجية و الإدارة التقليدية للموارد البشرية

الجدول(03):الفرق بين الإدارة الإستراتيجية و المدخل التقليدي في إدارة الموارد البشرية

| عوامل المقارنة | مدخل الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية | المدخل التقليدي لإدارة الموارد البشرية |
|---------------------------------|---|--|
| 1. التخطيط و تصميم الإستراتيجية | تساهم في تصميم الخطة الإستراتيجية التنظيمية عن طريق و تكامل وظائف الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة . | أنها تنحصر فقط في التخطيط التشغيلي أو التنفيذي . |
| 2. السلطة | ذات وضع و سلطة مرتفعة المستوى للقيادة العليا للأفراد. | يوفر وضع و سلطة متوسطة. |
| 3. النطاق | أنها تهتم و تركز على جميع المديرين و العاملين . | أنها تركز بصفة مبدئية على العمالة اليومية /التشغيلية و العاملين الإداريين. |
| 4. اتخاذ القرارات | أنه يركز و يتضمن اتخاذ القرارات الإستراتيجية. | أنه يركز و يتضمن اتخاذ القرارات التشغيلية فقط. |
| 5. التكامل | تكامل تام مع الوظائف التنظيمية الأخرى | تحقيق تكامل يتراوح ما بين المتوسط و البسيط بين الوظائف التنظيمية المختلفة. |
| 6. التنسيق | التنسيق بين كافة أنشطة الموارد البشرية (التكوين ،الاختيار،و التعيين...) | لا تتضمن أي نوع من التنسيق بين وظائف الموارد البشرية |

المصدر: محمد محمد ابراهيم ، "إدارة الموارد البشرية أحد محاور الكيان الاقتصادي للمؤسسة المدخل لتطوير منظومة إدارة الجودة ، رأس المال البشري من المنظور الإداري"، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2009، ص150، بتصرف؛

يختلف المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عن المدخل التقليدي في عدة نقاط مثل التخطيط و تصميم الإستراتيجية و السلطة، النطاق ، اتخاذ القرارات و التكامل و التنسيق ، فالمدخل الإستراتيجي له نظرة أوسع للمورد البشري كفاءة؛

3. تأثير مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمتغيرات البيئية الخارجية : تتمثل مخرجات تحليل لبيئة الخارجية في مجموعة من الفرص و التهديدات و عند تصميم الاستراتيجيات، يجب على المنظمة الاستفادة من الفرص و في نفس الوقت التقليل لأقل حد ممكن من التأثير السلبي للتهديدات،

و من بين المتغيرات البيئية ذات العلاقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تحليل الموقف التنافسي في السوق و محاولة تحقيق ميزة تنافسية قوية و مدعمة؛

4. تكامل العناصر الوظيفية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض : يعني هذا الترابط أن مخرجات العناصر الإستراتيجية الوظيفية تمثل مدخلات لعناصر أخرى، فمثلا تعتبر مخرجات تصميم و تحليل و توصيف الوظائف المدخلات الرئيسية لتقييم الوظائف و في الوقت نفسه فإن مخرجات توصيف الوظائف يمثل مدخلات لعملية الاختيار و التعيين و هكذا تتكامل هذه العناصر فيما بينها ؛

5. استمرارية العناصر الوظيفية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية : تعني الاستمرارية أن هناك بعض العناصر الوظيفية الإستراتيجية التي تعد و تصمم قبل أن يبدأ الشخص حياته الوظيفية بالمنظمة، و تستمر العناصر الوظيفية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ببداية الحياة الوظيفية للشخص و التي تبدأ باختياره و تعيينه ثم تبدأ سلسلة العناصر الإستراتيجية الوظيفية الأخرى ممثلة في التكوين و التنمية و النقل و الرقية ...و تستمر أيضا بعد انتهاء الحياة الوظيفية للشخص و إحالته للتقاعد ؛

الفرع 3:دوافع التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تتمثل أهم دوافع التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال المورد البشري فنجد دائما أن العنصر البشري دائما هو مركز اهتمام المنظمات، فإنه أصبح اليوم مركز اهتمام المنظمات أصبح اليوم يلعب دورا بارزا في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، و لم تعد بيئة الأعمال بنفس البساطة النسبية التي كانت عليها في فترات ماضية حتى عهد قريب حيث كانت تتسم هذه البيئة بانخفاض عدد المتغيرات ذات العلاقة و في نفس الوقت انخفاض مستوى التغير أو سرعة التغير لهذه المتغيرات¹؛

لقد احتل العنصر البشري دورا هاما في الآونة الأخيرة من أجل دعم الميزة التنافسية التي يمكن أن تحققها المنظمة و يتطلب ذلك تطوير المستمر للمعرفة و المهارات و القدرات لجميع العاملين و هذا ما نعني به جوهر الكفاءات التي ينتج عنها تركيز المعرفة البشرية المتكاملة داخل المنظمة لتميزها عن المنافسين من خلال بعض الأنشطة مثل الاهتمام بتطوير المنتج و خدمات التسليم و عبوة المنتج...الخ.بالإضافة إلى التحديات التنافسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية التي تتمثل في :

– العولمة :المفهوم العام للعالمية هو الاتجاه نحو فتح الأسواق الأجنبية أمام التجارة الدولية و الاستثمار، و أصبحت هناك حاجة ملحة لتصميم الاستراتيجيات الوظيفية تساعد على مواجهة المنافسة العالمية ؛

¹محمد محمد ابراهيم، 'مرجع سيق نكرو'، ص156ص163، بتصرف

- نقل و اعتناق تكنولوجيا جديدة: لقد أثرت تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية من خلال نظام معلومات الموارد البشرية الذي يتحقق بشكل انسيابي بتدفق العمليات المختلفة للبيانات و تجعل نظم معلومات العصر البشري أكثر سهولة لحصول المديرين عليها في أي مجال و أي تخصص من التخصصات؛
 - إدارة التغيير: ساهم كل من التغيير الاستجابي و التغيير الوقائي الإيجابي لخلق نوع من الرؤية المستقبلية للتمكن من التغيير و تحقيق جسر الاتصالات مع العاملين حول عمليات التغيير؛
 - تطوير رأس المال البشري: من أجل المنافسة من خلال الأفراد فإنه يتعين على المنظمات إدارة رأس المال البشري لذلك و يجب تطوير الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية من أجل اختيار و تعيين أحسن الطاقات المتاحة؛
 - الاستجابة للسوق: من أجل الاستجابة المثلى لاحتياجات العميل و بأقل تكلفة ممكنة فإنه يجب على المنظمات السعي إلى تطبيق مدخل الجودة الشاملة ؛
 - تخفيض أو احتواء التكاليف: يجب على المنظمات أن تسعى إلى استخدام مجموعة من الآليات من بينها تخفيض حجم العمالة بشكل مخطط أو عن طريق زيادة الإنتاجية ؛
- المطلب الثالث: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة**

تتكون المنظمة من مجموعة من الاستراتيجيات من ضمنها إستراتيجية الموارد البشرية التي تسعى المنظمة من خلالها للإدارة الناجعة لمواردها البشرية و لكن يجب على هذه الإستراتيجية أن تكون في سياق تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة ؛

الفرع 1: مكونات إستراتيجية الموارد البشرية

هناك عدة مكونات تشملها إستراتيجية الموارد البشرية من الضرورة أخذها في الاعتبار لارتباطها الوثيق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة التي تحقق غرضها و أهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا و تخفيض ما تعانيه من مساوئ ، و منه تكون الإدارة الإستراتيجية مدخلا أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة¹ أي ترجمة الإستراتيجية العامة إلى استراتيجيات تفصيلية و متخصصة في قضايا الموارد البشرية، و تتمثل مكونات إستراتيجية الموارد البشرية في ما يلي² :

1. الرؤية : هي الطريقة التي ترى بها الإدارة المستقبل البعيد للمنظمة و بالتالي هي تعبر عن الطموحات المطلوب تحقيقها و التميز الواجب إحداثه ، أي الغايات و الآمال التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل ، فالرؤية أساس التغيير ، و من المهم أن يشارك جميع العناصر في

¹ محمد سمير أحمد ، الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة ، 2009، ص24

² على السلمي ، مرجع سبق ذكره، ص76

وضعها ، حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود و تعزيز القدرة على الخلق و الإبداع و الإحساس بالمسؤولية اتجاه الحاضر و المستقبل؛

2. **الرسالة:** إن وجود أي منظمة مرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها ، و تشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها¹ أما بالنسبة لرسالة إدارة الموارد البشرية فهي ذلك الجزء المتعلق بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة و الذي يمثل جزءا من رسالتها ، و يلاحظ أن رسالة المنظمة لا تتغير باستمرار إلا أنه يمكن تعديلها أحيانا كنتيجة للمتغيرات التي تحدث في الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف؛

3. **الأهداف:** من أجل الولوع إلى الأهداف الإستراتيجية تحتاج المنظمة إلى رسالة وكدليل للإدارة، حيث يجب أن تعرف الأهداف المطلوب تحقيقها بغية انجازها و ذلك في ضوء المسؤوليات المحددة و الواجب القيام بها² ، و يقصد بالأهداف الإستراتيجية تلك النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل ، أما الأهداف التشغيلية فهي النتائج المطلوب تحقيقها في الأجل القصير³ ؛

هذا و لا يوجد معيار زمني يمكن أن يتم في ضوئه تحديد الأجل الطويل أو الأجل القصير، فبعض المنظمات تتسم بالاستقرار ، و من ثم فإن الأجل الطويل لها خمس سنوات أو عشر سنوات ، و هناك منظمات أخرى تتسم و ظروفها بالتغير الشديد و المتلاحق و من ثم فإن الأجل الطويل بالنسبة لها يكون سنتين أو ثلاث سنوات ، و يتم وضع أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في ضوء الأهداف العامة للمنظمة ، و من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها نجد استقطاب و جذب الموارد البشرية الملائمة و الكفوة، تكوين و تطوير الموارد البشرية، صيانة الموارد البشرية ،تحفيز الموارد البشرية ، تحسين الإنتاجية و تطويرها و تنمية رضا العاملين و انتمائهم للمنظمة ؛

الأهداف الموضوعية للموارد البشرية شأنها شأن أهداف المنظمة يجب أن تتصف بإمكانية القياس و أن تكون محددة و قابلة للتحقيق و مرنة و ذات أولويات واضحة و شاملة و منسقة مع باقي الأهداف الأخرى ، و تكون محددة زمنيا حتى تكون مرشدا للعمل و مساعدا للإدارة في اتخاذ قراراتها؛

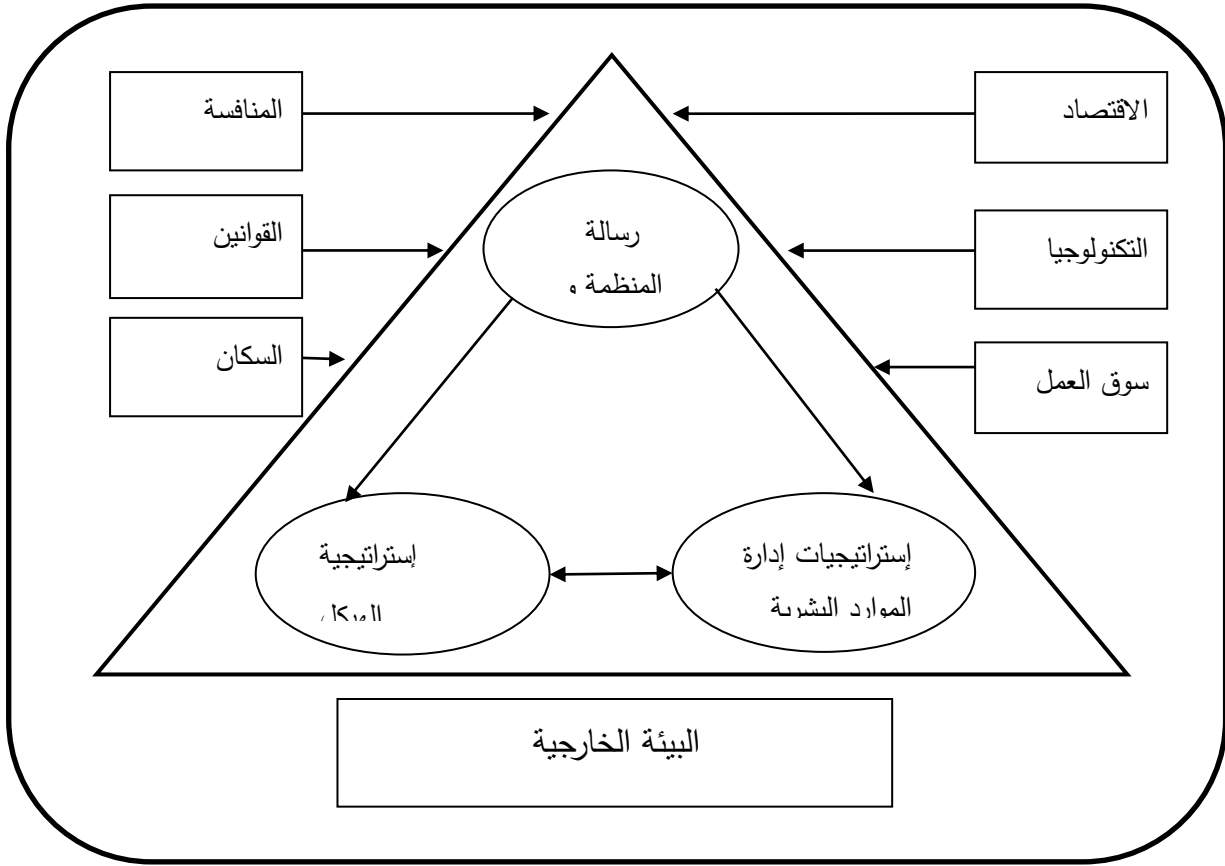
و يمكن توضيح عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و كذلك عمليات التكامل و التنسيق بين تلك الإستراتيجية و باقي الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى من ناحية ، و الإستراتيجية العامة للمنظمة ناحية أخرى من خلال الشكل رقم(01):

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سبق ذكره،ص92.

² زكريا المطلق الجدوري، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و عمليات و حالات دراسة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،2005،ص52

³ محمد سمير أحمد ، مرجع سبق ذكره،ص42

الشكل رقم (01): مفهوم التكامل الاستراتيجي



المصدر : عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2005، ص73

إذا فالشكل يبين لنا إستراتيجية الموارد البشرية يتكامل و يتطابق مع متطلبات رسالة و إستراتيجية المنظمة ، كما يتكامل و يتوافق مع متطلبات الهيكل التنظيمي (احتياجات الإدارة من الكفاءات و الموارد البشرية) ، و عليه فإن هذا التكامل و التطابق يكون على جانبيين¹ :

- **التكامل الداخلي** : و المقصود به أن وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية متكاملة و متفاعلة مع بعضها البعض ، فهي تشكل نظام متكامل لإنجاز إستراتيجية المنظمة و هيكلها التنظيمي؛
- **التكامل الخارجي**: و المقصود بأن تحديات البيئة الخارجية يواجهها التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الهيكل التنظيمي حيث أن إستراتيجية الموارد البشرية هي النظام الكلي الذي هم إستراتيجية المنظمة ، التي تشمل على إستراتيجية الهيكل التنظيمي بما فيها إستراتيجية الموارد البشرية ، التي تتكامل مع بعضها لتحقيق أهداف و رسالة المنظمة ؛

¹عمر وصفي عقيلي، "مرجع سيق نكرة"، ص73

الفرع 2: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

في ضوء متطلبات إنجاز إستراتيجية المنظمة تقوم جميع إداراتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجية بشكل يهدف و يعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة و رسالتها، و في ظل الأهداف المراد تحقيقها، يتم وضع هذه الاستراتيجيات، و اختيار الأفضل و الأنسب منها، و ذلك على النحو التالي¹:

1. **الاستراتيجيات الرئيسية :** و هي الإستراتيجية الشاملة و المسيطرة على المنظمة ككل ، أي عبارة عن

خطة رئيسية من أجل تحقيق أهداف المنظمة و هي تشمل الاستراتيجيات التالية:

– **إستراتيجية الاستقرار:** يقصد بها الاستمرارية في العمل بنفس الخطة² مع البحث عن التحسين التدريجي للأداء من خلال إدخال بعض التغيرات المحدودة من آن لآخر حتى لا يحدث نوع من الجمود ، و المنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تنظر إلى البيئة المحيطة بها على اعتبار أنها بيئة مستقرة نسبيا و تحتوي على القليل من الفرص و التهديدات³ ، و يقع على إدارة الموارد البشرية في ظل إتباع المنظمة لإستراتيجية الاستقرار أن تعطي اهتماما متزايدا لقضايا الموارد البشرية و تحقيق الاستقرار في أوضاعها ، أي قلة الاستقطاب و بقاء برامج التكوين و التنمية على حالها⁴ ، مع زيادة المتطلبات المتعلقة بالتحفيز لأجل الحفاظ على العمالة المتميزة حتى لا تترك المنظمة و دفعهم للمحافظة على الوضع الحالي للمنظمة؛

– **إستراتيجية النمو:** تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض مؤشرات الأداء المستهدفة من قبل المنظمة مثل معدل نمو المبيعات أو حصة المنظمة من السوق أو معدل نمو الأرباح، و يمكن للمنظمة أن تنمو داخليا أو خارجيا⁵؛

فيمكن للنمو الداخلي أن يتم من خلال استراتيجيات التركيز أو تطوير السوق أو تطوير المنتج ، فالتركيز يعني فعل نفس الشيء و لكن بأكثر تركيز، أي زيادة درجة اختراق المنظمة للأسواق بنفس المنتجات ، و هنا تكون زيادة الجهود التسويقية المطلوبة لتشجيع الزبائن الحاليين لزيادة معدل استهلاكهم و مشترياتهم من المنتجات التي تقدمها المنظمة لجذب عملاء جدد أيضا⁶، و منه لا بد أن تحظى قضايا الاختيار و التكوين و التعويض بمزيد من الاهتمام من جانب إدارة الموارد البشرية؛

¹ إسماعيل محمد السيد ، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و تطبيقات"، المكتب العربي الحديث، 1990، ص200

² عبد العزيز صالح بن حبتور، "مرجع سيق ذكره"، ص232

³ محمد سمير أحمد، "مرجع سيق ذكره"، ص46

⁴ عمر وصفي عقيلي، "مرجع سيق ذكره"، ص56

⁵ مؤيد سعيد السالم ، "مرجع سيق ذكره"، ص168

⁶ محمد سمير أحمد، "مرجع سيق ذكره"، ص47

أما النمو الخارجي فيمكن أن يتحقق من خلال الاندماجات و الاستحواذ و التحالف الإستراتيجي و يتم الاندماج بين منطمتين أو أكثر ، ويكون الاندماج عادة بين المنظمات المتشابهة من حيث الحجم ، و طبيعة النشاط ، و يكون للمنظمة الجديدة اسم جديد مشتق من أسماء المنظمات التي اندمجت مع بعضها، أما النمو من خلال الاستحواذ قد يكون متكاملًا خلفيًا بحيث يكون هذا الاستحواذ مرتبطًا ، أي تقوم المنظمة بالاستحواذ عن طريق شراء منظمة أخرى من نفس الخط العام لأعمالها أو نشاطها، أو تحقيق تكامل رأسي من خلال السيطرة على موردي الخام لهذه المنظمة؛

و قد يكون الاستحواذ غير مرتبط و يعني تكوين المنظمة لمحفظه متنوعة من الأعمال المتباينة، أما ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية الاندماج تكون قائمة على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية¹ مما يستدعي ضرورة تحديد عدة جوانب متعلقة بالموارد البشرية ، كتحديد من الموارد البشرية سيتم الاستغناء عنها؟ و متى؟ و ما هي الأمور القانونية المرتبطة بالاستغناء؟ و كيف سوف تدفع تعويضاتها المالية؟ و كيف سيتم دمج الموارد البشرية في المنطمتين؟ و من الذي سينقل من وظيفة لوظيفة أخرى؟ و ما هو نوع التأهيل و التكوين الذي سيخضع له المنقولين؟ فهي إستراتيجية تختلف عنها في حالة إستراتيجية النمو الداخلي، ويتأثر ذلك بطبيعة الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة؛

– **استراتيجيات الانكماش:** إن الإستراتيجية الانكماشية تتضمن تقليل التكاليف و ربما تتضمن أيضا تقليل الأصول ، و من المحتمل أن ينتج عنها عمالة أقل ، إذن استراتيجيات الانكماش تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني و الذي إذا استمر قد يعرض تلك المنظمات إلى مخاطر² ، و قد يكون هذا التدني و الانحدار بسبب التقلبات الاقتصادية أو حدوث تراجع في معدلات النمو الاقتصادي أو عدم الكفاءة الإنتاجية ، أو مزايا الابتكار من جانب المنافسين، و يكون الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في ظل حالة الانكماش متمثل في تنمية و تطوير خطط عمل معينة لتقليل تكاليف العمالة ، و كذا مساعدة العمالة التي ستخرج من المنظمة ؛

2. **استراتيجيات التكيف على مستوى وحدات الأعمال** إن وحدة الأعمال الإستراتيجية هي جزء من منظمة الأعمال و التي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية ، و وحدات الأعمال الإستراتيجية غالبا ما تكون أقسام أو خطوط منتج داخل المنظمات الكبيرة³ ، أما الأعمال

¹ عمر وصفي عقيلي، "مرجع سبق ذكره"، ص 86

² زكريا مطلق الدوري، "مرجع سبق ذكره"، ص 205

³ إسماعيل محمد السيد ، "مرجع سبق ذكره"، ص 26

فهي تلك العمليات التي تتضمن¹ حاجات المستهلكين و كيفية تحقيق الكفاية لهم، كما تتضمن الكفاءات و المهارات المتميزة و كيف تحقق الكفاية أو الرضا لحاجات المستهلكين؛ و منه فإنه يتم تصميم استراتيجيات التكيف حتى تكون بمثابة مرشد أو موجه لوحدة أعمال معينة ، فهي إذا محاولة لإقامة درجة من الانسجام و المواءمة بين المنظمة و بيئتها الخارجية و هناك ثلاثة مراحل رئيسية لإستراتيجية التكيف هي:

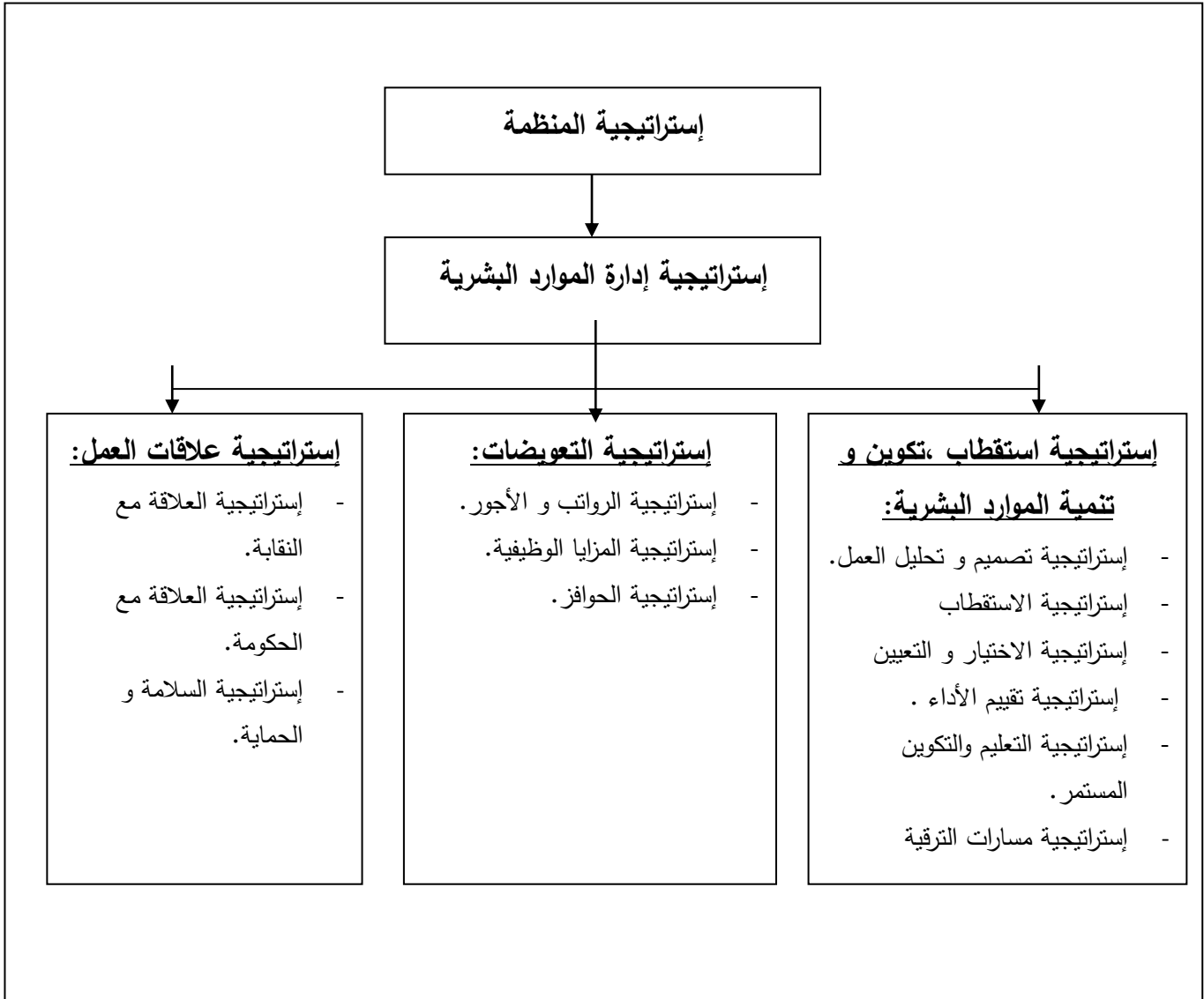
- **إستراتيجية الريادة أو الإستراتيجية الهجومية:** تهتم بفحص الفرص وتتم من خلال الاهتمام القوي بالابتكارات المتعلقة بالمنتج و السوق ، أي أن تكون الأولى في السوق من خلال تقديم منتجات جديدة ، و تعمل هذه المنظمات بشكل عام في بيئة ديناميكية و متنامية باستمرار حيث يكون الابتكار و الإبداع من الأولويات الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة؛ و في ظل هذه الإستراتيجية تكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية متمثلة في تكثيف استقطاب نوعيات متميزة من المهارات البشرية ذات المستوى العالي من الأداء ، و تصميم و تنفيذ برامج تعليم و تكوين مستمرة و متطورة للموارد البشرية لتمكينهم من تقديم برامج تعويضات مالية و مزايا وظيفية ، لزيادة مستوى الدافعية في العمل؛
- **الإستراتيجية الدفاعية:** فهي نقيض الإستراتيجية الهجومية، فهي تهتم بشكل أساسي بالاستقرار و الثبات، فالمنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية تحاول المحافظة على سوقها الحالي و حصتها الحالية، و من ثم فهي تقوم بعمل تعديلات طفيفة جدا في التكنولوجيا و الهيكل أو في طرق الإنتاج، في ظل هذه الإستراتيجية تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاستقرار في أوضاع و شؤون الموارد البشرية ، فنجد عمليات الاستقطاب قليلة جدا و تبقى برامج التكوين و التنمية على حالها ، و زيادة التحفيز من أجل دفع العاملين على المحافظة على الوضع الحالي للمنظمة؛
- **الإستراتيجية التحليلية (المعتدلة):** في هذه الإستراتيجية تحافظ المنظمة على نطاق أعمال مستقر (ثابت) ، بينما يكون هناك ابتكار أو تطوير في جانب ما ، و من ثم فإن المنظمة التي تتبع الإستراتيجية التحليلية تقع بين الإستراتيجية الهجومية و الإستراتيجية الدفاعية ، و لهذا فهي تسمى الإستراتيجية المعتدلة، ففي هذا الوضع تتبنى إدارة الموارد البشرية إستراتيجية الاستقطاب و المحافظة على الموارد البشرية ذات المهارات العالية ، كما تضم برامج تكوين تهدف إلى رفع مستوى المهارات و تمكينها من التقليل من هدر الموارد ، كما توفر سياسة الحوافز؛

3. استراتيجيات على مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية : يجب على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمنظمة و إستراتيجيتها الخاصة بالموارد البشرية ، حيث أن كلاهما يسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة ، أي أن إدارة الموارد البشرية تقوم برسم إستراتيجية وظائفها و ممارستها المستقبلية داخل المنظمة من استقطاب ، تكوين و

¹ زكريا المطلق الدوري ، "مرجع سبق ذكره" ص 244

اختيار... الخ، بشكل ينسجم و يتوافق و يساهم في تحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة و يمكن تصنيف استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في أربع استراتيجيات كما سيتم توضيحه في الشكل رقم (02) :

الشكل رقم (02): إستراتيجيات وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: بالاعتماد على :عمر وصفي عقيلي، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2005؛ ص 89.

لقد حدثت تغيرات أساسية تدريجية في وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية إستلزمته التحولات التي طرأت على المنظمات و استراتيجياتها ، بسبب ما يحدث من مستجدات و تغيرات في البيئة المحيطة بها و بعملها ، و بذلك أصبحت عمليات إدارة الموارد البشرية عمليات ديناميكية متغيرة و متطورة تعتمد

على القراءة الدقيقة و الفهم العميق لإستراتيجية المنظمة ، و لشرح الشكل السابق نستعرض بإيجاز هذه الاستراتيجيات؛

1. إستراتيجية استقطاب و تكوين الموارد البشرية : في هذه الإستراتيجية يتم تقدير احتياجات المنظمة و أعمالها من هذه الموارد من حيث النوع و الموصفات و العدد ، و الأخذ بالطرق الأفضل التي تساعد على اختيار أفضلها ، و ذلك بما يتماشى و ينسجم مع متطلبات إستراتيجية المنظمة¹؛ فكان لازماً على إدارة الموارد البشرية ضمن هذه الإستراتيجية إعادة هندسة العمل أو هيكلته ، و خلق وظائف بها عنصر الإثارة و الحماسة و الشعور بالحرية و المسؤولية في ممارستها ، و توفر إمكانية تطوير الذات من أجل تشجيع و دفع الموارد البشرية في المنظمة للأداء الجيد الفعال ، و لاستغلال الموارد المادية أحسن استغلال؛

أما إستراتيجية الاستقطاب و الاختيار و التعيين فلم تعد إستراتيجية تعتمد على انتقاء العنصر ذو التخصص الضيق ليعمل في وظيفة ثابتة و محددة ، و إنما أصبحت إستراتيجية يتم فيها استقطاب و اختيار و تعيين العنصر الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة و ممارسة مهام متنوعة؛

إن النظرة للتكوين على أنه نشاط وقتي عند الضرورة و أنه ذو صبغة تتسم بالمحدودية من أجل تجاوز نقاط ضعف في الأداء و تحسين المهارات الحالية لدى للموارد البشرية نظرة متقدمة ، بل أصبح إستراتيجية تتبناها إدارة الموارد البشرية ، تصمم فيها برامج ليتعلم فيها العاملون كل جديد و تطور ، و تحسين الأداء و جعله في المستوى المطلوب ، و برامج للتنمية المستمرة ، الغرض منها تكيف العنصر البشري في العمل مع آخر التطورات و المستجدات على الساحتين الداخلية و الخارجية للمنظمة ، و في ضوء ما سبق يمكن القول أن مضمون و اتجاه التكوين يهدف إلى التحول من تطوير الأداء الحالي إلى تطوير الأداء المستقبلي من خلال:

- تعليم العنصر البشري في العمل أي معرفة جديدة تظهر و تخص عمله؛
- إكساب العنصر البشري مهارات جديدة و متعددة تساعد على مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة أو تطور أعماله الحالية و المستقبلية؛
- جعل المنظمة مكاناً للتعلم تتوفر فيها استمرارية عملية التعليم و التكوين و التنمية، لأن ميادين الأعمال تشهد حركة مستمرة تستوجب تكيف مهارات و كفاءات الموارد البشرية معها؛
- استخدام أساليب تكوين معاصرة تساعد على تفجير طاقات الإبداع و الابتكار لدى المورد البشري في العمل؛

¹ عمر وصفي عقيلي، "مرجع سبق ذكره" ص 89

كما أن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب أن تصاحبه إستراتيجية موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية العاملة في المنظمة ، لأجل الوقوف على الاحتياجات التكوينية ، كما يصاحبها إستراتيجية لمتابعة مسارات الترقية الوظيفية لكل العاملين في المنظمة ، التي توضح لهم الوظائف الممكن الوصول إليها خلال حياتهم الوظيفية¹ ؛

2. إستراتيجية التعويضات: في هذه الإستراتيجية تقوم إدارة الموارد البشرية بخلق الدافعية الجدية للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة ، لتحقيق الأداء المتميز ، والشعور بالولاء و الانتماء للمنظمة و هي إستراتيجية محفزة مرنة أي تتغير بتغير درجة المساهمة و المشاركة الشخصية في المشروع ، و هذا كله يهدف إلى الإسهام في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛

3. إستراتيجية علاقات العمل : أما في هذه الإستراتيجية فإن إدارة الموارد البشرية تكون قائمة على تحقيق الانسجام و التفاهم المشترك بين المنظمة و كل من النقابات و الحكومات على حد سواء، مع إستراتيجية تحقق سلامة و حماية الموارد البشرية أثناء تأدية وظائفهم داخل المنظمة.

الفرع 3: نموذج و إجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب تواجد نماذج أساسية و ضرورية و هي كثيرة و الهدف منها تحقيق المنظمة القدرة على الانسجام بين إستراتيجية المنظمة ككل و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كما سبق الذكر و من أهم هذه النماذج ما يلي:

1. النموذج البيئي القائم على أساس موارد المنظمة : ظهر هذا النموذج نتيجة أبحاث قام بها العديد من المتخصصين و هو النموذج الأكثر شيوعا في الاستخدام و قد أخذت أفكاره الأساسية من الإدارة الإستراتيجية و له مواصفات البعد و الشمول ، حيث تقوم أفكاره الأساسية على أساس التفاعل البيئي بين البيئة الداخلية للمنظمة و البيئة الخارجية لها² ، أي أن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتم على ضوء تحليل هذه النتائج للبيئتين ، و أن تحقيق المنظمة لإستراتيجيتها لا يكون إلا من خلال ما تملكه من موارد متنوعة أهمها الموارد البشرية ، لأنه الأساس و الأداة الفعالة في عملية تحقيق هذه الإستراتيجية و نجاحها ، فهو نموذج يولي اهتماما كبيرا للموارد البشرية من منطلق أن الإنفاق على تعليمها و تكوينها و تنميتها لإكسابها المعرفة و المهارة و الكفاءة استثمار له عائد يتمثل بقدرتها على التحديث و الإبداع اللذان هما أساس نجاح المنظمة، إن لهذا النموذج مضامين يتطلب القيام بها حتى تؤدي الموارد البشرية الدور الإستراتيجي المطلوب منها و هي كالتالي :

¹ عمر وصفي عقيلي ،، مرجع سبق ذكره،ص90

² عمر وصفي عقيلي،" مرجع سبق ذكره"ص113

- **التحليل البيئي:** و هي القاعدة الأساسية التي يقوم عليها تصميم أية إستراتيجية و هي مسح و تحليل ما تشتمل عليه من متغيرات في البيئتين ، فالهدف من تحليل البيئة الداخلية هو الوقوف على نواحي القوة و نواحي الضعف لدى المنظمة ، و ذلك بتحليل كمية و نوعية الموارد المتاحة للمنظمة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية¹؛
- أما تحليل البيئة الخارجية فهو عملية تحليل تشمل فحص البيئة العامة و البيئة التشغيلية للمنظمة من أجل تحديد الفرص و التهديدات الإستراتيجية ، منها تطورات تكنولوجية يمكن للمنظمة أن تستغلها ، وجود حاجات سوقية غير مشبعة تماما و هي عبارة عن فرص بالنسبة للمنظمة ، أما عن التهديدات فقد تشمل ابتكارات جديدة للمنافسين ، دخول منافسين جدد إلى السوق ... إلخ² ؛
- **مصادر المنظمة:** كل منظمة تملك نوعين من الموارد من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، فالنوع الأول يتمثل في الموارد البشرية و النوع الثاني الموارد المادية ، التي تقع مسؤولية استخدامه و تسييره على النوع الأول، و منه فإن كلا النوعين يمثلان موارد و إمكانات و طاقات المنظمة التي يسميها البعض بالموارد الإستراتيجية ، لهذا وجب تحليلها للوقوف كذلك على نقاط القوة و الضعف لغرض تدعيم الأولى و علاج الثانية ، و ذلك لتمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص المتاحة و مواجهة المخاطر الموجودة؛
- **تكوين الموارد البشرية:** إن التعامل مع خصائص الموارد المادية للمنظمة و التي تتصف بعدم الثبات ، يتطلب من إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تقوم بتعليم و تكوين الموارد البشرية من أجل إكسابها المعرفة ، الخبرة ، و الكفاءات اللازمة من أجل التعامل مع هذه الخصائص؛
- هذا ما يعني أن إدارة الموارد البشرية ذات صفة حركية ، لأن خصائص موارد المنظمة غير ثابتة بل حركية متغيرة ، و يمكن القول بأن إستراتيجية الموارد البشرية تركز على تمكين الموارد البشرية من التعامل مع خصائص المنظمة ، من أجل استغلال الفرص البيئية و مواجهة أخطارها بكفاءة عالية ، و ذلك بتركيز على وظيفة أساسية هي وظيفة التعلم و التكوين المستمرين ، و اعتبار أي إنفاق على الموارد البشرية في هذا المجال بمثابة استثمار له عائد؛
- **التقنية:** إن هذا النموذج يؤكد على مسألة تكوين الموارد البشرية و استخدام التكنولوجيا ، لأنها تتكامل مع معارفهم و خبراتهم و مهاراتهم ، مما يحقق إستراتيجية المنظمة بنجاحة؛
- **التحفيز:** كما يؤكد هذا النموذج على مسألة تحفيز الموارد البشرية بشكل جيد ، لتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المادية ، و استغلال الفرص و مواجهة المخاطر؛

¹ جمال الدين محمد مرسي، "مرجع سيق نكرو"، ص 98

² نفس المكان.

2. إجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: إن ما يتطلبه انجاز أو تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو وضع أهداف و تحديد التوجهات الخاصة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة بحيث تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل و التنفيذ و في الأخير المتابعة و تقييم النتائج الإستراتيجية؛
- الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية: و يكون الهدف هو الوصول لإطار عمل متكامل و معد لتطوير الأفراد¹، أي أن هدفها يكمن في دفع قدرة الموارد وفقا إلى الاعتقاد بأن الموارد البشرية للمنظمة هي المصدر الرئيسي للتميز في الأداء، و بالتالي فهي تدور حول كيفية تكوين و تنمية هذا المورد الذي تحتاجه المنظمة إلى جانب التأكد من توافر الأفراد ذوي الكفاءات المطلوبة للإيفاء باحتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية ، و هذا يكون مرافقا لتحديد أهداف المنظمة و ما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها؛
 - تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: إن هذه الخطوة في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية هو تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة ، و التي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب و الاختيار و المفاضلة بين المصادر الداخلية و المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة... إلخ؛
- لأن تحديد مثل هذه التوجهات يساعد على تصميم الإستراتيجية و الخطط و البرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي ، و يساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية و المجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية و من ثم تحديد نوعيات و إعداد الأفراد و مواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة ، كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الإستراتيجية تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية و مدى الإقبال على بناء الطاقات التكوينية للمنظمة ، و حدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطور التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، و غير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة؛
- تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: بمجرد الانتهاء من عملية تحديد الاتجاهات و الأهداف الخاصة بالموارد البشرية ، و تحديد و اختيار الإستراتيجية المتبعة فإنه يجب البدء في إجراءات تصميم الإستراتيجية ، ليتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة من بينها: ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ و ما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ و ما هي التغيرات المطلوبة؟ و بالتالي فإن الإجابة تكون على شكل خطة عامة للمنظمة التي تحدد السبل و المداخل لتحقيق أهداف المنظمة ، و الاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة ، و بالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات و بأي أسلوب ، و في أي وقت حتى تحقق عنها أعلى عائد ممكن ، و في هذا المجال

¹ مايكل آر مترونج ، ترجمة إيناس الوكيل ، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة 2008، ص186

يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية ، وكيفية الحصول عليها ، و تحديد المهام و الواجبات الموكلة إليهم و تتميتها و استخدامها الاستخدام الأمثل و إنهاء خدمتها ، و هذا بغرض تسيير المنظمة بطريقة ناجعة و يمثل هذا نقطة التقاء إستراتيجية الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمنظمة؛

– **تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:** إن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب انجاز و تصميم برامج و وضع خطط و قواعد خاصة بالموارد البشرية و عملها داخل المنظمة ، بحيث تترجم هذه الإستراتيجية إلى واقع عمل ، كما أن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة و كفاءة التنظيم الذي يعهد إليه ذلك ، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة و إعادة التنظيم لضمان الكفاءة و سهولة التدقيق للأنشطة العلمية و العمليات لتحقيق الإستراتيجية ، و منه يكون تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مرتبط بدرجة المركزية و اللامركزية في وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في حد ذاتها، كما أن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى المرونة ، أي مواكبة التغيرات و ذلك بإدخال تغيرات على الإستراتيجية في ضوء ما يستجد من أمور في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة ، و تكون هذه التغيرات في الاستجابة لها سواء باستجابة مسبقة أو بردة فعل؛

– **تقييم فاعلية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:** هذه المرحلة هي آخر مراحل إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، بمعنى أننا بصدد الحديث عن تقييم أداء الإدارة و مدى كفاءة هذا الأداء ، بحيث كما سبق الذكر أن هدف الإدارة يتمحور حول تحقيق الكفاءة في الأداء ، و بالوصول إلى هذه النتيجة تكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حققت النجاح ، أي معيار تقييم مدى النجاح يكون من خلال خلق رضا و سعادة لدى الموارد البشرية في المنظمة و تحقيق خلق إحساس الولاء و الانتماء إليها؛

خلاصة:

مرّت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل عبر الزمن حتى وصلت إلى الشكل الذي هي عليه حالياً ، فقد بدأ الاهتمام بالعنصر البشري منذ القديم لكن لكل مرحلة مميزات و نظرة خاصة للعامل فقبل الثورة الصناعية كانت الصناعات المنزلية و الحرف اليدوية شائعة و كان لكل حرفة معلم يعلم مجموعة من الصبيان و يهتم بهم، ثم تطورت بقدوم الثورة الصناعية حين ظهرت الآلات و فتحت الورشات والمنظمات الإنتاجية التي ساعدت على تبلور وظهور اللبنيات الأولى لإدارة الموارد البشرية ، ثم ظهرت حركة الإدارة العلمية التي سنت الأسس الأولى لإدارة الموارد البشرية أما مرحلة 1911-1970 فقد عرفت ظهور عدة تسميات نظراً للأحداث التي عرفتها كالحرب العالمية الأولى و الحرب العالمية الثانية و التطورات العلمية و ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب النفسي و الاجتماعي للمورد البشري ، ففي هذه الفترة ظهرت تسمية وظيفة العلاقات الصناعية ثم إدارة الاستخدام و كذلك إدارة القوى العاملة ؛

بالوصول إلى فترة الثمانينات التي عرفت تطور علمي و تكنولوجي كبير انعكس على تطبيقات و ممارسات الموارد البشرية و ظهور الحاسوب و ثورة الاتصالات جعلت إدارة الموارد البشرية أمام تحديات كبيرة تتطلب العمل على مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية منها صياغة إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية و بهذا انتقلت المنظمات إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في نهايات القرن العشرين حيث وجب على المنظمات صياغة استراتيجيات خاصة بإدارة الموارد البشرية مثل إستراتيجية التوظيف ، إستراتيجية التكوين و إستراتيجية التحفيز و التي يجب أن تخدم في المقام الأول الإستراتيجية العامة للمنظمة؛

فنظراً للدور الإستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ، فهي تواجه تحديات كبيرة مثل زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة و التغير في تركيبة القوى العاملة ، و ما تفرضه الظروف الاقتصادية من زيادات في الأجور بالإضافة إلى مختلف العوائد و التعويضات وما تقره الحكومات و اللوائح التشريعية من حقوق للموارد البشرية العاملة في المنظمة ، كل هذه التحديات تواجه المنظمة التي تهدف إلى خلق قيمة مضافة عن طريق المورد البشري ذو الكفاءات المميزة ، حيث سنتطرق للكفاءات في المنظمة في الفصل الموالي؛

الفصل الثاني:

الكفاءات البشرية
في المنظمة

تمهيد:

أدت التطورات العلمية و التكنولوجيا و المعرفية إلى الرقي بالنظرة إلى المورد البشري من وسيلة من وسائل الإنتاج إلى مورد مهم لتطور المنظمات و تعزيز ميزتها التنافسية ، و هذا من خلال بروز نظرية الموارد التي قدمت مساهمة معتبرة في إدخال الموارد البشرية كأساس لتحديد إستراتيجية المنظمة ، حيث تؤكد هذه النظرية على أنه لا يمكن تحقيق التفوق بالموارد و المتغيرات الخارجية فقط بل يجب مواجهة التغيرات الخارجية بالموارد الداخلية مركزة على الموارد البشرية ؛

فبتطور هذه النظرية ظهر الاهتمام بمهارات و قدرات و معارف المورد البشري في إطار ما يسمى بتسيير الكفاءات البشرية ، التي تعتبر أساسا لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة سواء كانت كفاءات فردية أو جماعية أو كفاءات تنظيمية ، المهم في الأمر أن تكون هذه الكفاءات مميزة أي أن لها مجموعة من الخصائص تجعلها تخلق و تحافظ على استمرارية و ديمومة الميزة التنافسية و تمنعها من المرور أو الانتقال إلى المنافس؛

تسلم المنظمات في عصر الاقتصاد التنافسي المفتوح بأهمية الكفاءات البشرية على جميع المستويات و توفر نظام إدارة إستراتيجية لهذه الأخيرة ، و ذلك بالبحث عن الكفاءات ليس فقط في عملية الاختيار و التوظيف و إنما يجب عليها البحث عن الكفاءات الموجودة أصلا في المنظمة من خلال عملية التشخيص و التقييم، فعلمية تقييم و قياس الكفاءات فهي المرحلة السابقة لكل برنامج تنمية و تطوير الموارد البشرية و من ثم فإن عملية تطوير الموارد البشرية يجب أن تكون عملية مستمرة من خلال إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مثل التكوين و التدريب و كذلك من خلال إستراتيجيات التحفيز ، فتسيير الكفاءات البشرية في المنظمة عملية لا بد منها من أجل الحفاظ على الكفاءات الحالية و تطويرها و ذلك من خلال المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية و التنبؤ بالأعمال المستقبلية بالإضافة إلى وضع المخططات لذلك على المنظمة اعتماد طرق تقييم ناجعة كي تصل إلى نتائج واضحة و موضوعية تساعد على تطوير الكفاءات و الوصول بها لمرحلة التميز لتحقيق مركز تنافسي جيد . لتوضيح ما سبق ، نتطرق في هذا الفصل إلى :

- نظرية الموارد و بروز نموذج الكفاءات؛
- الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية؛
- تسيير الكفاءات و تحقيق الميزة التنافسية؛

المبحث الأول: مفهوم الكفاءات و تاريخ بروزها

يعود ظهور مصطلح الكفاءات إلى سنوات الثمانينات مع ظهور مجموعة من النظريات منها نظرية الموارد و كذلك نظريات الإدارة بالمعرفة و مع تطور هذه النظريات أصبح من المهم أن تركز المنظمة على مواردها البشرية خاصة تلك التي تمتلك كفاءات مميزة أي التي توفر للمنظمة ميزة تنافسية دائمة ففي المطلب الأول من هذا المبحث سنتطرق لنظرية الموارد، ثم نتطرق في المطلب الثاني لماهية الكفاءات، أبعادها و خصائصها، أما المطلب الثالث فقد خصص للتعرف على أنواع الكفاءات؛

المطلب الأول: نظرية الموارد

ظهرت نظرية الموارد في الثمانينات من القرن العشرين ، نتيجة عن مجموعة من التطورات الاقتصادية و التكنولوجية و البيئية ، وتتسم نظرية الموارد بتركيزها على موارد المنظمة بكل أنواعها الملموسة و غير الملموسة و ذلك لمواجهة و التأقلم مع التحديات التكنولوجية و الاقتصادية العالمية ،

الفرع 1: طبيعة موارد المنظمة

تُمثل الموارد مُجمل ما تملكه المنظمة من موجودات، وإمكانات، ومهارات مالية، طبيعية، بشرية، ومعرفية... الخ، تعطي القدرة للمنظمة على تفعيل خياراتها ووضع وتنفيذ استراتيجياتها، والعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها، ومنه استمرارها ونموها في عالم الأعمال¹، كما تتصف بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المنظمة².

يُمكن تعريفها أيضا على أنها "مفهوم يشمل كل الأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية والخصائص المتعلقة بالمنظمة والمعلومات والمعرفة كالمعدات الرأسمالية والمصانع والإمكانات المالية والبشرية المتمثلة في المهارات والخبرات وبراءات الاختراع وأسماء العلامات وغيرها من الإمكانات التي تتحكم فيها المنظمة وتسيطر عليها بشكل يمكنها من وضع وتنفيذ استراتيجياتها والعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها"³.

كما عرفها "Wernerfelt" على أنها مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة (الملموسة وغير الملموسة) المرتبطة بأنشطة المنظمة خلال فترة زمنية معينة، أي أن الموارد تُصنف إلى موارد ملموسة (مصنع، تجهيزات، المواد الأولية... الخ) وموارد غير ملموسة (سمعة المنظمة ، ثقافتها، الكفاءات،

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "مرجع سيق نكرة"، ص 297.

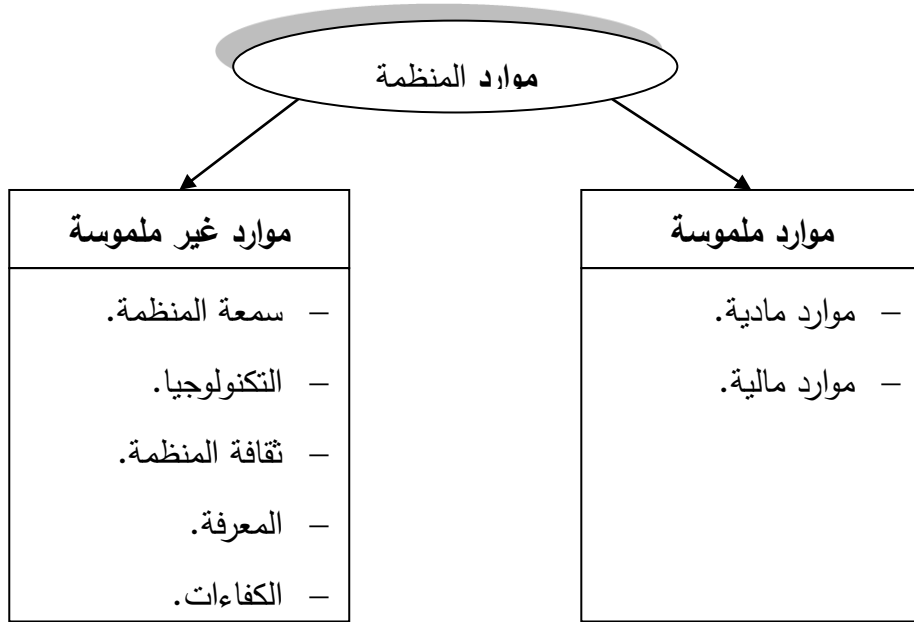
² نبيل محمد المرسي، "مرجع سيق نكرة"، ص 37.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 37.

والمعارف لدى أفرادها...الخ)، والتي تراقبها المنظمة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تُمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها¹.

مما سبق، نلاحظ تعدد أساليب تصنيف موارد المؤسسة، سنعتمد تصنيف موارد المؤسسة إلى موارد ملموسة و غير ملموسة خدمة لموضوع البحث ، كما هو موضح في الشكل رقم(3):

الشكل رقم(03): موارد المنظمة



المصدر: بالاعتماد على: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص299؛

استنادا إلى هذا التصنيف يمكن القول أنه يمكن النظر للمنظمة على أنها حافظة موارد مختلفة ومتنوعة، تشمل الموارد الملموسة (كالمعدات الرأسمالية، المصانع، والتجهيزات...الخ)، وغير الملموسة (كالمعارف، الكفاءات، وثقافة المنظمة...الخ)، والمتحكم فيها من قبل المنظمة بشكل يُمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ إستراتيجياتها، ومنه تعزيز كفاءتها وفعاليتها وخدمة تنافسيتها؛

1. الموارد الملموسة: وهي تتضمن ما يلي:

1.1. الموارد المادية: يندرج في إطارها المواد الأولية، الآلات المتوفرة للإنتاج، أماكن الإنتاج والتخزين، المباني، والتجهيزات المختلفة.

1.1.1 المواد الأولية: تستمد أهميتها من مدى مساهمتها في رفع جودة المنتجات والخدمات التي تُقدمها المنظمة ، من خلال اختيار الأفضل منها، بالإضافة إلى التحكم في تسييرها وحركتها من عند

¹موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتحديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 173.

المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج، ومن ثم إتجاهها إلى مستعملها في شكلها النهائي، والذي له انعكاس إيجابي على المنتج المقدم¹.

2.1.1. معدات الإنتاج: تعتمد المنظمة على معدات الإنتاج لتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية، حيث تحاول من خلالها تقديم قيمة إضافية للعميل، فالحياسة عليها، وحسن استعمالها والعمل على صيانتها يساهم في ضمان استمرارية عملها لأطول مدة ممكنة، كما يسمح للمنظمة الوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها، ومنه تعزيز ثقة هؤلاء بها.

3.1.1. الهياكل القاعدية: تتمثل في مختلف مباني الإنتاج والتخزين، والتي يجب أن يتم اختيار مواقعها بما يتناسب و سيرورة عمل المنظمة.

2.1. الموارد المالية: تعكس الموارد المالية التدفق النقدي المتوفر لدى المنظمة والذي يسمح لها بتحديد قدرتها على الاستثمار، وإمكانية التمويل... الخ، وهناك عدة مؤشرات لتحديد هذا التدفق تتمثل في الاحتياط النقدي للمنظمة، الأصول المالية القصيرة الأجل، القدرة على الاقتراض، والسيولة النقدية... الخ، فكلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة، أمكنها ذلك من تقديم منتجات جديدة، وتوسيع نشاطها مما يُعزز موقعها التنافسي، وقدرتها على مواجهة التغيرات في البيئة التنافسية².

2. الموارد غير الملموسة: وهي تضم كل من سمعة المنظمة، التكنولوجيا، ثقافة المنظمة، المعرفة، والكفاءات... الخ، ونظرا لأهمية الكبرى التي تكتسبها الموارد غير الملموسة، فقد أولتها معظم المنظمات مكانة هامة لها، واهتمت أيضا بطريقة تسييرها بما يحقق أهدافها، وهذا نابع بدوره من وجود مجموعة من العوامل تفرض ذلك، تتمثل هذه العوامل في أنها تعتبر من متطلبات المنافسة الحديثة و تعتبر حرجة بالنسبة للمنظمة، من أهم الموارد غير الملموسة ما يلي³:

1.2. سمعة المنظمة: تقيس مدى حضور اسم المنظمة في الأذهان، وذلك إما بطريقة تلقائية أو موجهة، كما أنها تفترض توفر القدرة لدى الأفراد على ربط اسم المنظمة بأحد منتجاتها أو مجال نشاطها⁴، وتستمد المنظمة شهرتها من خلال العلاقات التي تربطها بزبائننها، حيث تحاول تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تلبي رغباتهم وحجاتهم، بالإضافة إلى السعي إلى توطيد علاقتها مع مختلف الموردين بالالتزام بمختلف العقود المبرمة بين الطرفين، وكذا الالتزام بالتشريعات التي تسنها الحكومة⁵.

¹ عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص48.

² نفس المرجع، ص49.

³ الداوي الشيخ، "دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول

التممية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقة، 09-10 مارس 2004، ص263.

⁴ L.Lendrevie, D.Lindon, "Mercator: théorie et pratique du marketing", édition Dolloz, 7^{ème}éd, paris, 2003,p75.

⁵ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "مرجع سيق نكرة"، ص300.

2.2. **التكنولوجيا:** يعد امتلاك المنظمة للتكنولوجيا المتطورة، مع مواكبة تغيرها المستمر والسريع مصدر قوة لها، حيث تسعى كل المنظمات للاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة خاصة من خلال امتلاكها لحقوق الملكية، بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات، وكذلك تخفيض تكاليفها، وذلك بغية مواجهة المنافسين¹.

3.2. **ثقافة المنظمة:** يقصد بالثقافة "القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تُعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي"²، وبحكم أن المنظمة تنظم اجتماعي تنشط وتتفاعل في مجتمع ما، فهي أيضا تكتسب الثقافة الخاصة بها وهو ما يصطلح عليه بثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية والتي تعني مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي تساهم في إيجاد اتفاق حول ماهية التصرفات الملائمة أو غير الملائمة في المواقف العامة للمنظمة، كما تجعلها تتفرد بسمات وخصائص ثقافية تميزها عن غيرها من المنظمة.

4.2. **المعرفة:** تشمل مجموعة من المعلومات التي تُكوّن عند شخص ما في ميدان معين كالمحاسبة، التسويق... الخ، والمُحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا، قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطه، ويمكن أن تكون المنظمة منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرق الإنتاج³، حيث تُعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فالمنظمات 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.

5.2. **الكفاءات:** إن محددات النجاح اليوم ليس في امتلاك المعرفة، ولكن في القدرة على تسييرها والتحكم فيها، إلا أن هذه المعارف في الغالب تكون ممثلة في الفكر الإنساني كمخزون للكفاءات، الأمر الذي يفرض على المنظمات الاهتمام بهذه الأخيرة (الكفاءات)، والتي سنحاول توضيح مفهومها في المطلب الثاني؛

¹ حسن علي علي، "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، عمان، 1999، ص 430.

² ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 107.

³ عمار بوشناف، "مرجع سيق نكوه"، ص 55.

كما نجد أن العديد من المفكرين أضافوا الموارد التنظيمية والتي تُمثل تلك العمليات التي يتم من خلالها بناء وتكوين العلاقات بين الوظائف، الأفراد والموارد المادية بطريقة تؤدي إلى توجيه الأعمال نحو تحقيق أهداف المنظمة¹، من خلال توزيع السلطات والمسؤوليات والتنسيق فيما بينها؛

الفرع 2: أسباب بروز نظرية الموارد و تطورها

يمكن وراء ظهور كل نظرية مجموعة من الأسباب أدت إلى طرح إشكالية تؤدي إلى بلورة فكرة و تطورها إلى أن تصبح نظرية متكاملة الأركان ، فكذاك تطورت نظرية الموارد بعد طرح إشكالية نتجت عن مجموعة من الأسباب، سنستعرض أسباب و تطور النظرية فيما يأتي:

1. أسباب بروز نظرية الموارد: هناك مجموعة من الأسباب أدت إلى بروز نظرية الموارد في سنوات الثمانينات ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي :

– **تحديات العولمة و التحولات الاقتصادية الراهنة:** تتمثل في التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة والمتمثلة خصوصا في تحول مجموعة كبيرة من دول العالم باتجاه نظام اقتصاد السوق وكل ما يستلزمه ذلك من تحرير للتجارة الخارجية، زيادة شدة المنافسة و تنامي ظاهرة العولمة الاقتصادية بالموازاة مع تكثف عمليات التكتل الاقتصادي الإقليمي، وانتهاج سياسة الانفتاح الليبرالي والانخراط في سيرورة العولمة الاقتصادية ترتب عنها انعكاسات جعلتها تجزم أن الضحية الأساسية لهذه التحولات هي المنظمات الاقتصادية التي دخلت مرحلة من المواجهة المكشوفة والمنافسة غير المتكافئة مع المنظمات العملاقة ذات خبرة وانتشار كبيرين يعطيانهما تفوقا وامتيازات وتحكما في قواعد المنافسة التي تصنعها هي حسب مقاساتها وهيمنتها²؛

– **التطورات التكنولوجية ومقتضيات الابتكار المستمر:** يقتصر مجال اللعبة التنافسية على فتح الأسواق والاقتصاديات أمام تدفق المبادلات والاستثمارات بل يشكل إلى جانب ذلك عنصر الابتكارات التكنولوجية و قدرة المنظمات على استعمال التكنولوجيات الجديدة والاستفادة منها، عملا حاسما وفعالا لا يقل أهمية عن باقي العوامل الأخرى وفي ظل ذلك الوضع تقاس قوة الدول والمنظمات ودرجات تفوقها بقدراتها الابتكارية ومؤهلاتها الخلاقة وكذلك يعتبر عاملا في كسب الميزة التنافسية³.

– **التغيرات التنظيمية وتحولات أنظمة العمل:** هذا الواقع الجديد جعل التكيف السريع للمنظمة مع مستجدات المحيط ضرورة حتمية ومسألة مصيرية يتحدد على أساسها البقاء أو الزوال وهذا ما غير كل المعطيات والقواعد التي حكمت أنظمت العمل والتسيير وفرضت قواعد عمل جديدة تتسم

¹ عبد الغفار حنفي، *السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد*، الكتاب العربي الحديث، 1993، ص 93.

² نابتي الحبيب، *تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة*، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 240.

³ نفس المرجع ، ص 241.

خصوصا بالقابلية للتكيف، المرونة، التفتح والاستقلالية، كما فرض على المنظمات الاهتمام أكثر بالموارد المعرفية والمعلوماتية والاستثمار بشكل أكبر في الموارد غير المادية التي أصبحت تساهم بشكل كبير في خلق القيمة المضافة¹؛

التغيرات المختلفة التي ذكرناها فيما سبق تسببت في حدوث تحولات جذرية في الكثير من التصورات والمفاهيم ومن ضمن المجالات التي تعرضت لهذه التحولات هو المجال الإستراتيجي، ففي سنوات الثمانينات، التفكير في إستراتيجية المنظمة تغير جذريا فالمفكرين في الواقع أنشئوا مبادئ جديدة أكثر انسجاما مع تحديات اقتصاد اليوم، فالنماذج التي أنشأت منذ الستينات والعمل المتقاني من جانب "Porter" الذي تمثل في تأقلم المنظمة مع مميزات الهيكلية لبيئتها، وكان ذلك تحليل منطقي جدا في سياق اقتصادي موالي ومستقر نسبيا ولكن تدريجيا عدلت الظروف وزادت من حدة المنافسة حيث أن البيئة أصبحت غير مستقرة وغير مؤكدة فالمفكرين في المجال الإدارة الإستراتيجية قدموا تحليلهم اتجاه السبل اللازمة لخلق قيمة مضافة مما أدى إلى زيادة أهمية الموارد الداخلية التي تؤدي إلى استعادة الأداء في ضوء المتغيرات الخارجية وتشكيل ميزة تنافسية، مما يستلزم المزيد من العمل ويدعم التطور والدفاع عن فكرة الكفاءات التي يستفاد منها بشكل كبير²؛

2. إشكالية نظرية الموارد: تعد نظرية الموارد واحدة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإستراتيجي جلبت الجديد في المجال الإدارة الإستراتيجية مبرزة أبعاد هامة حيث لفت اهتمام من قبل المنظرين على مدى العقد الماضي، هدفها الأساسي هو فهم سبب وجود اختلاف في الأداء بين المنظمات العاملة في نفس البيئة ومعرفة العوامل التي تحافظ على هذه الاختلافات، ويتجسد ذلك من خلال التساؤل الرئيسي الذي طرحه "Wernerfelt" والمتمثل في " ما الذي يجعل أداء المنظمة أفضل من غيرها على مدى فترة طويلة من الزمن؟"³ والإجابة لا يقصد بها لا موقع المنظمة في السوق و لا المنتجات المتطورة التي تنتجها المنظمة ، وإنما يقصد بها وجود عامل داخل المنظمة وهو المورد، فإذا سعت المنظمة إلى الاستغلال الجيد للموارد الموجودة بحوزتها والعمل على تطوير الموارد الجديدة، فإنها تكسب بذلك ميزة تنافسية؛

بهذا فإن رؤية نظرية الموارد تتجه نحو قدرة المنظمة على توفير الموارد وتطويرها بشكل يسمح بتفسير الاختلافات الملاحظة في الأداء، فهي تعتبر المنظمة على أنها مجموعات مختلفة من الأصول الملموسة كالموارد المادية، المالية...، وغير الملموسة كالكفاءات التنظيمية، المعرفة...وبهذا لا يمكن للمنظمة أن

¹ نفس المرجع ، ص 242.

² Emmanuel Métails, "Stratégie et Ressources de L'entreprise :Théorie et Pratique", Edition Economica, Paris, 2004, p11.

³ Depeyre C, "Retour sur la Théorie des Ressources", Le Libellio d'Aegis, Article n°1, novembre 2005, Document disponible sur : www.crg.polytechnique.fr/Fichiers/crg/publications/pdf/2006-01-11-941.pdf, Le 31/11/2012, p09.

تكون مماثلة لغيرها من حيث الأصول ولا تستطيع تحديد مدى فعالية وكفاءة كل منظمة في تنفيذ أنشطتها¹؛

3. تطور نظرية الموارد: نستطيع إبراز تطور نظرية الموارد من خلال تسليط الضوء على أهم روادها والمساهمات التي قدموها وذلك فيما يلي:

– إسهامات وينرفيلت "Wernerfelt" 1984 : رسميا يقترن تحول الموارد من عناصر تستعمل في نشاط المنظمة إلى معالجة تعكس تصورا تسيريا جديدا لبناء الأفضلية التنافسية كَرَد فعل لما جاء به "Porter" في كتابه الصادر سنة 1980 و الذي يرى بأن الصناعات ذات الهيكل الملائم الذي يتسم بالنمو في الطلب واتساع في مقومات النجاح هي صناعات أكثر جدوى وفاعلية من غيرها². ففي سنة 1984 قام "Wernerfelt" بنشر مقال في *Stratégie Management Journal*، استعمل فيه لأول مرة مصطلح "Ressource Based View" هدفه الأساسي في ذلك هو نقد عمل "Porter" " مقدا فكرة مغايرة لتحليله، مفادها أن الموارد الموجودة داخل المنظمات هي مصدر للتنافس، حتى لو كانت هذه المنظمات تعمل في نفس الصناعة أي الاختلاف يكمن في الموارد الموجودة بحوزتها³، كما اعتبر أن الموارد هي "مجموع أصول متصلة بطريقة شبه دائمة بالمنظمة كما أشار إلى تصور حواجز تموقع الموارد، والمقصود به التكاليف التي تواجه المنظمات عند اكتسابها لمورد جديد"⁴، فهي عالية مقارنة بالمنظمات الرائدة، كما وضح "Wernerfelt" أنه يمكن من تخفيض تلك التكاليف من خلال خبرة المنظمة في استعمال ذلك المورد حيث تصبح تلك الموارد جذابة يمكن أن تقود المنظمة إلى أرباح عالية، كما قام بتصنيف الموارد إلى صنفين الموارد الملموسة، والموارد غير الملموسة.

– إسهامات بارني "Barney" 1986: في سنة 1986 ظهر "Barney" مؤكدا لما جاء به "Wernerfelt" وفي سياق تطوير فكرته قدم تعريف أكثر دقة لموارد المنظمة ، كما قام بتصنيفها إلى ثلاث أقسام: موارد الرأسمال المادي، موارد الرأس المال البشري وموارد الرأسمال التنظيمي، كما وضع شروط لتمييز الموارد أي أنه لكي تحصل المنظمة على ميزة تنافسية نتيجة استعمالها لموارد معينة يجب أن تتوفر في هذه الأخيرة شروطا لكي تصبح أهلا لذلك⁵، جاعلا بذلك فكرة نظرية الموارد موقع تشغيل أي كيف يمكن للمورد أن يتسبب في استمرارية الميزة التنافسية.

– إسهامات "Pralhad" et "Hamel" 1989: ظهر تدخل من "Pralhad" et "Hamel" سنة 1989 من خلال مقال حفز الكثير من الباحثين الذين يرغبون في معرفة إذا كانت هناك علاقة

¹ Lachemi Siagh, "*L'islam et Le Monde des Affaires*", Editions d'organisation, Paris, 2003, p 351.

² Depyre C, *Opcit*, p09

³ Bertrand Quélin et Jean-Luc Arrègle, "*Le Management Stratégique des Compétences*", Ellipses Edition, Paris, 2000, p p 20-21.

⁴ Henry Mintzberg et al, "*Safari en Pays Stratégie : l'exploration des Grands Courants de la pensée stratégique*", Village Mondial, paris, 2005. p 281.

⁵ Bertrand Quélin et Jean-Luc Arrègle, *op.cit* p p 58-59.

بين طبيعة الكفاءات ونجاح المنظمة ، والمقال تحت عنوان The Core Competence of The Corporation، نشر في مجلة مدرسة هارفارد للأعمال¹ ، حيث ركزا كل منهما على أنّ المنظمة بالإضافة إلى اعتبارها حافظة موارد هي أيضا حافظة كفاءات باعتبار هذه الأخيرة موردا أكثر انتظاما ومصدرا أساسيا في بناء الميزة التنافسية، فهما يركزان على الكفاءات باعتبارها موردا غير ملموس، حيث أشار كل منهما إلى أنّ الميزة التنافسية لا تكمن في الموارد المنظمة فقط وإنما كذلك في القدرة على مزج هذه الموارد وخلق توليفات جديدة²، حيث أصبح مفهوم الكفاءات متداولاً بشكل كبير في مجال الإستراتيجية، وبهذا أفرزت نظرية الموارد اتجاه فكري جديد يؤكد على أهمية الموارد غير الملموسة، حيث سميت بالمقاربة المبنية على الكفاءات، فهي امتداد لمقاربة الموارد على الرغم من أن هناك من يعتبرها مقاربة قائمة بذاتها.

و كامتداد للمفاهيم السابقة قام "Pralhad" et "Hamel" ما بين 1990 و 1995 بتعريف مصطلح قلب الكفاءات أو أساس الكفاءات *cœur de compétences* . فقلب الكفاءات أو الكفاءات المميزة تمثل ما يمكن للمنظمة أن تفعله بطريقة أحسن من منافسيها. و بهذا فإن المؤسسة تُرى كمجموعة من القدرات المميزة مبنية مع مرور الوقت و التي تمثل الكفاءات القاعدية و الكفاءات الأساسية (الكفاءات المميزة) و حسب الكاتيين : "المؤسسة مثل شجرة ، تنمو بجذورها : الكفاءات"³

– إسهامات " D. J. Teece", " F. Pisano" et " A . Shuen" : 1997: امتدادا لنظرية الموارد دائما وانطلاقا من تفكيرها المركز على الموارد ظهرت مداخلة أخرى يتزعمها كل من "Teece", "Pisano" et "Shuen" ، سميت بنظرية القدرات الديناميكية حيث تختص بكونها تسعى إلى تفسير مدى إمكانية منظمات معينة أن تتعرض لتقلبات سريعة بفعل القوى التنافسية والإبداعات التكنولوجية في أن تخلق وتتملك الثروة⁴، وتتجسد هذه القدرات الديناميكية خصوصا في عنصر المعرفة مضيفين بذلك مفهوم المعرفة في نظرية الموارد⁵، كمورد غير ملموس ويؤكدون على أهمية تملك الكفاءات والخبرة والتعلم وتراكم الموارد التنظيمية ، التي تمكنهم من بناء الميزة التنافسية في ظل تغير سريع ومستمر؛ مع تعدد الإسهامات فإنها كلها تبحث بشكل أساسي في حصر مصادر الميزة التنافسية للمنظمة والبحث عنها في مواردها الداخلية؛

¹ أحمد بلالي، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الداخلية و بينتها الخارجية : حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر"، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 95.

² Bertrand Quélin et Jean-Luc Arrègle, *op.cit*, p 64.

³ Fignès Fredy –PLANCHOT, "*Théorie des organisations appliqué au MRH*", édition foucher, Vanves 2008.

⁴ أحمد بلالي، "مراجع سبق ذكره"، ص 98.

⁵ Bertrand Quélin et Jean-Luc Arrègle, *op.cit*, p 62.

الفرع 3: مبادئ نظرية الموارد و نموذجهما

فيما يلي سنتطرق إلى مبادئ نظرية الموارد و نموذجهما عن طريق رسم توضيحي للنموذج الذي اقترحه جرانث Grant مرفق بشرح مفصل لكل مرحلة؛

1. مبادئ نظرية الموارد: تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد حسب "Prahalad" et "Hamel" في:

- المنظمة لا ينظر إليها من خلال مجموعة من الأنشطة "المنتجات والأسواق" بل يتم اعتبارها مجموعة واحدة من الموارد المادية، التقنية، البشرية والموارد غير المادية كالكفاءات التنظيمية¹؛
 - ضعف موارد المنظمة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد، وهي حقيقة تؤيدها الوقائع في السوق العالمي إذ كثيرا ما نشاهد منظمات عملاقة ذات موارد وفيرة ومع ذلك تتراجع مكانتها في السوق العالمي إلى وضعيات دفاعية كما حدث مع General Motors و IBM ... وغيرهم من المنظمات الكبرى²؛
 - الاختلاف من منظمة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها حيث ينتج عنه فروقات محسوسة بينها في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد؛
 - تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقا من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أنّ هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها، أي أنه يجب العمل على تفعيل موارد المنظمة واستغلالها استغلالا أمثلا بدل السعي لتحقيق نفس النتيجة بالإنفاق أقل، في حين كان يجب البحث على نتيجة أعلى بنفس التكلفة³؛
 - الاستعمال الذكي للموارد وذلك من خلال التركيز على هدف إستراتيجي أساسي، التجميع الفعال للموارد، الإشراف المتكامل لمختلف أنواع الموارد لضمان الفعالية، المحافظة والاقتصاد في الموارد كلما كان ذلك ممكنا وتسريع استرجاع الموارد بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق عوائد التوظيف⁴؛
- 2. نموذج نظرية الموارد:** قدم Grant شكلا يوضح من خلاله مراحل نموذج مقارنة الموارد انطلاقا من تعريف الموارد وتقييم درجة قوتها وضعفها ثم تحديد قدرة المنظمة لاستعمال تلك الموارد ثم تقييم الأرباح المتوقعة من ذلك الاستعمال وبعد ذلك اختيار الفرص أكثر الملائمة لقدرات المنظمة وفي

¹ Samy Chelly, et Abedlfetah Ghorbal, "*La Resource Based View :Un Cadre d'analyse au Service de l'ingénierie Technopolitaine*", Sfax 4,5 et 6 Septembre 2006, p01, Document Disponible Sur : <http://www.ardes.tunet.tn/ardes/doc/programme.pdf>, Le 10/01/2013 à 09h :30.

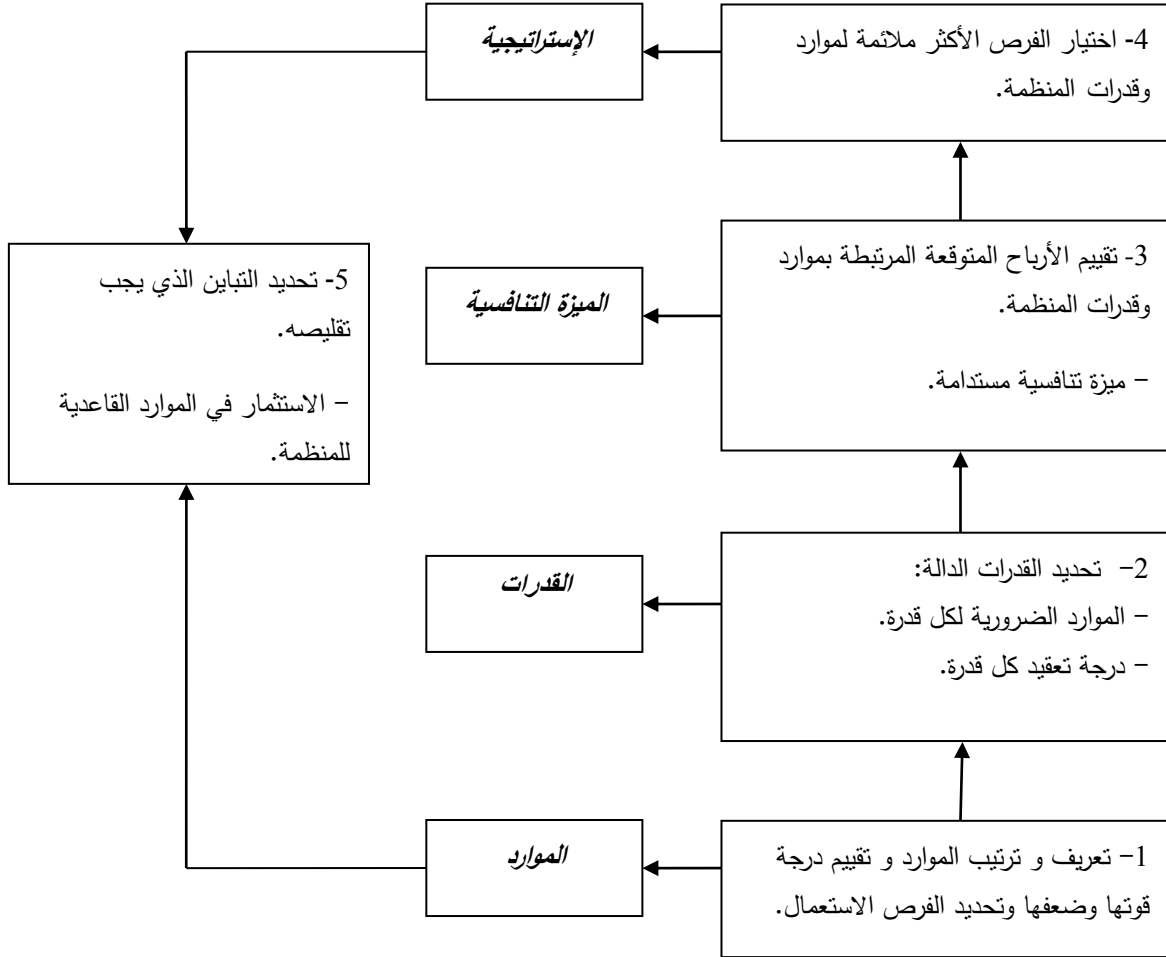
² Gary Hamel et C.k Prahalad, "*La Conquête du Futur*", Editions Dunod, Paris, 1999, p 166.

³ موساوي زهبة و خالد خديجة، "مرجع سبق ذكره"، ص 172.

⁴ Gary Hamel et C.k Prahalad, *op.cit*, p 168.

الأخير وعن طريق تعريف الموارد وتقييمها والإستراتيجية المراد تحقيقها يتم تحديد التباين الذي يجب تقليصه، يمكن توضيح هذا النموذج في الشكل رقم (04) كما يلي:

الشكل رقم (04) : نموذج نظرية الموارد حسب Grant.



Source : Armand Dayan, "Manuel de Gestion", Ellipses Edition, Paris, 1999, Volume 2, p346.

يتكون هذا النموذج من خمسة مراحل سوف نقدم شرح لكل مرحلة فيما يلي:

– أولاً: يتم تحديد وتقييم موارد المنظمة اعتماداً على نظم المعلومات الإدارية والتي قد يترتب على عدم توافرها إعطاء صورة مشوهة وغير كاملة عن تلك الموارد وبعدها يمكن تقسيم موارد المنظمة إلى عدة تقسيمات رئيسية هي: الموارد المالية، الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد التكنولوجية، سمعة المنظمة والموارد التنظيمية، كما يمكن القول أنّ المهمة الأولى للمقارنة المعتمدة على الموارد هي تعظيم الأرباح على مدار الفترات الزمنية المختلفة ولتحقيق هذا الهدف، فمن الضروري البحث عن

- العلاقة بين كل الموارد والقدرات والربحية وتثير هذه العلاقة عددا من التساؤلات وتتمثل في¹: ما هي الفرص الموجودة حاليا وتساعد على استخدام الموارد؟ و ما هي احتمالات استغلال الموارد الحالية بكثافة أكبر وتوظيفها على نحو يحقق ربحية أكبر؟
- **ثانيا:** تقوم التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المنظمة من خلال استخدام التصنيف الوظيفي لأنشطة المنظمة، ونعني بها دراسة مجالات التسويق، الإنتاج، التمويل والموارد البشرية لكونها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتي تساعد على إبراز نقاط القوة والضعف²؛
- **ثالثا:** تقييم إمكانية تحقيق الموارد والقدرات للربح، حيث تعتمد العوائد المتحققة من الموارد وقدرات المنظمة على عاملين، الأول يتعلق بمدى تواصل الميزة التنافسية التي تحققها موارد وقدرات المنظمة، أما العامل الثاني فيتمثل في مقدرة المنظمة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدراتها، لأن العوائد المتحققة للمنظمة من مواردها وقدراتها لا تعتمد فقط على مدى تواصل موقفها التنافسي عبر الزمن، وإنما تعتمد أيضا على مقدرة المنظمة في الحصول على تلك العوائد ولكن القضية الأساسية تتعلق بكيفية تخصيص تلك العوائد على الأصول المختلفة التي شاركت في توليدها، حيث يتم تقييم الأصول المالية والمادية عن طريق ميزانية المنظمة أما الأصول غير الملموسة فيصعب تقييمها³.
- **رابعا:** اختيار الإستراتيجية في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، في حين لا شك أن الإستراتيجية التي يتم اختيارها ستتوقف على خصائص الموارد الأكثر أهمية من حيث: درجة استمراريتها، صعوبة تقليدها، عدم إمكانية تحويلها ومدى صعوبة تنميتها ذاتيا من قبل المنافسين؛
- **خامسا:** تحديد التباين وتطوير قاعدة الموارد لأنه لا تكفي المقاربة المبنية على الموارد بتطوير الموارد الحالية فقط، بل تهتم بتطوير الموارد القاعدية للمنظمة مستقبلا، ويتم ذلك من خلال تبني أسلوب استبدال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المنظمة من الموارد والعمل على زيادته من أجل زيادة الفرص الإستراتيجية والمحافظة على الميزة التنافسية التي تتطلب من المنظمة الاستمرار في تطوير قاعدة مواردها وكفاءاتها⁴؛

¹ نبيل مرسي خليل، "مرجع سبق ذكره"، ص 42.

² مؤيد سعيد السالم، "مرجع سبق ذكره"، ص 115.

³ نبيل مرسي خليل، "مرجع سبق ذكره"، ص 45.

⁴ الداوي الشيخ، "مرجع سبق ذكره"، ص 266.

المطلب الثاني: ماهية الكفاءات، أبعادها و خصائصها

تشكل نظرية الكفاءات امتداداً لنظرية الموارد التي لم يحالفها الحظ كثيراً لاسيما على الصعيد العملي بحيث أثار بشأنها بعض الباحثين جملة من الانتقادات¹ منها أن الفرضية الأساسية لنظرية الموارد على فكرة تركز مفادها أن المنظمات تختلف فيما بينها (مبدأ التباين) ، و لهذا السبب فهي تسجل نجاحات متباينة بين المنظمة و الأخرى، غير أن هذه المقاربة لا تفسر سبب الاختلاف بين المنظمات، و أن النظرية على أساس مفاهيم نظرية محضة و مجردة، (موارد، مزايا تنافسية دائمة، كفاءات تنظيمية...) يصعب معاينتها عمليا ، و عليه فهي ذات طبيعة تصورية بما أن المصادقة التجريبية لها تبقى قليلة جدا حيث يلاحظ كل من Hamel & Prahalad أن القليل من المنظمات فقط تحسن استغلال كفاءاتها التنظيمية الإستراتيجية في سبيل خلق مجال تنافسي جديد. و في متابعتها لمسيرة الفكر الاستراتيجي يعتبر الباحثان أن نظرية الكفاءات تمثل ذروة النتاج الفكري و حوصلة للنظريات و النماذج التي توالى على امتداد مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية ؛

الفرع 1: بروز نموذج الكفاءات و ظهور مصطلح "الكفاءات"

ينبع نموذج الكفاءات من أشجار الكفاءات التي ابتكرها Marc Giget عام 1983 ، و التي تتقارب إلى حد كبير مع سلسلة القيمة لمايكل بورتر ، تقترح تمثيل المنظمة في مجموعها بدون حصرها في منتجات أو أسواق ، في هذه الأشجار تعتبر الجذور (الكفاءات الأصلية و المهارات) و الجذع (القدرة على التنفيذ) ذوي أهمية لا تقل عن أهمية الأغصان (خطوط الإنتاج-الأسواق)؛ و تتبع فكرة إعداد شجرة الكفاءات من الحرص على بقاء المنظمة بالرغم مما قد يعترضها من صعوبات، و كما يقول Marc Giget "لا ينبغي للمنظمة أن تموت بموت منتجها بمعنى أن مرض أحد الأغصان لا يجبرنا على قطع الجذع" بل تلجأ المنظمة إلى إعادة بعث نسغ الكفاءات باتجاه نشاطات جديدة تتناسب مع شفرتها الجينية ؛

و نشير إلى أن الإعداد الكامل لشجرة الكفاءات عمل صعب و يتطلب الجمع الشامل لبيانات المنظمة (انطلاقا من المهارات إلى خطوط المنتجات -الأسواق) و بيانات محيطها الخارجي، و تعتبر عملية المقارنة هذه ضرورية للتشخيص الإستراتيجي للشجرة:قوة و ضعف الجذور ،الجذع و الأغصان؛ و على ضوء فكرة شجرة الكفاءات طرح (1990) Prahalad & Hamel نظرية أقطاب الكفاءات التي تشكل نمطا تحليليا متميزا عن تجزئة قطاعات النشاط الإستراتيجية لاسيما و أنها تشجع النمو الداخلي على النمو الداخلي و تساهم في خلق نظرة جديدة للمنظمة.²

¹ ثابتي الحبيب ،بن عبو الجليلي،"تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ،دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"،مؤسسة الثقافة الجامعية،الإسكندرية،ط2009، 1،ص90-91

² الحبيب ثابتي ،بن عبو الجليلي ،" مرجع سبق ذكره"،ص93-94.

ظهر مصطلح الكفاءة في السبعينات ضمن الإطار الاقتصادي الأمريكي و الأوروبي فيما بعد، و مع تطور الأسواق العالمية باليابان، جنوب - شرق آسيا؛ إفريقيا و الهند، تعرضت المنظمات الأمريكية والأوروبية إلى المنافسة الشديدة و كان لزاما عليها إيجاد طرق جديدة للمحافظة و تقوية مزاياها التنافسية فحولت اهتمامها نحو العنصر البشري و بحثت عن طرق عمل أكثر مرونة كما اهتمت بالكفاءات الفردية و فرق العمل و اعتبرتها عوامل للنجاح.

ففي بريطانيا، قامت السلطات المعنية بوضع سياسات تحث على رفع مستوى كفاءات الموارد البشرية و كفاءة المسيرين على وجه الخصوص و هذا بتشجيع التعلم و إنشاء ما يسمى National Vocational Qualification و هذا من أجل وضع معايير تحدد شروط الالتحاق بمناصب العمل. أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد تم إنشاء سنة 1994 National Skills Standards Boards NSSB و مهمته وضع نظام وطني معياري للقدرات و الكفاءات للقيام بالمهام و الوظائف، فالبريطانيون يربطون بين الكفاءات و المعايير ضمن إطار الوظيفة أما الأمريكيان فيهتمون أكثر بأثر نوعية إدارة الكفاءات الفردية على الميزة التنافسية¹؛

إن مفهوم الكفاءات قد اتسع مداه لينتقل من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات التنظيمية، و نجد هذا المفهوم ضمن أعمال Prahalad & Hamel 1990 حيث يريان أن المنظمة تمتلك مجموعة من الكفاءات التي تمثل قاعدة للميزة التنافسية و التي سميها بالكفاءات القاعدية Compétences de Base حيث يتم خلق مزايا تنافسية من خلال تحديد و تسيير هذه الكفاءات². و بالتالي يمكن القول أن ظهور مصطلح الكفاءات كان استجابة لأربعة حركات³:

- العولمة و تطور الأسواق و احتياجاتها؛
- تطور نماذج الإدارة و التوجه نحو إدارة البشر؛
- التطبيقات الداخلية للمنظمات؛
- التسيير التقديري و ضرورة الاعتماد على الكفاءات؛

¹ Lou van Beirendonck, "*Management des compétences*", paris, 2004, P 16

² Ibid, P 17.

³ Sandra Bellier, "*Le savoir – être dans l'entreprise*", institut vital roux, paris, 1998, P 70-71.

