



المركز الجامعي الونشريسي - تيسمسيلت -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر تسيير الكفاءات على أداء المؤسسات الاقتصادية

-دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

- تخصص إدارة أعمال -

إشراف الأستاذ:

إعداد الطلبة:

❖ د. إبراهيم جملط

➤ واضح محمد

➤ حساين زوبر

لجنة المناقشة:

رئيسا

الأستاذ: دراجي عيسى

مقررا

الأستاذ: جملط إبراهيم

ممتحنا

الأستاذ: لعقاب كمال

السنة الجامعية 2017/2016

الإهداء

أهدي ثمرة عملي إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها..

إلى من لا يمكن للأرقام ان تحصي فضائلها...

أغلى شخص في حياتي طالما سهرت على تربيّتي وتعليمي وغمرتني بالحب فكان لها الفضل

في نجاحي أُمي الغالية "حليمة" أطال الله في عمرها أمدّها بالصحة والعافية.

إلى من يسيل الدمع لذكره....

إلى روح أبي الطاهرة... رحمه الله وجعل مثواه الجنة...

إلى كل من شق لي طريقا للنجاح...

إلى إخوتي...إلى كل من احبهم...

إلى أصدقائي عبد الرحمان ، بن شهرة، مداح، بن عودة

إلى أخي وشريكي في هذا الإنجاز واضح محمد متمنيا له التوفيق والنجاح.

إلى كل من علمونا حروفا من ذهب..

إلى من كان لنا سندا وعونا في لحظات حرجة الدكتور إبراهيم لجلط

حساين زوبير

إلى كل الأهل والأقارب وكل من حملهم قلبي ولم يحملهم قلمي.

وإلى كل طلبة إدارة الأعمال دفعة 2017/2016.



الأهداء

ما أجمل أن يهوى المرء ما هو أحبه إلى قلبه وأعز إلى نفسه وروحا من روح من علمني ورباني وأحسن أدبي وأثار
دربي والدي العزيز حفظه الله ورعاه..

إلى امرأة وهبت عطاء عمرها من أجلي، إلى من منحتني حنانها وعطفها وأشاعت المحبة والبسمة في روحي
ومهدت لي طريق النجاح إلى والدي العزيز حفظها الله وأدامها لي..

إلى امرأة تقاسمت معي حلاوة النجاح ومرارة العناء ولو تمل يوما.. زوجتي رعاه الله..

إلى ربيع عمري وبسمة أيامي إبنتي الكتوتة أميرة..

إلى من وهبوا عطاء عمرهم من أجلي وأضاءوا لي درب حياتي، إلى أحر الناس إخوتي وأخواتي خاصة أحر
العقول صفاء، حفظهم الله ووفقهم جميعا.

إلى رفيق دربي وسندي في الحياة عبد القادر لعلب.

إلى كل الزملاء والزميلات في العمل، وأخص بالذكر: رفقاني جدو عبد القادر وعدان محمد المولود وفقهم الله
جميعا.

إلى من قاسمني هذا الإنجاز حصاين زويبر وفقه الله.

إلى كل طلبة المركز الجامعي بتسميلت وخاصة طلبة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير..

وإلى كل طلبة ماستر إدارة أعمال دفعة 2016/2017.

وكل من يحمل راية العلم.

مهد واضح

وإلى كل من عرفتهم وعرفوني.

إليهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

شكر ودر فإن

نحمد الله ونشكره الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل.

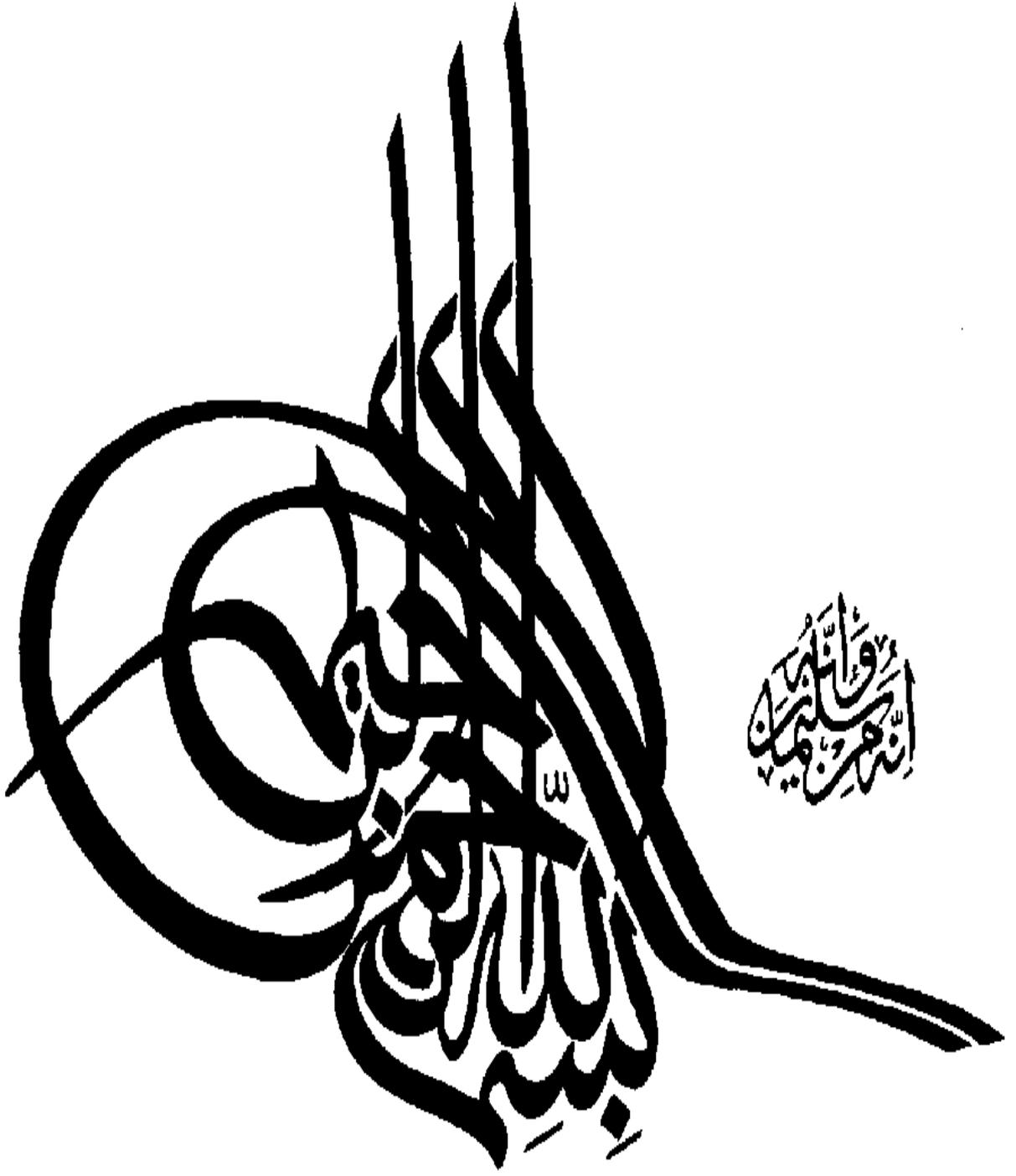
ونتقدم بجزيل الشكر الأستاذ المشرف على هذا العمل الدكتور: إبراهيم لجلط الذي كان لنا السند المتين طيلة المدة التي قمنا فيها بإنجاز هذا العمل، وذلك من خلال صنائه وإرشاداته.. ونتمنى له المزيد من التوفيق في حياته المهنية.

كما نتقدم بجزيل الشكر على جميع أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير وعمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء - CASNOS - وكالة تيسمبيلت على تقديم كل الوثائق و البيانات من أجل نجاح و اتمام هذا البحث، وإلى كل من لم يبخل علينا بمعلوماته القيمة لإنجاز هذا العمل وخاصة أخي البروفيسور أحمد الأمين وفقه الله ورعاه.

شكرا لكم جميعا.

محمد واضح

زويبير حساين



الله أكبر
الله أكبر
الله أكبر

فهرس الأشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
13	هرم ماسلو لتدرج الحاجات	الشكل رقم(1-1)
46	توزيع الكفاءات على المستويات التدرجية الإدارية	الشكل رقم(2-1)
61	مراحل تسيير الكفاءات في المؤسسة	الشكل رقم(3-1)
73	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الاداء	الشكل رقم(1-2)
92	يمثل هيكل الوكالة الجهوية بالشلف ومختلف فروعها	الشكل رقم(1-3)
95	يمثل الهيكل التنظيمي لووكالة تيسمسيلت	الشكل رقم(2-3)

فهرس الجداول

رقم الجدول	البيان	الصفحة
الجدول رقم (1-2)	الفوارق الجوهرية بين تسيير المستخدمين وتسيير الموارد البشرية	83
الجدول رقم (2-2)	الاشكال التنظيمية وأنواع المسارات المهنية حسب snow & miles	87
الجدول رقم (1-3)	يمثل مقارنة بين عدد المنخرطين في الصندوق لسنوات 2015-2016	103
الجدول رقم (2-3)	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	105
الجدول رقم (3-3)	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	105
الجدول رقم (4-3)	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	105
الجدول رقم (5-3)	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	105
الجدول رقم (6-3)	يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	106
الجدول رقم (7-3)	الإجابة على السؤال رقم 01	106
الجدول رقم (8-3)	الإجابة على السؤال رقم 02	107
الجدول رقم (9-3)	الإجابة على السؤال رقم 03	107
الجدول رقم (10-3)	الإجابة على السؤال رقم 04	108
الجدول رقم (11-3)	الإجابة على السؤال رقم 05	108
الجدول رقم (12-3)	الإجابة على السؤال رقم 06	109
الجدول رقم (13-3)	الإجابة على السؤال رقم 07	109
الجدول رقم (14-3)	الإجابة على السؤال رقم 08	110
الجدول رقم (15-3)	الإجابة على السؤال رقم 09	110

قائمة الاختصارات

المعنى باللغة الأجنبية	المعنى باللغة العربية	الاختصار
Caisse national de sécurité sociale de non salariés	الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء	CASNOS
Caisse national pour les salariés de sécurité sociale	الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء	CNAS
direction des ressources humaines	إدارة الموارد البشرية	DRH
Entreprise unipersonnel a responsabilité limite	مؤسسة شخصية ذات مسؤوليات محدودة	EURL
Société à responsabilité limitée	مؤسسة ذات مسؤولية محدودة	SARL
Compte courant postal	حساب بريدي جاري	CCP
Banque Nationale d'Algérie	البنك الوطني الجزائري	BNA
Banque de développement local	بنك التنمية المحلية	BDL
Commission de recourt paritaire	لجنة الطعن المسبق	CRP

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التسيير بالكفاءات على أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال التعريف بالتسيير وتطوره التاريخي، وتقديم الإطار النظري و إبراز تأثير التسيير بالكفاءات على الأداء في المؤسسة الاقتصادية وقد استخدمت في هذه الدراسة المنهج الاستقرائي لمعالجة موضوع البحث، كما خلصت في الأخير إلى أهمية التسيير بالكفاءات في التأثير الإيجابي على فعالية العمليات الداخلية وفي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والرفع من مستوى أدائهم من خلال خطوات فعالة لتسيير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية:

أدوات التسيير ، الكفاءة ، الأداء ، الفعالية ، لوحة القيادة ، المؤسسة الاقتصادية .

Résumé :

Cette étude vise à détecter l'impact des compétences de gestion sur la performance des institutions économiques par définition à la gouvernance et son développement historique, et de fournir le cadre théorique et mettre en évidence l'impact des compétences de gestion sur la performance de l'institution économique, il a été utilisé dans cette étude approche inductive pour aborder le sujet de la recherche, comme l'a conclu dans ce dernier à l'importance de compétences de gestion dans un impact positif sur l'efficacité des processus internes et à atteindre la satisfaction au travail et à augmenter le niveau de leurs performances grâce à des mesures efficaces pour la conduite des compétences dans l'institution économique.

Les Mots-clés:

Les outils de gestion, Efficience, la performance, l'efficacité, le tableau de bord, l'institution économique.

فهرس المحتويات

العنوان.....	الصفحة
الإهداء.....	
الشكر والتقدير.....	
الملخص.....	V
فهرس المحتويات.....	
قائمة الأشكال.....	XI
قائمة الجداول.....	XIII
قائمة الاختصارات.....	
مقدمة.....	أ- و
الفصل الأول: أساسيات التسيير ونظمه.....	2-63
تمهيد الفصل الأول.....	2
المبحث الأول: مفهوم التسيير وتطوره التاريخي.....	3
المطلب الأول: مفهوم التسيير.....	3
المطلب الثاني: أهم المدارس التسييرية.....	4
المبحث الثاني: مقومات الكفاءة والفعالية.....	40
المطلب الأول: تعريف الكفاءة وخصائصها والمفاهيم المتداخلة معها.....	40
المطلب الثاني: أهداف الكفاءة.....	43
المطلب الثالث: تصنيف وترتيب الكفاءات.....	44
المبحث الثالث: الاطار العملي لتسيير الكفاءات.....	55
المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات ومقاربتها.....	56
المطلب الثاني: الهدف من تسيير الكفاءات في المؤسسة.....	58
المطلب الثالث: مراحل تسيير الكفاءات في المؤسسة.....	60
المطلب الرابع: مؤشرات قياس مستوى الكفاءة.....	61
خلاصة الفصل الأول.....	63

89-65	الفصل الثاني: الأداء في المؤسسات الاقتصادية نمط الخط يوحد
65	تمهيد الفصل الثاني:
65	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الاقتصادية وانواعها
65	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية وخصائصها
67	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية
69	المطلب الثالث: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية
70	المبحث الثاني: ماهية اداء المؤسسات الاقتصادية
70	المطلب الأول: مفهوم الاداء و مستويات
71	المطلب الثاني: محددات ومعوقات الاداء
74	المطلب الثالث: تقييم الاداء
75	المبحث الثالث: تسيير الكفاءات كأداة للتنمية الفردية والتطوير التنظيمي
75	المطلب الأول: حركة الموارد البشرية
84	المطلب الثاني: تداعيات تطور حركة الموارد البشرية
89	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة أثر التسيير بالكفاءات على اداء مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير
110-91	الأجراء CASNOS وكالة تيسمبيلت
91	المبحث الأول: ماهية المؤسسة
91	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة
94	المطلب الثاني: مهام المؤسسة
95	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
95	المبحث الثاني: مهام واهداف واستراتيجيات مصالح المؤسسة
95	المطلب الأول: مهام مدير الوكالة و مختلف المصالح
102	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
102	المطلب الثالث: استراتيجيات المؤسسة
104	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

111.....	خاتمة الفصل الثالث:
116-113.....	الخاتمة.....
120-118.....	قائمة المصادر والمراجع.....
122	قائمة الملاحق.....