الفرع 2: تعريف الكفاءات

صعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل ومتفق عليه لمفهوم الكفاءة بالرغم من تعدد المحاولات، والتي من بينها المبادرة التي أقدم عليها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسي، ومرد هذه الصعوبات إلى عوامل هي¹ :

- الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحتمل معان كثيرة؛
 - تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة، الإنتاج، التسويق...) مما يؤدي حتما إلى اختلاف مضامينها؛
 - تعدد المستويات التركيبية للكفاءات؛
 - تعدد المشارب الفكرية والمقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة وتطوير الكفاءات؛
- في ظل مختلف هذه العوامل وردت تعاريف مختلفة للكفاءات جاء بها الباحثون و الهيئات المهتمة بدراسة الموارد البشرية :

1. عرفت الجمعية الفرنسية لمعايير الكفاءة الصناعية **AFNOR** الكفاءات على أنها استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل الى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط؛
 2. أما **Amit et shoemaker** فيرون أن الكفاءات هي قدرة المنشأة على بذل أو استخدام مواردها، في شكل مركب اعتياديا، باستعمال مسارات تنظيمية، لتحقيق هدف محدد؛ ويضيفان أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة، تتركز على المعلومات، وهي خصوصية لكل منشأة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة؛
 3. و حسب **G.LEBOTERF** (مستشار في تسيير الموارد البشرية) تعتبر الكفاءة نتيجة التكامل بين معرفة التصرف، الرغبة في التصرف و القدرة على التصرف²؛
- **معرفة التصرف LE SAVOIR AGIR**: تتمثل هذه الأخيرة في معرفة التنسيق على أساس الحالات التي نواجهها، الموارد البشرية ك: المعارف، المهارات ومن التصرف مع الموارد الخارجية ك: طرق العمل، شبكات الإعلام، الوثائق... الخ. هذا يعني أن الفرد يعتبر ك: "مقاوم لكفاءاته بنفس الطريقة التي ينسق مقاوم ما وسائل مختلفة لإنتاج الموارد والخدمات، يسعى أي فرد إلى تنسيق موارد مختلفة من أجل انجاز نشاط ما بكفاءة؛
 - **رغبة التصرف LE VOULOIR AGIR**: يعني قبول الاندماج في الوضعية المتلقاة هذا يعني الاعتراف بمدى مساهمته و الملائمة لقيمه المهنية وما ينتظر منه بالإضافة إلى الصورة الإيجابية والنفعية للذات؛

¹ ثابتي الحبيب، بن عبو الجبالي، "مرجع سبق ذكره"، ص 110-111

² Guy Leboterf, "Construire les compétences individuelles et collectives", édition EYROLLES , 6^{ème} ed, 2013, p95.

– القدرة على التصرف **LE POUVOIR AGIR**: يعني التوفر على كل الوسائل الضرورية للمباشرة، في التعامل مع الحالة والتي تتوفر على تحديد إطار استقلالية ومسؤولية الفرد و تقييم الرهانات وتوضيح نماذج التعارف كع تحسين ظروف العمل مثل التقليل من المخاطر المهنية و الأعباء المكلفة... الخ؛

4. أما عالم الاجتماع **Philippe Zarifian** فقد قدم لنا ثلاث تعاريف للكفاءة¹:

– **التعريف الأول**: تعتبر الكفاءة: "أخذ المبادرة والمسؤولية للفرد بخصوص الحالات المهنية التي يواجهها"؛

– **التعريف الثاني**: الكفاءة هي " ذكاء عملي للحالات التي تركز على المعارف المكتسبة وتحويلها بنفس قوة تعددية الحالات المتزايدة المتنامية"؛

– **التعريف الثالث**: الكفاءة هي: إمكانية تجهيز شبكات المساهمين حول نفس الوضعيات، لتقييم الرهانات ولضمان المجالات المناسبة؛

تتفق التعاريف السابقة على أن الكفاءات عبارة عن مجموعة من القدرات و المهارات و السلوكات المكتسبة اللازمة للقيام بنشاط مهني ، فهي القدرة على تطبيق المعارف المكتسبة في وضعية عمل معينة²، كما أنها توليفة من المعارف و القدرات و المهارات ، يستعملها الفرد في سياق احتياجات المنظمة³؛

الفرع 3: أبعاد و خصائص الكفاءات

من خلال التعاريف السابقة نتمكن من استنباط مجموعة من خصائص و مميزات الكفاءات و كذلك نتمكن من عرض أبعاد أو مكونات الكفاءات .

1. **أبعاد الكفاءات**: للكفاءة ذات ثلاث أبعاد وتتمثل في:

1.1. **المعرفة (Savoir)**: هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية، والمدمجة في إطار

مرجعي يسمح للمنظمة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية...، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر. و هي مجموعة من المعارف العامة و الخاصة و المملوكة و التي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية و التحكم في عدة مجالات علمية و تقنية⁴؛

1.2. **المهارة (Savoir-faire)**: هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف

المحددة مسبقا، حيث تُعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة،

¹ P.ZARIFIAN, « *Objectif Compétences pour une nouvelle logique* », Ed Liaisons, Paris, 2001, P : 65.

² Andrey Knauf, « *les dispositifs d'intelligences économiques, compétences et fonctions utiles à leur pilotage* », édition l'Harmattan ,2010,P107 ;

³ Sandrine Ansart ,Pierre-yves Sanséau , Pascal Lefort, « *La VAE, un outil de développement des compétences* », édition Dunod, paris 2010,p150 .

⁴ Bernard Martory. Daniel Crozet, *Opcit* , P 05.

الإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية... الخ، وتختلف هذه المهارات من مستوى ادري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه¹؛

1. 3. السلوكيات (Savoir-être): تتمثل في مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة... الخ، وسواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمنظمة ايجابيا حيث يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلبيا أي يكون عكس توجهات المنظمة ، أو محايدا فهو يتميز بمجموعة من الخصائص هي:²

– السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان؛

– السلوك الإنساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل؛

– السلوك الإنساني متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف المحيطة.

2. خصائص الكفاءات: إن اعتبار الموارد والكفاءات البشرية موردا هاما بالنسبة للمنظمات وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فذلك يجعلها تتصف بجملة من الخصائص والسمات، والمتمثلة في ما يلي:

1.2. مساهمة الموارد في خلق القيمة للمنظمة : فالطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة ، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء بقدر ما كان أدائهم جيدا وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة ، وبقدر ما تمتلك منظمة ما من عاملين جيدين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيما و مميذا؛

2.2. أن تكون الموارد نادرة : أي أن يكون فريدا أو مميذا ضمن المنافسين الحاليين أو المحتملين للمنظمة أخذا بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية (الإدراكية) في الموارد البشرية فان تلك تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة ؛

3. 2. يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد : إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية طبيعة ثقافة المنظمة ومعايير أداءها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة وصعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المنظمة بسبب تداخل النشاطات المختلفة بالإضافة إلى صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات ؛

4.2. عدم قابلية المورد للتبديل : أي عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من طرف المنظمة؛

¹ أحمد القطامين عطا الله، "التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي، عمان، 1996، ص39.

² علي السلمي، "إدارة السلوك الإنساني"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، دون سنة طبع، ص118.

فالكفاءات حسب " Laëtitia Lethielleux"¹ تتميز بأنها ذات غاية حيث تكون الكفاءات موجهة في سبيل تحقيق هدف معين فهي نتيجة لمعارف مكتسبة و تتكون من توليفة : معارف، قدرات ،سلوكات فهي تلاحظ أثناء تأدية الشخص للأنشطة فالكفاءة بناء دائم يتطور مع الزمن في الحياة المهنية للفرد؛

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب Cécile Déjoux وهي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية أو كفاءات المنظمة، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية أو الكفاءات المميزة les compétences distinctives والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد؛

الفرع 1: الكفاءات الفردية

الكفاءة الفردية هي " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، و المنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها"² ؛

وحسب Cécile Déjoux فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة³ ...، وفي هذا الإطار تقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها:

-الكفاءة تمتلك ميزة عملية -الكفاءة هي أساس العمل - الكفاءة هي عملية بناء مستمرة.

-الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية -الكفاءة هي مكون اجتماعي -الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم.

-الكفاءة تمتلك وجها خفيا - الكفاءة ذات منفعة اقتصادية...

ويضيف Zarifian أن "الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية"⁴، فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة ، حيث يُمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية و الموضحة في الجدول الآتي:

¹ Laëtitia Lethielleux, « *l'essentiel de la gestion des ressources humaines* », édition Gualino Lextenso, 6^{ème} ed , paris 2012, p46.

² Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, "*Répertoire de définitions :Notions de compétences individuelle et de compétence collective* ", [www.chairecompetencesuquam.ca/pages/documents/pdf_foucher_patter_sonnaji_020304.pdf\(26/12/2012\)](http://www.chairecompetencesuquam.ca/pages/documents/pdf_foucher_patter_sonnaji_020304.pdf(26/12/2012)), p6.

³ Celile Déjoux, "*les compétences au cœur de l'entreprise* ", éditions d'organisation, Paris, 2001, p141.

⁴ Philippe Zarifian, "*Le modèle de la compétence* ", éditions liaisons, Paris, 2001, p 78.

الجدول رقم (04): قائمة مرجعية للكفاءات الفردية

| الكفاءات | تعريفها |
|--|---|
| التميز بالحيوية | معرفة الفرد كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة، والقدرة على التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، كما يجب أن يكون قادر على وضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، والعمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة. |
| القيام بما يجب القيام به | مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، ويتجه نحو الأمام، يكون قادرا على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إذا دعت الضرورة إلى ذلك. |
| سريع التعلم | التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية. |
| امتلاك روح اتخاذ القرار | يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية. |
| إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة | يشرف بفعالية على المرؤوسين، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر عدالة إزاءهم. |
| إيجاد الجو المناسب للتطور | مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين. |
| الوقوف في وجه المرؤوسين الذين يثيرون المشاكل | التصرف بحزم وإنصاف عند معالجة مسألة المرؤوسين الذين يكونون مصدرا للمشاكل. |
| الاتجاه نحو العمل مع الجماعة | انجاز أعماله بالحرص على عمل الآخرين. |
| توظيف مساعدين مهرة | يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فريقه. |
| بناء علاقات جيدة مع الآخرين | يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين، حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية. |
| إنساني وحساس | يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس إزاء احتياجاتهم. |
| التميز ببرودة الأعصاب عند مواجهة المشاكل | يواجه المشاكل ببرودة دم، حازم، يعتمد على الآراء الواقعية، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم -على ألا تكون هذه الأخطاء فادحة- |

| | |
|--|--|
| له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة. | |
| يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية، حتى لا يفرط في أي منها. | إيجاد التوازن بين العمل والحياة الخاصة |
| بتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه وجاهزيته لتحسين هذه الأخيرة. | معرفة الذات |
| يعامل الأشخاص معاملة حسنة. | العمل على جعل الأشخاص في وضعية مريحة |
| يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، فيكون حازماً حيث يجب أن يكون، ومتساهلاً في بعض الحالات، يقود ويترك الآخرين يقودون. | التصرف بمرونة |

source : Levey-leboyer, "la Gestion des compétences", 2ème édition, éd d'organisation, 1997, pp. 48 – 49

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المنظمة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية)؛

الفرع 2: الكفاءات الجماعية

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة؛

حسب Le Boterf : "الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع (Synergie) الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف : معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً¹؛"

فالكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير (Savoir-agir) التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجمعي للموارد (Combinaison synergique) وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي² ، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى

¹ Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, **op.cit**, p19.

² Ibid.

المنظمات¹؛ وتعرف الكفاءة الجماعية أيضا بأنه: " قدرة المنظمة على تأمين منتج للزبون الداخلي أو الخارجي، بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر"² ؛

الفرع 3: الكفاءات الإستراتيجية / الكفاءات المميزة و الكفاءات التنظيمية

1. الكفاءات المميزة: بالنسبة ل Prahald & Hamel : " الكفاءة الأساسية أو الكفاءة

الإستراتيجية/المركزية(، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المنظمة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المنظمة³ " ، يقدم كل من Prahald & Hamel ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المنظمة من معرفة كفاءاتها المميزة:⁴

- الكفاءة المميزة تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة؛
- الكفاءة المميزة يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج؛
- الكفاءة المميزة يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين؛

و وفق Leonard – Barton (1992) فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربع عناصر⁵ :

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمنظمة؛
- الأنظمة التقنية والمعارف؛
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية؛
- القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات المميزة؛

2. الكفاءات التنظيمية : تعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها والمتمثلة في:⁶

- قاعدة المعرفة: وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيات، قواعد المعلومات...الخ وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية؛
- إطار المعرفة: يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة، ويُجسد ببنية المنظمة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، المهام)، والسياسات المحددة لها؛
- ديناميكية المعرفة: عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية؛

أضافت Anne Deitrich مجموعة من أنواع الكفاءات ، تتمثل في⁷:

¹ Jean-François Amadiou, Loic Cadin, "Compétence et organisation qualifiante ", Economica, Paris, 1996, p 125.

² Alain Meignant, "Les compétences de la fonction ressources humaines", 3ème ed, liaisons, Paris, 1995, p22.

³ Marcel Coté, Marie-Claive Malo, "La gestion stratégique : une approche fondamentale ", édition Gaétan morin, Canada, 2002, p100

⁴ RM. Srivastava, Divya Nigam, "Corporate strategic management ", 2nd ed, pragati prakasham, Meerut, Begum Bridge, Meerut, 2000, p90.

⁵ Marcel Coté, Marie-Claire Malo, op.cit, p 102.

⁶ موساوي زهية، خالد خديجة، "مرجع سبق نكره"، ص178.

⁷ Anne Deitrich , « Management des compétences, Synthétique et opérationnel », édition Vuibert, 3^{ème} édition, Paris 2015, p87,88.

1. الكفاءات بين المنظماتية **les compétences inter organisationnelles** : تتمثل في توليفة الكفاءات التنظيمية و الإستراتيجية لمنظمة بغرض تنفيذ نشاط أو مهمة معينة ؛
 2. الكفاءات الإقليمية **les compétences territoriales** : هي حالة استثنائية من الكفاءات بين المنظماتية و هي تمثل توليفة من الموارد المتقاربة جغرافيا و التي تسمح بعرض تنافسية خاصة إقليمي ؛
 3. الكفاءات البيئية **les compétences environnementales** : و هي كفاءات تتواجد في بيئة المنظمة أو محيطها تسعى المنظمة لاستقطابها؛
- من خلال ما سبق يُمكن القول أن الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم، ودرجة تعقدها وعدم استقرارها، ويمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع وناذر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المنظمة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الإستراتيجية لا تفرق عن المنظمة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمة التي تستعملها وتطورها¹، وهذا ما يجعل المنظمات تتنافس على اكتشاف وتطوير كفاءاتها الإستراتيجية(المميزة) بهدف الحصول على ميزة تنافسية مستدامة؛

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية

تعتمد المنظمات على استراتيجيات لتسيير الكفاءات البشرية باعتبارها منبع أو مصدر للميزة التنافسية و كذلك عنصرا مهما لتحقيق الربحية و خلق القيمة المضافة و لذلك فهي تقوم بتطبيق مجموعة من المراحل لكي تصل إلى أحسن نوعية من الكفاءات البشرية ففي المطلب الأول سنتطرق لأهمية الكفاءات البشرية على مختلف المستويات ، أما في المطلب الثالث سنتطرق إلى تسيير الكفاءات البشرية في المنظمة، و في المطلب الثالث سنتناول الكفاءات البشرية المميزة و تحقيق الميزة التنافسية؛

المطلب الأول: أهمية الكفاءات البشرية على مختلف المستويات

تتسم الكفاءات البشرية بأهمية كبيرة سواء على المستوى الفردي،الجماعي أو على مستوى المنظمة ككل و كذلك على مستوى إدارة الموارد البشرية التي تهتم بهذه الكفاءات و بتطويرها؛

¹ Pierre- Xavier MESCHI, "*Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites*", www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf, (02/02/2013), p12.

الفرع 1: أهمية كفاءات الموارد البشرية على المستوى الفردي

تمخض عن الحقائق التي فرضها واقع الأعمال تكريس ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري، تتميز بالخروج من منطق التأهيل المهني الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب، ولازال مسيطرا في العديد من المناطق، واستبداله بمنطق الكفاءات منذ نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي، ويقصد بالتأهيل المهني مجموع المعارف التقنية، والمؤهلات المهنية والفكرية للعامل أو التقني، والتي تحدد قيمته كعامل أو كتقني في إطار وظيفة، مهنة، أو منصب معين¹؛

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي²:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛
 - تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد؛
 - أمام تضخم الشهادات (وهو ما نلاحظه خاصة في الجزائر)، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تُقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم، وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة؛
 - لا يمكن للأفراد داخل المنظمة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى؛
 - تشكل الكفاءة التصورية (والتي يقصد بها القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل الحالات المعقدة وغير المؤكدة لدى الإطارات المسيرة) أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفاءة للفريق، وحسن وضمان سيره على النحو المراد؛
 - ضرورة التكيف السريع و المستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية³.
- ومنه يمكن القول أن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية، وتنامي القابلية للاستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل، وتقاسم السلطات، ومنه الاستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي، وتحقيق الذات من جهة أخرى؛

¹ ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، "مرجع سبق نكده"، ص ص 244-245.

² Guy Le boterf, "L'ingénierie des compétences", les éditions d'organisations, 6^{ème} éd, Paris, 2011, PP25-26.

³ ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، "مرجع سبق نكده"، ص 245.

الفرع 2: أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

تُمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المنظمة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:

- العمل الناجح داخل المنظمة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده؛
- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد، ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمة، أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يُسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم¹؛
- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المنظمة؛

الفرع 3: أهمية كفاءات الموارد البشرية على مستوى إدارة الموارد البشرية و المنظمة ككل

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى اكتشاف الكفاءات و متابعتها و تسييرها لكي تتمكن من استغلالها بطريقة مثلى تمكنها من تطويرها كميزة تنافسية مستدامة، تحقق من خلالها أهداف إدارة الموارد البشرية و المنظمة ككل؛

1. أهمية الكفاءات البشرية على مستوى إدارة الموارد البشرية:

- أصبحت الكفاءات تُشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يُمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:
- تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسميين، أو حتى متعاقدين شركاء... الخ²؛
 - أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المنظمات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد؛

¹ Guy le Boterf, *L'ingénierie des compétences*, opcit , PP 145-146.

² ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، "مرجع سبق ذكره"، ص 244.

- لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني... الخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات؛
- قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية، في جميع مراحلها، ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات¹.

2. أهمية الكفاءات البشرية على مستوى المنظمة:

- أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأوليات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمنظمة حيث تُعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تُمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمنظمة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المنظمات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة فيما يلي²:
- تُعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المنظمة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمنظمة التي تميزها عن باقي المنافسين؛
 - أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمنظمات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمنظمة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها³؛
 - أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمنظمة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يُدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة...)، أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء...)، لذا فإن المنظمة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة؛
 - يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات...)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المنظمة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتبارها السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو

¹ علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 335.

² ثابتي الحبيب، بن عبو الجبالي، "مرجع سيق نكده"، ص 245.

³ علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة" "مرجع سيق نكده"، ص، ص 122-123.

معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتُثمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميئة؛

ومنه يمكن القول أنه في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض واللاتأكد أصبحت المراهنة على الكفاءات فناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المنظمات من أكاديميين وممارسين، لذلك اتجهت معظم المنظمات إلى استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة من خلال تسييرها، تقييمها، وكذا تطويرها، وهذا ما سنتعرف على تفاصيله في المطلب الموالي؛

المطلب الثاني: تسيير الكفاءات البشرية في المنظمة

تقوم المنظمات بتسيير الكفاءات البشرية وذلك للوصول إلى أحسن النتائج وذلك من خلال تحقيق التكاملين الأفقي و العمودي بين مختلف استراتيجيات الموارد البشرية بغرض التأثير على سلوكيات العاملين؛

الفرع 1: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية و مقارباتها

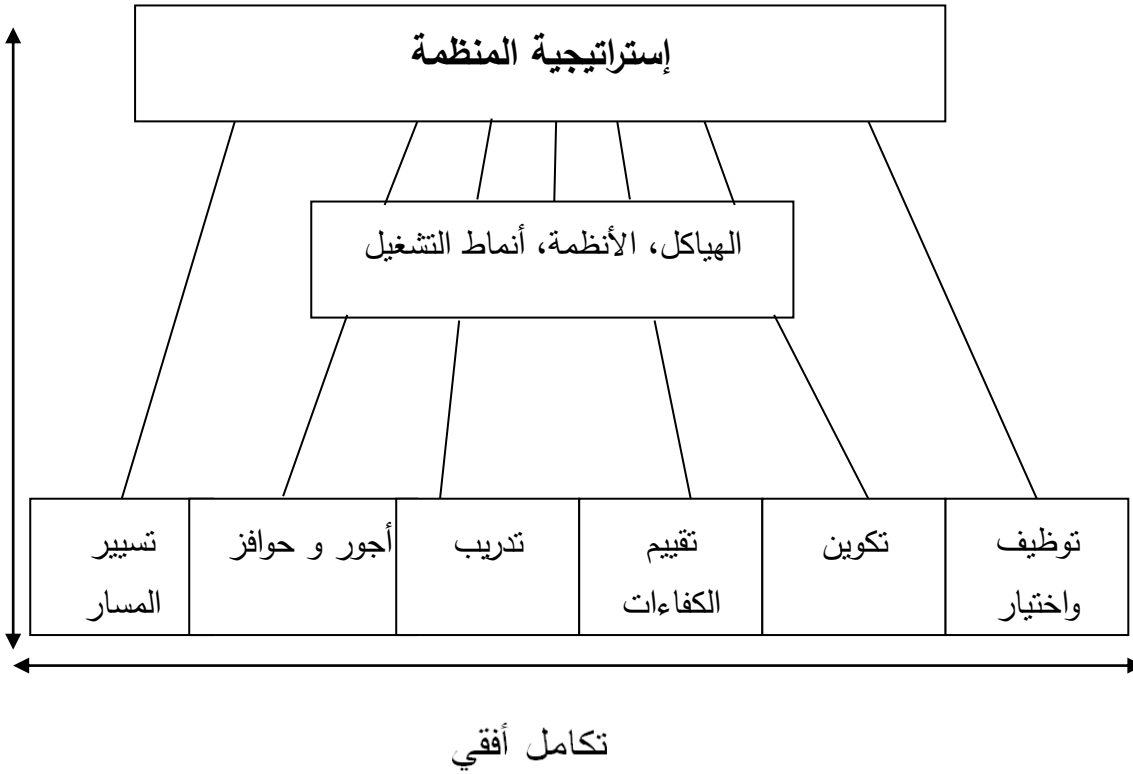
1. مفهوم تسيير الكفاءات البشرية: يمكن تعريف تسيير الكفاءات البشرية على أنه التأثير في مهارات و سلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط¹؛ وهو عملية خاصة لجذب وتطوير وتجديد و الاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو؛ كما أنه مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة و تحسين أداء الأفراد، و بهدف استعمال و تطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن²، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين،التوظيف و الاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي و أفقي، كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، "نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول

حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات"، جامعة بسكرة، 22-23-فيفري 2012، ص 09.

² Lou Van Beirendonck, "Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise", édition boeck, Belgique, 2006, p34

الشكل رقم (05): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



"Source : Lou Van Beirendonck, *"Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise"*, édition de boeck, Belgique, 2006, p33.

من خلال التكامل العمودي يتم البحث عن كيفية تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، رؤيتها، وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة، أما في التكامل الأفقي يتم تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح الكفاءة محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية¹، ومن أجل بلوغ الأهداف، لابد على المنظمات التي تطبق تسيير الكفاءات الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- قبول هذا النظام على جميع مستويات المنظمة، والذي يُعتبر مفتاح النجاح؛
- خصوصيات الكفاءات هي وسائل قوية لتحديد الإستراتيجية، كما تعتبر وسائل هامة للتغيير؛
- التكيف المستمر لتسيير الكفاءات مع إستراتيجية المنظمة، والذي يكتسي أهمية كبيرة من أجل بقائها على المدى الطويل؛
- تسيير الكفاءات الميداني (العملي) يقتضي بحث دائم في التنسيق ما بين أحسن نظام فكري والتطبيق الواقعي المدروس؛

¹ Ibid, p34.

2. مقاربات تسيير الكفاءات البشرية: إن مدلول الكفاءات البشرية و ما تتضمنه ،لم يعد بسيطاً ،و ذلك لقدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة لمتطلبات الوظائف ، بل أصبحت ذات مفهوم شامل و متداخل حسب ظروف العصر و تطورات العولمة ،أصبحت الكفاءات تتوقف على قدرة الفرد و المجموعات على الانسجام، الداعي الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير ،و ذلك لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية و تسيير الموارد البشرية،حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافطة التكنولوجية إلى تسيير حافطة الكفاءات وفق مقاربات هي :

2.1. المقارنة التسييرية للكفاءات : تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقارنة التسييرية في مجمل المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية المتراكمة عبر الزمن ، و على قدرة استغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلف، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات مكونة من رأسمال ، يشمل المعرفة و المهارات أو (المعرفة العلمية و حسن التصرف) والسلوكيات¹ ؛

إن المقارنة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبة و الاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة ، و بالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة و ملازمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه ،و رغم هذا تبقى الكفاءات غائية أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية ،و الرغبة على الفعل ،التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة و الخبرة و الإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية؛

كذلك في مجال التسيير هناك مقارنة الكفاءات المحورية، التي ترى نظريتها أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة أو المحورية تتم عبر عملية انتقاء أولي للكفاءات التي تعد أساسية في المستقبل ، ليتم التخصص في عملية إنتاج العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد، ربما انه من الصعوبة إيجاد كفاءات تمنح تميزاً للمنظمة ،فعلى المنظمة أن تقوم بصياغة إستراتيجية تحفز الإبداع و الجودة في مختلف الأنشطة التسييرية و الأنشطة الوظيفية².

2.2. المقارنة العملية (L'approche opérationnelle):من منظور المقارنة العملية تكون

الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التكوين الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الايجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات، فالقدرة حسب المقارنة العملية ليست فردية بل

¹ كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، " العدد 7 ، جامعة بسكرة ، جوان ، 2010 ص 56،57

² سملاي بحضبة، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص164

جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيورورات التنظيمية المطبقة من طرف المنظمة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية¹؛

2. 3. المقاربة الإستراتيجية (L'approche stratégique): و تتحدد فيها تلك القدرات المعرفية و العلمية ، و التنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو بابتكار تنظيمية حديثة أو بكفاءة أخرى مشابهة ؛ ومنه لتتحقق المنظمة أهدافها المسطرة ، عليها ن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات و توظيفها وتنميتها و الحفاظ عليها ، وكذا ضمان التبادل و التعاون بين المسيرين و العاملين بها للاستفادة من أثر أفضلية تجميعها و من ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز ، ليظهر دور المسير هنا في القيام ببناء وتكثيف واستغلال المورد البشري بالمنظمة ، والدفاع عن الكفاءات وحمايتها للمحافظة عليها²؛

2. 4. المقاربة الوظيفية: ينظر إلى المنظمة من خلال هذه المقاربة كنظام للمهام و الوظائف والأهداف الواجب تحقيقها، و على الإدارة مهمة التنسيق بين المهام المحددة و مستويات التقنية حيث تبحث عن الكفاءات التقنية التي توائم شروط منصب العمل مع تناسي أو بالأحرى عدم الاهتمام بتحفيز الأفراد و الأخذ بعين الاعتبار لحاجاتهم إلى التطور و كذا قدراتهم الإبداعية و اقتراحاتهم، يمكن لكل هذا أن يفقر كفاءات الفريق، لذا تلجأ الإدارة إلى التسيير التقديري لمناصب العمل و الكفاءات Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences G P E C لتحليل مناصب العمل و الكفاءات بصفة رشيدة و نظامية، إن الثنائية (فرد / منصب العمل) تصور ميكانيكي و تقنوقراطي قد أوضح في الماضي كلّ حدوده، فمنصب العمل يحدد دوما من خلال الطريقة التي يعمل بها الفرد و مدى تطويره له. إن المقاربة الوظيفية تنفي قدرة الفرد على التأقلم و الإبداع برأيه و اقتراحاته³؛

2. 5. المقاربة الاقتصادية: إن كفاءة الفرد هي استثمار طويل الأجل مع عدم القدرة على قياس مردوديته، و لكننا نعلم فقط أن غياب الكفاءة هي مصدر الخسارة في المنظمة. و انطلاقا من تفكير اقتصادي بحت و إذا ما خيرت المنظمة بين الاستثمار المادي قصير الأجل و الاستثمار الإنساني ستختار الاستثمار المادي لأنه أقل خطورة؛ فما أهمية الاستثمار الإنساني و تطوير الكفاءات إذا علمت المنظمة أنها ستجد البديل في السوق، أو أن هذا الفرد سينتقل للعمل في منظمة أخرى منافسة. فعلى المسير أن يضع في رأسه فكرة عائد الاستثمار البشري مع التقليل ما أمكن من تكاليف التعليم و التكوين، مع البحث عن إمكانية جعل هذا الفرد أكثر كفاءة و تحفيزا و ولاء لمنظمتة؛ إن

¹ كمال منصورى ، سماح صولح، "مرجع سبق ذكره" ،ص57.

² نفس المكان ؛

³ André GUITTET, *opcit*, pp23-25

المقاربة الاقتصادية تصطدم مع المنطق الاجتماعي من جهة و المنطق الفردي من جهة أخرى حيث يتفاعل الاثنان ضمن قيود و فرص البيئة الاجتماعية و الاقتصادية المحيطة¹؛

2. 6. المقاربة الإنسانية: تعتبر المنظمة نظاما اجتماعيا، و مجموعة من الأفراد موجهة نحو مشروع معين، إن تفاعل هؤلاء الأفراد فيما بينهم مع تباين طموحاتهم و أهدافهم سيخلق نوعا من التوتر و العداء و الصراع خاصة إذا ما تعلق الأمر بتحديد نطاق السلطة و القدرة، و بما أن الكفاءات جزء من هذه اللعبة العلائقية، فالواجب تصنيفها من حيث أهمية المعارف و المهارات و يكون التصنيف مقيدا عادة بظروف العصر و بطرق التسيير المعتمدة²؛

الفرع 2: أهداف ومراحل تسيير الكفاءات البشرية في المنظمة

لكي تحقق المنظمة الأهداف المرجوة من تسيير الكفاءات البشرية فإنها تقوم بإتباع مجموعة من المراحل نعرضها فيما يلي:

1. أهداف تسيير الكفاءات البشرية: هناك بعض الأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها و تتمثل في مايلي³:

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب و استقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة؛
- تحديد احتياجات المنظمة الحالية من اليد العاملة ، وحتى المستقبلية التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها؛
- ترقية و تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، وبالتأكيد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها؛
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل ، وتحديد أنسب نظام للتحفيز ؛
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المنظمة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها ، فيحس العامل بالانتماء ؛
- زيادة فرص الإبداع و الابتكار في المنظمة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

2. مراحل تسيير الكفاءات البشرية في المنظمة: تتمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية في الخطوات التالية⁴:

2. 1. معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمنظمة: من خلال المؤشرات لكمية كهزم الأعمال، توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور و مقارنة ذلك مع المنافسين و كذا المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم و موازنات الكفاءات، من أجل وضع وسجل لكفاءات المنظمة؛

¹ Ibid

² Ibid

³ لشلش عائشة، درويش عمار، "تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية"، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بني صاف"، مداخلة في الملتقى الوطني حول التقييم و مقارنته مع المنافسين و كذا المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم و موازنات الكفاءات، من أجل وضع وسجل لكفاءات المنظمة؛ بسكرة، 22/21/ فيفري 2012.

⁴ Jean Brilman, "Les meilleures pratiques de management", édition d'organisation, Paris 1998, p386 .

2. 2. توقع الأعمال المستقبلية: وهو عنصر أساسي، ويفترض أن النظرة الإستراتيجية واضحة بما يمكن من ترجمة هذه التوجهات إلى احتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف)؛
2. 3. وضع المخططات: انطلاقاً من ذلك يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركية بين الوظائف، وتعتبر هذه المخططات الثلاث أهم أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات، وليس من السهل وضع هذه المخططات لاعتبارات التالية:
- في ما يتعلق بسياسة التوظيف، فعلياً لا تقوم بعملية التوظيف حتى لا يتم تحمل أعباء إضافية و انتظار النشاطات الجديدة أو أن المسؤولين يقومون بتوظيف الكفاءات حتى يقوموا بحماية مستقبلهم؛
 - أما في يخص مخطط التكوين، فيجب أن يوجد التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير و الذي يفترض التكوين الجماعي و الفردي للتقنيات المستعملة و من جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يفيد المنظمة في الوظائف الجديدة مستقبلاً ؛
 - أخيراً ، فمخططات الحركية بين المناصب في كثير من الأحيان يصعب تنظيمها خاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث معدل الدورات ضعيف ، أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك ،على اعتبارات هذه الحركية تساهم كثيراً في إيجاد روح الإبداع و الابتكار وتقلل الجانب الروتيني للمهام و الوظائف ، و في المرحلة الأخيرة تشمل تسيير المعلومات الأساسية و الضمنية و المرسلة و تطور المعلومات من أجل تقسيم الكفاءات و إدراجها ضمن رأس مال داخل كل المنظمات، وذلك لتسهيل اتخاذ القرارات وحل المشاكل كذلك تحسين جدي في التوظيف بالمنظمة¹،والهدف من المراحل المكتملة لبعضها هو لضمان أحسن الكفاءات التي تود المنظمة اكتسابها في أحسن الظروف العملية (المهنية) التي يجب استخدامها في المنظمة ، رغم التغيرات التي تدخل ضروريا في المنظمة أو المشروع.

الفرع 3: مجالات تسيير الكفاءات البشرية

- إن الكفاءات البشرية بحاجة إلى تسيير محكم و متابعة من خلال تقييمها كما هي بحاجة إلى عمليات تطوير بالاعتماد على الدورات التكوينية والتدريبية و الجلسات العلمية و غيرها من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات و التي نتطرق إليها من خلال العناصر التالية²:
1. إعداد مواصفات الكفاءات : ويمثل إعداد مواصفات الكفاءات أحد المراحل الأولى لتسيير الكفاءات حيث يقوم على توضيح الكفاءات المطلوبة من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية ، وذلك عند تطبيق هذا النظام و بالتالي تكون هناك عملية تحليل للكفاءات حيث توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات الضرورية لذلك من بينها الملاحظة الميدانية ، المقابلات الفردية و الجماعية استمارات الكفاءات ، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف ، بطاقات الكفاءات (بطاقات الكفاءات المهنية).... ، و

¹ Benjamin chaminade ,O.P. CIT p215

² كمال منصورى ،سماح صولح، "مرجع سيق، نكره" ،صص58-65

التحليل يجب أن يعطي نظرة شاملة للكفاءات المميزة و المهمة و وصف المؤشرات السلوك من خلال الكفاءات؛

2. **تقييم الكفاءات** : يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وأحد مجالات تسيير الكفاءات لأنه يوضح جوانب الضعف و القوة في الكفاءات و يكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمنظمة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمراكز التقييم وجداول الكفاءات الجماعية¹؛ وهناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات منها:مقابلة النشاط السنوية ،المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات و طريقة مركز التقييم و غيرها من الطرق التي سنتطرق إليها في المبحث الموالي؛

3. **تطوير الكفاءات** : هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المنظمة من أجل زيادة كفاءتها و اكتشاف إمكانيات التطور²، وفي هذا المجال هناك بعض المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات ، حيث نبرزها في النقاط التالية³ :

- تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل ترتكز على المعرفة، الخبرة والمهارة ، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي وقوة العمل ، بل تعتمد أكثر فأكثر على الموارد غير المادية، وهو ما يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد إستراتيجية للإنتاجية ؛
- في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض للتأكد، أصبح لازما على المنظمة حيازة القدرة على رد الفعل السريع ؛
- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي، يحتاج المسيرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة؛
- تمكن سياسة تطوير الكفاءات وإدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات والمعارف والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمنظمة أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة؛
- إن تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفأتها وبما أن حاملو المعرفة الأساسيين في المنظمات هم عمالها ، فإن ذلك استدعي ضرورة صيانة وتطوير هذا المورد (الكفاءات) بأساليب حديثة ،حيث من بين هذه الأساليب نذكر :

3. **1.التكوين المرتكز على الكفاءات** : وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة و الإدارة المرتكزة على الفرد ، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين

¹ Benjamin chaminade O.P. C.I.T, p 217, p 218 .

² براق محمد ،رابح بن الشاب ، **تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة ، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية** ، جامعة ورقلة 09 ، ، 10مارس 2004 ،ص 245 ؛

³ ثابتي الحبيب ، بن عبو الجبالي ، مرجع سابق ، ص 217 .

على ملاحظة الكفاءات حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة مثلا قدرة القرار أو تتكون من معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة ؛

3. 2. التدريب المرتكز على الكفاءات : ففي السابق المكون يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، وكذا الدروس ، التعليمات و المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم ، كذلك يقوم المكونين بطرح الأسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم ، أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم ،ومن أجل صيانة الكفاءات يجب توفر بعض الشروط منها:تنظيم وضعيات عمل بطريقة تعطي الفرصة لوضع في العمل بالموارد المكتسبة لدى الكفاءات (معارف ،معرفة عملية) ،توقع وتنظيم أعمال تك وين تسمح بتعميق أو تقوية الكفاءات ،وضع في التنفيذ إجراءات تسهل الاتصال حول الكفاءات داخل أو خارج المنظمة ،استعمال برنامج يسمح بمتابعة عروض وطلبات الكفاءات داخل المنظمة، تشجيع تبني عملية تشكيل الكفاءات و الطرق العلمية، تحقيق تقنيات دورية لنتائج التكوين حول تسيير الوضعيات المهنية و الأداءات في وضعيات العمل و تحضير ومتابعة جداول اليقظة حول عمليات صيانة الكفاءات و وضع في العمل ،إجراءات تحقيق الصيانة الدورية للكفاءات مع تحقيق موازنات مهنية للكفاءات؛

4. أجور الكفاءات البشرية :تمثل رواتب الكفاءات ملجأ المنظمات لشرح و تطوير الأفراد الخاصة بتسيير الكفاءات وهذا التطبيق يضعه المسيرين لجميع الكفاءات وتطويرها لأجل رد احتياجات المنظمة الحالية المستقبلية¹، إن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت ، وعمليات التقييم كانت تفقد بالنسبة لأهداف قابلة للقياس و متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن صيغ العمل بالمنظمات صارت أكثر مرونة و بذلك انبثقت مفاهيم جديدة كالعمل في الفريق والعمل عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ، وأعمالهم يخضع للقياس يشكل يوضح كفاءاتهم وقدراتهم في العمل²؛

المطلب الثالث: الكفاءات البشرية المميزة و تحقيق الميزة التنافسية

تعتمد المنظمات في احتلالها لمكانة تنافسية على كفاءاتها البشرية المميزة و التي تمثل ميزة تنافسية دائمة غية قابلة للتقليد و تتميز هذه الكفاءات بخصائص و مميزات سنستعرضها في ما يلي،

الفرع 1: خصائص الموارد البشرية و الكفاءات المسؤولة عن خلق القيمة (الكفاءات المميزة)

في إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمنظمة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة، ومن ثم عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة يرى " Porter " أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة وأن تسييرها يؤثر ،على ميزة المنظمة التنافسية من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وحسب³

¹ Benjamin chaminade , O P. C I T , p 34 5 .

² Celile Dejoux, , O P. C I T, p129 .

³ Jacques Gris  , " Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable " , document de travail, 013, AGRH, Montréal, Québec, 1997, p03-04.

"Pfeffer" أن المصادر التقليدية التي ساهمت في نجاح المنظمات كالتكنولوجيا، السوق المحمي أو المخطط، وسهولة الحصول على رأس المال واقتصاديات الحجم أصبحت أقل فعالية -مما كانت عليه في السابق -في حصول المنظمة على الميزة التنافسية المستدامة مقارنة بالموارد البشرية؛

إن اعتبار الموارد البشرية وموردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية، وفق منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، وضمن هذا الإطار فإن الموارد البشرية يمكنها تحقيق ذلك على النحو التالي:

1. **مساهمة الموارد البشرية والكفاءات في خلق القيمة:** إن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهماتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أدائهم جيدا، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، كما أنه كلما كانت المنظمة تمتلك مستخدمين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري والفكري قيما ومميزا؛

2. **أن تكون الموارد البشرية نادرة:** حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية وجب أن يكون نادرا، وأخذا بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية، أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي إذا ما امتلكت قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، ومن ثم فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل التنافسية الشديدة هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل للمنظمة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية؛

3. **أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد:** إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية طبيعة ثقافة المنظمة، ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة، أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المنظمة بسبب تداخل النشاطات المختلفة، وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات (*La complexité sociale*)؛

وتجدر الإشارة إلى أنه وحتى في حالة توصل منظمة ما إلى استقطاب كفاءات المنظمات المنافسة من خلال طرح حوافز مغايرة، فإن الموارد البشرية ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفعة، وكذا صعوبة تحقيق نفس التوافق و التآزر (*La Synergie*) داخل المنظمة المستقطبة؛

4. **عدم قابلية الموارد البشرية والكفاءات للتبديل:** يجب على المورد البشري حتى يكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له (*Equivalent*) على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، وبالتالي نعتقد أن الموارد البشرية تعد من بين الموارد النادرة

غير القابلة للتحويل، و أن الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها حالة في تبديل تلك الموارد والكفاءات.

الفرع 2: مرتكزات مقارنة الموارد البشرية و الميزة التنافسية

بناء على تلك الخصائص المميزة للموارد المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية والتي تبين لنا إمكانية إسقاطها على الموارد البشرية، نرى أن الموارد البشرية يمكن أن تساهم بدرجة عالية في اكتساب المنظمة الاقتصادية للميزة التنافسية إذا توفر فيها المرتكزان أو الشرطان أساسيان هما¹:

1. أن تكون الموارد البشرية ذات جودة عالية: بسبب اتصافها بخصائص جوهرية أساسية وأصلية ذهنية، ونفسية، وجسمية بحيث تكون ملائمة لطبيعة العمل وظروفه، بمعنى أن يكون مخزون رأس المال البشري والفكري ذو جودة عالية ليس بسبب ما يخضع له من أساليب تسييرية تحسن من المهارات كالتكوين والتطوير داخل المنظمة، بل بسبب امتلاك تلك الموارد والكفاءات لقدرات ومهارات عالية، وممتازة، وأصلية؛ إن هذا النوع من الموارد البشرية بطبيعتها نادرة وغالبا ما تصنف ككفاءات يصعب الحصول عليها، وبالتالي يجب على المنظمة الاقتصادية بغية استقطابها عدم التركيز على إغرائها بالحوافز المادية التي يعجز المنافسون عن دفعها، بل الأمر يتعلق بتوفير بيئة عمل تسودها الجودة وتقودها المعرفة، بيئة تحفز على الإبداع والتجديد وتقبل التغيير التنظيمي الضروري لتفجير قدراتها الإستراتيجية وتوظف معرفتها الكامنة؛

2. أن يتميز تسيير تلك الموارد البشرية بالطابع الاستراتيجي: وضمن هذا الإطار يجب على الإدارة العليا للمنظمة الاقتصادية انتقاء أفضل النظم التسييرية، واعتماد أنجع الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن تهمين ما تحوزه تلك الموارد والكفاءات من قدرات ومعرفة ومهارات مجسدة كرأس مال فكري استراتيجي، ورغم التطور المستمر في النظم والاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية إلا أن متطلبات التحول من اقتصاد التكنولوجيا والمعلومات، إلى اقتصاد تقوده المعرفة الكامنة في عقول الموارد البشرية والكفاءات الممتازة تقتضي من المنظمات تغيير النظم التقليدية التي كانت تسيير بها مواردها البشرية، واعتماد أنظمة تسييرية تعد فيها الموارد البشرية أصولا إستراتيجية، ورأسمال نوعي يمكن المنظمة من تحسين_ باستمرار_ قدرتها على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة؛

الفرع 3: الكفاءات كأساس لربحية المنظمة وخلق القيمة

تُعد الكفاءات ذات أهمية كبيرة باعتبارها تُشكل أصلا للميزة التنافسية المستدامة، كلما امتلكت المنظمة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها، فالبحث عن الميزة التنافسية في كفاءات المنظمة يُعد توجهها استراتيجيا يرتكز على إدراك دور الموارد الداخلية خاصة غير الملموسة في خلق القيمة وتحقيق الربحية؛

¹سملاي يحضيه، "مرجع سبق ذكره"، ص 65.

1. الكفاءات كأساس لربحية المنظمة: تتحدد طاقة المنظمة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة من خلال تحقيق أرباح تفوق الموارد المستخدمة، وبمعنى أدق تحقيق معدلات أرباح تفوق تكلفة رأس المال المستثمر، وهذا وفق العوامل التالية:¹

1.1. مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها المنظمة: يُقصد بهذا العامل البيئة الخارجية للمنظمة، وعلى وجه التحديد بيئة الصناعة، حيث تُعد أحد العوامل المحددة للاختلافات في الربحية بين المنظمات، فإذا كانت جاذبية الصناعة تعكس قوة السوق والعوامل الهيكلية من وراء ذلك، فإن هذه العوامل ليست سوى محصلة لتأثير الموارد للمنظمات المختلفة بالصناعة بما في ذلك الكفاءات، فحواجز الدخول للسوق مثلا تعتمد على براءات الاختراع، وأثر الخبرة، واقتصاديات الحجم وغيرها من الموارد التي تحوزها هذه المنظمات ويتعذر على الداخلين المحتملين مواجهتها؛ حيث أن قوة جاذبية الصناعة (أو قوة السوق) وما يمكن أن تقدمه من ربح احتكاري، تستمد جذورها من موارد المنظمة والتي تُعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، والتي يصعب الحصول عليها أو تقليدها بتكاليف مناسبة من قبل المنافسين، وفي ضوء هذه المنافسة بالإمكان تفسير ربحية المنظمة بدرجة أقل من منظور العوائد الاحتكارية (عوائد بسبب قوة السوق)، كما يُمكن تفسيرها بدرجة أكبر أو بشمولية أوسع من خلال العوائد على الموارد، حيث تتحقق ميزة تنافسية أكبر من التكاليف الحقيقية لتلك الموارد؛

1.2. مدى قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية: تُعتبر الميزة التنافسية المحدد الأول لربحية المنظمة وليس البيئة الخارجية، حيث تؤكد فرضية هذا العامل على تركيز المنظمات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل، وبين مزايا التمييز بين منتجاتها، وأخيرا مزايا التركيز على قطاع سوقي معين من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بتكلفة أقل، فعلى سبيل المثال لكي تُحقق المنظمة ميزة تكاليفية فقد يتطلب الأمر أن تمتلك المنظمة مصانع على درجة عالية من الكفاءة بخصوص اقتصاديات الحجم، التفوق التكنولوجي، أو الحصول على عمالة رخيصة...، وبالمثل لكي تُحقق المنظمة ميزة التميز في الجودة يتطلب الأمر وجود سمعة جيدة بشأن العلامة، أو جهود بيعية مكثفة لتقديم الخدمات... الخ، ومنه فإن الميزة التنافسية التي تحوزها المنظمة بناء على إستراتيجية تنافس مبنية على الموارد الإستراتيجية كامتلاك التكنولوجيا المميزة، أو الاعتماد على الكفاءات أو غيرها، من شأنها أن تنعكس على جانبي الميزة بحيث تحقق التكلفة الأقل، أو تميز المنتج، أو الجانبين معا، ويتحقق مع ذلك معدل الربحية الذي يزيد على المستوى التنافسي في المدى الطويل؛

في حين تتناقص الميزة التنافسية والأرباح المرتبطة بها من خلال استهلاك واستنفاد الموارد والكفاءات المحققة للميزة التنافسية، كما تعتمد سرعة تضاعف الميزة التنافسية بدرجة كبيرة على

¹ مؤيد سعيد سالم، "مرجع سبق ذكره"، ص، ص 39-40.

خصائص الموارد والكفاءات، ويمكن القول أنه توجد أربعة خصائص تعد بمثابة المحددات الهامة لمدى تواصل الميزة التنافسية، وهي:¹ خاصة الاستمرارية، التقليد أو استنساخ إستراتيجية المنظمة، إمكانية تحويل الموارد و إمكانية تحقيق التطور الذاتي للمنظمة من مواردها وكفاءاتها؛ ومنه يمكن القول أن مدخل الموارد وإن اهتم بالعوامل الهيكلية، فإنه لا يرى فيها سوى محصلة للموارد من ضمنها الكفاءات، التي تُعتبر ركيزة أساسية للإستراتيجية التنافسية باعتبارها أساس الربحية والتنافسية.

2. مساهمة الكفاءات في خلق القيمة:

يُعرف "Zeithaml" القيمة على أنها التقييم العام لأهمية المنتج والخدمة من قبل المستهلك وذلك على أساس ما يدركه مما يتحصل عليه²؛ وتُعتبر إضافة قيمة للسلعة أو الخدمة هي مفتاح النجاح للمنظمة، وذلك من خلال البحث الدائم والمستمر عن طرق جديدة لإضافة قيمة مادية ومعنوية في المنتج أو الخدمة لتحقيق رضا الأطراف ذات الصلة مع المنظمة، وتُعد خلق القيمة مسؤولية جميع أفراد المنظمة من المسير، المعلوماتي، رئيس الموارد البشرية... الخ، حيث يمكن أن تقدم المنظمة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل، وذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية، وهذا بالاعتماد على أحد الأساليب التالية:³

2. 1. سلسلة القيمة: تعد سلسلة القيمة التي أنشأها "M. Porter" أهم الطرق التي يتم من خلالها تحديد الأنشطة الأكثر أهمية في إستراتيجية المنظمة، والتي تسمح بفهم تأثيرها على التكلفة وعلى القيمة، إذ تتمكن المنظمة من خلق القيمة من خلال ممارسة هذه الأنشطة الهامة بطريقة أفضل أو بتكلفة أقل من المنافسين مع اختيار مجموعة الأنشطة القادرة على إنتاج وتعظيم القيمة المحققة⁴؛ حيث يتم تركيز جهود المنظمة على الصمود في وجه المنافسين بفضل تحكم أفضل في نشاطاتها الأساسية وفعالية أعلى في تسيير العلاقات التي تربط بين أنشطتها، ويتم ترجمة القيمة التي تقدمها المنظمة للعميل إما من خلال تخفيض التكاليف أو من خلال تحسين أداء هذه المنتجات والخدمات؛ ويجب أن يتم تصميم سلسلة القيمة بمستوى عالي يُمكن المنظمة من بناء وتعزيز ميزتها التنافسية، حيث تقوم بتحديد والتركيز على أنشطة سلسلة القيمة التي تمنحها أسبقية على منافسيها وتدفع مالي على المدى الطويل للمنتجات والخدمات التي تلبي من خلالها الطلب المستقبلي لعملائها، كما يجب على المنظمة أن تُطوّر الكفاءات المرتبطة بهذه الأنشطة لتحقيق الريادة والتميز، وذلك بتخصيص

الداوي الشيخ، "مرجع سبق ذكره"، ص 265. ¹

² Jokung Octave, "Introduction au management de la valeur", édition Dunod, Paris, 2001, P 33.

³ Ibid, pp63-76.

⁴ تشارلز، جاربت جونز، "الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006 ص 205-206.

موارد لها أكثر من المنافسين، ومن ثم يتم تقليص وإلغاء الأنشطة التي لا تسيطر ولا تتحكم فيها بطريقة جيدة، بشرط أن لا تكون هذه الأنشطة أساسية في خلق قيمة لهذه الأخيرة؛

2. **تحليل الموارد والكفاءات:** تعتبر الموارد أصول خاصة بالمنظمة تساهم في خلق القيمة، حيث يجب أن تكون الموارد والكفاءات صعبة التقليد من قبل المنظمات المنافسة للحفاظ على خلق القيمة بدون تغيير الوضعية؛ فإذا ما استطاع المنافسون تقليد عمل المنظمة بطريقة سريعة، فإن قدرة هذه الأخيرة على خلق قيمة لعملائها ستضمحل وتتلاشى، ويمكن التمييز بين ثلاثة طرق أساسية للحيلولة دون ذلك، وهي:¹

- **السبب المبهم:** يتمثل في ذلك الغموض أو الالتباس الذي يجعل من الصعب على المنافسين معرفة ما إذا كان هذا المورد أو ذلك وراء الميزة التنافسية، مما يشكل حاجزا أمام الفهم وبالتالي أمام التقليد، ويؤكد كل من "Reed & De Fillipi" بأن هناك ثلاثة خصائص للسبب المبهم وهي الضمنية أي التراكم الضمني للمهارات الناتج عن التعلم على أداء الأشياء، وفي هذا الإطار يرى "Tarondeau" بأن الموارد الضمنية هي أساسا المعارف والكفاءات التي هي ليست قابلة للتحويل بالترميز ضمن لغة مفهومة للغير والتعقيد أو التشابك الناتج عن العلاقات المتداخلة والروتينية و أخيرا الخصوصية وتتنوع بثقافة وتاريخ المنظمة وظروفها الخاصة المختلفة؛
 - **الترابط الزمني:** يصعب على المنافسين استدراك التأخير بينها وبين المنظمة التي تمتلك أصولا استغرقت سنوات كثيرة في بنائها، إذ لا يمكنهم الحصول على نفس النتائج باختصار وقت الانجاز، وأحسن مثال على ذلك الكفاءات التي تستغرق وقتا لتتكون وتتعزيز لدى الأفراد داخل المنظمة؛
 - **المحافظة الدائمة:** فإذا لم تقم المنظمة بالمحافظة على كفاءاتها ومواردها فإنها ستتناقص فعاليتها وأثرها في تحقيق القيمة، وبالتالي إن لم تقم المنظمة بصيانة أصولها الإستراتيجية فإن مركزها سيتراجع في السوق بالمقارنة بمنافسيها؛
- ومنه يمكن القول أن الكفاءات أصبحت تلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الأمر الذي يفرض على هذه الأخيرة العمل من أجل تحقيق استمرارية لهذه الميزة في ظل اعتمادها على الكفاءات؛

أحمد بلالي، "مرجع سبق نكته"، ص 102. ¹

المبحث الثالث: تشخيص، تطوير و تقييم الكفاءات و عمليات تسييرها في المنظمة

لكي تضمن المنظمة استمرارية الميزة التنافسية التي تمتلكها يجب عليها دائما اكتشاف الكفاءات من خلال التشخيص و التقييم و تطوير و تنمية الكفاءات، لذلك سنتطرق في المطلب الأول لتشخيص و تطوير الكفاءات في المنظمة يليه المطلب الثاني تحت عنوان تقييم الكفاءات في المنظمة و المطلب الثالث الذي سيتطرق لطرق المستعملة لتقييم الكفاءات في المنظمة؛

المطلب الأول: تشخيص و تطوير الكفاءات في المنظمة

تقوم المنظمات بتشخيص الكفاءات وفق منهجية خاصة تمكنها من اكتشاف مهارات و قدرات مواردها البشرية و تساعدها على تطويرها و تنميتها ؛

الفرع 1: منهجية تشخيص الكفاءات

تقوم هذه المنهجية على التنقيب على الكفاءات الفردية والجماعية الموجودة داخل المنظمة، والتي تشكل رأسمال بشري إستراتيجي لكونها تعمل على تحسين نجاعة وفعالية المنظمة، وإنجاز أهدافها، ثم العمل على تقييم هذه الكفاءات، حيث تتم هذه المنهجية وفق الاتجاهات التالية:¹

1. **البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها:** تشمل عملية البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها ما يلي:
 1. **1. التقييم الدائم والمستمر للكفاءات:** تتم من طرف إدارة الموارد البشرية، وهذا بصورة دائمة ومستمرة سواء أثناء عمليات التوظيف، الترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العمال، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المنظمة لصالحهم، وهذه العملية تتم باستعمال الأدوات التسييرية والتقنية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس المستويات الذهنية والنفسية وحتى المعرفية، وتتم هذه العمليات في مستويات عديدة ومن طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات، المهارات، وكذا المؤهلات الفردية؛
 1. **2. الكشف عن الكفاءات النادرة:** يتم تحديد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وإمكانات عالية ونادرة مثل الخبراء والمتخصصين في المجالات الدقيقة والإستراتيجية بالنسبة للمنظمة ويتم هذا وفق مرحلتين، في المرحلة الأولى يتم تحديد مكانهم، ومجالات تخصصهم، وخبرتهم، ودورهم الإنتاجي أو الاستراتيجي، والمرحلة الثانية تعمل على تحديد طرق تسيير هذه المعارف وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها لأشخاص آخرين مؤهلين لذلك من داخل المنظمة؛
 1. **3. الكشف والتنقيب على الكفاءات الفردية غير المعروفة:** تهدف هذه العملية إلى البحث على الكفاءات غير المعروفة بالنسبة للهيئات التسييرية للمنظمة و ذلك بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم بإبراز مواهبهم، وإمكانيتهم، وقدراتهم الأكيدة، أو بسبب اشتغالهم مهام تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة لكن في نشاطات تُعتبر حاليا ثانوية بالنسبة للمنظمة؛ فهذه الكفاءة الخفية وغير

¹ بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004. ص، ص71-73.

المرئية للهيئات التسييرية تُشكل في الحقيقة حقل كبير يجب على المنظمة أن تتقرب منه وتستغله أحسن استغلال سواء من أجل تحقيق النجاعة الداخلية وتحسينها أو من أجل الحصول على ميزة تنافسية، والمحافظة عليها لأنه يمكن أن تشكل لها كفاءة جماعية تستطيع أن تؤسس لمنتج أو نشاط جديد؛

2. البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها: تنطلق المنظمة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية

من فرضية أن الكفاءات ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل يمكن لفرق ومجموعات العمل داخل المنظمة أن تمتلك كفاءة نوعية وخاصة موزعة على الأفراد المنتمين إليها والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل التكنولوجيا، البيئة التنظيمية، وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث روح التعاون و التساند والتكامل المهني بينهم و القدرة على التنظيم، الابتكار، التطوير، وإدارة التغيير بالإضافة إلى علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاعة وفعالية؛

هذه المجالات تعطي لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المنظمة أن تبحث عنها، والمحافظة عليها وتوظيفها بما يحقق أهدافها الإستراتيجية، وبعد تحديد الكفاءات الجماعية يجب على المنظمة وضع خريطة بيانية تبين موطن تلك الكفاءات، وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى مؤشرات النجاعة في أدائها الحالي والمستقبلي... الخ، حيث تختلف الخريطة البيانية من منظمة إلى أخرى حسب حجمها وطبيعة نشاطها. وتشمل عملية البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها ما يلي:

2. 1. تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد: يهتم هذا التشخيص بتحديد الكفاءة التي تتوفر عليها

المنظمة في نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية، أي أن هذه العملية تهدف إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمنظمة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية بنجاعة وفعالية كبيرة، وتحديد القيمة المضافة التي يمكن أن تحصل عليها من حسن استغلال هذه الكفاءة، وتتطلب عملية التشخيص هذه إلى الأخذ بعين الاعتبار المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيده وموقع النشاط ضمن السيرة الإنتاجية، بالإضافة إلى ندرة الكفاءات لدى المنظمات المنافسة وأثرها على جودة السعر والمنتج؛

يسمح هذا التشخيص بتحديد الطابع الإستراتيجي لتلك الكفاءات الرئيسة من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها و الحصول عليها أو تعويضها، وكيفية نشرها وتوزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين أو الخبرة، بالإضافة إلى تحديد مدى تجدر كفاءات هذا النشاط في ثقافة المنظمة وفي طبيعة تكنولوجياتها، وأخيرا تحديد دورة حياة الكفاءات؛

2. 2. التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية: تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي

تمكن المنظمة من إنجاز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وذلك من خلال: التحليل الإستراتيجي الوظيفي الذي يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف الكامنة في الموارد البشرية، كما يسمح للمنظمة أن يكون

لديها فكرة دقيقة عن الكفاءات الموجودة لديها والكفاءات التي هي بصدد تكوينها وتحضيرها وفق الأهداف الإستراتيجية التي حددتها مسبقاً و تحديد الكفاءات الإستراتيجية وتسييرها، وتقدير قيمتها استراتيجياً كما يسمح تحليل البيئة التنافسية للمنظمة إلى التعرف على احتياجات العملاء، استراتيجيات المنافسين، حالة سوق الكفاءات من حيث العرض والطلب،... الخ. ويتم تحديد هذه الكفاءات الإستراتيجية من خلال المؤشرات أو العوامل التالية:

- الكفاءات التي لها القدرة على المساهمة بصورة فعلية في إنجاز المشاريع الإستراتيجية للمنظمة كالانتقال إلى قطاع نشاط آخر؛
- الكفاءات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الإستراتيجية، لأن دورها يكمن في تسهيل عمليات الاتصال، التحفيز، وخلق الديناميكية اللازمة لدى فريق العمل؛
- الكفاءات النادرة التي أعطت للمنظمة ميزة تنافسية بواسطة قدرتها المعرفية، التقنية والتنظيمية التي حصلت عليها من خلال خبرتها داخل المنظمة، والتي سمحت لها أن تكون على دراية كبيرة بكل آليات التأطير، التنظيم، والتكنولوجيا المتاحة التي تتوفر عليها المنظمة؛
- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها وتُشكل بذلك حاجز إستراتيجي لا يمكن تجاوزه أو اختراقه من طرف المنافسين؛

الفرع 2: تطوير الكفاءات و العناصر المساهمة في ذلك

أجمع الكثير من المفكرين والباحثين على أن الكفاءات أصبحت حلقة وصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة، وبين العامل البشري، وبالتالي أصبح لزاماً على المنظمات العمل على تطوير هذه الكفاءات قصد تحقيق التقدم والازدهار.

1. تعريف عملية تطوير الكفاءات: يُقصد بها "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بانجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم"¹.

ويرى البعض أن تطوير الكفاءات ليست تقنية جديدة كالتكوين الذي تقوم به المنظمة من أجل الحصول على المؤهلات المفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المنظمة يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط التعليمية، لزيادة الكفاءات واكتشاف إمكانيات نمو محيطها، على هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاث محاور تتمثل في وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التكوين في تطوير الكفاءات، والكفاءة التنظيمية²؛

¹ Shimon L.Dolan, et autres, "*La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles)*", 3^{ème} édition, édition village mondiale, Canada, 2002, P307.

² براق محمد، رابع بن الشايب،، "مرجع سبق نكوه"، ص246

ومنه يمكن القول أن تطوير الكفاءات هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات الأفراد، وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لانجاز المهام على أكمل وجه، وهذا في ظل التقدم التكنولوجي السريع، وإعادة تنظيم عميق للأنظمة الاقتصادية، حيث أصبحت المنظمات تولي اهتماما كبيرا بتطوير الكفاءات كونها تُعد مصدرا لبقائها؛

ويُعد التكوين أهم النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، وهو الوسيلة التي تهيئ الفرد لأداء مهامه بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة مهمة للمنظمة، حيث يُعتبر التكوين عملية مستمرة تتطلب من الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته على مدى حياته العملية، وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر، وهذا ما يؤكد على أن الفرد يجب أن يكون مطلعاً على كل جديد مدركاً لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير؛

ومنه يمكن القول أن مفهوم التكوين يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة؛

ويُعتبر التعلم الحجر الزاوية في عملية التكوين، وحتى يحقق التعلم ما يبتغى منه لا بد من قيامه على أركان أساسية تتمثل فيما يلي:¹

- تعليم الكفاءات نظام التفكير، أي التعلم كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح، ليصل إلى استنتاجات حولها؛
- تعليم الكفاءات كيفية استخدام قدراتها في عملية الإبداع، وكذا النموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتها وتصوراتها للتنبؤ بالشكل الصحيح؛
- تعليم الكفاءات الرؤية المشتركة للأمور، وكيفية العمل ضمن فرق العمل عن طريق التفكير مع الآخرين، الاتصال بهم، التعاون معهم... الخ؛
- تعليم الكفاءات كيفية فهم الأشياء الجديدة، إدراك محتواها، عدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها بل العمل على تحديها، ويكون التعامل مع هذه المواقف حسب الظروف المحيطة؛
- تعليم الكفاءات كل ما هو جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجالات أعمالهم؛

¹ عمر وصفي عقيلي، « مرجع سبق ذكره »، ص، ص 448-449.

- أن تكون هذه الكفاءات مهياً نفسياً ومعنوياً، ولديها الاستعداد والقابلية لتعلم الأشياء الجديدة والحديثة، كما يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي أن لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعمّل أن ينقلها ويطبّقها في الواقع؛
 - يتوجب نجاح برامج التعلّم توفير المنظمة للدعم المادي والمعنوي، وكذا تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلّمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلّموه؛
- ويمكن النظر إلى الدور الذي يلعبه التكوين في عملية تطوير الكفاءات من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها¹ و تتمثل في أهداف بيداغوجية و هي المعارف التي يكتسبها المتعلمون وتمثل مورداً مهماً لبناء كفاءة الأفراد، ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها أو تطوير الوعي، و أهداف الكفاءات التي تشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتعلمون من المزج وتجديد الموارد (المعارف، المهارات...) والتي اكتسبها من التكوين، وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط بالإضافة إلى أهداف التأثير و تتمثل في تأثيرات التكوين على أداء المنظمة، ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات مثل مؤشر الجودة، مؤشر نجاح المشروع... الخ؛
- ويتم وضع سياسات التكوين في المنظمات حسب وضعيتها، والأهداف التي ترغب الوصول إليها، وفي كل الحالات فإن هذه السياسات تهدف إلى زيادة الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية؛
- 2. العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات:** ترتبط عملية تطوير الكفاءات، بالقدرة على بناء الكفاءات الفردية من خلال جلب وإدماج الكفاءات ذات الجودة والأداء المتميز، وتطوير الخبرات (عن طريق التعلّم، التكوين الفردي والجماعي، تسيير المعرفة، تسيير الجودة... الخ)، بالإضافة إلى تسهيل ظهور القدرات والمهارات الجديدة، يمكن القول أن تفعيل تطوير الكفاءات يتطلب ما يلي:²
- **المساهمة التنظيمية:** تتمثل في فعالية أساليب تسيير وتطوير الكفاءات من طرف المنظمة، عن طريق نظام الانتفاع المشترك بالنتائج، أساليب المكافأة، أساليب الحيازة، وأساليب تطوير المسار الوظيفي، وهي من بين أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، إذًا المساهمة التنظيمية تتمثل في الاستغلال الفعال للكفاءات؛
 - **المساهمة الفردية:** ترتبط بإرادة وقدرة الأفراد في تطوير قدراتهم ومهاراتهم ذاتياً، وهذا نتيجة للشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي، ببذل الجهود لتحسين الأداء، فالفرد بمبادرته الخاصة يمكنه إثراء كفاءات المنظمة من خلال ما يملكه من تعليم، تكوين، وخبرة مهنية عالية القيمة، فمستوى

براق محمد، رايح بن الشاب، "مرجع سيق نكرة"، ص 246. ¹

سملاي يحضبة، "مرجع سيق نكرة"، ص 149. ²

الكفاءات في المنظمة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية للمنظمة، بل يحدد أيضا بالمساهمة الفردية للموارد البشرية.

الفرع 3: المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات:

يمكن إحصاء عدد من المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات في النقاط التالية:¹

- تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي، بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل، تركز على المعرفة، الخبرة، المهارة، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي فقط وقوة العمل، بل تعتمد أكثر على الموارد غير المادية، وهو ما يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد إستراتيجية للإنتاجية؛
- في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات، وكثير الغموض، أصبح لزاما على المنظمة لضمان الاستمرار والنجاح حياة القدرة على رد الفعل السريع، بالاعتماد على الكفاءات والمعارف؛
- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل، يحتاج المسيرين إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة؛
- تمكن سياسات تطوير الكفاءات وإدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات والمعارف، والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمنظمة، أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة.

المطلب الثاني: تقييم الكفاءات في المنظمة

يتم تقييم الكفاءات بعد اكتشافها و تطويرها و فقا لمجموعة من المقاربات بغية اكتشاف الفروقات يتم ذلك في مختلف المراحل أثناء ، قبل و بعد قيام الأفراد بمهامهم؛

الفرع 1: مقاربات تقييم الكفاءات: أهم المقاربات الخاصة بتقييم الكفاءات تتمثل في الآتي:²

1. **مقاربة المعارف:** حسب هذه المقاربة التقييم يكون من خلال المعارف النظرية، وهذا بإجراء مقارنة بين المعارف النظرية التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، إلا أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، والتي لا تُمثل سوى أحد مكونات الكفاءة؛
2. **مقاربة المهارات:** يقوم التقييم في هذه المقاربة على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات عملهم، وهي عكس المقاربة الأولى، لأنه حسب هذه المقاربة لا يمكن افتراض قدرات الأفراد مسبقا، حيث يجب ملاحظتها أثناء أداء الأفراد لعملهم لمعرفةها؛
3. **مقاربة السلوكيات:** تعتبر هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، بسبب اعتمادها على معايير اجتماعية، تستند على البعد السلوكي للفرد، فحسب هذه المقاربة أداء المنظمة مرتبط بالسلوكيات الفردية والجماعية المطورة، غير أنه من الصعب تقييم مساهمة الفرد إذا تم الفصل بين معارفه العملية والسلوكية، كونه يُمثل توليفة من مجموعة من الموارد؛

ثابتي الحبيب، "مرجع سبق ذكره"، ص، ص276-277. ¹

² Valérie Marbach, "évaluer et rémunérer les compétences", édition d'organisation, Paris, pp20- 23.

4. **مقاربة القدرات:** وفقا لهذه المقاربة يتم إخضاع المرشحات لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم، كما يتم إخضاعهم إلى تمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لها هؤلاء الأفراد، حيث تساعد هذه المقاربة على إعطاء مؤشرات مهمة في التوظيف وتسيير المهن، وتجدر الإشارة إلى أن مدة المعاينة تكون طويلة؛

من خلال ما سبق يمكن استنتاج عدة وضعيات لتقييم الكفاءات ، حيث يمكن تقييم الأفراد أثناء قيامهم بمهامهم وهذا عن طريق التقييم على أساس المعارف النظرية التي يمتلكها الأفراد، وعلى أساسه يتم توجيه كل فرد إلى عمل معين حسب الكفاءات التي يمتلكها و التقييم على أساس مهارات الأفراد حيث لا بد أن تكون هناك مرافقة، حتى يتمكن المسؤولون من تقييم دوري لهذه الكفاءات و كذلك التقييم على أساس سلوك الأفراد أثناء أدائهم للمهام الموكلة له و يمكن تقييم الأفراد قبل التحاقهم بمناصبهم حيث يتم إخضاع الأفراد إلى اختبارات للحكم على قدراتهم للحصول على المنصب قبل التحاقهم به؛

وهناك العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية مُعتمَدة لهذه الكفاءات، ومن هذه الأدوات نجد المقابلة، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات، وكذا إخضاع الأفراد لمجموعة من الاختبارات والفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف محددة... الخ.

الفرع 2: أنواع التقييم

تعتمد المنظمات مجموعة من أنواع التقييم ، أما الأنواع الرئيسية لتقييم الموارد البشرية والتي يمكن تمييزها هي كالتالي:

1. **تقييم الأداء:** وهو يشير إلى النتائج المحصلة أو المحصل عليها من طرف الفرد مقابل الأهداف التي تم تحديدها سابقا. " هذا ما يعني أن تقييم الأداء يهتم بتحليل الأهداف المحققة من طرف الفرد في عمله وليس على حساب كفاءاته الفردية، ولهذا السبب فان هذا النوع من التقييم يعتبر الأكثر استعمالا والأبسط مع الأنواع أو الأصناف الأخرى للتقييم. في إطار تقييم الأداء فانه من المهم الأخذ بعين الاعتبار البعد الجماعي. غير أن الأخذ بعين الاعتبار فقط الأداء الجماعي، يمكن أن يولد عند الأفراد نوعا من المسؤولية في انجاز النشاطات داخل مجموعة العمل؛ والعكس بالتركيز فقط على الأداء الفردي يمكن أن يقود إلى ظهور منافسة شرسة بين الأفراد، هذه الوضعية يمكن أن تؤثر بشكل سلبي على الأداء العام للمجموعة، الذي يتطلب أكثر تعاونا واتصال بين الأفراد؛ في الواقع فان تقييم الأداء هو وسيلة فعالة من أجل الحصول على أجوبة لها صلة مع مختلف الاحتياجات الملامسة من طرف المؤسسة التي يمكن أن نلخصها كالآتي¹:

– **الاحتياجات الاقتصادية:** متطلبات الزبائن، المنافسة، والتطور التكنولوجي الذي يشجع المنظمات على ضمان أحسن نوعية للمواد الملموسة أو الغير ملموسة المعروضة للمستهلكين؛.

¹ JM.PERETTI, « *Ressources humaines et gestion des personnes* », 4^{ème} édition, Ed Vuibert, Paris 2002. P 96

- الاحتياجات التنظيمية: التقييم يمكن من الحصول على أحسن حكم حول درجة تكيف كل عامل مع مهامه المعهودة إليه؛ كذلك حول نوعية البيانات التنظيمية الموضوعة في المنظمة؛
- الاحتياجات البشرية: التقييم يساهم على تحفيز عدة أفراد مع التركيز على قياس فعاليتهم وتطورهم في العمل؛

2. تقييم الكفاءات: يركز على تقدير الكفاءات التي يمتلكها فرد أو عدة أفراد¹، فالتقييم هو تحديد التوافق و التساوي ما بين الأداء و الأهداف، ويقصد به أيضا إعطاء حكم مسبق انطلاقا من انجاز قياسات و تحاليل حول فعالية الأعمال²؛

كما يمكن القول أن التقييم هو يعتبر كمسار مستمر يندمج في نظام التعلم الذي يخص العامل و المكون من أجل المساعدة على تخزين و حفظ طريقة العمل³ بعبارة أخرى فإنه يركز بشكل رئيسي على معرفة مرتبطة بالنشاط المنجز، خبرة أو مهارات تثبت لحكم المهني لنشاط منجز، معرفة تسيير الاستعدادات الضرورية لشغل منصب من حيث السلوك والمهارات⁴ وبالتالي فإن الأهداف المتابعة هي تماما العكس مقارنة مع تلك الخاصة بتقييم الأداء التي يركز على تقييم النتائج لفرد أو مجموعة عمل. فمسؤولية تقييم الكفاءات تعود وبشكل كبير إلى المسيرين المقربين، بسبب قدراتهم على ملاحظة الكفاءات المطبقة فعلا من طرف الأفراد وبشكل يومي، أثناء التقييم فإن المسير القريب يقوم بتحديد عند المقيم الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح، الكفاءات المطلوبة والتي لا يحوزها و الكفاءات التي يحوزها ولكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله؛

هذا ما يعني أن هذا النوع من التقييم يسمح للمنظمة بضمان أحسن ملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل والمطلوبة من طرف رب العمل وأحسن تعريف لاحتياجات التكوين و كذلك الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو ارتقاء الفرد أو العامل؛

3. تقييم قدرات الأفراد على اكتساب مهارات جديدة (Potentiel)

هي القدرة المحتملة للأفراد على اكتساب مهارات جديدة، والتي تسمح له بشغل منصب عمل جديد . وبالتالي فإن تقييم قدرات الأفراد على اكتساب مهارات جديدة لم تعد مهمة في تقييم الفرد في منصب عمله الحالي ولكن تنبؤ بقدرتها على النجاح أولا في منصب عمل آخر أكثر مسؤولية، هذا النوع من التقييم مخصص في أغلب الأحيان للإطارات، وهو جد مهم من أجل اتخاذ قرارات التوظيف والترقية؛

وتجدر الإشارة إلى أنه من الضروري أيضا ترسيم حدود ميدان التقييم، لأن الفرد يمكنه تقديم قدرة على التعلم بشكل جيد في وظيفة إدارية بدون أن يمتلكها في ميادين أخرى (الإلكترونيك، الميكانيك....).

¹ C.BATAL, "*La gestion des ressources humaines dans le secteur public*", Tome2, Edition Organisation, Paris , 1997, P 99

² Ardouin thierry, "*Ingénierie de Formation pour l'entreprise*", Ed Dunod, Paris, 2003, P 184.

³ Emanuel Carré. Alain Labruffe, "*Guide de Nouveau Formateur (Talent te Pratique)*" édition AFNOR, 2006, P 12

⁴ T.BOUSSEFEL, « *Système d'évaluation des ressources humaines : le cas de Sonelgaz* ».les cadres de l'industrie (position, rôles, trajectoires, représentations).N°2.Ed C.R.N.S.C Oran 2001. P 31

هذا الاختلاف في اكتساب المهارات هو بسبب خاصة طبيعة قدرة الفرد المشيدة حول استعداداته الإدراكية، وملامح شخصيته؛

يجب الإشارة أيضا أنه بالعكس فيما يخص الكفاءات التي هي جد متغيرة (الفرد يمكنه إضاعة أو تضييع كفاءات واكتساب أخرى جديدة)، الكفاءات الإدراكية وملامح الشخصية المقدمة يمكن أن تتغير.

الفرع 3: متطلبات و أخطاء التقييم

1. **أخطاء التقييم:** إنه من المهم من جهة المقيم الأخذ بالاحتياطات الضرورية من أجل عدم ارتكاب عدة أخطاء مثل أثر الهالة، التحيزات، إسقاط، التباين والوهج؛

1.1 **أثر الهالة:** هذا الأثر قديم لأنه تم أخذه بعين الاعتبار منذ مدة طويلة في كتيبات التقييم ويتعلق بإعطاء حكم واحد فقط، إما ايجابي أو سلبي حول المقيم، آخرون يرون أن هذا الحكم مرتبط بأهلية نوعية واحدة أو بخطأ كبير واحد والتي يمكن أن يقوم بها المقيم، سوف يقوم بالتعاطي والنظر في كل الأبعاد الأخرى، حسب هذا الحكم للقدرات أو النقص أو الخلل الحقيقي، من أجل فهم وإدراك هذا الأثر بشكل جيد سوف نقوم بإعطاء المثال التالي لشخصين، أن الأولى تم الحكم عليها بأنها جد ذكية، أما الثانية فتتعرض إلى صعوبات علاقاتية؛ في الحالة الأولى فان الفرد سوف يقيم بشكل منهجي و بشكل ايجابي في جميع الأبعاد (الكفاءات، التحيزات....) والعكس في الحالة الثانية فان الفرد سوف ينظر إليها بالضرورة كشخص محدود في جميع الجوانب التي سوف يقيم فيها الفرد؛

1.2 **الأحكام المسبقة:** هي مجموعة من الأحكام التي يمكن للمقيم عرضها في تفكيره المنطقي، هذه الأحكام المسبقة ليس لها أي أساس علمي وبالتالي لا تتشابه مع الواقع و هذه بعض الأمثلة التالية:

- النساء لا يمكنهم النجاح في وظائف ذات مسؤولية كبيرة؛
- الأفراد الذين لهم مصافحة بشكل هزيل ليسوا ديناميين في عملهم؛
- الأفراد الذين تخرجوا من معهد معين هم دائما الأحسن؛

1.3 **الإسقاط:** وهو يضم حالتين: الأولى تتمثل في إسقاط نفسه على التقييم مع القول مثلا أنه هذا الفرد يملك المؤهلات التي تتشابه بشكل كبير بالأهليات ما دام أنني أملك سنه أما الثانية تقوم بإسقاط شخص آخر مكان المقيم مع القول مثلا الجانب المادي من هذا الشخص يذكرني بالشخص الذي لم أسمع به من قبل؛

1.4 **أثر التناقض:** وهو يعني مقارنة المقيم مع مساعدين آخرين في الوقت الذي يتجاهل فيه معايير النتائج المرتبطة بعمله، نأخذ مثلا فردين لهم أداء متطابق يعني أن كلاهما يحصل على نفس النتائج، الاختلاف بين الفردين هو أن الأول محاط بناس رائعين في حين أن زملاء الثاني هم من الفقراء أو الضعفاء، وبالتالي هذا يثبت أن احتمال تقييم الثانية (الحالة) أكثر ايجابية من الأولى؛

1.4 **الانبهار أو الإعجاب الشديد:** في مقابلة التقييم، المقيم يمكن أن يلتقي كلية بأشخاص متفحين بمعنى لهم قدرة كبيرة على التعبير، ولكن المقيم يمكن له أن يخطئ في الحكم على شخصين لهم

نفس مستوى الكفاءة مع مساعدة الشخص المنفتح و إضرار أشخاص آخرين خجولين الذين يعبرون بأقل سهولة؛

2. **متطلبات التقييم:**التقييم الجيد يستلزم توفر شرط أو عدة شروط مثل كفاءة المقيم و قوة التقييم و إرادته:

2. **1. كفاءة المقيم:**من أجل نجاح التقييم فانه من المهم من جهة المقيم امتلاك و بشكل كاف المعرفة والمهارات المتعلقة بالأسس وطرق التقييم، علاوة على ذلك يجب أن يكون كفاء في حقل نشاط أشخاص مختلفين سوف يتم تقييمهم، هذا ما يشير إلى أن تقييم الكفاءات يتطلب بالضرورة التحكم فيها من طرف المقيم ، لهذا السبب تقييم الكفاءات أو الأداء لا يمكن أن تجري بشكل صحيح بواسطة مسئول تدريجي بعيد عن الأشخاص المقيمين ، في القاعدة العامة فقط الإطار القريب من العامل الذي يملك الكفاءات الضرورية يمكن أن ينجز هذا النوع من التقييم مع فعالية أو بشكل فعال؛

2. **2. قوة وإرادة التقييم:**علاوة على المتطلبات السابقة، المقيم الجيد يجب أن يملك الرغبة أو الإرادة أو الشجاعة لتقييم الآخرين، ويجب أن يكون قادرا على تقدير الأشخاص ايجابيا أو سلبيا حول كفاءاتهم وأدائهم، وأيضا حول مميزات أخرى، في الواقع الكفاءة والرغبة في التقييم لا تكفي لإنجاز تقييمات حكيمة فيجب أيضا أن ينفذ الجهاز بنوعية جيدة؛

المطلب الثالث: الطرق المستعملة لتقييم الكفاءات في المنظمة

تعتمد المنظمات مجموعة من الطرق لتقييم الكفاءات البشرية من ضمنها طريقة مقابلة التقييم و طريقة مركز التقييم و طريقة حلقة الرجوع العكسي 360° و التي سنتطرق إليها بالتفصيل في ما يلي:

الفرع 1: طريقة مقابلة التقييم

مقابلة التقييم هي فرصة متاحة للتعبير بكل حرية ممكنة و القيام بإعداد حصيلة سنة من العمل بين المقيم و المقيم، و تتعلق أيضا بالتطرق إلى للأسئلة المتعلقة بالوظيفة، التوجيه و المسار المهني¹، مقابلة التقييم هي فرصة أحسن للمعاونين و المساعدين، طريقة رؤيتهم ، نقاط قوتهم أو صلابتهم، و هي كذلك فرصة من أجل معرفة جيدة لطريقة عملهم وأهدافهم² ؛

وضعية التقييم تشمل في غالب الأحيان لقاء سنوي بين المرؤوس و مسؤوله و أثناء المقابلة كلا الطرفين يتبادلان على المهام،النتائج،الكفاءات و على كل الإجراءات التي يمكن توفيرها من أجل أكثر فاعلية³؛

ابتداء من هذه التعريفات و انطلاقا من هذه المفاهيم، نستخلص أن مقابلة التقييم أو التقدير هي فترة اتصال جد مهمة للمنظمة، حيث تسمح لها بمعرفة أحسن لمستخدميها و فهم طريقة عملهم و هي تنشأ أيضا من أجل المقيم و المقيم فرصة من أجل التطرق أو معالجة الأسئلة المرتبطة بالتكوين، الترقية

¹ Jacques, TBOUL. « *L'entretien d'évaluation .(comment s'y comporter, comment le mener)* ». 2ème édition, Ed Dunod,Paris,2003.P 4.

² J.PIVETEAU. « *L'entretien d'appréciation du personnel (pour des relations de travail plus justes et plus efficaces)* », Ed Insp Consulting, Paris, 2000, P 22

³ A.GUITTET, « *L'entretien (techniques et pratiques)* »,6émé édition ; Ed Armand colin,Belgique,2003, P113

والحركية، هذه المقابلة التي تجمع العمال مع إطاراتهم المباشرة هي تعتبر كفترة ملائمة للتبادل و التفاعل بين العامل و مرؤوسه و التي تركز على العامل، أدائه و مشاركاته في الحياة و في تحقيق أهداف المؤسسة¹. إن عملية التقييم الجيدة تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها المتعلقة بالتنوع و الجودة، و كذلك بتوفير الاحتياجات الضرورية التي تساعد على ذلك² ؛

1. **مميزات وفوائد مقابلة التقييم:** لمقابلة التقييم فوائد سواء على مستوى المنظمة أو للأفراد الذين يجتازون هذه المقابلة

1.1. **مميزات و فوائد خاصة بالمنظمة:** و تتمثل في :

- تحسين فعالية الأفراد بواسطة انحراف الفعالية؛
- الرجوع إلى مصدر بعض المعلومات حول عمل المصالح؛
- الزيادة أو تحفيز الأفراد في أثناء القيام أو تحقيق النشاطات و الأعمال؛
- تحديد احتياجات التكوين و إدارة أحسن للعمل أو الحركة الداخلية للأفراد بواسطة تقييم النتائج، الكفاءات و الجهود والإمكانيات.

1.2. **المميزات و الفوائد بالنسبة للأشخاص المقيمين، التقييم هو فرصة ل :**

- أخذ فكرة حول ما يعتقد مدربه عنه؛
- معرفة أحسن للمنظمة، مسؤوله، و الأهداف التي تم تحددتها؛
- التعبير بكل حرية حول عمله، أي حول النتائج المحصلة، العوائق التي تصادفه، و كذلك حول التصور الوظيفي للعمل أو الحرفة داخل المنظمة؛

2. **شروط نجاح مقابلة التقييم:** لنجاح عملية التقييم يجب توفر بعض الشروط و هي:

2.1. **تحضير المقابلة:** إن نجاح المقابلة السنوية للتقييم يستلزم تحضير جيد من طرف المسؤولين المباشرين و مساعديهم³ و الفائدة من هذا التحضير هو السماح لكلا الطرفين المقيم و المقيم لأخذ وقت كافي من أجل القدرة على تحليل: النتائج المترتبة عن الأعمال أو التمارين المنجزة ، نقاط القوة ونقاط الضعف، التصرفات و السلوكيات الإيجابية و السلبية و أسباب النجاح و أسباب الفشل؛

2.1.1. **تحضير المسؤول:** من جهته المسؤول ملزم ب:

- تثبيت موعد مع مجموعة مساعديه 15 يوما قبل موعد بداية المقابلة ؛
- تحديد الوقت الكافي للقيام بالمقابلة حسب اهتمامات الوظائف و المسؤوليات؛
- تحضير الوسائل والعتاد المتوفر و أخذ كل الترتيبات لتجنب الإزعاجات خلال التقييم مثل المكالمات الهاتفية، المواعيد... إلخ؛

¹ Déjoux Cécile. Anne Dietrich, " *Management par les Compétences*", ed DAREIOS, 2005, 2006, P 125.

² Alain Labruffe, " *Management des compétences*", Ed AFNOR, 2003, P 31.

³ Annick COHEN. « *Tout la fonction Ressources humaines (savoir, savoir-faire, savoir-etre)* ». Ed Dunod Paris 2006.P 226

- القيام بالمقابلة في مكتب خاص، لأن هذا النوع من التقييم هو نظام مهني جد دقيق؛
 - إعادة وضع مستند ملخص حول رسالة الأهداف، المسؤوليات الرئيسية للوظيفة، و معايير التقييم للمساعدين. و بالتالي كل فرد له إمكانية مقارنة ماذا يمكنه تحقيقه مع الأهداف و مع معايير التقييم الثابتة في بداية السنة؛
 - تجهيز معرفة جيدة حول نتائج هؤلاء المساعدين، العوائق التي قد تصادفهم و النتائج المسجلة أو المخزنة بفضل المتابعة المستمرة خلال السن؛
 - بناء أحكامهم بناء على أفعال و ليس على الأحاسيس و التصورات، لأن المقصود منها هو تقييمًا لنتائج و سلوكيات الأفراد داخل الوظيفة المعطاة، تهيئة قدرة الاستماع، الإدراك و الحوار، كذلك روح النقد و التحليل.
- 2.1.2. تحضير المساعدین:** كل مساعد ملزم أيضا بالتحضير للمقابلة على الأقل 15 يوما من قبل في إطار هدف ضمان تحضير جيد و فعال للمقيّم ملزم ب:
- استرجاع رسالة الأهداف و معايير التقييم لأجل تحديد نجاحها و فشلها، و النتائج غير المحققة في النهاية؛
 - الإجابة عن الأسئلة التالية¹: كيف أحصل على هذه النتائج؟ هل وصلت لوحدي؟ هل أفقدت الموارد و المعلومات المهمة من أجل الوصول إلى أهدافي؟
 - البحث عن الأسباب الحقيقية لفشله بدون الاستنجاد بتبريرات مدافعة، لأن هذا السلوك سوف يضعه في موقف غير ملائم مع المقيم؛
 - الأخذ بعين الاعتبار تقرير القدرة الذي بواسطته تنشأ مقابلة التقييم، أي أن المقيم يجب عليه أن يتجنب كل سلوك عدواني نحو المقيم أثناء التحجج أو الدفاع عن فشله.
- 2.2. استعمال دليل أو مرشد:** هذا الدليل ينشأ مرجع مهم بالنسبة للمقيّم، حيث يسمح له بتذكر و استعادة الأهداف الرئيسية للمقابلة الملخصة كالآتي:
- تصور الطريقة التي يمكن للمقيّم أن يأخذ بها وظيفته؛
 - القيام بإشراك المساعدین على إعطاء حكمه الخاص لكي يصبح التقييم عنصرا مهما لتطوره الشخصي أو الخاص؛
 - البحث عن الموارد الفعالة والإجراءات الصحيحة التي ينبغي توفيرها للمساعد؛
 - تقديم حوار حول المستقبل المهني للمساعد الذي يسمح له بالتموقع الجيد داخل المنظمة، بعبارة أخرى معرفة هل يحوز و يمتلك أولا القدرات الضرورية التي تسمح له بتحقيق آمال مستقبله المهني داخل المنظمة؛

¹ A.LEGONIDEC, « Réussir L'entretien d'évaluation : bien préparer son entretien d'évaluation », journal du management,2005,(<http://management.journaldunet.com/dossier/041159eval/index.shtml>) le 19/03/2013 à 22 :50

- الإنصات والاستماع مع مساعده حول تحديد الأعمال المشتركة لاسيما تلك المتعلقة بتثبيت و ترسيخ الأهداف الجديدة من أجل التطبيق الموالي؛
 - التعاون مع المساعد على تركيب النتائج المحصلة من المقابلة في وثيقة شاملة.
3. مراحل مقابلة التقييم : يمكن تلخيص مراحل مقابلة التقييم في الجدول التالي :

الجدول رقم(05) :مراحل مقابلة التقييم

| 2. المراحل | 3. الطريقة |
|---|---|
| 4. تحضير المقابلة | <ul style="list-style-type: none"> - أخذ موعد أسبوع سلفا - إعلان أهداف التقييم - جمع الوثائق الضرورية - توفير مكان مناسب |
| 5. الاستقبال | <ul style="list-style-type: none"> - استقبال شخصي - توضيح هدف الاستقبال - التحقق من موافقة الشخص المقيّم |
| 6. جدول النشاطات | <ul style="list-style-type: none"> - ذكر الأهداف - وضع علامة على كل العوامل التي تؤثر على النتائج (المناجمنت, الموارد...إلخ) |
| 7. تحليل الانحرافات بين النتائج و الأهداف | <ul style="list-style-type: none"> - تقييم النتائج و تحقيق مختلف الأهداف - تقييم الانحرافات و والاستماع لكلا الطرفين - تقييم الأسباب المختلفة لهذه الانحرافات و الحلول الخاصة بكل واحد |
| 8. تحليل التمكن من النشاطات | <ul style="list-style-type: none"> - تقييم إتقان المهارات الضرورية في الوظيفة تبعا لمستوى الكفاءة المهنية المتوقعة - توضيح نقاط القوة - التخلص من محاور التحسين و الرقي(التكوين الخاص) |
| 9. التفاوض حول الأهداف و الموارد | <ul style="list-style-type: none"> - النظر في التطورات و تحضير المستقبل - تحديد الموارد ,و مناقشة الأهداف من أجل السنة N+1 (تحديد الآجال, المتابعة) والاستماع إلى توقعات التابعين |
| 10. تلخيص المقابلة | <ul style="list-style-type: none"> - جمع المعلومات المهمة للقاء - المصادقة و قبول الملخص |

| | |
|--------------------------|--|
| 11. ضمان متابعة المقابلة | 12. تحديد النقاط المساعدة و الدقيقة التي تسمح بضمن متابعة جيدة |
| | 13. للمقابلة |

المصدر: André GUITTETE, "*L'entretien(techniques et pratiques)*", Ed Armand colin, 6émé : édition Belgique,2003, P122

الفرع 2: طريقة مركز التقييم Assessment centers

مركز التقييم يركز على وضع و إنشاء تمارين محاكاة من أجل ملاحظة و مراقبة السلوكات التي تلازم اللقاءات مثل :اتخاذ القرار، التحليل الاستراتيجي، وفهم وإدراك الرهانات التنظيمية، والتوكيل والمفاوضات¹ ، فمركز التقييم هو طريقة مخصصة لاختيار المسيرين أو المدراء مرتكزة على تقييم كفاءات شخص على سلوكيات عدم الامتثال المحددة² ؛

إن مبدأ مركز التقييم يركز على وضع المترشح في حالات مهنية مقارنة أو قريبة من تلك التي تخص عمله في المستقبل؛ إن سلوكات المترشح تلاحظ من خلال مجموع توفيقات العمل التصورية أو المحاكية، اختبارات (نفسية-تقنية) ومقابلة معمقة، ذلك يسمح للمقيم بتحصيل نقاط القوة ونقاط الضعف عند المقيم وتحديد توافقه أو تطابقه أو ملائمته مع المنصب المراد شغله؛ وعن خصائصه يمكن إيجازها كما يلي:

- استعمال عدة تقنيات للتقييم ذات طبيعة مختلفة؛
- استخدام مقيمين مختلفين؛
- استعمال تقييم الإعادة بين المقيّم و المقيّم؛

إن وضعية التقييم التي تندمج عناصرها المختلفة لا يمكن أن نعتبرها مركزا للتقييم و لذلك فإن مركز التقييم هو طريقة مختلفة مقارنة مع الطرق الأخرى وذلك لما يقول الكاتبان **Smith et Al** : "الخاصية الأساسية التي تميز مراكز التقييم عن الإجراءات الأخرى هي استناده إلى حقيقة أنها تقوم على استعمال عدة تقنيات و عدة مقيّمين الذين يقومون بتقييم الكفاءات والخصائص الشخصية للأشخاص الذين يحضرون في هذه المراكز"؛

بالرغم من أن الاسم مركز التقييم إلا أنه ليس بمكان، و لكنه طريقة أو عملية صممت لتقييم المهارات أو الإمكانيات بطريقة شاملة و صارمة؛ فمركز التقييم المصمم بشكل مناسب يشمل تقييم جميع المشتركين بواسطة فريق من المشرفين المتكويين و يشارك المترشحون بجزء من التدريبات أو الفعاليات التي صممت

¹ Lou Van Beirendonk ,*op cit* ;pp80-90-

² A.DENISI et R.GRIFFIN, « *Human Resource Management* », Ed Houghton Mifflin, Company, EtasUnis, 2001, P :125

خصيصا لهم وهذه ربما تشمل اختبارات القوة العقلية أو المقابلات و لكنها على العموم تركز على تمارين المحاكاة التي صممت لتشابه حالات العمل الحرجة بقدر الإمكان¹؛

في البداية مركز التقييم كان يستعمل فقط من أجل التوظيف واكتشاف الجهود والطاقات الكامنة للشباب الحامل للشهادات ولكن اليوم يشتمل على دعامة جد مهمة للمنظمات لما يسهله لها من اتخاذ عدة أنواع من القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية؛

فاستعمال مراكز التقييم في التوظيف يسمح للمنظمات بتحصيل المعلومات الملائمة والمعقدة حول كل المترشحين الحاضرين للتمكن من الحصول على منصب عمل، وهو يستعمل خاصة عندما يكون عدد المترشحين مرتفعا في سوق العمل أو عندما يكون من الصعب التمييز " مثلا عندما يكونون متخرجين من نفس الجامعة أو قاموا بنفس التكوين "...في المقابل فهو قليل الاستعمال لما يكون سوق العمل لا يحتوي على عدد كبير من المترشحين مع الصعوبة التي يلقاها المترشحين في تلبية حاجات المنظمة، و يستعمل كذلك في حركية الأفراد؛

حيث يعتبر مركز التقييم طريقة جد فعالة لتقييم درجة نجاح الشخص في وظيفة جديدة بمسؤولية عالية والتي لم يحصل عليها من قبل، من جهة أخرى فهي تسمح للمنظمات بمعرفة هل المترشح يملك الكفاءات اللازمة أم لا حسب متطلبات المنصب؛ و من أجل اكتشاف الطاقات الكامنة العالية و كذلك لتعريف احتياجات التكوين فمركز التقييم يقدم أيضا طريقة ملائمة لتحديد احتياجات الأفراد أثناء التكوين؛

1. فكرة مركز التقييم: كل منظمة تتصور مركزها التقييمي الخاص في عمل الأهداف المتبعة ولهذا السبب الوسائل المستعملة من طرف كل مركز تقييم يجب أن تكون مكيفة مع الكفاءات المطلوبة من طرف المنصب المعروض (تمرين، محاكاة مع الزبون، تمرين تحليل ملف...)، عموما فان مركز التقييم يسير حسب مرحلتين أساسيتين:

1.1. تعريف الكفاءات المقيمة عند المترشحين: إن نجاح أو فشل مركز التقييم يعود بشكل كبير إلى تعريف جيد للكفاءات اللازمة و الضرورية لمنصب العمل؛

1.1.1. قواعد تعريف الكفاءات: إن تعريف كل كفاءات يستوجب أو يتضمن اسم و عدة معايير التي تسمح للمقيمين بمعرفة جيدة لمعنى و حدود كفاءة ملاحظة عند مترشح معين، فعدد الكفاءات المقيمة عند مركز التقييم يجب أن تكون متوسطة أي لا قليلة ولا يجب أن تكون كبيرة ومع ذلك سوف تصبح صعبة التقدير أو التقييم من يوم إلى عدة أيام من التمارين و يجب أن تكون الكفاءات المعرفة يجب أن يكون لها تناسق جيد بينها (داخلي) أي لا يجب الجمع بين نوعين متقاربين من الكفاءة في مركز تقييم، الكفاءة الأكثر تكرارا في التقييم أو التي غالبا ما تقيم هي كالتالي:

- معرفة التفاوض، الاستدلال، الاستنتاج؛

¹ مارجريريت ديبول ايلز، "تقييم مهارات الإدارة" مرشد للكفاءة و أساليب التقييم". معهد الادارة العامة. الرياض، 2002، ص 185؛

- معرفة التواصل مع الآخرين؛
 - معرفة تحقيق وقيادة المشاريع؛
 - معرفة التوقع، التخطيط والتنظيم؛
 - معرفة التحليل، أخذ القرارات والتكيف مع التغيرات؛
- لهذا السبب فان مركز التقييم هو الأكثر استعمالا في الغالب من أجل اكتشاف عدة أنواع من الكفاءات عند المترشح مثل التقارير العلاقاتية، القيادة، قدرة اتخاذ القرارات، روح الجماعة، قدرة التحليل والتركيب ؛ عند تعريف الكفاءات في مركز التقييم فإنها تقوم بتقديم عدة عناصر أخرى والتي ليست دقيقة ولكن فيما يخص وجودها أو توفرها فهي مستحبة مثل التحفيز ودرجة مشاركة المترشح في عمله؛
- 1.1.2. طرق تعريف أو تحديد الكفاءات:** في إطار تحديد الكفاءات المرتبطة بنجاح شخص معين في منصب عمله يمكن استعمال عدة طرق مختلفة¹ منها:
- **طريقة تحليل مناصب العمل :** والتي تركز على وصف الطريقة التي يعمل بها منصب العمل في العادة ولهذا يجب استعمال الملاحظات واستجواب الأفراد الذين يشغلون مناصب مشابهة؛
 - **طريقة الحوادث الحرجة :** والتي تركز على طرح الأسئلة على الأشخاص الذين يعرفون جيدا الأعمال المرتبطة أو المتعلقة بالمنصب المراد شغله مع مطالبتهم بنقل الحوادث الحقيقية المعاشة فالتحليل الجيد يسمح بالحصول على معلومات متعلقة بأحسن السلوكات التي تضمن أحسن أداء في منصب عمله؛
 - **المقابلات المنظمة :** في حالة ما إذا توسعت أسئلة مركز التقييم لعدة مناصب أخرى فإنه من المهم استعمال المقابلات المنظمة؛
- 1.2. اختيار التمارين:** إن مركز التقييم يركز بشكل أساسي على استعمال مجموعة تمارين للمحاكاة التي تسمح بملاحظة سلوكات المترشحين في حالات مهنية قريبة من تلك الخاصة بالمنصب المنشود؛ هذه التمارين يجب أن تكون كاملة بواسطة استعمال مجموعة من التقنيات (الاختبارات، المقابلات...) من أجل إرجاع أو جعل الطريقة أكثر فعالية؛
- 1.1.2. تمارين وضع في الحالة أو التمارين المحاكية (mise en situation):** هناك العديد من تمارين المحاكاة من بينها :
- **تمارين الجماعة:** يقصد به ضم مجموعة من المترشحين والذين لا يعرفون شيئا في البداية في مجموعة، مع مطالبتهم بانجاز عمل في خلال زمن محدد، وعمل محدد، أو المناقشة جماعيا حول مشكل معين من أجل اتخاذ قرار مشترك ولهذا السبب فإن سلوكات كل مترشح سوف يقيّم ب 2 أو 3

¹ Claude LEVY LEBOYER., « *Evaluation du personnel (objectifs et méthodes)* ». 4^{ème} édition Ed Organisation. Paris 2004,p111.

ملاحظين الذين يقيمون السلوكيات من خلال 3 جوانب: تسهيل عمل المجموعة، الألفة أو حسن الاختلاط مع الناس، تمرين السلطة وبالتالي هذا النوع من التمارين يسمح لنا بامتلاك معلومات حول نمط سلوك كل مترشح داخل المجموعة، مشاركته في النتائج أو نشاط ومدح المجموعة، قدرات الإقناع لديه وتأثيرات أفكاره . بعبارة أخرى، مجابهة المترشحين المقيمين داخل المجموعة تسمح بالإدراك الجيد للظواهر التي لا يمكن ملاحظتها إلا بواسطة عمل جماعي مثل القيادة وروح المجموعة؛

- **تمرين In Basket أو يسمى أيضا In tray أو تمرين السلة:** وهو النوع الأكثر استعمالا في مراكز التقييم ويرتكز على إرسال معلومات خطية عن المترشحين (فاكس، بريد، البريد الإلكتروني...) حول شكل أو دراسة الحالة التي يجب حلها بشكل فردي، و من هنا جاءت تسمية نوع هذه الحالة **In basket** أو **In tray** والتي تعني اختبار السلة¹. إن المترشح مكلف بتنظيم هذه المعلومات، اتخاذ القرارات تحرير تقرير شامل، هذه البراهين تسمح لنا بمراقبة وفحص النوعيات الفردية أو جودة كل مترشح: قدرات التحليل والتركيب، التخطيط، التخطيط واتخاذ القرار. وتجدر الإشارة إلى أن إعداد الوثائق و وضعها في سلة البريد يجب أن يتم من طرف أشخاص مؤهلين لتحديد المهارات المطلوبة لهذا المنصب؛

- **تمرين الزبون الهائج الغاضب:** ويقصد بها عندما يستلم المترشح زيارة أو مكالمة هاتفية لزبون غاضب أو مستاء من منتج اشتره في هذه الحالة التصورية دور الزبون يكون بواسطة شريك و المترشح يسلك سيناريو خاص به ويعرف أيضا الوقت الذي حدث فيه؛

- **تمرين الاختبار الشفهي:** ويقصد بها الطلب من المشاركين تحرير رسالة مغلقة ولكن لطيفة وأدبية.

- **تمرين العرض التجاري:** وترتكز على الطلب من المترشحين تحضير إستراتيجية للمنظمة من أجل السنوات القادمة وتقديمها شفويا أمام مقيم أو مقيمين اثنين؛

- **تمرين القدرة على الاستعداد للاستماع:** وهو من أجل هدف قياس استعداد المترشح ودرجة الأخذ لعدة تفاصيل من قلم شاهده من قبل.

1.2.2. **اختبار الشخصية والاستعدادات:** التمارين الخاصة بالمحاكاة التي قمنا بتقديمها تسمح لنا فقط بملاحظة سلوكيات المترشحين بدون العودة لخصائصهم النوعية، لهذا السبب فانه من المهم القيام باستخدامه من أجل الحصول على أحسن معرفة حول الشخصية واستعداد الشخص المقيم؛

- **اختبارات الشخصية:** الشخصية عبارة عن بنية مبنية حول ثلاثة خصائص و هي الشمولية والتناسق والدوام² ، بواسطة الشمولية ندرك مجموع الخصائص التي تسمح بوصف الشخص وتعريفه من بين الآخرين مثل الخصائص البنيوية (القامة) ، الخصائص المعنوية مثل (الشرف أو الذكاء...الخ).

¹ Christien BALCCO. " *Les méthodes de l'évaluation en Ressources humaines ,la fin des marchands de certitude* "؛ 2éme édition, Ed Organisation. Paris 2002.p170.

² C.BATAL ,Op Cit .p152

التناسق يقوم على فكرة أن كل الخصائص التي نريد وصفها تكمل الأفراد الآخرين وتكون مجموعة منظمة من أجل العمل الجماعي بشكل جيد؛ هذا التناسق له وقت أين يولد قوانين للتنظيم والتي تكون في حركة دائمة . و رغم وفرة التعريفات الشخصية إلا أن الأغلبية تعتبر أن الشخصية ليست شيء آخر غير نتيجة التفاعل بين ثلاثة جوانب : فيزيولوجية، عاطفية، وإدراكية أو عقلية؛

تقدير الشخصية يتم في الغالب بواسطة استفتاء والذي يسمح بالحصول على وصف جيد حول ميزة الشخصية أو العناصر التعريفية للشخص منها: الديناميكية، الانطواء على الذات، الألفة أو حسن المعاشرة و مستوى مراقبة الذات اتجاه الحركة و الارتقاء...الخ

كل ميزة يمكن تقييمها بواسطة عدة أسئلة والتي يمكن للفرد الإجابة عنها بنعم أو لا أو صحيح أو خطأ وفي عدة حالات فان المقيم مجبر على الاختيار بين كل الحلول التي يخضع لها والتي تظهر له وجيهة. وفي عدة حالات الفرد يمكن له الرد بواسطة عدة طرق نعم ربما أو لا؛

- **اختبارات الاستعدادات الذهنية:** تسمح بتثمين وتقدير الاستعدادات التي يشمل عموماً ثلاثة أنواع و هي الاستعداد العام الذي يتدخل بطريقة منظمة في كل التمارين، و الاستعدادات الأساسية التي تخص ميادين مختلفة ولكن لا تزال كبيرة بما فيه الكفاية مثل الاستعداد الشفهي، العددي...الخ، و أخيراً الاستعدادات الخاصة التي تركز على ميدان خاص مثل: استعداد المرونة الشفهية أو الطلاقة اللفظية، استعدادات الفهم الشفهي...الخ؛

1. 3.2. المقابلات المبنية على الكفاءات: والمقصود بها هو الطلب من المترشح سرد التجارب المتصلة

بكفاءاته مثل وصف حالة أين اشتغل في مجموعة، المشاكل التي واجهته والطرق التي قام بحلها هذه الطريقة أو هذا النوع من المقابلة أطول من المقابلة التقليدية أو الكلاسيكية ولكن أكثر معلوماتية وتسمح بالتقدير الجيد للكفاءات المبحوث عنها؛

في نهاية مركز التقييم فإن المقيمين ملزمين بتحضير ملخص شامل حول النتائج المحصل عليها من طرف المترشحين في أثناء التمارين من أجل إعطاء تقدير نهائي حول مستوى الكفاءة لكل مترشح¹ فترة مهمة وأخيرة في مركز التقييم ترتكز على مقارنة التقييمات المنجزة على المترشح عن رأيه، ويرى هذا الأخير أن هدف هذا الحوار هو تصحيح والمصادقة على الملاحظات المنجزة على الشخص من جهة وإعادة اليقظة والوعي فيما يخص نقاط القوة والضعف من جهة أخرى؛

2. امتيازات وفوائد مركز التقييم: إن استعمال مركز التقييم ينعكس إيجاباً حول المنظمة من جهة، وعلى

معنويات العاملين من جهة أخرى؛

2. 1. بالنسبة للمنظمة: فان مركز التقييم يسمح ب:

¹ Christien BALCCO, Op Cit ,p171

- التزود بالمعلومات الصعبة التي يحصل عليها بواسطة الطرق التقليدية للتقييم مثل المقابلة، هذا ما يشير إلى أنه مقارنة مع المصادر الأخرى والكلاسيكية للمعلومات فإن مركز التقييم يضمن للمنظمة اختيار أحسن المترشحين الحاضرين من أجل شغل منصب عمل؛
- تزويد المنظمة بمعلومات موضوعية وغير ذاتية حول الكفاءات لكل الأفراد المقيمين لأن هذه الطريقة لجأت إلى العديد من المقيمين الذين لاحظوا سلوكيات المترشحين في أثناء عمليات المحاكاة المتعددة؛
- يؤدي إلى اتخاذ قرارات فعالة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، التنقل، واكتشاف الطاقة الكامنة،...)

2. بالنسبة للمقيّم: فإن مركز التقييم هو فرصة للعامل من أجل:

- معرفة أحسن أثناء التحصيل من جهة المقيمين للتفسيرات المهنية أو ردود الأفعال حول الكفاءات الخاصة؛
- عدم تقييمه مقارنة مع المرشحين الآخرين ولكن مقارنة مع الكفاءات المعرفية أولاً من طرف المنظمة حسب متطلبات المنصب المشغول؛

3. شروط نجاح مركز التقييم: إن نجاح مركز التقييم يحتاج إلى تحضير جيد من جانب المنظمة ومن جانب المترشحين؛

3. 1. تحضير المترشحين: النصائح اللازمة من أجل ضمان أحسن مشاركة المترشحين في مركز التقييم يمكن ترجمتها كما يلي:

- التصرف الطبيعي هو النصيحة الأساسية التي يجب الأخذ بها؛
- تجنب عدم التواصل لأن مركز التقييم هو في غالب الأحيان الأكبر إنهاكا أو المتعب؛
- تجنب التوتر لأن المترشحين غير مقيمين مقارنة مع الأشخاص الآخرين، ولكن حول كفاءات خاصة مثل: الإبداع، اتخاذ القرار، التكيف... الخ؛
- استغلال هذه الفرصة من أجل معرفة نقاط قوتهم و نقاط ضعفهم.

3. 2. تحضير المنظمة: بالنسبة للمنظمة فهي ملزمة ب:

- استخدام أخصائيين نفسانيين لديهم خبرة كافية من أجل مرافقة مركز التقييم، وهذا الأخصائي له مسؤولية استلام أو استقبال المترشحين وأن يقدم لهم الإجراءات، وصف الحالات، مراقبة هل هذه النصائح هي محترمة، تحضير الوثائق التي سوف تستخدم أو تساعد على التقييم، الإجابة على الأسئلة التي يمكن أن يطرحها المقيّمون، تسيير الاجتماع عندما المقيمون سوف يواجهون التقييمات لأجل الحصول على توافق؛

- استخدام عدة مقيمين داخليين (مسيرين لهم تجربة في ميدان) أو خارج المنظمة (مستشارين خارجيين)¹. إن المقيمين الخاصين بالمنظمة ملزمين بالحصول على تفسير كامل حول هدف وأساس مركز التقييم وكذلك حول الهدف الذي يجب الاطلاع عليه. قبل بدء العمل في الميدان فانه من المفيد مشاركة المقيمين في جلسة حالة أين يلعبون دور مراقبين، هذا التكوين سوف يساعدهم لوصف السلوكيات الحقيقية للملاحظة في الميدان.

الفرع 3: طريقة حلقة الرجوع العكسي 360°

إن فكرة رد الرجوع العكسي 360 ° تعود لسنوات الستينات لما كانت المنظمات تبحث عن طرق أو نماذج جديدة لتطور المنظمات، وفي هذا السياق دراسات الرجوع العكسي كانت واحدة من عدة أشكال الأكثر انتشارا وتجاوبا مع التطور التنظيمي فقد وجدت لأجل هدف يتمثل في تحليل ردود أفعال العمال حول عدة عوامل مثل: محتوى عملهم، التعويضات الخاصة بهم، الاتصال بالمنظمات... الخ. فمن بين مختلف التعريفات حلقة الرجوع العكسي 360 ° سوف نختار التالية:

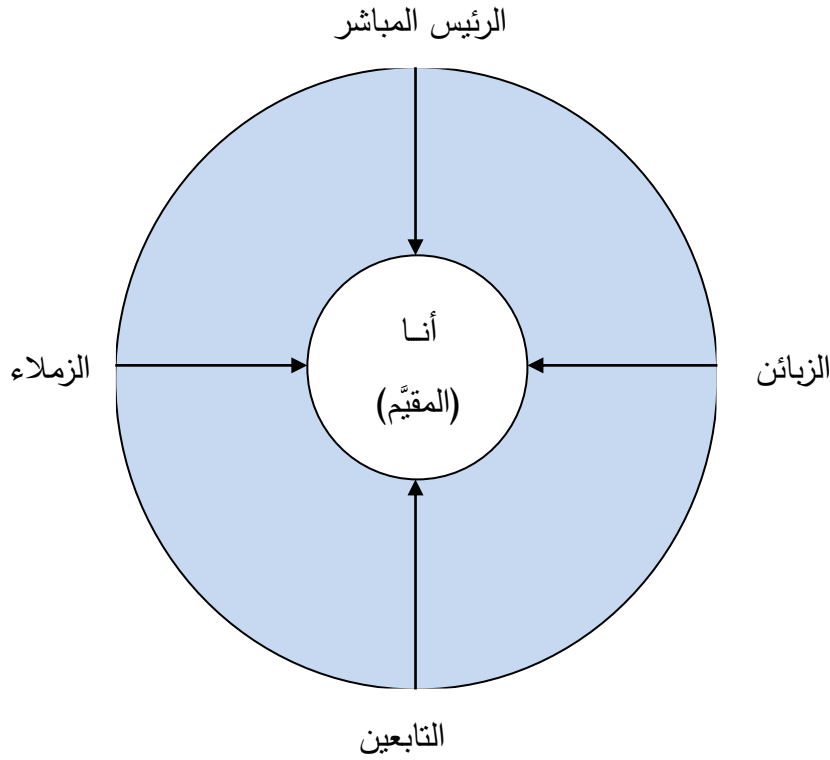
- إن حلقة الرجوع العكسي 360 ° هو وسيلة لتقييم السلوكيات أو الممارسات التسييرية أو الإدارية الفردية والتي تسمح لمسير ما بالمقارنة بين تقييمه الشخصي لتصوره حول محيطه أو ما يحيط به (زملائه، مساعديه، مرؤوسيه.. الخ)²؛
- إن حلقة الرجوع العكسي 360 ° هو وسيلة تقييم الكفاءات الذي يسمح خاصة بقياس كيف أن الإطار ينظر إلى نفسه من طرف نفسه، مرؤوسيه، زملائه، والمجموعة التي تحيط به³؛
- التقييم ب 360 ° هي طريقة مخصصة لضم المعلومات المتجانسة حول الطريقة التي تقيم فعالية إطار ما أو مسير من طرف أشخاص في اتصال دائم ووثيق مع هذا الشخص في عمله. نظام التقييم بعودة المعلومة، أين المجموعة المحققة من الأفراد (النظراء، الرؤساء والتابعين) يقيمون عاملا ما؛ كل هذه التعريفات تتقارب وتتجه نحو نفس الفكرة والتي تسمح للمقيم بالمقارنة بين تقييمه الخاص حول كفاءاته الإدارية التسييرية مع مخاطبيه مثل الزملاء، والتابعين والرؤساء المباشرين؛ في عدة حالات هذا التقييم يتوسع نحو المومنين والزبائن نتكلم عندها عن التقييم ب 540 ° إن عمل حلقة الرجوع العكسي 360 ° يفسر حسب الشكل رقم (06):

¹ C. LEVY LEBOYER, Op cit.P 111

² Insp Consulting Group, " *qu'est ce qu'un 360° Feedback?*" (<http://www.insep.com/plan.htm>).

³ G.GINIBRIERE, « *L'évaluation des compétences en 4 méthodes* », Journal le figaro, 2005, (<http://www.Lefigaro.fr/économie/>)20/03/2013 à 20 :00

الشكل رقم (06): حلقة الرجوع العكسي 360 °



المصدر : Lou Van Beirendonk, *«Tous compétents !Le management des compétences dans l'entreprise»*, édition de boeck ,paris ,2006, p97.

- تقودنا التعاريف السابقة إلى الاستنتاج أن حلقة الرجوع العكسي تتميز بالخصائص التالية:
- **بعد ثقافي:** إن حلقة الرجوع العكسي 360 ° يمثل تحد شخصي للشخص المقيم من أجل تقبل رجوع المعلومات حول محيطه و حول سلوكياته؛
 - **بعد تعليمي:** المقيّمون و المقيّمين يتعلمون و باحترام على إعطاء و تقبل رد الفعل، على اعتباره وسيلة تواصل شخصية و إعادة تكييف المقيّم مع محيطه، و الذي يجب الإشارة إليه هو أن كل شخص يستقبل المعلومات التي تسمح له بالتعرف على محور التطور المهني¹ ؛
 - **بعد تسييري أو إداري:** هدف هذه العملية هو القيام بعملية تقييم السلوكات و الممارسات الإدارية للمقيّمين؛
1. **مستويات تطبيق حلقة الرجوع العكسي 360°:** في الواقع، فإنه يوجد مستويين للاستعمال الممكن من أجل وضع أو تأسيس رد الفعل 360 °، مستوى فردي و آخر جماعي ؛

¹ F.KAROLEWICZ. « *Evaluation à 360° : une démarche de changement* », (<http://www.fmkconsulting.com/online/isiquet.php>) 20/03/2013 à 17 :00

1.1. مستوى فردي: و يقصد به استعمال حلقة الرجوع العكسي 360° في إطار تقييم و تطوير إطار واحد حول عدة كفاءات محددة بشكل جيد.

تعمل حلقة الرجوع العكسي على تطوير الأفراد ، ففي هذا الإطار فان النتائج المحصل عليها بواسطة حلقة الرجوع العكسي 360° يجب أن تكون شخصية أو خصوصية و مستعملة من طرف الفرد من أجل تحسين سلوكياته داخل المنظمة. عموماً فان الوضع التدريجي للإطارات تعيق تلقي تقييمات نزيهة لمحيطها حول نوعية عملهم هذا ما يشير إلى أن الإطارات كلما ارتفعت في السلطة أو التدرج فان الأشخاص القريبين له أقل عرضة لقول الحقيقة حول سلوكياته، و بالتالي فان حلقة الرجوع العكسي 360° تساعد على التغلب على العقبات مما يسمح لإطارات باستقبال تقييمات حيادية حول كفاءاتهم و قدراتهم من أجل فهم أحسن و تحسين أكثر فيما بعد؛

وفي الحالات الأخرى فإن الإطارات لا تحوز على الشجاعة لإعطاء تقييمات صحيحة لزملائهم حول نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم غير أن الشخص يمكنه تجاوز كل عمله مع فكرة العمل بإتقان في حين أن عمله في الواقع ضعيف. لأجل ذلك فان استعمال حلقة الرجوع العكسي 360° سوف يسمح للإطارات باستقبال تقييمات هادفة حول نوعية عملهم وذلك بانتظام. علاوة على ذلك فإن حلقة الرجوع العكسي 360° يمكن استعماله من أجل مقاومة غطرسة الإطارات الشابة المتخرجة من المدارس والجامعات؛ و في هذا الصدد فإنه من المهم معرفة عملهم منذ البداية، أي أن الكفاءات التسييرية أو الإدارية لا يتم تعلمها فقط على مقاعد الجامعات ولكن تحصل أيضا بفضل التجربة. وفي إطار الحصول على هذه التجربة فإن الإطارات يجب أن تكون منفتحة على التقييمات على محيطهم ومستعدة للتعلم باستمرار ، و بالتالي لا حاجة لإجراء تقييم باستعمال 360° ؛

وتعمل أيضا على تقييم الفرديات، في هذه الحالة فإن نتائج رد الفعل ليست شخصية أو ليست خصوصية ،يمكن استعمالها من طرف السلطة من أجل حساب الرواتب أو المكافآت أو تسيير أو إدارة عمل الفرد المقيم؛

1.2. مستوى جماعي: ويقصد بها تطبيق أو استعمال حلقة الرجوع العكسي 360° على عدة مدرء في إطار هدف تقييم سلوكياتهم حول عدة كفاءات جلية، واضحة و محددة ..، تحسين كفاءاتهم التسييرية من أجل ضمان تطوير إدارة المنظمة وتقوية ثقافتها حول قيمها أو الكفاءات الأساسية (المميزة) لهذا السبب فإن استعمال رد الفعل يتم أو يتحقق بكيفية جماعية وفي آن عند معالجة مجموعة من المدرء؛ فحلقة الرجوع العكسي 360° يمكن استعمالها في حالات مختلفة منها:

- **الحالة 1:** تركز على تقييم الكفاءات الإدارية للإطار الواحد من أجل اتخاذ قرار مرتبط بمهنته أو مكافأته.
- **الحالة 2:** تركز على تقييم مجموعة من الإطارات في نفس الوقت .
- **الحالة 3:** تتجه إلى التطوير المهني لإطار واحد .

- الحالة 4: وهي من أجل هدف تطوير الكفاءات التسييرية لعدد معين من الاطارات .
 - الحالة 5: متعلقة بتحديد المنافسين ,بسبب الرغبة في عدم السماح للشركات المدرجة أن تبرز بقوة فيما يخص إدارة الموارد البشرية.
 - الحالة 6: هي سياسة متعلقة بالمنظمات المدرجة في البورصة التي ترغب في عرض وسيلة جديدة لقياس الكفاءات التسييرية على مساهميها أو أصحاب الأسهم.
2. مراحل عمل حلقة الرجوع العكسي ° 360 :إن طريقة عمل فعالة لحلقة الرجوع العكسي ° 360 تسير غالبا حسب أربع مراحل:
2. 1.تحضير استجواب: ويقصد به بناء أو إنشاء استجواب صحيح وذو مصداقية على سلوكات خاصة وفي علاقة مع القيم ذات الامتياز للمنظمة بمشاركة أفراد المنظمة¹ ، فغالبا ما تكون أسئلة الإستجواب متعلقة بالسلوكات و متعلق كذلك بالتسيير.
2. 2.انطلاق أو بداية حلقة الرجوع العكسي ° 360 :هذه المرحلة هي من أجل هدف:
- تقييم أهداف وعمل النظام ° 360 للمقيمين .
 - تحسيس المقيمين حول أهمية حلقة الرجوع العكسي ° 360 في التطور المهني .
 - تكوين المقيمين على القيام بتقييمات للنوعية ولم لا البحث عن الجواب الملائم .
 - تقديم استجواب رد الفعل والطلب من المقيمين القيام بتقييمهم الخاص .
 - السماح للمقيمين باختيار مقيمهم لملء الاستجواب .
- اختيار المقيمين يجب أن يتم من الطرف الشخص المقيم ويقبل بعدها من طرف المسؤول المباشر وهذا الذي يضمن الإقرار بالنتائج المحصل عليها من طرف الشخص المقيم و من المسؤول. غير أن الشخص المقيم فقط بواسطة مسؤوله الحالي الذي يوافق على رد الفعل سلبي يبقى دائما غير راض، والعكس إذا نتج رد الفعل عن عدة مصادر التي تتقارب نحو نفس التقييم، آنذاك الشخص المقيم لا يصبح له أي حجة لكي يحتج ويصبح ملزم بتقبل الأحكام الصادرة على كفاءاته.
2. 3.إجراء التقييمات و معالجة الاستبيانات: ويقصد بها توزيع الاستجابات و أغلفة الإجابة على المقيمين هؤلاء ينقلون إجاباتهم مباشرة إلى مستشار خارجي الذي سوف يصبح مسئولا على مجموعة النتائج لهذه المنظمة. في هذه المرحلة فإن عدم الكشف عن المقيمين ضروري من أجل تحفيزهم على إعطاء إجابات صحيحة وشفافة. وبالتالي فإن الاستجابات تصبح خاضعة إلى مجموعة تقنيات إحصائية التي تسمح بحساب المعدل لكل عنصر ولكل مصدر لرد الفعل.
2. 4.استغلال النتائج: في هذا السياق يمكن التمييز بين حالتين :

¹ P.DUBOIS et L.MELANCON, P.DUBOIS et L.MELANCON, « *Le feedback 360° : ce que L'expérience nous enseigne* » , 1996, (www.psynergie.ch/RessourcesHumaines/OrganisationDutravail /Texte de PDubois Feedback360°.pdf) le 20/03/2013 à 19 :50.

- الحالة 1: تشمل على استعمال نتائج رد الفعل من طرف الإدارة في إطار هدف اتخاذ قرار المكافأة أو تحضير المهنة.
 - الحالة 2: تتجه نحو تحسين أداء المقيّم مع وضع مخطط تطوير فعال .
- وبالتالي بعد الحصول على نتائج حلقة الرجوع العكسي 360 ° فإن الإطار المقيّم ملزم بتحضير مخططه الخاص للتطوير ومناقشته مع مسؤوله الحالي. المقيّم يمكنه أن يقدم لمسئوله فقط النقاط الأساسية للتقييم وأهداف التطوير من دون الكشف عن نتائج حلقة الرجوع العكسي 360°. قبل الحصول ومناقشة وتغيير مخطط التطوير, المسؤول ملزم باعتباره كعقد أين يكون كلا الطرفين مسؤول, الإطار ملزم بالبداية في تنفيذ هذه الأنشطة المدرجة في المخطط, علاوة على ذلك فان المسؤول ملزم بتمويله بالموارد الضرورية, بإعطائه الفرص ومتابعته.

3. شروط نجاح حلقة الرجوع العكسي 360°

إن شروط نجاح حلقة الرجوع العكسي 360 ° يتطلب ضم أكبر عدد ممكن من الشروط و التي أهمها هي:¹

- الانطلاق أو البداية مع مشاركة قوية و ملتزمة من الإدارة .
- الارتكاز على استجاب صحيح و سليم و الذي يعكس قيم المنظمة .
- ضمان السرية لرد الفعل و عدم الكشف عن هوية المقيّمين .
- اقتراح أو عرض المسار المنهجي لتحليل النتائج و التي تقود إلى إعداد وتحضير مخطط نمو فعال²
- اتصال جلي و واضح مع المشاركين في حلقة الرجوع 360 °
- إعطاء النتائج المحصلة لمستشار كفاء و الذي يتصل بمحيط الإطار المعني .
- تكوين المقيّمين حول طرق ملاحظة السلوكات .
- أيضا, تكوين المستشارين المكلفين بنقل نتائج رد الفعل للإطار , لأجل مساعدة هذا الأخير على إدراك واستعمال رد الفعل.

4. آثار حلقة الرجوع العكسي 360 ° :لهذه الطريقة آثار ايجابية و أخرى سلبية تتمثل في :

- 4.1. آثار إيجابية: من الآثار الإيجابية لحلقة الرجوع العكسي نجد:
 - ترقية السلوكات بواسطة معرفة جيدة و فهم أفضل للصورة من لآخرين عن ماهية النفس :إن حلقة الرجوع العكسي 360 ° تسمح للمدراء المسيرين بمعرفة أحسن لنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم في علاقتهم المختلفة وكذلك تكبيف سلوكياتهم بشكل فعال.

¹ Ibid ;

² :Saliha TAKFI. Saliha TAKFI. « *L'évaluation des compétences professionnelles dans l'entreprise* » . étude de Cas au niveau de l'entreprise SONELGAZ, direction régionale de Tlemcen. Mémoire de magister en gestion de ressources humaines, université de Tlemcen. 2006/2007..P89

- ارتقاء كفاءات الإطارات لتطور المنظمة :إن حلقة الرجوع العكسي ° 360 يسمح للمسيرين بتعريف الكفاءات بشكل واضح والتي سوف تصبح لها الأولوية للتطوير لكي تبقى فعالة في محيطها المهني.
 - مساعدة المسؤولين على تحقيق ما ينتظره منه محيطه , و تحديد محور التطور: إن حلقة الرجوع العكسي ° 360 يمكنها مساعدة عدة إطارات أن تدرك أن المهارات التي تعتبر غير مهمة في حياتهم المهنية، هي جد مهمة في بيئتهم المهنية.
 - خلق قاعدة بيانات حول الكفاءات الموجودة :جمع نتائج التقييم ب ° 360 ومتابعة تطورها خلال سنوات استعمالها ,تمكن من السماح من خلق قاعدة بيانات واقعية حول الكفاءات الموجودة، الكفاءات المتوقعة وسرعة تطور الإطارات داخل المنظمة.
 - إمكانية تغيير صورة الذات :إن ° 360 يسمح للمسيرين من تحسين سلوكياتهم ,ومنحهم نجاح أفضل وشعور بالنمو المهني.
4. 2. الآثار السلبية: من جهة أخرى لطريقة الرجوع العكسي آثار سلبية وتتمثل في:
- غياب الإشراك في مهمة انجاز مخطط التطور القطعي أو الصريح :يمكن أن يحدث في بعض الأحيان، أن بعض الإطارات يرفضون المساهمة في انجاز تحسين و تطوير , وعدم قبول فكرة العودة إلى الأسئلة الغير ضرورية للتطور المهني.
 - سيرورة حيادية الوسائل :و يقصد بها جعل وسيلة رد الفعل العكسي حيادية من أجل حماية المسيرين من العودة إلى الأسئلة المحزنة أو المؤلمة ,حيث الوسيلة هنا تأخذ بعين الاعتبار في بعد إداري.

خلاصة:

ساهم العديد من العلماء في ظهور و تطور نظرية الموارد أمثال 1984 « Wernerflit » و 1986 « Barney » و 1990-1995 « Prahalad & Hamel » التي اهتمت بموارد المنظمة كلها، الملموسة و غير الملموسة لأنها نظرت للمنظمة على أنها مجموعة من الموارد المادية و التقنية و البشرية و الكفاءات، إن رؤية نظرية الموارد تتجه نحو قدرة المنظمة على توفير الموارد وتطويرها بشكل يسمح بتفسير الاختلافات الملاحظة في الأداء، فهي تعتبر المنظمة على أنها مجموعات مختلفة من الأصول الملموسة كالموارد المادية، المالية...، و غير الملموسة كالكفاءات التنظيمية، المعرفة... وبهذا لا يمكن للمنظمة أن تكون مماثلة لغيرها من حيث الأصول ولا تستطيع تحديد مدى فعالية وكفاءة كل منظمة في تنفيذ أنشطتها؛

فاهتم العديد من الباحثين مثل Philippe Zarifian و Guy Le Boterf بالكفاءات، حيث حددت أبعادها في المعرفة و المهارة و السلوكات ، فالكفاءات يجب أن تكون نادرة و غير قابلة للتقليد أو التبديل كي تكون ذات أهمية للمنظمة ، فهي تخلق قيمة مضافة للمنظمة و تساعد على تعظيم الربحية و كسب مركز تنافسي جيد في السوق ؛

تُعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المنظمة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمنظمة التي تميزها عن باقي المنافسين، حيث أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة عموماً، والكفاءة خصوصاً، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمنظمات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشئ الذي دفع بالمنظمة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها؛

تقوم المنظمات بالبحث عن الكفاءات عن طريق منهجية خاصة، حيث تقوم بتقييم الكفاءات الفردية باستمرار باحثة عن تلك الكفاءات النادرة و التي يمكن أن تصبح كفاءات مميزة عن طريق تطويرها و تنميتها، دون أن تهمل تقييم الكفاءات الجماعية سواء ضمن نشاط محدد تكلف به الجماعة أو على أساس مشاريع إستراتيجية تثبت من خلالها الجماعة كفاءتها؛

فالكفاءات الفردية أو الجماعية أو الإستراتيجية كلها مهمة للمنظمة ، لذلك تقوم هذه الأخيرة بتشخيصها و تقييمها باستعمال العديد من الطرق مثل مقابلات التقييم السنوية و طريقة مركز التقييم و طريقة حلقة الرجوع العكسي 360° و كذلك من الشائع استعمال طريقة التنقيط و طريقة مرجعية الكفاءات و غيرها ، تسعى من خلالها المنظمة لتقييم الكفاءات بغرض البحث عن استراتيجيات الموارد البشرية المثلى لتطويرها مثل إستراتيجية التكوين و إستراتيجية التحفيز و غيرها من الاستراتيجيات التي سنرى تأثيرها على الكفاءات البشرية من حيث الوصول بها إلى التميز في ما يأتي من الفصول .

الفصل الثالث:

دور استراتيجيه
التحفيز في
الوصول للكفاءات

تمهيد :

كان ينظر إلى الموارد البشرية على أنها مجموعة من الآلات تقوم بالعملية الإنتاجية، تحفز ماديا فقط للزيادة من مردوديتها، لكن مع مرور الزمن وجد المسيرين أن الحوافز المادية لم تعد تنفع مع مجموعة من العاملين، مما أدى بالمختصين في دراسة السلوك التنظيمي إلى البحث عن سر اختلاف مردودية العاملين في المنظمة، لذلك اهتموا بدراسة سيكولوجية الأفراد و بحثوا عن المؤثرات الداخلية و الخارجية التي تزيد من رغبة الأفراد في العمل؛ وجد الباحثون أن للعامل مجموعة من الحاجات و الرغبات و القوى الداخلية الكامنة و المتمثلة في الدوافع يستطيع أن يوجهها لتحقيق أهداف المنظمة إذا ما توفر المؤثر الخارجي المناسب لهذه الحاجات و الذي يتمثل في الحافز؛

فتطور المنظمة و ضمان استمرارها و ازدهارها مرهون بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع و على مدى كفاءته و قدراته و خبراته و حماسه للعمل و مدى نجاعة أدائه، فأغلب المنظمات تركز على تنمية المورد البشري من خلال تحفيز العمال و إرضائهم و كسب ولائهم و التأثير في اتجاهاتهم و إثارة دوافعهم و توجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة، لذلك اتجهت المنظمة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال وضع لإستراتيجيات خاصة بالموارد البشرية منها إستراتيجية التحفيز التي تسعى لإثارة رغبة الأفراد في العمل من خلال مجموعة من الحوافز المادية و المعنوية، الايجابية منها و السلبية موجهة لتحقيق رغبات و حاجات الأفراد المختلفة؛

إن تلبية رغبات و حاجات الأفراد يرفع من رغبتهم في العمل مما يزيد من الإنتاجية بالإضافة إلى الرفع من جودة المنتج و منه كفاءة المورد البشري في المنظمة و يزيد من حبه للمنظمة و ولاءه لها ، بذلك تكتسب المنظمة كفاءات بشرية مميزة تعطي لها ميزة تنافسية مستدامة تواجه بها المنافسة السوقية؛ لذلك تعتبر المنظمات الحديثة أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من أهم الإستراتيجيات التي تساهم في تحقيق أهداف و غايات الإستراتيجيات العامة للمنظمة، لذلك تقوم بتصميم نظام حوافز يتماشى مع الإستراتيجية العامة للمنظمة مركزة على حاجات و متطلبات كل من العامل والعمل، فتقوم بمنح الحوافز وفق مجموعة من المعايير منها الأداء و الكفاءة و الجهود المبذولة في سبيل الإرتقاء بالمنظمة، لذلك تظهر فاعلية إستراتيجية التحفيز من خلال تحسن الأداء و الرضا الوظيفي و كذلك من خلال تطور كفاءة الفرد في تأدية المهام المكلف بها، و لتوضيح سيرورة عمل إستراتيجية التحفيز نتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- نظرة عامة حول التحفيز و الدافعية؛
- التطورات الفكرية لمفهوم التحفيز و الدافعية؛
- إدارة إستراتيجية التحفيز و دورها في تطوير الكفاءات في المنظمة.

المبحث الأول: نظرة عامة حول التحفيز و الدافعية

نظرا للمكانة التي يحتلها الفرد في المنظمة حاليا باعتباره أثنى مورد فيها ، من المهم أن يختص هذا الفرد بمعاملة جيدة سعيا لتنميته و تحقيق أهدافه عن طرق تحفيزه و ذلك بمعرفة دوافعه و حاجاته و رغباته و التأثير عليها لتوجيهها بما يفيد المنظمة و لذلك كانت دراسة الدوافع و الدافعية ذات أهمية كبيرة لدراسة سلوك الفرد داخل المنظمة، و لذلك سوف نستعرض في المطلب الأول مفهوم الدوافع و الدافعية و أنواعها أما المطلب الثاني فنتطرق فيه لمفهوم التحفيز و علاقته بالدافعية، و المطلب الثالث جاء تحت عنوان أنواع الحوافز و نظم منحها؛

المطلب الأول: مفهوم الدوافع و الدافعية و أنواعها

حظيت الدافعية باهتمام العديد من الباحثين و المفكرين سواء في علم الإدارة أو في علم النفس أو العلوم الاجتماعية مما أدى إلى وجود بحوث عديدة حول موضوع الدافعية نظرا لتأثير هذه الأخيرة على سلوك الفرد سواء على الصعيد المهني أو الاجتماعي ، و من خلال هذه البحوث يمكن للفرد أن يتعرف على دوافعه التي تساعد على تنمية روح الإبداع و الابتكار لديه ؛

الفرع 1: تعريف الدوافع و أنواعها

رغم وجود العديد من البحوث و الدراسات حول الدوافع و الدافعية إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف واحد ، و يمكن حصر أهم هذه التعريفات في ما يلي؛

1. **تعريف الدوافع:** أول تعريف يمكن الانطلاق منه فيما يخص الدوافع هو التعريف الذي يعتبر أن "الدوافع هي عبارة عن مجموعة الحاجات و الرغبات و القوى الداخلية المحركة و الموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة ، فهي كل ما ينشط السلوك الإنساني" ¹ و تعرف أيضا على أنها "الحاجات و الرغبات و الغرائز الداخلية لدى الفرد حيث أنها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوريا" ² و هناك من يعرفها على أنها "المنبه الذي يحفز الكائن الحي على السلوك و الحركة لنيل أهدافه و غاياته" ³؛

¹ فيصل حسونة، *الإدارة الموارد البشرية*، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن ط1 2008 ص79.

² جمال الدين لعويسات، *السلوك التنظيمي، التطوير الإداري*، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2003 ص12.

³ داوود معمر، *منظمات الأعمال، الحوافز و المكافآت*، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية و النفسية و القانونية، دار الكتاب الحديث ط1

2006 ص 25.

فالدوافع " تعني الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية احتياجاته فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك"¹ و في تعريف آخر جاء بأنها القوى التي تضغط على الفرد و تقوده إلى التصرف بطريقة توجهه إلى هدف معين "² من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الدوافع عبارة عن مجموعة السلوكيات و العوامل النفسية الداخلية و التي تمثل قوة دافعة توجه سلوكه نحو تحقيق هدف معين يمكنه من إشباع حاجاته غير المشبعة تؤثر فيه و تشعره بعدم الاتزان .

2. تعريف الدافعية : أما الدافعية "فهي العملية النفسية التي تتناول تلك القوة التي تحرك الكائن الحي و توجه سلوكه أي أنها العملية النفسية التي تدرس الدوافع"³ "إذن فالدافعية هي كل مل يتعلق بالقوى التي تنشط السلوك الإنساني أو تحافظ عليه في مستوى معين أو توجهه وجهة معينة"⁴ و نظر إلى الدافعية على أنها "محصلة سلسلة من العمليات الداخلية و الخارجية التي تؤثر على الفرد فتثير حماسه و مثابته و استمراريته في اتخاذ منهج معين "⁵؛

من هذه التعريفات نجد أن الأداء الإنساني يمكن تعريفه أساسا على أنه يتحدد بمستوى الدافعية و القدرة و تفاعلها معا ، فالأداء=الدافعية × القدرة⁶ .

أن الدافعية تعني أنه قد تم إيجاد المحرك ، و أما الدافع هو الذي WEBSTER' و يوضح قاموس يحرك السلوك الإنساني بطريقة معينة و بناء على ذلك فإن الدافعية تشير إلى عملية كلية و الدافع هو ناتج هذه العملية⁷ و بما أن الدافعية عبارة عن عملية فهي تحصل كما يلي:⁸

– تنشأ لدى الكائن الحي حاجة هي نقص أو حرمان، فيتولد لديه توتر و عدم ارتياح يحركانه كما يحصل عندما يحتاج الفرد إلى غذاء بسبب نقص في الطاقة التي يحتاجها فيشعر بتوتر و عدم ارتياح، نلاحظ هذا التوتر كنشاط يصدر عن الفرد؛

– يؤدي هذا التوتر إلى اندفاع و سلوك هادف لأنه ليس عشوائي بل موجه لإشباع حاجة ؛

– إذا توصل الكائن الحي إلى الهدف أو مادة الإشباع يزول التوتر و يشعر الفرد بالارتياح لغاية ما تبدأ الدورة من جديد ؛

¹ محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر و التوزيع، ط5 الأردن 2009 ص 52.

² DON Hellriegel , John w Solcum, "Management des organisations ", édition horizons 2ème édition ,France 2006,p164.

³ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 368.

⁴ مصطفى نجيب شوايش، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر ط3، 2005 ص 45 .

⁵ محمد الصيرفي، "السلوك الإداري" العلاقات الإنسانية " ، دار دنيا الوفاء للطباعة و النشر الإسكندرية ط1 ، 2007 ص 236.

⁶ محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة للنشر و التوزيع الإسكندرية 1997 ص 205.

⁷ محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية 2005 ص 164.

⁸ سعاد نايف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر ط2 الأردن 2004 ص 344-345.

إذا توجد أربع مراحل تبدأ بوجود حالة عدم توازن أو حاجة غير مشبعة أو ما يسمى الحرمان و هذا يؤدي به إلى انتهاج سلوك معين لكي يصل إلى إشباع حاجاته و بهذا يكون قد أزال التوتر و حالة عدم التوازن إلى غاية ظهور حاجات أخرى يريد إشباعها و بالتالي تتكرر هذه العملية من جديد ؛

3. أنواع الدوافع من خلال التعاريف السابقة للدوافع و الدافعية التي تطرقنا لها نستنتج أن هناك العديد من أنواع الدوافع*¹، وتتمثل في:²

3.1. دوافع الخوف: يعتبر دافع الخوف من أقدم الدوافع التي كانت تستخدم في السابق حيث يتمثل ذلك الدافع كمن يعمل عمل شاق و لا يستطيع أن يتخلف عنه مهما كان عذره بخوفه من صاحب العمل أو عدم إتباعه للتنظيمات العامة و التي تنص على حضور العامل للعمل في الوقت المحدد و الذي سوف ينتج عن عدم حضوره معاقبته؛

3.2. دوافع اقتصادية: تتمثل هذه الدوافع بحاجة الفرد مثلا إلى المال و الذي يستطيع من خلاله الإنسان أن يشبع الكثير من الحاجات و الرغبات مع وجود هذا المال و الذي يلعب دورا أساسيا في حياة الإنسان الاقتصادية و الاجتماعية؛

3.3. دوافع الطمع: و هذه الدوافع تشبه الدوافع السابقة إلا أنها لا تقصد الطمع المذموم فقط و لكن القصد منها العمل رغبة في الحصول على الأجر المادي أو الدعم المعنوي كهدف أساسي فقط، فالعامل يربطه بعمله الحاجة إلى ذلك العمل و العمل يرضيه ماديا و معنويا، و لكن إذا عرض للعمل عملا أوفر أجرا أو أعلى مكانة أو أكثر راحة تحول الفرد إلى العمل الجديد و بدون نقاش أو جدال لأن هدفه الأول هو الربح المادي و المعنوي و هنا يكمن الاختلاف مع الدوافع الاقتصادية؛

3.3. دوافع ذاتية: تمثل الدوافع الذاتية بأن العامل في المنظمة يعمل بجدية و يتمتع بولاء عالي و يخلص لها و يتفانى في عمله بدافع الحب للعمل و الرضا عنه و الإيمان به أو حب الظهور و ذلك مثل رؤساء الأندية و الجمعيات ؛

3. دوافع اجتماعية: يمكن التعبير عن هذه الدوافع عندما يقبل الأفراد على أنشطة معينة حبا و إيمانا بالظهور في المجتمع مثل البحث عن الاحترام و المكانة الاجتماعية، و يجب التأكيد هنا بأن كل الأعمال عمادها الأول هو الإنسان و ليس الآلة و يخطئ كل من يظن أن العمل يعتمد على كفاءة الآلات فقط مهما كان العمل آليا، فأساس نجاحه الأفراد، و الأفراد يعملون فمنهم من يخاف البطالة فهو مضطر للعمل باجتهاد و منهم من يريد زيادة رواتبه و مكافآته و منهم من يحب العمل و يحب

* هناك عدة تصنيفات لأنواع الدوافع فهناك من يصنفها إلى دوافع داخلية و أخرى خارجية ، و هناك من يصنفها إلى دوافع أولية و ثانوية و غيرها.
² للمعرفة المزيد من أنواع الدوافع عد إلى:

- محمد الصيرفي، 'مرجع سيق نكرة'، ص 243-249.
- سعاد نايف البرنوطي، 'مرجع سيق نكرة'، ص 351.
- محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، 'مرجع سيق نكرة'، ص 209-213.

المنظمة التي يعمل فيها فهو مهتم بها كالمدير تماما و يفكر في كيفية نجاح هذه المنظمة في أداء الأعمال المكلف بها ؛

يظهر من خلال تنوع دوافع الأفراد أنها تتميز بخصائص عديدة و هذا ما سنراه في العنصر الموالي؛

الفرع 2: أهمية الدوافع

تعتبر الدافعية أحد الموضوعات التقليدية الهامة في مجال السلوك التنظيمي لذلك فأهمية الدافعية في التنبؤ و تفسير و إدارة الموارد البشرية تتزايد بصفة مستمرة، و تحظى باهتمام متنامي من جانب الباحثين في السلوك التنظيمي، فأصبح من الضروري استبدال النظم المستقرة في العمل و القوانين و الإجراءات التي تستخدم في إرشاد السلوك و ذلك ليحل محلها متطلبات أخرى تتصف بالمرونة و التي يمكن أن تحقق مستويات عالية من المبادرات و التي بدورها تعتمد على الدافعية؛

يمكن أن نتضح لنا أهمية الدافعية في تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة و تشخيص سلوك الأفراد العاملين بصفة خاصة ،و له أهمية كبيرة للعمال و المنظمة و من أهم الفوائد المترتبة على ذلك ما يلي:¹

1. نظرا لكون الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد ،لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة ،سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية؛
2. تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم و بين الأفراد و الإدارة*؛
3. تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد و المجموعات داخل المنظمة؛
4. تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل أي استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية؛
5. يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه و المستوى في تحديد التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، فالمنظمات التي تمتلك موارد بشرية من ذوي الاحتياجات العليا لا تنتهج نفس إستراتيجية المنظمات التي تمتلك موارد بشرية من ذوي الاحتياجات الدنيا؛
6. يعد تشخيص الدافع ذا أهمية كبيرة في المنظمة في إعداد و تصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع و تنميتها ؛

¹بالاعتماد على:

رمضان محمد القذافي،"العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج"،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية1997،ص179؛

-شفيق رضوان،"السلوكية و الإدارة"،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع،لبنان1999،ص25؛

-سهيلة محمد عباس،"لرجع سبق نكرو"،ص167؛

-سامر جلدو،"السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة"، دار أسامة للنشر الأردن ،ط2009،ص102-103؛

*تتمثل الدوافع الإيجابية في حب العمل و الإخلاص له و إتقانه و هناك أيضا ما يسمى بالدافع السلبية منها الغيرة المذمومة و الكسل التي تؤثر سلبا في الأداء و بالتالي في الإنتاجية؛

7. تساعد الفرد على زيادة معرفته بنفسه و بغيره، و تدفعه إلى التصرف بما تقتضيه الظروف و المواقف المختلفة لأن الدافعية محرك لسلوك الفرد؛
 8. يعمل الدافع القوي على تأخير ظهور التعب و الملل ،وبذلك فهو يزيد من يقظة الفرد و من عطائه و إنتاجيته؛
 9. تساعد الدوافع على التنبؤ بالسلوك الإنساني و بالتالي يمكن توجيه السلوك إلى وجهات معينة يدور في إطار مصالحه و مصالح المنظمة؛
- الفرع 3: خصائص الدوافع و الدافعية**

من خلال تعريف الدافعية التي تطرقنا لها سابقا و اهتمام الباحثين بها يلاحظ ارتباطها بعدة خصائص نذكر منها:¹

1. الدافعية ظاهرة متميزة و فريدة فلكل إنسان خصائص تميزه عن غيره؛
2. الدوافع ذات توجه قصدي بمعنى أن دوافع الفرد تمثل خياره للسلوك الذي سيسلكه من بين عدد من الخيارات السلوكية المتاحة و بالتالي فالدوافع لديه تكون عن قصد مسبق؛
3. الدافعية ظاهرة متعددة الأبعاد حيث أن لباحثين حللوا أوجه الدوافع و مظاهرها المختلفة، فمنهم من بحث في كيفية تحركها و توازنها ،و آخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهة معينة ،وفريق ثالث تناول العوامل التي تؤثر على ديمومتها أو كيفية إيقافها ،و من هنا نرى أن للدوافع وجوه و مظاهر متعددة؛
4. الدافعية عملية معقدة التركيب و ذلك لأنه لا يمكن رؤية الدافع للعمل و إنما يمكن استنباطه إضافة إلى أن الإنسان له حاجات و توقعات متعددة تتغير باستمرار و قد تتضارب معا و كذلك الأفراد يشبعون حاجاتهم بطرق مختلفة مما يزيد العملية تعقيدا ،إن إشباع حاجة الإنسان قد يؤدي إلى زيادة قوة تلك الحاجة و ليس إلى إطفائها و من النادر أن نجد دوافع و حاجات منفصلة ،بل كثيرا ما تكون مجموعة دوافع متداخلة إضافة إلى أن السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الإنسان ، ف كثيرا ما تحدث تحولات و عقبات مما يؤدي إلى حدوث سلوك آخر غير السلوك الإشباعي للحاجات؛
5. الدوافع ليست سلوكا و لا أداء بحد ذاته، فهي تتعلق بالعوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة في اختيار الفرد لسلوك معين، و أنها مسببات السلوك لكنها ليست السلوك الذي يظهر بأن الدوافع ذات اتجاهين

¹بالاعتماد على:

- يوسف حليم الطائي و آخرون، "مرجع سيق نكرو"، ص368؛
- عبد البارى ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منحنى نظمي"، دار وائل للنشر، ط 1 الأردن ، 2008 ، ص386-387؛
- مصطفى نجيب شاويش، "مرجع سيق نكرو"، ص47-48؛
- محمد الصيرفي، "مرجع سيق نكرو"، ص243؛

مترابطين هما قوة الدفع و هدف تحقيقها ،حيث أن الدوافع توجه الفرد نحو إشباع حاجاته و تحقيق أهدافه ،الفرد يسعى للحصول على المال بحكم الحاجة مثلا (دافع)فإنه يقوم باختيار العمل الإضافي (الهدف) و هكذا تعد الدوافع بمثابة الرغبة أو قوة الحماس الذي ينعكس على شكل كثافة الجهد المبذول نحو العمل أو الأداء ؛

6. ثمة نظريات عديدة تفسر الدوافع ،و هدف هذه النظريات في النهاية هو التنبؤ بالسلوك الإنساني ، و هذه الخاصية مرتبطة بالخاصية السابقة ،فنتيجة لتعدد ظاهرة الدافعية و وجود عدة أوجه و مظاهر للدوافع ،فإننا نجد عدة نظريات سوف نتعرض لها بالتفصيل في المباحث القادمة؛
بعدما تطرقنا لمفهوم الدوافع و الدافعية،أنواعها و خصائصها سنتطرق إلى مفاهيم حول التحفيز و علاقته بالدافعية؛

المطلب الثاني: مفهوم التحفيز و علاقته بالدافعية

لا يكفي الدافع وحده للوصول إلى الأداء الأفضل بل يجب أن تتوفر عوامل أخرى تساعد العامل على استجماع قواه و تحثه على العمل الدؤوب و المتواصل إلى غاية الوصول إلى تحقيق أهدافه ،لذلك تسعى المؤسسة إلى توفير هذا الجو و هذه العوامل لتضمن هذه الأخيرة تحقيق أهدافها؛

الفرع 1: مفهوم الحوافز و التحفيز

قبل التطرق إلى مفهوم عملية التحفيز نقوم أولاً بتعريف الحافز الذي يعتبر منطلق هذه العملية؛

1. مفهوم الحوافز: تعود كلمة الحافز لغة إلى مصطلح "حفز" و التي نعني بها " دفعه من الخلف" و جدّ أسرع ،و تهيأ للمضي فيه و استعداد¹،أما معناه الاصطلاحي فهم الإمكانيات فهو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة و الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين ،تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد و حاجته و رغبته²،بعد هذا التعريف من بين التعاريف العديدة و الكثيرة التي حظيت بها الحوافز و هذا عرض لأهم التعاريف التي تعرضت لموضوع الحوافز،حيث تعرف الحوافز بأنها قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني ،و بذلك فإن على المدير أن يستخدم أدوات التحفيز إذا أراد أن يغير اتجاهات العامل و بالتالي أداءه³ و بهذا فهو مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم أعمالهم على نحو أكبر و أفضل و ذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و أهدافهم و غاياتهم و بما يحقق أهداف المنظمة⁴ ،فالحافز

¹ محمد حافظ حجازي، "مرجع سيق نكرة"، ص 212؛

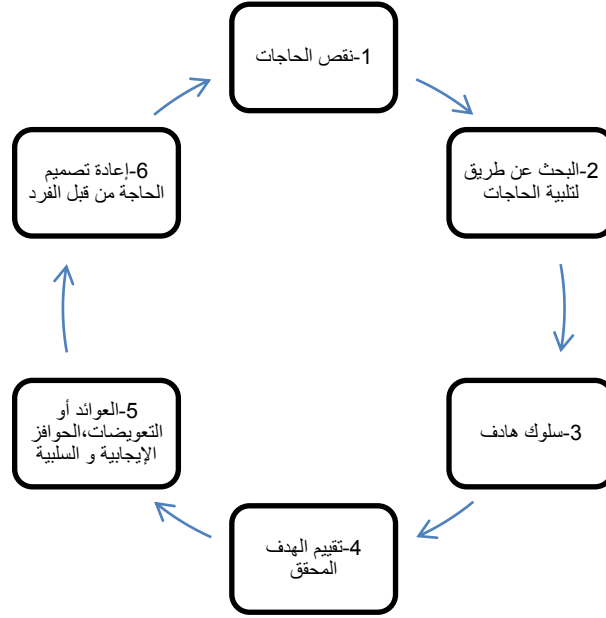
² فيصل حسونة، "مرجع سيق نكرة"، ص 79؛

³ محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط 2004، ص 133؛

⁴ مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي"، دار جرير للنشر و التوزيع، ط 2007، ص 208؛

على العمل هو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها و هي تأتي في نهاية دورة الدافعية و التي يمثلها الشكل رقم (07):

الشكل رقم (07): دورة الدافعية



المصدر: محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر ، الإسكندرية، ط1، 2007، ص252؛

مما سبق و خلاصة للتعريف المعروضة يمكن التوصل إلى أن الحوافز عبارة عن عوامل و وسائل و أساليب تهيؤها المنظمة من أجل تحريك دوافع الأفراد و توجيه سلوكهم ما يحقق أهدافها و يرفع إنتاجيتها و يحقق رغبات و حاجات العاملين فيها؛

2. مفهوم عملية التحفيز: تعرف عملية التحفيز بأنها إدراك و استقبال للمؤثر الخارجي (الحافز) و توجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك و الفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد ، و أنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل و أداء أعلى ، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك المرغوب¹. و يقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد و مواصلة تحقيق أهداف مشتركة، إذ أن السلوك الإنساني تحدده ثلاثة عوامل² :

– سبب منشأ السلوك؛

– هدف يسعى الفرد لبلوغه و هو يسلك سلوكا معينا ؛

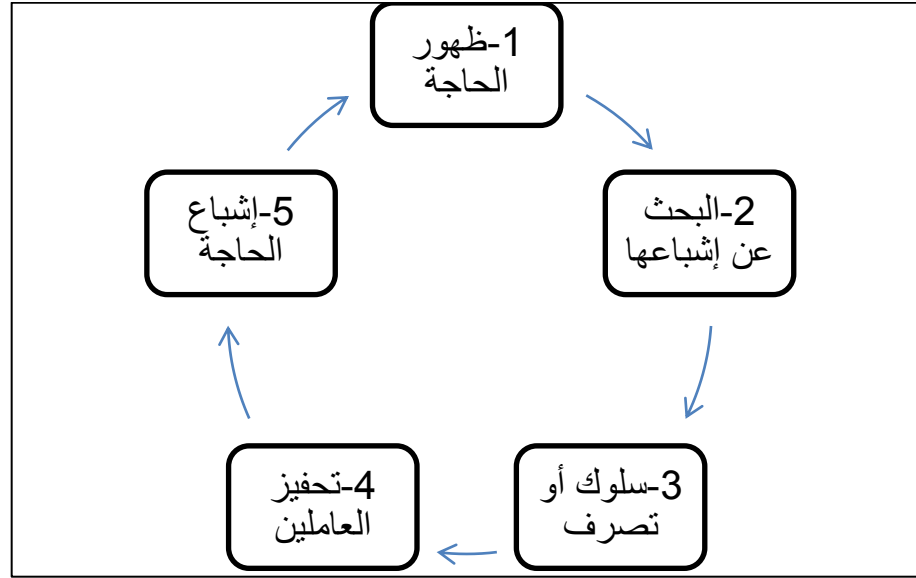
¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 عمان ، 2003، ص255؛

² يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص404،

– قوة تدفع ذلك السلوك و توجهه بعد أن تثيره؛

مما سبق يمكن أن نحدد السلوك الإنساني و طريقة تحفيزه بالشكل التالي:

الشكل رقم (08): طريقة تحفيز السلوك الإنساني



المصدر :محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2005، ص114؛

من خلال الشكل تبين أن هناك حاجات يسعى الفرد إلى إشباعها و منه يمكن إعطاء التعريف التالي : يعتبر التحفيز مجموعة العمليات و الممارسات التي تقوم بها إدارة المنظمة من أجل التأثير على دوافع الموظفين و توجيه سلوكهم بمختلف الحوافز المادية منها و المعنوية ؛

الفرع 2 :أهمية التحفيز

يعتبر التحفيز أهم أداة في يد إدارة المنظمة للتأثير على العمال في كافة المستويات التنظيمية، تتبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية المورد البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة و أهداف المجتمع المتمثلة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، و تعتبر إستراتيجية من أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب الأنشطة الأخرى التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، و بشكل عام تكمن أهمية التحفيز و الحوافز في ما يلي :

1. أهمية التحفيز على مستوى المنظمة: تكمن أهمية التحفيز على مستوى المنظمة في ما يلي :

– زيادة الإنتاجية :حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المنظمة و زيادة الحصة السوقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة¹؛

¹محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص75؛

- ازدياد حدة التنافس بين المنظمات: على استقطاب الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية ، فالتحيز يلعب دورا مهما في انتقاء و جذب العناصر الصالحة للعمل و وضعهم في المكان المناسب و الحفاظ عليهم و دفعهم إلى أدوارهم بدقة¹؛
 - عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة و استقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى الثقافة التنظيمية²؛
 - الحصول على أفضل النتائج النهائية للأداء:و ذلك من خلال تخفيض تكاليف العمل ،بزيادة الاهتمام بالتنوع و الحرص على تقليل هدر الوقت و المواد المستخدمة³؛
 - تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع⁴؛
 - انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات أي ضمان عدم تسرب المورد البشري من المنظمة و لجوئه إلى منظمات أخرى تتبع نظام تحفيز أكثر إغراء؛
- 2. أهمية التحفيز على مستوى الأفراد:**و تتمثل أهمية التحفيز على مستوى الأفراد فيما يلي:
- زيادة مداخل العاملين و خلق الشعور بالاستقرار و الولاء للمنظمة⁵؛
 - زيادة الرضا الوظيفي:حيث عندما يتم التحفيز الفعال للعمال يساعدهم هذا على الاستجابة في أعمالهم و بالتالي شعورهم بالرضا؛
 - التقليل من مقاومة التغيير إذ عندما يملك العمال كل المعلومات في المنظمة فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة لإقناع الأفراد بأهمية التغيير؛
 - إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها ،و رفع روحهم المعنوية خاصة من خلال ما يسمى بالتقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة⁶؛
 - تلافي الكثير من مشاكل العمل ،كالغياب و دوران العمل السلبي و انخفاض المعنويات و كثرة الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار في الموارد البشرية للمنظمة و وضوح و استقرار أهدافها على المدى القصير و الطويل⁷؛
 - المساهمة في تحقيق أية أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها و تجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل الأفراد⁸؛

¹خالد عبد الرحيم الهيتي،"مرجع سيق نكوه"، ص253؛

²نفس المرجع ، ص252؛

³ نفس المكان؛

⁴يوسف حجيم الطائي و آخرون ،"مرجع سيق نكوه"، ص414؛

⁵خالد عبد الرحيم الهيتي،"مرجع سيق نكوه"، ص252؛

⁶يوسف حجيم الطائي و آخرون ،"مرجع سيق نكوه"، ص414؛

⁷خالد عبد الرحيم الهيتي،"مرجع سيق نكوه"، ص252؛

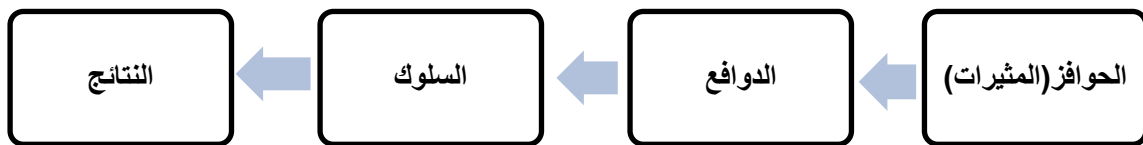
⁸ رفعت عبد الرحيم القاعوري،"إدارة الإبداع التنظيمي"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2005، ص217-218؛

– تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى غرسها في صفوف الأفراد؛
الفرع3:علاقة التحفيز بالدافعية

نظرا لأهمية التحفيز في المنظمة فمن الضروري جدا عدم الخلط بين مفهوم الدوافع و مفهوم الحوافز لأنهما لا يكتسبان نفس المعنى و لكن يصبان في نفس الوعاء و هو العامل ،حيث نقصد بدوافع العمل القوى المحركة في داخل الفرد لإثارة رغبة لديه نحو العمل و تعبر عن حاجاته و تظهر على شكل سلوك و تصرف موجه نحو تحقيق طموحاته؛ أما الحوافز فهي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب ،عن طريق إشباع حاجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار ،أما على مستوى المنظمة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية و المحدد الرئيسي لسلوكهم¹، لذلك فإن هناك ترابط قوي بين الدوافع و الحوافز، فإذا كانت الدوافع تتبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي مجموعة العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته ،بمعنى أن الحوافز هي شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه²؛

مما سبق نلاحظ أن السلوك الإنساني و الذي يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليصبح حاجاته و يحقق أهدافه و توقعاته و يتكيف مع متطلبات الحياة يتحدد تبعا لذلك بعاملين أساسيين الأول ينبع من داخل الفرد و هو ما يعرف بالدوافع و الثاني موجود خارج الفرد و يتمثل بالعوامل المحيطة به و المؤثرة في سلوكه و التي تعرف بالحوافز، و تمثل مثيرات للسلوك الذي تترتب على ممارسته نتائج، يظهر الشكل بأن الحوافز تمثل مثيرات تدفع باتجاه سلوك معين يقود إلى نتائج معينة؛

الشكل رقم(09):العلاقة بين الحوافز و السلوك



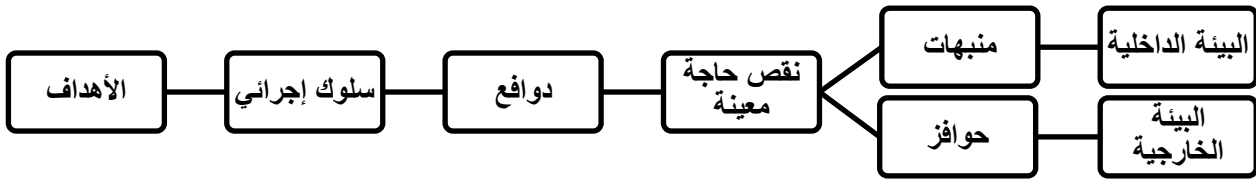
المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي،"إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع،ط1، عمان2007،ص253؛

و منه هناك علاقة بين الدافع و الحافز ،حيث أن الحافز هو المحرك و المسبب الذي يحرك سلوك الفرد، بينما الدافع هو المسبب أو القوة الداخلية التي تحرك سلوك الفرد نحو الحافز أو بعيدا عنه لإشباع حاجة أو تجنب أدى ،و الشكل التالي يبين ذلك:

¹ على غربي و آخرون،"تنمية الموارد البشرية" ، دار الفجر للنشر و التوزيع ،القااهرة ط2007،1،ص207؛

² كامل بربر،"إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي" ،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع،ط1997،1،ص105؛

الشكل رقم(10):العلاقة بين الدافعية و التحفيز



المصدر: رفعت عبد الرحيم القاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص215؛

يبدو جليا مما سبق أن هناك علاقة ارتباطيه قوية بين الدوافع العمل و المتمثلة أساسا في تلك الرغبات الإنسانية و في الاستجابة لرسالة المنظمة و أهدافها من جهة ،و بين الوسائل المتبعة من قبل المنظمة و الحوافز التي من شأنها إثارة المزيد من الاهتمام بالعمل التي توفرها المنظمة لمواردها البشرية بهدف المحافظة على الأكفاء منهم و كسب ثقتهم و ولائهم و تفانيهم في تحقيق الإنتاجية العالية ،و مما لا شك فيه أن التوافق بين الحاجات و الدوافع التي تحرك الفرد و الوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات ؛

نظرا للآراء العديدة حول موضوع الدافعية و التحفيز تعرض لها العديد من الباحثين و علماء الإدارة و علم النفس ،و لذلك سوف نتعرض لأهم هذه النظريات و الأفكار في المبحث الموالي ؛

المطلب الثالث: أنواع الحوافز و نظم منحها

بعدما تعرفنا على الحوافز و أهميتها الكبيرة لتحقيق أهداف المنظمة ،و أن المديرين يسعون إلى إيجاد توليفة الحوافز المناسبة و التي تمثل أسبابا قوية لدفع العمال للعمل بحماس و من هذا وجب علينا التعرف على أنواع الحوافز فقد نجد منها المادية و المعنوية و الإيجابية منها و السلبية و قد نجد الفردية و الجماعية، و تجدر الإشارة أن الحوافز الممنوحة تختلف باختلاف الدرجة في الهيكل التنظيمي فالحوافز التي تحفز المديرين و الإطارات قد لا تكون حوافز مجدية للأفراد العاملين في أسفل الهيكل التنظيمي؛

الفرع 1: الحوافز المادية

الحوافز المادية هي مثيرات ملموسة تعمل على إثباع حاجات أفراد التنظيم المادية و تعتبر من أهم الحوافز خاصة بالنسبة للفرد في المستويات الدنيا للمنظمة¹، و يقصد بها كذلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل الحاجة إلى الأكل و الملبس و المأوى و غيرها و تشمل عدّة أشكال تختلف من منظمة إلى أخرى و يمكن إيضاحها فيما يلي :

1. الحوافز المادية الإيجابية : تعد الحوافز المادية من أقدم الحوافز و التي نادى بها "فريد يريك تايلور" في نظام القطعة و ما نادى به "هنري جانت" في فكرة المهمة و يمكن أن تقدم على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة ككل و تتمثل في :

1.1 الحوافز الفردية: تمنح للفرد بحد ذاته نتيجة لعمله الفردي و تتميز هذه الحوافز بأنها تؤدي إلى توليد روح المنافسة الايجابية بين العاملين في المنظمة كما أنها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية و تؤدي إلى زيادة الرقابة الذاتية و من أهم هذه الحوافز ما يلي :

1.1.1 الأجر: يعرف الأجر على أنه "ما يدفع مقابل العمل"² حيث تلعب الأجور دوراً أساسياً في حياة الأفراد و المنظمات و يتمثل في تحسين مستوى الأداء و رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، حيث تعد الأجور الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات العاملين الكثيرة و المتعددة³، و يوزع الأجر على الأفراد بعدة طرق منها:

– الأجر اليومي: يوجه لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم و إدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة و الأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء، إلا أنه بالرغم من ذلك فإن طريقة الأجر باليومية أو الساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت و ليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في انجاز عمله حتى يزداد أجره⁴؛

– الأجر بالقطعة: يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية و بطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر و الصحة و الحيوية⁵، و تعتمد هذه الطريقة في دفع الأجر في إنتاج المنتجات و الخدمات التي يمكن فيها تحديد الإنتاج الفردي بسهولة، و لعل من أهم عيوبها هو احتمال تدني الجودة المنتجات بالإضافة إلى تحسيس العمال غير الأكفاء بعدم الأمان؛

¹ مصطفى نجيب شاويش، "مرجع سيق نكوه"، ص 209.

² علي غربي و آخرون، "مرجع سيق نكوه"، ص 223؛

³ نعيم ابراهيم الظاهر، "تنمية الموارد البشرية"، عالم الكتاب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، ط 1، 2009، ص 197؛

⁴ هيثم العاني، "الإدارة بالحوافز، التحفيز و المكافآت"، د ار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن ط 2007، ص 1، 26؛

⁵ يوسف حجيم الطائي و آخرون، "مرجع سيق نكوه"، ص 409؛

- الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته و مع زيادة أفراد أسرته؛
- الأجر حسب الخبرة في العمل: كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان الأجر عالياً، يكمن المعيار في ذلك عادة في عدد السنوات التي قضاها في العمل أي الأقدمية¹؛
- مهما اختلفت طرق دفع الأجور إلا أنها تبقى المحفز و الدافع الأساسي الذي يدفع الفرد للعمل و تحقيق أهدافه و إشباع حاجاته و رغباته؛
- 1.1.2. ملحقات الأجور: بالإضافة إلى الأجر هناك حوافز مالية أخرى تضاف إلى الأجر و تدمج معه و تسمى ملحقات الأجر ، و أهمها:

أولاً: العلاوات: نقصد بها "ما زاد عن أجر العامل"² تمنح عادة بموجب النظام المطبق عليهم ، و يكون على شكل مبلغ مقطوع و بدفعة واحدة و المؤسسة ليست ملزمة باستمرارية دفعها في حالة الأزمات، و بالإمكان تقديمها للعاملين الذين ينجزون انجازات غير اعتيادية و خارجة عن مسؤولياتهم المحددة³ ، و يعرف عن العلاوات أنها غير مرتبطة بالإنتاجية و من أهم هذه العلاوات نجد:

- **العلاوات الدورية:** تستحق للعامل بصفة دورية و مستمرة، حتى بلوغ العامل نهاية الخدمة، و تستحق بتحقيق سببها و هو شغل الوظيفة و تلتحق بالأجر الأصلي، و بهذا فهي علاوة عضوية الفرد في المؤسسة، و تمنح تعبيراً عن إخلاصه لمدة عام⁴؛
- **علاوة الكفاءة:** تمنح العلاوة نتيجة للكفاءة الأدائية خلال السنة فعلى سبيل المثال عندما يتحصل العامل على تقرير كفاءة بمرتبة ممتاز ، أو الحصول على درجة علمية أعلى من درجته الحالية ، أو تقديم مقترحات و بحوث تساعد على تحسين طرق العمل و غيرها ، و تمنح هذه الحوافز بصفة دورية و ذلك كل سنة تقريباً⁵؛
- **العلاوة الاستثنائية:** كل ما خرج عن القاعدة العامة أو حكم عام يعد علاوة استثنائية و منه فإن العلاوة هنا ليس لديها قاعد أو حكم ، و لكنها تستحق على من خرج من القاعدة و الحكم العام أي تمنح نتيجة أداء متميز أو جهد خارق يستلزم التعويض⁶ ؛

ثانياً: المكافآت المالية: تعرف المكافأة المالية على أنها "مبلغ من المال يصرف للفرد المتميز في أدائه و عطائه في عمله"⁷ و يقاس الأداء العام بالأرباح عادة أو بكميات الإنتاج أو المبيعات، كما لا توجد قاعدة معينة لتحديد المكافآت إنما تقوم كل منظمة بتحديد النظام المناسب لها و كلما كانت المكافآت متغيرة و

¹ شفيق رضوان، "مرجع سيق نكره"، ص 35؛

² محمد حافظ حجازي، "مرجع سيق نكره"، ص 226؛

³ سهيلة محمد عباس، "مرجع سيق نكره"، ص 244؛

⁴ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 245،

⁵ نفس المكان؛

⁶ محمد حافظ حجازي، "مرجع سيق نكره"، ص 228؛

⁷ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سيق نكره"، ص 245؛

متباينة من فرد لآخر أحدثت و أنتجت ثمارها، لأن المكافآت الثابتة و التي تكتسب صفة دورية سوف تنتفي عنها الصفة الحافزة¹؛

ثالثاً: الأجر الإضافي: هو عبارة عن المبلغ من المال يدفع للعامل إضافة إلى أجره الأساسي و تعويضاته الأخرى ، لقاء تكليفه بعمل إضافي خارج مواعيد العمل الرسمية ، سواء كان هذا العمل ضمن نطاق عمله الأصلي أم لا²؛

1.1.3.1. حافز الإنتاج: ترتبط هذه الحوافز بكمية الوحدات المنتجة من طرف العامل و يمكن إبراز نوعين منها:

– **الحافز بالقطعة:** تتطلب هذه الطريقة وجود أجر محدد للفرد على الأداء النمطي المعياري ، الذي لا بد من تحقيقه ، أي تحدد كمية الإنتاج التي يجب على العامل إنتاجها كحد أدنى لكي يتحصل على أجر معين ، ثم يحدد الحافز عن كل قطعة تزيد عن الحد المعياري ، تسمى هذه الطريقة "ربط الأجر بالإنتاج" و هي سهلة و بسيطة ، و لكن العامل قد يضحي بجودة المنتج من أجل الحصول على وحدات منتجة أكبر و بالتالي أجر أعلى؛

– **حافز الوقت:** يكافأ الفرد في هذه الطريقة على وفرات الوقت التي استطاع تحقيقها مع توفير الإنتاج في الوقت المحدد و بكميات المطلوبة؛

1.1.4.1. العمولة: تتمثل العمولات في نسبة مئوية من القيمة المحققة التي تحددها المنظمة ، و يسود هذا النظام في وظائف متعددة مثل الوظائف البيعية ، وظائف الإنتاج و بعض الوظائف الإدارية الكبيرة إذا حققت صفقات معينة ، و يفضل في الغالب أن يكون هناك أجر ثابت للعامل ثم تحسب العمولة بنسبة معينة عن الأداء المحدد ، و بهذا فإن العمولة تجعل الفرد على استعداد دائم لبذل المزيد من الجهد³؛

1.1.5.1. فرص التقدم: كل فرد في المنظمة يسعى إلى التقدم و الترقية في مساره المهني و هذا ما يشعره بالمكانة العالية و تترك فيه آثار معنوية و بالرغم من ذلك فهي ذات طبيعة مادية هذا لأنها تقود للحصول على أجور أعلى ، و يمكن أن تكون على شكل نقل أو ترقية يمكن توضيحها كما يلي:

– **النقل:** نقصد بالنقل التغيير في مهام العاملين ، وهذا نتيجة إلغاء الوظيفة التي يشغلها العامل أو بطلب من هذا الأخير ، أو في حالة اعتقاد الإدارة أن العامل لم يوضع في المكان المناسب له ، و لا يمكن اعتبارها ترقية بل مجرد تغيير في الوظائف ، و بالتالي قد يرحب بها العامل إن وجد فيها امتيازات أكثر من الوظيفة السابقة ، و هذا يؤدي إلى رفع معنوياته و زيادة كفاءته؛

¹ محمد حافظ حجازي ، "مرجع سبق ذكره" ، ص 229؛

² نفس المرجع ، ص 225؛

³ نفس المرجع ، ص 226-225؛

– الترقية: يقصد بالترقية صعود العامل إلى الوظيفة ذات واجبات و مسؤوليات أكبر، من خلال حصوله على درجة أعلى أو أجر أكبر .و تعتمد طريقة الترقية على أساليب معينة ،من بينها أسلوب الأقدمية الوظيفية ،و هو المحبذ من طرف العمال و النقابات العمالية لاعتقادهم أن العامل يكتسب خبرة أكبر كلما كان أقدم في الوظيفة لكن اعتماد المنظمة على هذا الأسلوب فقط يفقد هذا الحافز فعاليته،و يقتل روح المنافسة و الإبداع في العاملين ،نظرا لتأكدهم من أنه يكفي الحصول على مدة زمنية معينة في هذا العمل لكي يحصل على ترقية و بالتالي فإن أسلوب الأقدمية يصبح فعلا فقط في حالة تكافئ أو تساوي أداء الأفراد، أي التساوي في المهارات و القدرات و هو نادر الحدوث و منه تعتمد فعالية الترقية كحافز على العمل ،إذا ارتبط بالكفاءة و الإنتاجية كذلك¹؛

1. 2. الحوافز الجماعية:تسعى المنظمة إلى دعم روح التعاون و روح الفريق و ثقافة العمل الجماعي للوصول إلى الأهداف المحددة عن طريق الجهود المبذولة من طرف العاملين و بالتالي يجب عليها وضع مجموعة من الحوافز الجماعية التي تدعم العمل الجماعي و من أهمها ما يلي :

1. 1.2. الزيادة العامة في الأجر :هي تلك الزيادات في الأجر التي يحصل عليها العاملين في نفس الوقت ،حيث تلجأ المـنظم إلى هذا النوع من الحوافز لمواجهة غلاء المعيشة أو انخفاض القدرة الشرائية للعامل ، ولا ترتبط هذه الزيادة بأداء العامل ،بل يستفيد منها جميع العمال في المنظمة في الوقت نفسه،و هي غير مرتبطة بمقدار أو جودة العمل ،و ما يمكن أن يقدمه هذا الحافز هو شعور الأفراد بالعرفان و الشكر للمنظمة²؛

1. 2.2. المساعدات المالية لجماعات العمل:تمنح مساعدات مالية من قبل المنظمة لتشجيع الجماعات الرسمية و غير الرسمية في المنظمة ،مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم و تعاونهم لتحقيق أهداف المنظمة³؛

1. 3.2. المشاركة في الأرباح:يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية بعد دفع جميع التكاليف بما في ذلك الأجر و الضرائب⁴ ،و تعتبر حافزا للعامل لزيادة الإنتاجية أملا منه في الحصول على نصيب أكبر من الأرباح،حيث تتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج و خفض التكاليف ،و تدفع مرة في السنة و تكون أكثر فعالية إذا كان توزيعها يتم على فترات متقاربة و يستفيد منها جميع العاملين في المؤسسة ،و ينمي هذا الحافز مشاعر الانتماء و ترفع الدوافع الأدائية كما تعمل على تنمية المزيد من التعاون؛أما فيما يخص المساوي الناتجة عنها نجد أنها لا ترتبط مباشرة بالمجهود الذي يبذله العامل،فقد لا يساهم الأفراد بالشكل الكافي في الأداء

¹ مصطفى نجيب شاويش،"مرجع سيق نكره"، ص210،

² طارق المجذوب،"الإدارة العامة"،الدار الجامعية ،بيروت 2000،ص344؛

³ Bernard Martory, "*Salair Fixe,Avantage ;Le bon dosage* ",Revue management (groupe presma presse, France N=119 avril 2005),p70.