تواجه المؤسسات - بمختلف أشكالها - اليوم تحديات متعددة، مصدرها أساسا النسبة التي تمارس نشاطها وسط العديد من المتغيرات المتسارعة، التي تمتاز بالتعقيد و التداخل بين مختلف جوانب الحياة الانسانية العصرية _بشكل عام_ الجوانب الاقتصادية والمالية _بشكل خاص_ ، تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة وقيمة المؤسسات الاقتصادية في المجتمع.

المؤسسة الناجحة هي التي تعتمد على تطبيق ادارة ناجحة و استراتيجية محكمة، تمكنها من مواجهة المشاكل، الصعوبات والعراقيل التي تقف في وجهها ، حيث اجمع عدد من الباحثين في مجال الادارة ان الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في كفاءة الافراد ، حيث اصبحت هذه الاخيرة حلقة وصل بين الاستراتيجيات، لذلك تركز في وعي معظم المهتمين بالادارة القناعة الراسخة بأهمية العنصر البشري الكفاء و اهمية حيازة كفاءات تنظيمية اساسية تميز المؤسسة عن غيرها و تساهم في تحقيق اهدافها ، غير ان الإصلاحات الاقتصادية التي تبنتها الجزائر فتحت سوق المنافسة وجعلتها تعيد النظر في طرق تسيير مواردها، من خلال الاهتمام بالكفاءات البشرية، والقدرات التي يتمتع بها الفرد تميزه عن غيره من العاملين.

كما ان تسيير الكفاءات يقوم على اساس الاهتمام بالموارد البشري الكفاء من خلال تنميته و تحفيزه وتوفير كل ما يلزمه لتقديم ما عنده باعتباره مصدرا تحقق به المؤسسة اهدافها، و تسعى نحو تنميته وتطويره ومن هنا تتبادر إلينا الاشكالية التالية:

1. الإشكالية:

ما مدى تأثير تسيير الكفاءات على أداء المؤسسات الاقتصادية ؟

تبرز من خلال هذه الاشكالية التساؤلات التالية:

- فيما تكمن تقنيات تسيير الكفاءات ؟
- ماهي مؤشرات تقييم الاداء داخل المؤسسات الاقتصادية؟
- كيف يؤثر تسيير الكفاءات على اداء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء ؟

2. الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

لمعالجة و تحليل هذه الاشكالية المطروحة يمكن عرض بعض الفرضيات كإجابة أولية على التساؤلات المطروحة وذلك على أساس أن المؤسسات الاقتصادية تعمل بنظام تسيير الكفاءات البشرية ، وهي على الشكل التالي: توجد علاقة ذات دلالة بين نظام تسيير الكفاءات وأداء المؤسسات الاقتصادية .

الفرضيات الفرعية:

_ ترتكز عملية التسيير بالكفاءات على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات من أجل تنمية اداء العاملين.

- تساهم المقارنة بين الاداء الفعلي والمتوقع في تقييم الاداء داخل المؤسسة الاقتصادية.

- يؤثر التسيير بالكفاءات على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء في ترقية العمل وتحقيق الأداء الأفضل.

اهمية الدراسة،

- معرفة مدى اهتمام مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء بتسيير كفاءتها البشرية.

- محاولة البحث في واقع تسيير الكفاءات في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء وما يعترضها من عقبات ومشاكل ومحاولة حلها.

- معرفة مدى اهتمام مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء بتسيير مواردها البشرية باعتبارها رأسمال فكري يساهم في تحقيق أهدافها.

3.اهداف الدراسة:

- يعتبر هذا البحث نافذة لدراسة أهمية تسيير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية.

- تبيان كيفية خلق كفاءات بشرية تساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

- المساهمة في إثراء هذا الجانب والمتعلق بتسيير الكفاءات، نظرا لأهمية المورد البشرية في المؤسسة.

- تبيان ضرورة الإهتمام بالكفاءات البشرية وتطويرها من اجل تحقيق أداء أفضل يساهم في تطوير

المؤسسة الاقتصادية.

4. مبررات الدراسة

أ- مبررات ذاتية:

- الدور والاهمية البالغة للموضوع باعتباره اسلوب جديد في تسيير الموارد البشرية.
- الاهتمام بالمواضيع الادارية والرغبة الشخصية في دراسة مثل هذه المواضيع الراهنة والحديثة.

ب - مبررات موضوعية:

- افادة المؤسسة الاقتصادية وغيرها من خلال ابراز اهمية المورد البشري الكفاء في تحقيق أهدافها.
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت بالخصوص اشكالية اثر تسيير الكفاءات البشرية في تطوير المؤسسات الاقتصادية.

5. حدود الدراسة:

أ. الحد الموضوعي:

سوف نتطرق في هذه الدراسة إلى أثر تسيير الكفاءات على المؤسسات الاقتصادية.

ب. الحدود المكانية :

تم اختيار مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة تيسميسيلت كدراسة تطبيقية واسقاط الجانب النظري عليها .

ت. الحدود الزمنية:

اجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2016 / 2017 .

ب- المنهج المتبع:

من أجل دراسة اشكالية موضوع البحث وتحليل ابعاده ومحاولة اختيار صحة الفرضيات المقدمة يتم الاعتماد في الجزء النظري على منهج الاستقراء الوصفي لأنه الانسب للدراسة بغية استيعاب الاطار النظري للموضوع وفهم محركاته وابعاده، أما في الجزء التطبيقي استخدمنا دراسة حالة وذلك لأنه منهج يتجه الى جمع البيانات المتعلقة بأي وحدة سواء كان فرد أو مؤسسة او نظاما اجتماعيا، وهو يقوم على اساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ المؤسسة، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالمؤسسة محل الدراسة وغيرها من المؤسسات.

ت- الدراسات السابقة:

-مقار جميلة، العكاف فتيحة، 2014/2013، مذكر تخرج لنيل شهادة الليسانس تحت عنوان دور الكفاءة البشرية في تنمية المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة شركة موبيليس، المركز الجامعي تيسمسيلت .
 - خلافي مُجَّد الأمين، 2007/2006، فعالية التسيير في المؤسسات الخدمائية، جامعة معسكر .
 - هاجر غانم، 2013 /2012 ، مساهمة ادارة الموارد البشرية في رفع كفاءة وفعالية المنظمة، مذكرة تخرج، جامعة المسيلة.

-شكامة الزهرة، 2103/2012، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
 هدف الدراسة : ابراز ضرورة تسيير الكفاءات على صيرورة المؤسسة ونجاحها.
 اهم نتيجة توصلت اليها الدراسة :. معرفة مستوى نجاح مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل اعتمادها على اسلوب جيد لتسيير الكفاءات.

ث-صعوبات الدراسة:

- نقص المراجع باللغة العربية في مجال الكفاءات البشرية.
 - نقص الكتب على مستوى المركز الجامعي.
 - صعوبة الحصول على البيانات المتعلقة بنفقات وايرادات المؤسسة نظرا لاستقلالها حديثا عن الوكالة الجهوية بالشلف، واحتكار هذه الاخيرة لكل المحاضر والحسابات المتعلقة بالسنوات 2016 وما قبلها.

ج-تقسيمات الدراسة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى ثلاثة فصول موزعة على النحو التالي:

حيث تناولنا في الفصل الأول أساسيات التسيير ونظمه وقد قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كل مبحث يحتوي على مجموعة من المطالب كما يلي:

المبحث الأول: تحت عنوان مفهوم التسيير وتطوره التاريخي حيف آثرنا شرح مفهوم التسيير قبل التطرق إلى التسيير بالكفاءات، وقد تم تقسيم هذا البحث إلى مطلبين هما المطلب الأول يتطرق إلى مفهوم التسيير أما المطلب الثاني يتطرق إلى أهم المدارس التسييرية .

المبحث الثاني: تحت عنوان مقومات الكفاءة والفعالية فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول يتطرق إلى تعريف الكفاءة وخصائصها والمفاهيم المتداخلة معها، و المطلب الثاني تطرقنا فيه إلى أهداف الكفاءة، أما المطلب الثالث فقد استعرضنا فيه تصنيف وترتيب الكفاءات وأنواعها.

مبحث ثالث تناولنا فيه الإطار العملي لتسيير الكفاءات، وقد قمنا بتقسيمه إلى أربع مطالب، اطلب أول خصصناه إلى مفهوم تسيير الكفاءات ومقاربتها، مطلب ثاني يتناول الهدف من تسيير الكفاءات في المؤسسة ، مطلب ثالث يتطرق إلى مراحل تسيير الكفاءات في المؤسسة، و مطلب رابع تناول مؤشرات قياس مستوى الكفاءة.

أما الفصل الثاني: فقد تطرقنا فيه إلى الأداء في المؤسسات الاقتصادية، وقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث وكل مبحث يضم مجموعة من المطالب موزعة كما يلي:

مبحث أول خصصناه لماهية المؤسسات الاقتصادية وانواعها، وقد قسمناه إلى ثلاث مطالب، اطلب أول لمفهوم المؤسسة الاقتصادية وخصائصها، مطلب ثاني لأنواع المؤسسات الاقتصادية، أما المطلب الثالث فهو يتطرق إلى أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية.

مبحث ثاني خصصناه لماهية أداء المؤسسات الاقتصادية وقد قسمناه إلى ثلاث مطالب، طلب أول يتعلق بمفهوم الاداء و مستوياته، اطلب ثاني يتطرق إلى محددات ومعوقات الاداء، أما المطلب الثالث فقد خصصناه لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

أما المبحث الثالث فقد تكلمنا فيه عن تسيير الكفاءات كأداة للتنمية الفردية والتطوير التنظيمي، وقد قمنا بتقسيمه إلى مطلبين، اطلب أول يخص حركة الموارد البشرية (من تطويع الانسان للعمل الى تطويع العمل للإنسان)، أما المطلب الثاني فقد تناولنا فيه تداعيات تطور حركة الموارد البشرية.

أما الفصل الثالث فقد خصصناه للدراسة التطبيقية، حيث سنتناول فيه دراسة أثر تسيير الكفاءات على اداء مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء CASNOS وكالة تيسمسيلت ، على شكل ثلاث مباحث على النحو التالي: مبحث أول تناولنا في ماهية المؤسسة على شمل ثلاث مطالب هي: مطلب أول

يتطرق الى تعريف بالمؤسسة، مطلب ثاني يتطرق الى مهام المؤسسة، ومطلب ثالث يتطرق الى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ثم المبحث الثاني الذي يتناول مهام واهداف واستراتيجيات مصالح المؤسسة وجاء على شكل ثلاث مطالب هي: مطلب أول يتناول مهام مدير المؤسسة والمصالح التابعة له، مطلب ثاني يتناول أهداف المؤسسة، ومطلب ثالث يتناول استراتيجيات المؤسسة، أما المبحث الثالث فقد خصصناه الى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

تشكل المؤسسة الخلية الأساسية لنسيج كل اقتصاد فهو يستمد قوته وطاقته و نموه وسبب بقائه منها مطلقا، لذا استحوذت عملية التسيير و إدارة المؤسسات على اهتمام الكثير من الباحثين و تركزت الأبحاث عموما حول محددات التسيير الفعال و العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات، و من ثم تحسين أداء المؤسسة، و قد استلزم تحقيق هذه الدراسة قيامنا بمراجعة للدراسات السابقة في تطور الفكر التسييري، إضافة إلى التعرض إلى نظم التسيير الحديثة التي أظهرت فعالية في تحقيق الأهداف، و من بين هذه النظم نظام الاتصالات، نظام التحفيز ، نظام الأهداف فغياهما في المؤسسة يحد من الفعالية، و هذا ما سنتطرق إليه في شكل ثلاث مباحث:

- مفهوم التسيير وتطوره التاريخي.

- مقومات الكفاءة والفعالية

- تسيير الكفاءات البشرية.

المبحث الأول: مفهوم التسيير وتطوره التاريخي

نجد منذ القديم إلى يومنا هذا أن الكثير من المدارس الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وكثير من العلماء الاقتصاديين والاجتماعيين وغيرهم أعطوا أهمية بالغة وكبرى للتسيير، إذا أنه يعتبر طريقة سليمة وعقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق أهداف مبرجة أو مستقبلية وكذلك مرجوة أو المراد تحقيقها، وهذا ما سنترق إليه في ثلاث مطالب هي: المطلب الأول مفهوم التسيير ، ثم المطلب الثاني أهم المدارس التسييرية، والمطلب الثالث نظم التسيير.

المطلب الأول: مفهوم التسيير¹

- مفاهيم حول التسيير:

لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية الحديثة، حيث عرفه الكلاسيكي *TAYLOR* أنه "علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية"، أما حسب المدرسة القرارية حيث عرفه *H. SIMON* على أنه عمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل." كما يمكن أن يعرف على انه "طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب الصيرورة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة و الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة للتوفيق بين مختلف هذه الموارد".

أيضا "يعرف التسيير على أنه التنظيم المستمر للأفراد، و الموارد لانجاز أهداف ديناميكية، وهذا يستدعي أن نقوم بالتخطيط، والتنظيم والقيادة والإشراف على تسيير جميع الأجزاء المختلفة بطريقة تنفذ بها جميع المهام بفعالية كالإضافة إلى تجنيد الأفراد لتحقيق الهدف المشترك".

من خلال التعريفين نلاحظ أن التسيير يتميز بما يلي:

يعرف التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة (تكوين سمات القائد، قدرة الاتصال، معرفة المهام، قدرة التأثير ... الخ).

التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها، وتكون وحدة متماسكة، لهذا نستطيع أن نخطط لعمليات التنظيم والإدارة والرقابة، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة، وهكذا للوظائف الأخرى.