⁴ مصطفى نجيب شاويش ،"مرجع سيق نكره"، ص210؛

- و لكن يتساوون في هذه الأرباح مع ذوي الأداء الفاضل، و أيضا مما يقلل من فعاليتها كحافز على زيادة الإنتاج أنها تدفع مرة كل سنة و بالتالي تفقد الصلة بينها و بين إنتاجية الفرد المتحصل عليها؛
1. 4.2. المشاركة في وفر التكاليف: هي عبارة عن نسبة مئوية من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الإنتاج من خلال ضبطهم للتكاليف و تخفيضها، عن طريق التقليل و الحد من حجم الهدر و الفاقد و الضياع في الموارد و عدم استثمار الوقت، توزعها عليهم المنظمة في نهاية السنة بعد احتساب حجم الوفورات المحققة¹؛
1. 5.2. المشاركة في الملكية: تقوم بعض المنظمات بتوزيع جزء من أسهمها على العاملين لديها في نهاية السنة ،و ذلك كبديل عن توزيع نسبة من أرباحها المحققة في نهاية العام²، حيث أن تملك العاملين لأسهم المنظمة يحدث لديهم شعورا بأنهم ملاك للمنظمة و هذا ما يزرع فيهم شعور الانتماء للمنظمة و يزيد حبهم لها و خوفهم على مصالحها و يحثهم على رفع الأداء و تحسين الجودة و بالتالي تزيد أرباح المنظمة و أرباح العاملين كذلك، و من ناحية أخرى قد لا تؤثر هذه الخطة كحافز للأفراد عندما يشتري الأفراد أسهم محدودة، كذلك فإن قيمة الأسهم قد تنخفض مما يجعل الفرد ينظر إليها كميزة و ليس كحافز³؛
1. 6.2. المشاركة في الأرباح المؤجلة: يعتبر هذا النوع أحد الأشكال المشتقة من المشاركة في الأرباح ، و قد سميت بهذه التسمية لأن الأرباح المحققة في نهاية السنة لا تدفع للعاملين ،بل تحتفظ بها المنظمة تحت أسهم تستثمرها لهم لتحقيق المزيد من الأرباح ،حيث في نهاية خدمتهم الوظيفية في المنظمة يحصل العمال على أرباحهم و استثماراتها؛
1. 7.2. الحوافز و التعويضات غير المباشرة: تسمى هذه الحوافز بالمزايا الوظيفية الإضافية أو حوافز الخدمات الاجتماعية ، و هي عبارة عن حوافز تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية تقدمها المنظمة لجميع العمال بغض النظر عن مستوى أدائهم و كفاءتهم، و تمثل هذه الحوافز مقابل العضوية و الانتماء للمنظمة، و تشعرهم بالأمان و الاستقرار الوظيفي ،و ذلك بالاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة في رعاية أفرادها و بالتالي العلاقة بينهما⁴، و تتمثل أهم هذه الحوافز و التعويضات في ما يلي:

¹ عمر وصفي عقيلي، "مرجع سيق نكرو"، ص519؛

² نفس المكان؛

³ راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص322-323؛

⁴ مصطفى نجيب شاويش، "مرجع سيق نكرو"، ص210؛

- **التأمين الصحي:** التأمين الصحي يغطي نفقات العلاج و الاستشفاء كلياً أو جزئياً للشخص العامل أو أفراد أسرته أو يقدم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المنظمة أو من خلال التعاقد مع بعض المستشفيات¹؛
- **التأمين ضد البطالة:** تقدم المنظمة تعويضاً مادياً مناسباً للأفراد عند حدوث ظروف تستدعي تسريحهم؛
- **الضمان الاجتماعي:** هو عبارة عن برنامج أو خطة يدفع بموجبها للعاملين مبلغاً من المال شهرياً كأجر عندما يتقاعدون من العمل أو يصابون بمرض أو حادث يحول دون مزاولتهم العمل، و تصدر هذه البرامج عادة و ينظمها قوانين حكومية، حيث تساهم المنظمة بتغطية النسبة الأكبر من قسط الضمان الاجتماعي، في حين يغطي الفرد الجزء المتبقي منه من خلال اقتطاع نسبة مساهمته من أجره الشهري، و تودع هذه الأقساط عادة في منظمة تشرف الدولة على أعمالها تدعى بمنظمات الضمان الاجتماعي²؛
- **التأمين ضد العجز و إصابات العمل و الأمراض المهنية:** تمنح المنظمة للعامل مساعدات في حالة وفاة الموظف أو وفاة أحد أفراد عائلته، بالإضافة إلى حصول العامل على عوائد لدى الإصابة بالعجز أو التعويض لأمراض مهنية ؛
- **الإجازة المرضية:** تدفع المنظمات أجراً كاملاً لعمالها خلال فترة مرضهم و نقاهتهم الصحية لكن ضمن حدود زمنية معينة ،تختلف من منظمة لأخرى و من بلد لآخر حسب القوانين الحكومية السائدة في ذلك البلد ،و إذا ازدادت فترة المرض و النقاهة عن المدة المحددة ،تقوم بخصم نسبة من أجر الفرد و كلما ازدادت معها نسبة الخصم؛
- **إجازة الراحة و الاستجمام:** هي عدد من الأيام السنوية مدفوعة الأجر ،تقدمها المنظمات للعاملين لديها من أجل أخذ قسط من الراحة و تجديد النشاط،و تؤخذ عدة اعتبارات في تحديد فترة هذه الإجازة نذكر منها المستوى الإداري ،العمر ،التشريعات و القوانين الحكومية³؛
- **الإجازة العائلية:** هي عدد من أيام السنوية تمنحها المنظمات لمواردها البشرية العاملة لديها بأجر ،تقدراً منها لبعض الظروف العائلية التي تمر فيها،و نذكر منها: إجازة الأمومة التي تمنح للأمهات حديثات الولادة ،و إجازة رعاية الأبوين كبار السن،و إجازة رعاية أحد أفراد الأسرة الذي يصاب بمرض يتطلب السهر على رعايته؛

¹ مرعي محمد مرعي ،"التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام العربي" ،منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،2003 ،ص36؛

² عمر وصفي عقيلي ،"مرجع سيق نكرة" ،ص523.

³ عمر وصفي عقيلي ،"مرجع سيق نكرة" ، ص524؛

- **رعاية الأطفال:** تعاني الأمهات العاملات من مشكلة يومية و هي رعاية أطفالهن عند ذهابهن للعمل ، مما يسبب تأخرهن و غيابهن عن العمل أحيانا ، و لتجنب هذه المشكلة قد تنشأ المنظمة دار حضانة خاصة بها أو تتعاقد مع دور حضانة إما مجانا أو بتكلفة منخفضة؛
- **المساعدة التعليمية:** هي خدمة تقدمها المنظمة للعاملين لديها و الراغبين في متابعة إحدى مراحل دراستهم و حافظا منها من زيادة معرفتهم العلمية، و تشمل هذه المساعدة تغطية كامل أو جزء من تكاليف الدراسة بالإضافة إلى إعطاء الفرد إجازة بأجر كامل أو جزئي لأداء الامتحانات، و تنظر المنظمة اليوم إلى هذا الحافز على أنه استثمار بشري، له عائد يتمثل في ارتفاع إنتاجية و جودة الأداء؛
- **تعويض تغيير مكان الإقامة:** تقوم المنظمة بدفع نفقات تذاكر السفر و نقل الأثاث و الأمتعة لكل فرد يعمل لديها ،يستوجب عمله منه تغيير مكان إقامته الحالية إلى مكان آخر، و يدفع هذا الحافز مرة واحدة عن مباشرة العمل في المنظمة؛
- **المنح المختلفة:** تمثل إعانات تمنح للعاملين و أهمها¹منح الزواج التي تعطى للعامل المتزوج للمرة الأولى و منح الولادة التي تعطى عن كل مولود حيا أو ميتا منحة بقيمة معينة و منح التعليم التي تعطى لكل أولاد العمال المتمدرسين وفقا لنسب محددة؛
- **المساعدات الاجتماعية:** نذكر من أهمها²توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنظمة تمكن العاملين من شراء احتياجاتهم اليومية منها و مساعدة العاملين في إيجاد المسكن الملائم و ذلك عن طريق بناء مساكن خاصة أو تأجيرها بأجور زهيدة ،أو تقديم سلف مالية تساعد على شراء أو إقامة مساكن خاصة بهم و إنشاء صندوق للادخار حيث يساهم فيه العاملين و المنظمة ،يقوم بمنح قروض و إعانات للعاملين في مناسبات اجتماعية متعددة مثل الزواج و الولادة و كذلك إنشاء ناد للعاملين و أفراد عائلاتهم و تسمى الأندية الترفيهية و إنشاء المطاعم والكافيتيريات؛
- **الظروف المادية للعمل:** تشكل الظروف المادية للعمل عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد في العمل و رغبتهم فيه إلى حد كبير ،فكلما كانت تلك الظروف مهياً لعمل أحسن(آلات ،معدات،مكان العمل، التهوية، الإنارة،نظافة المكان،الضوضاء و ما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل) كان استعداد الأفراد للعمل أحسن³؛

¹ طارق المجذوب، مرجع سبق ذكره ،ص346؛

² مرعي محمد مرعي ، مرجع سبق ذكره ،ص36؛

³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره ،ص311؛

– الجوائز: تقدم المنظمة جوائز للعاملين بشكل مندي و ليس نقدي كأهدائهم أثاث منزل، معدات كهربائية، سفرات سياحية مدفوعة وغيرها¹؛

إن حديثنا عن الحوافز المادية الإيجابية و التطرق إلى أهمها يدفعنا إلى البحث عن الحوافز المادية السلبية و لذلك سوف نتطرق إليها في ما يلي ؛

2. الحوافز المادية السلبية: تتمثل الحوافز السلبية في إيقاع العقوبات بالعاملين الذين يخالفون القواعد و التعليمات و التي يعتبر التقى د بها على مستوى الانضباط في المنظمة، و يكون عندما يقل مستوى أدائهم نوعا و كما و جودة عن المستوى المطلوب و يمكن القول أن الحوافز السلبية هي إجراءات الرادعة التي تتخذها المنظمة بحق من يقصر في عمله² حيث تسعى الحوافز السلبية إلى الأغراض التالية³:

– التنبيه إلى ضرورة أداء الواجبات الأساسية المفروضة على العاملين و عدم الاستمرار في الخطأ؛
– التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب و التأديب؛
– ضمان السير الحسن للعمل في المنظمة و المحافظة على ممتلكاتها من الهدر و الإساءة من قبل العاملين؛

– التنبيه إلى تحسين السلوك و مستوى الأداء حتى لا يتأثر العامل بتعدد العقوبات المفروضة عليه؛
إذن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفا بحد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق غاية و هي منع حدوث السلوك المعيب أو منع تكراره، و يمكن تقسيم الحوافز المادية السلبية إلى ما يلي :

2.1. الحوافز المادية السلبية الفردية: تتعلق الحوافز المادية السلبية بدرجة أو حجم الخطأ المرتكب و هي كما يلي :

2.1.1. الخصم من الأجر: يمكن للمنظمة أن تستعمل الخصم من الأجر كأداة لتحفيز الأفراد على الأداء الناجع و الحد من التجاوزات للحدود التي سطرتها، و يتم ذلك بوضع قوانين و القاعد التي تبين هذه التجاوزات و العقاب المصاحب لها ، و من أجل أن يتعرف عليها العامل و بالتالي تفادي الوقوع في هذه الأخطاء بهدف تجنب الخصم⁴؛

2.1.2. الحرمان من العلاوات و المكافآت أو تأجيل استحقاقها: يعتبر الحرمان من العلاوات و المكافآت من الحوافز السلبية البسيطة تستعملها المؤسسة لتخويف العاملين، و يرتبط استعمالها

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص245؛

² Michel truchan saporta ,et autres, "management des organisations ", deboeck wesmacl, Bruxelles ,1992,p138;

³ عد إلى :

– محمد حافظ حجازي ، مرجع سبق ذكره ، ص232؛

– مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره ، ص213-214؛

– كمال نور الله ، "إدارة الموارد البشرية"، طلاس للدراسات و الترجمة و النشر، ط3، دمشق 1992، ص214-215؛

⁴ – محمد حافظ حجازي ، "مرجع سبق ذكره"، ص 236؛

بقوانين و قواعد تبين حرمان العاملين منها إن وقع في خطأ و تجاوزات معيبة ،كما يمكن للمنظمة تأجيل استحقاقها و هذا من أجل أن تحسس العامل بخطئه بعدها تمنحه إياها ،و هو ما قد يشعره بكرم و تسامح الإدارة معه¹؛

2. **3.1. الحرمان من الأجر:** يمكن للمنظمة أن تحرم العامل من الأجر لشهر أو عدد من الأشهر²، و غالبا يلجأ إلى هذا النوع في حالة الأخطاء الجسيمة؛

2. **4.1. التنزيل:** يمكن تعريف التنزيل على أنه العملية التي يتم من خلالها إعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات أجر و مكانة و مسؤوليات أقل³ ،حيث تلجأ المنظمة لهذا الحافز في حالة الضرورة القصوى فقط، و ذلك عند توفر كافة الأركان القانونية اللازمة ،و هذا لما لهذا الحافز من آثار نفسية وخيمة على العامل؛

2. **5.1. الاستغناء:** يقصد بالاستغناء في معناه الاصطلاحي عملية إسقاط الفرد من قوائم الأجر لأسباب معينة، و قد تستخدم المنظمة هذه الطريقة كوسيلة للتخلص من الأفراد غير المرغوب في سلوكهم⁴، ويكمن الفرق بين الفصل و الاستغناء في أن الفصل يكون نهائيا ،أما في حالة الاستغناء فيمكن الاستعانة بالعامل المستغنى عنه مرة أخرى عندما تزول الأسباب سواء للوظيفة نفسها أو لوظائف أخرى أقل؛

2. **6.1. الفصل:** تلجأ المنظمة لفصل العامل بسبب مخالفات وسلوكات مادية ملموسة غير مرغوب فيها ،و هي عملية استغناء نهائية ،و يعتبر هذا الأسلوب من أصعب الحوافز عند تنفيذه من طرف المنظمة يدفع العمال لتجنب الأفعال و السلوكات التي تؤدي إليه؛

2. **2. الحوافز المادية السلبية الجماعية:** تطبق المنظمات حوافز سلبية بسيطة لما قد تسببه الحوافز القاسية من رد فعل وخيم على المنظمة ،و يمكن تجسيدها في حافز واحد يتمثل في قطع المساعدات المالية لجماعات العمل: يصاحب تجاوز جماعات العمل للحدود المعمول بها في المنظمة قطع المساعدات التي تقدمها لها هذه الأخيرة؛

¹ جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد و العشرين"،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2003؛ص 485؛

² عبد الفتاح دياب حسين،"الإدارة الموارد البشرية:مدخل متكامل"، توزيع شركة الأبرار ،القاهرة 1997،ص485؛

³ محمد حافظ حجازي،"مرجع سيق نكرة" ، ص237؛

⁴ نفس المرجع،ص238؛

الفرع 2: الحوافز المعنوية

ليست الحوافز المادية فقط التي تقود الفرد إلى تحسين الأداء و رفع الإنتاجية و إنما هناك حوافز أخرى تؤدي بالفرد إلى تحقيق الأهداف بكفاءة و هي الحوافز المعنوية، و هي عبارة عن أشياء غير مادية تقدمها المنظمة لتشجيع العمال و رفع مستوياتهم، و هناك عدة أنواع من هذه الحوافز و يمكن إدراجها حسب مجموعتين كما يلي:

1. الحوافز المعنوية الإيجابية: تركز الحوافز المعنوية الإيجابية على رفع الروح المعنوية للمورد البشري في المنظمة، و تتمثل في ما يلي:

1.1. الحوافز المعنوية الإيجابية الفردية: نبرز أهمها في :

1.1.1. ضمان العمل و استقراره : إن شعور العامل باستقرار داخل المنظمة يدفعه إلى تقديم أفضل الخدمات و إنتاج أكبر كمية و أفضل نوعية ،كما ينمي فيه روح الانتماء و هذا على عكس حال العامل الذي يشعر دائما بأنه مهدد بالاستغناء عن خدماته ، فيتحول عدم استقراره إلى تقديم إنتاج متدني كما و نوعاً¹، و منه فإن ضمان استقرار العمل الذي توفره المنظمة للعاملين يعتبر حافزاً قوياً و له تأثيراً كبيراً على معنوياتهم و بالتالي إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر و الدائم يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة و اطمئنان²، و بالتالي ينبغي ربط عنصر استقرار العمل و استمراره بالإنتاج كشرط لبقاء فاعليته كحافز³؛

1.2.1. توسيع الوظيفة: تقوم المنظمات بتوسيع الوظائف عن طريق إضافة واجبات و مهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي و على نفس مستواه الإداري، فبالإضافة الواجبات و المسؤوليات الجديدة يزيد من الرغبة في العمل، و يقضي على الملل و الروتين و بالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء أعمالهم⁴؛

1.3.1. إثراء الوظيفة: يقصد بالإثراء الوظيفي زيادة السلطة عند أداء العمل، حيث كلما امتلك قدرات سلطوية أكثر كلما شعر بالرضا أكثر، و يعتبر الإثراء الوظيفي من الأساليب الحديثة في التحفيز و هو ينسجم مع معطيات نظرية هيرزبرغ التي أكدت على عوامل محتوى الوظيفة ، و خاصة التحدي و الإنجاز و الاعتراف بالأهمية و المسؤوليات باعتبارها حوافز أساسية⁵؛

¹ محمد فالح صالح، "مرجع سيق نكرو"، ص122؛

² مصطفى نجيب شاويش، "مرجع سيق نكرو"، ص211؛

³ علي السلمي، "مرجع سيق نكرو"، ص311؛

⁴ مصطفى نجيب شاويش، "مرجع سيق نكرو"، ص211؛

⁵ محمد جعلوك، "دليل المال و الأعمال: كيف يسير المدير الفعال فريق العمل الفعال"، دار الراتب الجامعية، بيروت 1999، ص162؛

1. 4.1. الوظيفة الملائمة: يقصد بحافز الوظيفة الملائمة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أي ملائمة المهنة و طبيعتها و أعبائها لقدرات و إمكانيات و خبرات و مهارات و رغبات و طموحات الفرد لأن ملائمتها له ينمي ولاءه و محبته لعمله، و يدفعه أكثر للإنجاز و الأداء الأعلى¹؛

1. 5.1. المدح و الثناء و التقدير: يوجه المدح و الثناء و التقدير عند قيام الفرد بأداء الأعمال الصحيحة، و يجب أن يحتفظ بها المشرف أو المدير للحظة المناسبة التي يجب للفرد ذلك، لأن استخدامه دون مناسبة يفقده مغزاه و عادة ما يصحب هذا التقدير بالتحفيز الملموس مثل: الزيادة في الأجر أو المكافآت²، و يتم المدح و الثناء و التقدير مباشرة أو عن طريق مكالمات هاتفية خاصة مع صاحب الانجاز المتميز على خط هاتفه في مكتبه أو بيته، أو عن طريق خطابات المدير لمدح المتميزين³؛

1. 6.1. استعمال الألقاب: تطلق الإدارة ألقاباً معينة لأصحاب الأداء و الانجاز المتميز و تعلنه على الآخرين ليشكل حافزاً لهم في المستقبل مثلاً: تغيير اسم سكرتيرة هيئة الموظفين إلى مساعدة هيئة الموظفين⁴؛

1. 7.1. تبادل الأدوار: يتم هذا الحافز من خلال تبادل الأدوار ما بين الرئيس و المرؤوسين أو بين الزملاء لمدة معينة عادة ما يكون يوم يسمى "يوم تبادل الأدوار" حيث يسعى هذا الحافز لتلبية عدة أهداف لعل أهمها إتاحة فرص الاتصال بين الأفراد و كسر الحاجز الهرمي مما يولد الثقة بين الرئيس و المرؤوس، كما يمكن هذا الحافز الرئيس من تفقد أحوال العمل، و كل هذا يسمى أيضاً بتعزيز روح الفريق⁵؛

1. 8.1. المهارات السلوكية للمشرف أو المدير: إن أهم ما يحفز العامل هو سلوك المشرف أو المدير من خلال طريقة كلامه، استماعه، حركاته، و تصرفاته كل منها يكون تحت الملاحظة الدقيقة و موضع تحليل و نقد من طرف العمال، لذلك كان على المشرف أو المدير أن يستعمل مهارات خاصة للتعامل كالإبتسام و الإنصاف للعمال و دعوتهم بأسمائهم الأولى، و هذا كله من أجل زيادة شعور الفرد بالاهتمام و عدم التحيز المدير لأشخاص على حساب الآخرين و غيرها من السلوكيات⁶؛

1. 9.1. المكافآت المعنوية: تسعى المنظمة إلى تقديم مكافآت معنوية لها قيمة أكبر من المكافآت المادية، لأنها تزيد من ثقة العامل بنفسه و قدراته، و تشعره بتقدير الآخرين لها و إعجابهم بانجازاته

¹مصطفى كامل أبو العزم عطية، *السلوك التنظيمي*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون سنة النشر؛ ص 162-163؛

²محمد فريد الصحن، سعد محمد المصري، *إدارة الأعمال*، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1998، ص 238-239؛

³مرعي محمد مرعي، مرجع سبق ذكره، ص 42-43؛

⁴لورين بيكر، ترجمة جمال إمام، *مدير لأول مرة*، مركز الأهرام للترجمة و النشر، ط1، القاهرة 1995، ص 110؛

⁵Catherine Piraud, *"pour motiver vos groupes, pratiquer l'échangisme"*, in revue capital(paris, n:103, avril 2000).,p120;

⁶إبراهيم الفقي، *أسرار قادة التميز*، ترجمة نبيل عرضة أميرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة 1996، ص 72-73؛

كل هذا يولد لديه قوة داخلية تدفعه و تحفزه لبذل المزيد من الجهد، أملا في الحصول على تقدير أكبر و لعل من أهم هذه المكافآت الشهادات التقديرية،الميداليات،بطاقات الجدية في العمل،كأس الإنجازات الذي يبقى مع العامل الذي قام بالإنجاز لمدة زمنية محددة، و بعدها ينقل إلى أشخاص آخرين حققوا الانجاز العالي¹؛

1.1.10.1. التكوين: يلعب التكوين دورا هاما و حيويا في المنظمة و يخدم أهداف الإدارة، و ذلك عن طريق عقد الدورات،الندوات التثقيفية و إرسال البعثات للخارج لمسايرة التقدم الحادث على مستوى العالم، و يؤدي ذلك إلى تنمية و صقل مهارات العاملين بالمنظمة و النهوض بما لديهم من قدرات و إمكانيات و تطوير أدائهم و سلوكهم، و تغيير اتجاهاتهم و تمهيتها و تحسين مستوى الأداء، و يعد التكوين حافزا ذا فاعلية للعاملين في المنظمة،و خاصة إذا كان مبني على أسس و قواعد مدروسة عن طريق مراعاة احتياجات العاملين التكوينية بصورة أكثر دقة²؛

1.1.2. الحوافز المعنوية الإيجابية الجماعية: أهم ما يمكن ذكره من هذه الحوافز ما يلي:

1.1.2.1. الإجازات بأنواعها: يجوز للعامل أن يتغيب أو ينقطع عن العمل لمدة محددة لاعتبارات إنسانية معينة، لهذا أجازت قوانين العمل تغيب العامل لأسباب محددة، و هناك عدة أنواع من العطل فمنها العادية التي تعتبر مشروعة كعطلة نهاية الأسبوع أو العطل السنوية أو الأعياد و غيرها، كما توجد عطل أخرى مثل العطل المرضية، عطل في حالة الوفاة،عطل الأمومة و غيرها³؛

1.1.2.2. تنظيم ساعات العمل: يستطيع الفرد العمل لساعات محددة، فإن فاقت فترة عمله هذه المدة فإن إنتاجيته تتضاءل لذلك تعمل المنظمة على تحديد هذه المدة التي تحفز الأفراد للعمل و إعطاء أقصى كفاءة إنتاجية،بالإضافة إلى تنظيم ساعات العمل التي يتخللها الراحة،حيث أن هذه الأخيرة تعتبر من العوامل الهامة و المؤثرة في كفاءة الأفراد و الإنتاجية، و كذا استرداد قوتهم و نشاطهم و بناء صداقات بين العاملين؛

1.1.3.2. المساعدة في اتخاذ القرار: يقصد بإشراك العاملين في اتخاذ القرار أن يكون لهم ممثلين في مجلس الإدارة،يساهمون من خلاله بأرائهم و أفكارهم و الاشتراك في رسم سياسات المنظمة و اتخاذ قراراتها،كما يطلق عليه أسلوب الإدارة بالأهداف. يعمل هذا الحافز على ترشيد عملية اتخاذ القرار و الاندفاع إلى المشاركة في تطبيقها مما يزيد من خبرات العمال الميدانية و يرفع شعورهم بأهميتهم و مكانتهم و بالتالي تقوية الانتماء لها، و يهدف هذا الحافز إلى تقليص فرص التنافس غير الشريف و إزالة الأحقاد، و تنقية صفوف العاملين من الظواهر التي تكون سببا في عدم فاعلية المنظمة⁴؛

¹مرعي محمد مرعي،"مرجع سبق نكوه"،ص37-38؛

²مصطفى كامل أبو العزم،"مرجع سبق نكوه"،ص165؛

³حمدي أمين عبد الهادي،"إدارة شؤون موظفي الدولة:أصولها وأساليبها و إصلاحها"، دار الفكر العربي،القااهرة:1990،ص140-150؛

⁴محمد خليل الشماع،خضير كاظم،"نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،عمان،ط1،1999؛،ص288-290؛

1. 4.2. **جماعات العمل:** تسعى المنظمة إلى إيجاد التقسيم الأمثل لجماعات العمل الرسمية و غير الرسمية ، في جماعات متجانسة تحقق لهم التوافق و التناسق بين أعضاء المجموعة الواحدة ، مما ينمي الشعور بالانتماء إليها و بالتالي إلى المنظمة ككل ،مما يؤدي إلى تقليل الصراعات بين الأفراد في المنظمة و حل المشاكل بطرق ودية ترسخ فكرة ثقافة العمل الجماعي ؛
1. 5.2. **الاتصال:** يمكن تعريف عملية الاتصال على أنها تبادل المعلومات و الأفكار بين العاملين على اختلاف مستوياتهم ،و يهدف الاتصال إلى إحداث أثر في السلوك بين أطراف هذه العملية¹، كما يتمكن المشرفين و الأطر العليا من فهم أهداف الأفراد و هو ما نسميه المعلومات المرتردة و ذلك من الطرفين²، و هناك وسائل عديدة للاتصالات تعمل على تحفيز الأفراد نذكر منها:
- **الاجتماعات بكل أنواعها:** تعتبر الاجتماعات من بين أهم وسائل الاتصال التي تحفز الأفراد و تدفعهم ، حيث تزيد من حماسهم و تنمي روح عمل الفريق، بالإضافة إلى أنها وسيلة للتعرف على نقاط الضعف و القوة للمشاركين³؛
 - **نظام الاقتراحات:** يعتبر نظام الاقتراحات من الأساليب الحديثة لإثارة اهتمام العاملين بوظائفهم و سير العمل في المنظمة، و تشجيعهم لتقديم أفكار بناءة بشأن تنظيم العمل و تبسيط إجراءاته و تقديم الاقتراحات التي تكون عادة كتابية، و تستخدم في ذلك طرق عديدة مثل صناديق الاقتراحات ،لجان الاقتراحات و يعتبر هذا النظام وسيلة ديمقراطية واعية ،و عند تقييم الاقتراحات يتم مكافأة الأفكار المقبولة معنويا و ذلك بالتقدير و الثناء و أحيانا يتم مكافأتها ماديا؛
 - **لوحة الإعلانات:** يتم الإعلان عن أسماء المجدين في العمل في لوحات الإعلان من أجل أن يسمع به كل الأفراد في المنظمة، و هو حافز مهم جدا في رفع الروح المعنوية للأفراد⁴؛
 - **قاعات و ألبومات الصور:** تقوم بعض المنظمات بتوفير قاعة الصور تضم صوراً للعمال ذوي الأداء المتميز و الانجاز الكبير ،و يستدعي إليها زوار المنظمة و أعضاؤها للتعرف على المتميزين في الأداء بالإضافة إلى إنشاء مجموعة ألبومات تحمل صور لكل الأفراد اللذين قدموا إنجازات متميزة طوال حياتهم بالمنظمة و ملخصا عن تلك الإنجازات⁵؛
 - **الكتيبات و صحيفة المؤسسة:**توجه المنظمة كتب شكر و تقدير للمبدعين من العاملين، و تنشر هذه الكتب في المجالات الداخلية ليطلع عليها كافة العمال مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم

¹ محمد قاسم القريوتي، 'مرجع سبق ذكره'، ص280-288؛

²Fanelly Nguyen, "*la communication :une stratégie au service de l'entreprise* ", édition economica , paris ,1991,,p28;

³Mari Dominique, Pujol, "*Les guides de l'entreprise: les ressources humaines la boit à outils de l'entreprise* ", édition d'organisation, paris ,2éme ed,2003,p179,182,183;

⁴ مرعي محمد مرعي، "مرجع سبق ذكره"، ص31؛

⁵ نفس المرجع، ص30؛

الأفضل¹، و نذكر فيها أدائهم المتميز و غيرها من الأمور التي تحفز الأفراد و تحسبهم باهتمام نظاماً بهم²؛

– **الاتصال الخارجي:** تلعب الإعلانات و اللوحات الاشهارية دور كبير في تحسين صورة المنظمة ، حيث ترفع الروح المعنوية للعاملين و هي حافز يجذب العمال المهرة إليها³؛

1. 6.2. توفير جو التنافس بين العاملين: يوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على الانفراد و في مجموعات ، حيث تستخدم المنافسة كحافز للحث على السلوك المرغوب و تدفع الفرد لتحسين مستوى أدائه و بالتالي الإحساس بالرضا⁴؛

1. 7.2. الثقة و تفويض السلطة: إن تجسيد الثقة يتمثل في تفويض المهام للعمال من أجل تنمية مهاراتهم و قدراتهم⁵، لأنه عندما يثق المدير المشرف في مرؤوسيه و يجعلهم يشعرون بالحرية، فالنتيجة تكون ايجابية في الأداء⁶؛

لا تقل الحوافز المعنوية الايجابية أهمية عن الحوافز المادية و التي تبرز من خلال رفع الإنتاجية و جودة الأداء و لكن لا بد من استعمال الحوافز المعنوية السلبية في بعض الأحيان ، و سنتطرق إليها في العنصر الموالي؛

2. الحوافز المعنوية السلبية: إن قيام العامل بأخطاء يستوجب إيقاع عقوبات عليه أو استعمال حوافز سلبية، و قد تكون هذه الحوافز المعنوية السلبية على مستوى الفرد أو على المستوى الجماعي و سنتطرق لكل منهما كما يلي:

2. 1. الحوافز المعنوية السلبية الفردية: و تتمثل أهمها في ما يلي :

2. 1.1. توجيه إنذار: قد يوجه المشرف أو المدير إنذار إلى الفرد عند إخلال هذا الأخير بواجباته و تجاوز حدوده ، و يفضل أن يكون حصول الآخرين خصوصاً في المرة الأولى⁷؛

2. 2.1. التنبيه و اللوم: يقوم المشرف بتنبيه و تذكير العمال بالعقوبات الناجمة عن مخالفة القواعد المعمول بها من حين لآخر ، بالإضافة إلى إلقاء اللوم على العامل في حالة تسببه في خطأ أو تكرار ذلك الخطأ عدة مرات؛

2. 3.1. عدم المشاركة في الاقتراحات و اتخاذ القرارات: يقوم المشرف بعزل الفرد الذي لم يقم بالسلوك المطلوب ، أو الذي يتخطى الحدود المسطرة ، عن المشاركة في اتخاذ القرارات ، و هو حافز معنوي

¹ محمد صالح فالح، "مرجع سيق نكرة"، ص 120-130؛

² مرعي محمد مرعي، "مرجع سيق نكرة"، ص 32؛

³ كامل بربر ، "مرجع سيق نكرة"، ص 115؛

⁴ محمد فريد الصحن، سعد محمد المصري، "مرجع سيق نكرة"، ص 238-239؛

⁵ George Readler ,Bottger Preston, *"le sunrise : le sucée grâce a la mobilisation du personnel "* ,in revue management ,(groupe Prisma ,France ,n:124,octobre 2005) ,p100;

⁶ ابراهيم الفقي ، "مرجع سيق نكرة"، ص 67-68؛

⁷ محمد حافظ حجازي ، "مرجع سيق نكرة"، ص 236؛

مؤثر في الفرد و خاصة إذا شارك الجميع ما عداه، كما يمكن للمشرف أن يحرمه من المشاركة في نظام الاقتراحات و بالتالي حرمانه من إمكانية الحصول على المكافآت المادية و المعنوية؛

2. 4.1. الحرمان من التكوين: يحرم الفرد من التكوين كعقاب لما بدر منه من تجاوزات ، و ذلك عن طريق منعه من المشاركة في الدورات و الندوات التثقيفية و عدم حصوله على بعثة من البعثات إلى الخارج لاكتساب المزيد من الخبرات و المهارات التي تمكنه من التقدم في الوظيفة؛

2. 5.1. الحرمان من الترقية: يمكن للمنظمة أن تحجب على العامل فرص الترقية نظرا لصدور بعض الأفعال المشينة منه؛

2. 6.1. النقل: هي تخصيص الفرد ليشغل وظيفة أخرى لا تختلف عن الوظيفة السابقة من حيث الأجور و المسؤوليات، لكنها حركة أفقية من وظيفة إلى أخرى و كما رأينا في السابق يمكن استخدام النقل كحافز مادي إيجابي و لكن يمكن استعماله كعقاب و ذلك بتحويل العامل دون إرادته من المكان الذي ألفه و تعود عليه إلى مكان آخر لا يعرف فيه أحدا ، و قد يكون بمناطق نائية؛

2. 7.1. التحويل إلى التحقيق و مجلس التأديب: تحول المنظمة العامل الذي تشبته فيه بأداء غير مشروع إلى التحقيق ، و إذا ثبت فيه ذلك تحوله إلى مجلس التأديب و هو ما يؤثر في معنويات الأفراد ، كما يمكن للمنظمة أن ترفع دعوى مدنية أو جنائية ضد العامل و هذا إذا تضمن فعله خسارة كبيرة للمنظمة أو احتوى سلوكه على فعل إجرامي طبقا للقوانين المعمول بها؛

2. 2. الحوافز المعنوية السلبية الجماعية: يمكن أن نميز فيها ما يلي :

2. 1.2. نشر أسماء المقصرين في لوحة للإعلانات: يمكن للمنظمة نشر أسماء المهملين و المقصرين في لوحة الإعلانات من أجل أن يعتبر منها الآخرين، بهدف تأديبهم؛

2. 2.2. فك جماعات العمل: يمكن للمنظمة أن تفك جماعات العمل عملت على التآمر ضد مصلحة المنظمة ككل ، كما يمكن للجماعة أن توقف أحد أعضائها من انتماءه لها ، وذلك عقابا له لما بدر منه؛

الفرع 3: أنواع نظم التحفيز

تعمل المنظمة على إيجاد توليفة الحوافز المثالية التي تتناسب أهدافها و تحقق أهداف العاملين و تحفزهم على الأداء الجيد و المتميز، حيث لديها خيارات عديدة لتحديد أنواع الحوافز ، فتستعمل بذلك الحوافز الفردية أو الجماعية أو التنظيمية حسب الحاجة و سنشرح نظم منح الحوافز التي يمكن أن تستعملها المنظمة في ما يلي ¹:

1. حوافز على مستوى الفرد: يقصد بها الحوافز التي تقدم بصفة فردية للعاملين و تجعلهم متميزين عن الآخرين، سواء كانت هذه الحوافز إيجابية أو سلبية و قد تكون هذه الحوافز مادية كتقديم العمولات و

¹ سهيلة محمد عباس، "مرجع سيق نكرة"، ص 243-245؛

المكافآت ، الترفيات و غيرها،أو حجب هذه المزايا في حالة العقاب و قد تكون هذه الحوافز معنوية كالمدح و الثناء و التقدير و غيرها؛

2. حوافز على مستوى جماعات العمل: هناك العديد من الأسباب التي تشجع المنظمات على استخدام نظم التحفيز الجماعية و أهم الأسباب هي صعوبة قياس أداء العامل منفردا لأن عمله جزء من عمل المجموعة أو أن إنتاجه يتأثر بمساهمات و جهود زملائه و يظهر عند استخدام هذا النظام تعاون و ارتباط بين الأفراد في المنظمة ، يمكن أن تكون هذه الحوافز ايجابية في حال أدائهم المتميز و حوافز سلبية في حال تجاوزهم و اختراقهم للحدود المعمول بها، و قد تكون هذه الحوافز مادية مثل منح المنظمة لكل فرد فيها نصيبه بناء على الإنتاجية الكلية و حوافز معنوية تتمثل في تقديم الشكر و التقدير لتلك الجماعة مثلا؛

3. حوافز على مستوى المنظمة: تقدم المنظمة حوافز لكل أعضائها و أفرادها ،بغض النظر عما قاموا به من عمل و أداء و هذا لتجيعهم على البقاء في المنظمة و تحسيسهم باهتمامها بهم و نجد في ذلك مثلا المشاركة في الأرباح ،خطط، الاقتراحات، ملكية الأسهم و غيرها؛

المبحث الثاني: التطورات الفكرية لمفهوم التحفيز و الدافعية

أن مفهوم التحفيز ليس وليد اليوم لكنه مرّ بعدة تطورات صاحبت تطور المنظمة ووظيفة الموارد البشرية عبر التاريخ، و باعتبار التحفيز و الدافعية أساس توجيه السلوك الإنساني لذلك اهتم الباحثون بمفهومهما على مدى عصور من الزمن بدأ من المدارس القديمة مثل مدرسة الإدارة العلمية و مدرسة العلاقات الإنسانية ، و المدرسة البيروقراطية ، فمن خلال المطلب الأول سنعرض نظريات محتوى الدوافع أما المطلب الثاني فهو مخصص للنظريات العملية في التحفيز و الدافعية و المطلب الثالث تحت عنوان النظريات المعاصرة في الدافعية و التحفيز؛

المطلب الأول: نظريات محتوى الدوافع

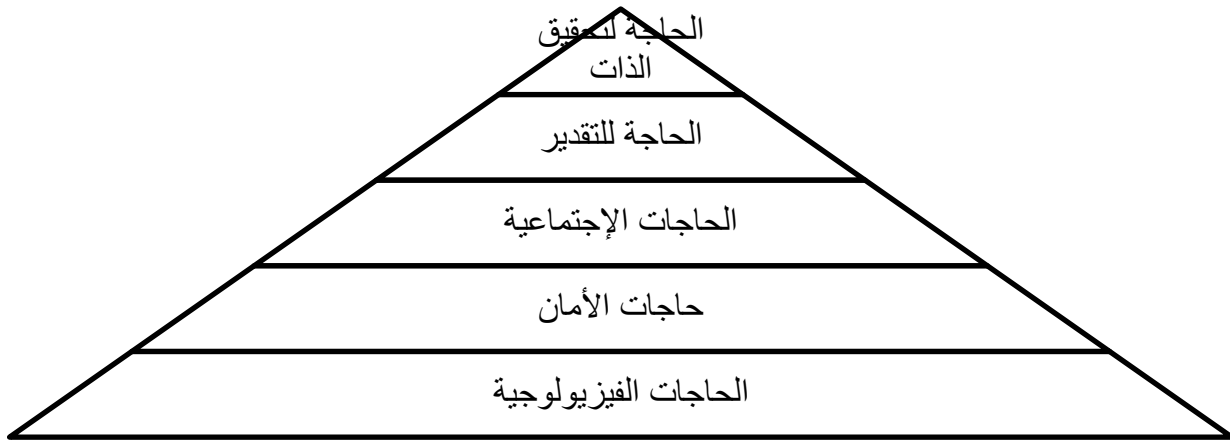
تختص نظريات المحتوى بالتحديد الدقيق للطاقت الكامنة في داخل الفرد أو المناخ الخاص بالفرد و الذي يؤدي به إلى المبادرة و المحافظة على سلوكه و تميزه، حيث توضح لنا تلك النظريات كيفية تصرف العامل و سلوكه مسلك معين لتحقيق هدف محدد مثل زيادة الأجر، و تتمثل أهم النظريات التي تهتم بمحتوى الدوافع في ما يلي ؛

الفرع 1: نظرية ترتيب الحاجات لماسلو

طور ماسلو نظريته في سلم الحاجات في بداية 1935 و التي وردت في مؤلفه "مقدمة في نظرية الدوافع " عام 1943، حيث افترض ماسلو وجود سلم للحاجات الإنسانية الأساسية التي يجب أن تكون مشبعة قبل أي حاجة أخرى ذات مستوى أعلى¹؛

حيث استند في نظريته على أن الأفراد لديهم مجموعة معقدة من الحاجات التي يمكن ترتيبها بشكل هرمي ، و هذا اعتمادا على فروض معينة لتصرفات العاملين في المنظمة حتى تتمكن هذه الأخيرة من إيجاد الحوافز المقابلة لها²؛ تتركز نظرية "ماسلو " على مجموعة من الفروض³ على أساسها قام ماسلو بتقسيم الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات ،نظمها في شكل هرمي حسب درجة تأثيرها على سلوك الفرد؛

الشكل رقم (11):هرم الحاجات "لماسلو"



المصدر: 3^{ème} édition Dunod , "Economie d'entreprise" ,Jean longatte,Jacque Muller, ed,2001,p64;

من خلال هذا الشكل تتضح المستويات الخمس للحاجات⁴ و هي مترتبة من أدنى الهرم إلى قمته، هذه التقسيمات الخمسة للحاجات صنفها ماسلو إلى فئتين ، و هي حاجات المستويات الدنيا التي تعبر عن حاجات أساسية و أولية للفرد، و تتمثل في الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمان ، و كل من الحاجات

¹Raymond –Alain Thiétart , "la dynamique de l'homme au travail" ,les éditions organisation , 1998, p38;

²John –R- Cehermrhorn ,James –G-Nurt , "Comportement humaine et organisation" ,Village mondial, Canada , 2^{ème} édition ,2002,p137;

³Claude Levy _leBoyer , "La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies" ,éditions des organisation , 2^{ème} éd,2002,p39;

⁴ للتعقق أكثر في الحاجات الخمس لماسلو ،عد إلى :

-حسين حريم ،"السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات" ، دار زهران للنشر و التوزيع، ط1، 1997،ص123؛

-أندرو دي سيزلاقي ،ترجمة أحمد جعفر أبو القاسم ،" السلوك التنظيمي و الأداء" ،الإدارة العامة للبحوث ،السعودية ،1991،ص94؛

-أحمد ماهر ،"السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات" ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع،ط6،الإسكندرية1997،ص148؛

الاجتماعية، حاجات التقدير و الاحترام و حاجات تحقيق الذاتو هي عبارة عن حاجات إنمائية تطويرية تعتبر ثانوية للفرد¹؛

إن مضامين هذه النظرية للإدارة عديدة، حيث ترشد الإدارة في كيفية إثارة الدافعية لدى العاملين دون أن تعتبر وجود هذه الحاجات خطرا عليها، إن من شأن تطبيق هذه النظرية أن تزيل مخاوف الإدارة من عداء جماعات العمل لأهداف التنظيم، و تريحها من عناء الإجراءات الرقابية الطويلة، التي يقصد بها مقاومة التجمعات غير الرسمية داخل العمل ، و تبين لها أنه إذا ما هددت هذه الحاجة للانتماء و العضوية في الجماعة فإن من شأن ذلك أن يضر بالتنظيم بدل أن يؤدي به إلى تحقيق أهدافه، إن حرمان الإنسان من الحاجات المختلفة و خاصة تلك التي في قمة الهرم ،تؤدي إلى سلبية الفرد ، و عدم رغبته في التعاون مع الإدارة و أحيانا إلى سلوك عدواني ، و لا تعتبر هذه الظواهر عندئذ أمراضا في الإنسان بل أمراضا في التنظيم الذي يحرمه حاجاته ، أو لا يعطيه الفرصة لتحقيقها؛

و رغم شهرتها ، و جهت العديد من الانتقادات لنظرية "ماسلو"²، أدت إلى ظهور نظريات أخرى في نفس السياق و لكن بتعديلات جديدة و هذا ما سنتطرق إليه في الفرع الموالي ؛

الفرع 2 :نظرية "ألفير" و نظرية "ماكيلاند"

من النظريات التي اهتمت بالحاجات نجد نظرية "ألفير و نظرية "ماكيلاند" اللتان جاءتا كتكملة لنظرية "ماسلو"؛

1. نظرية "ألفير"(نظرية البقاء و الانتماء و التطور): لا تضيف هذه الفكرة الكثير لأفكار ماسلو ،لأنها تقلص مجموعة الحاجات إلى ثلاث حاجات ، تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها ماسلو³ كما يتوضح في الشكل التالي :

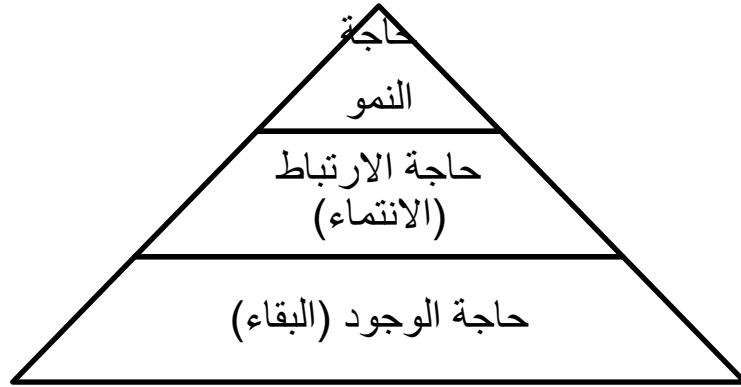
¹ ماجدة عطية، "سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة" ، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص114؛
عد إلى: ²

- ناصر محمد العديلي، "السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة للبحوث ،المملكة العربية السعودية، 1995، ص157؛

- حسين حريم، "مرجع سيق نكرة"، ص125؛

³ محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الخامسة، 2009، ص61 ؛

الشكل رقم(12):سلم الحاجات عند "ألفير"



المصدر: محمد الصيرفي، "السلوك الإداري" العلاقات الإنسانية،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، ط6 الإسكندرية 1997،ص271؛

هذا النموذج مختلف عن نموذج ماسلو في أربع نقاط¹:

أولاً: عدد الحاجات محدودة في ثلاث حاجات و هي حاجات الوجود ،الانتماء ،و النمو حيث أن:

- حاجات الوجود :و هي الحاجات المادية و حاجات الأمان ؛
- حاجات الانتماء :و هي مجموعة الحاجات الاجتماعية ؛
- حاجات النمو :و هي الحاجات للتطور و استعمال الكفاءات ؛

ثانياً: الحاجات الثلاثة مرتبة في سلم تدريجي من الأكثر مادية إلى الأكثر حسية؛

ثالثاً: هذه الحاجات يمكن أن تتواجد في نفس الوقت عند نفس الفرد و ليس من الضروري أن تشبع الحاجة الواحدة حتى يتم الانتقال إلى الحاجة الثانية ؛

رابعاً: كل فرد في العمل يمكن له الانتقال في هذا السلم صعوداً و نزولاً ،أي في الاتجاهين معاً؛

إذن قدمت نظرية "ألفير" أسلوباً أكثر واقعية للدافعية عن نظرية ماسلو إذ بينت العلاقة بين الحاجة و الإحباط ، و التي تؤكد أن الحاجة التي لا يتم إشباعها تزداد قوة ،إلا أنه يوضح الارتباط بين الأنواع المختلفة للحاجات كما أنها تساعد على فهم السلوك البشري في المنظمات بصورة أوضح ،و ذلك لشمولها على عنصري (الرضا و التقدم) و (الإحباط و النكوص)،و بهذا نقول أن هذه النظرية لا تقدم للمدير أنواع الحاجات فقط بل تحدد أيضاً ثلاث مكونات للحاجة و هي إشباع الحاجة ،قوة الرغبة و الإحباط و عموماً يمكن أن نقول أن رؤية "ألفير" للتحفيز لا تختلف كثيراً عن ماسلو ؛

2. نظرية الحاجات المكتسبة لـ "ماكليلاند": اقترح دافيد ماكليلاند عام 1968 نظريته في الدوافع و الحوافز و سماها نظرية الإنجاز ، من خلال أعماله حول الاحتياجات العليا في سلم ماسلو¹ و الذي

¹Nicole Aubert et autres, "management aspect humains et organisationnels ", presse universitaire de France ,France 1999 , page 152

درس ثلاث حاجات لدى الفرد هي: الحاجة إلى القوة، الحاجة للانتماء و الحاجة للإنجاز. إذ أن إشباع هذه الحاجة يقود إلى سلوك مرغوب أولاً وأداء ثانياً و حدد العالم خصائص الأداء العالي بالآتي :

– الأهداف المقبولة ؛

– تحمل المسؤولية الشخصية؛

– الاعتماد على التغذية العكسية أو المرتجعة؛

2.1. الحاجة إلى الإنجاز: حيث يظهر الأفراد ذوو الدافعية العالية اندفاعاً قوياً للعمل للوصول إلى نتائج، و عادة ما يكون لديهم دافع داخلي للتحسين مفضلين في ذلك أسلوب الدافعية للإنجاز، فهم أقل اهتماماً بالنتائج كما أن درجة تحملهم للأخطار تكون منخفضة² ؛

2.2. الحاجة إلى الانتماء: و هي الرغبة في بناء علاقات الصداقة و التفاعل مع الآخرين، يشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة و الحب و إقامة علاقات اجتماعية مع الغير و التواصل مع الآخرين، و الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الاندماج يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات الصداقة، كما أنهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل مع زملاء العمل³ ؛

2.3. الحاجة إلى القوة (السلطة و النفوذ): و هي الحاجة إلى أن يكون للإنسان سلطة و يؤثر من خلالها في الآخرين و أن يجعلهم يسلكون بطريقة معينة تتفق و ما يريد⁴ ؛

بالرغم من أن "ماكلياند" قد أجرى قدراً كبيراً من البحوث حول كل هذه الحاجات، إلا أن أكثر اهتماماته كانت حول الحاجة للإنجاز، و بهذا نجد أن هذه النظرية تسمى عند بعض الكتاب باسم نظرية الإنجاز و استخلص أن هناك أفراد ذوي ميل و رغبة إلى إتمام العمل بصورة جيدة، أطلق عليهم ذوي الإنجاز العالي، و بهذا استنبط من هذه الدراسات أن هناك دافع متميز و هو دافع الإنجاز، و هو بذلك من بين الأوائل الذين اهتموا بالفروقات الخاصة بين الأشخاص؛

من خلال الاطلاع الموجز على نظريتي "ألفير" و "ماكلياند" نجد أنهما لا تختلفان كثيراً عن نظرية ماسلو لأن كل منهما تشترك في أمر واحد و هو التركيز على دراسات حاجات الفرد المختلفة و البحث عن مختلف طرق تحفيز الأفراد من خلال التأثير على هذه الحاجات؛

¹Mohed Altrad, "*écouter, harmoniser, diriger un certain art du management*", office des publications universitaire, Alger 1994, page 130;

²علي غربي و آخرون، "مرجع سيق نكرة"، ص 211-212 ؛

³سامر جلدة، "مرجع سيق نكرة"، ص 114

⁴مصطفى نجيب شاويش، "مرجع سيق نكرة"، ص 59؛

الفرع 3: نظرية هيرزبيرغ المركزة على محتوى العمل :

لقد قام "فريدريك هيرزبيرغ" و زملاؤه بالوصول إلى نظرية في الدوافع عام 1959، و منذ ذلك الحين و نظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين و المديرين¹، و هي مكملة لنظرية ماسلو، حيث يبحث عن العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي و العوامل التي لا تؤدي إلى الرضا الوظيفي²؛ تتركز نظرية هيرزبيرغ و زملاؤه على دور العمل و ظروف الحياة الأفراد العاملين، و قد توصل من الدراسات و المقابلات التي قام بها إلى تصنيف مجموعتين من العوامل الأولى العوامل الدافعة أو الداخلية و الأخرى العوامل الوقائية أو الخارجية؛

1. العوامل الوقائية: يمكن أن نطلق عليها العوامل الخارجية لأنها ترتبط ببيئة العمل، و أطلق عليها عوامل الصحة أو الصيانة أو الوقاية انسجاما مع الحاجات الفيزيولوجية و الأمن و الحماية في هرم ماسلو و تتمثل في سياسة المنظمة و أسلوب إدارتها بأسلوب الإشراف فهي لا تساعد على زيادة الإنتاج و إنما تحافظ على السلوك و تمنع حدوث الدوافع السلبية و تقود العامل للاستقرار بالعمل، لكنها غير كافية لتحوز على رضاه و تحفزه للوصول إلى مستوى أعلى من الإنجاز أي أن توفرها لا يؤدي إلى حفزهم و زيادة الإنتاجية³؛

2. العوامل الدافعة: هذه العوامل تتعلق بالعمل مباشرة و هي عوامل محفزة و هي تقابل الحاجات العليا من هرم "ماسلو" و هنا يلاحظ وجود هذه العوامل في موقف العمل يؤدي إلى الشعور بالرضا و القناعة لدى العاملين و لكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا؛

تتبع أهمية نظرية هيرزبيرغ في توصله إلى أن العوامل التي تولد الرضا مستقلة و منفصلة عن العوامل التي أدت إلى عدم الرضا عن العمل، و أنه في حالة توافر العوامل الوقائية فإن عدم الرضا ينعدم أو يقترب من الانعدام و بالتالي يتحفز العامل، و منه تعد العوامل الوقائية شرط أساسي لظهور الدافعية⁴؛

و من نتائج نظرية هيرزبيرغ ظهور فكرة الإثراء الوظيفي و ذلك بإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يؤدي إلى غرس العوامل الدافعة في محتوى الوظيفة فإثراء العمل يعني السعي إلى تزويد الأعمال بعوامل دافعة، و لكن يتطلب ذلك توفير العوامل الوقائية عند مستوى مرتفع بغرض تحديد عدم الرضا⁵، و بهذا

¹ عبد الباري درة، زهير نعيم الصباح، "مرجع سيق نكرة"، ص 392؛

² Nicole Aubert et autres, **op.cit.**, page 176;

³ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، ط4، الأردن 2008، ص 287؛

⁴ مصطفى كامل أبو العزم عطية، "مرجع سيق نكرة"، ص 138؛

⁵ عد إلى :

- جمال الدين محمد مرسي، "مرجع سيق نكرة"، ص 494؛

- محي الدين الأزهرى، "الإدارة و دور المديرين: أساسيات و سلوكيات"، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1993، ص 274؛

- صلاح الشنواني، "التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال: مدخل المسؤولية الاجتماعية"، مركز الإسكندرية للكتاب، 1999، ص 666،

وضع هيرزبرغ مجموعة من المبادئ لتحقيق الإثراء الوظيفي و الجوانب التحفيزية المتعلقة بها والتي تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): مبادئ هيرزبرغ لتحقيق الإثراء الوظيفي و جوانبها التحفيزية؛

| العامل التحفيزي في الوظيفة | مبادئ الإثراء الوظيفي |
|-------------------------------------|--|
| 1. المسؤولية و الإنجاز الشخصي | 1. إزالة بعض النواحي الرقابية على وظيفة أو عمل الفرد؛ |
| 2. المسؤولية و الاعتراف؛ | 2. إعطاء الفرد وحدة طبيعية متكاملة من العمل ؛ |
| 3. المسؤولية و الإنجاز و الاعتراف ؛ | 3. زيادة مسؤولية الفرد في عمله؛ |
| 4. المسؤولية و الإنجاز و الاعتراف ؛ | 4. ضمان قدر إضافي من السلطة و الاستقلالية؛ |
| 5. الاعتراف ؛ | 5. جعل المعلومات و التقارير الدورية مبادرة يمكن للعامل الحصول عليها بدلا من المشرف؛ |
| 6. النمو و التعلم؛ | 6. تقديم مهام وظيفية جديدة و أكثر تنوعا و صعوبة؛ |
| 7. المسؤولية و الإنجاز و الاعتراف ؛ | 7. إعطاء الفرصة للتجديد من خلال مهام نوعية أو متخصصة للأفراد ،تمكنهم من أن يصبحوا خبراء؛ |

المصدر : جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن

الواحد و العشرين" ،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2003،ص495؛

إن تصميم الوظيفة بالشكل الذي يحقق الإثراء الوظيفي ،يساعد في انجاز المهام الوظيفية و تحقيق مستويات أعلى للرضا الوظيفي و دافعية الأداء ،فالإثراء الوظيفي يحدث عن طريق توفر العوامل الدافعية بوجود العوامل الوقائية ،و بالمقابل فإنه كلما زادت مستويات الإثراء الوظيفي ،كلما زادت الإنتاجية و الرضا الوظيفي و اكتساب مهارات جديدة كما أنه تقلل نسبة الغيابات و دوران العمل ؛

و بالرغم من الإسهام الكبير الذي قدمه هيرزبرغ إلا أن نظرية العاملين لاقت انتقادات¹ يتعلق الانتقاد الأساسي بصغر العينة التي قدرت ب200 مهندس و محاسب و 9 مصانع فقط، بالإضافة إلى أنه اعتبر

¹ للتعرف على الانتقادات التي وجهت للنظرية عد إلى:

-يوسف حبيب الطائي و آخرون ،"مرجع سيق نكرة" ،ص275؛

-مصطفى نجيب شاويش،"مرجع سيق نكرة" ،ص55؛

-محي الدين الأزهرى،"مرجع سيق نكرة" ، ص276؛

-محمود سلمان العميان،"مرجع سيق نكرة" ، ص163؛

جميع هذه الأماكن مكان واحد، لكن أعطى هيرزبرغ شيء ملموس لما يقوم به لمعالجة مشكلة التحفيز و هي الوظيفة نفسها ،فالداعين إلى الإثراء الوظيفي يرون أن العمل يجب أن يكون له مغزى و فائدة ،و ليس كافيا بتضخيم المهام أو تدويرها لتجنب الملل؛

من خلال نظريات المحتوى توفر للمديرين معرفة أكبر للعوامل و الدوافع المرتبطة بالوظيفة و التي تدفع العاملين إلى اتجاه السلوك المطلوب و الذي يحقق أهداف المنظمة و أهدافهم في آن واحد ،و سنتعرف في المطلب الموالي على نظريات العملية في الدافعية لفهم أكثر للدافعية و التحفيز ؛

المطلب الثاني: النظريات العملية في التحفيز و الدافعية

تم التعرف في نظريات محتوى الدوافع على الكيفية التي تستدعى فيها أو تستحدث من خلالها دوافع أي إنسان، لكن لم يتم التطرق إلى كيفية ترجمة هذه الدوافع إلى سلوك فعلي، و التعرف على ذلك يتطلب تحليلا لعملية اختيار الدافع و لذلك نظريات عملية الدوافع تركز على كيفية حصول الدافع و الوسائل التي تدفع الأفراد لسلوك معين أو تصرف معين، و هي نظريات وصفية في طبيعتها تفسيرها للكيفية التي يتم بها توجيه السلوك، و تهتم بالإجابة على السؤال :كيف يتحفز الأفراد للعمل؟ و تركز على الميكانيزم الذي يقود العمل¹، و سوف نستعرض النظريات الأكثر استعمالا و أهمية و أهمها: نظرية التوقع، نظرية التعزيز، نظرية الإنصاف، نظرية تحديد الأهداف؛

الفرع 1: نظرية التوقع لفروم و تطوراتها Victor Vroom

وضع فيكتور فروم هذه النظرية في عام 1964 مسميا إياها نظرية التوقع أو الترقب و جاء بعدها العديد من العلماء الذين ساهموا في تطوير هذه النظرية و من أهمهم بورتر و لولر و سوف نتعرض للنظرية الأصلية لفروم ثم إلى تطويرها من طرف العالمان بورتر و لولر؛

1. نموذج فيكتور فروم لنظرية التوقع: يذهب فروم لأن الدافعية هي نتاج لرغبة الإنسان في شيء ما و تقديره لاحتمال أم عملا ما سيحقق له ما يريده²، و يعتبر فروم أن الدوافع هي دائما نتيجة لمجموعة من التوقعات، و تتركز النظرية على مجموعة من الفرضيات من بينها:

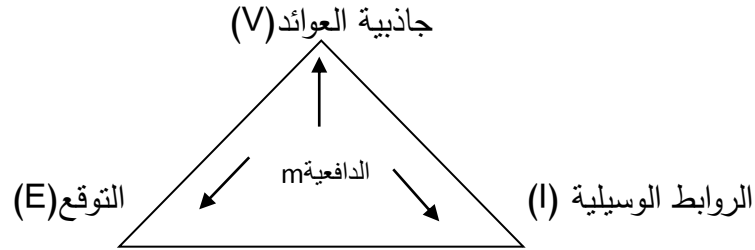
- سلوك الفرد تحدده القوى التي تتبع من الفرد و البيئة؛
 - الأفراد يتخذون القرارات بشأن السلوك الذي يجب إظهاره في المؤسسة ،بالرغم من وجود قيود حول هذا السلوك مثل قواعد و قوانين التسيير؛
 - يختلف الأفراد في حاجاتهم و لذلك تختلف توقعاتهم؛
- و أقام فروم مجموعة من العلاقات بين:

- العلاقة بين الجهد و الأداء:توقع الفرد أن الجهود التي يبذلها ستؤدي إلى أداء معين؛

¹Dimitri Weiss , "les ressources humaines" ,éditions d'organisation,2éme tirage ,2000,page 340;

²عبد البارى درة و آخرون،"مرجع سيقى نكرة" ،ص 398؛

- العلاقة بين الأداء و المكافأة: معرفة الفرد أن الأداء هو الوسيلة التي تمكنه من الحصول على العوائد المرغوبة؛
 - العلاقة بين المكافآت و الأهداف الشخصية: تتمثل في قوة جاذبية العائد الذي يحصل عليه الفرد؛ و تتكون نظرية فروم من مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها و نوضحها من خلال الشكل التالي :
- الشكل رقم(13):عناصر نظرية "فروم"



المصدر: Nicole Aubert ,**diriger et motiver :art et pratique des management** éditions d'organisation ,paris 2éme édition,2003,p 38;

- 1.1 **1. درجة التوقع:** و تخص التوقعات بالنسبة للجهود المبذولة و هي الإجابة على السؤال "هل أنا قادر على...؟" إذن فهي ترتكز على كيفية تفكير الفرد في إمكانية و فرص نجاحه بالنسبة إلى موقف محدد، إذن هي رقابة ذاتية أو تقييم ذاتي ، و هي احتمال يضعه الفرد حول فرص النجاح¹ ؛
 - 1.2 **2. الروابط الوسيئية:** هي احتمال أن القيام بهذا الأداء يؤدي إلى الوصول إلى حوافز معينة ،أي أن التوصل إلى النتيجة يكون بفضل السلوك و أداء معين و من أجل ذلك فعلى المشرف توضيح هذه العلاقة (بين الأداء و المكافأة) للمرؤوسين من أجل تمكنهم من رفع دافعيتهم نحو الأداء²؛
 - 1.3 **3. قوة العوائد:** تدعى كذلك بمتغيرة التكافؤ ، و نعني بها التفضيل الذي يظهره الفرد حول بعض نتائج المستوى الثاني، ويرمز هذا العنصر إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحرص عليه، فيقيم العوائد و تختلف من فرد لآخر لأنها قيمة ذاتية يعطيها الفرد لهذه العوائد حسب اهتمامه بها مما يؤدي إلى اختلاف تأثيرها كدافع للأفراد؛
- و من خلال هذه العناصر يمكن القول أن قوة الدافع للقيام بالعمل هي حصيلة كل من التوقع ، الروابط الوسيئية، و جاذبية قوة العوائد و من أجل عمل دافعية الفرد لا بد من اجتماع العناصر الثلاثة معا دون غياب أي عنصر منها و انعدام أحدها يعني انعدام الدافعية، و عليه يمكن أن نقول أن الدافعية تحسب كما ما يلي :

¹Nicol aubert et autres, **opcit** ,p182;

² **Ibid.** ,p36;

$$M = E \times i \times V \quad \text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الروابط الوسيالية} \times \text{قوة العوائد}$$

2. تطوير نموذج "فروم" من قبل "بورتر" و "لولر": في سنة 1968 طور بورتر و لولر نظرية فروم مركزين على مفهوم الجهد المبذول و الدوافع الشخصية للنجاح، تقوم النظرية على مسلمة أساسية و هي أن سلوك و أداء الفرد تتبعه عملية اختيار بين عدة بدائل و المفاضلة بينها و يختار تلك التي تؤدي به إلى المنافع المناسبة له ،و يمكن تلخيص إسهامات فروم ،بورتر و لولر في مجال التحفيز في ما يلي :

الجدول رقم(07):إسهامات "فروم" و "بورتر" و "لولر" في التحفيز

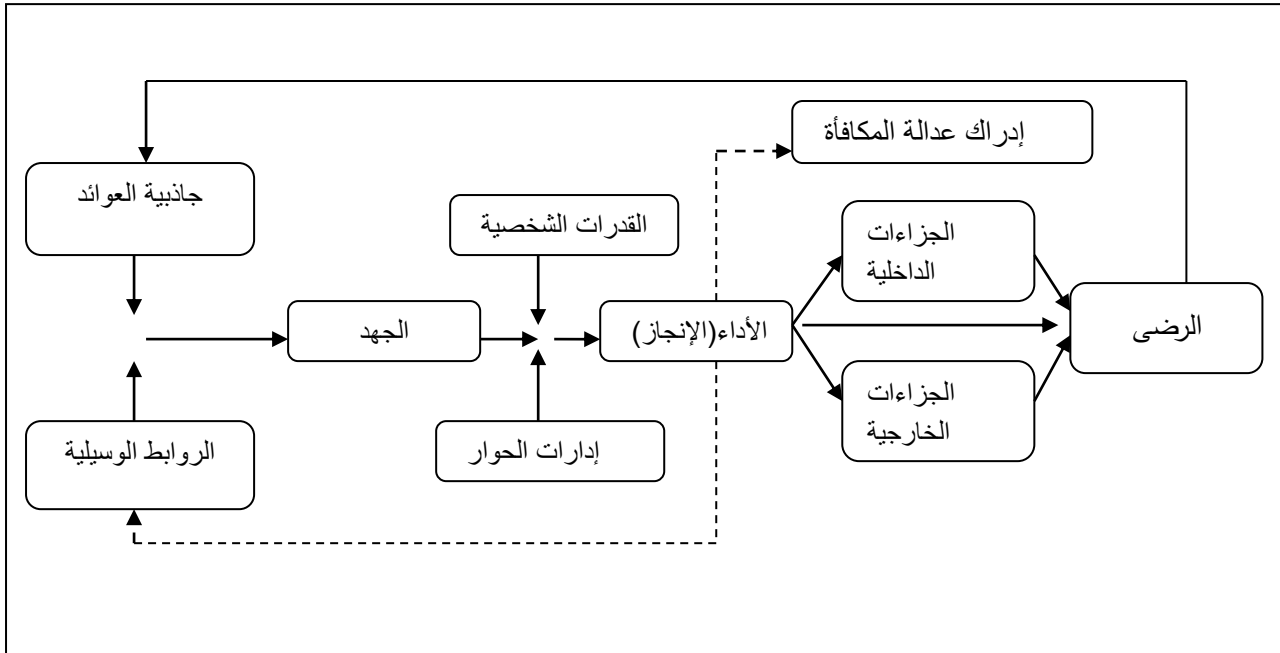
| مساهمة فروم | مساهمة بورتر و لولر |
|---|---|
| 1. دافعية الفرد لعمل معين محصلة العلاقات المدركة بين الجهد و الأداء و الحافز المستلزم مقابل الأداء ،أي العلاقة بين الأهداف الفردية و التنظيمية التي تحكمها؛ | 1. الدافعية ليست معلومة واضحة و ثابتة لكن ناتجة عن تفاعلات متعددة للأفراد في العمل في ظروف التسيير المتغيرة ؛ |
| 2. العلاقات بين كل من الجهد و الأداء و الحافز عملية تقدير شخصي للفرد ،و أنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير ؛ | 2. يمكن تحديد الرضا بالمكافأة الفعلية التي يتم الحصول عليها و على شعوره بما ينبغي للمنظمة أن تقدمه له مقابل الأداء المنجز؛ |
| 3. الدفع الفعال يكون من عوامل معينة تنتج عن الجهد و الأهداف الشخصية للفرد و الحافز المقابل للأداء ، | 3. يعتمد الرضا على الأداء أكثر من اعتماد الأداء على الرضا بمعنى أن الأداء هو الذي يقود إلى الرضا؛ |
| 4. كلما كان هناك تأكيد بوجود علاقة بين الأداء و العوائد ، و من أجل أن تكون العلاقة قوية يجب على الفرد أن يربط بين العمل و الحوافز؛ | 4. يؤدي الأداء الفعلي للمهمة تحقيق نوعين من الجزاءات نالأولى داخلية و هي معنوية ذاتية من بالنسبة للفرد العامل يشعر بها عندما يحقق انجازا، أما الثانية خارجية يحصل عليها الفرد من المنظمة ليشبع حاجاته كالترقية ،الأجور و الأمن الوظيفي؛ |
| 5. قيم العوائد تختلف من فرد لآخر لأنها قيمة ذاتية يعطيها الفرد لهذه العوائد حسب اهتمامه بها مما يؤدي إلى إختلاف تأثيرها كدافع للأفراد؛ | |

المصدر:بالاعتماد على :

- صلاح الشنواني،"مرجع سبق ذكره" ،صص 173-669

- Nicole Aubert ,op.cit,p36

الشكل رقم(14):نموذج بورتر و نولر في التوقع



Frederique Alexandre ,Bailly Denis Bourgris ,*"comportements humains et management"* ,pearson éducation, France ,2003,p156;: المصدر

من النموذج نلاحظ أنه أعقد من سابقه إلا أنه يؤكد على دور المدير في صياغة إستراتيجية التحفيز و هيكل المكافآت ،و إدراكه أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة و متفقة مع قدراتهم و مهاراتهم و ربط نظام التحفيز مع الحاجات الفعلية لهم و العمل على إشباعها و يوجه النموذج المدراء لتفاعل عملية التحفيز التي تنمي وظيفة التوجيه مع بقية الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم و رقابة¹ ؛

الفرع 2: نظرية تحديد الأهداف و نظرية الإنصاف

تقوم نظرية تحديد الأهداف على فرضية أساسية تتمثل في أن أهداف الفرد توجه سلوكياته و تعود لصاحبها "إدوين لوك" و نجد نظرية الإنصاف ل"جيمس آدمز" التي تحاول التركيز على العلاقة بين الاتجاهات المختلفة نحو المعطيات و المكافآت و يمكن توضيح كل منهما كما يلي :

1. نظرية تحديد الأهداف: لقد بنى "إدوين لوك" نظريته سنة 1963 على افتراض أن أهداف الفرد و غاياته و نواياها الواعية هي المحدد الرئيس لسلوكه² و يؤكد على أن المشاركة في تحديد الأهداف تولد قبول الأهداف و تطوير الأداء³ و تتمثل خطوات نظرية تحديد الأهداف في ما يلي :

¹ خليل محمد الشماع ،خضير كاظم محمود ،"مرجع سيق نكرة" ، 284 ؛

² حسين حريم،"مرجع سيق نكرة" ، ص 142 ؛

3 Xavier Montserrat ,*"Comment motiver ?"* ,éditions d'organisation,1999,p53-54;

1.1. **1. البيئة:** تتضمن هذه الخطوة عموماً تحديد ما تريده المنظمة عمله، أي النتائج المستهدفة و توضيح الحوافز، سواء المادية أو المعنوية التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف؛

1.2. **الظروف:** بعد تقديرات البيئة، يتم تحديد خصائص الأهداف المقررة، من حيث الوضوح، درجة الصعوبة، التحدي و التنافس بين الزملاء، و من حيث الطريقة التي يتم بموجبها وضع الأهداف، و نقصد بذلك عملية المشاركة في تحديد الأهداف، و يتضمن ذلك عادة قيام الرئيس و المرؤوسين باتخاذ القرارات بصورة مشتركة، أو أن تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوسين أو أن تكون الوسيلة "افعل ما في وسعك"؛

1.3. **الدوافع:** الدافع في نظرية تحديد الأهداف يتمثل في نوايا العامل و عزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف و هنا يظهر الأثر المباشر للحوافز على الدوافع، و الذي تعتبر تقويماً للموظف لقيمة الحافز و مدى إشباع الحاجة و ارتباطها بتحقيق الأهداف؛

1.4. **النتائج أو المخرجات:** تشمل نتائج تحديد الأهداف جوانب مثل أداء المهام و الرضا؛ و منه فإن المشاركة في تحقيق الأهداف تزيد من الولاء و القبول، ذلك لأنه كلما توفرت الفرصة للعامل بالمشاركة في تجديد أهدافه الخاصة، كلما زاد قبوله للهدف و المقاومة يكون أقل مقارنة فيما إذا تم تحديدها من قبل الرؤساء، لأنهم يصبحون أكثر التزاماً بتحقيقها، و بذلك فإن المشاركة في تحديد الأهداف تؤدي لزيادة احتمال قبول أهداف أصعب و العمل على تحقيقها؛

و بالرغم من أهمية هذا الأسلوب، لا يعتبر ذا ضمان أكبر لإحراز تحسن ملموس في الإدارة، فلبرنامج يركز كثيراً على النتائج الكمية و يغفل بعض الجوانب الهامة التي لا يمكن تقويمها إلا ذاتياً، كما أم المكافآت التي تمنح للأداء الجيد لا تعادل ما يجب أن يحصل عليه الفرد، و بالتالي فهذا البرنامج يستخدم كأداة قهر لدفع العاملين لأداء ما تريده منهم، بالإضافة إلى كونه برنامج معقد التطبيق على مستوى الفرد، الجماعة و المنظمة¹، و هكذا يمكن التوصل إلى أن نظرية تحديد الأهداف ترى أن وضوح الأهداف و مشاركة الأفراد في تحديدها من بين العوامل التحفيزية الرئيسية التي تدفع الفرد نحو تحقيقها؛

2. **نظرية الإنصاف "James Adams":** بحث "جيمس آدمز" على تحديد أي شروط أو ظروف تربط بين أداء العامل كعمل و جهد و ما يعطيه العمل من مقابل لهذا العامل و على هذا الأساس يقدر الإنصاف في المنظمة أو عدم وجوده، و شعور الإنصاف يلخص مجموعة الإجراءات المتبادلة بين المنظمة و العاملين لديها²، حيث يقارن الفرد بين ما يعطيه للمنظمة من كفاءات و مهارات و جهود و خبرة بما يتلقاه منها من رواتب و حوافز سواء كانت مادية أو معنوية و مقارنتها مع الأفراد الآخرين

¹ناصر محمد العديلي، "مراجع سبق ذكره" ص164؛

²Julienne Brabet, "*Repenser la gestion des ressources humaines*", édition Economica, Paris 1993, p74;

- العاملين معه ،لكن العامل عندما يحس بعدم وجود الإنصاف يلجأ إلى الإنقاص من الجهود أو يتخاذل في الأداء¹ ؛ فقد جاء آدمز بعدة إضافات في مجال التحفيز تمثلت في²:
- الإنصاف في تقديم الحوافز سواء المادية أو المعنوية التي تؤدي إلى الرضى؛
 - تقديم أنظمة حوافز منصفة و ربطها بما يقدمه الفرد من أداء؛
 - الاهتمام بالجماعة و تأثيرها و فهم الفرد و شعور الفرد بالإنصاف في معاملة الإدارة له؛
 - توفير الحوافز المعنوية لأن إدراك العامل لعدم الإنصاف في معاملته يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية و رفع معدل الصراعات داخل المنظمة؛

و تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة و تأثيراتها و فهم الفرد و إدراكه للآخرين كما تدعوا إلى إيجاد الطرق و الوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بالعدالة في معاملة الإدارة له³، و هكذا يترتب على هذه النظرية توفير الحوافز المعنوية كذلك لأنه إذا أدرك العامل عدم الإنصاف في معاملته بالنسبة للآخرين سيؤدي إلى انخفاض الإنتاجية ،ارتفاع معدل الغياب،ارتفاع معدل ترك العمل و غيرها⁴، و بمعرفة تأثير الإنصاف على أداء الأفراد في المنظمة أصبح لزاما على هذه الأخيرة الحرص على تطبيقه لضمان تحقيق أهدافها؛

الفرع 3: نظرية التعزيز و نظرية Z

نظرا للانتقادات التي تعرضت لها النظريات السابقة ظهرت نظريات أخرى محاولة لمعرفة الدوافع التي تحقق الرضا الوظيفي منها:

1. نظرية التعزيز ل"سكينر" Skinner: تدعى نظرية التعزيز التي جاء بها عام 1969 بنظرية تدعيم السلوك ،حيث تنطلق هذه النظرية من أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي و الفرد يستجيب للعوائد و السلوك الذي لا يعزز يتوقف و لا يتكرر⁵، و يطبق برنامج تعديل السلوك كما يلي :

¹Chantal Rivaleau ,"les théories de motivation " ,www.cadre de santé.com,13/12/2011,17:02;

²عد إلى:

-محمد صالح الحناوي ؛"مرجع سيق نكره" ،ص165-166؛

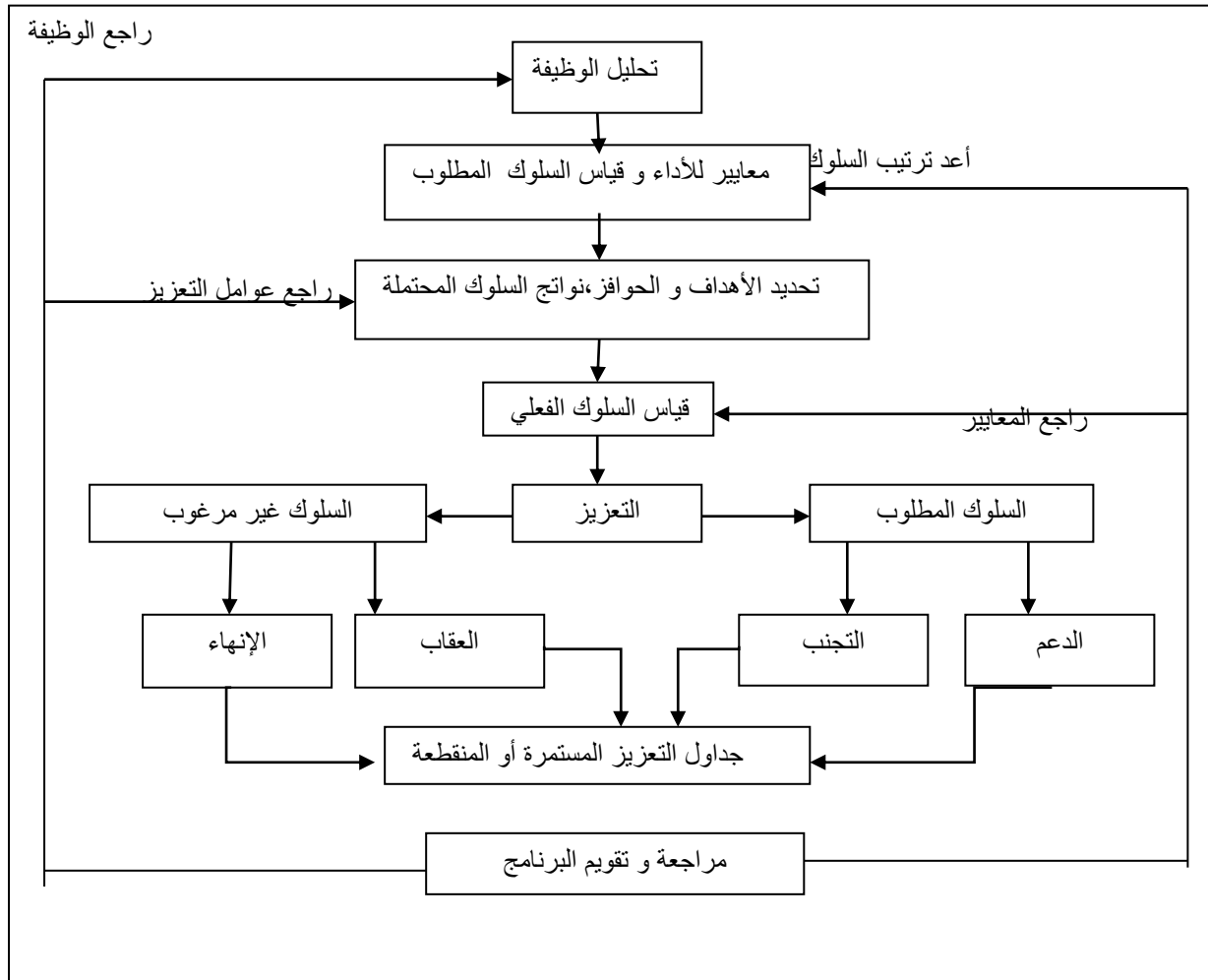
-أندرودي سيزلاقي ؛"مرجع سيق نكره" ، ص129؛

³أحمد ماهر ،السلوك التنظيمي:مدخل لبناء المهارات ؛"مرجع سيق نكره" ، ص165-166؛

⁴محمود سلمان العميان ؛"مرجع سيق نكره" ،ص30؛

⁵محمد الصيرفي ؛"مرجع سيق نكره" ، ص 275؛

الشكل رقم(15):برنامج تعديل السلوك



المصدر : أندرودي سيزلاقي، ترجمة أحمد جعفر أبو القاسم، "السلوك التنظيمي و الأداء"، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991، ص125؛

من خلال الشكل الموضح سابقا نظهر لنا مراحل تعديل السلوك كما يلي:

- 1.1 **1. تحليل الوظيفة:** يتضمن تعريف متطلبات الوظيفة و حدود المسؤولية أو السلطة المرتبطة بها و غير ذلك؛
- 1.2 **2. تحديد معايير الأداء:** يتضمن تحديد وسائل قياس الأداء الوظيفي تمثل عدد الوحدات المنتجة، درجة التعاون و القدرة على مسايرة الآخرين و غيرها؛
- 1.3 **3. وضع الأهداف:** يتضمن وضع الأهداف تحديد السلوك المطلوب أو غير المطلوب من العامل كالتقليل من التغيب؛
- 1.4 **4. قياس السلوك الفعلي:** يمكن أن يتم ذلك عن طريق المشاهدة أو حفظ سجلات العمل اليومي؛
- 1.5 **5. التعزيز:** يتوقف على سلوك الموظف المرغوب أو غير المرغوب؛

1. 6. جداول التعزيز: يتم استعمال جداول التعزيز ،سواء كانت مستمرة أو منقطعة أو كلاهما، و هذا حسب أنواع السلوك و أنواع التعزيزات؛

1. 7.مراجعة و تقويم البرنامج:إذا كان البرنامج غير ناجح ،يجب إعادة النظر فيه أو في أحد مراحلها؛ و بذلك يكون سكينر قد أضاف في مجال التحفيز ما يلي:

- ربط الحوافز بالأداء يعتبر من الأساليب الفعالة في حفز العاملين و هذا بدعم السلوك المرغوب فيه من المنظمة و ربطه بحوافز مجزية؛
 - تعطى الحوافز المدعمة بصورة فورية بعد القيام بالسلوك مباشرة؛
 - الاهتمام بتحديد السلوك المرغوب فيه بدقة و المكافآت التي تعززه و تدعمه و كذا اختبار الأسلوب الأفضل للتعزيز؛
 - ربط السلوك الذي ترغب فيه المنظمة بالحوافز السلبية؛
- و هذا يقودنا إلى أن لنظرية التعزيز أهمية كبيرة في المنظمة و عموما يمكن القول أن نظرية التعزيز تركز على بيئة العمل ،و تعتبر الأولى التي تحدثت عن التحفيز من خلال النظام المفتوح الذي يؤثر و يتأثر؛

2. نظرية Z لـ"ويليام أوشي" "William Ouchi" : توصل ويليام أوشي إلى نموذج جديد في الإدارة و التحفيز سماه نظرية Z التي شرحها في كتابه ،نظرية Z: كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية، الذي صدر عام 1981 ،استمدت نظرية Z مقوماتها من التجربة اليابانية و دور البناء الاجتماعي و الثقافي للمجتمع الياباني¹؛ و تركز نظرية Z على ما يلي :

2. 1.الثقة: الإنتاجية و الثقة هما شيء واحد لا يمكن أن يفترقا، فالمنظمات اليابانية تعتمد في تعاملها على النظام الإداري الموسع ،الذي يؤكد على جو الثقة بين العاملين؛
2. 2. المهارة: تتسم الممارسة اليابانية في الإدارة بالدقة و التهذيب و حدة الذهن ،أي بالحذق و المهارة في التعامل ،و لا شك في أن هذا يتم ألا بعد الخبرة و التجربة و الممارسة الطويلة للوظيفة؛
2. 3.الألفة و المودة:تعتمد الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية على الألفة و المودة ،و ما ينطوي عليها من اهتمام و دعم الآخرين ،و من مزايا النظام عدم الأنانية و ما يترتب عن ذلك من حياة مطمئنة و اهتمام و دعم الأفراد الآخرين و إقامة علاقات اجتماعية متينة و صداقات حميمة معهم ؛ يعتقد أوشي أن تطبيق هذه المرتكزات سواء في المنظمات الأمريكية أو اليابانية سوف ينتج عنه تحقيق أهداف المنظمة و الأفراد على حد سواء ،و التي تتمثل في زيادة الثقة و التعاون في العمل ،زيادة الرضا الوظيفي ،و كذلك زيادة الإنتاجية حيث ساهم أوشي في مجال التحفيز بما يلي²:

¹ناصر محمد العديلي ،'مرجع سبق ذكره' ،ص174؛

² بالاعتماد على:

- ناصر محمد العديلي ،'مرجع سبق ذكره' ،ص174-176؛

- القرار الجماعي المشترك هو الذي يدفع العاملين إلى لانتاجية و يشعرهم بالأهمية ؛
- تساهم سياسة التوظيف الدائم في تنمية أواصر الثقة و الولاء للأفراد العاملين ؛
- الدوران الوظيفي يقود إلى تطوير المهارات و تنمية الشعور بالالتزام إضافة إلى توسيع و تنمية القدرات الإبداعية؛
- الثقافة المشتركة و الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين و إدراكهم لأهمية الأهداف المحددة للمنظمة ،يعد أساسا في تحقيق الرقابة الإدارية الضمنية على أداء الأفراد و عاملا رئيسيا في تحقيق الأهداف؛

نظرا لأهمية موضوع التحفيز واصل الباحثون في دراسة هذا الأخير و هذا ما يثبته وجود نظريات معاصرة حول التحفيز ،سنتطرق إليها في المطلب الموالي ؛

المطلب الثالث: النظريات المعاصرة في الدافعية و التحفيز

لم تتوقف نظريات التحفيز عند نظريات العملية ،لكنها تطورت مع تطور المنظمة لذلك نجد العديد من الباحثين لا يزالون إلى اليوم يولون أهمية كبيرة لهذا الموضوع لما له من تأثير على سلوك الأفراد في المنظمة و منه توجيههم إلى تحقيق أهدافها و الوصول إلى تطورها و نموها و استقرارها ، و من بين هذه النظريات نجد،النظريات التالية؛

الفرع 1: نظرية خصائص العمل *théorie de caractéristique de travail de Oldman et Hackman 1980*

في حين اهتم هيرزبرغ بالتأثير على الفرد من خلال الوظيفة نفسها عن طريق إثرائها ،أدرج "هاكمن" و "أولدمن" بين 1976 و 1980 نموذج خصائص العمل ،الذي وضع 5 خصائص التي تحدد مستوى احتمال التحفيز على أساس الوظيفة أو العمل المنجز¹:

- تنوع الكفاءات (V) Variété des compétences
- التعريف بالمهمة (I) L'identité de la tâche
- أهمية المهمة (S) Le sens de la tâche
- الحرية في تنفيذ المهام (A) L'autonomie
- التغذية الرجعية (F) Feed-Back

حيث أن التحفيز يكون ذا مردود عندما يكون مرتبط بوظيفة ذات دافعية عالية عندما تكون ثلاث حاجات التطور مشبعة ، و هي :

- على الفرد أن يشعر أنه مسئول عن نتائج عمله؛

- خليل محمود الشماع ،خضير كاظم محمود ،"مرجع سبق ذكره" ، ص 107-111؛

¹ Roussel Patrice, "*Rémunération ,motivation et satisfaction au travail* ",édition Economica, Paris 1996,p41;

- على الفرد أن يشعر بأهمية عمله من خلال معرفة كفاءاته المتنوعة، و ماهية المهمة و العمل الذي يقوم به و كذلك أهمية المهمة التي يقوم بها ؛
- على الفرد اكتساب معلومات حول نتائج العمل الذي قام به (التغذية الرجعية)؛
- كلما ارتفعت هذه الحاجات كلما زاد احتمال ارتباط التحفيز بالعمل و زادت أهميته ،و تطبيق هذه النظرية يمكن له التأثير على أربع متغيرات مهمة و على سلوك الأفراد من خلال الدافعية و الرضا الوظيفي و جودة العمل المنجز و أخيرا تؤثر على غياب و دوران العمل؛
- مما سبق يمكن القول أن هذه النظرية تسعى لحث الفرد على حب وظيفته و التعلق بها من خلال معرفة المهام و المسؤوليات المتعلقة بها و درجة وصوله إلى النتائج ؛

الفرع 2 : نظرية العدالة التنظيمية

عرفت نظرية الإنصاف "لآدمز" عدة تطورات و التي تصب دائما فيما يسمى بالعدالة التنظيمية و التي تحتوي على ثلاث مفاهيم و هي :

- الإنصاف في النتائج (نظرية آدمز)؛
 - العدالة في إجراءات و مناهج الإدارة ؛
 - العدالة البيئية (بمعنى العدل بين الأفراد من طرف المدير أو المشرف)؛
- سنة 1987 بتطوير نظرية الإنصاف "لآدمز" بما يسمى العدالة الإجرائية و Green berg اهتم المنهجية حيث ينادي إلى العدالة في إجراءات العمل و وسائله مثل العدالة في تقييم الأداء ،إجراءات طلب التكوين ،إجراءات الزيادة في الأجور و العلاوات و المنح أي الإجراءات التي تخص إدارة الموارد البشرية و تتميتها¹؛
- بالنسبة إلى Moag et Bies فأرادا تسليط الضوء على العدالة البيئية و تركز على السلوك بين المديرين و مرؤوسيهم حيث هناك نوعين من العدالة البيئية :

1. العدالة المعلوماتية: و التي تنص على العدالة في توزيع المعلومات الخاصة بالعمل من الأعلى إلى الأسفل و من الأسفل إلى الأعلى ،و ذلك لسماع كل الآراء و تفادي حجز المعلومات و التي تطرق إليها سنة 1997 ؛ Crozier et Fiedl berg

2. العدالة في العلاقات البينية : و التي تذكر تأمين معاملة كريمة و محترمة للأفراد تعود إلى توقعاتهم و استجابة لحاجتهم إلى العدالة ،

تسعى هذه النظريات إلى تشجيع المديرين لشرح مختلف المعالجات و الإجراءات في المنظمة ،و التي تؤدي إلى التعريف بها حيث تذهب هذه النظريات إلى منحى تقسيم المعلومة و رفع الاحترام بين مختلف العاملين على كل السلم التنظيمي للمنظمة ؛

¹ Green berg , "A taxonomy of organizational justice theories ", Academy of management review ,vol .12,n1, p9-22,without year;

الفرع 3: نظرية الانقلاب و نظرية الرقابة الذاتية

1. **نظرية الانقلاب : La théorie de renversement** : جاء بها " ميشال أبتز" سنة 1982 و هذه النظرية أقل اهتماما بالمحددات البيولوجية أو المحيطة بالدافعية لكنها تتجه في سياق نظامي حيث تقلب بين حالة مستقرة إلى الحالة الدافعية التي من خلالها يصبح الفرد يتعدى العلاقات الشخصية إلى علاقات جماعية أي تسمح له بالمرور من اللامبالاة إلى الشعور بالاهتمام و حب العمل أو من الراحة إلى القلق على مصير المؤسسة و الحرص على تحقيق أهدافه، مع مفهوم الحالة الدافعية الفرد يكون دائما مرتبطا تماما بالحاجات الأساسية و البيولوجية و يكون إشباع هذه الحاجات دائما ذات أولوية عن نتائج سلوكه ، فما على المنظمة في هذه الحالة إلا معرفة الحالة النفسية للفرد و حاجاته و تقوم بقلب هذه الحالة إلى حالة الدافعية للعمل التي تقيد الفرد في تحقيق أهدافه و أهداف المنظمة ؛

2. **نظرية الرقابة الذاتية "Deci et Ryan" La théorie d'auto détermination** : حسب نظرية Deci et Ryan التي جاء بها سنة 1985-1991 فإن الفرد يكون محفزا و ذا دافعية كبيرة عندما يحس أنه كفؤ و قادر على الوصول إلى النتائج و قادر على مراقبة سلوكه ، إذن إحساسه أنه حر هو الحافز الأساسي له ، و جاء في هذه النظرية أيضا أن يجب على الفرد كسب دافعية داخلية التي تولد رقابة داخلية و تنظيم داخلي لسلوكاته ، بدون تدخل الحوافز الخارجية و منه استخلص ثلاث حالات أساسية و هي:

- **غياب الدافع**: و هي تقود إلى عدم تنظيم و مراقبة السلوكات من طرف الفرد إذن هناك نقص في المراقبة؛
 - **التحفيز الخارجي** : عندما يكون الفرد محفز من طرف خارجي (جزاءات أو عقوبات) التي تؤدي إلى هذا السلوك ،أحصى رواد هذه النظرية العديد من الحالات المماثلة فتوصلوا أنه كلما كان التحفيز الخارجي أقل كانت الرقابة أو التنظيم الذاتي أكبر و كلما زادت الدافعية الداخلية ؛
 - **الدافعية الداخلية** :في هذه الحالة سينظم الفرد و يراقب ذاتيا ، و يقاد من طرف حاجاته للكفاءة و الحرية الذاتية إلى التطور و هذا دون تدخل خارجي ؛
- مما سبق نستخلص أهمية وجود دافعية لدى العامل و هناك عدة حوافز في يد الأداة من أجل تطوير دافعية داخلية لدى الفرد من خلال العمل الجماعي ،حرية العمل ،المشاركة في المعلومات و اقتسامها، و توسيع المهام و تعددية الاختصاص و غيرها من الحوافز التي سنتطرق إلى مجموعة من منها حسب عدد من المعايير في المبحث الموالي ؛

المبحث الثالث: إدارة إستراتيجية التحفيز في المنظمة و معايير الحكم على فاعليتها

تحرص المنظمات على إستراتيجية تطبيق التحفيز الجيدة و الفعالة لعمالها لما لها من انعكاسات على الأداء و الإنتاجية لذلك يجب عليها تسييره بشكل جيد ، عن طريق تصميمها المحكم و تطبيقها خاصة لأنها تتأثر بمجموعة من المؤثرات و المرتكزات ، حيث سنتطرق في المطلب الأول لتصميم و تطبيق استراتيجية التحفيز أما في المطلب الثاني فنتطرق لمعايير منح الحوافز في المنظمة و في المطلب الثالث نقوم بعرض معايير الحكم على فاعلية إستراتيجية التحفيز ؛

المطلب الأول: تصميم و تطبيق إستراتيجية التحفيز

تقوم المنظمة بتصميم إستراتيجية التحفيز وفقا لمجموعة من المتطلبات و التي تتبع من المنظمة بحد ذاتها و تتمثل في ما يلي :

الفرع 1 :متطلبات تصميم إستراتيجية التحفيز

تعمل إدارة الموارد البشرية على إعداد إستراتيجية للحوافز تتفاعل مع الإستراتيجيات الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة، و لأجل ذلك يجب توفر مجموعة من المتطلبات الرئيسية لإعدادها و تنفيذها كما يلي¹:

1. **متطلبات البنية الأساسية لنظام التحفيز:**يتطلب تصميم نظام الحوافز وجود ركائز أساسية تتمثل في مجموعة من النظم الفرعية لكل من النظام المالي و الاقتصادي و النظام الفني و البشري ، و يمكن تلخيصها في ما يلي :

1.1. **الهيكل التنظيمي و هيكل العمال :**يعرف الهيكل التنظيمي على أنه صورة الهيكلية لوحدة أي منظمة، أي هو البناء أو الإطار المادي الذي يصور الدوائر و الأقسام المختلفة التي تشكل مجموع التنظيم² . و بالتالي يمكن للهيكل التنظيمي من معرفة العلاقات الرسمية ، و المهام المختلفة لشاغلي الوظائف و مستوى التفاعل بين العاملين ، في حين يفيد تحليل هياكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي و التعرف على الخصائص النوعية للعاملين ، و تأثير ذلك على نظم التحفيز المطبقة؛

1.2. **نظام الأجور :**يتحدد نظام الأجر الأساسي طبقا لعملية تقييم الوظائف ، حيث يعكس هيكل الأجور الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة و كذلك التفاعل بين العرض و الطلب في سوق العمل؛

1.3. **وصف الوظائف :**يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب ،يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي ، و التي تحدد واجبات شاغل الوظيفة ، و المؤهلات و الخبرات المطلوبة و معايير أداء الوظيفة ؛

¹ جمال الدين محمد المرسي ،"مراجع سبق ذكره" ، ص486-488؛

² محمد قاسم القريوتي ،مهدي حسن زويلف،"المفاهيم الحديثة في الإدارة النظرية و الوظائف" ، ط3، عمان، 1993، ص170؛

1. 4. نظام تقييم الأداء: نقصد بتقييم الأداء الطريقة أو العملية التي تستخدمها المؤسسة لمعرفة مدى إنجاز الأفراد للعمل¹، وذلك من خلال توفر نظام خاص للتعرف على إنتاجية الفرد و سلوكه الوظيفي ، وذلك بتحديد الأداء المستهدف أو المعياري و هذا بغية مقارنته بالأداء الفعلي ؛

1. 5. النظام الفني: يتعلق النظام الفني بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة ،و الذي يفيد في التعرف على طرق و إجراءات العمل و تدفق العمليات من خلال دراسة الزمن و الحركة ،حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة ؛

2. متطلبات تنفيذ إستراتيجية التحفيز: لكي تقوم المنظمة بتنفيذ نظام الحوافز الذي صممه يجب عليها توفير مجموعة من المتطلبات و الإمكانيات و التي تتمثل في :

2. 1. القواعد: تتعلق القواعد بكيفية ربط الأداء و الكفاءة بالحوافز المادية و المعنوية المتوقعة ،باستخدام معايير معينة ؛

2. 2. النماذج: تشمل مجموعة السجلات المتعلقة بأداء و كفاءة الأفراد العاملين و معدلات الأداء المخططة؛

2. 3. تحديد حاجات العاملين: بمعنى معرفة حاجاتهم و رغباتهم و دوافعهم؛

2. 4. الإجراءات: تتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية و المتتابعة الخاصة بمنح الحوافز للأفراد ،أي وضع واعتماد نظرية الحوافز من خلال تصميم أنظمة الأجور و المزايا و نظام الحوافز لمختلف فئات العاملين²؛

2. 5. تحديد قائمة الحوافز: اختيار الحوافز التي تقرر المنظمة استخدامها ؛

تعتبر كل هذه المتطلبات أدوات تستعملها المنظمة و تساعدها في تصميم إستراتيجية، و في بعض الأحيان تطبيقه؛

الفرع 2: مراحل تصميم إستراتيجية الحوافز :

يعتبر الحافز وسيلة إشباع مستعملة لتوجيه سلوك العاملين ،حيث تهتم الإدارة بتصميم إستراتيجية تحفيز تجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهدافها المسطرة ،و يمكن شرح خطوات تصميم إستراتيجية التحفيز كما يلي³ :

1. تحديد هدف إستراتيجية التحفيز : تعمل المنظمات على تحقيق أهداف عامة من خلال تطبيق استراتيجيات محددة ، لذلك يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع إستراتيجية التحفيز ،ويحاول بعد

¹حنفي عبد الغفار، عبد السلام أبو قحف، "أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال"،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2003/2004، ص361؛

²حمدأوي وسيلة،"مرجع سيق نكرو"،ص150

³عد إلى :

– يوسف حجيم الطائي وآخرون،"مرجع سيق نكرو"، 415-416؛

– محمد حافظ حجازي،"مرجع سيق نكرو"، ص 220-221؛

– هيثم العاني،"مرجع سيق نكرو"، ص 19-20؛

ذلك ترجمتها في شكل هدف لهذه الإستراتيجية ،و قد يكون هدف هذه الأخيرة تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات و غيرها من الأهداف ،حيث تنعكس كلها لتحقيق الهدف العام لإستراتيجية التحفيز؛ يمكن لإستراتيجية شاملة أن تتضمن عدة أنظمة فرعية بداخلها ،فعلى الإستراتيجية أن تغطي كل المستويات و كل الوحدات بقدر الإمكان ؛

2. دراسة مكونات الأداء : في هذه الخطوة يتم تكوين فكرة واضحة و سليمة عن نشاطات العمل ،من خلال تحديد و توصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ،و عموما يستدعي تحديد و توصيف الأداء ما يلي :

2.1. وجود وظائف ذات تصميم سليم : أي يجب أن تكون الوظيفة محددة و واضحة و مفهومة المعالم؛
2.2. وجود عدد سليم من العاملين : يجب أن يتوافق عدد العاملين مع الوظائف و المهام الموكلة إليه، و تحديد وقت استخدام الحوافز الفردية و الجماعية ؛

2.3. وجود ظروف عمل ملائمة: يأخذ مصمم إستراتيجية التحفيز بعين الاعتبار ظروف العمل التي تسهل الأداء ،و ذلك من حيث التجهيزات و الأدوات ،الإضاءة ،الحرارة و التهوية؛

2.4. وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل : يجب على مصمم الإستراتيجية هنا معرفة إلى أي حد يمكن سيطرة الفرد على العمل ،إذ لا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له سيطرة عليه ،وأن هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ،و يفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات إنجاز ،من خلال هذه الخطوة يتم تحديد كيفية القياس الفعلي للأداء و ذلك بوضع نماذج و سجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب ؛

3. تحديد ميزانية التحفيز : نعني بميزانية التحفيز ذلك المبلغ الذي تخصصه المنظمة ليتم إنفاقه على نظام الحوافز ،و تدعى عند التقدير بموازنة التحفيز ،و قد تأخذ الموازنة شكلين :الموازنة الثابتة ذات المبلغ الثابت المحدد سلفا ،أو الموازنة التي تتغير حسب التغيرات الحاصلة¹ ،و عموما ينبغي أن يغطي المبلغ المحدد البنود التالية²:

3.1. قيمة الحوافز و الجوائز: و هو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز ،و تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت و العلاوات ،الرحلات ،الهدايا المادية و المعنوية ،مصاريف التكوين و غيرها ؛

3.2. التكاليف الإدارية : و هي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم الإستراتيجية ،تعديلها ،الاحتفاظ بسجلاتها، الاجتماعات الخاصة بها ،و تكوين المديرين و المشرفين عليها و غيرها؛

3.3. تكاليف الترويج : و هي تغطي بنودا مثل :النشرات ،الكتيبات التعريفية ،الملصقات الدعائية ،المراسلات ،خطابات الشكر ،الحفلات و غيرها ؛

¹ محمد حافظ حجازي ،'مرجع سبق ذكره' ، 221؛

² يوسف حجيم الطائي ،'مرجع سبق ذكره' ، ص 417؛

4. **وضع إجراءات الإستراتيجية التحفيزية:** يضع مصمم إستراتيجية التحفيز مجموعة من الإجراءات تتضمن¹ تحديد وقت تقديم الحوافز، تحديد نوعية الحوافز التي ستقدم مع تحديد دور كل مسئول عن التقييم، و كيفية إجراء التقييم و تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية بين المسؤولين على نظام التحفيز و كيفية إدارته بالإضافة لتحديد موعد الاجتماع النهائي للجنة الحوافز و تحديد شكل تقديم الحوافز، و ذلك بوضع كيفية منح هذه الحوافز، فيما إذا ستقدم للفرد لوحده من خلال مشرفه أو سيتم عبر حفل عام على مستوى المنظمة و استخدام الوثائق الإدارية المطلوبة؛ و بهذا فوجود إستراتيجية تحفيز مصممة بشكل جيد يسهل للقادة تطبيقها و تنفيذها بفعالية ؛

الفرع 3 :تطبيق إستراتيجية التحفيز في المنظمة

يخضع تطبيق إستراتيجية التحفيز لخطوات منهجية ، مع الأخذ بعين الاعتبار بعض المقومات التي ترفع من فعالية المنظمة.

1. مراحل تطبيق نظام الحوافز: يمكن إظهار هذه المراحل من خلال العناصر التالية :

1.1. **مرحلة الاعتراف:** تقوم المنظمة بوضع إستراتيجية للتحفيز تقابل اعترافها بأهمية المورد البشري ، و تقوم بتكوين القادة و المشرفين العاملين على هذه الإستراتيجية ، و هذا من أجل أن يكونوا على دراية تامة بقواعدها و بسياسات المنظمة الخاصة بالمكافآت و إدارة الأجور ،بالإضافة إلى اكتساب مهارات التعامل مع السلوكيات المختلفة للأفراد² ؛

1.2. **توضيح إستراتيجية التحفيز و توصيلها للعاملين:** تسعى المنظمة من خلال إدارتها أو مدراءها و مشرفيها إلى توضيح و توصيل العلاقة بين الإنجاز الأداء و تقديم الحوافز ،ذلك لأنه يجب أن يفهم العاملون أسباب حصولهم و حصول الآخرين عليها ، و بهذا تقوم المنظمة بتوصيل معايير التي تعتمد في منح الحوافز و هذا من أجل أن يدركوا ما هو متوقع منهم ؛فالمنظمة تعلم الأفراد بالأهداف المحددة و تعلن عن نظام التحفيز لكافة أفراد التنظيم و تتأكد من فلسفته³.

1.3. **مرحلة تنفيذ إستراتيجية التحفيز و فلسفتها:** تعد هذه المرحلة كدعم للمراحل السابقة حيث لا يكفي إقامة إستراتيجية تحفيز و توفير المخصصات المالية لها، بل يجب وضع هذه الإستراتيجية موضع التنفيذ، من أجل تشجيع العاملين لرفع كفاءتهم من خلال مستوى أدائهم و زيادة فعاليتهم و إنتاجيتهم وتحسين جودة أعمالهم و سلوكهم و تطوير مسارهم المهني ؛و يعتبر تقديم الشكر لقاء الأداء الناجح للعامل أولى مراحل الدعم و يتم تحريره كتابيا لإعطائه وزنا⁴؛

¹ علي السلمي،"مرجع سيق نكرو"، ص317؛

² وارين شدمت، جبروم فاتجا، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي و ناصر محمد العديلي، "مدير الجودة الشاملة، الدليل العالمي للقادة و المديرين لتحقيق الجودة الشاملة"، دار الأفاق للإبداع العالمي، ط1، الرياض، 1997، ص96؛

³ نفس المرجع، ص95؛

⁴ مرعي محمد مرعي،"مرجع سيق نكرو"، ص83؛

1. 4. مرحلة التطوير و التحسين المستمر :إذا نجحت المنظمة في زيادة مستوى اندفاع الأفراد من خلال إستراتيجية التحفيز، يجب أن تحافظ عليها و تطورها باستمرار ،و تقوم بتصحيح كل ممارسة غير محفزة، بالإضافة إلى كون التطوير و التحسين عامل يرفع من الروح المعنوية للأفراد حتى لو كانت الإستراتيجية فعالة في أصلها¹؛فالتعديل في الإستراتيجية يقتل شعور الفرد بالروتين و ينتبه للاحتياجات الجديدة للأفراد ، فالمتغيرات و المواقف الجديدة تستدعي تعديل النظام بما يتناسب معها، و هذا نظرا لعدم إمكانية عزله من ضغوط المناخ السائد في المنظمة أو خارجها² ؛

إن نجاح تطبيق هذه الخطوات بكفاءة يستوجب بعض المقومات التي نتطرق إليها في العنصر الموالي ؛

2. المقومات الأساسية لكفاءة التحفيز في المنظمة :لا بد للمنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار بعض المقومات و المبادئ الأساسية عند تصميمها لأنظمة التحفيز ،و التي تعتبر كشرط لنجاح هذه العملية على مستوى المنظمة و تتمثل هذه المقومات في ما يلي³:

2. 1.دراسة احتياجات و دوافع الأفراد:تختلف دوافع الأفراد للعمل من فرد إلى آخر ،لذلك فإن التحفيز الفعال يتطلب فهم هذه الدوافع، و ما هي الاحتياجات التي تجعل الفرد يبذل جهودا مميزة لتحقيقها ،و بهذا تتمكن المنظمة من تحديد و اختيار أنواع الحوافز المتوافقة مع دوافع العاملين؛

2. 2.بساطة و وضوح إستراتيجية التحفيز:من الضروري التعريف بإستراتيجية التحفيز و الإعلان عنها لجميع الأفراد في المنظمة من أجل فهم السياسات و الإجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تقريرها للحوافز ،و كذلك فهم معايير و شروط منح الحوافز أي مواصفات الأداء و السلوك المرغوب فيه الذي تمنح الحوافز على أساسه و بذلك نجد أن بساطة ووضوح نظام التحفيز عامل أساسي لنجاحه على مستوى المنظمة ؛

2. 3.تباعية و تناسب الحوافز مع كفاءة الأداء :يسعى الفرد لإشباع حاجاته من خلا إتباعه لسلوك معين ، لذلك على المنظمة توضيح السلوك المرغوب فيه و الحوافز المقابلة له ،و حتى يشعر الفرد بالرضي عن الحوافز، يجب أن تكون مباشرة بعد العمل قدر المستطاع ،كما يجب أن تتناسب و تتوافق مع جهودهم، و بهذا لا يمكن أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز و إنما يجب

¹ نفس المكان؛

² كامل بربر،"مرجع سبق ذكره"، ص 113؛

³ بالاعتماد على :

- جمال الدين محمد المرسي،"مرجع سبق ذكره"، ص418؛
- يوسف حجيم الطائي،"مرجع سبق ذكره"، ص416؛
- عبد المعطي محمد عساف،"السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة" ، دار زهران ،ط1، عمان،1999،ص88؛
- محمود حافظ حجازي،"مرجع سبق ذكره"، ص214؛
- مهدي حسن زويلف،"إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية"، دار مجدلاوي للتوزيع، عمان،1993،ص278؛

أن تتناسب مع قدراتهم و جهودهم ،فالتوافق بين الحافز و الكفاءة الأداء يعني ضرورة تفاوت العاملين في حوافزهم وذلك حسب مقدار الأداء كل فرد لكي لا تفقد صفتها التحفيزية ؛

2. 4. شمولية التحفيز :نقصد بشمولية التحفيز أن تغطي إستراتيجية الحوافز كافة الجهود التي يبذلها الأفراد مع الأخذ بعين الاعتبار الجهود الإضافية وعدم اعتبارها جزء من الوظيفة ،كما يجب على المؤسسة أ، لا تقدم حوافز مقابل النتائج فقط ،لأن ذلك يدفع الأفراد إلى التركيز على النتائج و إهمال الجودة و كفاءة عمليات الأداء ،و بهذا فعلى المنظمة تقدير الانجازات مهما صغر شأنها ،لأن كل تحسين مهما قل يعتبر تقدم في الاتجاه الصحيح؛

2. 5.وعي الأفراد بإستراتيجية التحفيز و إمكانية تحقيقها:إن وعي الأفراد بإستراتيجية التحفيز يتم من خلال معرفتهم بالسلوكات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها و إدراكهم لسبب حفزهم ،بالإضافة لتيقنهم بارتفاع احتمال التوصل إليها و تحقيقها يساعد على نجاح هذا النظام و توجيه سلوك هؤلاء الأفراد بما يحقق أهداف المنظمة ؛

2. 6.التوقيت الملائم:حتى تكون فعالية الحافز كبيرة يجب أن يتبع الأداء بالسرعة دون تأجيل أو تعطيل؛ بالإضافة إلى ضرورة اختيار الوقت المناسب و الشخص المناسب الذي سيقدم هذا الحافز ؛

2. 7.الثبات و الاستمرار و الاستقرار:على إستراتيجية التحفيز أن تكون ثابتة عبر الوقت و بين الأفراد؛ أي تقديم حوافز على نفس التصرفات، مع ثبات الأسلوب الذي تتبعه في الإدارة لأن التغيير المستمر لسياساتها ،أو تقلب سلوك المشرف ،يتسبب بالشعور بعدم الاستقرار مما يؤدي إلى عدم تحفيز الأفراد؛ و بالتالي فضمان ثبات و استمرار الحوافز يخلق الشعور بالطمأنينة لدى الأفراد؛

2. 8.إنصاف النظام :و نعني به أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم ،لأن عدم تحقيق هذا الإنصاف يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء ؛

2. 9.تميز النظام:يجب أن تكون إستراتيجية التحفيز مصممة حسب خصوصيات كل منظمة ،هذا يعني أن إستراتيجية التحفيز ليست نمطية فلا يمكن تطبيقها على منظمة أخرى حتى ولو كانت تشبهها من حيث النشاط ، ذلك لأن ظروف كل واحدة مختلفة عن الأخرى ،كما تختلف طبيعة الأفراد و احتياجاتهم الحقيقية من منظمة لأخرى ،بالإضافة لتباين قيم و ثقافة المنظمات و أفراد كل منهما، و غيرها من أسباب التميز؛

2. 10.التنوع في الحوافز :تعمل المنظمة على تنوع الحوافز المستعملة نظرا لتنوع حاجات أفراد التنظيم حيث تستعمل نظم حوافز متنوعة تتضمن الحوافز المادية و المعنوية، ففعالية الحوافز المادية تزداد إذا اتبعت بالحوافز المعنوية اللازمة ،بالإضافة إلى التنوع بين الحوافز السلبية و الايجابية ،مع مراعاة الحذر في استعمال الحوافز السلبية ،و اعتمادها على أنظمة الحوافز الفردية في مواقف معينة و على أنظمة الحوافز الجماعية في مواقف أخرى ؛

2. 11. الاستخدام المتقطع للحوافز: يفقد الحافز المستمر جاذبيته لأنه يصبح كنوع من الحقوق الواجب منحها له ،فإذا أخذنا العلاوات الدورية التي تمنح بصفة مستمرة لكل الأفراد كمثال نجد أنها تفقد صفتها التحفيزية ،لأن الفرد يعتبرها كجزء من الأجر ،لذاك يعتبر التحفيز المتقطع أكثر فعالية للحفاظ على السلوك الإيجابي ؛

2. 12. استمرارية المعلومات المرتدة: إن توفر المعلومات عن الأداء بشكل منتظم ترفع معنويات العاملين في حال ارتفاع الأداء نظرا لتوقع مكافآت كما أنها تفيد في تعديل سلوك البعض الآخر حتى يتوافق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المتوقع و الذي يسمح بالحصول على الحوافز؛

2. 13. المرونة: يجب أن يكون نظام التحفيز مرنا يتغير حسب تطور أوضاع العاملين و بتغير و تطور حاجاتهم و رغباتهم و دوافعهم ،و حسب تغير ظروف المنظمة و ظروف محيطها كذلك؛ لكي نستطيع أن نحكم عما إذا كانت إستراتيجية التحفيز ناجحة أو لا هناك العديد من المعايير للحكم على فاعليتها ،سنتعرض لها في ما يلي ؛

المطلب الثاني: معايير منح الحوافز في المنظمة

الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات عميقة في الكيان البشري و تشعره بأنه إنسان له مكانة و أنه مقدر في عمله ،لذلك يتم تقديم الحوافز استنادا إلى مجموعة من المعايير ، تعتمد المنظمة على مجموعة من المعايير لتقديم الحوافز ،سواء كانت مادية أو معنوية،منها ما يركز على الأداء،و منها ما يركز على الاتجاهات السلوكية و آخرون يعتمدون على معيار الإبداع و الابتكار و معيار الكفاءات و المهارات و سنتطرق لكل معيار على حدا في ما يلي:

الفرع 1: معيار الأداء:

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي ،و ربما الأوحد لدى البعض ،و هو ما يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية ، أو الجودة أو وفر في الوقت أو وفر التكاليف أو وفر في أي مورد آخر ،و يعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز¹؛

1. الأداء المتميز: يكرم العامل على الأداء المتميز الذي لا يمكن تخيله قبل انجازه أو يصعب للآخرين تحقيقه،و يمكن للحافز أن يأخذ أشكالا مختلفة²،لأنه عامل يساهم في تقدم العمل و ذلك بزيادة المعدل النمطي ،سواء من حيث الكمية أو الجودة أو وفر في الوقت أو وفر لوقت و تكاليف العمل³؛

¹ فيصل حسونة،"مرجع سيق نكرة"، ص 99؛

² مرعي محمد مرعي،"مرجع سيق نكرة"، ص 47-48؛

³ أحمد ماهر،"إدارة الموارد البشرية"،"مرجع سيق نكرة"، ص 237؛

2. التصويت على الأفضل في الإنجاز: تلجأ المنظمة إلى أسلوب التصويت على الأفضل في الإنجاز أو الأداء ممن تجاوز أدائه المهام و الأعمال الموكلة إليه، و تكرمه بعد إجراء التقييمات الرسمية اللازمة ، و تطبيق معايير تقييم الأداء من قبل إدارة المنظمة¹؛
3. كمية العمل: تختار المنظمة أصحاب الإنتاج الأعلى وفق معايير الإنتاجية المحددة بشكل موضوعي و تكرم الأشخاص ذوي الإنتاج العالي²؛
4. جودة العمل: لضمان جودة العمل تعمل المنظمة على تقديم حوافز للأفراد العاملين ذوي الجودة العالية في العمل ،من أجل تشجيعهم على المواصلة و دفع العمال الآخرين لتحقيق نفس النتائج؛
5. درجة تحقيق الأهداف: تكرم المنظمة الفريق أو الأفراد أو الفرد الذي حقق الأهداف المحددة له، وفق المؤشرات الرقمية أو الوصفية من الإدارة عن طريق حوافز مادية كالمكافآت و العلاوات و غيرها أو عن طريق حوافز معنوية كذكر أسماء أعضاء الفريق و الأشخاص في لوحة خاصة³؛

الفرع 2: معيار المجهود و الكفاءة

يوجد بعض الوظائف التي يصعب فيها قياس الأداء كالخدمات مثلا، ذلك لأن ناتج العمل غير الملموس بالإضافة إلى أن هناك من يعتبر المحاولة و ليس بالنتيجة ، و بهذا يأخذ الحسبان مكافأة الجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي يستخدمها الفرد للوصول إلى النتائج و الأداء⁴، و يمكن الأخذ بمعيار المجهود عن طريق؛

1. اختيار الأكثر دواما في المنظمة: تختار المنظمات الأفراد الذين يمضون أوقات أكثر خارج الدوام الرسمي، بقصد إتمام مهامهم الصعبة و تمنحهم حوافز مادية و معنوية تكريما لهم لاستمرارهم في تنفيذ أعمالهم طوعا بقصد إنجازها؛
 2. اختيار الأكثر امتثالا للأوامر و القوانين: يمكن أن تكتشف المنظمة المجهودات المبذولة من طرف العاملين مكن خلال امتثالهم للأوامر و التعليمات و القوانين الصادرة بشأن العمل؛
- أما حسب معيار الاتجاهات السلوكية تقوم المنظمة بمنح حوافز معينه للأفراد الذين يتبعون سلوك إيجابي و هذا وفق معايير معينة⁵:

1. الموظف المثالي: تكرم المنظمة الأفراد على التزامهم في دوامهم و تمنحهم الحوافز المناسبة و لذلك تقوم باختيار الأفراد ذوي السلوكات المثالية في العمل، و تعمل على اختيارهم كقدوة سلوكية أو مثلا

¹ مرعي محمد مرعي، "مرجع سيق نكرو"، ص 48؛

² نفس المكان؛

³ وسيلة حمداوي، "مرجع سيق نكرو"، ص 434؛

⁴ مرعي محمد مرعي، "مرجع سيق نكرو"، ص 48؛

⁵ بالاعتماد على :

– مرعي محمد مرعي، "مرجع سيق نكرو"، ص 49-50؛

– وسيلة حمداوي، "مرجع سيق نكرو"، ص 208؛

- تسميهم "الموظفين المثاليين" ،و يتم اختيار الأفراد الأكثر التزاما بأوقات الدوام ،استنادا إلى سجلات الدوام و الأكثر انضباطا في العمل ،و غيرها من مؤشرات الموظف أو العامل المثالي؛
2. الموظف الأكثر شعبية:تقوم المنظمة بإجراء استقصاء لآراء موظفيها كل مدة زمنية ،عادة ما تكون شهر،ممن يجمع على شعبيته نظرا لسلوكه الإيجابي و علاقاته الودية الواسعة و تمنحه الحوافز اللازمة؛
3. الأقدمية: هذا المعيار يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة و التي تشير إلى الولاء و الانتماء ،و تستعمل المنظمة حوافز متنوعة في ذلك و هو من المعايير الأكثر شيوعا؛
4. التميز في خدمة الزبائن:تختار المنظمة العمال الذين يتميزون في خدمة الزبائن من خلال سلوكياتهم الحسنة ،و يتم من خلال أخذ آراء الزبائن حول معاملة العمال لهم؛

الفرع 3:معيار الكفاءات

قد تلجأ المنظمة إلى معيار الإبداع و الابتكار و المهارة من أجل تنفيذ عملية التحفيز ،و منح الحوافز المناسبة لمن يستحقها ،و يظهر ذلك كما يلي :

1. المقترحات:تقوم المنظمة باختيار الأشخاص الذين يقدمون المقترحات و الأفكار الجديدة نظرا لارتباطها بتقليل النفقات و تحسين جودة الخدمة أو المنتج و تحسين تصميم المنتجات و غيرها¹،و يتم ذلك بالتوجه مباشرة إلى المشرف أو من خلال وسائل عديدة مثل صناديق الاقتراحات ،حيث يتم فحصها و تقييمها و بعدها يتم تقديم الحوافز اللازمة²؛
2. معيار المسابقات :تحدد المنظمة برنامج مسابقات حول موضوعات معينة أو لإيجاد حلول متعلقة بالمشكلات ،و تحفز الفرد على ذلك³؛
3. معيار الكفاءات و المهارات الشخصية:تستعمل المنظمة هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات و المهارات الإدارية و الفنية للفرد⁴،حيث تعد لائحة من الكفاءات الضرورية لتنفيذ مهام و نشاطات الخطط ،و إن لم تتوفر تتصرف المنظمة لتعويض النقص في هذه الكفاءات و تطويرها،و هذا من خلال التعلم و التكوين ،و إذا ما حقق هذا الفرد تطورا في كفاءته و استخدامها في ميادين عمله و حقق الانجازات و الخطط يستوجب عندئذ تحفيزه⁵،و يمكن للمنظمة أن تعتمد على عدد من المعايير المذكورة ،و هذا حسب أهدافها و توجهاتها و حسب التوليفات التي تختارها من الحوافز؛

¹ مرعي محمد مرعي،"مرجع سبق نكرو"، ص52؛

² حمدي أمين عبد الهادي،"مرجع سبق نكرو"، ص137-138؛

³ مرعي محمد مرعي،"مرجع سبق نكرو"، ص52؛

⁴ أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية،"مرجع سبق نكرو"، ص238؛

⁵ مرعي محمد مرعي،"مرجع سبق نكرو"، ص53-54؛

المطلب الثالث: معايير الحكم على فاعلية إستراتيجية التحفيز

تقوم المنظمة بقياس فاعلية التحفيز بالاعتماد على بعض المؤشرات التي تظهر بصفة واضحة و تتمثل في الأداء و الرضا الوظيفي ،من خلال معدل دوران العمل و الغياب و غيرها ،ونبرز ذلك كما يلي :

الفرع 1 :التحفيز و الأداء

تعتمد المنظمة على الأداء كمعيار أساسي لتقييم فاعلية إستراتيجية التحفيز ، حيث يقصد به الرغبة في العمل و القدرة عليه مع إتاحة الفرصة أمام الفرد ؛حيث أن ما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز ،فالمنظمة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد ،عن طريق إرضاء حاجاته ، و لكن تعجز في بعض الأحيان الحاجة المشبعة من أن تكون الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني ،و من ثم المؤشر الفعال على الكفاءة الإنتاجية و الأداء ،لذلك تسعى الإدارات الحديثة إلى تنمية رغبات الأفراد و معرفتها بملائمة نوع العمل لميول العاملين و اتجاهاتهم¹ ؛

و تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال الأدوار و المهام و الواجبات التي يؤديها الأفراد العاملون فيها على مختلف مستوياتهم الوظيفية ،و تتجح المنظمة عندما تنسق بين متطلبات أدوارها التي حددتها و رسمتها و بين حاجات و توقعات الأفراد²،فمثلما يمتلك العاملون حاجات غير مشبعة و التي تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة،فإن المنظمات أيضا تمتلك حاجات غير مشبعة و المتمثلة في أهداف يتعين تحقيقها ،إلا أن هذه الاحتياجات لن تتحقق إلا من خلال جهود العاملين و أدائهم³ ، و نستخلص من كل هذا أنه يمكن الحكم على فاعلية التحفيز من خلال الأداء ،و يتم ذلك بالاعتماد عدة معايير كمعدلات الإنتاجية أو جودة المنتجات أو من خلال قياس التكاليف الوحودية ،بالإضافة إلى إمكانية قياس فاعلية التحفيز من خلال معدلات تحقيق الأهداف الفرعية أو العامة للمنظمة⁴ ؛

الفرع 2: تقييم التحفيز من خلال الرضا الوظيفي

يعتبر رضا الأفراد العاملين أحد المعايير الهامة لمعرفة مدى فاعلية أنظمة التحفيز ،و مدى تناسب الحافز مع الأداء ،و يمكن إظهار ذلك من خلال توضيح علاقة الرضا بالتحفيز،و توضيح مظاهر الرضا للحكم على أنظمة التحفيز في المنظمة ؛

1. علاقة التحفيز بالرضا : يعرف الرضا الوظيفي على أنه "شعور الفرد بالقناعة من خلال عمله،التي تعتبر المحصلة بين ما يتوقعه الموظف من عمله و بين ما يحصل عليه"⁵ ،و هذا ما يولد لدى الفرد الثقة في المنظمة و الإحساس بالانتماء إليها و فخره بذلك مما يساهم في رفع الأداء ؛

¹ حسن مهدي زويلف ،"مرجع سبق ذكره" ،ص284-285؛

² ناصر محمد العديلي،"مرجع سبق ذكره" ،ص96؛

³ أندودي سيزلاقي،"مرجع سبق ذكره" ،ص427؛

⁴ طارق المجذوب،"مرجع سبق ذكره" ،ص349؛

⁵ Adelen Tregouet , "la surchauffe du marche de l'emploi provoque des eparts en serie et les entreprises doivent reagir " , in revue capitale (France ,n:107,Aout 2000),p104;

و بهذا يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد في العمل و ما يحيط به ، كما أنه التعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية ، و هذا يعني أن الفرد يحصل على الرضا عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له، فتحقيق الرضا الوظيفي يكون بفضل عملية التحفيز في المنظمة ،التي تضع عددا من العوامل للتأثير علا درجة تحققه لدى الفرد ،بالإضافة إلى أن أسباب الرضا تختلف من فرد لآخر¹؛

و منه فإن الرضا الوظيفي يمكن المنظمة من الحكم على مدى فاعلية إستراتيجية التحفيز التي تطبقها و ذلك بالحكم على بعض المظاهر و التي يمكن إظهارها في العنوان الموالي ؛

2. مظاهر الرضا للحكم على التحفيز : على الرغم من أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى تشجيع الأداء الناجع ،إلا أن له عددا من الايجابيات الأخرى التي يحققها ،فالاتجاهات الايجابية للأفراد ترتبط بانخفاض الانسحاب الوظيفي ،و الذي نقصد به مجموعة من السلوكيات المؤدية إلى عدم رضا الأفراد و المتمثلة في درجة دوران العمل ،نسبة التغيب ،معدلات الشكاوي و غيرها،و بهذا يمكن قياس فاعلية التحفيز من خلال معايير عدم الرضا لمعرفة نقاط قوته و ضعفه،و يمكن إظهار ذلك من خلال ما يلي:

2. 1. معدلات الشكاوي و الصراعات : تعد محاولة الفرد لتغيير الظروف المؤدية إلى عدم الرضا ،السبب في وجود صراعات و مواجهات تتطور إلى شكاوي و تظلمات للمسؤولين و الإداريين أو النقابات و التي تعد معيارا للحكم على فاعلية عملية التحفيز ؛

2. 2. معدلات دوران العمل :يشكل دوران العمل ظاهرة مكلفة و مشكلة كبيرة بالنسبة لأي منظمة و يمكن تجنب تكاليفه من خلال توفير الظروف الملائمة و الحوافز اللازمة التي تشعر الفرد بالرضا و هو ما يؤثر على قرارهم بالاستمرارية في العمل لدى المنظمة ،حيث إذا كانت معدلات دوران العمل مرتفعة يمكن الحكم على نظام الحوافز في المنظمة بالفشل² ؛

2. 3. معدلات التغيب :إن ظاهرة التغيب ناتجة عن عدم رضا الأفراد الذي يظهر من خلال تغيير السلوك و ذلك بانخفاض مستوى الأداء ،و بعدها يبدأ العامل في التأخر عن العمل و قبل أن تصبح نتائج الغياب وخيمة على المنظمة و يجب على إدارتها تطبيق نظام حوافز فعال لكي تعيد للعامل الثقة في المنظمة و بالتالي تعيد له الرضا الوظيفي؛

2. 4. الانسحاب النفسي و درجة التوتر في العمل : يمكن التعبير عن الانسحاب النفسي من خلال الاندماج الوظيفي للأفراد ، الذي يحصل عندنا يعتبر العامل عمله ذا أهمية في حياته و يشعر بالفخر بنتيجة أداءه ،كما يمكن اعتبار الالتزام التنظيمي من بين أهم مظاهر الانسحاب النفسي و

¹ سهيلة محمد عباس ،"مرجع سبق ذكره" ، ص 175-178؛

² أندرودي سيزلاقي ،"مرجع سبق ذكره" ، ص 430-431؛

الذي يستعمل كمقياس للحكم على إستراتيجية التحفيز، فكل من الاندماج الوظيفي و الالتزام التنظيمي للفرد يعبران عن رضا الأفراد عن الحوافز المقدمة من طرف المنظمة¹؛

بالإضافة للمعايير السابقة يمكن الاعتماد على بعض المشاكل النفسية من بينها القلق و الإحباط و الإحساس بالروتين و استعمالها كمعايير للحكم على فاعلية التحفيز في المنظمة؛

الفرع 3 : القوى المؤثرة في تفعيل التحفيز

توجد مؤثرات و قوى فاعلة تؤثر في التحفيز و العمل، و تقود إلى تفعيلها، و من بين هذه القوى ما يرتبط بالفرد نفسه و ما يرتبط بالمنظمة و محيطها، و يمكن إظهار هذه القوى كما يلي :

1. القوى المؤثرة في الفرد: يعتبر الفرد العنصر الأساسي في تفعيل عملية التحفيز في المنظمة و القوى الأكبر فيها و تتمثل المؤثرات المتعلقة بالفرد في ما يلي :

1.1. شخصية الفرد: تتحكم في شخصية الفرد عوامل كثيرة من أهمها مجموعة القيم التي يحملها و التي تحدد الانضباط و الصرامة و الجدية في العمل لأن طبيعة المجهود الذي يبذله في عمله هو نتيجة تفاعلات بين قيمه و بيئته، و بهذا يصبح لازماً تأثر التحفيز بها²؛

1.2. الفروق الفردية: تشير الدراسات إلى وجود اختلافات بين العاملين، و هذا حسب أدائهن و دوافعهن، فالأداء مرتبط بمدى إمكانية انتقاء أنسب الحلول لمواجهة المواقف العملية، أما القوة الدافعية مرتبطة بمدى حب الفرد للآخرين و المصلحة العامة، و بالجانب النوعي في الإنتاجية و بمقدار الجهد و الوقت المخصص في خدمة المنظمة، و تندرج أهم أصناف العاملين في الجدول التالي :

الجدول رقم (08): أصناف العاملين حسب أدائهم في العمل

| الأداء / الفعالية | عالية | منخفضة |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| عالي | العامل من الصنف ب | العامل من الصنف ج |
| منخفض | العامل من الصنف أ | العامل من الصنف د |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: يوسف حجيم الطائي و آخرون؛ "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر و التوزيع، ط1 الأردن، 2006؛ ص410؛

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أربع أصناف من العاملين حسب أدائهم في العمل و هي :

أولاً: الصنف "د" (منخفض الأداء و منخفض الإنتاجية)؛ يتميز هذا الصنف من العمال بالخصائص التالية:

- لا يملك الحماس و الجهد و الاهتمام؛
- ليس لديه الرغبة في تحسين مستواه؛

¹ سهيلة محمد عباس؛ "مرجع سيق ذكره"، ص 178-180؛

² عبد الحفيظ مقدم؛ "الثقافة و التسير"، ورقة بحثية ضمن أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، الديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د س ن، ص197-198؛

- ليس لديه الرغبة في تحسين مستوى مرؤوسيه و زملائه ؛
- ممارسته للعمل مضطربة و غير واقعية و لا يفكر في التغيير ؛
- لذلك فأسلوب التحفيز المناسب لهذا الصنف من العمال هو الإشراف المباشر؛
- ثانيا:** النقطة "ج" {عالي الأداء و منخفض الفعالية}: يتميز هؤلاء العمال بالخصائص التالية:

- يملك خاصية الذكاء؛
- يدرك ما يجري حوله جيدا؛
- لديه أفكار عملية؛
- لا يوظف أفكاره في الواقع العملي؛
- أما الأسلوب المناسب لهذا الصنف من العمال فهو الإشراف التشاركي ؛
- ثالثا:** النقطة "ب" {عالي الأداء و عالي الفعالية}: أهم ما يتميز به هؤلاء العمال ما يلي :

- لديه رغبة في تطوير مستواه و مستوى مرؤوسيه و زملائه؛
- لديه رغبة في مساعدة الزملاء لتحقيق أهداف المهنة؛
- يقدم أفكار و أنشطة بلا حدود؛
- يطبق أفكاره في الواقع العملي؛
- الأسلوب المناسب لهذا الصنف من العمال هو الإشراف غير المباشر ؛
- رابعا:** النقطة "أ" {منخفض الأداء و عالي الفعالية} أهم خصائص هذه الفئة هي :

- لا يملك الحماس و الجهد و الاهتمام؛
- ليس لديه الرغبة في تحسين مستواه؛
- لديه الرغبة في تحسين مستوى مرؤوسيه؛
- ممارسة العمل مضطربة و غير واقعية ؛
- أما الأسلوب الخاص بالتحفيز المناسب لهذه الفئة هو الإشراف التشاركي ؛

فالفروق الفردية بين العاملين تكون نتيجة لعدة عوامل نذكر منها: الاختلاف في السن و الجنس و النوع و غيرها ، فمعرفة الفروق الفردية و جوانب سلوك كل فرد من خلال صفاته تمكن من اختيار الأسلوب أو نوع التحفيز الذي يناسبه ، سواء عن طريق الترهيب و السعي لوقوفه على مستواه الحقيقي¹ ؛

2. المؤثرات المرتبطة بالمنظمة : هناك مؤثرات كثيرة ترتبط بالمنظمة ووظائفها ، و يمكن إظهارها كالاتي :

2.1. أسلوب القيادة الإدارية : يسعى القائد أو المدير الناجح و باستمرار إلى تطبيق التحفيز على العاملين معه ، من أجل تحقيق النتائج المستهدفة ، و يمكن تمييز عدة أسباب في القيادة نذكر منها² :

¹ صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، "السلوك التنظيمي"، مكتبة عين شمس، ط10، الاسكندرية، 2003، ص367-368؛

² مرعي محمد مرعي، "مرجع سيق نكده"، ص57-58؛

2. 1.1 القيادة البيروقراطية: في هذا الأسلوب تصدر القرارات و الآليات من القائد وحده أي يتحكم بالقرار و بآليات اتخاذه و تنفيذه، و يستعمل القائد البيروقراطي أسلوب العصا و الجزرة أي أسلوب العقاب و المكافأة ؛
2. 2.1 القيادة الأبوية: يقوم القائد بمواجهة ظروف و ضغوط العمل و رعاية المرؤوسين لديه مستخدماً التوبيخ و الرعاية و العطاءات المادية لتوجيه تصرفات العاملين؛
2. 3.1 القيادة الديمقراطية: يعتبر القائد جميع العاملين فريقاً يشاك في اتخاذ القرارات ،لذلك فإنه يمنح السلطات و الصلاحيات و التفويضات للمرؤوسين ،أو يسحبها في حالة سلوك سلبي كعقوبة لهم ؛
2. 4.1 القيادة الاستشارية التشاركية: يستعمل القائد في هذا الأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات و الاهتمام بالأراء و المقترحات المقدمة و تطبيقها ؛
- و من خلال ما سبق يتضح أن هناك علاقة بين نمط القيادة و رضا العاملين ،و عليه فإن الأسلوب المتبع من طرف القائد أو المدير ،يؤثر على أسلوب التحفيز الذي يتبعه؛
2. 2. البنى الوظيفية و الهياكل التنظيمية: تتأثر إستراتيجية التحفيز بمستويات الأطر الإدارية و البنى الوظيفية ،من حيث درجة تعقيدها و تعدد حلقاتها ،حيث تختلف الحوافز المقدمة للقادة و الإطارات العليا عن تلك المقدمة للمنفذين و المرؤوسين عامة ،كما أنها تتأثر أيضاً بفاعلية التنظيم و كفاءة عملياته و نوع الهيكل التنظيمي للمنظمة ؛
2. 3. نظام الاتصالات الداخلية: يساهم نظام الاتصال في توفير للعامل جميع النظم و المعلومات التي لها علاقة بالعمل ،و بالتالي قوة أو ضعف أنظمة الاتصالات الداخلية في المنظمة هي من بين العوامل التي تتحكم في فاعلية التحفيز؛
2. 4. النقابات و الاتحادات و الجماعات الموجودة في المنظمة تهتم النقابات و الاتحادات و الجماعات في المنظمة بحقوق و ظروف العمل ،و تحقيق الأمن و الاستقرار للعامل من أجل كسب إخلاصه، و بالتالي فإن أحد أهداف الأولوية لها هو حماية العامل ،لذلك تسارع في معارضة الإدارة و بذلك فدرجة التوافق بين الإدارة و بين هذه النقابات و الجماعات و الاتحادات تساهم في تحريك دافعية العاملين و تؤثر على نظام التحفيز المطبق¹؛
2. 5. رضا الزبائن و الموردين: يساهم رضا زبائن المنظمة في رفع إيراداتها ،كما يساهم رضا الموردين في تخفيض التكاليف ،و هذا ما يؤدي إلى تحسين الوضعية المالية و للمنظمة و بالتالي التأثير على الحوافز المادية؛
2. 6. التكنولوجيا المستخدمة: تؤثر التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة إما إيجاباً أو سلباً على التحفيز ،إذ يمكن اعتبارها مصدر الأداء الجيد و بالتالي تحفز أصحاب الأداء المتميز ،كما أنها تخفض من

¹ كمال دسوقي ، سيكولوجية إدارة الأعمال و سلوكيات كفاية الإنتاج "، د د ن، القاهرة، 1994، ص 187-189؛

دور العامل من الناحية التشغيلية لكن تزيد من مسؤولياته، بالإضافة إلى أن درجة تقبل الفرد للتغيير يؤثر في دوافعه و بالتالي في درجة رضاه ،و بهذا نقول أن درجة التقدم التكنولوجي يساهم في تفعيل التحفيز¹ ؛

3. المؤثرات الخارجية غير مرتبطة بالمنظمة: توجد عوامل و قوى خارجية عن المنظمة ،يمكن أن تؤثر في تفعيل التحفيز فيها من بين أهمها :

3.1. الظروف و الأحوال الاقتصادية للدولة التي تنتمي إليها المنظمة:تعتبر الظروف الاقتصادية للدولة، من العوامل التي تؤثر على المنظمة و على إعداد نظام التحفيز فيها من الأجور و الاستقرار الوظيفي و غيرها، فخلال فترات الكساد يعمل العمال لساعات طويلة و بأدنى أجر، و عندما تكون الظروف الاقتصادية في حالة رواج و انتعاش ،فإن المحفزات المالية تصبح مرتفعة و يبحث الأفراد عن الحوافز المعنوية²؛

3.2.النظام التربوي و التعليمي الموجود في الدولة:يزود النظام التربوي و التعليمي المنظمات بالموارد البشرية المؤهلة لمواكبة مستجدات العمل ،و تحقيق طموحات المنظمة و خططها التنفيذية ففعالية النظام التربوي تمكن المنظمة من الحصول على أفراد ذوي كفاءات و مهارات عالية ،و العكس صحيح ،و بوجود أصناف من العاملين يتأثر التحفيز في المنظمة ؛

3. تأثير المجتمع و الثقافة السائدة:تتكون ثقافة المجتمع من عادات و تقاليد و قيم خاصة ،و هي عوامل تؤثر في أسلوب التحفيز من طرف المنظمة ،فمثلا تمتاز ثقافة المجتمع العربي بوجود عادات و تقاليد و قيم خاصة به ،كالتضامن ،و التكافل بين الأفراد و هذه العوامل تؤثر في الاتجاهات التسييرية و اتجاهات الجماعات³ ؛

كما نجد أن المجتمع بدوره يمكن أن يؤثر في العامل و أفكاره و اتجاهاته إزاء العمل ،و بما أن الأسرة هي الخلية الأولى للمجتمع و هي الأقرب للفرد ،فإن هذا الأخير يتأثر بأفكار أسرته و أصدقائه و بالتالي فنظرة الأسرة اتجاه المنظمة و وظيفة الفرد و تساهم في تفعيل التحفيز أو فشله ،و هنا يأتي دور الاتصال الخارجي في التأثير على تحسين صورة المنظمة ؛

4. القوى المرتبطة بسوق العمل: من بين أهم هذه القوى نجد :

– التشريعات و القوانين المؤسسة لإجراء التحفيز و الأجور على مستوى الدولة و مدى استجابتها للسياسات التحفيزية المعتمدة في المنظمة ؛

¹بالاعتماد على :

-خليل محمد حسن الشماع،"مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار الميسر للنشر و التوزيع ،عمان،1999،ص252؛

-حنفي عبد الغفار ،عبد السلام أبو قحف،"مرجع سبق نكوه"، ص501-503؛

²نفس المرجع ،ص506؛

³عبد الحفيظ مقدم ،"مرجع سبق نكوه"، ص201؛

– السوق التنافسية في المنظمات الأخرى و مدى اعتمادها لسياسات التحفيز الفعالة، تزيد عن معدلات التحفيز المعتمدة في المنظمة.

5. قوى أخرى: بالإضافة إلى المؤثرات الخارجية السابقة، نذكر بعض المؤثرات الأخرى منها¹ :

– وسائل الإعلام التي تبين و تدعم أهمية التحفيز، و دوره في التطوير و التنمية و التقدم على كافة الأصعدة؛

– الدور الاستشاري للمختصين في موضوعات التحفيز ، و تشجيعه و تعزيزه في كافة المؤسسات ، و تعميم الدراسات و الأبحاث المتعلقة به ليصبح نشاطا مألوفاً و اعتيادياً لدى الجميع.

كل هذه القوى الخارجية تؤثر على فاعلية التحفيز في المنظمة التي تظهر كانعكاسات ايجابية أو سلبية.

¹ نفس المرجع ص62،65،66؛

خلاصة:

تتمثل عملية التحفيز في مجموعة الوسائل التي تستعملها المنظمة و توجهها نحو الدفع الايجابي لأفرادها نحو سلوك أفضل و نتائج أحسن، و تخلق لديهم الرغبة في العمل و إحساس بالحب نحو عملهم و الانتماء لمنظمتهم ،و اعتبار أهدافها جزء من أهدافهم الشخصية و تجعلهم يحرصون على تحقيقها كما يسعون إلى تحقيق أهدافهم ؛

تتسم طبيعة نفسية الإنسان بالتعقيد و هذا ما جعل عملية التحفيز معقدة لأنها ترتبط بدافعية الأفراد و سلوكهم ما أدى بالعلماء و الباحثين للاهتمام بهذه الظاهرة ،و قد اختلفوا في وجهات نظرهم حول أسلوب التعامل مع الأفراد ففي البداية كانت نظرتهم إلى الفرد على أن همه الوحيد هو الأجر و الحوافز المادية و لذلك يجب على المنظمة التأثير عليه من خلال هذا النوع من الحوافز و هذا ما جاء به تايلور و زملائه، بعدها تغيرت النظرة الاقتصادية إلى نظرة إنسانية مع نظرية إلتون مايو الذي أعطى أهمية للجانب الإنساني للأفراد ثم ظهرت نظريات المحتوى التي أبدى فيها ماسلو و ألدفير و ماكيلاند ترتيبا للحاجات الإنسانية التي يرغب الفرد إشباعها و بالتالي يمكن للمنظمة التأثير عليه من خلال هذه الحاجات و الرغبات ،فجاء هيرزبرغ الذي يبحث عن إرضاء الفرد و تحفيزه من خلال الاهتمام بإثراء الوظيفة للقضاء على الروتين ، فنظريات المحتوى تبحث عن حاجات الأفراد و تبحث عن الحوافز الملائمة لإشباع هذه الحاجات ،أما عن الأسلوب المستعمل للتحفيز فتطرقت إليه النظريات العملية ،حيث من خلال نظرية التوقع نستطيع التعرف على توقعات الأفراد و يمكن التأثير عليه من خلالها في حين نظرية تحديد الأهداف ترمي لتوزيع الحوافز على العاملين في ضوء انجاز الأهداف ، و تعزيز السلوكات الجيدة من خلال نظرية التعزيز و الإنصاف في منح الحوافز من خلال نظرية الإنصاف لأدمز بالإضافة إلى نظرية ويليام أوشي التي جمعت بين مزايا هذه النظريات و أظهرت ارتباط ثقافة الفرد بثقافة المنظمة ،و امتد الاهتمام بالتحفيز إلى العصر الحديث حيث أصبح المورد البشري يعتبر ك رأسمال في المنظمة الحديثة و نجد العديد من النظريات مثل نظرية خصائص العمل "لهاكمن" و "أولدمن" و نظرية الانقلاب "لمشال أبتنر" و نظرية العدالة التنظيمية التي تمثل امتداد لنظرية الإنصاف، هذه النظريات تمنح المنظمة فرصة الاختيار بين عدد من أنواع الحوافز و التي تصنف حسب مجموعة من المعايير فمنها الحوافز المادية و المعنوية التي يمكن أن تكون ايجابية أو سلبية و التي تتمثل في العقوبات التي تحد من السلوكات غير المرغوب فيها ،و هناك حوافز تمنح على المستوى الفردي و حوافز أخرى تمنح على المستوى الجماعي مما يساعد المنظمة على الوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال خلق كفاءات بشرية مميزة، بالإضافة إلى استراتيجية التحفيز يمكن لاستراتيجية التكوين من تطوير معارف الموارد البشرية مما يؤدي إلى الرفع من كفاءتهم و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي ؛

الفصل الرابع:

دور استراتيجية
التكوين في
الوصول للكفاءات

تمهيد:

إن منظمة القرن الواحد و العشرين تعيش اليوم في ظل ما يسمى اقتصاد مفتوح، اقتصاد معرفة، كما أنها تعيش في بيئة شديدة التنافس لا مكان فيها لمنظمة ثابتة الأفكار، فهذه البيئة يعد فيها الإبداع والابتكار عاملين أساسيين في ريادة المنظمة و زيادة إمكانية استمرارها، لذا يعد تطوير الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم ، وتمكن المنظمة من مواجهة التحديات والمنافسات ، حيث يعد التكوين أحد إستراتيجيات الجزئية إدارة الموارد البشرية وجوهرها، حيث تحتل إستراتيجية التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من المنظمات الرائدة في كل أنحاء العالم، باعتباره أحد السبل المهمة لاكتساب مورد بشري كفو، يمكن من تحسين جودة و نوعية المنتجات و الخدمات المقدمة من طرف المنظمة، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة لتحديد احتياجات التكوين في المنظمة للقيام به من أجل تحسين قدرات العاملين و زيادة معارفهم، و من ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكويين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع كفاءة أدائهم؛

تهتم المنظمات الحديثة بالاستثمار في الموارد البشرية ،ذلك أن المورد البشري يتمتع بطاقات ذهنية وقدرات فكرية بإمكانها أن تتحول إلى مورد فعال في المنظمات إذا أحسن استثمارها، فهو يعتبر أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم والقوة الدافعة لنجاحه، وقصد تنمية الموارد البشرية تسعى المنظمات لتطوير أفضل طرق و أساليب التكوين و استعمال أحدث الوسائل المبتكرة لإنجاح هذا الاستثمار، فنقوم بتصميم إستراتيجية تكوين تتماشى و احتياجات العمل في المنظمة آخذنا بعين الاعتبار احتياجات الفرد و رغباته في التعلم و اكتساب المعارف، فتخطط لهذه الاستراتيجية و تطورها و تنفذها على أرض الواقع و من ثم تقوم بتقييم النتائج لكي تستنتج الفوارق النفاضة التي يمكن تداركها في المستقبل معتمدة في ذلك على مجموعة من الخبراء و المتخصصين لكي تضمن نجاح هذا الاستثمار وبالتعاون على مجموع الموارد البشرية المعنية بالتكوين ، لأن نجاح التكوين بحد ذاته مرتبط بمدى إقتناع المعنيين به ؛ و في هذا السياق نتعرض في هذا الفصل لدور إستراتيجية التكوين في خلق الكفاءات ، بالتتابع الخطوات التالية:

- مفاهيم أساسية حول إستراتيجية التكوين ؛
- مراحل العملية التكوينية؛
- الاستثمار في التكوين لتطوير المنظمة و المجتمع؛

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إستراتيجية التكوين

لقد أسىء فهم التكوين وضيق مفهومه، فاعتبر مجرد أعمال يؤديها المكون أو مجرد تطبيقات ميدانية روتينية أو تلقين مهارات يدوية. كما اعتبر في كثير من الأحيان كمرادف لمصطلحات أخرى مثل التأهيل، التمهين،... ولكن التكوين أوسع من هذا، فهو يهتم بالتوجيه والإدماج والتحفيز ورفع الأداء والتصحيح ونقل المعارف والعلوم وتغيير السلوك والاتجاهات وترقية جودة العمل على المستويين الإداري والتشغيلي، كما امتد ليساهم في رفع مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المسيرين والتعريف بتقنيات ومداخل التسيير الحديثة، والتعريف أيضا بمتغيرات ومستجدات المحيط بأبعاده المختلفة ومستوياته المتعددة. فيما يلي سنتطرق في المطلب الأول إلى مفهوم التكوين، عناصره و أهميته و في المطلب الثاني نتطرق لأهداف و أنواع و أساليب التكوين و في المطلب الثالث نستعرض إستراتيجية التكوين في المنظمة ؛

المطلب الأول: مفهوم التكوين، عناصره و أهميته

اشتقت كلمة تكوين من الفعل اللاتيني Former أي كَوّن و لغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، و يقابل هذا المفهوم في اللغة الانجليزية مصطلح Training الذي ترجمه مختلف العلماء و الباحثين العرب إلى مصطلح التدريب ، و لا بد من الإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي ، لذلك لا يوجد فرق بين المصطلحين ، و لهذا استخدمنا مصطلح التكوين مرادفا لمصطلح التدريب؛

الفرع 1 : مفهوم التكوين

هناك تعريفات متعددة للتكوين تختلف باختلاف المفاهيم التي لدى قائلها وتختلف أيضا بنوع التكوين وأهدافه، ومن المهم في محاولة الكشف عن تعريف واضح للتكوين أن ننطلق من الحقائق التالية¹:

- الاختلاف الواضح بين كل من مفهوم التعليم والتكوين من حيث الأهداف والأساليب وطرق التقييم. إن التكوين يتنوع من حيث المجال ومن حيث الهدف فهناك تكوين فني، تكوين إداري، إلى غير ذلك من الأنواع.
- إن التكوين و إن اختلف عن التعليم فإنه يستند أيضاً إلى المعارف والمعلومات التي تقدم للمتكون في البرنامج التكويني إلى جانب التطبيق العملي والممارسة الفعلية.
- إن نقل أثر التكوين وترجمته إلى تطبيق أو سلوك هو المعيار الحقيقي لقياس مدى تحقيق أهداف التكوين، فالمتكون الذي يلتحق ببرنامج تكويني يظل بعد انتهاء البرنامج بحاجة إلى الميدان العملي

¹ يوسف بن محمد القبان، "أسس التدريب الإداري"، الرياض، دار عالم الكتب، 1992، ص ص 4،5؛

حتى يتمكن من معرفة جدوى التكوين لأن أهداف التكوين السلوكية المحددة تعنى أهمية وجود معايير لقياس أداء المتكون وتقييمه قبل الحكم على المتكون أو على البرنامج بالنجاح أو الفشل. ويعرف أحد الباحثين التكوين بأنه "مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل"¹.

ويعرف التكوين بأنه "النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين"².

ويمكن تعريف التكوين أيضا بأنه "مجال النشاط الذي يركز على تحديد وتأكيد الكفاءات الرئيسية التي تمكن الأفراد من أداء وظائفهم الحالية أو المستقبلية ومساعدتهم على اكتسابها وذلك من خلال التعلم المخطط، وبذلك فإن التكوين موجه نحو تحسين أداء الأفراد ويوفر ما يحتاجون إلى معرفته أو القيام به من أجل العمل بكفاءة"³.

ويعرف التكوين بشكل عام بأنه "الوسيلة الفعالة التي تمكن الفرد من استغلال إمكانياته والطاقت الكامنة فيه، وهو نشاط مخطط ومستمر، يهدف إلى إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرق أداء وسلوك واتجاهات الفرد والجماعات مما يجعلهم أكفاء لمزاولة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية تكون العامل الأساسي في تحقيق أهداف الأجهزة التي يعملون فيها؛"

منه يمكن تعريف التكوين على أنه "سلسلة من الخطوات المنظمة والمستمرة تهدف إلى إكساب المتكون مزيداً من المهارات والطرق الحديثة لتطوير كفاءاته وروحة المعنوية بالإضافة إلى توجيه سلوكه وعلاقاته في اتجاه إيجابي بحيث يخدم أهداف العاملين والمنظمة معاً؛"

ويفرق بعض الكتاب بين ما يبدو وكأنه مصطلحات مترادفة وهي التعليم، والتنمية، والتكوين. إذ يرى البعض أن التعليم يتضمن تزويد المتعلم بمعلومات عامة واسعة تساعده في مختلف أمور حياته المستقبلية دون أن تكون موجهة نحو هدف محدد. أما التنمية فتهدف إلى إكساب المتكونين مهارات وأساليب معينة تساهم في تحسين مستوى أعمالهم التي يمارسونها حالياً أو يستعدون لممارستها مستقبلاً⁴؛

يعرف التعلم في المعجم المتخصص بأنه "اكتساب تصرف جديد، و هو القدرة على ممارسة سلوك جديد و اتجاهات جديدة"⁵. وهذا مفهوم شامل، و يعني أن التعلم هو ما يكتسبه الإنسان من تصرفات جديدة و كذلك كلما يستطيع تطبيقه بعد ذلك على شكل سلوك يتكرر باستمرار. و يمكن تلخيص التعلم

¹ أكرم رضا؛ "برنامج تدريب المدربين"، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003، ص15.

² على محمد رابعة، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء، عمان، 2003، ص 4.

³ وليام ج . رووثول، "ما وراء التدريب : أحداث إستراتيجيات الارتقاء بالأداء البشرى"، ترجمة علاء أحمد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1997، ص528.

⁴ Angelo Kinicki and Robert Kreitner, "Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices", New York: McGraw-Hill, 2003.

⁵ Philippe Champy et Christiane Etévé. *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*. Edition Nathan université. Paris. 1998. p 82.

في العبارة التالية؛ التعلم هو " تلك العملية تؤدي إلى تغيرات في سلوك الفرد و الناتجة عن الخبرة أو التجربة" و حتى تتم عملية التعلم ، يجب توفر المثير و الاستجابة، التدعيم و الدافعية؛
 أما المعرفة فهي¹ تمثيل فكري لجزء أو جانب من الحقيقة (الواقع) و هي الوظيفة المسئولة عن خلق هذه التمثيلات عن طريق التعلم أو الاكتشاف. أي أن المعرفة هي الإلمام بكل خصائص المادة موضوع الدراسة و وضع تمثيلات لها على شكل كلمات أو مصطلحات، أشكال، نظريات، قواعد و قوانين... إلخ .
 بالإضافة إلى القدرة على الوصول إلى تلك التمثيلات عن طريق استخدام الطريقة العلمية أو بالاكتشاف؛
 و تعرف المعرفة على أنها " ما يكتسبه الفرد أو الجماعة، بينيه، يؤسسه عن طريق الدراسة أو التجربة"²
 ؛إلا أن التساؤل الذي يطرح. هل يوجد شكل وحيد للمعرفة ؟ ببساطة، يرى العلماء المختصون أن المعرفة تنقسم إلى قسمين، معرفة علنية و معرفة ضمنية (خفية)؛ هذه الأخيرة و التي تمثل جزء كبيرا من المعرفة الإنسانية، لا يمكن في غالب الأحيان التعبير عنها بشكل أو بآخر؛

وعلى الرغم من اختلاف أساليب الكتاب والباحثين في تعريف التكوين يلاحظ بأن موضع الاهتمام لديهم ينصب على تطوير كفاءات الأفراد وتنمية قدراتهم وتوجيه سلوكهم على أساس أن العنصر البشري هو العنصر الأساسي في عملية التكوين ، ولكن يجب أن لا ننسى أهمية دور المنظمة وطبيعة تنظيمها الداخلي في استيعاب المتكويين وتنمية مسؤولياتهم ومهامهم بحيث تسفيد المنظمة والعاملين من هذه العملية التكوينية؛ كما أن طبيعة الفرد وقدراته الذاتية واهتمامه الشخصي في التطوير والتنمية الذاتية لهو أيضاً عاملاً أساسياً في نجاح العملية التكوينية وتحقيق أهدافها على مستوي الفرد بشكل خاص والمنظمة والمجتمع بشكل عام؛

الفرع 2: عناصر التكوين ومبادئه

يتكون نظام التكوين من مجموعة من العناصر المبادئ الأساسية الواجب توافرها و تتمثل فيما يلي:

1. **عناصر العملية التكوينية :** التكوين في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز، ولكن الفعالية النهائية للتكوين وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره ،حيث تتمثل عناصر التكوين باعتباره نظاما مفتوحا في³:
1. **1. المدخلات :** وتقسّم إلى مدخلات بشرية التي تتمثل في الأفراد العاملين في منظمة ما والتحقوا ببرنامج تكويني معين بهدف إثراء معلوماتهم أو تطوير مهاراتهم أو تعديل سلوكهم واتجاهاتهم، كما تتمثل في المكونات والمحاضرين ومعاونيهم. أما المدخلات غير البشرية فتتمثل في الأموال التي تتفق في التكوين والأجهزة، والوسائل المستخدمة، والقاعات والمقاعد، وغيرها من أشياء والمستلزمات التي يستفاد منها في عملية التكوين؛ يضاف إلى المدخلات المعلومات والطرق والأساليب ويدخل

¹ Ibid. p 209

² Ibid. p 944.

³ حدة قرية، "دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة أنتيبوتيكال بالمدينة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم

الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2007، ص89.

ضمنها الأفكار والنظريات التي يطرحها المكونون و المتكونين، والأساليب والطرق المستخدمة في عملية التكوين، كما تشمل أيضاً معلومات عن المنظمة مثل هيكلها التنظيمي ومشكلاتها وأوضاعها المادية والأساليب الإدارية التي تمارس بها، وتشمل كذلك معلومات عامة عن البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تحيط بالتكوين؛

1. 2. العمليات: وتنقسم العمليات داخل نظام التكوين إلى ما يلي:

- عملية البحث وحصر الاحتياجات وتحديدها.
- عملية تحديد الأهداف.
- عملية تصميم البرنامج التكويني.
- عملية تنفيذ البرنامج التكويني.
- عملية التقييم والمتابعة.

1. 3. المخرجات: تتمثل في كل ما ينتج عن نظام التكوين من نتائج تكون في شكل تحسين أو عدم تحسين في مستوى أداء الأفراد الذين تعرضوا للخبرات التكوينية، أو نمو وتحسن في أنشطة المنظمة، أو منفعة عامة تعود على المجتمع ككل؛

1. 4. التغذية الراجعة: وهي معلومات تصحيحية ترد من المخرجات إلى المدخلات أو العمليات ونقوم بعملية المراقبة للنشاط التكويني؛

2. مبادئ التكوين: هناك العديد من المبادئ التي يجب مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمنظمة و من أهمها نذكر¹:

2. 1. مبدأ الاستمرارية: فالتكوين نشاط ضروري و مستمر بمعنى أنه ليس أمراً كمالياً و إنما نشاط ضروري فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد و التهيئة لتعريف الفرد بالعمل المسند إليه؛

2. 2. مبدأ الديناميكية: فالتكوين نشاط متغير و متجدد فهو يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل و خارج المنظمة، فالمكون عرضة لتغيير عاداته و سلوكياته و مهاراته و ذلك لمواجهة متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية و في تقنيات العمل؛

2. 3. مبدأ الشمول: أن يمتد نشاط التكوين ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة في المنظمة ، من مختلف التخصصات و جميع المستويات من القاعدة إلى القمة، حتى تضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق و تنظيم جهودهم و توجيهاتهم نحو تحقيق هدف المنظمة؛

2. 4. مبدأ الهدف: أن يكون الهدف من التكوين محدد و واضحاً، طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتكونين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً و واقعياً و قابلاً للتطبيق و القياس؛

¹ مدحت محمد أبو النصر، "إدارة و تنمية الموارد البشرية"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص257.

2.5. التكوين نشاط إداري و فني: باعتبار التكوين عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري من وضوح الأهداف و السياسات و توازن الخطط و البرامج، و توفر الموارد المادية و البشرية و توافر الرقابة المستمرة؛

الفرع 3: أهمية التكوين و فوائده

يحتل التكوين مكانة مهمة وكبيرة في وقتنا الحاضر، فهو أحد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية، لأنه يمكن المنظمة من استثمار القوى البشرية، ويزود تكوين الموظفين بالمعارف و المعلومات و يكسبهم المهارات، مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي في سلوكهم و تطوير أدائهم، و تحسين كفاءاتهم وهذا يؤدي بل شك إلى الإسهام في تغيير توجهاتهم نحو المنظمة والمستفيدين من خدماتها؛ تبرز أهمية التكوين باعتباره أهم السبل للنمو المهني والحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية وكل ما من شأنه رفع مستوى أداء الموارد البشرية في المنظمة ومن ثم المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لكل الأطراف التي علاقة مباشرة بهذه المنظمة ؛ وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التكوين ضرورة ملحة ولازمة أهمها ما يلي¹ :

- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة و إكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المتكون يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى رضا الإدارة و بالتالي مكافأته وتحفيزه بالطرق المناسبة والممكنة، و هكذا يتم تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم عن المنظمة وشعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى منظمة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في المجتمع²؛
- التكوين يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد، وفي أقصر وقت؛
- عن طريق التكوين يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة؛
- يقلل التكوين الحاجة إلى الإشراف، فالمورد البشري المتكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل، دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه؛
- يحسن التكوين خدمات المنظمة وطريقة تقديمها، مما ينعكس إيجاباً على العلاقات بين المنظمة وعملائها؛
- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى المورد البشري نحو العمل والمنظمة.
- يساهم التكوين في تحسين و تطوير أداء المورد البشري مما يؤدي للعمل بكفاءة وفعالية .

¹ طاهر محمود الكلاهد، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، صص 100-102.

² عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي، "مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين"، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، 2009، صص 44.

- يؤدي التكوين إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يساعد تكوين الموارد البشرية على تجديد المعلومات و تحديثها، بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة¹؛
- تبرز أهمية التكوين من خلال انعكاسها على الأفراد والمنظمة والمجتمع و تتمثل هذه الأهمية في ما يلي:
- 1. أهمية التكوين بالنسبة للأفراد:**
 - توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية؛
 - رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية؛
 - تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية؛
 - تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية؛
 - زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات؛
 - إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل؛
 - التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة؛
 - مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم، وحل مشاكلهم في العمل؛
 - غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات العمل واجتتاب العادات السلبية؛
 - تعميق الحس المهني والوظيفي للموظفين عن طريق التكوين والوقاية من الانحراف والفساد و استغلال الوظيفة لمصالح خاصة؛
 - المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد؛
 - تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء؛
 - التقليل من الأخطاء المهنية في المنظمة.

- 2. أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة:** إذا كانت الفوائد السابق ذكرها تتحقق لمكونين أنفسهم، فإنها في نفس الوقت وبصورة غير مباشرة ستصب في مصلحة المنظمة، أما الأهمية المباشرة فتتمثل في² :
 - معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمنظمة؛
 - تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم؛
 - تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الزبائن؛
 - إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي؛

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي"، "مرجع سبق ذكره"، ص 200

² عامر خضير الكبيسي، "التدريب الإداري والأمني - رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط 1، 2010، ص 18-19.

- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها ، وتقليل العطل والإتلاف؛
 - المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة¹؛
 - المساعدة في انفتاح المنظمة على العالم الخارجي؛
 - توضيح السياسات العامة للمنظمة؛
 - المساعدة في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية؛
- بالإضافة إلى ما سبق ، أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة تتضمن تقليل التكاليف العامة المصروفة على مواردها البشرية من خلال تكوينهم ومتابعتهم، حيث يؤدي التكوين المتميز إلى سرعة أداء المهام وإتقانها والمحافظة على التجهيزات من التلف وتقليل الغياب عن العمل...بالإضافة إلى القدرة على التميز والإبداع ومنافسة المنظمات التي تعمل في نفس المجال وذلك بتحسين نوعية الخدمات وجودتها، وللتكوين كذلك دور في تحسين مناخ العمل الذي يخلق الرضا الوظيفي تقليل معدلات دوران العمل؛
- 3. أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة:** تتمثل هذه الأهمية فيما يلي² :
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد؛
 - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة؛
 - توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها؛
 - يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة؛
 - المساهمة في تحسين علاقات الاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والرؤساء.
- 4. أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع:**
- إن تكوين الموارد البشرية يعد جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها، وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والمنظمات التي تحرص على النمو والبقاء؛
 - من خلال التكوين يمكن المحافظة على الموارد البشرية الكفوة، و السعي من أجل تنميتها وبقائها وزيادة فعاليتها، وبالتالي تحسين خدمات المنظمة، الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل؛
 - المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية...، باعتبار المورد البشري العامل أفرادا في المنظمة والمجتمع في نفس الوقت؛
- المطلب الثاني : أهداف و أنواع و أساليب التكوين**
- تستخدم المنظمات مختلف أنواع التكوين لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تحقق بها الأهداف العامة للمنظمة مستعملة في ذلك مجموعة من الأساليب لتسهيل الوصول إلى الأهداف، فيما يلي سنتطرق إلى أهداف و أنواع و أساليب التكوين المستعملة في المنظمة؛

¹نظمي شحادة وآخرون؛ "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص115 .

²سهيلة محمد عباس، علي حسين علي؛ "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 3، 2007، ص110

الفرع 1: أهداف التكوين و خصائصه

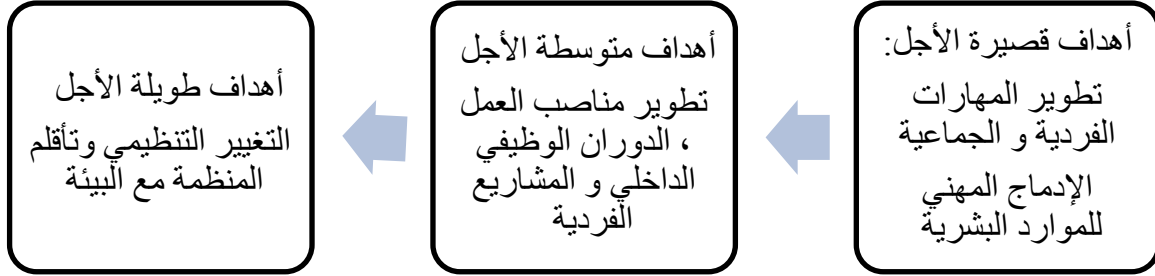
للتكوين مجموعة من الأهداف تصب في صالح المنظمة و موردها البشري، كما أنه يتسم بمجموعة من الخصائص نتطرق إليها فيما يأتي:

1. **أهداف التكوين:** التكوين ليس هدفا بحد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق هدف معين و هو زيادة الإنتاج و تحسين نوعية الخدمات المقدمة عن طريق خلق و تطوير الكفاءات البشرية عن طريق تهيئة الظروف المناسبة للمتكونين لاستخدام مهاراتهم و معرفتهم و قدراتهم بعد عملية التكوين في خدمة المنظمة التي يعملون بها، و بالتالي خدمة المجتمع، فالهدف الأساسي للتكوين هو تنمية الموارد البشرية ، و هذه الموارد بعد ترميتها ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الفكري، و ذلك لأن المهارات و القدرات التي يكتسبها الفرد أثناء تكوينه رغم أنها جزء من ثروة فكرية للشخص نفسه، إلا أنها في نفس الوقت جزء من ثروة المجتمع، أما الأهداف العامة للتكوين فيمكن إجمالها فيما يلي¹ :
 - **الأهداف الإدارية:** يقصد بها تخفيف العبء عن المشرفين و الرؤساء، و ذلك بتكوين العاملين و صقل مهاراتهم و تقليل أخطائهم، و إكساب القادة و الرؤساء كفاءات تتناسب مع طبيعة عملهم، و مساعدة الإدارة على اكتشاف الكفاءات لتطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، إضافة إلى توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية؛
 - **الأهداف الفنية:** و يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المنظمة لضمان سلامة العاملين و المعدات، كذلك يساهم التكوين في الحد من الأخطاء و الفاقد، و الاستفادة من الموارد البشرية و الأدوات و الأجهزة المستعملة إلى أقصى حد ممكن؛
 - **الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية:** إن التكوين الصحيح يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية و الاجتماعية للمنظمة، و يتيح التكوين فرص الكسب أمام العاملين، و شعورا أفضل بأهميتهم و مكانتهم في المنظمة، مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم ، و مساعدتهم على فهم و إدراك العلاقة بين عملهم و عمل الآخرين من جهة و أهداف المنظمة من جهة أخرى؛
 - **أهداف عامة :** و تتمثل في تطوير كفاءة الموارد البشرية و رفع المستوى العام للمعرفة لدى العمال، تحسين نوعية الخدمات المقدمة و تطبيق نظام الجودة الشاملة بالإضافة إلى تطوير العمل الجماعي و الاندماج في المنظمة مع تطوري أبعاد خاصة بالمنظمة في إطار غرس ثقافة تنظيمية لتأمين تطوير على المستوى الشخصي و الثقافي²؛
- يمكن كذلك تقسيم أهداف التكوين حسب مدة نشاط التكوين إلى أهداف قصيرة و متوسطة و طويلة الأجل كما يبينها الشكل الموالي:

¹ زويلف مهدي حسن، "إدارة الأفراد في منظور كمي"، مكتبة الأقصى، عمان، 2003، ص120

² Theiry ARDOUIN, « *Ingénierie de formation pour l'entreprise : Analyser, concevoir, évaluer* », édition DUNOD, 3^{ème} éd, 2010, P68, 69 ;

الشكل رقم(16): أهداف التكوين



المصدر : Faycel BENCHEMAM, Géraldine GALINDO, « *Gestion des ressources humaines* », Editions Lextenso, France, 2012, p 133.

2. خصائص التكوين: للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي¹:

- التكوين نشاط رئيسي في المنظمة و ليس نشاطا ثانويا أو كماليا؛
- التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء و العناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية؛
- التكوين عملية شاملة؛ بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية) كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة ؛
- التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح، ومن هذه المقومات نجد وضوح الأهداف و تناسقها و وضوح السياسات و واقعيتها بالإضافة إلى توازن الخطط و البرامج، توفر الموارد المادية و البشرية و توفر الرقابة و التوجيه المستمرين؛
- التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات و تخصصات ينبغي توفيرها أهمها الخبرة التخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية و خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية بالإضافة إلى خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين و خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكوينين و أخيرا خبرة في متابعة وتقييم فعالية تكوين الموارد البشرية؛
- التكوين نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان معرض للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته

¹مدحت محمد أبو النصر، «إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)»، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2008، ص1، ص61.

ورغباته، والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وفي تقنيات وأساليب العمل ومستجداتها؛

الفرع 2: أنواع التكوين

حسب معايير محددة، يقسم التكوين إلى أنواع، هناك من يصنف التكوين إلى تكوين رسمي و تكوين غير رسمي، و منهم من يقسمه حسب الفئة المستهدفة، و يمكن الاعتماد على التقسيم الذي يستند إلى المقاييس التالية؛ المرحلة الوظيفية التي يمر بها المتكون، نوع الوظيفة أو الفئة المستفيدة، المكان الذي يتم فيه التكوين؛

1. التكوين حسب المرحلة الوظيفية: يقسم التكوين حسب معيار المرحلة الوظيفية إلى تكوين لتوجيه

الموظف الجديد و تكوين بغرض تجديد المعارف و المهارات و تكوين لغرض الترقية و النقل¹؛

1.1. توجيه الموظف الجديد:

عادة ما تكون هناك فترة اختبار للموارد البشرية حديثة التوظيف، و تعرف هذه الفترة عند العامة بفترة التبرص، و خلالها يقوم الفرد بتعلم المعارف و المهارات الأساسية لأداء عمله، فضلا عن ذلك يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية للسنوات القادمة؛ إن هذه العملية تكفل الإدماج الجيد للفرد في عمله، و ذلك عن طريق استقبال الأفراد الجدد، تعريفهم بوظائفهم، متطلباتها من مسؤولية و سلطة، و كذلك تعريفهم بعلاقاتهم الرسمية و طرق الاتصال و الوسائل التي سيستخدمونها و غير ذلك، و هذا يتم من خلال تقديم محاضرات أو كتيبات أو تكلف الإدارة بعض الأفراد القدامى أو المشرفين للقيام بذلك. و الهدف الرئيسي هنا هو تقديم معلومات عامة عن المنظمة و العمل، و يمكن ذكر في هذا الصدد ما يلي:

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع...إلخ؛
- ساعات العمل و نظام الحضور و الانصراف؛
- ملابس العمل؛
- الأجور و العلاوات و الاقتطاعات؛
- قواعد الأمن الصناعي و السلامة...إلخ.

إن هذه المعلومات العامة التي يتلقاها الفرد في بداية حياته العملية لا تكفي لأداء مهمته على أكمل وجه، و لا تكفي خبراته السابقة التي حصلها عن طريق التعلم، بل عليه أن يتعرف على الوسائل و الآلات المستخدمة في العمل و التعود على استعمالها، بالإضافة إلى التكيف مع التغييرات التقنية.

¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 326، 325.

1. 2. التكوين بغرض تجديد المعارف و المهارات و الاتجاهات:

إن هذا النوع من التكوين لا يستفيد منه عموماً إلا الأفراد الذين قد استقروا في وظائفهم لمدة زمنية معينة، فتقدم المعارف و المهارات الناتج عادة عن تغير في وسائل و أساليب العمل، أو تغير في المحيط يتطلب التكيف مع المعطيات الجديدة. و بالتالي يترتب عن ذلك تكوين الأفراد من أجل تنمية معارفهم و مهاراتهم و تعديل اتجاهاتهم بما يناسب متطلبات العمل الجديدة.

1. 3. التكوين بغرض الترقية و النقل:

هذه المرحلة حساسة بالنسبة للفرد، و يخص ذلك بشكل أكبر الموارد البشرية التي أدت مهامها لفترة طويلة نسبياً، فالترقية تجعل الفرد في حاجة إلى كفاءة أكبر، أي معارف و مهارات جديدة، و ربما تحتاج إلى شهادات علمية أعلى، و هذا نظراً للفارق الموجود بين متطلبات منصب العمل الحالي و المنصب المقبل، و قد يتعلق التكوين بتحويل الموارد البشرية و نقلها، فمثلاً عند تحويل الفرد إلى وحدة أخرى، فسببها حتماً نوعاً آخر من المهام و الأنشطة و المسؤوليات، و بالتالي يحتاج إلى تكوين لاكتساب معارف و مهارات و اتجاهات تتناسب و طبيعة العمل الجديد، و تستخدم أساليب تكوينية عديدة من أجل ضمان نجاح عملية الترقية، فيمكن للفرد أن يعمل في عدة وظائف في نفس المستوى التنظيمي لتكوين معرفة شاملة بذلك المستوى، قبل أن ينتقل منصباً إدارياً أعلى و هو ما يسمى بالتدوير الوظيفي؛ كما يمكن أن تقوم المنظمة بتكوين مواردها البشرية خارجياً -لرفع من مستواها التأهيلي- حتى يكون الأفراد قادرين على القيام بوظائفهم الجديدة بكفاءة؛

2. التكوين حسب نوع الوظيفة: ينقسم التكوين حسب نوع الوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة إلى ثلاث أنواع كما يلي¹:

2. 1. التكوين المهني و الفني:

و تهتم الإدارة في هذه الحال بتكوين الأفراد الذين يعملون بالوظائف التي تتطلب مهارات يدوية و ميكانيكية، و خاصة الأعمال الحرفية، و يعتمد عادة في ذلك على أسلوب التمهين و الذي يعتبر من أقدم الأساليب التي استخدمت في تعلم الحرف و الأعمال التي تتطلب في غالب الأمر مهارات يدوية و حركية؛ و في إطار التدريب على الحرف، يقوم صاحب المهنة بتعليم المتمهين أصول و مبادئ الحرفة داخل الورشة أو المعمل لقاء أجر زهيد لمدة معينة قد تمتد من أشهر إلى عدة سنوات حسب نوع المهنة أو الحرفة، و تستقبل المنظمات طلبة التكوين المهني من أجل إتمام تكوينهم لفترة معينة، و قد تقوم بتوظيفهم خاصة في أعمال الكهرباء و النجارة و البناء و غيرها.

¹ محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د ت، ص 218.

2.2. التكوين التخصصي:

يتضمن التكوين التخصصي معارف و مهارات في وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهني، و هذا النوع من التكوين يشمل الأفراد ذوي تخصصات معينة، كالأطباء و المحاسبين، المهندسين... إلخ؛ و يركز هذا النوع من التكوين على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة التشغيلية و الوظيفية و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.