¹ - عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002 ، ص103.

يتطور التسيير حسب دورة متواصلة، و لكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تتحدد بصفة متواصلة.

التسيير مبني على تقارب وتباين، وهما العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة.

أما إذا تطرقنا إلى مفهوم التسيير كمصطلح، نجد أن المصطلح الفرنسي (GESTION) في الحقيقة هو مفهوم ضيق المضمون، حيث أنه لا يشير إلا إلى مجموعة من التقنيات هي عملية التسيير، بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الانجليزي (MANAGEMENT) أقرب لتسجيل المفهوم الحقيقي بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر عليها المسير¹.

المطلب الثاني : أهم المدارس التسييرية

1-1- أهم المدارس التسييرية

1-1- المدرسة الكلاسيكية

تضم هذه المدرسة تفرعات ونظريات تختلف في تفاصيل منهجيتها المتبعة للوصول إلى النظريات والمبادئ الإدارية، لكنها تتفق في افتراضاتها حول ماهية الفرد، حيث ستناول أفكار هذه المدرسة من خلال اتجاهين²:

اتجاه حركة الإدارة العلمية: ركز هذا الاتجاه على الكفاءة الاقتصادية والامتصاص في المستويات الدنيا في المؤسسة، وتحديد أفضل الطرق لأداء العمل، وقد ركز هذا الاتجاه على مبادئ الإدارة التي تطبق في كل المستويات، أي الاهتمام بالهيكل التنظيمي بصفة عامة.

1-1-1 حركة الإدارة العلمية:

¹ - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، م س ذ ، ص 104
² - أحمد ماهر ، الإدارة مبادئ و مهارات، الدار الجامعية، القاهرة ، 2001 ، ص: 55

يعتبر فريديريك تيلور ابرز ممثليها، وتمثلت أفكاره بعد تجربة طويلة في الميدان العلمي حيث عصارة دراسته أن الأجر المادي هو المحرك الرئيسي الوحيد والمؤثر القوي على سلوك الفرد إذ تجعله مقبلا على الأعمال الموكلة إليه.

كما اعتبر العامل كأداة من أدوات النتاج وانه لا تعارض بين مصالح العمال والإدارة، بل بالعكس فان مصالهما مشتركة وذلك بمنح العامل أجرا مرتفعا وللمقابل تحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال .

كلما تضاعفت الأجر زاد المجهود المبذول وبالتالي يزداد الإنتاج ويقلل من تكاليف إنتاج الوحدة

وبهذا يكون رائد هذه المدرسة قد استند في بناء نظريته على فرضيتين هما:

- تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية .

- تطبيق التحفيز النقدي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية .

ولقد ركزت هذه النظرية بالدرجة الأولى على الحوافز المادية باعتبار أن الإنسان رشيد بطبعه يختار أسهل الطرق وأسرعها لتحقيق ذلك.

1-1-1-1 مبادئ حركة الإدارة العلمية

لقد قدم تيلور أربعة مبادئ للإدارة العلمية للعمل وتتمثل فيما يلي¹:

- إحلال الطريقة العلمية في تحديد عناصر العمل محل الطريقة البدائية، بمعنى أصبح تطبيق الأساليب العلمية بدلا من الأساليب التقليدية والقواعد التقديرية التي تعتمد على خبرة الفرد، أو بعبارة أخرى إحلال التقدير العلمي لكل جزء من أعمال الإنسان، هذه الوسائل العلمية تعتمد على ملاحظة وتصنيف وتحليل الأنشطة داخل التنظيم، ثم تبسيط هذه الأنشطة من حيث الحركات المطلوبة وتعميمها على العاملين .

- اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية سليمة، حيث يترتب على الإدارة أن توفر لهم المعلومات والإرشادات التفصيلية من أجل تأدية أعلى مستوى من العمل، بحيث يصبح لكل فرد في المصنع عمل محدد يقوم به ويستغرق كل وقته، الأمر الذي يمكن معه قياس نجاح العامل أو فشله في الأداء.

¹ - علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 37 .

- تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية، إضافة إلى سيادة روح العمل الجماعي وذلك بتعاون الإدارة مع العمال لضمان إنجاز الأعمال بطريقة علمية سليمة وهذا التعاون يتم لمبدأ المنفعة المتبادلة .
- تقييم المسؤوليات بين المديرين والعمال بشكل عادل، بحيث يتحمل المديرون مسؤولية التصميم، لتنظيم العمل والتخطيط المفصل لكل وظيفة، تسند إلى العامل الذي يقتصر دوره على التنفيذ أي أن تايلور طالب بالفصل بين التخطيط والمعلومات.

1-1-1-2-أسس حركة الإدارة العلمية

تحدث تايلور في كتابه أسس الإدارة العلمية عن:

- يطالب العمال أرباب العمل برفع أجورهم أولاً وقبل كل شيء، وفي المقابل يطالب العمال بتخفيض التكاليف.
- يجب أن يعطى للعامل أعلى مستوى من العمل يناسب قدرته و حالته الجسمية.
- كل عامل مطالب بتقديم أكبر كمية من العمل.
- يجب أن تدفع لكل عامل أجره متناسب مع طبيعة العمل.
- يميل العمال بطبيعتهم إلى اخذ الأمور بالتساهل والتكامل.
- يمكن بواسطة دراسة الوقت، الحصول على أجور مرتفعة وتكاليف عمل منخفضة، وان أسرع طريقة لتنفيذ أي عمل تتم عن طريق الوقت النمطي¹.
- يجب كلما أمكن إعفاء رؤساء العمال من العمليات ذات الطبيعة الكتابية، لان واجبهم هو التأكد من أن ما تم هو مطابق لما هو مطلوب.

1-1-1-3- الانتقادات الموجهة لنظرية تايلور

¹- علي شريف، الإدارة المعاصرة، ام س د، ص 38.

بالرغم من إن آراء تايلور أحدثت ثورة علمية كبيرة في شؤون الإدارة من مقومات الإدارة الرشيدة ، من فلسفة واضحة وأفكار علمية إلا انه لها عدة انتقادات :

يعتقد تايلور أن هناك طريقة تعتبر أحسن الطرق لأداء نفس العمل ، غير أن هذه الفكرة تتجاهل أهمية الاختلافات الفردية للعمال ولهذا يجب أن يترك لكل شيء من الحرية لتكييف طريقة تنفيذ العمل المحددة في حدود تتفق مع إمكانياته وطبيعته¹.

تجاهلت النظرية تماما اثر الحوافز المعنوية في رفع كفاية العاملين وتحقيق رخائهم الوظيفي واعتبرت أن الأجر هو الحافز الوحيد للعمل وان العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر².
تركيز تايلور على انه هناك أفضل طريقة أداء العمل بينما يشير الواقع إلى انه ليس طريقة مثلى لأداء العمل.

1-1-2- حركة الإدارة العملية (التنظيمية)³

رأينا فيما سبق أن تايلور اهتم بعنصر العمل داخل الورشات وانتهت دراسته بإرساء أسس عملية في تحديد مختلف الأنشطة ووضع نظام الأجور في الوقت ذاته كان فايول الذي يعد من أوائل الباحثين في أسس نظرية الإدارة ومن رواد الإدارة المشهورين والذي دائما يقترن اسمه باسم تايلور في مجال الإدارة العملية بنشر تجاربه لكن بمنهج مختلف عن الذي سلكه تايلور ، والمستقى من تقلده لعدة مناصب في الإدارات العليا فاهتم بالجوانب التنظيمية والوظيفية للمؤسسات ، ولم تكن المبادئ التي اعتنقها فايول لتزاحم مبادئ تايلور بل بالعكس حيث كانت مؤلفات فايول، جهوده وأبحاثه متمسة لما أتى به تايلور، فكلاهما تناول الناحية التحليلية لأعماله ومسؤولياته كمدير مسعول في المنشآت الصناعية، تنبه كل منهما إلى أن مشكلة العاملين وإدارتهم في جميع المستويات تعتبر الطريق إلى النجاح في الصناعة إلى أن كل منهما طبق الطريقة العملية ، غير إن أوجه الاختلاف تكمن بالدرجة الأولى إلى اختلاف خبرته وطبيعة أعماله ، دفعت تايلور إلى البحث في مستوى الإدارة المباشرة حيث بدا من اقل المستويات الرئاسية والسلطة في المصنع إلى أعلاها ، أما فايول فتركزت أبحاثه حول الإدارة العليا ووظيفة المدير الإداري ثم تدرج من أعلى إلى أسفل .

¹ - عبد الرحمن توفيق، إدارة الأعمال-الجوانب السلوكية و التنظيمية للبيئة ، دار الشعب ، القاهرة، 1976،ص:103.

² - عبد الرحمن عبد الباقي عمر، دراسات في إدارة الافراد و العلاقات الإنسانية، القاهرة، 1983، ص: 216

³ - احمد ماهر، الإدارة مبادئ ومهارات، م س د ، ص51

1-1-2-1-1 مبادئ حركة الإدارة العملية¹

- التخصص وتقسيم العمل :ويهدف فايول بهذا المبدأ الحصول من الفرد على قدر أكبر من العمل بنفس الجهد الذي يبذله .
- السلطة والمسؤولية: يرى فايول أن السلطة والمسؤولية مرتبطتان ، حيث توجد علاقة وثيقة بينهما تتمثل في إن المسؤولية تتبع السلطة وتتدفق منها والسلطة كما يراها فايول هي مزج بين السلطة الرسمية المنبثقة من مركز المدير والسلطة الشخصية الناتجة من صفات عديدة كالذكاء والقدرة على القيادة .
- وحدة الأمر أو السلطة الآمرة: ويعني هذا أن العامل يجب أن يتلقى التعليمات والأوامر من رئيس واحد فالإخلال بذلك يعرض المؤسسة لعدم الاستقرار، كما أن الازدواج يسبب الخراب والضياع كما يساعد على غرس بذور الأحقاد بين العاملين.
- وحدة التوجيه والإرشاد: هذا المبدأ يقتضي رئيسا واحدا وخطة واحدة لكل مجموعة من الأنشطة فهي تخضع لخطة واحدة ورئيس واحد وهو أساسي لتنسيق القوى وتركيز الجهود بين المختلفة في المؤسسة لتحقيق الأهداف إذن هذا المبدأ يتعلق بالمؤسسة.
- النظام: يرى فايول في هذا المبدأ أن النظام هو احترام النظم، واللوائح والأوامر بشرط أن تكون عادلة فبدون النظام لا يمكن للمؤسسة أن تزدهر ويتطلب ذلك دوما وجود رؤساء صالحين وقادرين في مختلف المستويات.
- إخضاع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة: بمعنى أن المصلحة العامة تطغى على المصلحة الشخصية وفي حالة التضارب يجب على الإدارة أن توفق بينهما ويتطلب ذلك العزم والقدوة الطيبة من الرؤساء.
- المكافأة أو تعويض المستخدمين : تعتبر مكافأة الأفراد ثمنا لما يبذلونه من خدمة، لذلك يجب توافر المكافآت العادلة على قدر الإمكان ، بحيث تتم التعويضات والمكافآت بشكل يحقق أقصى رضا ممكن للعاملين وأصحاب العمل على حد سواء و يرتبط ذلك بتكاليف المعيشة وتوافر أو غياب القوة العاملة والظروف العامة للأعمال أن يراعى في ذلك التعويضات والمكافآت .

¹- احمد ماهر، الإدارة مبادئ ومهارات، م س ذ ، ص51

- المركزية: لم يستخدم فايول تعبير مركزية السلطة، ولكن أشار بان توزيع السلطة أو تتركز في مؤسسة حسب الظروف الخاص.

- تدرج السلطة: وهي عبارة عن السلطة التي توضح خط السلطة ، ابتداء من أعلى الرتب إلى حتى تنتهي إلى نهاية السلطة .

- الترتيب: ويقسم هذا المبدأ إلى قسمين: ترتيب مادي للأشياء و ترتيب اجتماعي.

ترتيب ونظام مادي للأشياء من اجل تجنب ضياع المواد وتسهيل الحصول عليها.

ترتيب ونظام اجتماعي للأفراد: بمعنى أن يكون لكل شخص وظيفة تلاؤم كفاءاته وقدراته.

- المساواة: فعن طريق المساواة ، العدل والعاطفة يشجع المديرون القوة العاملة في أداء وظائفها بأقصى طاقتها وقدراتها من الولاء والإخلاص .

- استقرار العمال: بمعنى ثبات العمال في وظائفهم فقد اثبت فايول أن عدم ثبات العاملين في عمل معين يرجع إلى سوء الإدارة الأمر الذي يؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

- روح الابتكار: فايول في هذا المبدأ الرؤساء على التضحية بغرورهم الشخصي، لغرض تنمية وتشجيع روح الابتكار في المؤسسة بما يعود عليها بالخير إلى الغير .

- التعاون: هذا المبدأ الحاجة إلى العمل الجماعي، سيادة روح الجماعة و الاتحاد ذلك أن توافر روح الاتحاد والانسجام بين الأفراد في المؤسسة تعتبر قوة كبيرة لها لذلك يتطلب الأمر أن يتم العمل على هيئة فريق.

وهذه المبادئ وضعت بناء على تجربة قام بها فايول وتحقق من إمكانية استخدامها في أية مؤسسة¹.

1-1-2-2- وظائف الإدارة

حسب رأي فايول هو ذلك الأنشطة الرئيسية لكل المؤسسة تتمثل في :

- أنشطة فنية : وهي عمليات الإنتاج (نشاط في متعلق بالإنتاج ويحتاج إلى مقدرة فنية).

¹- احمد ماهر، الإدارة مبادئ ومهارات، م س د ، ص 52

- أنشطة تجارية : وهي عمليات الشراء ، البيع والتبادل وتحتاج إلى مقدرة تجارية .

- أنشطة الضمان والوقاية : وهي ما تصل إليه بالمحافظة على الممتلكات والأفراد ، كل مؤسسة هي عرضة للمخاطر فلا بد تؤمن الحياة للعمال والممتلكات .

- أنشطة المحاسبة : والمتمثلة في تسجيل التكاليف ، الأرباح ، الخصوم المختلفة .

- أنشطة إدارية : متمثلة في التخطيط ، التنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق ، الرقابة

1-2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية .

ملأت حركة العلاقات الإنسانية الكثير من الفجوات في المعرفة بخصوص إدارة المؤسسات و رغم ذلك فلم تستطع خلق نظرية جديدة للإدارة ، و لقد قبل أصحاب هذه المؤسسة هدف الإدارة العلمية الأساسي و هو تحقيق الكفاية . تركز هذه المدرسة على الأفراد باعتبارهم يقومون بمختلف الأنشطة فهي ترى انه من الضروري دراسة أنماط سلوكهم و العلاقات الشخصية المتداخلة ، و كذا دراسة النواحي الفهمية و الاجتماعية للأفراد لأنهم من المتغيرات الأساسية و المؤثرة بالدرجة الأولى على إنتاجيتهم سوف نتطرق في هذا المطلب إلى ثلاثة نقاط رئيسية تمثل هذا الاتجاه، تجارب هاوثورن استنتاجات خاصة بالتجارب وأهم الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة .

1-2-1- دراسات و تجارب هاوثورن¹ :

أما عن هذه التجارب و الدراسات التي أجراها الرائد MAYAU ومساعدة rothisberg في مصانع شركة western éclectique في بلدة "هاوثورن" بالولايات المتحدة الأمريكية و ذلك من خلال الفترة من 1927 إلى 1932 ، استهدفت هذه التجارب دراسة اثر متغيرات معينة مثل ساعات العمل، فترات الراحة ، مستوى الإضاءة مستوى الأجور على الإنتاجية .

و قد تمت هذه التجارب على أربعة مراحل :

المرحلة الأولى: دراسة تأثير الضوء على الإنتاجية .

¹- أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص83

المرحلة الثانية: دراسة آثار ساعات العمل وظروفه على الإنتاجية المرحلة الثالثة: دراسة شاملة لاتجاهات العمال ومشاعرهم المرحلة الرابعة: محاولة لتحديد وتحليل التنظيم الاجتماعي .

1-2-2- نتائج الدراسات :

- إن إمكانية العمل لا تحدد طبقا للطاقة العضوية للعامل، وإنما الوضعية النفسية والاجتماعية .
- لا يتصرف العمال ولا يواجهون الإدارة ويساندها كأفراد منعزلون وإنما باعتبارهم أعضاء في جماعات.
- تلعب التنظيمات غير الرسمية دورا هاما في تحديد سلوك الأفراد و مواقفهم بالنسبة للتنظيم الرسمي.

و فيما يلي أهم الاقتراحات التي وضعها أنصار حركة العلاقات الإنسانية والسلوكية لعلماء النفس والاجتماع، ودعوا إلى ضرورة تفهم دور الفرد من طرف المؤسسة بالتحفيز المتعدد الجوانب، وتشجيع عمل الفرد والمشاركة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى تفهم سلوك الجماعات الصغيرة وتدريب المسؤولين في حقل العلاقات الإنسانية .

1-2-3- الانتقادات الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية :

ركزت حركة العلاقات الإنسانية على أهمية الدوافع الاجتماعية باعتبارها الدافع الرصيد الذي يفسر سلوك الأفراد و متجاهلة باقي الدوافع الأخرى و التي لا تقل أهمية¹ ، فالدوافع الاقتصادية تلعب دورا هاما في زيادة الإنتاجية ولا يمكن أجمالها كليا فقد يستمتع الأفراد لجماعة العمل و لكن إذا كان مستوى الأجر منخفضا فان معدل دوران العمل و ترك العمل سيظل مرتفعا²

اهتمام حركة العلاقات الإنسانية بالتنظيمات غير الرسمية، واعتبارها أساسية في البناء التنظيمي مع التجاهل التام للتنظيمات الرسمية التي تعتبر مهمة أساسية في وجود التنظيمات غير الرسمية .

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنسان نفسه حيث أثبتت التجارب إن قوة فاعلية الجماعة في إحداث التأثير على سلوك الفرد لا يتحقق إلا يرغب الفرد نفسه إلى الانتماء إليها أو لا .

¹ - أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، م س ذ، 1981، ص84.

² - حنفي عبد الغفار، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص:57.

افتراضها إن المتغير الوحيد المؤثر على الإنتاجية هو إشباع الحاجات الاجتماعية و هو افتراض غير سليم حيث إن الإنتاجية متغير تابع يؤثر فيه عوامل كثيرة .

1-3-1- المدرسة السلوكية:

تعتبر الانتقادات الموجهة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية القاعدة الرئيسية التي بنيت منها دراسات المدرسة السلوكية والتي تعد بدورها امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية، لكن تصنيف هذه المدرسة السابق يجيد فهم حقيقة ما، من اجل التأثير عليها لإرضاء العامل .

حيث اعتمدت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد على ثلاثة مداخل¹:

- مدخل علم النفس: يدرس سلوك الفرد - بشكل عام- و أهم فروعه هي :

علم النفس التنظيمي: يدرس سلوك الفرد داخل المؤسسة التي يعمل فيها وما هو تأثير الفرد في المؤسسة و تأثير هذه الأخيرة عليه.

علم النفس الاجتماعي: يعالج سلوك الفرد وارتباطاته بالمجموع البشرية وكيف تتم عملية التأثير المباشر للأفراد و الجماعات على السلوك.

- مدخل علم الاجتماع: يعالج سلوك الفرد في إطار المجموعات إضافة إلى طبيعة هذه المجموعات وتكوينها وأثرها في الإنسان والتنظيم الرسمي في المؤسسة، وأثرها في الأفراد والتنظيمات.

- مدخل علم الأجناس: يبحث في سلوك الفرد البيئي والمكتسب سواء كان سلوك فني أو سلوك اجتماعي له علاقة بالحضارة والبيئة.

و سوف نتناول أفكار هذه المدرسة من خلال النظريات المفسرة للدافع و يمكن تقسيم أفكارها من خلال العوامل المؤثرة في الدوافع: عوامل داخلية و خارجية.

1-3-1- نظريات العوامل الداخلية والخارجية

1-1-3-1- نظرية العوامل الداخلية :

¹ - محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، القاهرة ، 2000/1999، ص 80.

أصحاب هذا الاتجاه يرون أن الدوافع تتأثر بعوامل داخلية نابعة من الفرد ذاته ولا علاقة لأي فرد آخر بالسلوك الذي يسلكه هذا الفرد، وسنشير في هذا إلى نظرية تدرج الحاجات ماسلو Maslow .

حسب الشكل التالي: شكل رقم (1 - 1) يوضح هرم تدرج الحاجات ل ماسلو



المصدر: <https://ar.wikipedia.org>

إن الإنسان له حاجات و رغبات يبحث عن إشباعها و إن الحاجات التي لم يستطع إشباعها تؤثر على سلوكه.

إن الحاجات مرتبة ترتيبا تدرجيا و إن الفرد يسعى دوما إلى إشباع حاجات تظهر بعد إشباع حاجة قبلية و قد قسم ماسلو الحاجات إلى خمس مستويات متدرجة:

- الحاجات الفيزيولوجية: وهي الحاجة الواجب إشباعها للمحافظة على حياة الفرد و استمراره كالأكل، النوم ، الهواء ، الماء ...

- الحاجات الأمنية: الحاجة إلى الأمن و الاستقرار و الحماية من المخاطر الصحية و المادية و التدهور الاقتصادي حتى يستقر الفرد نسبيا و اجتماعيا.

- حاجات اجتماعية (الانتماء): الإنسان كائن اجتماعي لا غنى له عن الجماعة التي يعيش معها وبالتالي تظهر حاجته إلى تكوين صداقات و إنشاء علاقات مع الأفراد و كسب رضا الآخرين وهذا لإشباع حاجته للانتماء.

- الحاجة إلى التقدير والاحترام : حاجة الفرد إلى الاحترام هي حاجة باطنة و يتحصل عليها الفرد باحترامه لنفسه و عمله على إن يكون ذا أهمية بالنسبة للآخرين فينتابه شعور بالثقة و المكانة الاجتماعية و كسب احترام الآخرين .

- الحاجة إلى تحقيق الذات: تمثل الحاجة العليا و الأخيرة التي يعمل الفرد على تحقيقها فثقتة بنفسه ومركزه و استغلاله لشخصيته وتسخير قدراته بشكل ايجابي يجعله يسعى إلى تحسين أداءه و من ثمة زيادة الإنتاج.

لكن وجهت لهم ماسلو عدة انتقادات من بينها¹ :

- يمكننا أن لا يكون إشباع الحاجات وفق هذا الترتيب الذي وضعه ماسلو ، كذلك يتعلق إشباع الحاجات بادراك الفرد و تصوره لها .

- كون الأفراد يختلفون فيما بينهم أي أنهم يشبعون حاجاتهم بطريقة مختلفة .

- اختلاف فرص إشباع الحاجات التي تصادف الفرد .

- كذلك عامل الزمن الذي يغير الرغبة في إشباع الحاجة.

- قوة هذه الحاجات وشدتها تكون بحسب الأحوال و الظروف المحيطة بالفرد ومكانته داخل المنظمة وفي حين يكون العمال في أمس الحاجة للانتماء يكون بعض المشرفين في أوج حاجاتهم إلى السلطة و هكذا .

1-3-1-2- نظرية العوامل الخارجية :

ترى هذه النظرية إن سلوك الفرد يتأثر بدوافع خارجي و هنا يمكن تقسيم النظريات إلى :

نظري X و نظرية Y ، نظرية النضج / عدم النضج .

- نظرية X و Y: يميز Mc-Greg or بين نوعين من البشر يندرجان تحت ما اسماه نظرية X و Y.

أولاً : نظرية X : قدم Mc-Greg or ثلاثة فرضيات تؤيد هذه النظرية :

- شعور الفرد بالكراهية المتأصلة اتجاه عمله و يحاول تفاديه وتجنبه قدر الإمكان.

¹ -1- خلافي محمد الأمين، فعالية التسيير في المؤسسات الخدمائية، مذكرة تخرج ليسانس كلاسيكي، جامعة معسكر. 2006/2007، ص 10.

- لا بد من إجباره على أداء عمله ولا بد من توجيهه ومراقبته باستعمال كافة الطرق والأساليب من أساليب الوعد والوعيد، التهديد والعقاب، كلما دعت الضرورة إلى ذلك لضمان الوصول إلى أهداف المؤسسة.
 - يفضل معظم الأفراد تلقي التعليمات والتوجيهات بالتفصيل من رؤسائهم لتجنب إلقاء المسؤولية على عاتقهم بغرض ضمان بقائهم واستقرارهم في العمل، حتى وإن كان على حساب طموحاتهم الفردية .
- ثانيا: نظرية Y: قدم Mc-Greg or نظرية أخرى تسمى نظرية Y تركز على الأسس

التالية¹:

- الإنسان العادي لا يشعر بالكراهية تجاه عمله وإنما على العكس من ذلك فهو بحاجة إلى العمل كما هو بحاجة إلى الراحة والرياضة.
- الرقابة والتوجيه الخارجيين المرفقين بأسلوبي الوعد والوعيد لن يكونا السبيل الرجوع والمناسب لدفع العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- إلزام الفرد بتحقيق أهداف المؤسسة تصطحبه مكافآت يأمل الفرد في الحصول عليها ومن أهمها إشباعه لحاجاته وطموحاته الفردية وتحقيقه لذته².
- معظم الأفراد في المؤسسات يمتلكون القدرة على استخدام الفكر وعلى التصور والابتكار من اجل إيجاد الحلول لمشاكل هذه المؤسسات.
- نظرية النضج/عدم النضج: يرى أرغريس إن الإنسان لديه نزعة طبيعية نحو النمو والنضج مثله مثل الطفل الصغير الذي يكبر و ينضج ، ويميز أرغريس¹ بين سبعة مراحل في انتقال الفرد من حالة عدم النضج إلى حالة النضج :
- انتقال الفرد من الحالة السلبية إلى الحالة الايجابية من النشاط كانسان راشد.

¹ - 1 - خلافي مجد الأمين، فعالية التسيير في المؤسسات الخدمانية، مذكرة تخرج ليسانس كلاسيكي، جامعة معسكر. 2007/2006، ص 11

² - م ن ، ص 12.

¹ - علي معسكر، بدون سنة، الدافعية في مجال العمل، منشورات ذات سلاسل، الكويت، ص 25

- ينتقل الفرد من حالة الاعتماد على الغير إلى حالة الاستقلال التي تميز الإنسان البالغ.
- تنوع طرق السلوك مع تقدم العمر الزمني للفرد .
- ينتقل الفرد من عالم صغير محدود إلى عالم واسع (ميول متنوعة).
- يتغير المنظور الزمني للفرد من مجرد إدراك الحاضر إلى إدراك الماضي والحاضر والمستقبل.
- ينتقل الفرد من حالة التبعية إلى وضع التفوق و التكافؤ.
- ينتقل الفرد من مرحلة عدم القدرة والسيطرة على ذاته إلى مرحلة السيطرة على الذات وإدراكها.

1-4-المدارس الحديثة:

إن المدارس السابقة تمثل مدارس فكرية قائمة بزاتها و لكن الفكر الإداري الحديث لم يتوقف عند هذا الحد بل دوام البحث عن رؤى جديدة تتيح فهمها أوضح و معرفة أكثر شمول لنظرية الإدارة وقد تمخض عن هذا الاتجاه منظورين حديثين هما نظرية الأنظمة و النظرية الموقفية و نكتفي بدراسة الأولى فقط.

- نظرية الأنظمة :

كيف تعمل المنظمات ؟ هذا هو السؤال الجوهرى الذي تجيب عليه هذه النظرية .

إن المنظمة حسب هذه المنظمة عبارة عن مجموعة من الأجزاء المتداخلة التي تنتمي إلى النظام حيث كل جزء يؤدي وظيفته وكل الأجزاء تتأثر و تتأثر و تتفاعل مع بعضها البعض¹.

عناصر النظام: يتكون النظام من العناصر التالية:²

- المدخلات: حيث يحصل النظام على الموارد التي يحتاجها من البيئة الخارجية ، مثل الموارد البشرية ، المالية ،

المادية ، المعلوماتية .

¹- علي شريف ,مبادئ الإدارة , م س ذ,ص 78.

²- م ن, ص 72.