2.3. التكوين الإداري:

و هناك من يسميه بالتنمية الإدارية، رغم أن مصطلح التنمية الإدارية يقصد به في عديد المؤلفات بالتطوير التنظيمي، و يتضمن هذا النوع من التكوين المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لنقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، و هنا تصمم برامج التكوين على أساس تقديم المعارف و المهارات الضرورية للقيام بعملية التخطيط، التنظيم، القيادة، اتخاذ القرار، التفاوض... إلخ. و يفضل الكثير التفرقة بين تكوين الأفراد القائمين على العمل المبرمج وفق خطوات محددة من جهة و تنمية المدراء من جهة أخرى، فأعمال المدير أو الرئيس أو قائد المجموعة تعتمد على قدرات و مهارات التحليل و الفهم، الاستنتاج و استشراف المستقبل... إلخ. هذا يعني " أن تنمية الإداريين يجب أن تكون عملية تعليمية أساسا عن كونها عملية تكوينية ".

و يلاحظ أن تنمية المدراء تتعلق ببعض الأعمال الروتينية، فهناك بعض الأنشطة التي تقوم بها الإطارات العليا و يمكن برمجتها، فالمدير يحتاج لمهارات إنصات جيدة، و مقدرة على إدارة المقابلات، و يحتاج أيضا إلى معرفة و تحليل و تصنيف أنواع السلوك المختلفة للعاملين، و هذا مما يمكن برمجته، لكن في كثير من الأحيان، يراد من التنمية تحقيق الأهداف طويلة الأجل، و بالتالي إعداد المديرين من أجل إرساء و تثبيت ثقافة المنظمة، و لذلك يعتبر التكوين من أهم الوسائل لتحقيق التنمية أو التطوير في مجال الموارد البشرية؛

3. التكوين حسب المكان: ينقسم التكوين حسب المكان الذي تقام فيه هذه العملية إلى تكوين داخل

المنظمة و تكوين خارج المنظمة¹؛

3.1. التكوين داخل المنظمة:

قد تقوم المنظمة باللجوء إلى التكوين الداخلي، و ذلك من خلال تصميم برامج تكوين داخلية أو الحصول على برامج جاهزة و تقوم المنظمة بإدارتها بنفسها، و يمكن الاعتماد في تحقيق ذلك على الكفاءات البشرية الداخلية، كما يمكن للمنظمة أن تستقدم متخصصين في التكوين من الخارج مع تنفيذ نشاط التكوين داخليا، و هذا يؤدي للاستفادة من الظروف الطبيعية للعمل من جهة، و تفادي الغياب

¹ الطاهر مجاهدي، "فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية إدارة و تنمية / العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2008/2009، ص50.

الطويل للمتكورين من جهة أخرى، غير أن ذلك يتطلب الأخذ بالحسبان اعتبارات مادية كإمكانية توفر المنظمة على مركز للتكوين¹؛

3. 2. التكوين خارج المنظمة:

تستعين المنظمة في هذه الحالة بمؤسسات خاصة و مراكز مختصة في تقديم الخدمة التكوينية أو البرامج التي توفرها الجهات العمومية كالمؤتمرات و الندوات و الأيام الدراسية و غيرها، و هذا الأمر يتطلب مراعاة كفاءة هذه المصادر الخارجية، ناهيك عن التكاليف الناجمة عن اتخاذ القرار في هذا المجال، و بالنسبة للبرامج الحكومية، يجب التأكيد على مدى ملائمة ما تقدمه من معارف و معلومات، خبرات و تجارب لاحتياجات المؤسسة التكوينية من جهة و احتياجات الأفراد من جهة أخرى؛

الفرع 3: أساليب التكوين

تختلف الأساليب التكوينية المتخذة باختلاف الهدف من العملية التكوينية نفسها حيث تصل المنظمة في قناعاتها إلى أن اختيارها البديل التكويني الأفضل من بين البدائل المتاحة في حل مشكلة ما في العمل الإداري من أجل تحسين الوضع الحالي في المنظمة والذي يتطلب تغييره إلى الأفضل للوصول إلى زيادة في الإنتاجية من خلال رفع كفاءة الأداء لدى العاملين لديها وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم وتعديلها بما يتماشى مع المتطلبات والتغييرات المطلوبة أداؤها في مجال العمل ، وحيث أن اختيار الأسلوب التكويني الملائم يعد من أهم الخطوات في العملية التكوينية ككل وذلك لأن النجاح في اختيار الأسلوب التكويني يمثل جزءاً هاماً في نجاح العملية التكوينية ، فمن خلال الأسلوب التكويني الملائم يمكن استثارة اهتمام المتكورين وتفاعلهم الإيجابي ومساهماتهم الفعالة في البرنامج التكويني مما يضيف ويؤثر بدرجة رئيسية على أدائهم فيما بعد؛

وفيما يلي بعض النماذج من الأساليب التكوينية البسيطة والحديثة وقد روعي في هذه الأساليب أن تحقق قدراً من التأثير علي قدرات العاملين؛

1. أسلوب المحاضرة:

تعتبر المحاضرة من أكثر الأساليب استخداماً في العملية التكوينية و التعليمية التي تستهدف توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المستمعين²، فالمحاضرة إذا تدخل في مجال الطرق التي تعتمد أساساً على الحديث و العرض و دور المتكور في هذه العملية دور سلبي عادة، فهو يقوم في معظم الوقت بالاستماع و تسجيل النقاط الأساسية دون المشاركة الفعالة في اكتشاف المعرفة أو بنائها؛

¹ Sans auteurs, « évaluer et développer les compétences des collaborateurs, un enjeu majeur pour les services d'audit interne », cahier de recherche réalisé par l'antenne régionale de IFACI (Institut de l'audit interne), Paris 2007, p

² عبد الرحمن توفيق، " العملية التدريبية"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط2، مصر، 2002، ص192

تستخدم المحاضرة عموماً كأسلوب للتكوين من أجل نقل المعارف النظرية خاصة، و يصلح هذا الأسلوب في برنامج تكويني يهدف إلى معرفة قانون جديد و تطبيقاته في العمل مثلاً، غير أن الجانب العملي للقانون يفتح الباب أمام مفهوم الكفاءة، فمعرفة قانون العمل مثلاً شيء، و القدرة على تطبيقه شيء آخر، و يمكن عند أية محاضرة فصح المجال في آخر الحصة للأسئلة المختلفة، ما يرفع من فعالية هذا الأسلوب؛

يتميز هذا الأسلوب بإيجابيات كثيرة¹ منها أن جمهور كبير يستفيد من التكوين في نفس الوقت و كذلك الإلمام بحجم كبير من المعلومات في وقت قليل، فإذا تكفل المتكون بالبحث عن المعارف و المعلومات بمفرده ربما يتطلب منه ذلك وقتاً طويلاً فالمكون يركز على ما هو مهم، و هذا ما لا يستطيعه كثير من المتكونين، بالإضافة إلى ذلك، فالمكون إمكانية استخدام خصائصه الشخصية و مهاراته الشخصية لإنعاش الحصة و إضفاء جو حركي، و فصح المجال للحوار من أجل تحفيز المتكونين لتقبل المعارف و بذل الجهد للتفكير. غير أن للمحاضرة سلبيات منها² الدور السلبي للمتكون الذي يتمثل في تسجيل النقاط الأساسية، فالبعض يجد صعوبة في ذلك و في بعض الأحيان لا يتوفر المكون على إمكانات كبيرة لاختبار فهم المتكونين مع عدم مراعاة مبدأ التشخيص في العملية التعليمية؛

2. الندوة:

بموجب هذه الطريقة تشترك مجموعة من المتكونين في دراسة و بحث موضوع معين، و يقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع و إعداد تقرير عنه، و في الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير حيث أن تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة و تبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء، و هذا الأسلوب يشبه كثيراً أسلوب المحاضرة، حيث يعتمد في الدورات التكوينية التي تهدف أساساً إلى نقل معارف نظرية جديدة أو تغيير أفكار و اتجاهات أو تعديلها، يشمل هذا الأسلوب الوظائف التي تتطلب شهادات و كفاءات عالية، فهو لا يصلح لتعليم المهارات الدقيقة و المبرمجة بطريقة واسعة؛

فمن إيجابيات هذا الأسلوب استفادة عدد معتبر من المتكونين من فرصة اكتساب معارف جديدة فالمشاركة تحفز المتكونين و تبادل الآراء يثري الحصة التكوينية و يبرز الجوانب الأهم في الموضوع، أما عن السلبيات فهذا الأسلوب لا يراعي مبدأ التشخيص و لا يلبي الحاجات التكوينية لكل المستفيدين و كذلك عدم القدرة على اختبار نسبة التعلم إلا بعد مدة طويلة.

3. الإشراف المباشر:

يهدف هذا الأسلوب إلى إكساب الفرد معارف و مهارات و اتجاهات ذات علاقة مباشرة بالعمل، حيث يكون لكل متمون فرد يشرف على تكوينه، و يقوم بتعليمه خبراته و مهاراته الخاصة، يلاحظ أن المتكون

¹ Alain Meignant. "Manager la formation". 6ème édition. Ed Liaison. Paris. 2003. p 215.

² Ibid.

يقوم باكتساب خبرات المكون من خلال الحديث معه و الملاحظة المباشرة لأدائه، و هكذا يكتسب الفرد المهارات اليدوية و الاتجاهات التي يبينها المكونون هذا عن طريق عملية التقليد؛ فمن ايجابياته احترام مبدأ الفردية، أي مراعاة الفروق و الاختلافات الفردية بين المتكويين و وجود علاقة شخصية بين المكون و المتكون تسمح بالتشجيع و الدعم بالإضافة إلى المعرفة السريعة للأخطاء، و بالتالي القدرة على تصحيحها، أما ما يؤخذ عن هذا الأسلوب إمكانية تعلم المتكون لأخطاء المكون و إمكانية حدوث مشاكل بين المكون و المتكون بالإضافة فإنه يتطلب مكونا لكل متكون¹.

4. أسلوب دراسة الحالة

ويتلخص هذا النوع من أساليب التكوين في عرض مشكلة من المشاكل التي يفضل أن تكون واقعية من البيئة المحيطة ويطلب من المتكويين وضع الحلول لهذه المشكلة ويمكن أن يتم هذا من خلال مجموعات العمل التي يقوم المكون باختيارها تبعا لما يراه من ظروف من بين المتكويين ويمكن أن تتم من خلال الأداء الفردي وفي حالات أخرى تتم بكل من الطريقتين ويجري المكون مقارنة بين رأي الفرد ورأي الجماعة حتى يظهر للمتكويين مدى تأثير فاعلية الجماعة علي الأفراد ودراسة الحالة كأسلوب تكويني ليس بالضرورة أن تكون حالة واقعية بل يمكن في كثير من الأحيان كتابة حالات وهمية تتطبع بطابع الواقعية وذلك لدراسة مواقف إدارية مدروسة مرغوب في توصيلها إلي المتكون وأيضا كانت الطريقة التي ستستخدم في الحالة فهي تسعى إلي تعميق أفكار وسياسات إدارية معينة يرغب المكون في توصيلها إلي المتكون بطريقة أكثر قربا إلي الممارسة والاشتراك في إبداء الرأي²؛ فمن ايجابياته أنه أسلوب جد محفز كما أن تضارب الأفكار في المجموعة يجعل كل متكون يبحث عن حجج تدعم قراراته بالإضافة إلى التركيز على تفاصيل الحالة ينمي مهارات التحليل فدراسة الحالات مجال لتطبيق المعارف النظرية و من السلبيات أن هذا الأسلوب يتطلب دراسة حالات كثيرة للإلمام بمعظم جوانب العمل و تعدد الحالات التي تعترض الفرد في الوظيفة و تقادم بعض الحالات المستخدمة يعيق عملية التكوين.

5. أسلوب تمثيل الأدوار:

لعب أو تمثيل الأدوار يقوم على أساس خلق ظروف مشابهة للواقع، و يطلب من المتدربين المشاركة بنقصد أدوار مختلفة تمثل شخصيات معينة. و الهدف من هذا الأسلوب هو تنمية مهارات الأفراد في التفاعل مع الآخرين، تغيير الاتجاهات، و اكتساب مهارات قيادية و بعض التقنيات كالقيام بالمقابلات... إلخ؛ تتمثل ايجابيات هذا الأسلوب مشاركة الأفراد المتكويين في عملية التعلم و قيامهم بدور إيجابي، و بالتالي احترام مبدأ التشخيص في التكوين و يعتبر أسلوب فعال في إكساب الأفراد

¹ Ibid. p 217.

² جعفر العبد، أساليب التدريب، مركز أبروماك، القاهرة، 1991، ص 15.

الاتجاهات و السلوكيات الصحيحة، لكن تقص الدور أكثر من اللازم يؤدي إلى الابتعاد عن الهدف التكويني¹.

6. أسلوب المباريات الإدارية:

إن هذا الأسلوب يستخدم كنموذج لموقف تكويني معين، افتراضي يشابه إلى حد بعيد موقف العمل الطبيعي الذي يعمل فيه المدير حيث يتم تقسيم المتكويين إلى مجموعات وكل مجموعة تمثل إدارة بحد ذاتها ويتم تأدية العمليات نفسها واتخاذ القرارات اللازمة في المواقف المختلفة كما لو كانوا يفعلون ذلك في الحياة العملية الواقعية، ويمتاز هذا الأسلوب في تعميق المفاهيم العلمية عن طريق الممارسة الفعلية في موقف العمل الحقيقي، ومما يؤخذ على هذا الأسلوب من العيوب تركيزه على الأبعاد الكمية الرياضية أكثر من اهتمامه بالأبعاد الكيفية. وبالإضافة إلى التكاليف الباهظة لإعداد نموذج تكويني واقعي.

7. أسلوب تدريب الحساسية :

هو أسلوب يهدف إلى تغيير اتجاهات الأفراد، و ذلك من خلال تحسيسهم بسلوكياتهم و اتجاهاتهم السلبية و مساعدتهم على تغييرها أو تعديلها، إن هذا الأسلوب يحتاج إلى مكون مختص في هذا المجال، حيث يجمع المتكويين في مجموعة و يوضعون في موقف معين و تتعرض مختلف السلوكيات الصادرة عنهم إلى الملاحظة و المناقشة؛ إن معرفة أثر اتجاه معين أو سلوك معين على المجموعة ككل و على الأفراد الآخرين أمر أساسي، فكلما أمكن للفرد التعرف على السلوكيات ذات الأثر السلبي على الجماعة أو الأفراد، كلما أمكن له من تغييرها بما يتماشى و أهدافه من جهة، أهداف الجماعة و المنظمة ككل من جهة أخرى؛²

فمن إيجابيات هذا الأسلوب أنه يؤدي إلى تنمية مهارات الاتصال و التفاعل مع الآخرين و يعتبر هذا الأسلوب طريقة جيدة لتغيير اتجاهات المتكويين و تعديل سلوكياتهم، و ذلك من خلال معرفة أثر سلوكياتهم على باقي الأفراد، بالإضافة إلى كيفية تأثرهم بسلوكيات الغير، لكن من الممكن أن تظهر بعض الصعوبات إذا كان ما تعلمه المتكوي عن نفسه يعتبر أمراً غير مقبول و يتطلب هذا الأسلوب متخصصين أكفاء، و ذلك يرفع من تكلفة إنجازه.

8. أسلوب المحاكاة:

يشبه هذا الأسلوب أسلوب تقمص الأدوار من حيث خلق ظروف تحاكي الواقع العملي و وضع المتكوي في موقف معين ليتدرب عليه و على معالجته، و الهدف من وراء هذا الأسلوب هو التكوين على مهارات التشخيص و التحليل لمواقف معقدة و كثيراً ما يستخدم الحاسوب في هذا المجال خاصة في

¹ Shimon L Dolan et Randall S Schuler. "La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000". Ed du renouveau pédagogique. Québec. 1995. p 426.

² عبد الرحمن توفيق؛ "مرجع سبق ذكره" ص 225؛

التكوين على الأعمال التي تمثل بعض الأخطار، فعلى سبيل المثال، تستعمل المحاكاة في التكوين على قيادة الطائرات و التي تستدعي من المتكون معارف و مهارات و اتجاهات جد عالية و متخصصة؛ بالإضافة إلى ذلك، يستخدم هذا الأسلوب في تدريب السماسرة (أسلوب المباريات) في أعمال السوق المالية (البورصة) و التي تحتوي على درجة كبيرة من المخاطرة و عدم التأكد، تعتبر المباريات واحدا من أساليب المحاكاة، فالمباريات تستخدم أيضا في تكوين الأفراد على التعامل مع المواقف التي تتضمن نوعا من المخاطرة و عدم اكتمال المعلومات، و يتم التكوين بتوزيع الأفراد إلى مجموعات متنافسة، ثم تقوم كل مجموعة باتخاذ قرارات متسلسلة كاستثمار معين، إنتاج منتج جديد، اقتراض... إلخ. و تقييم نتائج سلوك و قرارات كل مجموعة و تعاد إليها حتى تتعرف على ما يمكن اعتباره قرارا صحيحا، و على الأخطاء لتصحيحها؛

فهذا الأسلوب يقترب من الواقع وهو جد محفز للمتكونين و يشجع نشاط المتكون سواء كان بمفرده أو في مجموعة لكنه يحتاج إلى الدقة في الإعداد و يتطلب عتادا مكلفا إذ ينتظر من هذا الأسلوب خلق المنافسة، إلا أنه يمكن أن يتحول إلى اللعب لا التكوين و لا يمكن أن تمثل المحاكاة الواقع بصدق؛ يمكن إضافة مجموعة من الأساليب التكوينية المستعملة منها أسلوب التدريب في الصناعة و أسلوب التمارين و الأعمال التطبيقية و غيرها من الأساليب المستخدمة في المؤسسات و التي تختار حسب نوع نشاط المنظمة.

المطلب الثالث: إستراتيجية التكوين في المنظمة

تعتبر إستراتيجية التكوين واحدة من استراتيجيات الموارد البشرية المطبقة في المنظمات الحديثة ، و التي تسعى لتحقيق الأهداف الأساسية للإستراتيجية العامة للمنظمة ، تتم صياغتها على مستوى إدارة الموارد البشرية ؛

الفرع 1: تعريف إستراتيجية التكوين

تتضح الأهمية المتزايدة لمفهوم استراتيجيات التكوين في العديد من النظريات، و في الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة من أهمها الأثر المتزايد لممارسات و سياسات التكوين على أداء الأفراد العاملين ؛

تعرف إستراتيجية التكوين بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية و تطوير أداء العاملين في المنظمة و مدى امتلاكهم للمهارات و المعارف و الكفاءات و القدرات و المدخل الرئيسي لإستراتيجية التكوين هي الإستراتيجية العامة للمنظمة و التي تحدد الرؤى المستقبلية و الأهداف التي يجب تحقيقها؛

فإستراتيجية التكوين هي عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، و يعرفه البعض على أنه "إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة و المهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، إن التكوين يمكن النظر إليه باعتباره أداء لإحداث تغيير في

المعرفة و المهارات و الاتجاهات أو السلوك، فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون في كيفية أدائهم العمل، أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين و الزملاء و الزبائن¹؛ فيمكن تلخيص الفرق بين النظرة التقليدية للتكوين و النظرة الإستراتيجية في ما يلي :

الجدول رقم(09):مقارنة بين النظرة التقليدية و النظرة الإستراتيجية للتكوين

| البعد | التكوين التقليدي | التكوين الإستراتيجي للموارد البشرية |
|---------------------|--|--|
| الأهداف | تعلم فردي | حاجات التكوين معبر عنها من طرف أفراد و جماعات العمل . |
| المجتمع المعني | مكون و متكون | كل أفراد التنظيم بدأ بالمدير إلى طالب التكوين، مروراً بمسؤول مصلحة التكوين. |
| الوظائف محل التكوين | استشارية | استشارية و إجرائية:سلطة تقريرية و تنفيذية. |
| المهام المقصودة | مهمة محددة | التكوين خارج المؤسسة، تریصات و تكوين ذاتي. |
| التقنيات و الوسائل | التكوين في مركز العمل | التكوين خارج المؤسسة، تریصات و تكوين ذاتي . |
| المحتوى | يركز على المعارف العامة باستخدام طرق التكوين النظري و برامج معدة مسبقاً. | يركز على اكتساب المهارات الخاصة و على سيكولوجية الراشد،و يركز على التكوين النظري و التطبيقي . |
| التقييم | يركز على المحتوى البيداغوجي وهو معد و مطبق من طرف المكون، معتمداً على معايير الرضا العام نحو التكوين . | يركز على الأداء في موقع العمل. معد من طرف كل الأطراف المعنية بعملية التكوين، مركزاً على النتائج(التعلم و تغيير السلوك في موقع العمل) |

المصدر: عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص28؛

¹ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، عمان 2011، ص152؛

حيث يركز المدخل الإستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن المورد البشري هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة و إدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي و هام في التخطيط الإستراتيجي الشامل و أن عملها لم يعد محصورا فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب و توظيف و تكوين و تقييم ...، و إنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة نابعة من رسالة المنظمة و كذلك يجب أن يكون هناك إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى في مجالات إدارة الموارد البشرية و التي تتجسد في مجالات العمل و الممارسات التنفيذية اليومية¹، إذن فإستراتيجية التكوين يجب أن تكون تابعة للإستراتيجية العامة للمنظمة و نابعة منها، فيما يلي الجدول رقم (10) يلخص منهج إستراتيجية التكوين الذي يتبع بالضرورة إستراتيجية المنظمة:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، *إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم استراتيجيات القرن الحادي و العشرين*، جامعة المنصورة، 2005، ص14؛

الجدول رقم(10): إستراتيجيات التكوين و نشاطاته المتماثلة مع إستراتيجيات المنظمة

| إستراتيجية العامة للمنظمة | | | إستراتيجية التكوين |
|---|--|--------------------------------------|--------------------|
| الإبداع | تحسين الجودة | تقليل التكاليف | |
| في نمو | في نمو | عقلانية | نشاطات التكوين |
| تكوين متعدد و مكثف بالنظر للكفاءات المطلوبة | تركز على تحسين العامل بمتطلبات الزبائن | قليلة ، متعلقة مباشرة بمتطلبات العمل | |
| تكوين متنوع يتضمن تكوين داخل المنظمة و خارجها | تكوين متعدد يتماشى و التغيرات التكنولوجية | تكوين تقني | |
| تكوين حول مواقف العمل: تعاون، التحلي بالمسؤولية، و تحمل أخطار العمل | يركز على العمل الجماعي (حلقات الجودة) | تشجيع العامل على التنظيم و أداء عمله | |
| تكوين يركز على النتائج الواجب الوصول إليها | تكوين حول طريقة التحسيس بالجودة و بأهداف المنظمة و التحسيس بالمسؤولية إتجاهها؛ | | |

المصدر: Diane GABRIELLE TREMBLAY, David ROLLAND, « Gestion des ressources humaines , Typologies et comparaisons internationales », Presse de l'université de Québec,2012,P70

من خلال الجدول نلاحظ أنه في حالة إتباع المنظمة لإستراتيجية تقليل التكاليف فإن إستراتيجية التكوين تكون عقلانية ، متعلقة مباشرة بمتطلبات العمل و يكون التكوين تقني بالدرجة الأولى ، أما إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية تحسين جودة فإن إستراتيجية التكوين تكون في نمو و تركز على تحسين العلاقة مع الزبائن و على العمل الجماعي (حلقات الجودة) و التحسيس بالجودة و بأهداف المنظمة و بالمسؤولية إتجاهها و أما إذا ما اتبعت المنظمة إستراتيجية الإبداع فإن التكوين يكون متعدد و مكثف بالنظر للكفاءات المطلوبة و متنوع يتضمن تكوين داخل المنظمة و خارجها و يركز على النتائج الواجب الوصول إليها؛

يمكن القول أن التكوين كإستراتيجية يسعى لبناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمات و تطوير مهاراتها الحالية، و اكتسابها معارف أخرى جديدة قصد استيعاب و التأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة و تفرض على المنظمة تبنيتها و التكيف معها، و منه يمكن اعتبار أن مفهوم التكوين في المنظمات المعاصرة يتكون من شقين أساسيين و هما: التكوين كمفهوم هو عملية إستراتيجية، و كعمل مخطط فهو عملية تعلم مخططة مستمرة¹؛

الفرع 2: الركائز الأساسية للمدخل الاستراتيجي لوظيفة التكوين

إن المدخل الإستراتيجي لوظيفة التكوين يتضمن ركائز أساسية ، تتمثل في² :

1. الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: إذ تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص و التهديدات، و تتجسد هذه الأمور بالقوانين و الظروف الاقتصادية و السياسية و التكنولوجية، و لا بد لإستراتيجية التكوين من الاعتراف بهذه التأثيرات و محاولة استثمار الفرص و التقليل من التهديدات؛
2. الاعتراف بأهمية المنافسة و الطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الموارد البشرية الكفوة ، إذ أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية و تطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم و ولائهم للمنظمة؛
3. التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم إستراتيجية التكوين في تحقيق ما تريد المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً؛
4. التركيز على وضع الأهداف و صناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: و تمثل الأهداف و الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها و غاياتها إلى إجراءات عمل محددة يمكن قياسها، و في هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها؛
5. تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة و بقية الإستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون إستراتيجية التكوين ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الإستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا انصبت إستراتيجية المنظمة على النمو و السيطرة على سوق معين، فلا بد لإستراتيجية التكوين أن تركز على إكساب الموارد البشرية مزيداً من القدرات و المهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت إستراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها ، فلا بد لإستراتيجية التكوين أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة³.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و الأسس، الأبعاد، الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن 2010، ص 88؛

² مؤيد السالم و عادل صالح، "إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، إربد، 2002، ص 13-15

³ جمال أبو دولة و رياض طهماز، "واقع عملية الربط و التكامل ما بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية"، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ، 2004، ص 1975.

الفرع 3: خطوات إعداد إستراتيجية التكوين

تسهم إستراتيجية التكوين في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، و كذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، و خصوصا في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية، إذ تلعب إستراتيجية التكوين دورا هاما في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات و السلوكيات و الكفاءات المطلوبة من حيث النوع و الكم و بشكل يتناسب مع التطلعات الإستراتيجية للمنظمة، حيث تمر عملية إعداد إستراتيجية التكوين بالمراحل التالية:¹

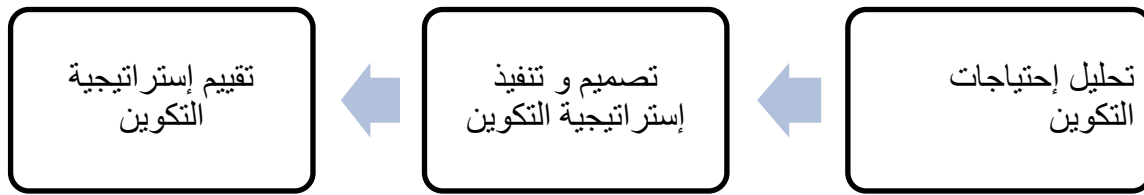
1. تحليل إستراتيجية المنظمة و ما تتضمنه من أهداف و مهام و سياسات و برامج؛
2. تحليل و دراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف و الاتجاهات الاقتصادية، و التطور التكنولوجي، و العوامل الديمغرافية، و الأنظمة الحكومية و المنافسة؛
3. تحليل و دراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث الوضع الحالي للمنظمة، و معدل دوران العمل، و كفاءة القوى العاملة؛
4. إعداد و صياغة إستراتيجية التكوين و ما تتضمنه من سياسات و برامج و موازنات بشكل يسهم في التكامل مع إستراتيجية المنظمة؛
5. مراجعة الخطة الإستراتيجية للتكوين عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.

المبحث الثاني: مراحل العملية التكوينية

تمر العملية التكوينية بعدد من المراحل أولها التخطيط للعملية و تحديد الاحتياجات التكوينية، بعدها تأتي مرحلة تصميم البرنامج التكويني و من ثم تنفيذه و بعدها مرحلة متابعة و تقييم برنامج التكوين للوقوف على إيجابيات هذه العملية و تدارك نقائصها؛ فالمطلب الأول يمثل خطوة مرحلة التخطيط و تحديد الاحتياجات التكوينية أما المطلب الثاني فتحت عنوان تصميم البرامج التكوينية و المطلب الثالث يتطرق لتنفيذ و تقييم برنامج التكوين يمكن توضيح مراحل العملية التكوينية في الشكل الموالي:

¹ أحمد القطامين، "الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 75.

الشكل رقم(17): مراحل العملية التكوينية



| | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - الكفاءات المراد الوصول إليها؛ - الكفاءات الحالية - الوسائل: دفتر الأعباء | <ul style="list-style-type: none"> - زمان و مكان التكوين - محتوى التكوين - المستفيدون من التكوين - ميزانية التكوين | <ul style="list-style-type: none"> - تقييم أثناء التكوين - تقييم فاعلية تأثير التكوين على النشاط الاقتصادي للمنظمة |
|--|--|--|

المصدر: Faycel BENCHEMAM, Géraldine GALINDO, « *Gestion des ressources humaines* », éditions Lextenso, France 2012, P132 ;

المطلب الأول: مرحلة التخطيط و تحديد الإحتياجات التكوينية

قبل البدء في أي عملية في المنظمة يجب دائماً التخطيط لها عن طريق جمع المعلومات عن هذه العملية بما في ذلك التكوين، إذ تبدأ المنظمة دائماً في التخطيط لبرنامج التكوين قبل الخوض فيه من خلال جمع البيانات و المعلومات و تحليلها و إعداد الميزانية و تحديد إحتياجات التكوين و غيرها من الخطوات التي سوف نستعرضها فيما يلي؛

الفرع 1: خطوات التخطيط للتكوين

يعرف تخطيط التكوين على أنه عملية منظمة تستند على الدراسة العلمية في الكشف عن الإحتياجات التكوينية وتحديد الأهداف الواضحة، واختيار السبل والوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف بمراعاة الإمكانيات البشرية و المادية المتاحة، أما بالنسبة لأهمية تخطيط التكوين فيمكن ذكرها على النحو التالي¹:

- يساعد في وضع الأهداف بدقة و بوضوح لتحديد الاتجاهات المختلفة للتكوين لأن الأهداف هي مقياس نجاح البرامج التكوينية؛
- يربط الأهداف مع بعضها بالتالي يعمل على إيجاد التكامل والتناسق والترابط مع بعضها؛
- يحدد مراحل وخطوات تصميم وإعداد البرامج التكوينية و الطرق والإجراءات لتنفيذ هذه البرامج بفاعلية؛

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، "التدريب بين النظرية و التطبيق"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص117؛

- ينسق بين الاحتياجات التكوينية لمختلف المنظمات؛
 - يزيد من فاعلية تحقيق الأهداف و التصميم والتقييم والمتابعة للبرامج التكوينية؛
 - يحقق الأمن النفسي لأفراد المنظمة، حيث أن الخطة المدروسة تقلل من الأخطاء .
- أما خطوات التخطيط للتكوين فتتمثل في¹ :
1. **الإعداد التمهيدي للخطة** و الذي يعني أهداف الخطة التكوينية، و ذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة و بالإجابة عليها يتم حصر و تحديد الاحتياجات، أما الإجراء الثاني فيتمثل في التنبؤات للاحتياجات التكوينية و التي تتركز على النتائج التي يمكن أن تترتب عن استخدام المخطط التكويني؛
 2. **جمع المعلومات والبيانات**: يتم جمع البيانات و المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التكوينية وفقا لطبيعة وحجم المشكلة، كأن تكون مصادر رسمية (التسجيلات الرسمية، التقارير المكتوبة، القوانين، الأنظمة، التعليمات، التوصيات، الاجتماعات) أو مصادر غير رسمية(الاتصالات الشخصية مع الأفراد المعنيين أو الاتصال غير الرسمي مع الآخرين)؛
 3. **تحليل البيانات و المعلومات**: بعد تجميع البيانات و المعلومات الأولية يتم تحليل أبعادها و معرفة أسباب جودتها و فحص العلاقة بينها، و قد يكون هذا التحليل على مستوى المنظمة ككل أو يتركز على تحليل القوى العاملة أي التعرف على الحاجات التكوينية للأفراد؛
 4. **تحديد المعايير**: بعد تحديد الأهداف و ترتيب الأولويات يتم قياس النتائج الفعلية من خلال تحديد المعايير التي تسمح بذلك، و تكون في شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة التي تستخدم كمعايير رقابية يتم تقييم النتائج في ضوءها، و هكذا نجد أن تحديد الأهداف بشكل دقيق، يساعد على وضع معايير تكون أساسا في تقييم النتائج الفعلية؛
 5. **رسم سياسات التكوين و تطبيقها**: يقصد بها تلك الوسائل أو الأدوات اللازمة للعمل و هي في أغلب الأحيان ترجمة للأهداف أو الإستراتيجية العامة؛
 6. **إعداد الميزانية التقديرية للتكوين**: حيث يجب أن تشمل بنود هذه الميزانية على بنود الإنفاق و أبوابه، من حيث الإنفاق الاستثماري على التكوين في القاعات و الأجهزة و الإنفاق الجاري على الأجور و المرتبات و المنح و المواد التكوينية، كذلك يجب تحديد الإيرادات كنسب من المبيعات أو من الأرباح؛
 7. **إعداد الخطة التكوينية الفعلية و إقرارها**: بعد إعداد الخطة الفعلية يتم عرضها على السلطة المختصة لإقرارها، حيث تتضمن هذه المرحلة دراسة الخطة دراسة واقعية و البحث عن مدي تطابقتها مع السياسات العامة و الأهداف و مدى تأثير الخطة على قيم المنظمة²؛

¹ نفس المرجع، ص 118؛

² حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للتوزيع، عمان، 2011، ص 218؛

الفرع 2: مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية و مؤشرات

يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، وهذا يعني أنه حتى تتمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية للفرد لابد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد، حيث أن:

$$\text{القصور في الأداء} = \text{الأداء المطلوب} - \text{الأداء الفعلي}$$

حيث يؤكد أحد الباحثين أن فاعلية التكوين تتوقف على " تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التكوينية ورسم البرامج لتحقيق هذه السياسات¹ "، كما يشير باحث آخر بأن تحديد الاحتياجات التكوينية ترتكز على العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة، ويبين أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على أربعة مستويات هي : مستوى الفرد ومستوى أداء الوظيفة ومستوى أداء جماعة العمل ومستوى أداء المنظمة²؛

فالحاجة التكوينية تعني: " وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم و بين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً³ "؛

والجدولان التاليان يوضحان على التوالي احتياجات التكوين الخاصة بالإطارات العليا والوسطى والدنيا، واحتياجات التكوين الخاصة بمراحل الحياة المهنية التي يمر بها الفرد؛

¹ السيد عليوة، "تحديد الاحتياجات التدريبية"، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص23؛

² تحسين أحمد الطراونة، "تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط

والتدريب"، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 23-25/05/2011؛

³ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "مراجع سبق ذكره"، ص317؛

الجدول رقم(11): احتياجات التكوين لفئة الإطار في المنظمة

| فئات الإطار | احتياجات التكوين |
|-------------|--|
| إطارات دنيا | -مهارات التوجيه -مهارات تحفيز المرؤوسين -كيفية إعداد وتنفيذ البرامج -كيفية التخطيط والرقابة -كيفية الاتصال مع الرئيس -كيفية التعامل مع الإدارة العليا |
| إطارات وسطى | -معارف معمقة في وظائف التسيير -معرفة المصالح الأخرى في المنظمة |
| إطارات عليا | -معرفة معمقة لوظائف ومصالح المنظمة -التخطيط الاستراتيجي |

المصدر : عبد الفتاح بوخمخم، "إدارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001، ص110؛
 يبين الجدول أن احتياجات التكوين تختلف حسب الموقع التنظيمي للموارد البشرية، فاحتياجات
 الإطار الدنيا تتمثل في مهارات التوجيه وتحفيز المرؤوسين و كيفية إعداد و تنفيذ البرامج ، التخطيط و
 الرقابة ، كيفية الاتصال مع الرئيس و كيفية التعامل مع الإدارة العليا، أما الإطار الوسطى فتمثل
 احتياجاتها في معارف معمقة في وظائف التسيير و مختلف الوظائف في المنظمة، و فيما يخص
 الإطار العليا فتمثل احتياجات التكوين في المعرفة المعمقة لوظائف و مصالح المنظمة و تحتاج تكوين
 في التخطيط الإستراتيجي؛

الجدول رقم(12): احتياجات التكوين للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية

| مراحل الحياة المهنية | احتياجات التكوين |
|-----------------------------------|---|
| بداية الحياة المهنية | -تنمية طرق العمل -تنمية الأساليب التي تساعد الفرد على ابتكار -تكليف الفرد بوظائف مساعدة |
| منتصف الحياة المهنية | -تنمية قدرات عمل أكثر شمولية -تنمية المؤهلات لتكوين المرؤوسين -التدوير الوظيفي لتنمية تقنيات عمل جديدة -معرفة أكثر بسياسات المنظمة |
| المرحلة الأخيرة من الحياة المهنية | -تكليف الفرد لتولي مناصب عمل استشارية |

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، "إدارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001، ص110 .

ويمكن القول أن الحاجة إلى التكوين تظهر عندما يكون هناك قصور في الأداء و الذي يمكن أن نعبر عنه على النحو التالي :القصور في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي ويؤكد دايفيد أوسبورن David Osborne أنه طالما بقيت هناك فجوة قائمة بين الأداء الفعلي للمنظمة والأداء المرغوب فيه، تبقى هناك حاجة تكوينية هامة وهي تعادل الفجوة الموجودة في الأداء؛ على المستوى الفردي لابد من وضع مفهومي الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه، في صورة أرقام كمية يمكن قياسها والمقارنة بينها، وفي هذا الصدد يقاس حجم المهام التي يؤديها الفرد خلال فترة محددة، وتتم مقارنتها بالحجم الأمثل المرغوب في انجازه، اعتمادا على الأرقام القياسية لغيره من الموظفين الأكثر مهارة وكفاءة؛

إن تحديد الحاجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتكوين، من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيمن تم تعيينهم حاليا، أو اللذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة، ويمكن القول أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي¹ :

1. مؤشرات الأداء التنظيمي :حيث لابد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية(سلعة أو خدمات)و معدلات استغلال الإمكانيات المتاحة والتجهيزات و مؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد؛
2. مؤشرات أداء العاملين :إن تحليل أداء الأفراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من تحسين الأداء التنظيمي سيكون من خلال الموارد البشرية، وهذا المؤشر يتطلب أداء الأفراد العاملين ومكونات الأداء؛

¹ سهيلة محمود عباس، على حسين على، "مراجع سبق ذكره" ص112.

3. مؤشرات حاجة الأفراد للتكوين: تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التكوين، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد جوانب الأداء التي يشوبها قصور، لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التكوين، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل، والعوامل الخارجية المحددة للأداء و تحديد جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات (المهارات أو المعلومات) اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتكوين الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك إضافة إلى جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التكوين، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء.

الفرع 3: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

فيما يخص طرق تحديد الاحتياجات التكوينية فتختلف من منظمة إلى أخرى، و من أهمها ما يلي¹:

1. **تحليل النظم:** و يتمثل في تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التكوين و أيضا التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي و المستقبلي و التأكد من الأداء التام للتنظيم و بالتالي قدرته على فعالية استخدام الموارد البشرية و المادية بالإضافة إلى التأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الأفراد على الأداء بدرجة عالية من الكفاءة، و يتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية و كافة المستويات في المنظمة، و هي عملية مستمرة، فاستخدام التكوين يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة إليه خاصة في ظل التغيرات و التطورات الداخلية و الخارجية و التي تؤثر تأثيرا مباشرا على نمو و تطور المنظمة؛
2. **تحليل العمل:** أي تحديد و تحليل الأعمال و الوظائف التي يتعلق التكوين بها أو ببعض جوانبها، مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل الوظيفة الذي يعتبر أساس تحديد مكونات التكوين، إذ غالبا ما يكون تحليل الوظيفة تحليلا تاريخيا بمعنى أنه يصف الوظيفة كما هي و لا يصف ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلا، حتى يتحقق أقصى منفعة منها، و عليه فالغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية بقصد تحديد نوع التكوين للفرد؛
3. **تحليل الفرد:** بمعنى تحديد الأفراد الذين تظهر الحاجة إلى تكوينهم، بهدف تنمية قدراتهم و مهاراتهم و معارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية و المستقبلية، و الغرض من هذا التحليل تحديد طريقة أداء

¹ عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي، *المستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين*، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، صص 45؛

الفرد لمكونات الوظيفة، و من ثم المهارات و المعارف المطلوبة لتطوير أدائه، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات و المعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة، و يعتبر هذا النوع من التحليل أصعب بالمقارنة مع الأنواع السابقة لأنه قياس لسلوك الفرد؛

إذن للوصول إلى تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية ينبغي إتباع عدة خطوات أهمها تحديد مختلف المهارات و المعارف و تقييم الوضعية الحالية و كذلك تقدير الفجوة أو الاختلاف بين الوضعية الحالية و الوضعية المستقبلية.

المطلب الثاني: تصميم البرامج التكوينية

بعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي المرحلة الثانية و المتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة خطوات أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني، وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين ثم تحديد الوسائل والأدوات المساعدة وتحديد المكونات والمتكولين، وتحديد المكان وزمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية؛

الفرع 1: تحديد أهداف و مضمون البرنامج التكويني

1. تحديد أهداف البرنامج التكويني

يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتكولين ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها ومحتوياتها، ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالآتي¹ :

- تنمية معلومات المتكون ومعارفه لتحسين أدائه؛
 - اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء؛
 - تطوير سلوك المتكون واكتسابه قيما و اتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة؛
 - تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.
- ويجب أن تكون هذه الأهداف أهدافا تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات والاتجاهات و أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن يبتعد عن العموميات، أن تكون واقعية يمكن تحقيقها و تتسجم مع سياسات المنظمة؛

¹ توفيق عبد الرحمان، 'مرجع سيق نكور'، ص 190

2. مضمون البرنامج التكويني:

بعد تحديد أهداف التكوين يمكن الانتقال إلى تحديد محتوى البرنامج التكويني، الذي يعتبر المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية، وتطورها ومن وقت لآخر، وكذلك توضح طبيعة التكوين، وترجمة ذلك إلى ممارسات تربوية عملية تطبق من خلال المحتويات عمليا؛ يجب أن تتناسب عملية تحديد المحتوى التكويني وطبيعة المتكويين ومن حيث مستواهم ونوعية التكوين، وعند صياغة محتوى أو مضمون البرنامج يجب أن تراعى مبادئ أساسية أهمها التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون و مراعاة الفروق الفردية بين المتكويين مع إبراز مجموعة مهارات محددة، وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية بالإضافة إلى الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية و أن تكون المادة مستمدة من واقع المتكويين و مصاغة بلغة سليمة واضحة و أن تراعى الدقة والموضوعية والحدثة و أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة، و متتابعة و مترابطة و واضحة تتناسب والزمن المقدر للبرنامج التكويني و أن تلتزم بفلسفة و أهداف البرنامج التكويني وتوجهاته و تناسب مستوى المتكويين الذين سيشترون في البرنامج و أن يعكس محتوى البرنامج رؤية و رسالة و أهداف و قيم وسياسة المنظمة المنتسب إليها المتكون¹؛

الفرع 2: تحديد وسائل و أساليب التكوين و الأفراد المعنيين به.

تختلف أساليب و وسائل التكوين مع اختلاف البرنامج التكويني و أهدافه و كذلك الأفراد المعنيين بالتكوين؛

1. تحديد وسائل و أساليب التكوين:

يقصد بوسائل التكوين الأدوات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكويين كإعتماد على أجهزة العرض الحديثة (data show) أو التقليدية(العاكس الضوئي)، أو أجهزة الإعلام الآلي وشرائط فيديو، السبورات المثبتة والمتحركة... بينما الأساليب* هي الطرق التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكويين بصورة تترك الأثر المطلوب. وعلى المكون المتميز أن يختار الأسلوب التكويني المناسب، والذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة التكوينية ومن أهمها المستوى الإداري للمتكويين و عددهم، موضوع التكوين و مدته، الإمكانيات المتوفرة و ميزانية البرنامج التكويني؛ لكن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على اختيار أسلوب التكوين المناسب منها عوامل إنسانية(المكون، المتكون، و البيئة)،المعارف، المهارات و الاتجاهات، مجال التكوين و المحددات الزمنية(مدة التكوين) و تكلفته...².

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "مرجع سيق نكوه"، ص ص321-322.

* تم التطرق إلى أساليب التكوين في المبحث السابق ؛

² مدحت محمد أبو النصر، "مرجع سيق نكوه"، ص112

2. تحديد الأفراد المعنيين بالعملية التكوينية: (المكونين و المتكونين): قبل البدء بالعملية التكوينية يجب أولاً تحديد الأفراد المعنيين بالدورة التكوينية ، فلا يمكن أن تبدأ الدورة التكوينية دون مكونين و متكونين؛

- اختيار المكونين: يعتبر المكون من أهم عوامل نجاح البرنامج التكويني، فهو يقوم بالدور الأساسي في إيصال المعلومات و فهمها، فالمكون هو شخص (أستاذ خبير، مدير، مشرف ذو خبرة...) يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك لفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين، ويعتبر المكون القلب النابض والعقل المفكر لعملية التكوين، كما يعتبر احد العناصر أو أطراف العملية التكوينية البارزين ولهم الدور الكبير في نجاح أو فشل العملية ككل. ومن الأدوار التي يجب أن يمارسها المكون دوره كمكون كباحث و كناصح، دوره كمستشار و مرشد و دوره كمبدع و مبتكر بالإضافة إلى دوره كمصدر للمعلومات و دوره كمخطط و كمقيم و إداري في نفس الوقت¹؛
ومن المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المكون نذكر: مهارة التفاعل، مهارة الاتصال، مهارة الإنصات، مهارة الإقناع، مهارة العرض والتقديم، مهارة التقويم، مهارة الملاحظة، مهارة استخدام لغة الجسم، مهارة استخدام الوسائل المساعدة (الإعلام الآلي و الأجهزة السمعية البصرية...) ومن الصفات التي يجب أن يتحلى بها المكون²: اللباقة، الموضوعية ، الأدب والذوق ، الثقة بالنفس، الصبر، الهدوء ، الديمقراطية ، التواضع، البشاشة، الصدق ، الاعتدال في الأمور ، الأمانة ، التعاون ، النظافة، ويتوقف اختيار المكون على أسلوب التكوين و محتواه و الوسيلة المراد استخدامها بالإضافة إلى نوعية المتكونين³؛

- تحديد واختيار المتكونين: يختلف تصميم البرنامج التكويني باختلاف الأفراد الذين سيشاركون فيه كمتكونين، فالمتكونين يمكن أن يكونوا موظفين جدد أو موظفون قدامى في الخدمة في مختلف المستويات الإدارية، فالمكون هو العنصر المستفيد من نشاط التكوين بالمنظمة أو خارجها، وتمثل عملية اختيار المتكون إحدى العمليات الهامة في سياسات التكوين، وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتكون في أي منظمة لحضور إحدى الدورات التكوينية نذكر منها⁴:

- حاجة المتكون الفعلية لحضور البرنامج التكويني؛
- رغبة واستعداد المتكون لحضور الدورة التكوينية؛
- التجانس النسبي بين المتكونين في البرنامج التكويني؛

¹ نفس المرجع، ص187؛

² المرجع نفسه ، ص 189؛

³ علي محمد ربابعة، «مرجع سبق ذكره»، ص 61 .

⁴ مدحت محمد أبو النصر، «مرجع سبق ذكره»، ص184؛

- مراعاة عدم تعطيل العمل خلال حضور المتكون للدورة التكوينية؛
- المستوى الإداري للمتكونين؛
- المؤهلات العلمية؛
- مدة الخبرة في العمل؛
- المشكلات و الصعوبات التي تواجه المتكونين و واقع عملهم؛
- عدد المشاركين في الدورة التكوينية؛

ويفضل تقديم دعوات أو استدعاءات للمتكونين المعنيين قبل بدء الدورة التكوينية، تتضمن مجموعة من المعلومات الهامة عن الدورة كاسم الدورة (موضوع الدورة) تاريخ انطلاقها ومدتها ومكان انعقادها (داخل المنظمة أو خارجها) و أهداف الدورة...

الفرع 3: تحديد مكان، زمان و ميزانية التكوين

من الأشياء المهمة التي يجب مراعاتها عند وضع برنامج تكويني ، مكان و زمان و ميزانية التكوين، حيث يجب مراعاة و احترام حدود الميزانية الموضوعة مع اختيار الزمان و المكان المناسبين لإجراء الدورة التكوينية؛

1. **تحديد زمان التكوين:** تختلف مدة البرنامج التكويني من برنامج لآخر حسب المستوى الإداري أو الهدف من البرنامج، و بصفة عامة فإنه يصعب تحديد الأساس الموضوعي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مدة برنامج تكويني معين، و يلاحظ في الحياة العملية أن هناك تباينا كبيرا في مدة البرامج التكوينية، فبعضها يمتد ليوم واحد، و بعضها قد يمتد إلى أسبوع أو عدة أسابيع، و أحيانا قد يمتد لعدة أشهر، أما بالنسبة لتوقيت برامج التدريب فإنه يمثل عنصرا هاما من عناصر نجاح العملية التكوينية، فلا شك أن اختيار التوقيت المناسب يضمن إلى حد كبير تعاون الإدارات المختلفة مع إدارة التكوين¹؛

2. **تحديد مكان التكوين:** أما بالنسبة لمكان التكوين فذلك يعود إلى القرار الذي تتخذه المنظمة، فقد يكون داخل المنظمة وذلك بالاعتماد على إطاراتها أو تستعين بمكونين من خارج المنظمة ذوي كفاءات عالية ولهم خبرة هامة في ذلك المجال الذي سوف يشرف على تنفيذه، وقد تقرر المنظمة بإقامة دورات تكوينية خارج المنظمة بمعاهد أو مراكز أو جامعات وذلك بعقد اتفاقيات تعاون في هذا الشأن؛

3. **تحديد تكاليف التكوين:** هي عملية تقدير التكاليف المصاحبة لنشاط التكوين خلال الفترات القادمة، و من الممكن أن تتضمن الميزانية التقديرية لتكاليف التكوين بعض عناصر التكاليف مثل²:

- مكافآت المكونين و المشرفين على برامج التكوين؛

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، دون ذكر دار النشر، مصر، 2003، ص 315؛

² نفس المرجع، ص 313؛

- مكافآت المتكويين (في بعض الحالات)؛
- مصاريف الانتقال و الإقامة؛
- تكاليف إعداد المادة التكوينية؛

و بصفة عامة فإن عملية تقدير تكاليف التكوين تعتبر من أكثر النقاط جدلا في مجال إدارة الموارد البشرية، فالعديد من المنظمات تعتبر نشاط التكوين تكلفة غير مبررة، و قد يدفع ذلك العديد من المنظمات إلى تخفيض ميزانيات التكوين إذا ما دعت ظروف المنظمة إلى تخفيض الإنفاق، غير أنه في ظل الظروف الجديدة التي تعيشها منظمات الأعمال، فإن الإنفاق على نشاط التكوين يعتبر استثمارا طويل الأجل في الموارد البشرية، و من ثم الحفاظ على ميزانيات التكوين يعتبر أمرا ضروريا؛

المطلب الثالث: تنفيذ و تقييم برنامج التكوين

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين، تأتي مرحلة تنفيذ و تقييم البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة أو خارجها، مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا ؛

الفرع 1: تنفيذ برنامج التكوين

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية و المادية) ، نوعية المكونين ونوع ومحتوى البرنامج بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات (أقسام، قاعات اجتماع، مدرجات، مخابر) ... وتنظيم طريقة جلوس المتكويين وتوفير الوسائل المساعدة وضبط القوائم الاسمية للمتكويين وتوزيع الأدوات اللازمة عليهم وتنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية وفترات الراحة وفترات تناول الوجبات وأماكن الإقامة، كل هذه الظروف يجب لأن تضبط وتوكل لفرد أو لمجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من اجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية؛

1. الإجراءات الفنية و الإدارية قبل و أثناء تنفيذ البرنامج التكويني: تتمثل هذه الإجراءات فيما يلي¹:

- تجهيز المواد العلمية اللازمة: يتم تجهيز المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين بكمية تكفي عددهم؛
- تجهيز المكان المخصص للتكوين: يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التكوين على فعالية هذا التكوين فالطريقة التي تنظم بها المقاعد و المناضد و مكان المكون، لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات و إمكانية مشاركة و استجابة الدارسين في المناقشة؛

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 350.

- إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني: يقوم مسؤول تنفيذ البرنامج بإعداد جدول زمني لبرنامج التكوين يتضمن عدد أيام البرنامج، و عدد الجلسات في كل يوم و زمن بداية و نهاية كل جلسة و موعد الراحة و التسجيل و الاختبارات و حفل الختام؛
- المتابعة: و هي عملية يتأكد من خلالها المسؤولين من إرسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن تاريخ العملية التكوينية و المكان و كذا القائمة النهائية للمشاركين؛
- 2. الإجراءات الفنية و الإدارية للتنفيذ الفعلي: تتمثل هذه الإجراءات فيما يلي¹:
- استقبال المتكويين و تسجيلهم: هي الخطوة الأولى في بداية تنفيذ البرنامج يتم فيها الترحيب بالمتكويين بأسلوب لائق لإعطائهم فكرة عن المناخ التكويني ثم يتم توزيع استمارات تسجيل المتكويين لاستيفائها؛
- افتتاح البرنامج و التعارف: يتم الترحيب بالمتكويين مع تعريفهم بالقواعد العامة للتكوين الذي يسير عليها العمل منذ البداية بجانب تعريفهم بالخدمات المتاحة للاستفادة منها؛
- أهداف البرنامج و حصر توقعات المشاركين: يتم ذلك بطرح أهداف البرنامج و الموضوعات التي تغطيها المناقشة، مع استيفاء استمارة حصر توقعات المشاركين و تلخيصها و عرضها عليهم للاتفاق على أهداف البرنامج؛

الفرع 2: أهداف، معايير و خطوات تقييم البرامج التكوينية

يمكن تعريف عملية تقييم برنامج التكوين بأنها " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتكويين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني"؛ حيث تهدف هذه العملية إلى معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، من حيث إعداده أو تنفيذه و معرفة أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل و التعرف على مدى نجاح المتكويين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم في قيامهم بعملية التكوين و بيان مدى استفادة المتكويين من التكوين؛

1. معايير تقييم البرنامج التكويني: من المعايير التي يمكن للإدارة استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني، ما يلي²:

- ردود أفعال المتكويين: و يقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج، و يمكن قياس ذلك من خلال تحتوي على أسئلة عديدة مثل: مدى شعور المتكويين بالاستفادة من الدورة، تحديد الجوانب التي يعتبرها أكثر فائدة من غيرها، و أيضا أكثر صعوبة أو سهولة، و ميزة هذا المعيار سهولة قياسه، إلا أن

¹ نفس المكان.

² عادل حروش، مؤيد سعيد السالم، *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، بغداد، ط3، 2009.

مصادقية البيانات في التعبير عن مدى تعلم الفرد، أو مدى ما اكتسبه فعلا من معلومات يبقى موضوع تساؤل، ذلك أن تصور و إدراك الفرد للآثار التي يتركها البرنامج التكويني عليه شيء، و الآثار الفعلية لذلك البرنامج شيء آخر؛

- **التعلم الذي اكتسبه المتكون:** أي المبادئ و الحقائق و الطرق و الأساليب التي تعلمها أو أدركها الفرد نتيجة لاشتراكه في البرنامج التكويني، و هذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التكوين لدى الفرد و رغم أن هذا المعيار أكثر موضوعية و دقة من المعيار السابق لكنه يقيس ما في ذاكرة الفرد و ليس سلوكه الفعلي في العمل؛

- **سلوك المتكون في العمل:** أي قياس مدى التغيير الحاصل في سلوك الفرد في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التكويني، و مقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة في الدورة التكوينية، كأن تلاحظ الإدارة أو المشرف المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل أو تلاحظ غياباته، أو علاقاته مع زملائه في العمل أو شكاوى المراجعين منه؛

- **النتائج على مستوى المنظمة:** تقاس آثار التكوين على المنظمة ككل و ليس الفرد المتكون، كأن يلاحظ انخفاض في التكاليف، كمية الإنتاج و مستوى جودته، المبيعات، الربحية معدل دوران العمل، و يمثل الاختبار النهائي لفعالية التكوين؛

2. خطوات تقييم البرامج التكوينية: تتدرج خطوات تقييم البرامج التكوينية على ثلاث مراحل و هي¹:

- **تقييم برامج التكوين قبل تنفيذ التكوين:** تعتبر عملية قياس لبرنامج التكوين لاكتشاف الثغرات و نواحي القصور و الضعف في تصميمه، حتى يمكن معالجتها مبكرا قبل تنفيذه، و عليه فإن هذه العملية تساعد على تحسين و تعديل محتوى البرنامج بصفة مستمرة و تحسين مستوى نوعية التكوين بالإضافة إلى تبني وسائل التكوين الأكثر ملائمة؛

- **تقييم البرامج التكوينية أثناء تنفيذ التكوين:** تهدف هذه العملية إلى تقييم كل خطوة من خطوات تنفيذ التكوين من قبل منسق البرنامج للتأكد من أن عملية التكوين تسير وفقا للمخطط الذي سبق و تم إعداده، أما متى يتم متابعته و تقويمه خلال هذه العملية هو مدى تحديد كل هدف رئيسي من أهداف البرنامج التكويني، و مساهمة الأهداف الفرعية في تحقيق الأهداف الرئيسية، و التأكد أن الجهودات توجه جميعا نحو هذه الأهداف و مدى ملائمة تصميم و تنظيم البرنامج التكويني مع الأهداف العامة للمنظمة و التي يراد تحقيقها و كذلك مدى الالتزام بالمواد العلمية و العملية المتعلقة بالموضوع الذي يجرى عليه التكوين و مدى حرص المكون على السير وفقا للخطة؛

- **تقييم البرامج التكوينية بعد التكوين:** بعد أن ينتهي البرنامج التكويني، يأتي دور قياس مدى ما حققه من تلبية للاحتياجات التكوينية و مدى مساهمته في تحقيق أهدافه، و بالتالي إبراز ما حققه من فائدة

¹ نفس المرجع، ص 279 .

بالمقارنة لما يكلفه من نفقات، فالسؤال الذي يطرح يتمركز حول النتائج التي حققها البرنامج و مدى بلوغه للأهداف المحددة له، فالنتائج هي المقياس الحقيقي للتكوين، إلا أن قياس هذه النتائج أمر ليس بالسهل فالجانب الخاص بأثر التكوين على أداء الموارد البشرية و فعالية المنظمة محاط بمشكلات معقدة، و سلوك الفرد يتأثر بالبيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة التي يعمل بها.

الفرع 3: نماذج و أدوات التقييم

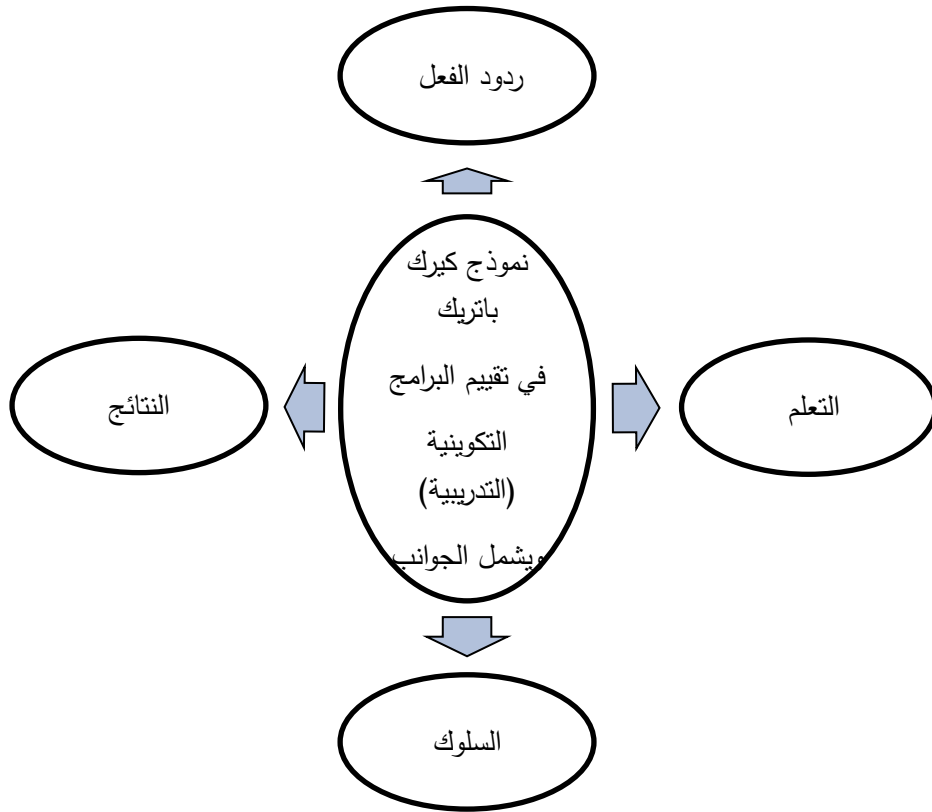
لا تتم عملية تقييم البرنامج التكويني اعتباطا، و لكن هناك مجموعة من نماذج التقييم التي يمكن للمنظمة أن تعتمد عليها لتصل لنتائج واقعية ، بمساعدة بعض أدوات التقييم؛

1. نماذج تقييم البرنامج التكويني : هناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم وأهم هذه النماذج: نموذج كيرك باتريك Kirkpatrick و نموذج باركر Parker و نموذج سايرو (وار بيردراكهام) CIRO (warrbirdrakham) Contents inputs ; reaction ; outputs و نموذج هامبلين ؛

1.1. نموذج كيرك باتريك: ويعتبر نموذج كيرك باتريك الأكثر شيوعا واستعمالا من قبل القائمين على العملية التكوينية وفي هذا النموذج يقترح كيرك باتريك أربعة (04) مستويات لتقييم عملية التكوين¹ ، حسب الشكل التالي:

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 210.

الشكل رقم(18): نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التكويني



المصدر: عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و

العشرين منحى نظمي، دار وائل للنشر، ط 1 الأردن، 2008، ص311.

من خلال الشكل نلاحظ أربعة مستويات و هي :

- المستوى الأول رد الفعل: **Réaction** : حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين (المتكونين) وأفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على ارض الواقع؛
- المستوى الثاني التعلم: **Apprentissage** : حيث يتم قياس التغييرات التي تمت في معارف واتجاهات ومهارات المتكونين؛
- المستوى الثالث السلوك: **comportement** : حيث يتم قياس التغييرات التي حدثت في سلوك المتكون وطريقة أدائه لمهام وظيفته؛
- المستوى الرابع النتائج: **Résultats** : حيث يتم قياس نتائج وأثر البرنامج التكويني في تحقيق أهداف وخطط المنظمة؛

2.1. نموذج باركر: يحدد كذلك أربعة مستويات لجمع بيانات التقييم و هي¹:

- رضا المشارك: ردود فعل المتكون نحو التدخل كما يحددها الاستبيان؛
 - المعارف التي اكتسبها المشارك: يتم تقييم التحصيل بالاختبارات السابقة و اللاحقة للمهارات و المعارف؛
 - الأداء في الوظيفة: تقييم بمعايير موضوعية من الأداء الوظيفي بعد التدخل؛
 - أداء المجموعة: تقييم نتائج المجموعة ككل و هذا تقييم واسع و أكثر صعوبة.
- 2.1. نموذج سايرو: عبارة عن أربع مجموعات محددة من التقييم هي²:

- المحتوى: و هذا يضم الشروط الحالية، و تحديد الاحتياج التدريبي، و الأهداف النهائية و المتوسطة و المباشرة؛
 - المدخلات: و هذا يشمل تقييما لجميع الموارد المستخدمة في التدخل بما فيها تقييم البدائل الممكنة؛
 - التفاعل: هذا يعني الجمع المنظم لردود فعل المشاركين أثناء و بعد التدخل ؛
 - النتائج: يتم من خلال أهداف التكوين إنشاء أداة لقياس تحقيق الأهداف و استخدام هذه الأدوات في الوقت المناسب و من ثم مراجعة النتائج و استخدامها لتحسين البرامج التالية؛
- 4.1. نموذج هامبلين: يحدد هذا النموذج خمسة مستويات من التقييم³:

- ردود الفعل: تقييم ردود فعل المتكون نحو التدخل و يشمل النمط و الطريقة و البيئة و أداء المكون و غيره، و يجرى هذا التقييم أثناء التدخل و مباشرة بعده و في وقت لاحق؛
 - التعلم: هذا تقييم للتطور الذي حصل في المعارف و المهارات و الاتجاهات و يمكن إجراؤه قبل و بعد التكوين؛
 - الإدارة و المنظمة: قياس الأثر على إدارة المتكون أو مجموعته و تحليل المنافع و التكاليف للتأكد من ذلك؛
 - القيمة النهائية: إلى أي مدى أثر التكوين في ربحية و استمرارية المنظمة.
2. أدوات تقييم عملية التكوين : هناك أدوات عديدة يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم تكوين الموظفين نذكر منها: الملاحظة ، الاستقصاءات و الاختبارات، المقارنة ، المؤشرات، المقابلات ، تقارير تقييم الأداء، طريقة التجربة؛

¹ جل بروكس، "قدرات التدريب و التطوير"، دليل عملي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001، ص273

² نفس المرجع، ص273-274.

³ نفس المرجع ، ص274-275.

- **الملاحظة المباشرة:** تمثل ملاحظة نشاطات المتكون في موقع العمل أداة لتقييم مدى استخدام هذا الأخير المعارف المكتسبة في دورة التكوين، ويمكن ملاحظة مدى استخدام المشارك للحركات والمعارف النظرية وعادة ما يكون المسؤول المباشر سندا حقيقيا لتطبيق هذه التقنية؛
 - **المقابلة :** يمكن إجراء مقابلات فردية مع المتكونين الذين شاركوا في دورة التكوين وطرح عليهم مجموعة من الأسئلة تتعلق بمدى تطبيق المتكون محتوى البرنامج في موقع العمل، وتسمح الإجابة عن هذه الأسئلة بالتعرف على المعوقات والعراقيل التي تكون قد اعترضت الموظف في تطبيق المعارف والمعلومات الجديدة في موقع العمل¹ ؛
 - **الاستقصاءات والاختبارات:** يمكن استخدام هذه الأداة في عملية التقييم ، وذلك بتوزيع استقصاء على المتكونين عند نهاية الدورة التكوينية وذلك بغرض معرفة آرائهم حول فائدة هذا البرنامج، وأهم المشاكل التي واجهتهم ومن الممكن أيضا الكشف عن هذه الآراء والمقترحات من خلال المقابلات مع المتكونين، أو إجراء اختبار عند بداية البرنامج وآخر عند نهاية البرنامج²؛
 - **المؤشرات :** يمكن قياس أداء الموظفين واستخلاص أثر التكوين عن طريق جمع بيانات تعد في حد ذاتها مؤشرات توضح العائد من التكوين :سجلات الإنتاج، سجل الخدمات المقدمة، أو معدل دوران العمل، معدل الحوادث، معدلات التغيب، درجة الرضا عن العمل، معدلات التأخير وأخطاء العمل والجزئات والشكاوي...ويمكن لمسؤول التكوين أن يجمع هذه البيانات قبل وبعد تنفيذ البرنامج وتقدير اتجاهاتها من حيث الارتفاع والانخفاض والتذبذب بحيث يعطيه انطباعات صحيحة عن مستوى التكوين ونتائجه؛
 - **تقارير تقييم الأداء:** تعتبر تقارير تقييم الأداء مصدرا جيدا عن سلوك الفرد وأدائه ومدى تعاونه وانتظامه ومعلوماته، ويمكن لمسؤول التكوين أن يلجأ إلى هذه التقارير قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرنامج لمعرفة التغيرات التي طرأت على سلوك الموظف بما يعد دليل على مدى نجاح أو فشل التكوين؛
 - **طريقة التجربة:** تقوم هذه الطريقة على اختيار مجموعتين من الأفراد متشابهتين في مستوى الخبرة والمهارة و معدلات الأداء ونوع ظروف العمل والإمكانيات المتاحة، وبعد تقييم المجموعتين على أسس محددة تخضع إحداها (المجموعة التجريبية) لبرنامج تكوين معين بينما لا تخضع الأخرى (المجموعة الرقابية) لأي برنامج تكويني؛
- و بعد انتهاء البرنامج التكويني يعاد تقييم المجموعتين على أساس نفس العوامل التي اتخذت من قبل معايير للتقييم، وبذلك يتم التعرف على الفروق التي أحدثها البرنامج التكويني³ .و بصفة عامة فإن نوع

¹ عبد الكريم بوحفص، "التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط ، 2010 ، ص 223

² سامح عبد المطلب عامر، "مرجع سيق نكرة"، ص 161 .

³ مدحت محمد أبو النصر، "مرجع سيق نكرة"، ص 216-217.

أداة القياس التي سيتم اختيارها تختلف حسب مستوى التقييم، فمثلاً أداة القياس قد تختلف عما إذا كان التقييم على مستوى رد الفعل أو مستوى التعلم أو مستوى السلوك أو مستوى النتائج؛

المبحث الثالث: الاستثمار في التكوين لتطوير المنظمة و المجتمع

تستند النظرة إلى المنظمات في النظريات الكلاسيكية علي كونها أنظمة مغلقة تعتمد في نجاحها علي مدى كفاءة عملياتها ووفرة مواردها الداخلية وتأثير ذلك علي تحقيق الأهداف المرسومة سلفاً مع عدم إعطاء الاهتمام الكافي للعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة حتى جاءت النظريات الحديثة وبدأت تنظر إلي المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يؤثر بالبيئة المحيطة ولديه من الأساليب ما يمكنه من التكيف مع هذه البيئة وبصورة تمثل مصدراً للموارد التي تحتاج إليها المنظمة سواء مادية أو بشرية، كما أنها في نفس الوقت مصدراً للقيود والضغوط والتهديدات التي يجب علي المنظمة أخذها في الاعتبار إذا كان عليها أن تبقى وتستمر¹ ففي المطلب الأول سنتطرق للتكوين في مواجهة المتغيرات الخارجية و المشاكل الداخلية أما في المطلب الثاني فنتطرق للاستثمار في التكوين و خلق المزايا التنافسية و المطلب الثالث سنخصصه لأثر التكوين على تطوير المنظمة و المجتمع ؛

المطلب الأول: التكوين في مواجهة المتغيرات الخارجية و المشاكل الداخلية

وفي ضوء حقيقة أن المنظمة نظام مفتوح يتعذر على إدارة التكوين في أي منظمة أن تقتبس تنظيمها بأكمله من حضارة أخرى مختلفة لها ملامحها الخاصة بها فقد تختلف إمكانية تطبيق الأساليب الإدارية في البلد الواحد باختلاف الثقافات الفرعية الموجودة وباختلاف السمات الاجتماعية والحضارية السائدة ، إن تأثير العوامل البيئية علي المنظمة في الوقت الحديث أكثر من أي وقت مضى حيث أصبحت درجة التغيير في البيئة المحيطة سريعة ومتلاحقة بصورة تمثل تحدياً حقيقياً لمتخذي القرارات الإدارية، كما أن علاقات الإنسان التنظيمية تنزع حالياً إلي التغيير بمعدل لم يعرف لسرعته مثلاً من قبل أي أنها أصبحت أقل ثباتاً وتتسم في متوسطها العام بأنها مؤقتة بأكثر مما كانت عليه في أي وقت سابق، هذا إلي جانب أن جغرافية التنظيم ستكون جغرافية نشطة ديناميكية دائمة التحرك وكلما زادت سرعة التغيير في المجتمع كلما تقاصرت أعمار أشكاله التنظيمية، والمنظمة لا تعدو أن تكون في النهاية مجموعة من الأهداف والتوقعات والالتزامات الإنسانية، فهي بنية من المهام والأدوار التي تقوم عليها أفراد معينون، وعندما يطرأ التغيير على بنية أي منظمة يترتب عليه إعادة تحديد وتوزيع المهام والأدوار، وبالتالي تنفصم العلاقة القديمة بين الفرد والمنظمة حيث يقطع الفرد روابطه بالبيئة التنظيمية القديمة وينشئ علاقات جديدة بالبيئة الجديدة التي حلت محلها. وعلى هذا يجدر الإشارة أن سرعة تحرك وديناميكية العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة قد أثرت على درجة واقعية الإنسان التنظيمية وجعلها في تقص مستمر الأمر الذي يلقي

¹ سعيد يس عامر وعلى محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، القاهرة، مركز وايد سيرفيس للتطوير الإداري، ط2، 1998 ، ص 533.

بمسئولية إضافية على إدارة التكوين بالمنظمة والتي يقع على عاتقها تدعيم عملية التعلم التنظيمي والنمو المستمر وكذا تدعيم الإحساس بالولاء والانتماء للعاملين بالمنظمة¹؛

الفرع 1: دور التكوين في مواجهة التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة

يتضح تأثير البيئة بأبعادها المختلفة وبطبيعتها السريعة التبدل والتغيير على إدارة التكوين في عدة عوامل من أهمها، ما يلي²:

- الصفة التي تميز المنظمة الجديدة هي التحول والتغيير، فمن المتوقع أن يتقادم كل الولاء القديم بين المنظمة والعاملين فيها؛ إذ أن الولاء القديم قد أخذ يتراجع مفسحاً المجال لولاء جديد صاعد هو الولاء المهني وهذا بدوره يلقي بمسئولية إضافية على إدارة التكوين بالمنظمة وهي تدعيم الإحساس بالولاء والانتماء للعاملين؛
- أن كلمة مهنة بدأت تكتسب معنى جديد، فكما بدأت خطوط التسلسل الرأسي للبيروقراطية تنهار تحت وطأة التأثير المشترك للتكنولوجيا الحديثة والمعرفة الجديدة والتغيير الاجتماعي، لذلك أيضاً بدأ يحدث نفس الشيء للتقسيم الأفقي الذي يفصل بين الأفراد على أساس تخصصاتهم مما يعطى آفاقاً جديدة للتكوين على رأس العمل ويدعم مفهوم الدوران الوظيفي؛
- التسارع التغيير في البيئة المحيطة أدى إلى ضعف الروابط التنظيمية كما أنه يلقي أعباء ثقيلة علي الأفراد حتى يتمكنوا من تلبية مطالب التكيف مع التغيرات التنظيمية السريعة والمتلاحقة وبالتالي يضيف أدوار جديدة لإدارة التكوين بما يدعم النضج الوظيفي والنفسي للعاملين بما يزيد من قدراتهم علي التكيف مع التغيير؛
- المعدل العالي لسرعة التغيير يقلل من الوقت المتاح لعملية التخطيط والبحث وتحليل البدائل المتاحة كما أنه يستلزم بالضرورة الاعتماد على نظم معلومات أفضل ومجموعة من الاستشاريين والخبراء من ذوى الكفاءة المتميزة إلى جانب زيادة الحاجة إلى تفويض بعض الصلاحيات إلى المستويات الأقل لملاحقة التغييرات السريعة في البنية التنظيمية؛
- الضغط المستمر من قبل المتعاملين مع المنظمة لإيجاد حلول سريعة ونجاحات ملحوظة في الوقت الذي يتطلب فيه هذه الرغبات انتباهاً وعناية يستغرق وقتاً أطول من قبل القائمين علي الإدارة ولعل ذلك يفسر سبب نجاح المداخل الإدارية الحديثة التي تقوم جميعها علي سرعة الاستجابة للتغيير والمسئولية الفردية وبطبيعة الحال فإن حرص المنظمات علي تطبيق المداخل الحديثة تستلزم تواجد إدارة تكوين قوية قادرة علي نشر الفكر الإداري الحديث وتدعيم هذه المفاهيم لدى كافة المستويات الإدارية³؛

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، صص 15-16.

² نفس المرجع، صص 17-18.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 380.

- عملية التغيير أو إعادة التنظيم والتعديل في البيئة التنظيمية كثيراً ما يترتب عليها ظهور حالات من المقاومة بين القائمين علي التغيير من جانب والذين يتأثرون سلبيا من هذا التغيير من جانب آخر، وهذا بدوره يلقي العبء علي إدارة التدريب من حيث التعامل مع مقاومة التغيير بشكل إيجابي ومحاولة السيطرة عليها والحد من أعراضها السلبية التي تعوق إحداث التغيير وتحقيق أهدافه بنجاح¹؛
- زيادة التحديات والتطلعات المتلاحقة من أجل الحصول علي الموارد البشرية ذات الكفاءات المميزة و المبدعة المتعددة المهارات بما يتناسب مع التغيير السريع في العمل وأساليبه المختلفة؛
- الإحساس والشعور السائد بعدم التأكد لدى القائمين علي اتخاذ القرارات، وذلك فيما يتعلق بنوعية الأدوار الجديدة والمسئوليات المستحدثة التي يفرضها المجتمع سريع التغيير فإن ما تفرضه طبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة من حيث درجة تعقدها أو سرعة تغيرها علي مسئولية إدارة التكوين له تأثير واضح في فاعلية القرارات ودرجة الاستفادة منها، حيث تستلزم المنظمات التي تعمل في بيئة متشابكة وديناميكية وما يترتب علي ذلك من نهوض وعدم تأكيد تستلزم الاعتماد علي أساليب ووسائل غير تقليدية في اتخاذ القرارات مع ضرورة الاعتماد علي مراكز ونظم معلومات فعالة، إلي جانب الاتجاه إلي تفويض السلطات بضمان سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية السريعة، وعلي العكس البيئة المستقرة الثابتة قد تفرض تحدياً أقل علي متخذي القرارات الذين يمكنهم من خلال أساليب تقليدية بسيطة أو حتى المركزية في اتخاذ قرارات التكيف والتماشي مع متطلبات المواقف الإدارية المتعددة².

الفرع 2: دور التكوين في مواجهة التغير التكنولوجي

يعرض المحيط التكنولوجي أفكارا و تقنيات يمكن للمنظمة استثمارها، و اختلاف الخصائص التكنولوجية يؤثر على خصائص الموارد البشرية، و لذلك يجب اتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية من استخدام التكنولوجيا و العمالة من خلال الجوانب التالية: يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات و مهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية، عادة ما يرتبط التطور و التقدم التكنولوجي بموارد بشرية ذات أجور أو نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لذلك، اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات و معايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمنظمة، يستلزم التغيير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم و التكوين، بما يضمن مقدرة الأفراد على التكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة، و يترتب على عمليات التطوير

¹ وليام.ج . روثويل، "مرجع سبق ذكره"، ص 528.

² نفس المرجع، ص 530.

أو التغيير التكنولوجي نوعا من الفائض الوظيفي بما يلقي أعباء إضافية على سياسات و خطط الموارد البشرية¹؛

إن الكفاءات التي تحتاجها المنظمة بحد ذاتها بحاجة إلى مضامين تتعلق بالمعرفة و الدراية المرتبطة بالتطورات التكنولوجية، و تغيير الأنظمة الإدارية من جهة، و من جهة أخرى يؤثر الغير التكنولوجي على الأفراد عن طريق زيادة درجة الآلية، و يؤدي إلى زيادة حجم العمالة غير المباشرة (العمالة غير المتصلة مباشرة بالإنتاج مثل أعمال الصيانة و مراقبة الإنتاج)، و من خلال ذلك يجب تحديد نوع الموارد البشرية المطلوبة لأداء هذه الأعمال و المهام و ذوي الخبرات و المهارات الفنية في استخدام أدوات الإنتاج المختلفة، لذلك أصبحت الحاجة ماسة إلى تكوين و تأهيل هذه الموارد البشرية بالتركيز على دورات تكوينية تتناول كيفية التحكم في الأتمتة؛

حيث تلجأ المنظمات إلى تكوين مواردها البشرية من أجل تمكينهم من استخدام التكنولوجيات الجديدة التي اعتمدها من خلال تحديد عوامل التغيير و التعرف على أسس التغيير التكنولوجي و الدافع إليه و الأهداف المرجوة من تطبيقه و تشجيع العاملين على تقديم اقتراحات حول اختيار البرنامج التكويني الخاص باستخدام التكنولوجيا مثل تحديد أنواع معينة من البرمجيات الجديدة الواجب على العمال إتقانها و ذلك يؤدي إلى تقبل التغيير و السعي لاكتشافه و تحقيقه مع اختيار الوقت و المكان المناسب لدورات التكوين من أجل إتاحة الفرصة أمام المتكويين لتوجيه المعارف الجديدة التي يتم اكتسابها بالإضافة إلى بناء نظام تقييم يسمح بتتمية القدرات و الكفاءات المكتسبة بالتالي تسهيل تبني التغيير التكنولوجي، و اختيار العمال الذين يساهمون فيه بفاعلية كما أن التكوين يسمح بتوفير نظام من أجل تنمية التفاعل و سرعة ردود الفعل، و تشجيع النقد الموضوعي بين العمال مما يؤدي إلى و تنفيذ الأساليب و يحافظ على الرسمية و الاندماج. هذا ما تؤكدته دراسة الباحثان "بارتال و سيشرمان" إلى أن التكوين بتقنيات عالية من التكنولوجيا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الكفاءات بالإضافة إلى أن الفجوة بين العمال المتكويين و غير المستفيدين من التكوين تزداد مع ارتفاع مستويات التغيير التكنولوجي، و نجد أن العمال (خاصة في المستوى التنفيذي) يتعاملون مع مستويات عالية من التكنولوجيا يعتبرون أوفر حظا في الالتحاق بمؤسسات التكوين، عكس عمال المراقبة الذين لا يحتاجون إلى مهارات في استخدام التكنولوجيا، و يجب أن يكون التكوين في مجال التكنولوجيا تطبيقيا و لا يتوقف على العلوم النظرية، حيث أن الفجوة تبقى نفسها إذا ما اقتصرنا المادة التكوينية على النظريات و استبعد فيها التطبيق العلمي، لأن التكوين هنا لا يقاس بمدته و مرات المشاركة فيه و إنما بمستوى التحكم في التقنيات الجديدة في التغيير²؛

¹ بلعور سليمان، "دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب دولية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 12-13 ماي 2010، ص 11.

² clair Brown and ben campbelle, « *The impact of technological change and Works* », <http://www.tishreen.edu/sy> consulter le 17/05/2015 à 18h :50 min.

الفرع 3: المشاكل التي تواجه التكوين

يواجه نشاط التكوين مجموعة من المشاكل وخصوصاً في الدول النامية من بينها عدم توافر أجهزة التكوين ذات الكفاءة العالية والإمكانيات الكبيرة، وإذا كان القصور في هذا المجال مرجعة قلة الإمكانيات المالية، إلا أن للإدارة وخبرائها دخل في هذا التقصير، ولكن هذا لا يعفى المنظمات الاقتصادية وغيرها، وإذا كان الاختراع وليد الحاجة فإن الحاجة تنشأ لأي سلعة أو خدمة جديدة لا يقبل عليها المنتجون إلا إذا أحسوا أن لها طلباً في الأسواق؛

ومن بين المشاكل في هذا المجال أن المتكون لا تتم الاستفادة منه بعد عودته من البرامج التكوينية الأمر الذي يعطيه انطباعاً أن العملية التكوينية مجرد إجراء شكلي، ومن هنا كان إحساس كثير من المتكونين بأن فترة التكوين عبارة عن أجازة تنظمها المؤسسة وتدفع كل ما يترتب عليها من تكاليف، هذه حقيقة يجب ألا نغفلها ونحن نعيد النظر في إستراتيجيات التكوين ومدى فاعليتها؛

كما أن من الشائع أن برامج التكوين في المنظمة لا تعطى إلا للمستويات الإدارية أو لبعض الفئات الفنية إذا استدعت الضرورة ذلك، والواقع أن البرامج يجب أن تتعدى ذلك إلى المستويات الدنيا الموجودة على الخريطة التنظيمية والذين يقومون بإنجاز العمل، وهذا يمكن الاستفادة إلي حد كبير بدراسات الزمن والحركة وتبسيط طرق الأداء، كما أن ذلك يحقق التوازن في مستوى الكفاءة بين كافة العاملين في المنظمة فإعطاء اهتمام لقطاع دون آخر لا يحقق الاستفادة من كل من الطرفين¹؛

كما أن من الشائع اقتصار برامج التكوين على العاملين في سن معينة وهي السن الصغيرة، بحيث لا يكون المتكون على وشك الإحالة إلى التقاعد حتى يمكن الاستفادة من نفقات ومصاريف التكوين، وإذا صح هذا في المجتمعات الرأسمالية والتي لا ترتبط فيها مصلحة صاحب المنظمة بالمصلحة القومية، فإن هذا لا يجوز في الدول ذات الاقتصاد الموجه والتي تشرف فيها الدول على معظم المؤسسات الاقتصادية، وبالتالي فإن تهيئة المناخ الملائم للموظف والعامل بعد إحالته إلى التقاعد مسؤولية قومية، ويصبح من واجب المؤسسة التي ينتمي إليها أن تعطيه برامج تكوينية تؤهله لحياة أفضل بعد تركه الخدمة، وحتى بالنسبة للأنظمة الرأسمالية فإن هذا الأمر يصبح ضرورياً للعاملين في الأجهزة الحكومية والمرافق العامة²؛

المطلب الثاني: استثمار في التكوين وخلق المزايا التنافسية

بعد أن كان ينظر للتكوين كعبء على المنظمة و تكاليف كبيرة عليها إنفاقها ، أصبح الآن ينظر إليه كاستثمار ينظر منه إيرادات كبيرة في المستقبل توصل المنظمة إلى الريادة في قطاع نشاطها،

¹ سمير محمد عبد الوهاب، " قياس وتقييم أداء المتدرب، مرحلة ما بعد التدريب"، ورقة مقدمة لندوة المدرب والمتدرب، أبو ظبي، الإمارات العربية، جانفي، 1996 م، ص 2.

² أكرم رضا، "برنامج تدريب المديرين"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص 15.

الفرع 1: التكوين استثمار

لقد ظهر اصطلاح استثمار تكوين *investissement formation* في سنوات الستينات وفي سنوات الثمانينات ظهر كتاب أشاع هذا الاصطلاح*، وبالرغم من عدم وفرة دراسات إحصائية جادة حول العلاقة بين المجهودات المبذولة في التكوين والنجاح الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة، إلا أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الأهمية المعطاة للتكوين من جهة، والنجاعة والتنافسية وقدرات تكيف المؤسسة من جهة أخرى، وإلا كيف نفسر إقدام مؤسسات كبيرة وطنية ودولية على إنفاق 6،8،10 و حتى 12% من كتلة أجورها على التكوين بصورة واضحة بدون الحديث عن التكوين بدون الحديث عن التكوين الضمني¹.

والاستثمار في التكوين ما هو إلا تضحية حاضرة بالجهد والوقت والمال (أساليب، أدوات وتجهيزات، قاعات ومخابر، برامج، أجور، تنقلات ومصاريف، ...) من أجل تحقيق عوائد في المستقبل، على شكل يد عاملة ماهرة وعالية الكفاءة وقادرة على مقاومة المنافسة. وباعتبار أن التكوين يقود في نهاية الأمر الديناميكية المشار إليها سابقا فإنه لن يكون في نهاية الأمر إلا استثمارا حقيقيا ولكنه في الموارد البشرية، بالنظر للآثار التي يحدثها على جميع المستويات (الفرد، المنظمة والمجتمع)، ولما يضمنه ويؤمنه من استقرار واستمرار ومرونة للمنظمة، وإن استقرار المنظمة واستمرارها يعني قدرتها على الحفاظ على فاعليتها رغم فقدانها لأحد أفرادها الأساسيين، وهذا لن يكون إلا بوجود رصيد الاستثمار في الموارد البشرية لشغل المناصب فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة المنظمة على التكيف في الأجل القصير مع أي تغير في محيط العمل أو ظهور وظائف جديدة، وهذا أيضا يتطلب أفرادا من ذوي المهارات المتعددة لشغل الأعمال والمناصب التي تحتاج إليهم؛

ولابد - مادام الأمر يتعلق باستثمار - من أن يتم تقييم مردودية الاستثمار في الموارد البشرية حتى نضمن فعالية وكفاءة عملية التكوين وحتى يفرز آثارا إيجابية، ويتم تدارك الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وعادة ما يستخدم في عملية التقييم الاستبيانات والمقابلات والاختبارات السيكلوجية ومؤشرات الكفاية الإنتاجية. ونورد هنا المقولة المعروفة للأستاذ M.CROZIER بأن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية؛

الفرع 2: التكوين و المزايا التنافسية للمنظمة

هناك ثلاث أنواع من المزايا التنافسية التي يمكن لأي منظمة من المنظمات تحقيقها و هي : المزايا المطلقة و التي تتحقق من خلال توفر مادة خام أو خدمة متميزة أو معرفة متخصصة داخل المنظمة دون

* هذا الكتاب تحت عنوان « *L'investissement formation* » لمجموعة من الكتاب هم *F.Maitre & F.Vidal & G.Hauser &*

B.Massingue سنة 1985.