- **عمليات التحويل:** حيث يقوم النظام باستخدام النواحي الفنية والتكنولوجية التي يملكها لتحويل المواد المتحصل عليها إلى سلع أو خدمات .
- **المخرجات:** تتضمن السلع والخدمات التي يقدمها النظام إلى البيئة، كما تتضمن النماذج السلوكية للنظام والأرباح التي يحققها أو الخسائر التي يتحملها .
- **المعلومات المرتدة:** هي المعلومات التي تترد من البيئة إلى النظام التي توضح رد فعل البيئة الخارجية فيما يتعلق بالسلع المقدمة والخدمات وسائل تصرفات النظام والتي يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على قدرة النظام على الحصول على موارد أو مدخلات جديدة يبدأ بها دور آخر وهكذا .
- **البيئة:** هي مجموعة الأنظمة الخارجية مثل النظام السياسي والحضارة والقانون والفنية والاقتصادية وتؤثر على شكل و طبيعة المدخلات والعمليات والمخرجات.

المبحث الثاني: مقومات الكفاءة والفعالية

تمهيد

أدت التطورات الكبيرة والسريعة التي عرفها مجال الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات إلى تطور دولي يعرف باسم العولمة شجعت المنظمات على الانتقال من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي، والتي نتج عنها عدة

تطورات تتمثل أبرزها في التركيز على الجوانب و الموارد غير الملموسة و التي تتمثل في إبداعات و إختراعات العاملين و الخبراء في المنظمات, و أيضا حقوق الملكية الفكرية التي تمتلكها المنظمة في شكل براءات اختراع و الشهرة وكذلك العلامات و الماركات و الأسماء التجارية... الخ , والأهم من ذلك هو الإهتمام بالكفاءات , وتسييرها بطريقة فعالة و كفتهه قصد تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمات .

وقصد الإلمام بمختلف جوانب الكفاءة سنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي :

- تعريف الكفاءة وخصائصها والمفاهيم المتداخلة معها.
- أهداف الكفاءة .
- تصنيف وترتيب الكفاءة وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وخصائصها :

1. مفهوم الكفاءات

تعتبر 'الكفاءة' بعدا جديدا فرضته المتغيرات الإقتصادية، التنظيمية و الإجتماعية، حيث تم إدراج هذا المفهوم و الذي يرتبط بالعنصر البشري في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، و قصد إزالة الغموض الذي يحيط بمفهوم الكفاءات سنلقي نظرة على مجموعة من التعاريف :

هناك من عرفها على أنها : "تلك المعارف و السلوكيات, و المهارات المتحركة, أو القابلة للتحويل, بغية الوصول للاداء الافضل"¹ .

و هناك يرى على أنها : "القدرة على استخدام المعارف, المهارات و السلوكيات في حالة التنفيذ" .

في حين هناك من يرى أن : "الكفاءة هي القدرة على التعبئة, بتجميع و تنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محدد, من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقا" .

¹ - ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، م س د، ص 112.

استنادا إلى التعاريف السابقة نلاحظ أنها ركزت على اعتبار الكفاءات مجموع المعارف و المهارات و السلوكيات ليس بمجرد امتلاكها من طرف الفرد فقط, و إلا كانت بدون معنى و إنما العمل على التوفيق بينهما و استخدامها بغية القيام بمهمة محددة .

و من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي : الكفاءات هي تلك التوليفة من المعارف, و المهارات و السلوكيات التي يمتلكها الفرد, و المستعملة و المجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين .

2. خصائص الكفاءات¹

- ذات غاية، حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث ان كل العناصر المكونة لها تتكون في حلقة مفرغة من المعارف.
- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية ما يمكن ملاحظته هي الانشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الانشطة.
- هي مكتسبة، فالفرد لا يولد كفاء لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لان مصدرها الافراد فاذا لم يسمح لهم باظهار كفاءاتهم ومهاراتهم فان هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.

3. المفاهيم المتداخلة مع الكفاءة:

هنالك جملة من المفاهيم المتقاربة مع مفهوم الكفاءة، والتي توضح كما يلي:

1.3. الفعالية:

¹ - شنكامة الزهرة، 2013/2012، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، كلية العلوم السياسية، جامعة ورقلة، ص30.

و تعرف على أنها " مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به لتحقيق هدف محدد مسبقا بمعنى إمكانية الهدف والوصول إلى النتائج المرجوة، باعتبار أن الهدف هو النتيجة والنتيجة نقطة النهاية المراد الوصول إليها في وقت محدد وبمواصفات معينة لذلك لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها يجب أن تكون هذه الأهداف محددة بشكل دقيق وواضح."¹

كما تعرف " الفعالية هي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالأهداف المحققة " ²

و هناك من يعرفها على أنها "مقياس لقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف في الآجال الطويلة " ³ من خلال هذه التعاريف نستنتج أن مفهوم الفعالية مرتبط بأهداف المؤسسة ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة يعني تحقق الفعالية ، ولكن الأهداف تختلف من فرد لأخر ومن وظيفة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى وهذا ما يجعل مفهوم الفعالية يختلف من مؤسسة لأخرى فهناك من يعتبر أن مقياس الإنتاجية هو المعيار المعبر عن الفعالية وهناك من يعتبر أن تحقيق الأرباح "المرودية المالية" هو المقياس المعبر عن الإنتاجية.

2.3. الأداء:

بمعنى إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما⁴، أما على مستوى التسيير فيقصد به انجاز العمل المطلوب على الوجه المرغوب لذلك فهو عموما ينطبق على العنصر البشري في العملية الإنتاجية الذي يتولى عملية انجاز المهام الموكلة إليه وفق الطريقة التي يتبعها لتنفيذ توجيهات الإدارة، ومدى تطابق ما تم انجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والتنوعية والزمن هذا من جهة ومن جهة أخرى فان ذلك يعني مدى حماس ورغبة العامل في أداء عمله وكذا تعامله مع زملائه ورؤسائه ومنه يمكن القول أن أداء العامل يتوقف على القدرة والرغبة بمعنى المعرفة في انجاز العمل ودوافع الفرد لذلك.

¹ - محمد توفيق ، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل لاتخاذ القرار ، مكتبة الإشعاع ، القاهرة ، 1995، ص25

² - توفيق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001، ص103

³ - م ن ، ص 104.

⁴ - بلهدة فريدة، بن رابح حياة، مذكرة "دراسة الإنتاجية من خلال التقدير الإحصائي"، المدرسة العليا للجارة، 2003، ص6

3.3. كفاءة الأداء: يعني تقييم الأداء لغرض تحديد الكفاءة التي تم بها إنجاز الأعمال والمهام المحددة، كما يعني هذا المفهوم تحديد مستوى معين من الأداء المرغوب تحقيقه والذي يضمن إنجاز العمليات الإنتاجية بصورة فعالة ورشيدة، أي الناجع في إمكانيات المؤسسة المالية والمادية والبشرية بما يضمن أداء أفضل في كل المحيط¹

4.3. الإنتاجية: الإنتاجية هي مقياس التقدم التقني،² و تعرف نظريا بأنها العلاقة ما بين الإنتاج وعناصر الإنتاج، بمعنى العلاقة ما بين كمية المخرجات والكميات اللازمة من عناصر الإنتاج أو المدخلات.

كما يقصد بها أيضا قياس كفاءة العمل الإنساني على تقديم الخدمات³.

المطلب الثاني: أهداف الكفاءة

بما أن الكفاءات هي من بين العوامل الرئيسية التي تصنع الفرق و التميز بين المؤسسات, فيهدف تسييرها إلى تحقيق الأهداف التالية :

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب و استقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة .
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقبلية التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها .
- ترقية و تحقيق أفضل توزيع للكفاءات, بالتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها .
- تنمية قدرة الكفاءات من خلال التكوين المستمر .
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل, و تحديد أنسب نظام للتحفيز .
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها, فيحس العامل بالإنتماء .
- زيادة فرص الإبداع و الابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج .
- متابعة مسار الأفراد داخل المؤسسة, و خلق المناخ الإجتماعي المناسب لها و تحسينه بصفة دائمة .
- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية و تحاشي اللا إنسانية في معاملة الأفراد العاملين .

¹ - طرطار احمد، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص8-10،

² - خالص صافي صالح، الإنتاجية وتأثيراتها على الربحية، أطروحة دكتورا، الجزائر، 1998/1997، ص7 بتصرف .

³ - م ن ، ص8

- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، و ذلك يأتي بتوزيع عادل للأجور و المكافآت و العمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض. إذ يكمن الهدف من تسيير الكفاءات حول الإهتمام بالعنصر البشري الكفاء باعتبار رأس مال فكري لأي مؤسسة وذلك من خلال توفير الجو المناسب للعمل وتشجيع وتتمين جهود العاملين من خلال تحفيزهم و تطويرهم و الإهتمام بمشاكلهم خاصة ما يتعلق بالأجور، فالموارد البشري كلما لقي اهتماما أكثر كلما أحس بالإنتماء و تعزز عنده روح التعاون وسعى لتحقيق أهداف المؤسسة .

المطلب الثالث : تصنيف وترتيب الكفاءات¹ .

أشرفنا فيما سبق إلى أن الكفاءة تتجلى في أصناف و أنواع مختلفة مما يستدعي إجراء تصنيف أولي يمكننا فيما بعد من تحديد الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية التي عليها مدار نمو المؤسسة و حياة المزاي التنافسية الدائمة .

و نقتح في هذا الصدر تمييز الكفاءات من أربع زوايا مختلفة :

من حيث نوعيتها المهنية حيث نميز بين الكفاءات الفكرية و الكفاءات التقنية و الكفاءات الإنسانية .

من حيث درجة الإرتباط بالمهام، نميز بين الكفاءات المشتركة أو الشاملة (اللازمَ لغير المهام) و الكفاءات الخصوصية .

من المستوى التركيبي حيث نميز بين الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية .

و من حيث درجة الإحتياج الآنية أو المستقبلية إذ نميز بين الكفاءات المكتسبة و الكفاءات اللازمة .

أولا : تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية¹ .

¹- ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، م س د، ص 122.

تحتاج كل منظمة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات ، تتفاوت أهميتها حسب اختلاف المستوى التدرجي لتموقع الفاعلين, بحيث تحتاج الإطارات العليا إلى قدر أكبر من الكفاءات الفكرية, بينما تزداد إحتياجات الإطارات الوسطى إلى الكفاءات العلاقاتية أو الإنسانية ، خلافا للإطارات الدنيا التي تشتد حاجتها إلى الكفاءات التقنية, كما هو مبين في الشكل أدناه, و يعتبر Robert L KATZ أول المبادرين بهذا التصنيف .

الكفاءات الفكرية أو التصويرية :

تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تدخلات مختلف الوظائف، و القدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره : السياسية, الإجتماعية, الإقتصادية...، هذه التصورات تمنح الإطار (المسير) أسلوبا خاصا في فهم و صياغة التوجهات التنموية للمؤسسة و أهدافها الإستراتيجية على وجه الخصوص .

و تفترض هذه القدرات بدورها حيازة الشخص مجموعة مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال, و فرة المعارف و المؤهلات الذهنية التي تمكنه من فهم و استيعاب الأفكار المجردة، و يمكن تجسيدها بعدة طرق : إقتراح منتجات جديدة، الدخول في السوق الدولية، إدخال آليات عمل جديدة... .

الكفاءات الإنسانية أو العقلانية .

للفرد و بعلاقاته بمسئولييه, نظرائه و معاونيه, و تترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه بلغة الحال أو بلغة المقال, ويرى من خلال ذلك ما هي التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية و الوظيفية معا² .

(ج) الكفاءات التقنية :

¹- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، م س ذ، ص 122

²- م ن ، ص 123.

تفترض الإمام و التحكم في معارف خصوصية تدرج ضمن نطاق التخصص و بعبارة أكثر وضوحا، تتضمن القدرة على الفهم و الإستعمال الأمثل لمسار، إجراء أو تقنية معينة، و تترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي، كقيام الجراح بإجراء عملية جراحية، و قيام المدقق بإجراء تدقيق للحسابات المالية.

شكل رقم (1-2) : توزيع الكفاءات على المستويات التدرجية الإدارية .

الكفاءات العلمية
الكفاءات الانسانية
الكفاءات التقنية

المصدر:ثابت الحبيب ، الجيلالي بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ، ص 124

ثانيا : تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة .

وفي هذا الصدد نميز نوعين من الكفاءات، النوع الأول يتمثل في الكفاءات الخصوصية او المرتبطة بمهن معينة، أما الثاني فهو مشترك و لازم لأداء مهام مختلفة :

(أ)الكفاءات الخصوصية :

هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا إرتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة (الرتبة و ، أو الوظيفة) .

(ب)الكفاءات المشتركة :

هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية و المهنية و هي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل, فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير, برغم تفاوت مستويات التعقيد و التردد باختلاف المناصب .

و هذه الكفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكن هذا الأخير من تحسين اداء عمله, كما انها تعتبر كفاءات تأهيلية لكونها :

1-تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية و نشاطات يومية أخرى

2-تمنح للفرد قاعدة و مركبات لتحصيل معارف أخرى

3-تدعم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات

و تتضمن الكفاءات المشتركة أو اللازمة لمختلف المهام حسب الدليل المعد من طرف مركز تنمية الموارد البشرية _ قسم الإعلام حول الكفاءات_ أوتاوا- كندا , المهارات التالية¹ :

-قراءة النصوص

-استعمال الوثائق

-التحرير (الكتابة)

-الحساب

-الاتصال الشفهي

-القدرة على التفكير

-لمعالجة المشكلات

-لاتخاذ القرارات

-للتخطيط و تنظيم العمل

¹ - ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، م س ذ، ص 125 .

-الإستعمال الخصوصي للذاكرة

-للبحث عن المعلومات

-العمل الجماعي

-الإعلام الآلي

-التكوين المستمر

و يلاحظ أن هذه المهارات تتدرج من الأيسر إلى الأعقد، و حيازتها تمنح القدرة على التحول المهني

ثالثا : تصنيف الكفاءات بحسب سعة و مستوى الحيازة¹ :

جرى العمل في أغلب الأحيان على تصنيف الكفاءات إلى فردية و جماعية، و هو تمييز له أهميته الفكرية و العملية لا سيما عندما يتعلق الأمر بإعداد و تصميم البرامج التكوينية، و قد يضيف البعض إلى هذين النوعين نوعا ثالثا يتمثل في الكفاءات التنظيمية إلا أننا نفضل إدراجه ضمن الترتيب التدرجي للكفاءات و نقتصر في هذا التصنيف على النوعين المذكورين فقط .

أ) الكفاءات الفردية :

تلاحظ C ,Dejoux و فرة التعاريف المتعلقة بمفهوم الكفاءة الفردية، غير أن الكثيرون يرجعون إلى التعاريف الأكثر بساطة و الأكثر إنتشارا و هي تلك المرتكزة على الثلاثي : "معرفة، ممارسة، سلوك " ، بينما يعمد P .Gilbert & M. Parlier إلى إثراء هذا النوع من التعاريف بقولهما أن الكفاءات الفردية "هي مجموعات معارف، قدرات عمل و سلوكيات مهيكلة وفق هدف معين و في وضعية معينة".

أما G . Le Boterf فيعرفها بقوله : "الكفاءة ليست حالة ، بل هي مسار... و العامل الكفاء هو الذي يكون قادرا على تجنيد و تنفيذ- بصفة عامة- مختلف وظائف النظام حيث تتدخل موارد مختلفة , عمليات فكرية، معارف، تفعيل للذاكرة، عمليات تقييمية، قدرات علاقاتية و نماذج سلوكية.

¹ -ثاني الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 126.

و بغرض التبسيط نقول أن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية و التجارب الشخصية، و التي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة و بصورة فعالة .

و يقترح بعض الباحثين و الإستشاريين تفصيل هذا النوع من الكفاءات في إطار ما يسمونه بالكفاءات الفردية الأصلية، فعلى سبيل المثال تعترف مجموعة Hay بالكفاءات التالية :

كفاءات عمل و إنجاز: دافعة الأداء و الإهتمام بالنظام و الجودة، المبادرة و البحث عن المعلومات .

كفاءات الإعانة و الخدمة: التفاهم بين الأفراد و التوجه نحو خدمة الزبون .

كفاءات التأثير: النفوذ و التأثير، روح التنظيم و إقامة العلاقات.

كفاءات إدارية: تطوير معاونين، التوجيه، العمل الجماعي و التعاون و إدارة الفريق .

كفاءات معرفية: التفكير التحليلي، القدرة على التصور والتصميم و الخبرة التقنية .

كفاءات الفعالية الشخصية: التحكم في الذات، الثقة في النفس، القابلية للتكيف و الإنخراط في المنظمة .

أما ¹The Council For Adult and Expérimental Learning فقد حدد 11 كفاءة

أصلية من شأنها أن تدعم النجاح الإجتماعي و المهني للفرد، و هي :

روح المبادرة: سلوك عفوي و متطابق تماما مع الوضعية .

التشبث: تجريب مختلف الطرق لمعالجة المشكلة و إبداء القدرة على المثابرة و الإصرار .

روح الإبداع: إبتكار منتوجات جديدة، تصور أداء المهام بطرق أصلية (مبتكرة)

روح التنظيم: تخطيط المهام، إستعراض مختلف الإمكانيات قبل المبادرة بكل شئ، تحديد الأولويات بين

مختلف المهام .

¹ - ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، م س د، ص 128 .

روح النقد: استكشاف التشابهات أو الاختلافات بين مختلف الحالات, استعمال المفاهيم أو المبادئ في وصف الأحداث .

التحكم في الذات: إلتزام الهدوء في كل الأحوال, عدم التعجل في إستخلاص النتائج .

مؤهلات القيادة: التنظيم و التكفل بأعباء نشاط ما أو مجموعة نشاطات, تنشيط مجموعة مناقشة .

القدرة على الإقناع : قول أو فعل شئى يؤثر في الغير, تقديم عدة مبررات في نفس الوقت لإقناع الآخر .

الثقة في النفس : إظهار اعتراضه على الآخر .

العلاقات ما بين الأفراد: إدراك الحالة النفسية للغير .

ملاحظة و فهم سلوك غير لفظي, وصف إدراكه لاحتياجات و أهداف الغير .

الحساسية: للإستماع للغير باهتمام, تطمين و إراحة الآخرين .

(ب) الكفاءات الجماعية¹ :

بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلة و ذات أهداف, و نظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي, فإن تحليل و تحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية .

و هذه الأخيرة ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات, المهارات و القدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية و ذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين

إذ بفعل جو الإبتهاج و الديناميكية السائدين في الجماعة فإنه يتعذر تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي مما يجعل الكل أعلى من مجموع الأجزاء, و هذه الصورة تجسد الكفاءة الجماعية .

¹ - ثابتي الحبيب, بن عبو الجليلي, تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية, م س د, ص 129.

و تحدد C. Sauret (1989) مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية :

التداوب: تشكل التفاعلات القوية بين الأفراد .

التضامن : تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل .

التعلم: تحدد القدرة التأهيلية للجماعة و تتركز على نوعية التنظيم السائد .

الصورة العملية الجماعية: تشير إلى وجود تمثل مشترك للنشاط أو العمل .

التقنين و اللغة المشتركةين: يميلان مرجعيتهما على الأعضاء إذ لا توجد كفاءة بدون تواطؤ .

و من هنا يمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا, و

المتتمثلة خصوصا في¹ :

المهارات المشتركة لدى الجميع .

شبكة الإتصال التي تنسق النشاطات .

الذاكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة.

رابعا : تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية²:

نميز هنا بين نوعين من الكفاءات هما الكفاءات المكتسبة والكفاءات اللازمة، وتميز تفرضه التطورات السريعة للمهن نتيجة التسارع المذهل لوتيرة الابتكارات التكنولوجية إضافة الى تقلبات أذواق المستهلكين وضغوطات المنافسين، الأمر الذي ينعكس مباشرة على دورة حياة المنتج ومدة صلاحية الكفاءة.

(أ) الكفاءات المكتسبة (المتاحة)

هي تلك التي يحوزها الافراد في الزمن (t) وتقتضيها طبيعة العمل ونوعية المنتج أو الخدمة الحاليين، وهذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة، وبعبارة أكثر دقة يطرح هذا النوع من

¹ - ثاني الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، م س ذ، ص 130.

² - ثاني الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 130/131.

الكفاءات مسألة درجة الانسجام بين دور الفاعل ومكانته التنظيمية **role et statut de l'acteur** ، لأن التوافق بينهما هو وحده الكفيل بضمان أداء فعال، بينما يؤدي أي خلل بين الأدوار والمكانات إلى اهتزاز البناء التنظيمي وتلاشي الثقة بين الأفراد والمنظمة.

ب) الكفاءات اللازمة مستقبليا:

يؤدي أي تغير في مسارات الانتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي (إدخال تكنولوجيا جديدة، ادخال أي تعديلات نوعية،... الخ) إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ودى مطابقتها لمتطلبات التغيرات، وحينها تكون المنظمة أما عدة بدائل وحلول: اما برمجة عمليات التكوين او اللجوء الى التوظيف الخارجي.

وخلاصة القول أن "تحديد الكفاءات المكتسبة حاليا يتطلب الاهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبليا على المؤسسة نفسها.

المبحث الثالث: الاطار العلمي لتسيير الكفاءات البشرية

ان نجاح المنظمات في ظل المستجدات والتغيرات المستحدثة باستمرار لا يرتبط فقط بتوفر وجود الكفاءات لوحدها، ولكي تؤدي دورها بصفة فعالة لا بد من تسييرها بما يضمن نجاحها وديمومتها وبقاءها، لتحقيق مكانتها التنافسية المنوطة بها.

المطلب الاول: مفهوم تسيير الكفاءات ومقاربتها

يعد تسيير الكفاءات من المقاربات التي انشطرت من مقارنة تسيير الموارد البشرية وذلك أنه يمكن المؤسسة من الحفاظ على أحد مواردها، والتحكم للاستفادة منه في مواجهة الظروف والمتطلبات الجديدة.

1. مفهوم تسيير الكفاءات:

عرف تسيير الكفاءات على انه مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات من أجل تنمية أداء العاملين، اي اعتر نمط أو اسلوب من تطوير وتحسين قدراتها المهنية تكريسا لمبدأ الاحترافية.

ولتوضيح دوره أكثر في الموارد البشرية عرف تسيير الكفاءات على أنه بعد خاص في تسيير الموارد البشرية، يبحث عن التوفيق بين أهداف المؤسسة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها.

حيث تمثل أنشطة تطوير المسار الوظيفي، التكوين، التوظيف، الاختيار وغيرها وسيلة لتحقيق أداء المؤسسة وليست أهداف في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي

حسب Lichtenberger : يعرف تسيير الكفاءات على انها تعبئة وتوظيف وتجنيد الموارد البشرية في اطار حالات ووضعيات خاصة، التي يقتضي الامر فيها من العمل القيام بنشاط محدد ونتائج محددة وحتمية.

كما يعرفه Boterf : ان تسيير الكفاءات هي القدرة على التنسيق بين عنصري التوفيقية (تدابير، تنظيم) وهي عملية التاليف بين معرفة التنسيق ومعرفة التوظيف للموارد البشرية¹.

¹ - محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الاعمال والمال، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 1999، ص 233.

تسيير الكفاءات هي مجموعة من الأنشطة المحددة عن طريق استخدام الممارسات التي هي أكثر أو أقل منسقة باستخدام مهارات كحلقة وصل بين العمليات المختلفة لإدارة الموارد البشرية والممتلكات¹.

يعرفه **Martin le Boulaire** بأنه مجموعة من الإجراءات والخطوات والادوات اللازمة لاكتساب المؤسسة التي تحتاجها اليوم وغدا وذلك لما يتوافق مع أهدافها واستراتيجياتها²

ان مدلول الكفاءات البشرية وما تتضمنه لم يعد بسيطاً وذلك لقدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفاعلة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مدلول شامل ومتداخل حسب ظروف العصر وتطورات العولمة، أصبحت الكفاءات تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات على الانسجام الداعي الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير، وذلك لارتباطها بمفاهيم الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية الى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:

1. المقاربة التسييرية للكفاءات: تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، يشمل المعرفة والمهارات والسلوكات. ان المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملائمة للوضعيات المهنية للعامل اثناء أداءه لمهامه.

رغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة، ما لم تكون مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، و الرغبة على الفعل، التي تكوم وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، أن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية و بسبب إمتلاكها للمعرفة و الخبرة و الإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية

كذلك في مجال التسيير هناك مقاربة الكفاءات المحورية، التي نظريتها ترى أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة أو المحورية تتم عبر عملية إنتقاء أولي للكفاءات التي تعد أساسية في المستقبل، ليتم التخصص في عملية

¹ - piette,s-a & reynders.G, la gestion des des compétence. De la théorie a l'action, 2004, p 01

² - Martin le boulaire , gestion des compétences stratégie et performance de l'entreprise ; quel et le rol de la fonction RH. Universités pierre mondés F rance , p 12.

إنتاج العناصر التي يمكن إعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد, ربما أنه من الصعوبة إيجاد كفاءات تمنح تميزا للمؤسسة, فعلى المؤسسة أن تقوم بصياغة إستراتيجية تحفيز لإبداع و الجودة في مختلف الأنشطة الوظيفية .

2- المقاربة العملية : من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي, و الصيرورة التنظيمية و التكنولوجية, و قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي, فبالفاعل الدائم و المستثمرين تلك المكونات يتحقق لدينا كفاءات ذات تميز فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية, و ليست مطلقة بل نسبية, مثل قدرة المجموعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة .

3- المقاربة الإستراتيجية: إن مفهوم الكفاءة من منظور المقاربة الإستراتيجية تتضمن الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة و المكانة التنافسية من جهة و تكون باستطاعتها | أن تنجز لها المشاريع الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية و العملية و التنظيمية التي :

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين .
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة .
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة إبتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى متشابهة .

هذه العوامل تكسب الكفاءة صبغة إستراتيجية كما نلاحظ من هذه المقاربات الثلاثة للكفاءة أنه يوجد بها تدرج و تكامل بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول و الثاني لها, و كذلك بالنسبة للكفاءة العلمية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول فتسيير الكفاءات و متابعتها يتطلب قدرة متعددة و متكاملة .

و منه لتحقيق المؤسسة أهدافها المسطرة , عليها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات و توظيفها و تنميتها و الحفاظ عليها, و كذا ضمان التبادل و التعاون بين المسيرين و العاملين بها للإستفادة من أثر أفضلية تجميعها و من ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق و التميز, ليظهر دور المسير هنا للقيام ببناء تكثيف و استغلال المرء البشري بالمؤسسة, و الدفاع عن الكفاءات و حمايتها للمحافظة عليها

المطلب الثاني: الهدف من تسيير الكفاءات¹

بما أن الكفاءات هي من بين العوامل الرئيسية التي تصنع الفرق و التميز بين المؤسسات, فيهدف تسييرها إلى تحقيق الأهداف التالية :

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب و استقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة .
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة, و حتى المستقبلية التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها .
- ترقية و تحقيق أفضل توزيع للكفاءات.
- تنمية قدرة الكفاءات من خلال التكوين المستمر .
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل, و تحديد أنسب نظام للتحفيز .
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها, فيحس العامل بالإنتماء .
- زيادة فرص الإبداع و الابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج .
- متابعة مسار الأفراد داخل المؤسسة, و خلق المناخ الإجتماعي المناسب لها و تحسينه بصفة دائمة .
- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية و تحاشي اللا إنسانية في معاملة الأفراد العاملين .
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني و إدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك .
- و ذلك يأتي بتوزيع عادل للأجور و المكافآت و العمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض .
- إذ يكمن الهدف من تسيير الكفاءات حول الإهتمام بالعنصر البشري الكفاء باعتماده رأس مال فكري لأي مؤسسة و ذلك من خلال توفير الجو المناسب للعمل و تشجيع و تثمين جهود العاملين من خلال تحفيزهم و تطويرهم و الإهتمام بمشاكلهم خاصة ما يتعلق بالأجور, فالمرور البشري كلما لقي اهتماما أكثر كلما أحس بالإنتماء و تعزز عنده روح التعاون و سعى لتحقيق أهداف المؤسسة .