¹ إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار، « دور التكوين في تهيئة و تنمية الموارد البشرية »، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد

السايع، فيفري 2005، ص8

غيرها، و المزايا النسبية التي تتمثل في توفر سلعة أو خدمة في منظمة أكثر من غيرها أما المزايا التنافسية و التي ترتبط بالدرجة الأولى بجودة الموارد البشرية و كفاءتها و إنتاجيتها و يحقق التكوين الفعال قدرا فائقا في المزايا التنافسية للموارد البشرية للدولة و المجتمع و المنظمات التي تعمل بها و ترتبط المزايا التنافسية بالعناصر التالية¹:

- توفر استراتيجيات تحقق تفوقا للمنظمة و تجعلها قادرة على مواجهة المنافسة الشرسة المحلية و العالمية في الأسواق؛
- تشمل قدرات المنظمة جميع الأصول المادية و المالية و التنظيمية التي تحقق المزايا التنافسية و يشمل ذلك أيضا الكفاءات و المعرفة و المعلومات؛
- توفير القيمة للمستهلك بشراء السلعة التي تسوقها المنظمة عن طريق السعر المناسب و الجودة المرتفعة و إتاحة السلعة في الوقت المناسب و خدمة ما بعد البيع و زيادة درجة الاعتماد على السلعة؛
- القيام بخدمات المسؤولية الاجتماعية للبيئة المحيطة (مثل المشاركة في حل المشكلات البيئية) و القضاء على الملوثات و البطالة و العلاج و التعليم و التشجير و الرعاية الاجتماعية؛
- تقديم و المحافظة على تفوق و تميز و توحيد المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة بوجه عام يتحقق هذا التفرد من خلال الموارد المالية و المادية و البشرية و التنظيمية ؛

الفرع 3: نتائج الاستثمار في التكوين

يعتبر التكوين أحد الأسلحة الإستراتيجية للحفاظ على ثروات الشعوب أمام تحديات العولمة، فالتكوين يزيد من المعرفة و الدراية عن اتجاهات الاقتصاد العالمي و التكنولوجيا العالمية و التهديدات العالمية، و يوفر التكوين الكفاءات اللازمة للتفاوض و التعاقد مع المنافسين و الموردين والمستثمرين، فمن نتائج الاستثمار في التكوين تحديدا نجد²:

- يعمل التكوين على تحقيق القدرات الفعلية و المنطقية في التعامل مع حوار الثقافات و الحضارات؛
- يوفر التكوين و التعليم الإطارات الوطنية التي من شأنها التعامل مع الاختراعات و الابتكارات التكنولوجية الجديدة و من ثم يتم نقل المناسب منها لفائدة الوطن و المنظمات؛
- يوفر التكوين المناخ التنظيمي الجاذب للاستثمارات الدولية و الشركات المتعددة الجنسيات؛
- يحقق التكوين تنمية مهارات و فنون التعامل مع الآخرين من الجنسيات المختلفة و خاصة منها المهارات السلوكية؛

¹ فريد النجار، *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص180؛

² نفس المرجع ، ص188.

- يسمح التكوين بإعداد جيل جديد من الشباب المناسب للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و الوعي بضرورة تحديث الصناعة و البنوك و المؤسسات و المستشفيات و بقية الأنشطة الاقتصادية الأخرى؛
- يعمل التكوين على خلق مجتمع المعرفة و المعلومات و تحقيق منظمة التعلم التي تؤمن بأن المنظمة مطالبة بالتعلم بصفة مستمرة و تراكمية؛
- يشارك التكوين في تعديل نمط و مسار التفكير الإداري و القيادي و رواد الأعمال؛
- التكوين هو العمود الفقري و المشارك الأكبر في إعادة هيكلة الموارد البشرية لمواجهة المنافسة العالمية؛
- تتطلب العولمة استمرار الانفتاح على العالم اقتصاديا و اجتماعيا و ثقافيا و فنيا و تجاريا و ماليا بشرط ضمان الحفاظ على موارد الدولة، و لا يتحقق ذلك بدون التكوين و التطوير المستمر؛
- يعمل التكوين على تطوير الموارد البشرية و التوفيق بين الأصالة و المعاصرة و بين التفكير العالمي و الأداء القومي و بين الفرص و التهديدات ؛

المطلب الثالث: أثر التكوين على تطوير المنظمة و المجتمع

- تطرقنا سابقا لأهمية التكوين بالنسبة للفرد و المنظمة، تتعزز هذه الأهمية بالأثر الكبير على تطوير المنظمة و على المجتمع باعتباره البيئة التي تتواجد بها المنظمة فتأثر فيه و تتأثر به؛
- الفرع 1: التأهيل كأسلوب جديد لتنمية الموارد البشرية**

يهتم المسيرين والقياديين داخل المنظمات بتهيئة كل الظروف حتى يعمل الأفراد بحماس واندفاع، وحتى يرفعوا من جودة أدائهم من الناحية الكمية والنوعية، فالأمر لا يتعلق فقط بقدرات الفرد بل ينبغي شحذ الهمم والقيام بالتحفيز المادي والمعنوي بكل الطرق، وعليه فإن إظهار الكفاءات وتثمينها يتطلب جهدا إضافيا في مجال التحفيز، بما يكفل استفادة المنظمة من قدرات ومؤهلات الأفراد العاملين لديها إلى أقصى حد ممكن؛

ويعد تأهيل الموارد البشرية في المنظمة- كأسلوب جديد في التنمية والتحفيز- من مهام وظيفة التكوين، إذ يتضمن أساليب منظمة تعمل على إحداث تغيير في سلوك الأفراد لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا؛ كما يتضمن التأهيل توجيه وتكييف العاملين بمحيط العمل الجديد في المنظمة من حيث أهدافها، سياستها، طبيعة العمل بها، التعرف

على الآخرين،... وتهيئة أسباب نجاحهم بمناسبة احتكاكهم لأول مرة بعالم الشغل، وتشمل هذه المرحلة أيضا التعريف بالمنظمة للتمكن في الأخير من إيجاد جو عمل ومناخ اجتماعي طبيعي للعاملين الجدد

بشكل يدمجهم ويشعرهم بأنهم أعضاء وجزء من هذا الكيان وليسوا دخلاء أو أجانِب، مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا والارتياح والطمأنينة¹؛

إضافة إلى ما سبق فإن عملية التأهيل تقتضي القيام بالتكوين لاكتساب مهارات العمل عن طريق وضع برامج ملائمة أثناء العمل أو خارجه، تساعد الأفراد على تعلم أصول العمل وإتقانه؛ كما لا تقتصر برامج التأهيل على الأفراد الجدد وإنما تتعدى ذلك إلى برامج خاصة للتحديث وإكساب مهارات جديدة للعمال القدامى، وخاصة إذا كانت المنظمة تسعى لتطوير مستوى العمل داخلها ليتلاءم مع التطورات العلمية والفنية والاقتصادية والإدارية في المحيط الذي تشتغل فيه، وعلى هذا الأساس فإن التأهيل هو عملية مستمرة والكل معني بها داخل المنظمة، خاصة في المنظمات الكبرى، وعادة ما توكل مهمة تحضير وتنفيذ برامج التأهيل إلى وحدة إدارية متخصصة في الهيكل التنظيمي للمنظمة على أمل تخريج عمال أكفاء ومحفزين؛

إن برامج التأهيل في حقيقة الأمر تبدأ انطلاقاً من البرنامج التوجيهي، الذي يشكل القاعدة لأي تكوين من خلاله يتم تعريف العامل بعدة قضايا أساسية:

– المنظمة (تاريخها، هيكلها، النظام الأساسي، النظام التأديبي، دليل المستخدمين، قواعد الأمن والعقوبات...)

– المزايا (سلم الأجور، العطل، الاستراحة، التأمينات، إمكانيات التعلم، مخطط التقاعد...)

– التقديم (المشرف على العمل، زملاء العمل، المستشارون، أعوان التكوين...)

– المهام والمسؤوليات (مكان العمل، العلاقات مع باقي الوظائف، متطلبات الأمن...)

الفرع 2: دور التكوين في تطوير الكفاءات البشرية و تجديد الثقافة التنظيمية

لإستراتيجية التكوين في المنظمة دور مهم في تطوير الكفاءات البشرية و تجديد و ترسيخ الثقافة التنظيمية التي تعتبر من أهم النقاط التي تضيف قوة و تنافسية للمنظمة من خلال ما يلي؛

1. دور التكوين في تطوير الكفاءات البشرية: يسمح التكوين باكتساب الكفاءات و تطويرها من خلال

تحقيق التنمية الشاملة، حيث لا يقتصر على مستوى إداري معين و ذلك من أجل تطوير آرائهم و أفكارهم و رفع مستواهم و قدراتهم لمواجهة التغيرات المستقبلية بفاعلية و نجاح، و الحقيقة أن معظم المنظمات و المدراء حالياً أكثر واقعية من حيث إعطاء التكوين أهمية بالغة، و خاصة بعد اقتناع الكثير من المدراء و المفكرين بأن ركائز التنمية الإدارية و مفاهيمها الحديثة و أن الكفاءات الفردية و الجماعية تكتسب من خلال أساليب و طرق التكوين المختلفة و ليس بالخبرة وحدها، و قد تظهر آثار التكوين على مستوى تنمية كفاءات الفرد في النواحي التالية²:

¹ إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار، "مرجع سيق ذكره" ص 9-10.

² عباس شافي الأكيلي، "دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية"، مجلة النهضة، جامعة شقراء، المجلد الثالث عشر،

العدد الثاني، أبريل 2012، ص 126؛

- تنمية الكفاءة الفردية الأصلية: يؤثر التكوين على المستوى الذاتي و الشخصي للفرد من حيث زيادة معرفته الضمنية و الصريحة و معلوماته بالتالي زيادة ثقته بالنفس؛
 - ارتفاع الروح المعنوية: يساهم التكوين في زيادة الرضا الوظيفي للأفراد بالتالي زيادة الولاء و الانتماء للمنظمة؛
 - إعطاء المكون فرصة للتقدم و الترقية: نتيجة لإكتسابه الخبرات و المهارات الجديدة، و تحفيزه على التجديد و الابتكار بعد إطلاعه على كل جديد في حقل عمله من أجل مواجهة التغييرات المستقبلية دون أي مقاومة بالتالي زيادة الكفاءات التي تساعده على إنجاز مهامه المهنية و نشاطات يومية أخرى؛
 - اكتساب كفاءات تقنية: يعمل التكوين على زيادة دخل الفرد بشكل عام، و ذلك نتيجة المنح المقدمة له قبل و أثناء و بعد التكوين مما يرفع من مستوى معيشتة و إشباع حاجاته، هذا بدوره يؤدي إلى تركيز الفرد على تعلم التقنيات اللازمة لأداء مهام المنصب الموكل له و التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد؛
 - تنمية الكفاءات الإنسانية: يسمح التكوين بتنمية الوعي الوظيفي عند العاملين، بالتالي زيادة تفهم للإجراءات و السياسات المتبعة في المنظمة بما يسهل من عملية تطبيقها و يسرع في إنجاز العمل، و أيضا يؤدي إلى زيادة القدرة على العمل بفاعلية و تنمية العلاقات مع المسؤولين و أفراد الجماعة بالتالي تحسن الجانب السلوكي للفرد؛
 - تحقيق الأهداف المسطرة: يساهم التكوين بتطوير الكفاءات من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من أهداف بيداغوجية و التي تتمثل في المعارف التي يكتسبها المتكويين و تمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد، و يمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها أو تطوير الوعي و أهداف الكفاءات التي تشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتكويين من المزج و تجديد الموارد و التي اكتسبوها من التكوين، و تصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط، بالإضافة إلى أهداف التأثير التي تتمثل في تأثيرات التكوين على أداء المنظمة، و يمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات مثل مؤشر الفضلات، مؤشر الجودة، آجال الإجابة، و مؤشر نجاح المشروع.
2. تأثير التكوين على الثقافة التنظيمية: يؤدي التكوين دورا هاما في نقل و ممارسة الأفكار و الفرضيات الأساسية الموجودة، فالتكوين و الثقافة مرتبطان بدقة و يعزز كل منهما الآخر، و كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية يعود إلى أحد أشكال ممارسة التكوين، و تنحصر تلك الأنماط فيما يلي¹:

¹ بلعور سليمان، "مرجع سيق نكرة"، ص 12.

- **ثقافة الترقية:** يكون احترام الأنظمة و الإجراءات ضروريا، و توصيف المهام دقيقا، و الحركية بين مراكز العمل محددة بدقة تبعا للنجاح في المسابقات أو للأقدمية، و تقود تلك السمات إلى تنمية التكوينات الخاصة جدا و المستخدمة بشكل مباشر في سياق النشاط المهني للمتكونين، و يكون التكوين مرتبطا بالحركية الداخلية(الترقية،النقل)؛
- **ثقافة العشيرة:** يستند هذا النمط إلى القيم التقليدية، الوحدة و الولاء الناجمة عن ثقافة قوية و مرتبطة بشخص ملهم، و ينظر للتكوين كوسيلة لتعزيز وحدة الجسد الاجتماعي في المؤسسة و تنمية القيم التقليدية، و تتجه المؤسسات البيروقراطية و العشائرية إلى اتباع الأسلوب الداخلي في التكوين، و يكون الهدف من ذلك اكتساب القيم و المعتقدات أكثر من اقتناء الأهليات الفنية و بذلك يصبح التكوين وسيلة لتنمية الولاء التنظيمي؛
- **ثقافة التجديد(التمنية):** يوجه هذا النمط لقيم التجديد، التغيير و التطوير، تكون المشكلة المركزية فيه تكيف الموارد البشرية بشكل دائم مع بيئة المنظمة و أهدافها، الأمر الذي يترجم تكوين موجه للتمنية الفعلية لقدرات العاملين و مساهمتهم في التغيير، حيث يكون البرنامج التكويني مرنا و يتمتع بقليل من القياسية للتطور تبعا لحاجات المنظمة و مواجهة تنامي النشاطات، و يطلب التكوين في الخارج خاصة في الجامعات و مراكز البحث العلمي ليتناسب مع مختلف فعاليات المنظمة، فالتكوين يكون مفتوحا و شموليا؛
- **ثقافة السوق:** يتمثل الهدف الأساسي لهذا النمط من الثقافة في الوصول إلى تحقيق الأهداف و الفاعلية، لذلك يسمح التكوين للأفراد أو يكون للأفراد أن يكون أكثر فعالية و أداء عبر تزويدهم بالمهارات الضرورية لإنجاز أعمالهم، اتجهت المؤسسات ذات ثقافة السوق إلى اعتماد برامج تكوين مخصصة للأفراد لا لتغطية التأهيل الفني فقط، بل التكوين على نمط إدارة الأعمال، حيث يمتلكون قدرات لتنشيط و إدارة الفريق و تنمية الفعالية الكلية للمؤسسة¹؛

الفرع 3: أثر التكوين على التنمية الاقتصادية و الاجتماعية

تهدف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية إلى رفع مستوى المعيشة و زيادة نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي خلال العام. و تتم التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من خلال مجموعات من المشروعات الاستثمارية في القطاعات الاقتصادية المختلفة التي تضم: مصادر الطاقة البترولية و الشمسية و الغاز الطبيعي و الكهرباء و طاقة الرياح و المياه بالإضافة إلى الصناعة و الصناعة الزراعية و الزراعة، هذا بجانب قطاع الخدمات ؛

حيث يعمل التكوين على الإسراع بعجلة التنمية لتحقيق الأهداف، فالعنصر البشري هو الوسيلة و الغاية في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، كما أن التكوين المتوازن الفعال هو صمام الأمان لنجاح

¹ مصطفى محمود أبو بكر، "مرجع سيق نكرة"، ص 237.

برامج التنمية الاقتصادية و الاجتماعية. فالقيادة هي الوسيلة الإستراتيجية بنجاح مشروعات التنمية كما أن المنظمات القوية هي الوسائط التي من خلالها يتم تحويل مدخلات التنمية إلى مخرجات التنمية من سلع و خدمات و معرفة و معلومات، و يظهر ذلك جليا في حالة اعتماد التنمية على تكنولوجيا جديدة تطبق لأول مرة حيث يلعب التكوين الدور الأساسي لنقل الخبرات و تنمية المهارات اللازمة للتطبيقات الجديدة؛ إذن تعتبر الإطارات البشرية و الإدارية المحرك الإستراتيجي لتحقيق أهداف التنمية¹.

¹ فريد النجار، "مرجع سبق ذكره"، ص 189.

خلاصة:

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية ، وقد أصبحت المنظمات اليوم تتنافس على تحسين أدائها بالاعتماد على مواردها البشرية من خلال نشر مؤشرات إيجابية عن التنمية البشرية، محاولة استقطاب الكفاءات البشرية وتتميز بفضلها عن باقي المنظمات المنافسة، كما تحاول أن تنمي مواردها البشرية من خلال تطوير معارفها مستعينة بإدارة إستراتيجية للموارد البشرية تعتمد على التسيير الإستراتيجي للكفاءات؛

يركز المدخل الإستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن المورد البشري هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة و إدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي و هام في التخطيط الإستراتيجي الشامل و أن عملها لم يعد محصورا فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب و توظيف و تكوين و تقييم ...، و إنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة نابعة من رسالة المنظمة و كذلك يجب أن يكون هناك إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى في مجالات إدارة الموارد البشرية و التي تتجسد في مجالات العمل و الممارسات التنفيذية اليومية

فلموارد البشرية دورا إستراتيجيا في مختلف الأنشطة الاقتصادية باعتبارها عاملا لا يمكن الاستغناء عنه من عوامل الإنتاج، وعلى هذا الأساس يمثل تكوين وتطوير الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية لتنمية مهارات و قدرات الأفراد ، وبعث روح المبادرة و الابتكار و كشف المواهب وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية والمهنية في سبيل تلبية أدق احتياجات المنظمة من الموارد البشرية الكفوة التي من شأنها تحقيق أهداف المنظمة ؛

يحتل التكوين مكانة مهمة وكبيرة في وقتنا الحاضر، فهو أحد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية، لأنه يمكن المنظمة من استثمار القوى البشرية، ويزود تكوين الموظفين بالمعارف و المعلومات و يكسبهم المهارات، مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي في سلوكهم و تطوير أدائهم، و تحسين كفاءاتهم وهذا يؤدي بل شك إلى الإسهام في تغيير توجهاتهم نحو المنظمة والمستفيدين من خدماتها؛

فتبرز أهمية التكوين باعتباره أهم السبل للنمو المهني والحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية وكل ما من شأنه رفع مستوى أداء الموارد البشرية في المنظمة ومن ثم المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لكل الأطراف التي علاقة مباشرة بهذه المنظمة ، فيعتبر التكوين أحد الأسلحة الإستراتيجية للحفاظ على ثروات الشعوب أمام تحديات العولمة، فالتكوين يزيد من المعرفة و الدراية عن اتجاهات الاقتصاد العالمي و التكنولوجيا العالمية و التهديدات العالمية، و يوفر التكوين الكفاءات اللازمة للتفاوض و التعاقد مع المنافسين و الموردين والمستثمرين، و سنتطرق لمدى اهتمام المنظمة الجزائرية باستراتيجية التكوين و التحفيز و أثرها على الكفاءات في الفصل الموالي ؛

الفصل الخامس:

دراسة مساهمة تكامل
استراتيجيتي التحفيز و
التكوين في الوصول
للكفاءات في منظمة طبية
فود كمباني

تمهيد:

يحتل قطاع المشروبات في الجزائر مكانة مهمة في القطاع الاستهلاكي حيث يساهم في النمو الاقتصادي و الاجتماعي من خلال دفع عجلة استثمار من جهة و تشغيل الموارد البشرية من جهة أخرى، فبعد أن كان هذا القطاع يعرف احتكارا شبه تام من طرف شركات عمومية تسييرها الدولة، أصبح قطاعا ذا جاذبية للمستثمرين المحليين و الأجانب حيث عرف دخول عدد من المنظمات متعددة الجنسيات، هذا ما أدى إلى وجود منافسة كبيرة أدت بالمنظمات التي تنشط في هذا القطاع إلى البحث عن طرق للتميز من أجل المحافظة على استمراريته و كسب حصة سوقية لتسويق منتجاتها؛

أدت المنافسة الشديدة بالمنظمات الجزائرية الناشطة في قطاع المشروبات أو غيره من القطاعات إلى العمل على الاستغلال الأمثل لجميع مواردها المالية و المادية و البشرية، و بما أن الموارد غير الملموسة أصبحت لها أهمية كبيرة و خاصة الكفاءات البشرية ، تقوم المنظمات بالسعي إلى اكتسابها سواء عن طريق التوظيف أو تطوير الكفاءات الداخلية عن طريق استراتيجيات تسيير الموارد البشرية مثل استراتيجية التحفيز و التكوين التي تم التطرق إليهما في الفصول السابقة؛

منظمة طيبة فود كمباني واحدة من المنظمات الجزائرية الرائدة في صناعة المشروبات غير الكحولية و ذات سمعة جيدة لدى المستهلك الجزائري تسعى لتحقيق التميز من خلال موردها البشري ، فقد تم اختيارها كعينة لإجراء الدراسة الميدانية للبحث بعد أن ضبطنا كل مفاهيم الموضوع و شرحنا كل متغيراته في الفصول السابقة ، فمن خلال سنقوم بتقديم منظمة طيبة فود كمباني ومختلف مواردها التي تساهم في تطورها و ريادتها و استراتيجية التحفيز و التكوين التي تنتهجها للوصول إلى الكفاءات البشرية التي يمكن استعمالها كمصدر للميزة التنافسية بالإضافة إلى أدوات الدراسة المستخدمة ف تبيان مدى مساهمة تكامل استراتيجيتي التكوين و التحفيز في الوصول للكفاءات في طيبة فود كومباني وذلك حسب الخطوات التالية:

- تقديم المنظمة محل البحث(طيبة فود كمباني)؛
- التعريف بالأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية؛
- تحليل بيانات الاستبيان و اختبار فرضيات البحث؛

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طيبة فود كمباني

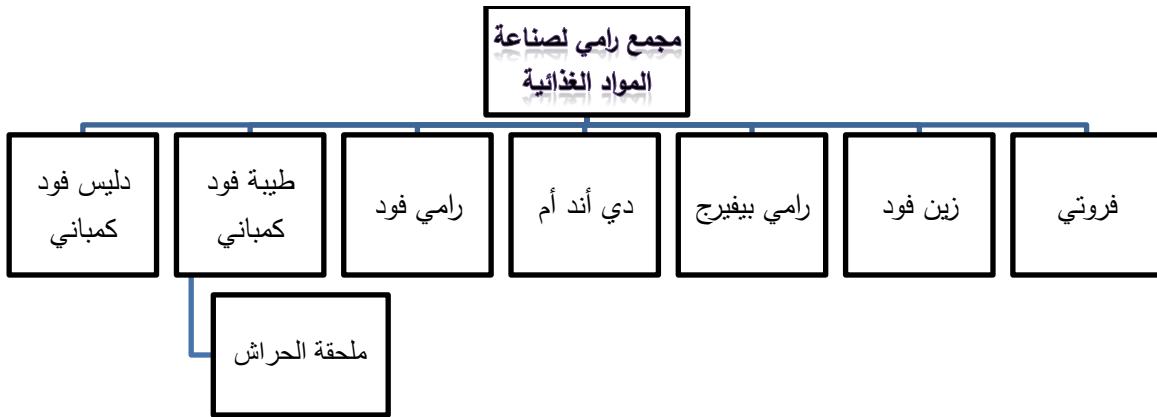
المبحث الأول: تقديم المنظمة محل البحث (طيبة فود كمباني)

سنقوم في هذا المبحث بالتعريف بطيبة فود كمباني و هي المنظمة محل البحث من خلال نبذة عن تأسيسها و هيكلها التنظيمي و أهدافها و مهامها و مختلف الموارد التي تمتلكها المنظمة ثم نعرض نظرتها للكفاءات البشرية يليها التطرق إلى استراتيجية التحفيز و التكوين المنتهجة من طرف منظمة طيبة فود كمباني؛

المطلب الأول: التعريف بمنظمة طيبة فود كمباني

تتنتمي طيبة فود كمباني لمجمع رامي لصناعة المواد الغذائية و المشروبات غير الكحولية و الذي يتكون من مجموعة من المنظمات ذات المسؤولية المحدودة المتخصصة في صناعة المشروبات و التي نلخصها في الشكل الموالي :

الشكل رقم(19): منظمات مجمع رامي لصناعة المواد الغذائية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق خاصة بالمنظمة

و انحصرت الدراسة الميدانية على طيبة فود كمباني التي سنقدمها فيما يأتي ؛

الفرع 1: تقديم منظمة طيبة فود كمباني

تأسست منظمة طيبة فود كمباني في 2005/05/19 في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة برأس مال قدره 101500000.00 دج بالروبية الصناعية قطعة رقم 344 مجموعة 07 المنطقة الصناعية الروبية الجزائر لمالكها السيد "علي جويدر" ، غير أن انطلاقتها الفعلية كانت سنة 2007 حيث في هذه السنة تعرف المستهلك الجزائري على «عصير رامي» ، و في سنة 2009 تم إنشاء وحدة تابعة للمنظمة تقع في المنطقة الصناعية الروبية في المكان المسمى القديحة تلبية للطلب المتزايد على منتجاتها و في

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في

منظمة طيبة فود كمباني

سنة 2012 تم مرة أخرى إنشاء ملحق آخر لهذه المنظمة بالمنطقة الصناعية للحراش بالجزائر العاصمة ، و بدأت المنظمة بتوزيع المنتج على نطاق واسع حيث أنه من أهم أهداف المنظمة تلبية حاجات السوق بعصير رامي بكل أحجامه و عبواته و أذواقه و بجودة و نوعية عالية، إذ أن الريادة تعتبر الهدف الرئيسي و الأسمى للمنظمة¹؛

الفرع 2: أهداف منظمة طيبة فود كمباني

تسعى منظمة طيبة فود كمباني و كل الطاقم العامل بها من إطارات و أعوان تحكم و أعوان إنتاج (تنفيذ) إلى تطبيق الاستراتيجية العامة للمنظمة و الوصول إلى الأهداف التالية²:

- المحافظة على السمعة الجيدة في السوق ؛
- ارضاء المستهلكين بالدرجة الاولى و ذلك من خلال الحرص على جودة المنتجات المقدمة ؛
- تحقيق اكتفاء على الطلب المتزايد على المنتجات من خلال عصنة الآلات لزيادة الانتاجية؛
- النهضة بالسوق الجزائري و تطوره و المساهمة في نمو الاقتصاد الوطني؛
- الرفع من الأرباح الممكن تحقيقها لزيادة التمويل الذاتي، كذا التخفيض في التكاليف بمختلف أنواعها لضمان هامش الربح؛
- تطوير الطاقة الإنتاجية و الرفع من كفاءة استخدام الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية لما لها من أهمية و للتقليل من نسبة البطالة في الوطن؛
- المحافظة على استقرار بيئة العمل داخل المنظمة و تحسين ظروف العمل نظرا لتأثيره على مردودية العمال؛
- كسب حصة سوقية أكبر في السوق الجزائرية؛
- السعي إلى تصدير المنتج إلى الدول الأجنبية خاصة الدول المجاورة من خلال الترويج لمنتجاتها في الخارج؛

الفرع 3: الهيكل التنظيمي لمنظمة طيبة فود كمباني

لضمان السير الحسن لجميع مهام المنظمة و السير نحو تحقيق الأهداف السابقة الذكر، فإن منظمة طيبة فود كمباني تتبع هيكلتها حسب النمط الوظيفي ،بحيث تعتبر الإدارة العامة الركيزة الأساسية للمنظمة، فتعتبر الشكل التنظيمي الأول و المعتمد من أغلبية المنظمات ،وهي المحرك الرئيسي بالنسبة لها بحيث تكمن مهامها في السهر على تنظيم المنظمة لان طبيعة عملها تنظيمي بالدرجة الأولى كما

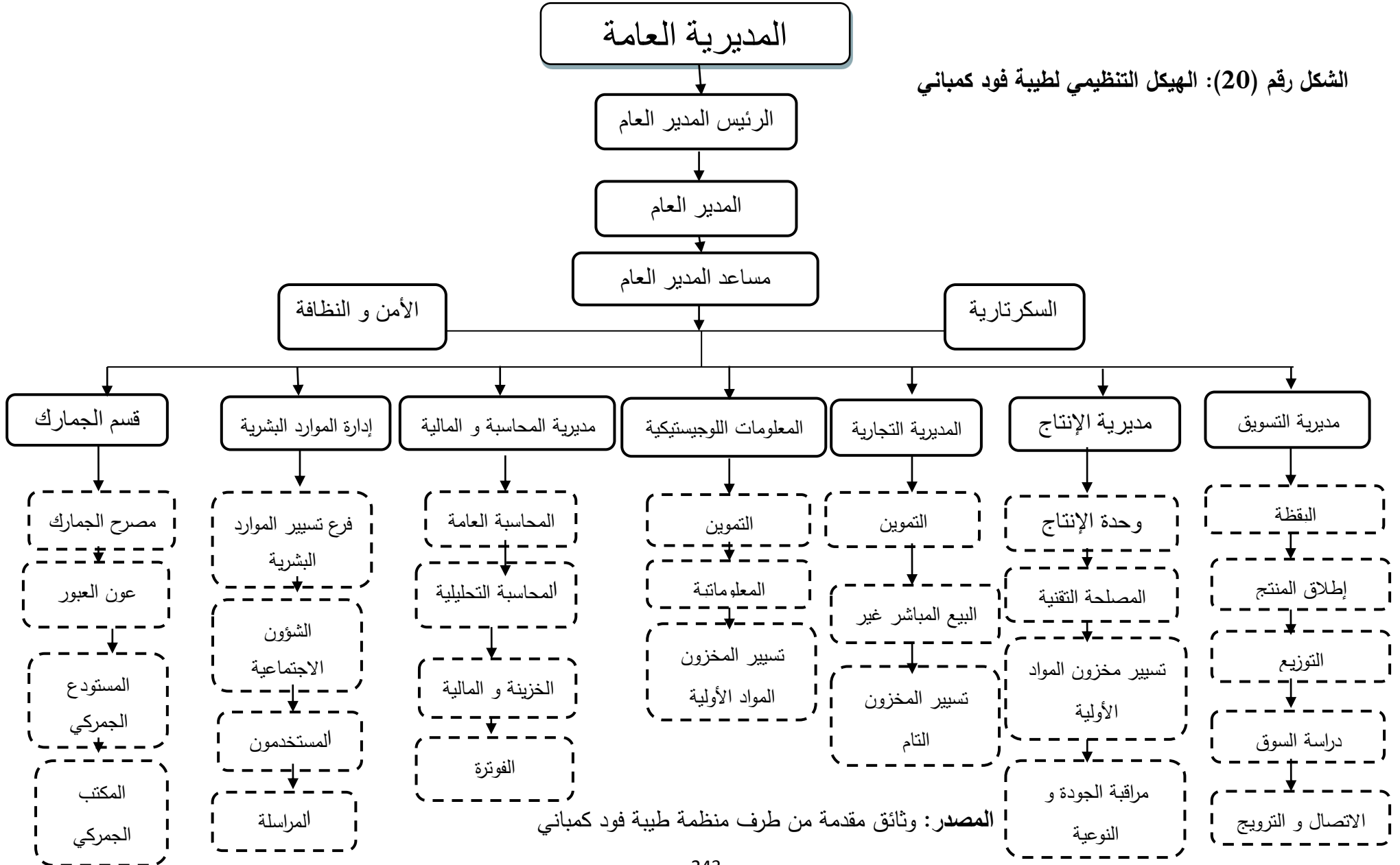
¹ معلومات مقدمة من طرف المديرية العامة
² وثائق داخلية للمنظمة

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في
منظمة طبية فود كمباني

تقوم بمراقبة النشاطات و السهر على ضمان سيرها؛ وتقوم أيضا بالاجتماعات التنسيقية و التطويرية للمنظمة؛ الشكل رقم (20) يوضح الهيكل التنظيمي لطبية فود كمباني:

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في طيبة فود كمباني

الشكل رقم (20): الهيكل التنظيمي لطيبة فود كمباني



المطلب الثاني: أهم موارد طيبة فود كمباني و موقعها التنافسي

تمتلك طيبة فود كمباني مجموعة من الموارد التي تتكامل فيما بينها لتحقيق أهدافها منها موارد مادية و مالية و بشرية، فإدارة المنظمة تسعى لتوفير هذه الموارد و استغلالها بطريقة مثلى لتحقيق منج ذو جودة عالية ، تمتلك من خلاله موقع تنافسي هام؛

الفرع 1: موارد منظمة طيبة فود كمباني

تسعى طيبة فود طيبة إلى تحقيق أهدافها من خلال توفير مجموعة من الموارد المادية و البشرية و المالية و التي تتمثل في¹:

1. **الموارد المادية:** تتمثل الموارد المادية الموفرة في منظمة طيبة فود كمباني فيما يلي:

- **موقع إنتاج استراتيجي:** إذا أن المصنع يقع في المنطقة الصناعية للروبية ، فهذا الموقع يمكنها من التموين بالمواد الأولية من ميناء الجزائر الذي لا يزيد بعده عن 25 كيلومتر، بالإضافة إلى قربها من مختلف ولايات الوسط الجزائري الذي يساعد على توزيع المنتج بسهولة؛
 - **بنية تحتية ذات مواصفات عالمية:** يتكون المصنع من بناية ذات ثلاث طوابق مزودة بأحدث تقنيات الإنتاج و كل ما يتعلق بالوقاية و الأمن إلا أن الطلب المتزايد على منتجات رامي أدى بالقائمين على المنظمة إلى تطوير البنية التحتية لها من خلال تسخير أكثر من موقع للإنتاج حيث تقوم باستغلال مجموعة من المواقع كل موقع يتم فيه إنتاج نوع من أنواع عصير الرامي؛
 - **آلات حديثة ذات قدرة إنتاج ضخمة:** بدأت المنظمة الإنتاج في السنوات الأولى بآلات ذات قدرة إنتاجية متواضعة إلا أن الطلب المتزايد على المنتج و عدم قدرة المنظمة على مواجهته أدى بالمنظمة إلى تغيير الآلات بأخرى ذات تكنولوجيا عالية و قدرة إنتاجية كبيرة و دقة متناهية؛
 - **مواد أولية ذات جودة :** تستورد المنظمة المواد الأولية من إسبانيا، حيث تحرص في ذلك على الجودة و النوعية فهي تقوم بإجراء تحاليل خاصة على العينات قبل قبول استعمالها في الإنتاج، لتوفر منتج نهائي ذو جودة تليق بالثقة التي يضعها المستهلك الجزائري في منتجات رامي؛
2. **الموارد المالية:** بالإضافة إلى رأس المال المستخدم في إنشاء المنظمة و المقدر ب101500000.00 دينار جزائري ، تمول المنظمة مختلف تعاملاتها التجارية بمساعدة بنوك جزائرية مختلفة، بالإضافة للتمويل الخاص من طرف مالك المنظمة؛

¹ معلومات مقدمة من طرف قسم المحاسبة و المالية

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طيبة فود كمباني

3. الموارد البشرية: تتكون المنظمة على موارد بشرية يتم استقطابها من سوق العمل بعد عملية اختيار تلك الموارد التي تمتلك كفاءات تتماشى و متطلبات المنصب المراد شغله، عن طريق دراسة ملف المترشح و إجراء مقابلة مع المعني بالأمر يتم قبوله أو رفضه؛

الفرع 2: الموارد البشرية في طيبة فود كمباني

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر من أهم موارد المنظمة الإدارة و الذي يؤثر على الإنتاجية و على جودة المنتج . إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف المنظمة و الزيادة في أرباحها، إن إدارة الموارد البشرية في طيبة فود كمباني تُعنى بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقع و على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها؛ تتوفر طيبة فود كمباني على موارد بشرية كفوة تعتمد عليها في تحقيق أهدافها و تعمل على تطويرها و تميمتها الجدول الموالي يمثل تعداد الموارد البشري في منظمة من سنة 2010 إلى سنة 2015¹؛

الجدول رقم(13): تعداد الموارد البشرية في طيبة فود كمباني (2010-2015)

| السنة | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------|------|------|------|------|------|------|
| عدد العمال | 930 | 921 | 958 | 945 | 881 | 766 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق خاصة بالمنظمة مقدمة من إدارة الموارد البشرية

تحليل الجدول رقم(13): من خلال الجدول يمكننا ملاحظة تذبذب في عدد الموارد البشرية في المنظمة، و هذا راجع لعدة أسباب:

- حرص المنظمة على اتباع أحدث تكنولوجيات الانتاج مما أدى بها إلى انقاص عدد أعوان الانتاج إذ أن خط الانتاج الذي كان تسييره يتطلب 20 عاملاً أصبح الآن يتطلب 6 عمال على الأكثر؛
- اعتماد المنظمة على عملية التوظيف المؤقت إذ أنها تقوم بتوظيف عمال موسمييين في أوقات الذروة خاصة في الصيف حين يزداد الطلب على المنتج بسبب درجات الحرارة المرتفعة؛

¹ معلومات و وثائق مقدمة من طرف مدير إدارة الموارد البشرية

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طيبة فود كمباني

تتقسم الموارد البشرية في طيبة فود كمباني إلى ثلاث فئات وهي : الإطارات ، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ، يبين الجدول الموالي تعداد الموارد البشرية حسب الفئات الثلاث:

الجدول رقم(14): تعداد الموارد البشرية لسنة 2015 حسب الفئة

| الفئة | إطار | عون تحكم | عون تنفيذ | المجموع |
|----------------|-------|----------|-----------|---------|
| عدد العمال | 29 | 233 | 504 | 766 |
| النسبة المئوية | %3.78 | %30.42 | %65.80 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من إدارة الموارد البشرية

تحليل الجدول رقم(14): من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة المئوية لأعوان التنفيذ أي أعوان الانتاج كبيرة بالمقارنة مع نسبة أعوان التحكم(30.42%) و الإطارات(3.78%) و هذا راجع لطبيعة عمل المنظمة و هو طابع صناعي تجاري، حيث تعتمد المنظمة بالدرجة الأولى على وظيفة الانتاج ، الذي يكون على شكل خطوط انتاج كل خط لديه عدد من العمال الذين يقومون بتسيير خط الانتاج المكون من مجموعة آلات تقوم بإنتاج العصير و تعليبه وفق مراحل محددة و هذا بنظام عمل 8×3 أي ثلاث فرق عمل تتناوب على مدار 24 ساعة في كل خط انتاج طوال أيام الأسبوع؛

الفرع 3: الموقع التنافسي لمنظمة طيبة فود كمباني

تعرف سوق المشروبات في الجزائر تنافسية شديدة سواء الشركات المحلية أو متعددة الجنسيات وكذلك بعض العلامات المستوردة، لذلك تقوم مديرية التسويق في منظمة طيبة فود كمباني بدراسات للسوق من حيث متطلبات السوق و دراسة البيئة التسويقية و دراسة سلوكيات المنافسين و الاستعداد لكل يحيط بمنتجاتها ، تواجه علامة عصير رامي العديد من المنافسين من بينهم: مؤسسة فرويتال Fruital، مؤسسة حمود بوعلام ، مجمع سفيتال ، مجمع رويبة NCA Rouiba ، مجمع نقاوس، مؤسسة GBA، مؤسسة Vitajus، مؤسسة Justop، مؤسسة سيدي الكبير ، إفري ، دانون ، صومام ...إلخ.

تمثل الحصة السوقية لعلامة العصير رامي ب 10%¹ من سوق المشروبات في الجزائر و بذلك فهي تحتل الصدارة حاليا ، و تلقى منتجاتها المختلفة قبولا من طرف المستهلك الجزائري و سمعة جيدة لدى هذا الأخير مما أدى إلى تزايد الطلب عليها؛ فنظرا لجودة المنتجات المقدمة من طرف المنظمة فإن الطلب على منتجاتها يتزايد و هذا ما يترجمه رقم أعمال المنظمة الموضح في الجدول الموالي:

¹ وثائق مقدمة من طرف مديرية التسويق

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في
منظمة طيبة فود كمباني

الجدول رقم(15): تطور رقم أعمال طيبة فود كمباني (2010-2015)

| السنة | رقم الأعمال |
|-------|-------------|
| 2010 | 1884095945 |
| 2011 | 2816205279 |
| 2012 | 4880856998 |
| 2013 | 4810494639 |
| 2014 | 5425361973 |
| 2015 | 4657510591 |

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المنظمة

من خلال الجدول نلاحظ أن رقم أعمال طيبة فود كمباني عرف تزايدا كبيرا من سنة 2010 إلى سنة 2012 و هذا عندما بدأ المستهلك الجزائري يتعرف على منتجات عصير رامي و الذي لاقى استحسانا و قبولا لدى المستهلك، و عرف أكبر رقم أعمال سنة 2014 إلا أنه عرف انخفاضا في سنة 2015 نظرا لشدة المنافسة و دخول عدة منتجات محلية و أجنبية لسوق المشروبات الجزائرية؛

المطلب الثالث: نظرة طيبة فود كمباني للكفاءات و تطويرها

تقوم طيبة فود كمباني وعلى غرار باقي المنظمات الجزائرية بتحضير نفسها لمواجهة تأثيرات التحولات الراهنة، باتخاذ مجموعة من الإجراءات الضرورية لبقائها، نموها، وكذا استمرارها من خلال خلق ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنظمات المنافسة، خاصة في ظل اشتداد المنافسة التي زادت حدتها بدخول المنظمات الأجنبية إلى السوق الجزائرية و ذلك عن طريق استعمال الأمثل لجميع مواردنا من أجل تحقيق ميزة تنافسية خاصة المورد البشري الذي يمثل موردا مهما يكمل باقي الموارد الأخرى ، فتسعى إلى تطويره و تنميته من خلال استراتيجيات تنمية الموارد البشرية؛

الفرع 1: نظرة طيبة فود كمباني للكفاءات البشرية

تسعى طيبة فود كمباني إلى إرضاء وتلبية احتياجات ورغبات زبائننا الصريحة منها والضمنية، بالاعتماد على العديد من المصادر وهذا لضمان ميزة تنافسية قوية، ومن أبرز هذه المصادر الكفاءات التي تُعد مصدرا داخليا يضمن الاستمرارية والنمو للمنظمة، ويضمن لها الاستخدام الاقتصادي السليم لمواردها وتحقيق أهدافها، حيث تلعب الكفاءات دورا مهما في خلق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال خلق قيمة مضافة للزبون عن طريق تطابق المنتجات المقدمة مع ذوق المستهلك، فتسمح كفاءات طيبة

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طيبة فود كمباني

فود كمباني بخلق قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساهمتها في تقديم منتجات ذات جودة عالية، حيث تتأثر مطابقة المنتجات المقدمة مع ذوق المستهلك بشكل مباشر أو غير مباشر بكفاءات الأفراد القائمين بالمهام ضمن إطار نظام إدارة الجودة من خلال قدرة تحكمها في المعدات والآلات وكذا إتقانها للأعمال الموكلة لها، ولهذا تقوم طيبة فود كمباني بما يلي¹:

- تحديد الكفاءة الضرورية للأفراد القائمين بأعمال تؤثر على تطابق المنتج مع توقعات العميل؛
- توفير التكوين الضروري لتحقيق الكفاءة اللازمة؛
- تقييم فاعلية ما اتخذ من أفعال؛
- التأكد من أن الأفراد على وعي بعلاقة وأهمية أنشطتهم وكيفية مساهمتهم في تحقيق أهداف الجودة.

حيث تسعى طيبة فود كمباني إلى استغلال كل الكفاءات المتوفرة لديها لتحسين القيمة التي يدركها المستهلك للمنتجات التي تقدمها، و لهذا فإن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى توفير ظروف عمل ملائمة و تأمين العامل في مكان عمله من خلال تطبيق نظم النظافة و الأمن في كل مناصب العمل داخل المنظمة و خلق جو عمل عائلي تسوده علاقات الانسانية ، فيعترف مسيرو طيبة فود كمباني بالدو الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق القيمة و الدفع بالمنظمة إلى الريادة و لذلك فهي تحرص على:

- استقطاب و اختيار و تعيين موارد بشرية ذات كفاءات عالية ؛
- تطوير الكفاءات الحالية عن طريق التحفيز و التكوين للوصول إلى كفاءات مميزة؛
- المحافظة على الكفاءات الحالية من التسرب إلى خارج المنظمة(المنافسين)؛
- الاعتراف بدور الكفاءات للرفع من جودة المنتج ، و إرضاء المستهلك؛

الفرع 2:استراتيجية التحفيز في طيبة فود كمباني

تقدم طيبة فود كمباني مجموعة من الحوافر المادية و المعنوية الايجابية منها و السلبية و ذلك لتطوير الرغبة لدى الأفراد العاملين للعمل الأكثر و بذل مجهود أكبر، حيث تستمد هذه الاستراتيجية من دراسة حاجات و متطلبات الأفراد في المنظمة ، تأتي بعدها دراسة ميزانية التحفيز و بعدها يتم تطبيق الاستراتيجية في شكل مجموعة من الحوافر التي تتمثل فيما يلي²:

1. الحوافر المادية المقدمة في طيبة فود كمباني: تقدم منظمة طيبة فود كمباني حوافر مادية مغرية لعمالها و تتمثل في :

¹ معلومات مقدمة من طرف مدير الموارد البشرية
² وثائق مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية و مصلحة الأجور و الحوافر

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طبية فود كمباني

- الأجر: تتبع المنظمة شبكة أجور تتوافق مع قانون العمل إذ لا تتدنى عن الاجر الوطني الأدنى المضمون و المتمثل في 18.000 دج ، بينما تزيد أجور أعوان التحكم عن 30.000 دج و تبدأ أجور الإطارات من 50.000 دج و ما فوق، كذلك كل ما يتبع ذلك من توفير التأمين الصحي ، و التأمين على التقاعد...
- **منحة المردودية:** تتراوح منحة المردودية من 3.000 دج إلى 5.000 دج شهريا حسب المردودية المقدمة من طرف العامل، و تقاس عن طريق نسبة تحقيق المهام المكلف بها؛
- **منحة الانتاجية:** تمنح لأعوان الانتاج و تتراوح بين 20 و 25% من الأجر عندما تصل إلى 65% من الطاقة الانتاجية لخط الانتاج؛
- **منحة المسؤولية:** تمنح للعمال ذوي المسؤوليات (إطارات و أعوان تحكم) و تتراوح بين 5.000 دج و 35.000 دج شهريا؛
- **منحة النقل:** تمنح إعانة النقل للعمال الذين لا يستفيدون من النقل الخاص بالعاملين و تقدر قيمتها حسب بعد المسافة بين إقامة العامل عن مقر العمل؛
- **توفير سيارات خاصة:** توفر للإطارات سيارات خاصة تحت تصرفهم مع أو بدون سائق لتسهيل تنقلهم من أجل إنجاز المهام الموكلة لهم؛
- **منحة التشجيع:** يمنح مبلغ مالي للأفراد الذين يقدمون مجهودا إضافيا في أوقات الذروة أو يقومون باقتراحات مفيدة للمنظمة أو تعطي حولا لمشاكلها، و تختلف قيمة المنحة حسب الجهد المبذول؛
- **إعانة شهر رمضان الفضيل:** تمنح المنظمة إعانة لجميع العمال في شهر رمضان الكريم و تتراوح بين 7.000 دج و 15.000 دج؛
- **إعانة عيد الأضحى:** تمنح إعانة لجميع العمال في عيد الأضحى بغية إدخال البهجة و السرور على عائلات العمال و تقدر قيمتها ب 15.000 دج؛
- **إعانة الدخول المدرسي:** يستفيد كل عامل في المنظمة من إعانة تقدر ب 2.000 دج عن كل طفل ممتدرس؛
- **منحة شهادة البكالوريا:** يمنح لكل عامل نجح ابنه أو ابنته في شهادة البكالوريا مبلغ يقدر ب 10.000 دج مشاركة له في فرحته و تشجيعا لابنه؛
- **منحة شهادة التعليم المتوسط:** يمنح لكل عامل نجح ابنه أو ابنته في شهادة التعليم المتوسط مبلغ يقدر ب 5.000 دج مشاركة له في فرحته و تشجيعا لابنه؛
- **مساعدة الزواج:** تساعد المنظمة عمالها المقبلين على الزواج لأول مرة بمبلغ ما بين 50.000 دج و 100.000 دج كهدية زواج؛

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طيبة فود كمباني

- نفقة الجنازة: يقدم لكل عامل أملت به فاجعة وفاة زوجته أو أحد أبنائه أو وفاة العامل نفسه منحة تقدر ب30.000دج مساعدة له في منحته ؛
 - نفقة الختان: يقدم لكل عامل لديه طفل مقبل على الختان نفقة تقدر ب4000دج نقداً أو على شكل وصل لشراء الملابس من أحد المتاجر المتعاقدة مع المنظمة ؛
 - الظروف المادية للعمل: تقوم طيبة فود كمباني بتوفير كل الوسائل المادية و التجهيزات الخاصة بالعمل و ذلك باستعمال أحدث الآلات و التجهيزات و توفير كل لوازم الوقاية و الأمن في مراكز الانتاج بالإضافة إلى توفير كل التجهيزات الإدارية من حواسيب ، شبكة أنترنت، طابعات، فاكس، تجهيزات مكتب، إضاءة...
 - الترقية: تعتمد منظمة طيبة فود كمباني على الكفاءة ك معيار لترقية الأفراد و هذا حسب الأداء المقدم و قد تكون الترقية في المنصب إذا ما شغل منصب أعلى أو تكون ترقية في الأجر فقط؛
2. الحوافز المعنوية في طيبة فود كمباني: تقدم منظمة طيبة فود كمباني حوافز معنوية هامة لعمالها و تتمثل في:

- الاتصال داخل طيبة فود كمباني: إن نجاح أي منظمة مرهون بمدى نجاح الاتصالات التي تقوم بها سواء الاتصال الداخلي و لذلك تعتمد المنظمة على مجموعة من وسائل الاتصال لكي تضمن الوصول إلى تحقيق أهدافها ، و تهدف من خلال الاتصال إلى ما يلي:
 - تبادل كل المعلومات المتعلقة بالمنظمة مع كامل الأفراد للوصول إل الأداء الناجع(اتصالات عمودية و اتصالات أفقية) ؛
 - الاهتمام بالاتصال الخارجي ، من خلال المشاركة في المعرض الدولية و الوطنية ؛
 - تقوم المنظمة بعقد اجتماعات دورية للتعريف بأهدافها و إرساء رسالتها و خططها المستقبلية؛
 - للمنظمة موقع على شبكة الانترنت للتعرف بها و الذي يساعد الزبائن على التعرف عليها و التقرب منها لشراء منتجاتها؛
 - توفر المنظمة كل الوسائل اللازمة للاتصال من أجهزة هاتف و فاكس و انترنت و كذلك مختلف اللوحات و الملصقات بالإضافة إلى الوسائل السمعية كالصفارات الإنذار و غيرها لكي تضمن توزيع المعلومة في الوقت المناسب لضمان السير الحسن لعملية الإنتاج؛
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات: يحرص الرئيس المدير العام على ضرورة اشتراك العاملين في وضع الاستراتيجيات الفرعية و العامة للمنظمة ، و زاد اهتمامها بذلك خضوعها لمقاييس الجودة الشاملة التي تنادي بضرورة اشتراك العاملين في خطط و استراتيجيات المنظمة ؛

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طبية فود كمباني

- **الأمن و الصحة:** تعمل المنظمة على توفير الأمن و الصحة للعاملين، إذ تضع في متناولهم كل الوسائل التي تقيهم من مخاطر الحوادث المختلفة ،و لهذا يفرض على كل عامل ارتداء الملابس الخاصة للحماية ،بالإضافة إلى توفير طبيب في مكان العمل ،كما نعمل على توعية العاملين للمساهمة بأنفسهم على حماية أماكن العمل و محيط المؤسسة بصفة عامة ،حيث تحسبهم بأهمية اهتمامهم بنظافة و صحة مكان العمل ،كما تظهر المجهودات من خلال القسم المكلف بالأمن و الصحة بالتحقق و المحافظة على أمن و سلامة العاملين ؛
- **المصلى :** توفر المنظمة مكانا للعبادة حيث تتوفر على مصلى حرصا منها على أداء الصلاة في وقتها ما يقوى إيمان العمال و يشعروهم بالراحة النفسية ؛
- 3. الحوافز السلبية في طبية فود كمباني:** تنص المادة 136 من القانون الداخلي لمنظمة طبية فود كمباني على أن العقوبة هي تدبير تأديبي يتخذ ضد العامل مرتكب الخطأ و تأمين النظام و الانضباط في أماكن العمل و حسن سيره. تأتي بعدها المادة 137، 138، 139 لتتنص على العقوبات التي تطبق على مختلف حالات الأخطاء كما يلي¹ :
- **المادة 137:** تطبق على مختلف حالات الأخطاء التأديبية من الدرجة الأولى إحدى العقوبات التأديبية الآتية:
- إنذار كتابي لا يسجل في ملف المعني و لا يتابع على أساسه في حالة العود في الآجال المنصوص عليها في النظام الداخلي؛
 - إنذار كتابي يسجل في ملف المعني و يتابع على أساسه في حالة العود في الآجال المنصوص عليها في النظام الداخلي ؛
 - التوقيف من يوم (01) إلى ثلاثة (03) أيام؛
- **المادة 138:** يطبق على مختلف الأخطاء التأديبية من الدرجة الثانية إحدى العقوبات التأديبية الآتية:
- التوقيف عن العمل لمدة تتراوح من أربعة (04) إلى ثمانية (08) أيام عمل؛
 - التخفيض في الرتبة؛
 - التسريح بدون تعويض و بمهلة العطلة(في حالة تكرار خطأ من الدرجة الثانية خلال السنة) في هذه الحالة يحق له من خلال مهلة العطلة الاستفادة من ساعتين مدفوعة الأجر في اليوم تمكنه في البحث عن عمل، و يمكن للشركة أن تقي بهذا الالتزام تجاه العامل المفصول بدفع مبلغ مساوي للأجر الإجمالي الذي كان ممكن أن يتقاضاه العامل في خلال الفترة؛

¹ القانون الداخلي لمنظمة طبية فود كمباني

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طيبة فود كمباني

– المادة 139: تؤدي الأخطاء المهنية الجسيمة إلى الفصل دون إشعار مسبق، مع احتفاظ الشركة بحق المتابعة القضائية؛

مع ذلك يمكن للمنظمة مسح آثار الخطأ إذا ما تبين تحسن في سيرة العامل و ذلك مبين من خلال المادة 150 التي تنص على أنه إذا تحسنت سيرة ومردودية العامل خلال السنة الجارية للعقوبة من الدرجة الأولى يمكن أن يصدر عفو بإلغاء العقوبة من طرف المستخدم بعد أخذ رأي المسؤول المباشر للعامل؛

أما بالنسبة للعقوبات من الدرجة الثانية الخاصة بالتنزيل و تغيير المنصب يمكن أن يكون العفو بعد ثلاث سنوات من ارتكاب الخطأ بعد تقديم طلب من المعني إلى الإدارة؛

الفرع 3: استراتيجية التكوين المتبعة في طيبة فود كمباني

تسعى منظمة طيبة فود كمباني إلى تطوير مهارات و معارف مواردها البشرية من خلال وضع استراتيجية تكوين فعالة، تبدأ بتحديد الاحتياجات التكوينية على مختلف مستويات المنظمة عن طريق تحليل المناصب و تقييمها و بتسجيل الملاحظات من قبل الرؤساء عن أداء مرؤوسيهم ، بعد ذلك يتم اختيار الأفراد الذين سيستفيدون من تكوين ، و محتوى التكوين و نوعه؛

1. أنواع التكوين المقدمة من طرف المنظمة حسب المرحلة الوظيفية: تقدم المنظمة مجموعة من التكوينات تخص كل من¹:

– **توجيه الموظف الجديد:** عادة ما تكون فترة تجربة للموارد حديثة التوظيف، و هي فترة التريص يقوم من خلالها الفرد بتعلم المعارف و المهارات الأساسية لأداء عمله، و يتعرف على أهداف المنظمة و نظامها الداخلي و كذلك ثقافتها التنظيمية، منتجاتها ساعات العمل...

– **التكوين بغرض تجديد المعارف و المهارات:** تقوم المنظمة بتجديد معارف و مهارات العاملين من خلال مشاركتهم في دورات تكوينية تساعدهم على مواكبة التغيرات التكنولوجية بما يناسب متطلبات العمل الجديدة؛

– **التكوين بغرض الترقية و النقل:** يستفيد العامل الذي سيغير منصب عمله او سيرقى لمنصب أعلى من تكوين يمكنه من جمع معارف و مهارات تتوافق و متطلبات المنصب الجديد حتى يتمكن من أداء مهامه الجديدة بكفاءة؛

2. أنواع التكوين المقدمة من طرف المنظمة حسب المكان: تقوم طيبة فود كمباني بمجموعة من الدورات التكوينية الداخلية و أخرى خارجية حسب الاحتياجات كما يلي :

¹ معلومات و وثائق مقدمة من مصلحة التكوين

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طيبة فود كمباني

- التكوين داخل المنظمة: تتوفر المنظمة على قاعات للتكوين مجهزة بأحدث الوسائل التي تساعد على وصول المعلومات للمتكونين تقدم فيها دورات تكوينية داخلية منها: الندوات و المحاضرات و الايام التحسيسية و كذلك دورات تكوين تخصصية يقدمها خبراء من داخل و خارج الوطن حسب طبيعة موضوع التكوين؛
 - التكوين خارج المنظمة: تقوم طيبة فود كمباني بتكوين مواردها البشرية خارج المنظمة و ذلك إما داخل الوطن أو خارجه في معاهد خاصة بالتكوين أو لدى خبراء و استشاريين في ميدان عمل المنظمة؛
 - 3. مصادر احتياجات التكوين في طيبة فود كمباني: يتم اختيار نوع وطبيعة التكوين حسب احتياجات التكوين لدى الأفراد، ويمكن القول أن هذه الاحتياجات تتبع من أربع مصادر رئيسية:
 - احتياجات ناتجة عن تقييم الكفاءات: حيث يتم تحليل بطاقات التقييم من طرف إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع المديرية المعنية ويتم استخراج الفروقات، وبالتالي طبيعة التكوين المطلوب؛
 - احتياجات نابعة من الأهداف التي ترسمها وتحددها الإدارة العامة: يتطلب تحقيق الأهداف التي تحددها الإدارة توفر مجموعة من الكفاءات، مما يؤدي إلى ظهور حاجة لوضع برامج للتكوين تساعد على توفير تلك الكفاءات قصد تحقيق الهدف العام؛
 - احتياجات تطالب بها الهياكل: بلوغ الأهداف الفرعية لكل هيكل يتطلب توفر الكفاءات المطلوبة والمناسبة لتحقيقها بكفاءة؛
 - احتياجات مرتبطة بتهديدات داخلية أو خارجية: حيث أن المنظمة تعيش وسط محيط يفرض عليها مجموعة من التهديدات والتي تؤدي إلى ظهور احتياجات لتكوين الموظفين والرفع من كفاءاتهم على مواجهة مخنف التغيرات والتطورات التي يفرضها المحيط؛
 - احتياجات فردية مرتبطة بالمنصب المقلد: قد تكون حاجة التكوين صادرة من العامل نفسه بهدف رفع كفاءاته لأداء وظيفته على أكمل وجه، بشرط أن تكون هذه الحاجة مرتبطة مباشرة بمنصب الشغل الذي يتقلده؛
- وبعد أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من التكوين تتطلق في إعداد مخطط للتكوين (Un plan de formation) الذي يتم وضعه كل سنة، والذي يضم قائمة الأشخاص المعنيين بالتكوين، والهيئات المسؤولة عن ذلك، وهذا بهدف تحسين كفاءات الأفراد وجعلها تتماشى والأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طيبة فود كمباني

4. ميزانية التكوين في طيبة فود كمباني: من أجل تطبيق استراتيجية التكوين بكفاءة فإن المنظمة تخصص سنويا ميزانية تكوين تختلف حسب الاحتياجات التكوينية و متطلبات العمل ، فيما يلي جدول يبين الميزانية المخصصة للتكوين في طيبة فود كمباني من سنة 2010 إلى 2015:

الجدول رقم(16): ميزانية التكوين في منظمة طيبة فود كمباني في الفترة(2010-2015) بالدينار الجزائري

| السنة | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------|------|---------|-----------|------|---------|-----------|
| ميزانية التكوين | / | 486.000 | 1.100.000 | / | 400.000 | 2.946.280 |

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة التكوين

من خلال الجدول نلاحظ أن المنظمة تخصص ميزانية هامة لتكوين مواردها البشرية وذلك حسب احتياجاتها السنوية ، فنلاحظ أن ميزانية التكوين لسنة 2010 و 2013 معدومة و هذا راجع لعدم تسجيل المنظمة لاحتياجات تكوينية و بالعكس فإن الميزانية لسنة 2012 و 2015 كانت مرتفعة و هذا لوجود احتياجات تكوينية معتبرة كان لا بد للمنظمة أن تقوم بتكوين عمالها و تخصيص مبلغ مهم لذلك؛

المبحث الثاني: التعريف بأدوات الدراسة الميدانية المستخدمة

قبل البدء في تحليل المعلومات المتحصل عليها فيما يخص طيبة فود كمباني، لا بد نت التعريف بأدوات الدراسة الميدانية المستخدمة ، بالإضافة إلى تقديم الأدوات الاحصائية المستعملة في التحليل بعد تقديم مجتمع و عينة الدراسة ، يليه إثبات صدق و ثبات أدوات الدراسة و ذلك للمساعدة في عرض و تحليل البيانات الشخصية و المهنية لأفراد العينة؛

المطلب الأول: أدوات الدراسة الميدانية

لقد استخدمت الباحثة أكثر من أداة واحدة لجمع البيانات الخاصة بموضوع البحث كما هو مبين أدناه ويرجع ذلك لطبيعة البحث من حيث موضوعه و مشكلته وأهدافه. و تعتبر طرق جمع البيانات بالنسبة للباحث بمثابة وسائل انتاجية يعمل بواسطتها على دراسة الواقع و فهمه علميا وعمليا و ليس حدسيا وتخمينا و منه تحتل هذه الأدوات أهمية خاصة و أساسية في عملية البحث العلمي و من هذا المنطق اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مجموعة من الأدوات سنبينها فيما يلي:

الفرع 1: الملاحظة و المقابلات الشخصية

1. **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل المستخدمة منذ القدم لجمع البيانات و المعلومات حول مختلف الظواهر وعندما تطورت طرق البحث العلمي في مجال العلوم الاجتماعية، كانت الملاحظة من بين الوسائل التي تم تطويرها وتوظيفها كونها صالحة للكثير من الدراسات. ولكنها ليست صالحة للدراسات التاريخية المتعلقة بالماضي، واستعملت الباحثة الملاحظة في البحث لمشاهدة الظواهر و السلوكات وتسجيل بعض الوقائع و التصرفات المعنية بالظاهرة المدروسة، وقد تمكنا من خلال الزيارات المتكررة للمنظمة محل البحث خاصة أثناء مقابلة مختلف المكلفين بتسيير الموارد البشرية لجمع المعلومات الخاصة بها وملاً الاستبيان من تدوين العديد من الملاحظات ذات الأهمية الكبيرة في عملية تفسير و تقويم بعض النتائج المتحصل عليها من أدوات الدراسة؛

2. **المقابلة الشخصية:** تعتبر المقابلة أداة ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة وتستخدم في الدراسة الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستبيان والملاحظة ووثائق و سجلات المنظمة؛ و تم اختيار هذه الوسيلة للحصول على المعلومات التي لا يمكننا الحصول عليها عن الاستبيان و التي تتمثل في مدى تواجد الكفاءات في المنظمة و مدى قابليتها للتطور و التميز؛

- المقابلة مع المسؤولين في المنظمة محل البحث لشرح موضوع البحث وأشكاله و الهدف منه و التعرض لبعض الجزئيات حول الموضوع ثم الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية ؛
- المقابلة مع عينة الأفراد التجريبية لغرض تجريب بنود الاستبيان للتأكد من صلاحيتها وعدم غموضها؛
- المقابلة مع المكلفين بإدارة الموارد البشرية (مدير الموارد البشرية، مسيرة الموارد البشرية، مدير مصلحة التكوين) في المنظمة محل البحث للحصول على المعلومات الخاصة بالمنظمة؛

الفرع 2: الاستبيان كأداة للدراسة

يعتبر الأداة التي اعتمدنا عليها بصفة أساسية لجمع البيانات حول موضع الدراسة حيث تضمنت عددا معتبرا من الأسئلة التي أعدت وصيغت من طرف الباحثة و ارتأت بأن الاجابة عليها ضروري نظرا لما يتطلبه البحث من بيانات و معلومات، وتجدر الاشارة إلى أن الاستبيان يستعمل في حالة كون أفراد العينة يجيدون القراءة و الكتابة، ويفهمون مضمون الأسئلة. ويتطلب استعمال هذه الوسيلة وجود روح

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طبية فود كمباني

التعاون وتقدير البحث العلمي من طرف أفراد العينة وذلك لضمان الحصول على الإجابات الصحيحة التي تساعد على السير في الطريق الصحيح لدراسة الظاهرة، فيعد الاستبيان بمثابة الوسيلة المبسطة لتعريض المجيبين لمثيرات مختارة و مرتبة بعناية فائقة، قصد جمع البيانات الخاصة بتأثير تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين على الكفاءات في المنظمة محل الدراسة الميدانية؛ ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد الاستبيان بالاعتماد على مختلف المراجع و المصادر المستعملة في الجزء النظري وفقا للمراحل التالية:

1. **مرحلة الإعداد:** إن التصميم الجيد والصياغة المناسبة للاستبيان يساعدان في تقليل أخطاء الإجابة إلى أقل قدر ممكن، ونعني بذلك أن لا تكون الأسئلة مبهمة بحيث لا يمكن تأويل تفسيرها بل يجب ان تعطي تفسيراً واحداً وهو الذي تقصده الباحثة، كما يجب أن تكون الأسئلة سهلة وقصيرة وأن تتماشى مع الفرضيات المطروحة؛
2. **مرحلة التجريب:** لهذه المرحلة أهمية بالغة قبل الإعداد النهائي للاستبيان لغرض التأكد من صدق الأدوات المستعملة في هذه المرحلة من البحث، كما سنبين ذلك لاحقاً؛
3. **مرحلة الصياغة النهائية:** وهي الخطوة الأخيرة المتعلقة بالاستبيان فبعد الإعداد والتجربة والاختبار في الميدان تأتي مرحلة الصياغة النهائية كما هو مبين في الملحق رقم 1؛ إضافة إلى المقابلة والاستبيان و الملاحظة اعتمدنا على الوثائق المقدمة من طرف مصالح المنظمة محل البحث وإستعنا بها لإتمام الدراسة ونذكر منها: الهيكل التنظيمي للمنظمة، التقارير الخاصة بعدد العمال والاحصائيات الخاصة برقم الأعمال وتطورها في السنوات الأخيرة بالإضافة إلى أسعار المنتجات وجودتها لتحديد الموقع التنافسي للمنظمات المدروسة مقارنة بمنافسيها في مجال نشاطها؛

الفرع 3: تقديم الاستبيان المستعمل في الدراسة الميدانية

تماشياً مع موضوع البحث قامت الباحثة بإعداد استبيان يهدف إلى الإجابة على إشكالية البحث و يسعى إلى اختبار الفرضيات الموضوعية في بدايته، فالاستبيان المعد يحتوي على أربعة أجزاء تطرق كل جزء منه إلى متغير من متغيرات البحث، بالإضافة إلى المعلومات الشخصية و المهنية التي يجيب عليها الفرد في بداية الاستبيان و هذا عرض لمختلف أجزائه؛

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طبية فود كمباني

1. أسئلة الجزء الأول من الاستبيان : يتضمن الجزء الأول من الاستبيان على مجموعة مؤشرات لرضا الموارد البشرية في المنظمة محل البحث عن الحوافز المقدمة لهم من طرف المنظمة ذلك على شكل مجموعة من الأسئلة اعتمدنا في إعدادها و تحضيرها على الكتب و المقالات التي لها صلة بهذا الجانب، و تمثلت فيما يلي:

- تهتم المنظمة بوضع استراتيجية تحفيز فعالة لتحقيق الرضا الوظيفي و تحسيس العمال بالانتماء للمنظمة؛
 - تهتم الإدارة باحتياجات ومتطلبات العمال و تسعى لتحقيقها؛
 - الحوافز المادية التي تقدمها المنظمة تزيد من دافعيته و رغبتك في العمل؛
 - الحوافز المعنوية التي تقدمها المنظمة عامل يحسك بالراحة النفسية و يزيد من قدرتك على العمل أكثر؛
 - تزيد الحوافز المقدمة (مادية و معنوية) من كفاءتك في تأدية مهامك؛
 - تشعر بالانتماء للمنظمة نظرا لتوفر المناخ الملائم للعمل؛
 - تدفعك التحفيزات المقدمة للبحث عن كيفية تطوير قدراتك و مهاراتك؛
- وكان الهدف من وراء هذه الأسئلة معرفة مدى اهتمام المنظمات محل البحث بتحفيز الموارد البشرية، وذلك لغرض الحكم على الفرضيات التي بني عليها هذا البحث؛

2. أسئلة الجزء الثاني من الاستبيان : يتضمن الجزء الثاني من الاستبيان على مجموعة مؤشرات

اهتمام المنظمة محل البحث بتكوين الموارد البشرية في شكل مجموعة من الأسئلة اعتمدنا في إعدادها و تحضيرها على الكتب و المقالات التي لها صلة بهذا الجانب، و تمثلت فيما يلي:

- تدعم الإدارة العليا و تلتزم بتبني استراتيجية التكوين في كل أنشطة و عمليات و أقسام المنظمة؛
- إدارة المنظمة قادرة على تطبيق و تقييم استراتيجية التكوين الموضوعية؛
- تعتمد الإدارة على آراء العاملين في ما يخص الاحتياجات التكوينية؛
- تسعى الإدارة لتكوين العمال لتحقيق موائمة بين كفاءات العاملين ومتطلبات العمل؛
- يحصل العامل على فرصة للتكوين إذا ما طلب ذلك؛
- يوجد في المنظمة مجموعة من النشاطات التكوينية الهادفة لزيادة كفاءة العاملين؛
- تقديم الإدارة لتكوين داخل المنظمة أو خارجها يطور قدراتك و مهاراتك و معارفك لتنفيذ مهامك؛

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طبية فود كمباني

– استفادتك من التكوين تزيد من رغبتك في العمل و قدرتك على تحمل ضغوطاته ؛
وكان الهدف من وراء هذه الأسئلة معرفة مدى اهتمام المنظمة محل البحث بتكوين الموارد البشرية،
وذلك لغرض الحكم على الفرضيات التي بني عليها هذا البحث؛

3. أسئلة الجزء الثالث من الاستبيان : يتضمن الجزء الثالث من الاستبيان على مجموعة مؤشرات التكامل بين استراتيجيتي التحفيز و التكوين في شكل مجموعة من الأسئلة اعتمدنا في إعدادها و تحضيرها على الكتب و المقالات التي لها صلة بهذا الجانب، و تمثلت فيما يلي:

- تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في برامج تكوينية لتطوير معارفهم؛
 - الإدارة قادرة على تحفيز العاملين للتكوين و تحسيسهم بأهميته؛
 - تسعى الإدارة إلى زيادة رغبة الأفراد في العمل عن طريق التكوين؛
 - تحفز الإدارة المتكويين ماديا و معنويا خلال الدورات التكوينية؛
 - تشجيع الإدارة العمال على التكوين يزيد من كفاءتهم؛
 - تحفز الإدارة الفرد المتكويين لنقل المعارف المكتسبة خلال الدورة التكوينية للزملاء للاستفادة منها؛
 - تعول الإدارة على تكوين و تحفيز عمالها لتطوير كفاءاتهم كونها مصدر للميزة تنافسية ؛
 - قبول الإدارة مشاركتك في دورة تكوين من اختيارك يزيد من كفاءتك؛
- تهدف هذه الأسئلة لقياس مدى تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في المنظمة محل البحث
وذلك لغرض الحكم على الفرضيات التي بني عليها هذا البحث؛

4. أسئلة الجزء الرابع من الاستبيان : يتضمن هذا الجزء من الاستبيان على مجموعة مؤشرات لوجود الكفاءات في المنظمة محل البحث في شكل مجموعة من الأسئلة اعتمدنا في إعدادها و تحضيرها على الكتب و المقالات التي لها صلة بهذا الجانب، و تمثلت فيما يلي:

- لديك الرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة؛
- لديك القدرة على تنفيذ مهامك بإتقان و في الوقت المحدد؛
- تحاول تطوير معارفك و قدراتك لتحقيق أهداف المنظمة؛
- تتحمل ضغوط العمل و تحافظ على مستوى الأداء المطلوب؛
- تقترح أفكار و حلول لمشاكل المنظمة؛

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طيبة فود كمباني

- تبحث عن طرق لتحسين و تطوير أداءك ؛

- تنقيد بالقوانين و الأنظمة و التعليمات لحفظ النظام في مكان عملك؛

- تعمل بجد لتحقيق المنظمة الريادة في السوق؛

تهدف هذه الأسئلة لقياس مدى وجود الكفاءات في المنظمة محل البحث وذلك لغرض الحكم على الفرضيات التي بني عليها هذا البحث، إن إعداد محاور الاستبيان و المقابلة في شكلها النهائي يعني بداية خطوة أخرى من خطوات الدراسة الميدانية وهي توزيعها على أفراد العينة في المنظمة محل البحث؛

المطلب الثاني: المقياس و الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة

تم توزيع الاستبيان على أفراد عينة من المجتمع الاحصائي المختار، و الذي سبق و أن ذكرنا الأسئلة الواردة فيه في كل جزء منه و أجيب عليه وفق المقياس الخماسي لـ "ليكرت"، و تم تحليل بياناته وفق المقاييس الاحصائية التي سوف يتم التطرق إليها في هذا المطلب؛

الفرع 1:مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في منظمة جزائرية رائدة في صناعة المشروبات ذات سمعة جيدة و مركز تنافسي مهم ألا و هي طيبة فود كمباني المعروفة لدى المستهلك بعلامة "رامي" و قد تم الإشارة إليها في المبحث الأول، فالنسبة لعدد الاستبيانات وحتى تكون الدراسة مقبولة إحصائيا لا بد من أن تكون العينة المأخوذة من العدد الإجمالي للعمال تمثل 5% من إجمالي العاملين بالمنظمة، كما هو مبين في الجدول الآتي، كما أننا استهدفنا الإطارات و أعوان التحكم (مسيرين، رؤساء مجموعات...) لأن الكفاءات التي تحتاجها المنظمة تتمثل في الكفاءات المميزة و التي تختص الإطارات و أعوان التحكم ولأنهم الأقدر على فهم الأسئلة الواردة في الاستبيان و المقابلة لأن معظم العمال في المستويات التنفيذية غير قادرة على فهم الأسئلة و كذلك يتمثل دورهم بالوقوف على مراقبة الانتاج الذي تقوم به الآلة بالإضافة إلى بعض المهام التطبيقية؛

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طبية فود كمباني

الجدول رقم(17): توزيع أفراد عينة الدراسة

| عدد العمال في المنظمة | عدد الإطارات+ أعوان التحكم | 5% من العينة | عدد الاستبيانات الموزعة | عدد الاستبيانات المسترجعة | عدد الاستبيانات القابلة للتحليل |
|-----------------------|----------------------------|--------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| 766 | 262 | 13.1 | 100 | 84 | 83 |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق داخلية للمنظمة

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الاستبيانات الموزعة أكبر من العدد المطلوب وذلك للحصول على معلومات أكثر دقة ومصداقية؛

الفرع 2: المقياس المستعمل في الاستبيان (مقياس ليكرت)

اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي الدرجة five point scale حيث تم وضع خمس درجات أمام كل سؤال و تمثلت البدائل في الأوزان الآتية :

| | |
|---|----------------|
| 5 | موافق بشدة |
| 4 | موافق |
| 3 | محايد |
| 2 | غير موافق |
| 1 | غير موافق بشدة |

و يرجع سبب الاعتماد على هذا المقياس إلى أنه يتميز بـ :

- يعطي حُكماً أكثر دقة للقياس؛
- تركيبته بسيطة و غير معقدة ويكوّن إحساساً جيداً عند المستجيب لأنه يتيح له فرصة لاختيار أكبر عدد ممكن من العبارات المتعلقة بنفس الموقف؛
- له درجة كبيرة من الصدق و الثبات؛
- يُعطي درجة لكل سؤال من أسئلة الاستبيان و على المجيب أن يجيب عن كل عبارات المقياس.

الفرع 3: الأدوات الإحصائية المستعملة

اعتمدت الباحثة على الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وذلك لغرض الوصول إلى كل هدف من أهداف البحث كما أنه برنامج يتوفر على معاملات إحصائية تُعتبر من أحسن وسائل القياس الإحصائي في المواضيع التي لها علاقة بسلوكيات الأفراد كما هو الحال في موضوع بحثنا وذلك من

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طبية فود كمباني

خلال أدوات الإحصاء الوصفي كجدول التوزيع التكراري و النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، أما معاملات الإحصاء الإستدلالي فتمثلت في:

- معامل ألفا كرونباخ لإثبات صدق وثبات أدوات الدراسة؛
- تحليل التباين الأحادي ANOVA لوجود أكثر من متغيرين مستقلين؛
- معامل الارتباط لسبيرمان لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث؛

من خلال ما سبق يمكن القول أننا قمنا بتحضير كل ما يلزم لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، ولكن قبل المباشرة في توزيع الاستبيان يجب علينا أن نثبت مدى ثبات وصدق أدوات الدراسة كما هو مبين في المطلب الموالي؛

المطلب الثالث: صدق و ثبات أدوات الدراسة و توزيع أفراد العينة

قبل التطرق توزيع أفراد العينة حسب مختلف المعايير الموضوعة في الاستبيان ، يجب أن نقون باختبار صدق أدوات الدراسة و التي تتمثل في الصدق الظاهري و صدق المحتوى؛

الفرع 1:الصدق الظاهري لأسئلة الاستبيان

يعتبر الصدق من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في أدوات القياس و الاختبار لأنها مؤشر على قدرة المقياس في قياس ما صمم لقياسه، و يعد الصدق الظاهري أحد أنواع الصدق الذي يُستخرج عن طريق عرض المقياس على مجموعة من الأساتذة و الخبراء للحكم على صلاحيته و إمكانيةه للقياس، ولقد اعتمدت الباحثة على الصدق الظاهري في فحص أداة بحثها مما يدل على أن كل فقرة من فقرات الاستبيان واضحة المعنى و الصياغة و التصميم المنطقي لها بحيث تغطي المساحات المهمة لمجالها و قياس هذا النوع من الصدق من خلال عرض الاستبيان على ثلاثة من الأساتذة ذوي الخبرة و الاختصاص في مجال إدارة الأعمال و ذلك لإبداء آرائهم في مدى صلاحية و ملائمة العبارات في مجال اختبارها و ذلك عن طريق إبداء رأيهم في العبارات و تسجيل الملاحظات فيما يخص ما يجب تعديله؛

الفرع 2:صدق محتوى أدوات الدراسة

ولقياس مصداقية الاستبيان إحصائياً اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ Alpha cranbach. حيث كلما اتجهت قيمة هذا المعامل نحو الواحد تكون النتيجة المتحصل عليها من خلال الأسئلة الموجودة في

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طبية فود كمباني

الاستبيان متناسقة مترابطة. و يتمثل المستوى الواجب تحقيقه من معامل ألفا 0.70 كي يتم قبول نتائج المقابلة و الاستبيان. و تتمثل صيغة هذا المعامل في¹:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

k: يمثل عدد الأفراد

Si: مجموع تباينات الأفراد

St: تباين الدرجة الكلية

α: حيث تبين هذه الصيغة معامل ثبات القياس أما معامل الصدق فيساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

وتتغير مصداقية هذا المعامل حسب العوامل الآتية:

- عدد درجات السلم، حيث كلما كان عدد درجات السلم مرتفعا كلما اتجهت النتائج نحو المصدقية (في حالة بحثنا اعتمدنا على خمس درجات)؛
- عدد عناصر المتغيرات الفرعية في السلم، حيث كلما زاد عدد المتغيرات الفرعية في السلم كلما اتجهت النتائج نحو القبول و المصدقية، ففي هذه الدراسة يحتوي الاستبيان على 31 عبارة؛
- حجم العينة، بحيث كلما كانت العينة الكبيرة أدى ذلك إلى ارتفاع مصداقية نتائج الدراسة ، في حالة بحثنا حوالي 83 فرد أجاب على أسئلة الاستبيان؛

1. صدق و ثبات أسئلة الجزء الأول من الاستبيان: يتضح من خلال هذه الدراسة أن معامل ألفا يساوي 0.778 ، و تبين هذه القيمة وجود تناسق وترابط عالي بين عبارات الجزء الأول من الاستبيان وهو دليل على إمكانية الوثوق بالأداة في الكشف عن مدى اهتمام منظمة طبية فود كمباني بتحفيز الموارد البشرية. الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18): نتائج ثبات و صدق أسئلة الجزء الأول من الاستبيان

| عدد العناصر المختبرة | معامل ألفا كرونباخ |
|----------------------|--------------------|
| 7 | 0,778 |

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي spss في الملحق رقم (02)

¹ وليد عبد الرحمن خالد الفراء، " تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 1430 هجري،

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طيبة فود كمباني

2. صدق و ثبات أسئلة الجزء الثاني من الاستبيان: يتضح من خلال هذه الدراسة أن معامل ألفا يساوي 0.809 ، و تبين هذه القيمة وجود تناسق وترابط عالي بين عبارات الجزء الثاني من الاستبيان وهو دليل على إمكانية الوثوق بالأداة في الكشف عن مدى اهتمام منظمة طيبة فود كمباني بتكوين الموارد البشرية. الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(19): نتائج ثبات و صدق أسئلة الجزء الثاني من الاستبيان

| عدد العناصر المختبرة | معامل ألفاكرونباخ |
|----------------------|-------------------|
| 8 | 0,809 |

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي spss في الملحق رقم(03)

3. صدق و ثبات أسئلة الجزء الثالث من الاستبيان: يتضح من خلال هذه الدراسة أن معامل ألفا يساوي 0.809 ، و تبين هذه القيمة وجود تناسق وترابط عالي بين عبارات الجزء الثالث من الاستبيان وهو دليل على إمكانية الوثوق بالأداة في الكشف عن مدى وجود تكامل بين استراتيجيتي التكوين و استراتيجية التحفيز في طيبة فود كمباني. الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(20): نتائج ثبات و صدق أسئلة الجزء الثالث من الاستبيان

| عدد العناصر المختبرة | معامل ألفاكرونباخ |
|----------------------|-------------------|
| 9 | 0,861 |

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي spss في الملحق رقم(04)

4. صدق و ثبات أسئلة الجزء الرابع من الاستبيان: تمثل أسئلة الجزء الرابع من الاستبيان على مؤشرات وجود الكفاءات في طيبة فود كمباني و عددها 8 وزعت على أفراد العينة ؛

الجدول رقم(21): نتائج ثبات و صدق أسئلة الجزء الرابع من الاستبيان

| عدد العناصر المختبرة | معامل ألفاكرونباخ |
|----------------------|-------------------|
| 8 | 0,767 |

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي spss في الملحق رقم(05)

يبين لنا الجدول أعلاه أن معامل ألفا يساوي 0.767 ، و تبين هذه القيمة وجود تناسق وترابط عالي بين عبارات الجزء الرابع من الاستبيان وهو دليل على إمكانية الوثوق بالأداة في الكشف عن مدى وجود الكفاءات في طيبة فود كمباني؛

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طيبة فود كمباني

الفرع3: عرض و تحليل البيانات الشخصية و المهنية لأفراد العينة

1. توزيع أفراد العينة حسب السن : بعد جمع الاستبانات من طرف العاملين و العاملات و الذي بلغ عددهم 83 فردا وجدنا أننا خصائص العينة تميزت بما يلي:
الجدول رقم(22): توزيع أفراد العينة حسب السن

| السن | عدد الأفراد | النسبة المئوية |
|------------------|-------------|----------------|
| أقل من 25 سنة | 9 | 10.8% |
| من 25 إلى 50 سنة | 71 | 85.5% |
| أكثر من 50 سنة | 3 | 3.6% |
| دون إجابة | 0 | 0% |
| المجموع | 83 | 100% |

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي spss في الملحق رقم(06)

التحليل: نلاحظ من الجدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة من حيث السن أن الفئة ما بين 25 و 50 سنة شكلت الأغلبية بنسبة 85.5% في حين نجد فئة السن التي تقل أعمارهم عن 25 سنة مثلت 10.8% فقط، أما بالنسبة للفئة التي تفوق أعمارهم عن 50 فتمثل 3.6% ،ويدل ذلك أن أغلبية موظفي منظمة طيبة فود كمباني هم شباب تقل أعمارهم عن 50 سنة باعتبار أنها تسعى إلى تحقيق السير الحسن لعملية التكوين واستقطاب الشباب ذوي الشهادات الجامعية و ذلك باستغلال الطاقات الشابة المفعمة بالحيوية والنشاط و التي بإمكانها أن تقدم الكثير للمنظمة ؛

2. **البيانات الخاصة بالمستوي التعليمي لأفراد العينة:** نلاحظ أن كل أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 77.11% و بعدها المستوى الثانوي بنسبة 18.07%، مما يدل على أنه لا يوجد تباين كبير في المستوى التعليمي لدى أفراد العينة المبحوثة وهذا ما يفسر واقع التوظيف في طيبة فود كمباني و ذلك لضمان السير الحسن لنشاطها في مختلف رتب السلم الهرمي وبالخصوص الإدارة العليا كونها الفئة المستهدفة في بحثنا؛

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طبية فود كمباني

الجدول رقم(23): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| المستوى الدراسي | عدد الأفراد | النسبة المئوية |
|-----------------|-------------|----------------|
| ثانوي | 15 | %18.07 |
| جامعي | 64 | %77.11 |
| بدون إجابة | 4 | %4.82 |
| المجموع | 83 | %100 |

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي spss الملحق رقم(07)

3. البيانات الخاصة بمناصب العمل لأفراد العينة المدروسة : بما أنا الفئة المستهدفة هي الفئة الخاصة بالإدارة العليا لمنظمة طبية فود كمباني و بالتالي تنوعت مناصب عمل الباحثين من مدير التسويق إلى مدير المشتريات و المدير المالي و مدير الموا رد البشرية إضافة إلى مسؤولي التنسيق و المهندسين المعنيين بمراقبة الجودة و الانتاج و الاعلام الآلي للمنظمة إضافة إلى بعض المسيرين المساعدين للإدارة العامة في المنظمة في مجال التحليل المالي و المحاسبة، إضافة إلى موظفين من مستويات أقل كالكسكيتاريا، و هذا يدل على أن عملية التوظيف في طبية فوود كمباني تتم بعناية فائقة إذ يتم توظيفهم في مناصب عمل تتوافق مع تخصصاتهم و قد ارتهم العلمية، و حسب كفاءتهم.

4. البيانات الخاصة بسنوات الخبرة: تلخص البيانات الخاصة بسنوات الخبرة في المنظمة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(24): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| عدد سنوات الخدمة | التكرار | النسبة |
|--------------------|---------|--------|
| أقل من سنة | 11 | %13.25 |
| من سنة إلى 3 سنوات | 14 | %16.86 |
| من 3 إلى 5 سنوات | 14 | %16.86 |
| أكثر من 5 سنوات | 37 | %44.58 |
| بدون إجابة | 7 | %8.43 |
| المجموع | 83 | %100 |

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي spss الملحق رقم(08)

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طبية فود كمباني

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 44.58% و تمثل عدد المبحوثين الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات ثم تليها الفئة من سنة إلى ثلاث سنوات وفئة من ثلاثة إلى خمسة سنوات بنسبة متساوية تقدر ب16.86% و امتنع 8.43% من أفراد العينة عن الإجابة؛ مما يدل على أن إجابات العينة المبحوثة يمكن الاعتماد عليها في نتائج البحث عكس الآراء المقدمة من قبل الموظفين الجدد و بالتالي لمتغير الأقدمية أهمية بالغة لأن طول المدة التي قضاها أفراد العينة في المنظمة سيُقدم فكرة صحيحة عن استراتيجية التكوين و التحفيز في المنظمة و اثرهما على تنمية الكفاءات حيث سيظهر ذلك من خلال النتائج.