¹ - شنكامة الزهرة، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، مذكرة تخرج ماستر أكاديمي، جامعة ورقلة، 2012/2013، ص 32 .

المطلب الثالث : مراحل تسيير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية¹.

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم أي لا بد من تسييرها في الخطوات التالية :

1- تخطيط الكفاءات :

و تكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية تم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة و تكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات و التي تحاول المؤسسات سدها, و ذلك من خلال وصف المنصب الذي يكشف عن مختلف المعارف و السلوكيات الازمة لها, و تستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل و الكفاءات لتوقع احتياجاتها من الكفاءات .

كما يعتبر التوظيف من أهم النشاطات لأنه يشكل نقطة البداية لانتقاء الكفاءات المناسبة للمناصب الشاغرة داخل المؤسسة لهذا يجب وضع معايير محددة و توضيح الخطوات الواجب إتباعها في مرحلة التوظيف, أخذنا بعين الاعتبار خصائص كل مؤسسة من حيث الحجم, الإمكانيات المادية و الخبرة في مجال التوظيف بالاعتماد على التسيير التنبؤي بحيث يسمح بتقدير ما تحتاج إليه من كفاءات على المدى القريب و البعيد, من هنا يتخذ هذا النشاط بعدا استراتيجيا .

2- اكتساب الكفاءات :

يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى .

3- المرافقة :

بما أن حياة الأفراد داخل المؤسسة مرتبطة بالتغيير, فلا بد من المتابعة المستمرة للأمور الإدارية كالمواظبة و الإنضباط في أوقات العمل, و الأمور المهنية كالمشاركة في المشاريع, و الإرتقاء في المناصب .

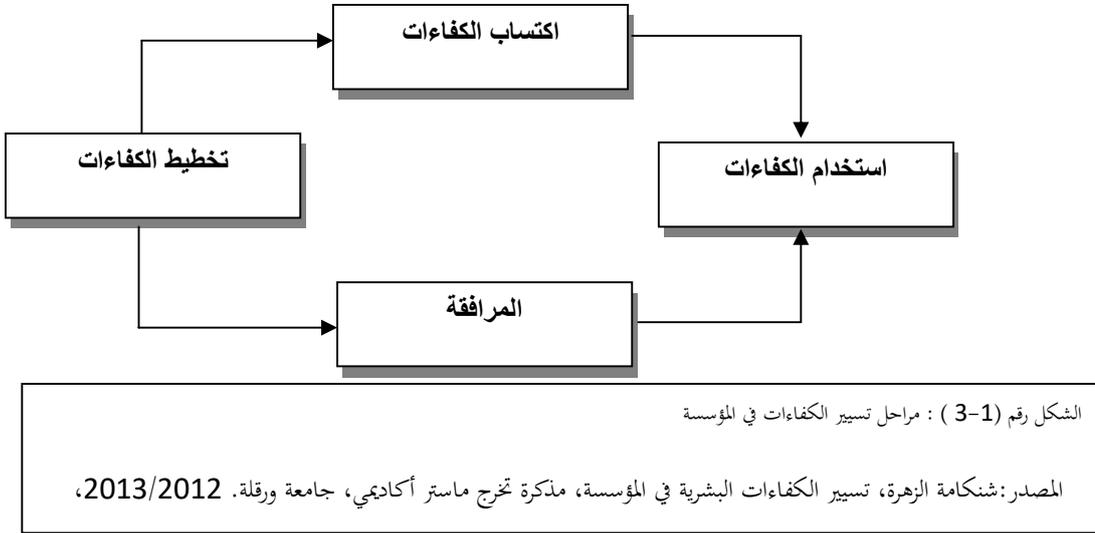
4- استخدام الكفاءات :

و هي المرحلة التي تستخدم و توظف فيها الكفاءات المحصل عليها, حيث يتمن خلالها جني ثمار جهود التدريب و اكتساب المهارات و التعلم, كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية, و التي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة و يتم ذلك بتقييم النشاطات و المهام المنجزة,

¹ - شنكامة الزهرة، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، مذكرة تخرج ماستر أكاديمي، جامعة ورقلة، 2012/2013، ص33 .

بتحديد و إظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات .

و نلخص هذه المراحل في الشكل التالي: مراحل تسيير الكفاءات في المؤسسة .



إذن من خلال هذه المرحلة تعمل على التقييم المستمر لما قام به الأفراد باستخدام المؤشرات التي تسمح بتقييم مردود الكفاءات داخل المؤسسة، و بالتالي التمكن من تحديد نقاط القوة و التركيز عليها، و نقاط الضعف و معالجتها، و تحديد نظام التحفيز المناسب بناء على نتائج هذا التقييم، إضافة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما لزم الأمر ذلك.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس مستوى الكفاءة¹

هناك نوعان من مؤشرات قياس الكفاءة هما:

1. المؤشرات المباشرة:

تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (المواد المستخدمة خلال مدة زمنية معينة) وتشمل ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة: مثلا الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية.
- المقاييس الجزئية للكفاءة: مثلا المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات.

¹ - مقار جميلة، العكاف فتيحة، دور الكفاءة البشرية في تنمية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج، المركز الجامعي تيممسيلت، 2013/2014، ص 42 .

● المقاييس النوعية للكفاءة: الارتفاع في مستوى جودة المنتج، باستخدام الموارد ذاتها، وقد تعجز مثل هذه المؤشرات وغيرها من المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الانشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

2. المؤشرات غير المباشرة:

تعاني المعايير المباشرة من قصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب التالية:

● عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة.

● عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة اجرائها بين الوحدات والاقسام المختلفة في المنظمة، أما القياسات غير المباشرة تعد في بعض الحالات أفضل طريقة في قياس كفاءة الاداء وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل والتعرف على درجات رضا الافراد العاملين ، والروح المعنوية.

هذا اضافة لدراسة تحليل امكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة، وغالبا ما تحقق هذا السبل المعتمدة في قياس كفاءة الاداء و الابعاد التي تتطلب المنظمة معرفتها لتقييم كفاءة أداء الانشطة التي تمارسها على جميع الاصعدة¹.

¹ - مقار جميلة، العكاف فتيحة، دور الكفاءة البشرية في تنمية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج، المركز الجامعي تيسمسيلت، 2013/2014، ص 42 .

خلاصة الفصل الأول:

ان المؤسسات الاقتصادية ومع تطور الاقتصاد العالمي و التكنولوجيا أصبح نجاحها لا يعتمد فقط على الموارد المادية وضخامة راس المال بل اصبح الاهتمام بالموارد البشرية أي الرأس المال البشري والذي بازياد كفاءته تزيد من نجاح المؤسسة، ولاحظنا من خلال هذا الفصل مفهوم التسيير وتطوره التاريخي، كما تطرقنا الى مدخل الى الكفاءات البشرية، وكذا الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات والدور الذي تلعبه الكفاءة البشرية في تطوير المؤسسة الاقتصادية .

بعد التطرق إلى مفهوم التسيير بالكفاءات و مختلف أنظمتها، تستعرض في الفصل الآتي إلى اداء الافراد داخل المؤسسة الاقتصادية.

تمهيد:

إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة كما يمكن اعتبارها نظام مستقل أنشأ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة وهي مفتوحة علي النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل علي عوامل الإنتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة وتشكل خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية ومالية ومادية وهي أيضا مركز اتخاذ القرار

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول : مفهوم المؤسسة وخصائصها

1. مفهوم المؤسسة

وللمؤسسة تعاريف معددة نذكر منها

نظرا لتعريف ماهيتها, ولغرض تبسيط وتوضيح يعتمد علي عدد كبير من الكتاب ثلاث محاور للمقاربة عند تعريفهم للمؤسسة وهي المؤسسة كعون اقتصادي والمؤسسة كنظام¹.

1-1 عون اقتصادي : في هذه المقاربة يمكن تعريفها بأنها ((هي التي تقوم بتوليف عوامل الإنتاج السلع والخدمات الموجه للسوق فهي تلبى الحاجات والطلبات)).

ويمكن لمنتجات المؤسسة أن تتنوع وأن تأخذ شكل سلع وخدمات قابلة للتبادل التجاري, وعلى المؤسسة تصريف إنتاجها لضمان الاستمرارية , ويتطلب ذلك الاتجاه نحو السوق بالاعتماد على مجموعة الأنشطة المولدة للتبادل التجاري , كما تساهم المؤسسة في إنتاجها و توزيعها وبيعها لمنتجاتها في خلق الثروات وإعادة توزيعها في المجتمع.

2-1 المؤسسة تنظيم اجتماعي : ترتكز هذه المقاربة علي مفهوم مجموعة اجتماعية وعليه يمكن تعريف المؤسسة على أنها: ((مجموعة الأفراد تشارك وتساهم جماعيا داخل تنظيم مهيكّل في إنتاج السلع والخدمات))

3-1 المؤسسة كنظام: ويركز هذا المنظور للمؤسسة علي مفهوم النظام System الذي يعرف بأنه :

¹ - نوري منير،:تسيير الموارد البشرية, ديوان المطبوعات الجامعية, عمان, 2010, ص02

((مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بالعديد من العلاقات علي أن يبقى المجموع منتظم ومتساندا, بغية هدف مشترك)).

- المؤسسة هي شكل اقتصادي تقني قانوني اجتماعي, لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها, وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد ولتقسيم العمل الاجتماعي, بغية إنتاج وسائل أو إنتاج استهلاك أو تقديم الخدمات في مجال النقل التجاري.¹

- المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا, ضمن إطار قانوني محدد لأداء عملية الإنتاج, لغرض التسويق وهدف تحقيق الأهداف وهي منظمة ومجهزة لكيفية توزيع المهام والمسؤوليات.²

2- تعريف المؤسسة على أنها الوحدة الإنتاجية التي تقوم علي أساس العمل الجماعي للعاملين فيها والمزودين بالموجودات (أصول مادية ومالية التي تهدف إلي موازنة الإنتاج وإعادة الإنتاج الموسع وتزويد المواطنين باحتياجاتهم).³

2. خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتميز المؤسسة عادة بعدة خصائص منها :

- أنها وحدة إنتاجية

- مسؤولة ماليا عن نشاطها

- هدف نشاطها هو تحقيق الربح

- مركز قرار اقتصادي

- تنشط في إطار السوق

كما تلعب المؤسسة دورين : أحدهما اقتصادي والأخر اجتماعي ، الأول يكون اتجاه ملاكها وعمالها ومستهلكيها، أما الثاني فيكون علي السعيد الاجتماعي ونذكر منه علي الخصوص :

¹ - سامويل عبود : اقتصاد المؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1982, ص58

² - غايبي إسماعيل : اقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية، د.س، ص13

³ - سامويل عبود : اقتصاد المؤسسة ،م س ذ، ص59

- أنها مصدر الإبداع التقني الذي يعتبر شرطا لتطور الحضارة، كما لها دور هام في التربية عن طريق تكوين العمال، حيث يؤدي ذلك إلى تحسين وتجديد معلوماتهم وتنمية خبراتهم، كما يمكن أن نلمس ذلك بالنسبة للمستهلكين عن طريق الإعلان، فالمؤسسات في هذه الحالة تستطيع تحسيس المستهلكين في أهمية بعض الحالات مثل النظافة، وبذلك فهي مسئولة نسبيا عن القيم الإنسانية لأغلبية أفراد المجتمع¹

المطلب الثاني : أنواع المؤسسات الاقتصادية طبقا للمعيار القانوني²

طبقا لهذا المعيار يمكن أن نجد الأنواع التالية :

أ) مؤسسات فرية : وهي المؤسسات التي يملكها شخص واحد أو عائلة من مزاياها

- السهولة في التنظيم أو الإنشاء

- صاحب المؤسسة هو المسئول الوحيد والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة

أما عيوبها تتلخص فيما يلي :

1- قلة رأس المال .

2- صعوبة الحصول علي قروض من المؤسسات المالية.

3- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة.

ب) الشركات : تعرف الشركة بأنها عبارة عن مؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلزم كل

منهما بتقديم حصة من المال، وتنقسم الشركات بشكل عام إلى مايلي :

1- شركات الأشخاص : كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة .

2- شركات الأموال: كشركة التوصية بالأسهم وشركة المساهمة.

¹ - نوري منير،:تسيير الموارد البشرية، م د ، ص 19.

² - عمر الصخري : إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة ، 2003، ص28

ثانيا : أنواع المؤسسات وفق المعيار الاقتصادي¹

بهذا المعيار تنقسم المؤسسات إلى مايلي :

(أ) مؤسسات فلاحية: تشمل مؤسسة المختصة بالفلاحة بمختلف أنواعها ومنتجاتها وتربية المواشي حسب تنوعها أيضا.

(ب) مؤسسات صناعية : تشمل مؤسسات التي تعمل في تحويل الموارد الطبيعية أساسا إلى منتوجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسط .

وتصنف هذه المؤسسات وفق لطبيعة النشاط الذي تقوم به إلى مايلي :

- مؤسسات تعمل في مجال النشاط الاستخراجي

- مؤسسات تعمل في مجال النشاط التحويلي

ثالثا- أنواع المؤسسات وفق المعيار الحجمي

يمكن تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم باستخدام المؤشرات التالية: عدد العمال - رقم الأعمال - القيمة . وعندما نأخذ معيار العمال لتحديد حجم المؤسسة نجد :

1- المؤسسة المصغرة: وهي التي تشغل من 1 إلى 9 أفراد

2- المؤسسة الصغيرة: وهي التي تشغل من 10 إلى 49 فرد

3- المؤسسة المتوسطة: وهي التي تشغل من 50 إلى 99 فرد

4- المؤسسة الكبيرة: وهي التي تشغل أكثر من 500 فرد

5- المؤسسات الضخمة: وهي التي تشغل أكثر من 1000 فرد

¹ - إسماعيل عراجي، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1996، ص15.

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية¹

في هذا المبحث سنتطرق إلى أهم الوظائف: وظيفة الاستغلال. ووظيفة الموارد البشرية. الوظيفة المالية. وسوف نعرضها بالتفصيل فيما يلي :

أولاً- وظائف الاستغلال

من الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها نشاط المؤسسة باختلاف أنواعها.