5. البيانات الخاصة باستفادة أفراد العينة من تكوين : يمثل الجدول الموالي البيانات الخاصة باستفادة أفراد العينة من تكوين ؛

الجدول رقم(25): توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من التكوين

| هل استفدت من تكوين؟ | التكرار | النسبة |
|---------------------|---------|--------|
| نعم | 57 | 68.7% |
| لا | 26 | 31.3% |
| بدون إجابة | 00 | 00% |
| المجموع | 83 | 100% |

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي spss في الملحق رقم(09)

من خلال الجدول الذي يمثل عدد أفراد العينة الذين استفادوا من تكوين حيث بلغت نسبتهم 68.7%، أما الأفراد الذين لم يستفيدوا من تكوين فقد قدرت نسبتهم ب31.3% من هنا نرى أن أغلبية أفراد العينة قد استفادوا من تكوين ما يبين اهتمام طبية فود كمباني بتكوين موارها البشرية؛ و في ما يأتي جدول يبين عدد مرات استفادة أفراد العينة من تكوين؛

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طبية فود كمباني

الجدول رقم(26): عدد مرات استفادة أفراد العينة من تكوين

| عدد مرات التكوين | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| 0 | 26 | %31.32 |
| 1 | 23 | %27.71 |
| 2 | 12 | %14.45 |
| 3 | 04 | %4.83 |
| 4 | 04 | %4.83 |
| 5 | 04 | %4.83 |
| 6 | 01 | %1.2 |
| 9 | 01 | %1.2 |
| 10 | 01 | %1.2 |
| 19 | 01 | %1.2 |
| بدون إجابة | 06 | %7.23 |
| المجموع | 83 | %100 |

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي spss في الملحق رقم(10)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 23 فرد العينة استفادوا من التكوين لمرة واحدة، و 12 منهم استفادوا من التكوين مرتين و أربعة أفراد استفادوا منه لثلاث مرات و أربعة لخمسة مرات و كذلك أربعة استفادوا من التكوين لستة مرات و في المقابل فرد واحد أقر باستفادته من التكون 9 مرات وفرد آخر 10 مرات و فرد آخر 19 مرة في حين ستة أفراد من العينة لم يجيبوا على هذا السؤال؛

المبحث الثالث: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سوف نقوم في المطلب الأول بعرض و تحليل الاستبيان بأجزائه الأربعة، وهذا باستعمال أدوات التحليل الوصفي و المتمثلة في المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ، ثم نقوم في المطلب الثاني بدراسة الفروق الاحصائية لأفراد العينة حسب السن و الخبرة و الاستفادة من تكوين بعدها نصل في المطلب الثالث لاختبار الفرضيات باستعمال مقياس سبيرمان لقياس الارتباط؛

المطلب الأول: عرض و تحليل بيانات الاستبيان

لقد تم تحليل بيانات الاستبيان ، كل جزء على حدا باستعمال أدوات التحليل الوصفي إذ تم اختبار درجة وجود استراتيجية تحفيز فعالة في الجزء الأول أما في الجزء الثاني فقد تم اختبار مدى وجود استراتيجية تكوين فعالة في طيبة فود كمباني يليها الجزء الثالث الخاص بمدى تكامل استراتيجيتي التكوين و التحفيز و الجزء الرابع فهو خاص بمدى وجود كفاءات في المنظمة محل البحث؛

الفرع 1: عرض و تحليل بيانات الجزء الأول من الاستبيان

تم اختبار درجة وجود استراتيجية تحفيز فعالة في طيبة فود كمباني التي تم تقديرها من قبل العاملين الذين بلغ عددهم 83 فردا بأوزان سلم ليكرت وفق ما يلي:

$$\text{حساب طول الفترة} = \frac{\text{عدد المسافات الموجودة}}{\text{عدد الأوزان}}$$

$$0.8 = \frac{4}{5} = \text{طول الفترة}$$

وبالتالي يصبح التوزيع كما يلي:

- يتراوح المتوسط الحسابي لعدم وجود استراتيجية تحفيز فعالة بشدة ما بين 1 إلى 1.79 ؛
 - يتراوح المتوسط الحسابي لعدم وجود استراتيجية تحفيز فعالة ما بين 1.80 و 2.59؛
 - يتراوح المتوسط الحسابي لوجود استراتيجية تحفيز فعالة بصفة متوسطة ما بين 2.60 و 3.39؛
 - يتراوح المتوسط الحسابي لوجود استراتيجية تحفيز فعالة ما بين 3.40 و 4.19؛
 - يتراوح المتوسط الحسابي لوجود استراتيجية تحفيز فعالة بشدة ما بين 4.20 و 5 ؛
- أي أننا نقول أن استراتيجية التحفيز فعالة جدا (بصفة مرتفعة) إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من أو يساوي 3.40 وفعالة بصفة متوسطة إذا كان ما بين 2.60 و 3.39 و نقول أنها غير فعالة إذا كان أصغر من أو يساوي 2.59 و كانت النتائج كما يلي:

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في
منظمة طبية فود كمباني

الجدول رقم(27): نتائج اختبار العينة لوجود استراتيجية تحفيز فعالة في طبية فود كمباني

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | تهتم إدارة المنظمة بوضع استراتيجية تحفيز فعالة لتحقيق الرضا الوظيفي و تحسيس العمال بالانتماء لها | 3,43 | 0,957 | مرتفع |
| 02 | تهتم الإدارة باحتياجات و متطلبات عمالها و تسعى لتحقيقها | 3,24 | 0,963 | متوسط |
| 03 | الحوافز المادية التي تقدمها المنظمة تزيد من دافعيتهك و رغبتك في العمل | 4,34 | 0,789 | مرتفع |
| 04 | الحوافز المعنوية التي تقدمها المنظمة عامل يحسبك بالراحة النفسية و يزيد من قدرتك على العمل أكثر | 4,51 | 0,758 | مرتفع بشدة |
| 05 | تزيد الحوافز المقدمة (مادية و معنوية) من كفاءتك في تأدية مهامك | 4,56 | 0,687 | مرتفع بشدة |
| 06 | تشعر بالانتماء للمنظمة نظرا لتوفر المناخ الملائم للعمل | 4,11 | 0,950 | مرتفع |
| 07 | تدفعك التحفيزات المقدمة للبحث عن كيفية تطوير قدراتك و مهاراتك | 440 | 0811 | مرتفع بشدة |
| | الدرجة الكلية | 4,08 | 0,845 | مرتفع |

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي spss في الملحق رقم(11)

التحليل: يشير الجدول السابق إلى فعالية استراتيجية التحفيز المتبعة في طبية فود كمباني، فقد تراوحت نسبة رضا أفراد العينة (إطارات و أعوان تحكم) عن استراتيجية التحفيز المطبقة ما بين المرتفع و المرتفع بشدة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.24 و 4.56 و جاءت كل العبارات بمستوى مرتفع و مرتفع بشدة، ما عدا عبارة واحدة بمستوى متوسط ؛

و تشير النتيجة العامة لوجود مستوى مرتفع لفعالية استراتيجية التحفيز و رضا الأفراد عن الحوافز المقدمة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام 4.08 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.845؛

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طبية فود كمباني

الفرع 2: عرض و تحليل بيانات الجزء الثاني من الاستبيان

تمثلت أسئلة الجزء الثاني من الاستبيان في مجموعة من العبارات الموجهة لأفراد العينة لاختبار وجود استراتيجية تكوين فعالة و هذا عند الاطارات و أفراد الإدارة الوسطى، و هذا من خلال اختبار و تحليل متوسطات الإجابات و انحرافها المعياري كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار العينة لوجود استراتيجية تكوين فعالة في طبية فود كمباني

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 08 | تدعم الإدارة و تلتزم بتبني إستراتيجية التكوين في كل أنشطة و عمليات و أقسام المنظمة | 3,34 | 0,892 | متوسط |
| 09 | إدارة المنظمة قادرة على تطبيق و تقييم إستراتيجية التكوين الموضوعية | 3,39 | 0,698 | مرتفع |
| 10 | تعتمد الإدارة على آراء العاملين في ما يخص الاحتياجات التكوينية | 3,24 | 1,043 | متوسط |
| 11 | تسعى الإدارة لتكوين العمال لتحقيق موائمة بين كفاءات العاملين ومتطلبات العمل | 3,45 | 0,958 | مرتفع |
| 12 | يحصل العامل على فرصة للتكوين إذا ما طلب ذلك | 3,30 | 0,934 | متوسط |
| 13 | يوجد في المنظمة مجموعة من النشاطات التكوينية الهادفة لتطوير كفاءة العاملين | 3,22 | 1,019 | متوسط |
| 14 | تقديم الإدارة لتكوين داخل المنظمة أو خارجها يطور قدراتك و مهاراتك و معارفك لتنفيذ مهامك | 4,18 | 0,814 | مرتفع |
| 15 | استفادتك من تكوين تزيد من رغبتك في العمل و قدرتك على تحمل ضغوطاته | 4,15 | 0,931 | مرتفع |
| | الدرجة الكلية | 3.53 | 0.91 | مرتفع |

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي spss في الملحق رقم (12)

التحليل: يشير الجدول السابق إلى فعالية استراتيجية تكوين الموارد المتبعة في طبية فود كمباني، فقد تراوحت نسبة رضا أفراد العينة (إطارات و أعوان تحكم) عن استراتيجية التكوين المطبقة ما بين المرتفع و

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طبية فود كمباني

المتوسط حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.22 و 4.15 و جاءت العبارات بمستوى مرتفع و العبارات بمستوى متوسط بنفس العدد ؛

و تشير النتيجة العامة لوجود مستوى مرتفع لفعالية استراتيجية التكوين و هذا بإقرار أفراد العينة بوجودها إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام 3.53 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.91؛

الفرع 3: عرض و تحليل بيانات الجزء الثالث و الرابع من الاستبيان:

1. عرض و تحليل بيانات الجزء الثالث من الاستبيان: هدفت أسئلة الجزء الثالث من الاستبيان إلى

معرفة مدى وجود تكامل بين استراتيجية التحفيز و استراتيجية التكوين ، في شكل حزمة من 7 عبارات ، و كانت إجابة أفراد العينة كما يبينه الجدول التالي:

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في
منظمة طبية فود كمباني

الجدول رقم(29): نتائج اختبار العينة لوجود تكامل بين استراتيجية التحفيز و التكوين في طبية فود
كمباني

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 16 | تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في برامج تكوينية لتطوير معارفهم | 3,46 | 0,905 | مرتفع |
| 17 | الإدارة قادرة على تحفيز العاملين للتكوين و تحسيسهم بأهميته | 3,65 | 0,743 | مرتفع |
| 18 | تسعى الإدارة إلى زيادة رغبة الأفراد في العمل عن طريق التكوين | 3,52 | 0,724 | مرتفع |
| 19 | تحفز الإدارة المتكويين ماديا و معنويا خلال الدورات التكوينية | 3,24 | 1,007 | متوسط |
| 20 | شجيع الإدارة العمال على التكوين يزيد من كفاءتهم | 3,98 | 1,000 | مرتفع |
| 21 | تشجع الإدارة المتكويين لنقل المعارف المكتسبة خلال التكوين للزملاء للاستفادة منها | 3,39 | 1,018 | مرتفع |
| 22 | تعول الإدارة على تكوين و تحفيز العمال لتطوير كفاءاتهم كونها مصدر للميزة التنافسية | 3,48 | 0,906 | مرتفع |
| 23 | قبول الإدارة مشاركتك في دورة تكوين من اختيارك يزيد من كفاءتك | 4,01 | 0,942 | مرتفع |
| | الدرجة الكلية | 3.59 | 0.905 | مرتفع |

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي spss في الملحق رقم(13)

التحليل: يشير الجدول السابق إلى وجود تكامل كبير بين استراتيجيتي التحفيز و التكوين، فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.24 و 4.01 و جاءت كل العبارات بمستوى مرتفع ما عدا عبارة واحدة جاءت بمستوى متوسط، و هذا ما يدل على وجود تكامل بين استراتيجيتي التحفيز و التكوين في طبية فود كمباني حسب رأي أفراد العينة و المتمثلين في الإطارات و أعوان التحكم؛

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طبية فود كمباني

و تشير النتيجة العامة لوجود مستوى مرتفع لوجود تكامل بين استراتيجيتي التحفيز و التكوين و هذا بإقرار أفراد العينة بوجودها إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام 3.59 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.905؛

2. عرض و تحليل بيانات الجزء الرابع من الاستبيان: هدفت أسئلة الجزء الرابع من الاستبيان إلى معرفة مدى وجود كفاءات مميزة يمكن للمنظمة الاعتماد عليها لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة ، في شكل حزمة من 8 عبارات ، و كانت إجابة أفراد العينة كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(30): نتائج اختبار العينة لوجود كفاءات في طبية فود كمباني

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 24 | لديك الرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة | 3,66 | 0,693 | مرتفع |
| 25 | لديك القدرة على تنفيذ مهامك بإتقان و في الوقت المحدد | 3,77 | 0,597 | مرتفع |
| 26 | تحاول تطوير معارفك و قدراتك لتحقيق أهداف المنظمة | 3,32 | 0,830 | متوسط |
| 27 | تتحمل ضغوط العمل و تحافظ على مستوى الأداء المطلوب | 3,21 | 0,952 | متوسط |
| 28 | تقترح أفكار و حلول لمشاكل المنظمة | 3,54 | 0,860 | مرتفع |
| 29 | تبحث عن طرق لتحسين و تطوير أداءك | 3,41 | 0,816 | مرتفع |
| 30 | تتقيد بالقوانين و الأنظمة و التعليمات لحفظ النظام في مكان عملك | 3,78 | 0,585 | مرتفع |
| 31 | تعمل بجد لتحقيق المنظمة الريادة في السوق | 4,20 | 0,745 | مرتفع |
| | الدرجة الكلية | 3.611 | 0.759 | مرتفع |

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي spss في الملحق رقم(14)

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ مؤشر الرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة حصل على متوسط حسابي 3.66 ما يدل على وجود رغبة مرتفعة لدى الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، أما في ما يخص قدرة أفراد العينة على تنفيذ المهام بإتقان و في الوقت المحدد فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.77 وهو مرتفع، و بالنسبة لمحاولة تطوير المعارف و القدرات لتحقيق أهداف المنظمة فبلغ المتوسط الحسابي

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طيبة فود كمباني

3.32 بالإضافة إلى مؤشر تحمل ضغوط العمل و المحافظة على مستوى الأداء المطلوب الذي تحصل على متوسط حسابي 3.21 إذن فهذين المؤشرين ذوا مستوى متوسط ؛

و من جهة أخرى بلغ المتوسط الحسابي لاقتراح أفراد العينة لأفكار و حلول لمشاكل المنظمة 3.54 ما يعني أن مستوى المبادرة مرتفع لدى عمال طيبة فود كمباني، أما مؤشر البحث عن طرق تحسين و تطوير الأداء فقد بلغ 3.41 و التقيد بالقوانين و الأنظمة والتعليمات لحفظ النظام حصل على متوسط حسابي مرتفع بلغ 3.78 ، في حين عبر أفراد العينة على عملهم بجد من أجل تحقيق ريادة المنظمة بمستوى مرتفع بلغ متوسطه الحسابي 4.20؛

و تشير النتيجة العامة لوجود مستوى مرتفع لوجود كفاءات بشرية في طيبة فود كمباني و هذا بإقرار أفراد العينة بوجودها إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام 3.611 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.759؛

المطلب الثاني: الفروق الإحصائية لأفراد العينة

قبل أن تقوم الباحثة باختبار فرضيات الدراسة، أرادت أن تتأكد من عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأجوبة العاملين في طيبة فود كمباني لتكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين القيادة تبعا للسن والأقدمية و الاستفادة من تكوين، وللقيام بذلك قمنا باختبار تحليل التباين الأحادي الذي يعمل على المقارنة بين متوسط المؤشرات التابعة وهي السن والأقدمية و الاستفادة من تكوين مع المؤشرات المستقلة وهي مؤشرات تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين عن طريق اختبار F للتباين الأحادي عند احتمال معنوية 0.05 ؛

ونقبل الفرضية الصفرية الخاصة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المؤشرات الخاصة بتكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين تبعا للسن والأقدمية و الاستفادة من تكوين في طيبة فود كمباني، إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ونرفضها في حالة العكس؛ والنتائج التي تحصلنا مبينة في الجداول الموالية:

الفرع 1: الفروق الإحصائية لأفراد العينة حسب السن

يوضح الجدول الموالي مقارنة المتوسطات بين المتغير التابع وهو السن مع المتغيرات المستقلة وهي المؤشرات الخاصة بتكامل استراتيجيتي التكوين و التحفيز عن طريق اختبار F المبين في العمود رقم 5؛ والنتيجة هي أن احتمال المعنوية المشار إليه باللون الرمادي في العمود رقم 6 من الجدول أخذ قيما أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية الخاصة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المؤشرات الخاصة بتكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين تبعا للسن في طيبة فود كمباني؛

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في
منظمة طبية فود كمباني

الجدول رقم(31): اختبار التباين الأحادي ANNOVA تبعا للسن

| المعنوية | اختبار F | العبارات |
|----------|----------|---|
| 0,37 | 3,451 | تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في برامج تكوينية لتطوير معارفهم |
| 0,86 | 2,527 | الإدارة قادرة على تحفيز العاملين للتكوين و تحسيسهم بأهميته |
| 0,403 | 0,919 | تسعى الإدارة إلى زيادة رغبة الأفراد في العمل عن طريق التكوين |
| 0,13 | 4,569 | تحفز الإدارة المتكويين ماديا و معنويا خلال الدورات التكوينية |
| 0,676 | 0,393 | شجيع الإدارة العمال على التكوين يزيد من كفاءتهم |
| 0,437 | 0,836 | تشجع الإدارة المتكويين لنقل المعارف المكتسبة خلال التكوين للزملاء للاستفادة منها |
| 0,183 | 1,737 | تعول الإدارة على تكوين و تحفيز العمال لتطوير كفاءاتهم كونها مصدر للميزة التنافسية |
| 0,305 | 1,205 | قبول الإدارة مشاركتك في دورة تكوين من اختيارك يزيد من كفاءتك |

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي spss في الملحق رقم (15)

الفرع 2: الفروق الاحصائية لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (32) مقارنة المتوسطات بين المتغير التابع وهو سنوات الخبرة مع المتغيرات المستقلة وهي المؤشرات الخاصة بتكامل استراتيجيتي التكوين و التحفيز عن طريق اختبار F المبين في العمود رقم 5؛ والنتيجة هي أن احتمال المعنوية المشار إليه باللون الرمادي في العمود رقم 6 من الجدول أخذ قيما أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية الخاصة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المؤشرات الخاصة بتكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين تبعا لسنوات الخبرة في
طبية فود كمباني؛

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طبية فود كمباني

الجدول رقم(32): اختبار التباين الأحادي تبعا لسنوات الخبرة

| المعنوية | اختبار F | العبارات |
|----------|----------|--|
| 0,126 | 1,970 | تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في برامج تكوينية لتطوير معارفهم |
| 0,003 | 5,039 | الإدارة قادرة على تحفيز العاملين للتكوين و تحسيسهم بأهميته |
| 0,911 | 0,177 | تسعى الإدارة إلى زيادة رغبة الأفراد في العمل عن طريق التكوين |
| 0,809 | 0,323 | تحفز الإدارة المنكونين ماديا و معنويا خلال الدورات التكوينية |
| 0,514 | 0,770 | تشجيع الإدارة العمال على التكوين يزيد من كفاءتهم |
| 0,737 | 0,424 | تشجع الإدارة المتكونين لنقل المعارف المكتسبة خلال التكوين للزملاء للاستفادة منها |
| 0,777 | 0,366 | تعول الإدارة على تكوين و تحفيز العمال لتطوير كفاءتهم كونها مصدر للميزة التنافسية |
| 0,765 | 0,384 | قبول الإدارة مشاركتك في دورة تكوين من اختيارك يزيد من كفاءتك |

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي spss في الملحق رقم(16)

الفرع 3: الفروق الاحصائية لأفراد العينة حسب الاستفادة من التكوين

يوضح الجدول رقم (33) مقارنة المتوسطات بين المتغير التابع وهو سنوات الخبرة مع المتغيرات المستقلة وهي المؤشرات الخاصة بتكامل استراتيجيتي التكوين و التحفيز عن طريق اختبار F المبين في العمود رقم5؛ والنتيجة هي أن احتمال المعنوية المشار إليه باللون الرمادي في العمود رقم 6 من الجدول أخذ في معظم العبارات قيما أكبر من 0.05 ، ما عدا العبارات الخاصة بتشجيع المنظمة على التكوين التي حصلت على احتمال معنوية أقل من 0.05 و هذا منطقي لعدم حصول هؤلاء الأفراد على تكوين، مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية الخاصة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المؤشرات الخاصة بتكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين تبعا للاستفادة من تكوين أو عدمه في طبية فود كمباني؛

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في
منظمة طبية فود كمباني

الجدول رقم(33): اختبار التباين الأحادي تبعا للاستفادة من التكوين

| المعنوية | اختبار F | العبارات |
|----------|----------|---|
| 0,08 | 7,495 | تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في برامج تكوينية لتطوير معارفهم |
| 0,46 | 4,102 | الإدارة قادرة على تحفيز العاملين للتكوين و تحسيسهم بأهميته |
| 0,236 | 1,427 | تسعى الإدارة إلى زيادة رغبة الأفراد في العمل عن طريق التكوين |
| 0,598 | 0,281 | تحفز الإدارة المتكويين ماديا و معنويا خلال الدورات التكوينية |
| 0,023 | 5,375 | شجيع الإدارة العمال على التكوين يزيد من كفاءتهم |
| 0,415 | 0,672 | تشجع الإدارة المتكويين لنقل المعارف المكتسبة خلال التكوين للزملاء للاستفادة منها |
| 0,381 | 0,776 | تعول الإدارة على تكوين و تحفيز العمال لتطوير كفاءاتهم كونها مصدر للميزة التنافسية |
| 0,108 | 2,648 | قبول الإدارة مشاركتك في دورة تكوين من اختيارك يزيد من كفاءتك |

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss في الملحق رقم(17)

المطلب الثالث: تحليل ارتباط تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين مع الكفاءات

من أجل الإجابة على الفرضية التي تقرر بوجود علاقة ارتباطية بين تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين و الوصول للكفاءات استعملنا معامل سبيرمان كما سنوضح فيما يأتي؛

الفرع 1: التعريف بمعامل الارتباط المستعمل

لقياس قوة العلاقة الارتباطية بين تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين بالوصول للكفاءات في منظمة طبية فود كمباني، قامت الباحثة باختيار معامل الارتباط SPERMAN لأنه الأكثر ملاءمة لموضوع بحثنا من المعاملات الإحصائية الأخرى حيث يقيس هذا المتغير قوة الارتباط بين المتغيرات التي تكون على شكل بيانات وصفية في العينات الصغيرة والتي توضع في صورة ترتيبية على شكل تقديرات أو أوزان كما هو الحال في دراستنا (حيث استعملنا مقياس ليكرت موافق بشدة 5 ، موافق 4 ، .) وأفرزت نتائج قياس الارتباط بين العبارات الخاصة بتكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الجزء الثالث من الاستبيان و العبارات الخاصة بالكفاءات في الجزء الرابع النتائج المبين في الجدول الموالي ؛

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في
منظمة طبية فود كمباني

الفرع 2: حساب معامل الارتباط لسبيرمان

تم حساب معامل الارتباط لسبيرمان بالاعتماد على النموذج الاحصائي spss و الجدول الموالي
يمثل النتائج المتحصل عليها:

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طيبة فود كمباني

الفرع 3: تحليل نتائج معامل الارتباط لسبيرمان

من خلال الجدول السابق الخاص بقيم الارتباط لمعامل سبيرمان بين تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين و أثرها على الكفاءات في طيبة فود كمباني و ذلك كما يلي:

- يبين تقاطع العمود 1 و السطر 9 أن تشجيع الإدارة للتكوين يزيد من رغبة الافراد في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة و ذلك بمعامل ارتباط بلغ 0.433 عند مستوى معنوية أقل من 0.05؛

- إن تقاطع العمود 3 مع السطر 10 يبين وجود علاقة ارتباطية طردية بقوة 0.425 عند مستوى معنوية أقل من 0.05، بأن التكوين يؤدي إلى زيادة القدرة على تنفيذ المهام بإتقان و في الوقت المحدد؛

- يبين تقاطع العمود الثاني مع السطر 12 وجود علاقة ارتباطية طردية تقدر ب 0.377 عند مستوى معنوية أقل من 0.05، أن تشجيع العاملين على التكوين و تحسيسهم بأهميته يزيد من قدرة العاملين على تحمل ضغوط العمل و الحفاظ على مستوى الأداء المطلوب؛

- أما تقاطع العمود 8 مع السطر 11 فيدل على وجود علاقة ارتباطية طردية تقدر ب 0.235 عند مستوى معنوية 0.05 يبين أن قبول الإدارة مشاركة العامل في دورة تكوين من اختياره يزيد من كفاءته و يدفعه للبحث في تطوير معارفه و قدراته من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛

- يبين تقاطع العمود 4 و السطر 14 على وجود علاقة طردية بين التحفيز المادي و المعنوي للعمال أثناء التكوين و بحث العامل عن طرق لتحسين أدائه بمعامل ارتباط قدره 0.263 عند مستوى معنوية 0.05؛

- وجود علاقة طردية بين تطوير الكفاءات كونها ميزة تنافسية يزيد من بحث العامل على تطويرها بمعامل ارتباط 0.398 عند مستوى معنوية أقل من 0.05 و هذا مايبينه تقاطع العمود 7 و السطر 14؛

- إن تشجيع الإدارة للعمال على التكوين يجعل العامل يعمل بجد لتحقيق ريادة المنظمة في السوق و هذا بنسبة 31.4% عند مستوى معنوية أقل من 0.05 في تقاطع العمود 5 و السطر 16؛

و منه يمكن القول أنه يمكن الوصول للكفاءات بعدة طرق منها تكامل استراتيجيات تسيير الموارد البشرية و التي تمثلت في تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في البحث المقدم؛

الفصل الخامس: دراسة مساهمة تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين في الوصول للكفاءات في منظمة طيبة فود كمباني

خلاصة:

من خلال الفصل الخاص بالدراسة الميدانية اعتمدت الباحثة على اسقاط ما جاء في الفصول النظرية السابقة على واقع المنظمة محل البحث، فقد حاولت الباحثة من خلاله إبراز العلاقة الموجودة بين تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين و الوصول إلى الكفاءات في منظمة جزائرية رائدة في صناعة المشروبات، وذلك من خلال استعمال مجموعة من أدوات البحث العلمي الخاصة بالدراسات التطبيقية و التي تم توضيحها في المبحث الأول، فقد قمنا بتوزيع الاستبيانات على الإطارات و أعوان التحكم بغرض معرفة مدى توفر استراتيجية تحفيز و تكوين فعاليتين على مستوى المنظمة من خلال الجزء الأول و الثاني من الاستبيان، و كذلك درسنا مدى وجود تكامل بين الاستراتيجيتين سابقتي الذكر في الجزء الثالث، أما الجزء الرابع فقد خصص لدراسة مدى وجود كفاءات بشرية في المنظمة ، و قمنا بإيجاد العلاقة الارتباطية بين تكامل استراتيجيتي التكوين و التحفيز وبين وجود كفاءات في المنظمة باستعمال معامل ارتباط سبيرمان؛

تأكدنا من خلال الدراسة الميدانية أن المنظمة محل البحث تهتم بكل من استراتيجية التحفيز و التكوين و تسعى لخلق التكامل بينهما من أجل الوصول للكفاءات البشرية التي تمثل واحدا من أهم موارد الميزة التنافسية ، حيث تمكنا من معرفة مدى وجود كفاءات في طيبة فود كمباني و دورها المهم في زيادة المنظمة و التي تعتبر منظمة رائدة في مجالها، حيث تعتمد هذه الأخيرة على تكامل مواردها حيث لا يمكن اعتبار أي مورد بمفرده أساسا للريادة إذ لا يمكن نفي الدور الكبير للموارد المالية و المادية الضخمة التي تتوافر عليها و لكن دور الكفاءات البشرية بارز في حسن تسيير هذه الموارد من أجل الاستمرارية؛

الختمة:

من خلال ما قد ورد في البحث ، أصبح واضحاً أن المورد البشري يعد واحداً من أهم موارد المنظمة هذا ما يبرر اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين في مجال إدارة الأعمال و علم نفس المنظمات من خلال البحث في مفهومه و مختلف النظريات التي تسعى لإيجاد كيفية لإدارته بطريقة مثلى، لذلك تضمن الفصل الأول انتقال الاهتمام بالمورد البشري من بساطة تسييره إلى إدارته من منظور إستراتيجي و ذلك عن طريق عرض مجموعة من النظريات التي واكبت هذا التطور الذي أدى إلى التفكير في كيفية استغلال الطاقات و المعارف و القدرات الكامنة التي يتمتع بها المورد البشري دون غيره من موارد المنظمة مما أدى إلى بروز نظرية الموارد التي تهتم بمهارات و قدرات و معارف المورد البشري في إطار ما يسمى بالكفاءات التي تطرقنا إليها في الفصل الثاني ، حيث تُعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المنظمة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمنظمة ، حيث أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة عموماً، والكفاءة خصوصاً من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمنظمة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها؛

لكن اكتشاف الكفاءات و تطويرها يحتاج إلى طرق ووسائل تسمح بإطلاق روح الإبداع و الابتكار عن طريق زيادة قدرة الفرد و رغبته في العمل مع تطوير معارفه التي تجعل مهامه أكثر سهولة و اتقاناً لذلك خصصنا الفصل الثالث و الرابع لعرض استراتيجيتين من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ألا و هي استراتيجيتي التحفيز و التكوين حيث تسعى المنظمات من خلال استراتيجية التحفيز إلى زيادة رغبة الأفراد في العمل و حبهم و إخلاصهم له من خلال توفير مجموعة من الحوافز المادية و المعنوية التي تحسن من جو العمل و ظروفه ما يتيح للمورد البشري الفرصة ليعين مهاراته و قدرته على الإبداع و طرح أفكار جديدة تفيد المنظمة ، أما استراتيجية التكوين فتساعد المنظمة على تطوير معارف الأفراد من خلال تقويم النقص في الأداء ما يجعل الفرد أكثر اتقاناً لعمله و أكثر سرعة و مردودية ما يزيد من كفاءته في العمل و هذا حسب الاحتياجات التكوينية للفرد و المنظمة؛

و لإسقاط ما جاء في الفصول الأربعة السابقة على أرض الواقع ، قدمنا في الفصل الخامس دراسة ميدانية على مستوى أحد المنظمات الجزائرية الرائدة في صناعة المشروبات و هي طيبة فود كمباني و المعروفة بالعلامة التجارية رامي التي تم التعريف بها في المبحث الأول من هذا الفصل و التطرق إلى مختلف الموارد التي تمتلكها المنظمة بما فيها المورد البشري الذي يعتبر واحداً من أسباب زيادة هذه

المنظمة ، أما في المبحث الثاني فقمنا فيه بتقديم أهم الإجراءات المتبعة للقيام بالدراسة الميدانية و مختلف الأدوات و الوسائل المستعملة في ذلك ، و في المبحث الثالث فقد تضمنت عرض و تحليل نتائج الاختبارات الإحصائية للعينة محل البحث باستعمال البرنامج الإحصائي الشهير SPSS ؛

فبالرغم من تناول العديد من الباحثين لموضوع البحث بشكل عام إلا أن القيمة الإضافية التي جاء بها بحثنا هو تناول موضوع الكفاءات و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال تحديد استراتيجيتين لهما القدرة على التأثير في كفاءة الفرد و محاولة تطبيقها على منظمة جزائرية رائدة في قطاع يعرف تنافسية كبيرة و هو قطاع الصناعة الغذائية و بالتحديد صناعة المشروبات؛

نتائج البحث:

تتمثل أهم نتائج قياس مدى وجود تكامل بين استراتيجيتي التحفيز و التكوين و تأثيرها على وجود الكفاءات في المنظمة محل البحث فيما يلي:

- أكد العاملون في المنظمة محل البحث على اهتمام الإدارة باستراتيجية التحفيز، و أن الحوافز المادية و المعنوية المقدمة لهم قادرة على التأثير في رغبتهم في العمل و حبهم له ، حيث أقر أفراد العينة أن الحوافز المقدمة لهم تزيد من قدرتهم على العمل و تحثهم على البحث في تطوير مهاراتهم كما أن جو العمل السائد في المنظمة عامل يحسبهم بالانتماء لها؛
- أظهرت النتائج الإحصائية أن المنظمة الجزائرية قادرة على اتباع استراتيجية تكوين فعالة تزيد من مهارات الأفراد و قدرتهم على العمل إذ أن استفادة العامل من تكوين تزيد من رغبته في العمل و قدرتك على تحمل ضغوطاته؛
- أثبتت نتائج تحليل الاستبيان على وجود تكامل بين استراتيجيتي التحفيز و التكوين ، كما هو مبين في الجداول الإحصائية الخاصة بقياس مدى تكامل بين استراتيجيتي التحفيز و التكوين في المنظمة إذ أن هذا التكامل يظهر من خلال تحفيز و تشجيع المنظمة عمالها على التكوين من جهة ، و الاهتمام بنتائج التكوين باعتباره تحفيزا للعمال على اكتساب المعارف من خلال تطبيقها في منصب عمله و نقلها لزملائه من جهة أخرى؛
- أظهرت نتائج تحليل الاستبيان توافر مؤشرات وجود الكفاءات في المنظمة الجزائرية، كما هو موضح في الجداول الإحصائية الخاصة بقياس مدى وجود كفاءات ، حيث أثبتت هذه المؤشرات وجود رغبة لدى الأفراد على العمل لتحقيق أهداف المنظمة و قدرتهم على تأدية المهام بسرعة و إتقان و كذلك اقتراحهم لأفكار و حلول لمشاكل المنظمة بالإضافة إلى عملهم بجد لتحقيق المنظمة الريادة في السوق و هذا دليل على وجود كفاءات بشرية في المنظمة تساهم في ريادتها؛

- أثبتت مؤشرات القياس الخاصة بعلاقة الارتباط بين تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين بالوصول إلى الكفاءات، عند تفريغها و تحليلها احصائيا أن هناك علاقة طردية قوية بين اهتمام المنظمات باستراتيجيتي التحفيز و التكوين و بين وجود الكفاءات تساهم في نجاح و زيادة المنظمة، و ظهر ذلك في نتائج الجدول رقم (34) من خلال التأثير على رغبة الأفراد في العمل و قدرتهم على تنفيذ المهام و حثهم على الابداع من خلال قدرتهم على اقتراح حلول و أفكار جديدة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة و ذلك عن طريق التكامل بين استراتيجيتي التحفيز و التكوين؛

- يمكن القول أن التكامل بين استراتيجيتي التحفيز و التكوين يكون من خلال التشجيع على التكوين و اكتساب المعارف و حثهم على تطبيقها فيدفع بالموارد البشري لزيادة رغبته في العمل و قدرته على أداءه بكفاءة في صالح زيادة منظمة طيبة فود كمباني ؛

مناقشة فرضيات البحث:

لقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي لدراسة الفروق الاحصائية لأفراد العينة في المنظمة محل البحث و المذكورة في المطلب الثاني من المبحث الثالث من الفصل الخامس، وجدنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المؤشرات الخاصة بقياس مدى وجود تكامل بين استراتيجيتي التحفيز و التكوين تبعا للسن و الأقدمية و الاستفادة من التكوين، و بالتالي يمكننا الاعتماد على وجهة نظر العاملين لإثبات أو نفي الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة؛

- بلغ المتوسط الحسابي لاهتمام إدارة المنظمة بوضع استراتيجية تحفيز فعالة لتحقيق الرضا الوظيفي و تحسيس العمال بالانتماء لها 3,43، في حين بلغ الوسط الحسابي لاهتمام الإدارة باحتياجات و متطلبات عمالها و تسعى لتحقيقها 3,24، أما المتوسط الحسابي لتأثير الحوافز المادية التي تقدمها المنظمة على دافعية و رغبة الفرد في العمل فقد 4,34 و الوسط الحسابي لتأثير الحوافز المعنوية التي تقدمها المنظمة على الراحة النفسية القدرة على العمل فقد قدر ب4,51 و زيادة الحوافز المقدمة (مادية و معنوية) من كفاءة العامل في تأدية مهامه 4,56 في حين الشعور بالانتماء للمنظمة نظرا لتوفر المناخ الملائم للعمل حصل على 4,11 و أخيرا بلغ المتوسط الحسابي لدفع التحفيزات المقدمة الفرد للبحث عن كيفية تطوير قدراته و مهاراته 4.40، و هو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى و التي تنص على: تهتم منظمة طيبة فود كمباني بتحفيز الموارد البشرية عن طريق استراتيجية تحفيز فعالة للزيادة من رغبة المورد البشري في العمل؛

- بالنسبة لمؤشرات اهتمام المنظمة باستراتيجية التكوين فقد بلغ المتوسط الحسابي لدعم و التزام الإدارة بتبني إستراتيجية تكوين في كل أنشطة و عمليات و أقسام المنظمة 3,34 في حين بلغ

المتوسط الحسابي بالنسبة لقدرة إدارة المنظمة على تطبيق و تقييم إستراتيجية التكوين الموضوعة 3,39 أما فيما يخص اعتماد الإدارة على آراء العاملين في ما يخص الاحتياجات التكوينية فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,24 في حين قدر المتوسط الحسابي لسعي الإدارة لتكوين العمال لتحقيق موائمة بين كفاءات العاملين ومتطلبات العمل 3,45 و حصول العامل على فرصة للتكوين إذا ما طلب ذلك حصلت على متوسط حسابي قدره 3,30 ، و أقر أفراد العينة بوجود مجموعة من النشاطات التكوينية في المنظمة الهادفة لتطوير كفاءة العاملين بمتوسط حسابي قدره 3,22، و بالنسبة لتقديم الإدارة لتكوين داخل المنظمة أو خارجها لتطوير القدرات و المهارات اللازمة لتنفيذ المهام فقدر ب 4,18 أما بالنسبة للاستفادة من تكوين تزيد من الرغبة في العمل و القدرة على تحمل ضغوطاته فقد بلغ متوسطه الحسابي 4,15، و هذا ما يدل على صحة الفرضية الثانية و التي تنص على: تهتم المنظمة طيبة فود كمباني بتكوين الموارد البشرية عن طريق استراتيجية تكوين فعالة لتطوير المعارف و المهارات ؛

– أما بالنسبة لتواجد كفاءات بشرية على مستوى المنظمة فإن المتوسط الحسابي لرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة بلغ 3,66 ، في حين بلغ المتوسط الحسابي للقدرة على تنفيذ مهامك بإتقان و في الوقت المحدد 3,77، أما بالنسبة لمحاولة تطوير المعارف و القدرات لتحقيق أهداف المنظمة فبلغ المتوسط الحسابي 3,32 و بالنسبة لتحمل ضغوط العمل و تحافظ على مستوى الأداء المطلوب فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,21، في حين بلغ المتوسط الحسابي لاقتراح أفكار و حلول لمشاكل المنظمة 3,54 و البحث عن طرق لتحسين و تطوير الأداء 3,41 ، أما بالنسبة لتقيد أفراد العينة بالقوانين و الأنظمة و التعليمات لحفظ النظام في مكان العمل فبلغ 3,78، العمل بجد لتحقيق المنظمة الريادة في السوق بلغ متوسطه الحسابي 4,20، هذا ما يدل على صحة الفرضية الثالثة و التي تنص على: تتوفر منظمة طيبة فود كمباني على كفاءات بشرية تعتبر مصدر لتعزيز ميزتها التنافسية ؛

– بعد التأكد من وجود تكامل بين استراتيجيتي التحفيز و التكوين على مستوى المنظمة و التي حصل على متوسط حسابي إجمالي قدره 3.59 ، أكدت لنا نتائج الدراسة الإحصائية عن طريق معامل سبيرمان بخصوص العلاقة بين تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين و بين الوصول إلى الكفاءات البشرية أن عملية التكامل بين استراتيجيتي التحفيز و التكوين تعد من أهم الطرق للوصول إلى كفاءات بشرية في المنظمة إذ يعمل هذا التكامل على اكتشاف كفاءات لم تكن ظاهرة و تطوير كفاءات؟ أخرى للوصول إلى كفاءات مميزة تعطي ميزة تنافسية للمنظمة تؤدي بها إلى الريادة، هو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة و التي تنص على: يعتبر التكامل بين استراتيجيتي التحفيز و التكوين وسيلة للوصول للكفاءات التي تعزز الميزة التنافسية للمنظمة؛

التوصيات:

من خلال البحث الذي تم تقديمه و بعد تسجيل مختلف الملاحظات، يمكن للباحثة أن تقدم التوصيات التالية:

- التأكيد على المنظمات بضرورة الارتكاز على استراتيجية تكوين تأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية و الخارجية و الاستجابة لهذه المتغيرات، و بناء هذا النشاط بصورة متكاملة في ضوء معطيات البيئة؛
- الاهتمام بموارد المنظمة خاصة المورد البشري باعتباره واحدا من الركائز الأساسية لمواجهة التحديات البيئية الراهنة،
- توصي الباحثة بتوجيه اهتمام كبير نحو توفير الامكانيات المالية و المادية اللازمة لإنجاح استراتيجية التكوين و التحفيز و توفير الموارد البشرية الكفوة لإجراء عملية تطوير الكفاءات و ضرورة اعتبار استراتيجيات الموارد البشرية ضمن الاولويات؛
- وضع عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، من خلال تحفيز و تكوين الموارد البشرية و تحسين قدراتهم المهنية للاستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة و تحقيق الطموحات الشخصية للفرد من جهة أخرى؛
- وضع نظام تقييم للكفاءات قائم على مرجعية للكفاءات و أن يقوم على مقابلات لتقييم الكفاءات، يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييم كفاءاتهم، و عدم الاكتفاء بإدراجها في كشف الراتب، لأن مقابلات التقييم تتيح فرص لتحسين الاتصال بين الرئيس و المرؤوس ، كما تساعد على كسب ثقة الأفراد و إحلال روح المبادرة والإبداع عندهم، كما توفر لهم التغذية المرتدة الكافية حول أدائهم، و جوانب القصور فيه كما تساعد على اكتشاف المهارات و الكفاءات الكامنة التي تتطلب استثمار و تطوير؛

آفاق البحث:

- دراسة تبحث في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تطوير الكفاءات؛
- دور الكفاءات الجماعية في تعزيز الميزة التنافسية؛
- دور الكفاءات في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- دور الكفاءات التنظيمية في قيادة المنظمات الجزائرية؛
- العلاقة بين تسيير الكفاءات و قيادة المنظمة؛
- دور الكفاءات في تنمية التصدير خارج قطاع المحروقات في الجزائر؛

و في الأخير لا يسعنا إلا أن نقول، لا يوجد بحث كامل قام به إنسان لأن الكمال لله وحده جل جلاله لكن. نرجوا أن نكون قد وفقنا في دراسة و عرض هذا الموضوع، و نسأل الله أن يكون ذا فائدة لقرائه، و الصلاة و السلام على سيدنا محمد وعلى آله و صحبه أجمعين؛

قائمة

المرجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. إبراهيم الفقي، "أسرار قادة التميز"، ترجمة نبيل عرضة أميرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996؛
2. أحمد القطامين، "الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002،
3. أحمد القطامين عطا الله، "التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي، عمان، 1996؛
4. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
5. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004؛
6. أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط6، الإسكندرية 1997؛
7. أحمد مندور ، أحمد رمضان ، "اقتصاديات الموارد الطبيعية و البشرية"، الدار الجامعية ، بيروت ، 1990.
8. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون"، دار الكتب، القاهرة، 2000؛
9. أكرم رضا، "برنامج تدريب المديرين"، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003؛
10. السيد عليوة، "تحديد الاحتياجات التدريبية"، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001؛
11. إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم و تطبيقات"، المكتب العربي الحديث، 1990؛
12. أندرو دي سيزلاقي، ترجمة أحمد جعفر أبو القاسم، "السلوك التنظيمي و الأداء"، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991؛
13. بن عنتر عيد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و الأسس، الأبعاد، الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن 2010؛
14. جل بروكس، "قدرات التدريب و التطوير"، دليل عملي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001،
15. جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيمي، التطوير الإداري"، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر، 2003.

16. جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، " التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإبراهيمية ، 2007.
17. جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2003؛
18. هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز، التحفيز و المكافآت "، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن ط1، 2007؛
19. وارين شدمت ،جيروم فاتجا ،ترجمة محمود عبد الحميد المرسي و ناصر محمد العديلي ، "مدير الجودة الشاملة ،الدليل العالمي للقادة و المديرين لتحقيق الجودة الشاملة" ،دار الأفاق للإبداع العالمي، ط1 ،الرياض ، 1997 ؛
20. وليام ج . روثول، " ما وراء التدريب : أحداث إستراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري" ، ترجمة علاء أحمد، ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة ، 1997.
21. زويلف مهدي حسن، " إدارة الأفراد في منظور كمي"، مكتبة الأقصى، عمان، 2003،
22. زكريا المطلك الجدوري، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و عمليات و حالات دراسة "، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2005.
23. زهير نعيم الصباغ ، عبد العزيز أبو نبعة ، "التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية" ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية ، 1990.
24. حمداوي وسيلة ، "إدارة الموارد البشرية"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2004.
25. حمدي أمين عبد الهادي ، إدارة شؤون موظفي الدولة: أصولها وأساليبها وإصلاحها، دار الفكر العربي ،القاهرة، 1990؛
26. حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للتوزيع، عمان، 2011؛
27. حسن علي علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، 1999؛
28. حسام ابراهيم حسن ، "إدارة الموارد البشرية في القطاع العام" ، دار البداية ، عمان 2010 .
29. حسين حريم ، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات" ، دار زهران للنشر و التوزيع، ط1 ، 1997،
30. طاهر محمود الكلالده، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011؛
31. طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس ، "الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل" ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007؛
32. طارق المجذوب، "الإدارة العامة"، الدار الجامعية ،بيروت 2000 ؛
33. يوسف بن محمد القبلان ، " أسس التدريب الإداري" ،الرياض ،دار عالم الكتب ، 1992؛

34. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر و التوزيع . الأردن، الطبعة الأولى 2006.
35. كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط1، 1997؛
36. كمال دسوقي، "سيكولوجية إدارة الأعمال و سلوكيات كفاية الإنتاج"، د د ن، القاهرة، 1994 ؛
37. كمال نور الله، "إدارة الموارد البشرية"، طلاس للدراسات و الترجمة و النشر، ط3، دمشق 1992؛
38. لورين بيكر، ترجمة جمال إمام، "مدير لأول مرة" ، مركز الأهرام للترجمة و النشر ، ط1، القاهرة 1995؛
39. ماجدة عطية، "سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة" ، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2003 ؛
40. مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005
41. مؤيد السالم و عادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، إربد، 2002
42. مارجريت ديلبول ايلز. تقييم مهارات الإدارة مرشد للكفاءة و أساليب التقييم. معهد الادارة العامة. الرياض. سنة 1423 هـ 2002 ،
43. مدحت محمد أبو النصر، "إدارة و تنمية الموارد البشرية"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007
44. مدحت محمد أبو النصر، "إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008؛
45. مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي" ، دار جرير للنشر و التوزيع ، ط1، 2007؛
46. مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية"، دار مجدلاوي للتوزيع، عمان، 1993 ؛
47. محمد الصيرفي، "السلوك الإداري" العلاقات الإنسانية " ، دار دنيا الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية ط1 ، 2007 ؛
48. محمد جعلوك، "دليل المال و الأعمال: كيف يسير المدير الفعال فريق العمل الفعال" ، دار الراتب الجامعية ،بيروت 1999 ؛
49. محمد حافظ حجازي ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية، 2005 ؛

50. محمد محمد ابراهيم ، "إدارة الموارد البشرية أحد محاور الكيان الاقتصادي للمؤسسة المدخل لتطوير منظومة إدارة الجودة ، رأس المال البشري من المنظور الإداري"، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009.
51. محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دت،
52. محمد عبد الفتاح ياغي، "التدريب بين النظرية و التطبيق"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010،
53. محمد فالح صالح ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار كامل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2004.
54. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2005
55. محمد فريد الصحن، سعد محمد المصري، "إدارة الأعمال" ،الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1998 ؛
56. محمد صالح الحناوي ،محمد سعيد سلطان، "السلوك التنظيمي" ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية 1997 ؛
57. محمد قاسم القريوتي ، "السلوك التنظيمي ،دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال" ،دار وائل للنشر و التوزيع، ط5، الأردن 2009؛
58. محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي" ،دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان ، 2000
59. محمد قاسم القريوتي ،مهدي حسن زويلف، "المفاهيم الحديثة في الإدارة النظريات و الوظائف" ، ط3، عمان ، 1993 ؛
60. محمد خليل الشماع ،خضير كاظم ، "نظرية المنظمة" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، ط1، 1999؛
61. محفوظ أحمد جودة ، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط 1 ، 2004 ؛
62. مصطفى كامل أبو العزم عطية ، "السلوك التنظيمي"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون سنة النشر؛
63. مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، " الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة"، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، 2008.
64. مرعي محمد مرعي ، "التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام العربي"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 ؛
65. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 2004؛

66. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن ،معهد الإدارة العامة للبحوث ،المملكة العربية السعودية، 1995 ؛
67. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998؛
68. نبيل محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس" ، دار الجامعة للنشر ، الإسكندرية، 2003.
69. نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة ، المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات " ، الوراق للنشر و التوزيع، 2004.
70. نزار كاظم الركابي ، " الإدارة الإستراتيجية : العولمة و المنافسة " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2004
71. نعيم ابراهيم الظاهر ، "تنمية الموارد البشرية" ، عالم الكتاب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، ط1، 2009 ؛
72. نظمي شحادة وآخرون، " إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
73. سامح عبد المطلب عامر، " إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر، ط1، عمان 2011 ؛
74. سامر جلدة، "السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة"، دار أسامة للنشر الأردن ، ط1، 2009
75. سهيلة محمد عباس ، " إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)" ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية، 2004 .
76. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، " إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 3، 2007
77. سعاد نايف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر ط2، الأردن 2004
78. سعيد يس عامر وعلى محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، القاهرة، مركز وايد سيرفيس للتطوير الإداري، ط2، 1998 ،
79. عائدة سيد خطاب ، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" ، المكتبات الكبرى ، ط2، القاهرة، 1999.
80. عائدة سيد خطاب ، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة ، الاندماج ، مشاركة المخاطر" ، المكتبات الكبرى ، القاهرة ، ط2، 1990.
81. عامر خضير الكبيسي، "التدريب الإداري والأمني - رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط 1، 2010؛

قائمة المراجع:

82. عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، بغداد، ط3، 2009،
83. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، دون ذكر دار النشر، مصر، 2003،
84. عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر، ط 1 الأردن ، 2008 ؛
85. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، جامعة المنصورة، 2005،
86. عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير، ورقة بحثية ضمن أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، الديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د س ن ؛
87. عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010
88. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة ، دار زهران ، ط1، عمان، 1999 ؛
89. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، دار الميسرة، عمان، 2009.
90. عبد العزيز على حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، الأولى، 2009.
91. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
92. عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001 ،
93. عبد الفتاح دياب حسين، إدارة الموارد البشرية: مدخل متكامل ، توزيع شركة الأبرار ، القاهرة 1997 ؛
94. عبد الرحمن توفيق ، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط2، مصر، 2002،
95. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الكتاب العربي الحديث، 1993؛
96. عياض شافي الأكبلي، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، مجلة النهضة، جامعة شقراء، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، أبريل 2012،
97. علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، دون سنة طبع؛
98. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
99. علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان ، 2003 .
100. علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط1،

- 2007
101. عمر وصفي عقيلي، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي "، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2005.
102. عصام الدين أمين أبو علقة، " إدارة الموارد البشرية (النظرية و التطبيق) "، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع الإسكندرية، 2005 .
103. فيصل حسونة، " إدارة الموارد البشرية "، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن ط1 2008 ؛
104. فلاح حسين الحسيني ، " الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2006.
105. فريد النجار، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
106. صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، " السلوك التنظيمي "، مكتبة عين شمس، ط10، الاسكندرية، 2003؛
107. رمضان محمد القذافي، " العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1997
108. رفعت عبد الحليم القاعوري، " إدارة الإبداع التنظيمي "، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2005؛
109. شفيق رضوان، " السلوكية و الإدارة "، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان 1999 ؛
110. تشارلز، جاربت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006 ؛
111. ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، " الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية "، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003
112. ثابتي الحبيب ،بن عبو الجليلي، " تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ،دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة "، مؤسسة الثقافة الجامعية ، ط1، الاسكندرية، 2009 ؛
113. خالد عبد الرحيم الهيبي، " إدارة الموارد البشرية "، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 عمان ، 2003 ؛
114. خليل محمد حسن الشماح، " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال "، دار الميسر للنشر و التوزيع ، عمان، 1999 ؛
- II. الأطروحات و الرسائل الجامعية:**
115. الطاهر مجاهدي، " فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء "، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية إدارة و تنمية / العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009/2008؛

116. حدة قرية، "دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة أنتيبوتيكال بالمدينة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2007.
117. عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002؛
118. عائض بن سعيد بن مثعي الغامدي، "مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين"، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، 2009؛
119. سملاي يحضية، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004،
- III. المقالات العلمية :**
120. جمال أبو دولة و رياض طهماز، "واقع عملية الربط و التكامل ما بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ، 2004.
121. كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة بسكرة، جوان 2010،
122. عبد الله إبراهيم، حميدة المختار، "دور التكوين في تـثـمين و تنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، فيفري 2005،
- IV. الملتقيات العلمية:**
123. إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، "تحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات"، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23-فـيـفـري 2012؛
124. الداوي الشيخ، "دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 09-10 مارس 2004؛

125. بلعور سليمان، "دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب دولية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 12-13 ماي 2010،
126. بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004.
127. براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09، 10 مارس 2004؛
128. لشلاش عائشة، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف، مداخلة في الملتقى الوطني حول الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21/22/ فيفري 2012؛
129. موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005؛
130. سواكري مباركة، المورد البشري و الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004
131. سمير محمد عبد الوهاب، قياس وتقييم أداء المتدرب، مرحلة ما بعد التدريب، ورقة مقدمة لندوة المدرب والمتدرب، أبو ظبي، الإمارات العربية، جانفي، 1996 م.
132. تحسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 23-25/05/2011؛
133. ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005؛

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I. Les livres :

134. Ahmed Hamadouche , "Méthodes et Outils d'analyse Stratégique ", les Editions Chihab , Alger , 1997 .
135. Alain Labruffe, "Management des compétences", Ed AFNOR, 2003,
136. Alain Meignant. "Manager la formation ". 6ème édition. Ed Liaison. Paris. 2003.
137. Alain Meignant, "Les compétences de la fonction ressources humaines", 3ème ed, liaisons, Paris, 1995,
138. Andre.Guittet , "Développer les compétences par une ingénierie de la formation ", ESF,Coll , Formation permanente en sciences humaines , Paris ,1995
139. André.GUITTET, "L'entretien (techniques et pratiques)"; Ed Armand colin, 6ème édition Belgique,2003,
140. Andrey Knauf, "les dispositifs d'intelligences économiques, compétences et fonctions utiles à leur pilotage", édition l'Harmattan , 2010;
141. Anne Deitrich, "Management des compétences, Synthétique et opérationnel" , édition Vuibert, 3^{ème} édition, Paris2015,
142. Anne Deitrich, "Management des compétences" , édition Vuibert, 2^{ème} édition, Paris2010,
143. Angelo Kinicki and Robert Kreitner, "Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices ", New York: McGraw-Hill,2003.
144. Annick COHEN. "Tout la fonction Ressources humaines (savoir, savoir-faire, savoir-etre)". Ed Dunod, Paris 2006.
145. Armand Dayan, "Manuel de Gestion ", Ellipses Edition, Volume 2, Paris, 1999
146. Ardouin thierry, "Ingénierie de Formation pour l'entreprise", Ed Dunod, Paris, 2003,
147. Bernard GAZIER, "Les stratégies des ressources humaines", édition La Découverte, 4^{ème} ed,2010 ;
148. Bernard Martory ,Daniel Grazet : "Gestion des ressources Humaines ,Pilotage Social Et performances ", Dunod ,Paris , 4ème Edition ,2001.
149. Bertrand Quélin et Jean-Luc Arrègle, "Le Management Stratégique des Compétences ", Ellipses Edition, Paris, 2000,
150. BESSEYRE DES HORTS CH ; "La fonction RH une fonction stratégique Discoures ou réalité ? ",Ed° ECONOMICA 2004 .
151. B.Galambaud, "des hommes a gérer" ,ESF, Paris ,2ed . 1999.
152. C.BATAL, "La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome2",Edition Organisation, Paris , 1997,
153. Cécile Déjoux. Anne Dietrich, "Management par les Compétences", ed DAREIOS, 2005, 2006,

154. Celile Dejoux, "les compétences au coeur de l'entreprise" , éditions d'organisation, Paris, 2001,
155. Christien BALCCO. "Les méthodes de l'évaluation en Ressources humaines ,la fin des marchands de certitude", 2ème édition, Ed Organisation. Paris 2002.
156. Christophe Chaptal de chanteloup, "Le design, management stratégique et opérationnel", édition Vuibert, Paris 2011;
157. Chloé Guillot, "La gestion des ressources humaines ", Gualino lextenso edition, Imprimer en France 2015;
158. Claude Fluck, " Gestion et management des competences: Projet, Démarche et outils", édition Geperso, France 2015;
159. Claude LEVY LEBOYER,.. , "Evaluation du personnel (objectifs et méthodes)". 4émé édition Ed Organisation. Paris 2004,
160. Claude Levy _leBoyer ,"La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies ",éditions des organisation , 2^{ème} éd,2002;
161. Claud Levey-leboyer," la Gestion des compétences", 2ème édition, éd d'organisation, 1997,
162. Clayton M.Christnsen, Jeff dyer, Hal Gregersen, Traduit de l'américain par Laurence Nicola eiff, "Le gène de l'innovateur cinq compétences qui font la différence", édition Pearson, France 2013 ;
163. Danielle Kaiserzruher," Formation : le culte du diplôme", édition de l'Aube, 2012 ;
164. DENISI et R.GRIFFIN, "Humain Resource Management", Ed Houghton Mifflin, Company, Etas Unis, 2001,
165. Diane GABRIELLE TREMBLAY, David ROLLAND, " Gestion des ressources humaines , Typologies et comparaisons internationales ", Presse de l'université de Québec,2012,
166. Dimitri Weiss ,"les ressources humaines" ,éditions d'organisation,2ème tirage ,2000;
167. Dominique BARUEL BENCHERQUI, "Gestion des ressources humaines un voyage de découverte et d'initiation", édition ESKA, Paris,2013 ;
168. DON Hellriegel , John w Solcum, "Management des organisations ", édition horizons 2ème édition ,France 2006.
169. Emanuel Carré, Alain Labruffe, " Guide de Nouveau Formateur(Talent et Pratique)"édition AFNOR,2006,
170. Emmanuel Métais," Stratégie et Ressources de L'entreprise :Théorie et Pratique ", Edition Economica, Paris, 2004.
171. Eric compoy et autres, "Gestion des ressources humaines", édition Pearson , 2^{ème} ed, Paris2011 ;
172. Fanelly Nguyen,"la communication :une stratégie au service de l'entreprise ", édition economica , paris ,1991;

173. Faycel BENCHEMAM, Géraldine GALINDO, "Gestion des ressources humaines", Editions Lextenso, 3^{ème} éd, France, 2012.
174. Fignès Fredy –PLANCHOT, "Théorie des organisations appliqué au MRH", édition foucher, Vanves, 2008
175. Fronçois Eysset, Charles Henri Besseyre des horts, "comment la DRH fait la révolution ?", éditions Eyrolles fondation, Paris 2015 ;
176. Gary Hamel et C.k Prahalad, "La Conquête du Futur ", Editio
177. Armand Dayan, "Manuel de Gestion ", Ellipses Edition, Paris, 1999, Volume 2, p346.
178. Gérard REYRE, "L'aventure humaine dans l'entreprise, En huit questions", édition L'Harmattan, Paris 2012 ;
179. Guy Jayne, "Organisation et logique compétences, la dynamique d'une expérience réussie", éditions de l'Atelier, éditions Ouvrières, Paris 2012 ;
180. Guy Leboterf, "Construire les compétences individuelles et collectives", édition EYROLLES , 6^{ème} ed, 2013
181. Guy Le boterf, "L'ingénierie des compétences", les éditions d'organisations, 6^{ème} édition, Paris, 2011,
182. Henry Mintzberg et al, "Safari en Pays Stratégie : l'exploration des Grands Courants de la pensée stratégie ", Village Mondial , paris , 2005.
183. Jacques Grisé, "Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable", document de travail, 013, AGRH, Montréal, Québec, 1997,
184. Jacques, TEBOUL. "L'entretien d'évaluation .(comment s'y comporter, comment le mener)". 2^{ème} édition, Ed Dunod ,Paris, 2003.
185. Jean.Brabet Dir , "Repenser la gestion des ressources humaines ", Economica , Paris ,1993.
186. Jean Brilman, "Les meilleurs pratiques de management", édition d'organisation, Paris 1998,
187. Jean-François Amadiou, "DRH le livre noir", édition de Seuil, Paris 2013,
188. Jean-François Amadiou, Loic Cadin, "Compétence et organisation qualifiante", Economica, Paris, 1996,
189. Jean jacques Néré, "Démarche compétences et pratiques managériales", éditions Demos, 2^{ème} éd, Paris 2013 ;
190. Jean longatte, Jacque Muller, "Economie d'entreprise ", édition Dunod ,3^{ème} ed, 2001;
191. Jean Marie.PERETTI, "Gestion des ressources humaines", édition Vuibert, 18^{ème} éd, Paris 2013 ;
192. Jean Marie.PERETTI, "Ressources humaines et gestion des personnes", 4^{ème} édition, Ed Vuibert, Paris 2002.
193. Jean-Yves Buck "Des ressources Humaines , aux ressources d'excellence, le guide RH pour changer l'avenir", éditions AFNOR, Paris 2014 ;

194. John –R- Cehermrhorn ,James –G-Nurt , "Comportement humaine et organisation ", Village mondial, Cannada , 2^{ème} édition ,2002;
195. Jokung Octave, "Introduction au management de la valeur", édition Dunod, Paris, 2001,
196. J.PIVETEAU. "L'entretien d'appréciation du personnel (pour des relations de travail plus justes et plus efficaces)", Ed Insp Consulting, Paris, 2000,
197. Julienne Brabet , "Repenser la gestion des ressources humaines ", édition Economica, Paris 1993;
198. Lachemi Siagh, "L'islam et Le Monde des Affaires ", Editions d'organisation, Paris, 2003.
199. Laëtitia Lethielleux, "l'essentiel de la gestion des ressources humaines ", édition Gualino Lextenso, 8^{ème} ed ;paris 2015.
200. L.Lendrevie, D.Lindon, "Mercator: théorie et pratique du marketing", édition Dolloz, 7^{ème} édition, paris, 2003,
201. Lou Van Beirendonck, "Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise", édition de boeck, Belgique, 2006,
202. Lou van Beirendonck, "Management des compétences", paris, 2004.
203. Marcel Coté, Marie-Claive Malo, "La gestion stratégique : une approche fondamentale", édition Gaétan morin, Canada, 2002,
204. Mari Dominique Pujol, "les guides de l'entreprise: les ressources humaines la boîte à outils de l'entreprise ", édition d'organisation, paris , 2^{ème} ed,2003,
205. Marie Noëlle Auberge et autres, "Les comités de l'entreprise" ,édition de la documentation française, 2012
206. Mari TRESANINI, "Evaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière", édition EMS management et société, 2^{ème} ed,2013 ;
207. Michel Brabel, Olivier Meier, "La gestion internationale des ressources humaines", éditions DUNOD, 2^{ème} éd, 2011 ;
208. Michel Ferray, "Management des ressources humaines entre marché de travail et acteurs stratégiques", édition Dunod, Paris 2014 ;
209. Michel FOURMY, "Ressources humaines, Stratégies et création de valeurs, vers une économie du capital humain", édition Maxima , Paris 2012 ;
210. Michel truchan saporta ,et autres, "management des organisations ", deboeck wesmacl, Bruxelles ,1992,
211. Mohamed Altrad , "écouter , harmoniser ,diriger un certain art du management ", office des publications universitaire ,Alger 1994,
212. Nicole Aubert et autres, "management aspect humains et organisationnels ", presse universitaire de France ,France 1999 ,
213. Pascal Maclette, Olivier Roques, "Gestion des ressources humaines", édition Dunod, 2^{ème} éd, Paris 2014 ;

214. Petit et autres "*Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*", Edition Gaétan Morin , Québec,2000.
215. Philippe Bernier, Annabelle Grésillon, "*La GPEC, construire une démarche de gestion prévisionnelles des emplois et des compétences*", édition DUNOD, 2^{ème} éd, Paris 2012 ;
216. Philippe Bernier, Annabelle Grésillon, "*Optimiser les entretiens, compétences*", édition DUNOD, Paris 2011 ;
217. Philippe Bernier, "*Responsable de formation et compétences, Maitriser, optimiser, faire évaluer sa fonction*", édition DUNOD, 2^{ème} éd,Paris 2011 ;
218. Phillipe Deminal, "*les leviers essentiels de la rémunération, classification, compétences, appréciation*", éditions Liaisons, Paris 2013 ;
219. Philippe Lemiste, "*La formation initiale : une valeur sure pour les jeunes ? une analyse des insertions et des valeurs de la formation*", Presse de l'université de Toulouse, Toulouse 2010 ;
220. Philippe Champy et Christiane Etévé. "*Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*". Edition Nathan université. Paris. 1998
221. Philippe Lorino, "*méthode et pratiques des performances*", édition d'organisation, 3^{ème} édition, paris 2003.
222. Philippe.ZARIFFIAN, "*Objectif Compétences pour une nouvelle logique*", Ed Liaisons, Paris, 2001,
223. Ramez CAYATTE, "*Manager un projet, oui mais comment ?*", ESF editeur, France 2010 ;
224. Raymond –Alain Thiétart , "*la dynamique de l'homme au travail*" ,les éditons organisation ,1998;
225. RM. Srivastava, Divya Nigam, "*Corporate strategic management*", 2nd ed, pragati prakasham, Meerut, Begum Bridge, Meerut, 2000,
226. Roebert DIEZ, Laurence SARTON, "*Transférer les compétences : comment éviter les pertes des compétences stratégiques*", édition EYROLLES, Paris 2012 ;
227. Roussel Patrice, "*Rémunération ,motivation et satisfaction au travail*" ,édition Economica, Paris 1996;
228. Sandra Bellier, "*le savoir – être dans l'entreprise*", institut vital roux, paris, 1998,
229. Sandrine Ansart ,Pierre-yves Sanséau , Pascal Lefort, "*La VAE, un outil de développement des compétences*", édition Dunod, paris 2010,
230. Sans auteurs, « *évaluer et développer les compétences des collaborateurs, un enjeu majeur pour les services d'audit interne* », cahier de recherche réalisé par l'antenne régionale de IFACI (Institut de l'audit interne),paris 2007.

231. Shimon L.Dolan, et autres, "La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles)", 3^{ème} édition, édition village mondiale, Canada, 2002,
232. Shimon L Dolan et Randall S Schuler. "La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000". Ed du renouveau pédagogique. Québec. 1995.
233. Theierry ARDOUIN, « Ingénierie de formation pour l'entreprise : Analyser, concevoir, évaluer », édition DUNOD, 3^{ème} éd,2010;
234. Thévenet MAURICE, Déjoux Cécile, et autres, "Fonction RH, politiques, Métiers et outils des ressources humaines" ,publié par Pearson éducation, Paris, 2012 ;
235. Valérie Marbach, "évaluer et rémunérer les compétences", édition d'organisation, Paris,
236. Xavier Montserrat , "Comment motiver ? ",éditions d'organisation,1999;

II. Thèses et mémoires :

237. Saliha TAKFI. "L'évaluation des compétences professionnelles dans l'entreprise". étude de Cas au niveau de l'entreprise SONELGAZ, direction régionale de Tlemcen. Mémoire de magister en gestion de ressources humaines, université de Tlemcen. 2006/2007.

III. Articles

238. Adelen Tregouet , "la surchauffe du marche de l'emploi provoque des éparts en série et les entreprises doivent réagir ", in revue capitale (France ,n:107,Aout 2000);
239. ARCAND M & AL ; "Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de GRH "; In revue " gestion 2000 " ; juillet – août 2004
240. Bernard Martory, "Salaire Fixe,Avantage ;Le bon dosage ",Revue management (groupe presma presse, France N=119 avril 2005).
241. Catherine Piraud , "pour motiver vos groupes ,pratiquer l'échangisme ", in revue capital(paris ,n:103 ,avril 2000);
242. DURAN TH ; "L'alchimie de la compétence " ; In revue Française de gestion; janvier – février 2000 .
243. George Readler ,Bottger Preston, "le sunrise : le sucée grâce a la mobilisation du personnel ",in revue management ,(groupe Prisma ,France ,n:124,octobre 2005);
244. Green berg , "A taxonomy of organizational justice theories ", Academy of management review ,vol .12,n1, p9-22,without year;
245. T.BOUSSAFEL, "Système d'évaluation des ressources humaines : le cas de Sonelgaz".les cadres de l'industrie (position, rôles, trajectoires, représentations).N°2.Ed C.R.N.S.C Oran 2001.

IV. Congrès

246. GRISE J & AL ; 'Les RH entant que source d'avantage concurrentiel durable'; In congrès de la GRH 04/05 septembre 1997 ;

الملاحق:
□
□

الملحق 01: الاستبيان المستخدم في الدراسة



جامعة امحمد بوقرة -بومرداس-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

سيدي، سيديتي.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات .تحت عنوان: " الوصول إلى الكفاءات عن طريق خلق تكامل بين نظامي التحفيز و التكوين " ، و نظرا لكون منظماتكم محل البحث التطبيقي لهذه الأطروحة ، يسرني أن أضع بين أيديكم نسخة من هذا الاستبيان المقسم إلى أربعة أقسام:

- القسم الأول: مخصص للتحري عن إستراتيجية التحفيز في منظماتكم
 - القسم الثاني: مخصص لإستراتيجية التكوين في طيبة فود كمباني
 - القسم الثالث: يسعى إلى اكتشاف مدة مساهمة التكامل بين الاستراتيجيتين في خلق الكفاءات البشرية التي يمكن أن يعتمد عليها كمصدر للميزة التنافسية
 - القسم الرابع:مدى توفر الكفاءات البشرية في المنظمة التي تعملون فيها
- راجية منكم التكرم بتقديم رأيكم بخصوص إستراتيجيات الموارد البشرية المستخدمة في المنظمة التي تعملون فيها و التي ترون أنها تعكس واقع الاهتمام بالكفاءات في المنظمة الجزائرية، و سيكون لأجوبتكم في هذا المجال دور في الوصول إلى نتائج واقعية لبحثنا. لذا يرجى منكم قراءة العبارات المقترحة في الجدول ، و وضع إشارة (x) في الخانة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) و ذلك باختيار الخانة التي تعكس رأيكم . وأود أن أعلمكم أن المعلومات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي و سيتم التعامل معها بمنتهى السرية.
- أخيرا،تقبلوا مني جزيل الشكر والامتنان سلفا لكم الاستجابة وروح المبادرة وتقبلوا التحية و التقدير .

الباحثة: شرياف وحيدة

1. البيانات الشخصية و المهنية للأفراد

1. السن : أقل من 25 سنة من 25 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
2. المستوى الدراسي : متوسط ثانوي جامعي
3. الوظيفة التي تشغلها في المنظمة:
4. هل استفدت من تكوين ؟ نعم لا
5. كم مرة؟.....

1. العبارات الخاصة باستراتيجية التحفيز في المنظمة

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|
| | | | | | 01 تهتم المنظمة بوضع استراتيجية تحفيز فعالة لتحقيق الرضا الوظيفي و تحسيس العمال بالانتماء للمنظمة |
| | | | | | 02 تهتم الإدارة باحتياجات ومتطلبات العمال و تسعى لتحقيقها |
| | | | | | 03 الحوافز المادية التي تقدمها المنظمة تزيد من دافعيك و رغبتك في العمل |
| | | | | | 04 الحوافز المعنوية التي تقدمها المنظمة عامل يحسبك بالراحة النفسية و يزيد من قدرتك على العمل أكثر |
| | | | | | 05 تزيد الحوافز المقدمة (مادية و معنوية) من كفاءتك في تأدية مهامك. |
| | | | | | 06 تشعر بالانتماء للمنظمة نظرا لتوفر المناخ الملائم للعمل |
| | | | | | 07 تدفعك التحفيزات المقدمة للبحث عن كيفية تطوير قدراتك و مهاراتك |

.II العبارات الخاصة باستراتيجية التكوين المنظمة

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارة | |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|----|
| | | | | | تدعم الإدارة العليا و تلتزم بتبني استراتيجية التكوين في كل أنشطة و عمليات و أقسام المنظمة | 08 |
| | | | | | إدارة المنظمة قادرة على تطبيق و تقييم استراتيجية التكوين الموضوعية | 09 |
| | | | | | تعتمد الإدارة على آراء العاملين في ما يخص الاحتياجات التكوينية | 10 |
| | | | | | تسعى الإدارة لتكوين العمال لتحقيق موائمة بين كفاءات العاملين ومتطلبات العمل | 11 |
| | | | | | يحصل العامل على فرصة للتكوين إذا ما طلب ذلك | 12 |
| | | | | | يوجد في المنظمة مجموعة من النشاطات التكوينية الهادفة لزيادة كفاءة العاملين | 13 |
| | | | | | تقديم الإدارة لتكوين داخل المنظمة أو خارجها يطور قدراتك و مهاراتك و معارفك لتنفيذ مهامك | 14 |
| | | | | | استفادتك من التكوين تزيد من رغبتك في العمل و قدرتك على تحمل ضغوطاته | 15 |

.III العبارات الخاصة بتكامل إستراتيجيتي التحفيز و التكوين

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات | |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|----|
| | | | | | تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في برامج تكوينية لتطوير معارفهم | 16 |
| | | | | | الإدارة قادرة على تحفيز العاملين للتكوين و تحسيسهم بأهميته | 17 |
| | | | | | تسعى الإدارة إلى زيادة رغبة الأفراد في العمل عن طريق التكوين | 18 |
| | | | | | تحفز الإدارة المتكويين ماديا و معنويا خلال الدورات التكوينية | 19 |
| | | | | | تشجيع الإدارة العمال على التكوين يزيد من كفاءتهم | 20 |
| | | | | | تحفز الإدارة الفرد المتكون لنقل المعارف المكتسبة خلال الدورة التكوينية للزملاء للاستفادة منها | 21 |
| | | | | | تعول الإدارة على تكوين و تحفيز عمالها لتطوير كفاءاتهم كونها مصدر للميزة تنافسية | 22 |
| | | | | | قبول الإدارة مشاركتك في دورة تكوين من اختيارك يزيد من كفاءتك | 23 |

IV. العبارات الخاصة بكفاءة الموارد البشرية

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات | |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|----|
| | | | | | لديك الرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة | 24 |
| | | | | | لديك القدرة على تنفيذ مهامك بإتقان و في الوقت المحدد | 25 |
| | | | | | تحاول تطوير معارفك و قدراتك لتحقيق أهداف المنظمة | 26 |
| | | | | | تتحمل ضغوط العمل و تحافظ على مستوى الأداء المطلوب | 27 |
| | | | | | تقترح أفكار و حلول لمشاكل المنظمة | 28 |
| | | | | | تبحث عن طرق لتحسين و تطوير أداءك | 29 |
| | | | | | تتقيد بالقوانين و الأنظمة و التعليمات لحفظ النظام في مكان عملك | 30 |
| | | | | | تعمل بجد لتحقيق المنظمة الريادة في السوق | 31 |

شكرا على تعاونكم

الملاحق:

الملحق رقم (02): حساب معامل Alpha de Cronbach لبيانات الجزء الأول من الاستبيان

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,778 | 7 |

الملحق رقم (03): حساب معامل Alpha de Cronbach لبيانات الجزء الثاني من الاستبيان

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,809 | 8 |

الملحق رقم (04): حساب معامل Alpha de Cronbach لبيانات الجزء الثالث من الاستبيان

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,861 | 9 |

الملحق رقم (05): حساب معامل Alpha de Cronbach لبيانات الجزء الرابع من الاستبيان

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,767 | 8 |

الملحق رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب السن

| | | Effectifs | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------------|-----------|--------------------|--------------------|
| Valide | أقل من 25 سنة | 9 | 10,8 | 10,8 |
| | من 25 إلى 50 سنة | 71 | 85,5 | 96,4 |
| | أكثر من 50 سنة | 3 | 3,6 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | |

الملاحق:

الملحق رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

| | | المستوى الدراسي | | | |
|-----------|------------------|-----------------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ثانوي | 15 | 9,9 | 19,0 | 19,0 |
| | جامعى | 64 | 42,4 | 81,0 | 100,0 |
| | Total | 79 | 52,3 | 100,0 | |
| Manquante | 0 | 4 | 2,6 | | |
| | Système manquant | 68 | 45,0 | | |
| | Total | 72 | 47,7 | | |
| Total | | 151 | 100,0 | | |

الملحق رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أقل من سنة | 11 | 7,3 | 14,5 | 14,5 |
| | من سنة إلى 3 سنوات | 14 | 9,3 | 18,4 | 32,9 |
| | من 3 إلى 5 سنوات | 14 | 9,3 | 18,4 | 51,3 |
| | أكثر من 5 سنوات | 37 | 24,5 | 48,7 | 100,0 |
| | Total | 76 | 50,3 | 100,0 | |
| Manquante | 0 | 7 | 4,6 | | |
| | Système manquant | 68 | 45,0 | | |
| | Total | 75 | 49,7 | | |
| Total | | 151 | 100,0 | | |

الملحق رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من التكوين

هل استفدت من تكوين؟

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | نعم | 57 | 37,7 | 68,7 | 68,7 |
| | لا | 26 | 17,2 | 31,3 | 100,0 |
| | Total | 83 | 55,0 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 68 | 45,0 | | |
| | Total | 151 | 100,0 | | |

الملحق رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الاستفادة من التكوين

عدد مرات التكوين

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 0 | 25 | 16,6 | 32,5 | 32,5 |
| | 1 | 23 | 15,2 | 29,9 | 62,3 |
| | 2 | 12 | 7,9 | 15,6 | 77,9 |
| | 3 | 4 | 2,6 | 5,2 | 83,1 |
| | 4 | 5 | 3,3 | 6,5 | 89,6 |
| | 5 | 4 | 2,6 | 5,2 | 94,8 |
| | 6 | 1 | ,7 | 1,3 | 96,1 |
| | 9 | 1 | ,7 | 1,3 | 97,4 |
| | 10 | 1 | ,7 | 1,3 | 98,7 |
| | 19 | 1 | ,7 | 1,3 | 100,0 |
| | Total | 77 | 51,0 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 74 | 49,0 | | |
| Total | | 151 | 100,0 | | |

الملحق رقم (11): نتائج اختبار العينة لوجود استراتيجيات تحفيز فعالة في طبقة فود كمباني

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|---------|---------|------------|
| تهتم إدارة المنظمة بوضع استراتيجية تحفيز فعالة لتحقيق الرضا الوظيفي و تحسين العمال بالانتماء لها | 79 | 1 | 5 | 3,43 | ,957 |
| تهتم الإدارة باحتياجات و متطلبات عمالها و تسعى لتحقيقها | 82 | 1 | 5 | 3,24 | ,963 |
| الحوافز المادية التي تقدمها المنظمة تزيد من دافعيتك و رغبتك في العمل | 82 | 2 | 5 | 4,34 | ,789 |
| الحوافز المعنوية التي تقدمها المنظمة عامل يحسبك بالراحة النفسية و يزيد من قدرتك على العمل أكثر | 82 | 2 | 5 | 4,51 | ,758 |
| تزيد الحوافز المقدمة (مادية و معنوية) من كفاءتك في تأدية مهامك | 82 | 2 | 5 | 4,56 | ,687 |
| تشعر بالانتماء للمنظمة نظرا لتوفر المناخ الملائم للعمل | 83 | 1 | 5 | 4,11 | ,950 |
| تدفعك التحفيزات المقدمة للبحث عن كيفية تطوير قدراتك و مهاراتك | 83 | 2 | 5 | 4,40 | ,811 |
| N valide (listwise) | 77 | | | | |

الملحق رقم (12): نتائج اختبار العينة لوجود استراتيجية تكوين فعالة في طببة فود كمياني

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|----|---------|---------|---------|------------|
| تدعم الإدارة و تلتزم بتبني إستراتيجية التكوين في كل أنشطة و عمليات و أقسام المنظمة | 82 | 1 | 5 | 3,34 | ,892 |
| إدارة المنظمة قادرة على تطبيق و تقييم إستراتيجية التكوين الموضوعه | 82 | 1 | 5 | 3,39 | ,698 |
| تعتمد الإدارة على آراء العاملين في ما يخص الاحتياجات التكوينية | 83 | 1 | 5 | 3,24 | 1,043 |
| تسعى الإدارة لتكوين العمال لتحقيق موائمة بين كفاءات العاملين ومتطلبات العمل | 82 | 1 | 5 | 3,45 | ,958 |
| يحصل العامل على فرصة للتكوين إذا ما طلب ذلك | 83 | 1 | 5 | 3,30 | ,934 |
| يوجد في المنظمة مجموعة من النشاطات التكوينية الهادفة لتطوير كفاءة العاملين | 82 | 1 | 5 | 3,22 | 1,019 |
| تقديم الإدارة لتكوين داخل المنظمة أو خارجها يطور قدراتك و مهاراتك و معارفك لتنفيذ مهامك | 83 | 1 | 5 | 4,18 | ,814 |
| استفادتك من تكوين تزيد من رغبتك في العمل و قدرتك على تحمل ضغوطاته | 82 | 1 | 5 | 4,15 | ,931 |
| N valide (listwise) | 79 | | | | |

الملحق رقم (13): نتائج اختبار العينة لوجود تكامل بين استراتيجيات التحفيز و التكوين في طبقة فود

كمباني

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|----|---------|---------|---------|------------|
| تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في برامج تكوينية لتطوير معارفهم | 82 | 1 | 5 | 3,46 | ,905 |
| الإدارة قادرة على تحفيز العاملين للتكوين و تحسيسهم بأهميته | 82 | 2 | 5 | 3,65 | ,743 |
| تسعى الإدارة إلى زيادة رغبة الأفراد في العمل عن طريق التكوين | 82 | 2 | 5 | 3,52 | ,724 |
| تحفز الإدارة المتكويين ماديا و معنويا خلال الدورات التكوينية | 83 | 1 | 5 | 3,24 | 1,007 |
| شجع الإدارة العمال على التكوين بزيد من كفاءتهم | 81 | 1 | 5 | 3,98 | 1,000 |
| تشجع الإدارة المتكويين لنقل المعارف المكتسبة خلال التكوين للزملاء للاستفادة منها | 79 | 1 | 5 | 3,39 | 1,018 |
| تعول الإدارة على تكوين و تحفيز العمال لتطوير كفاءاتهم كونها مصدر للميزة التنافسية | 82 | 1 | 5 | 3,48 | ,906 |
| قبول الإدارة مشاركتك في دورة تكوين من اختيارك بزيد من كفاءتك | 81 | 1 | 5 | 4,01 | ,942 |
| N valide (listwise) | 76 | | | | |

الملحق رقم (14): نتائج اختبار العينة لوجود كفاءات في طيبة فود كمباني

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|---------|---------|------------|
| لديك الرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة | 80 | 2 | 5 | 3,66 | ,693 |
| لديك القدرة على تنفيذ مهامك بإتقان و في الوقت المحدد | 81 | 2 | 5 | 3,77 | ,597 |
| تحاول تطوير معارفك و قدراتك لتحقيق أهداف المنظمة | 82 | 1 | 5 | 3,32 | ,830 |
| تتحمل ضغوط العمل و تحافظ على مستوى الأداء المطلوب | 82 | 1 | 5 | 3,21 | ,952 |
| تقترح أفكار و حلول لمشاكل المنظمة | 83 | 1 | 5 | 3,54 | ,860 |
| تبحث عن طرق لتحسين و تطوير أداءك | 82 | 1 | 5 | 3,41 | ,816 |
| تتقيد بالقوانين و الأنظمة و التعليمات | 83 | 3 | 5 | 3,78 | ,585 |
| لحفظ النظام في مكان عملك | | | | | |
| تعمل بجد لتحقيق المنظمة الريادة في السوق | 83 | 2 | 5 | 4,20 | ,745 |
| N valide (listwise) | 79 | | | | |

الملحق رقم (15): اختبار التباين الأحادي ANNOVA تبعا للنسب

ANOVA

| | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في برامج تكوينية لتطوير معارفهم | 5,335 | 2 | 2,667 | 3,451 | ,037 |
| Inter-groupes | | | | | |
| Intra-groupes | 61,056 | 79 | ,773 | | |
| Total | 66,390 | 81 | | | |
| الإدارة قادرة على تحفيز العاملين للتكوين و تحسيسهم بأهميته | 2,690 | 2 | 1,345 | 2,527 | ,086 |
| Inter-groupes | | | | | |
| Intra-groupes | 42,054 | 79 | ,532 | | |
| Total | 44,744 | 81 | | | |
| تسعى الإدارة إلى زيادة رغبة الأفراد في العمل عن طريق التكوين | ,966 | 2 | ,483 | ,919 | ,403 |
| Inter-groupes | | | | | |
| Intra-groupes | 41,486 | 79 | ,525 | | |
| Total | 42,451 | 81 | | | |
| تحفز الإدارة المتكويين ماديا و معنويا خلال الدورات التكوينية | 8,527 | 2 | 4,263 | 4,569 | ,013 |
| Inter-groupes | | | | | |
| Intra-groupes | 74,654 | 80 | ,933 | | |
| Total | 83,181 | 82 | | | |
| شجيع الإدارة العمال على التكوين يزيد من كفاءتهم | ,798 | 2 | ,399 | ,393 | ,676 |
| Inter-groupes | | | | | |
| Intra-groupes | 79,152 | 78 | 1,015 | | |
| Total | 79,951 | 80 | | | |
| تشجع الإدارة المتكويين لنقل المعارف المكتسبة خلال التكوين للزملاء للاستفادة منها | 1,740 | 2 | ,870 | ,836 | ,437 |
| Inter-groupes | | | | | |
| Intra-groupes | 79,096 | 76 | 1,041 | | |
| Total | 80,835 | 78 | | | |
| تعول الإدارة على تكوين و تحفيز العمال لتطوير كفاءاتهم كونها مصدر للميزة التنافسية | 2,799 | 2 | 1,399 | 1,737 | ,183 |
| Inter-groupes | | | | | |
| Intra-groupes | 63,652 | 79 | ,806 | | |
| Total | 66,451 | 81 | | | |
| قبول الإدارة مشاركتك في دورة تكوين من اختيارك يزيد من كفاءتك | 2,128 | 2 | 1,064 | 1,205 | ,305 |
| Inter-groupes | | | | | |
| Intra-groupes | 68,860 | 78 | ,883 | | |
| Total | 70,988 | 80 | | | |

الملحق رقم (16): اختبار التباين الأحادي ANNOVA تبعا سنوات الخبرة

| ANOVA | | | | | |
|---|-------------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
| تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في برامج تكوينية لتطوير معارفهم | Inter-groupes 4,790 | 3 | 1,597 | 1,970 | ,126 |
| | Intra-groupes 57,556 | 71 | ,811 | | |
| | Total 62,347 | 74 | | | |
| الإدارة قادرة على تحفيز العاملين للتكوين و تحسيسهم بأهميته | Inter-groupes 7,078 | 3 | 2,359 | 5,039 | ,003 |
| | Intra-groupes 33,242 | 71 | ,468 | | |
| | Total 40,320 | 74 | | | |
| تسعى الإدارة إلى زيادة رغبة الأفراد في العمل عن طريق التكوين | Inter-groupes ,255 | 3 | ,085 | ,177 | ,911 |
| | Intra-groupes 34,091 | 71 | ,480 | | |
| | Total 34,347 | 74 | | | |
| تحفز الإدارة المتكويين ماديا و معنويا خلال الدورات التكوينية | Inter-groupes ,991 | 3 | ,330 | ,323 | ,809 |
| | Intra-groupes 73,640 | 72 | 1,023 | | |
| | Total 74,632 | 75 | | | |
| شجيع الإدارة العمال على التكوين يزيد من كفاءتهم | Inter-groupes 2,397 | 3 | ,799 | ,770 | ,514 |
| | Intra-groupes 72,590 | 70 | 1,037 | | |
| | Total 74,986 | 73 | | | |
| تشجع الإدارة المتكويين لنقل المعارف المكتسبة خلال التكوين للزملاء للاستفادة منها | Inter-groupes 1,210 | 3 | ,403 | ,424 | ,737 |
| | Intra-groupes 64,734 | 68 | ,952 | | |
| | Total 65,944 | 71 | | | |
| تعول الإدارة على تكوين و تحفيز العمال لتطوير كفاءاتهم كونها مصدر للميزة التنافسية | Inter-groupes ,894 | 3 | ,298 | ,366 | ,777 |
| | Intra-groupes 57,772 | 71 | ,814 | | |
| | Total 58,667 | 74 | | | |
| قبول الإدارة مشاركتك في دورة تكوين من اختيارك يزيد من كفاءتك | Inter-groupes 1,069 | 3 | ,356 | ,384 | ,765 |
| | Intra-groupes 64,877 | 70 | ,927 | | |
| | Total 65,946 | 73 | | | |

الملحق رقم (17): اختبار التباين الأحادي ANNOVA تبعا للاستفادة من التكوين

| ANOVA | | | | | | | |
|---|---|---------------------------|--------------------|---------------|---------------|------|--|
| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification | | |
| تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في برامج تكوينية لتطوير معارفهم | Inter-groupes Intra-groupes Total | 5,687 60,703 66,390 | 1 80 81 | 5,687 ,759 | 7,495 | ,008 | |
| الإدارة قادرة على تحفيز العاملين للتكوين و تحسيسهم بأهميته | Inter-groupes Intra-groupes Total | 2,182 42,561 44,744 | 1 80 81 | 2,182 ,532 | 4,102 | ,046 | |
| تسعى الإدارة إلى زيادة رغبة الأفراد في العمل عن طريق التكوين | Inter-groupes Intra-groupes Total | ,744 41,707 42,451 | 1 80 81 | ,744 ,521 | 1,427 | ,236 | |
| تحفز الإدارة المنكوبين ماديا و معنويا خلال الدورات التكوينية | Inter-groupes Intra-groupes Total | ,287 82,893 83,181 | 1 81 82 | ,287 1,023 | ,281 | ,598 | |
| شجيع الإدارة العمال على التكوين يزيد من كفاءتهم | Inter-groupes Intra-groupes Total | 5,093 74,857 79,951 | 1 79 80 | 5,093 ,948 | 5,375 | ,023 | |
| تشجع الإدارة المتكوبين لنقل المعارف المكتسبة خلال التكوين للزملاء للاستفادة منها | Inter-groupes Intra-groupes Total | ,699 80,136 80,835 | 1 77 78 | ,699 1,041 | ,672 | ,415 | |
| تعول الإدارة على تكوين و تحفيز العمال لتطوير كفاءاتهم كونها مصدر للميزة التنافسية | Inter-groupes Intra-groupes Total | ,638 65,813 66,451 | 1 80 81 | ,638 ,823 | ,776 | ,381 | |
| قبول الإدارة مشاركتك في دورة تكوين من اختيارك يزيد من كفاءتك | Inter-groupes Intra-groupes Total | 2,303 68,685 70,988 | 1 79 80 | 2,303 ,869 | 2,648 | ,108 | |