1- وظيفة الاستغلال " وهي مجموعة العمليات والأنشطة التي تساهم في تنفيذ البرامج والخطط المتعلقة بالجانب التشغيل للمؤسسة.

2- الوظيفة التجارية : هي الوظيفة التي تقوم بتطوير عدد الزبائن، كذلك تهتم بالنشاط التسويقي عن طريق البحث عن أسواق جديدة لدراسة معمقة ودقيقة أيضا تحاول إشباع رغبات المستهلك عن طريق الجودة المطلوبة والتكلفة الدنيا والسعر المقبول

3- الوظيفة الإنتاجية : هي الوظيفة التي تقوم بعملية تحويل المواد الأولية إلى مخرجات أي إلى خدمات صالحة للاستهلاك، تلبى حاجيات ورغبات الزبائن من الجوانب الكمية والنوعية وخلق ما يسمي بالقيمة المضافة

4- الوظيفة المالية والإدارية: إن المؤسسة تتعامل مع المحيط الخارجي، بغرض تحقيق نقدية، مالية ومدخلات في التمويل (الإرادات) تحولها إلى مخرجات المتمثلة في تسديد المستحقات المالية في أجلها وكذلك مشترياتها، وتجمع أدوار المالية فيما يلي:

- تسديد النفقات التي تمكن المؤسسة من تحقيق التوازن المالي.

- وضع سياسة مالية تضمن سيرة الأمن لنظامها المالي

¹ - ناصر داداي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص 285.

المبحث الثاني : ماهية الأداء

يستخدم أرباب الأعمال الأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية أو غير الرسمية لتقييم الأداء فمثلا يلجأ الأفراد إلي ذلك عندما يتناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية فهي تلجأ إلى مثل هذه الوسائل عندما يواجهون النقد أو المدح والثناء للفرد وعند تعديل الأنظمة والأجور والحوافز أو ترقية الفرد المعين وتفضيلها علي الآخرين.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومستوياته

1. مفهوم الأداء

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها وعلي هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل التي يهدف لتحقيقها أي أنه استظهار يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة لتحقيقها داخل المنظمة¹.

يعرف طوماس جيلبرت Tomass Djelbert أحد المهتمين بهذا المصطلح حيث يقول: ((لايجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك مايقوم به الأفراد من الأعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد اجتماعات وإعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج أو تفتيش، أما الإنجاز هو ما ييقي من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ومن الأمثلة علي ذلك تقييم خدمة محددة أو إنجاز سلعة معينة))

أما الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز² أي أنه مجموع السلوك والإنجاز اللذين تحققا معا، ويمكن الإشارة أن النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس.

- كما تم تعريفه علي أنه : ((العمل الذي يعده الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوي جودة معينة والنوعية ويؤدي بأسلوب أو طريقة معينة أي محدد النمط)).

¹ - عبد المحسن توفيق مجذ: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، مصر، ص3.

² - عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ((الأسس النظرية)) المنشورات العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003 ، ص25-26.

2. مستويات الأداء:

ان مستويات الاداء تتباين من فرد الى اخر ومن دائرة الى أخرى، وكذلك من مؤسسة الى اخرى ، وبالتالي
وجب علينا التطرق الى مختلف المستويات الخاصة بالأداء ومن بين هذه المستويات مايلي:

1- على مستوى السلوك : يشير إلى الملاحظة المباشرة لسلوك العمل كتوقيت عناصر الحركة المطلوبة في
تجميع سلعة معينة.

2- على مستوى الناتج : يشير مقياس ملخص لفاعلية السلوك العمل لشخص ما ، اذ يتم تجميع
الملاحظات لفترات زمنية متعددة للتوصل إلى استنتاج عن أداء الفرد للعمل.

3- فعالية التنظيم : فإنها تتكون من مقاييس يتم التوصل إليها من خلال خطوة استنتاجية أخرى، إذ يتم
تجميع المقاييس على المستوى الناتج للدلالة على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

4- في حالة الخدمات الاقتصادية: تهتم الدولة عندا تقديمها لهذه الخدمات باقتصاديات تقديم الخدمة حيث
تهتم بعنصري الجودة و التكلفة ، وهو ما يعني تقسيم المنظمات الحكومية إلى منظمات مربحة و أخرى غير
مربحة، وفي ظل التوجيه إلى مفهوم الدولة الحارسة اتجهت الحكومات إلى التفكير جديا في التخلص من النوع
الثاني من خلال الخصخصة.

5- في حالة الخدمات الغير الاقتصادية: تتجه الدول عند القياس مستوى الخدمة المقدمة إلى الجمهور إلى
الاعتماد على درجة رضاء الجمهور الذي يتلقى الخدمة على ضوء درجة الرضاء تبادر الحكومة بإدخال
التحسينات المطلوبة¹.

المطلب الثاني: محددات الأداء و معوقاته

ويتم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين كتالي :

الفرع الأول : محددات الأداء

إن سلوك الأداء يحدد على أساس ثلاثة عوامل رئيسية :

أولاً: الجهد المبذول المعبر عنه بدرجة الحماس الذي ينتاب العامل لأداء عمله ، ويقدر العامل من جهده
وذلك ما ينعكس إيجابا على درجة فعالية أداء عمله ، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية للفرد للأداء ، فهو بذلك

¹ - محمد قدرى حسين ، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2014-2015، ص41. 42

مرشح لان يكون احد أهم محددات الأداء ، كما انه يعني كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء عمله ، وهذا الجهد كما يرى (بوتر ولولي) يختلف عن أداء العمل نفسه ، لان الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بأداء وكمية الجهد هذه تعتمد على التفاعل بين تقييم المكافآت ، وإدراك احتمالية مكافئة الجهد ، و وهذا التقييم للمكافئة يعتمد على درجة الرغبة او التجاذب معها ، فالراتب و الترقية و التقدير و الاعتراف يختلف في تقييمها باختلاف الأفراد و فروقهم الفردية كما أن إدراك احتمالية اكفاءة الجهد يعتبر تدخلا رئيسيا في الجهد، وهذا المتغير يعرف بأنه احتمال أن تعتمد المكافئة المختلفة على كميات مختلفة وعند توجيه هذين المتغيرين ، تقييم المكافئة و إدراك احتمالية الجهد تتحدد كمية الجهد المبذول¹.

ثانيا : القدرات و الخصائص الفردية، هذا العنصر يمثل قدرات الفرد الشخصية التي اكتسبها عبر عمله وكذلك خبرات السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول حيث أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل تدفع عنه مزاوله أي نشاط و أين كان نوعه ويجعله يبذل جهد اكبر يدفع إلى أداء مستمر .

ثالثا: ادراك العامل دوره الوظيفي : هو أن العامل يجب انب كون على اطلاع تام ما يجري حوله في عمله، بمعنى أن تتجسد مقدمته مجموعة تطورات وانطباعات عن السلوك و أنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب كفاءته التي يدعي أن يمارس بها دوره في المؤسسة ، تصدر الإشارة إلى أن هذه الوحدات لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها بل لابد من وجود مزيج يجمعهم لي تحديدها هذا الأداء تصبح هذه العناصر شكل معادلة على النحو التالي:
الدافعية × القدرات × الإدراك.

الفرع الثاني: معوقات الأداء

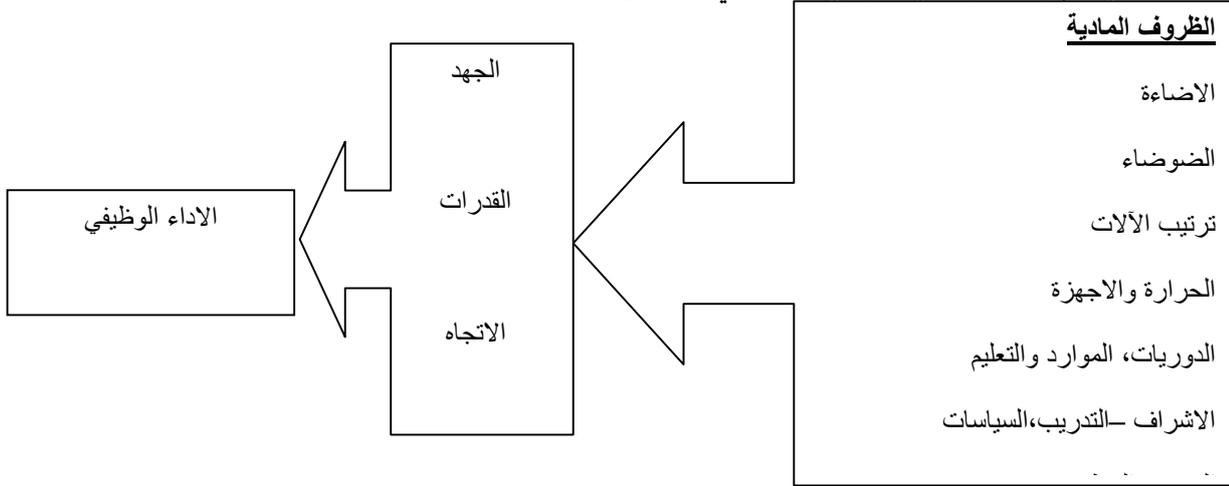
قد تتوفر للفرد كل الظروف الملائمة لأداء عمله ومع هذا هناك عوامل خارج نطاق سيطرة هذا الفرد وو التي قد تؤثر في مستولى أدائه و حتى أن كان لهاذه العوامل أعدار إلى أنها يجب أن تؤخذ باعتبار كونها حقيقة موجودة في الفعل و في ما يلي نذكر أهم هذه العوائق

¹ - رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، 1999م ، ص 217

ان النقص في المتطلبات على وقت الفرد أو تسارع هذه المتطلبات و عدم الكفاية في تسهيلات العمل و الترتيبات و التجهيزات و السياسات المحددة و التي تؤثر على الوضيفة زد على ذلك نقص التعاون مع الآخرين و نمط الإشراف و الحرارة و الاضاءة و الضوضاء و ترتيب الآلات و الدوريات¹.

وفي مايلي يشكل العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في أداء الفرد :

الشكل رقم (2-1) يمثل العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في الأداء



المصدر: رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 1999، مصر ، ص 217

و من هنا يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها تؤثر في محددات الأداء أي تؤثر على الجهد و القدرة و الاتجاه فلو حدث عطل في أي آلة أو جهاز مثلا يمكن أن يؤثر على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل و تتأثر القدرة مثلا إذا كان هناك نقص في التدريب و هذا يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الفرد كما أن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ لمجهود حيث تكمن مسؤولية الإدارة هنا في :

- توفير شروط عمل كافية و مناسبة للعاملين
- توفير بيئة ملائمة يقلل فيها عوائق الأداء إلى حد ادنى ممكن²

¹ - رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية، م س د، ص 217

² - م ن، ص 218

المطلب الثالث: تقييم الأداء

1. مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

هو عملية الرقابة تخصص بمقاربة الميدانية و الفعلية ، و الفعلية بين الانجاز الفعلي الذي تم أدائه، وبين ما يجب أن ينجز ، ذلك بهدف التعرف و الوقوف على مستوى حجم و نوعية الأداء الذي تم¹

تعريف 02: أنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية و أداء ، وتعتبر وظيفة معينة منظمة المستمرة و ضرورية لتسير الموارد البشرية تحقق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة إستراتيجية العمل ، بأسلوب سير المنظمة ، ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نضام فعال للتقييم مايلي:

- ارتكز على تدعيم الايجابيات : بمعنى تشجيع و حث العمال و إظهار نتائجهم الايجابية
- تقديم معلومات مرتدة عن الأداء : يجب أن يكون مرتبطة بالواقع الفعلي
- تدعيم وتشجيع الابتكار : يعني فسخ المجال للعمال لتحرير القدرات الخلاقة
- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة: لان النظم التقليدية اثبت عدم قدرتها على التقييم الفعال لأداء².

2. أهداف تقييم الأداء المؤسسي.

تهدف عملية تقييم الأداء المؤسسي إلى:

- 1- الحصول على أفضل عائد، ودفع حركة وتنمية، حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وإقامة المنظمات الجديدة، بالإضافة إلى زيادة قدرة وكفاءة المنظمات الموجودة والقائمة.
 - 2- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية بأعلى درجة من الكثافة.
 - 3- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقاً للأهداف المرسومة مقدماً.
 - 4- تحقيق الترابط بين المنظمة و العاملين فيها من خلال رفع كفاءة المنظمة و قدرتها على تحقيق أهدافها .
- ومن وجه نظر العاملين في المنظمة فان تقييم الأداء يحقق الأهداف التالية :

- 1- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة

¹ -مرجع سبق ذكره ، محمد قنري حسن، ص 173
² حمداوي وسيلة ، ادارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004 ، ص 123

- 2- إلمام الفرد بنواحي الضعف في عمله التي تحتاج و التي الى علاج ، وذلك عن طريق نصحه و إرشاده لتحسين أدائه.
- 3- تحديد نقاط الضعف و القصور في أداء الموظف و العمل على علاجها.
- 4- إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا .
- 5- الإحساس بالعدالة و المساواة بينه و بين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير و مقاييس واضحة.
- 6- شعور الفرد بمسؤوليته و أن أدائه موضع التقييم و يتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ما يتاح له من فرص في الترقى و الحصول على المكافأة¹.

المبحث الثالث: تسيير الكفاءات كأداة للتنمية الفردية والتطوير التنظيمي

¹ - مُجَّد قدرى حسين ، إدارة الأداء المتميز ، م س ذ، ص 175-176

المطلب الأول: حركة الموارد البشرية (من تطويع الانسان للعمل الى تطويع العمل للانسان¹)

تعتبر وظيفة الافراد من اكثر وظائف المؤسسة تغييرا من حيث مسمائها و من حيث محتواها ايضا فبعد غياب تام لهذه الوظيفة الى غاية نهاية القرن التاسع عشر اخذت مع مطلع القرن العشرين تسميات مختلفة بفعل ظهور افكار و توجهات تسعى الى تنظيم العمل و حل مشكلة الفراد في المنظمات .

التسميات المختلفة لوظيفة الافراد و دلالاتها:

تعاقبت تسميات مختلفة على وظيفة الأفراد بدءا ب " ادارة المستخدمين " ف "ادارة العلاقات الصناعية" ثم "ادارة العلاقات الانسانية" "ادارة الافراد" "ادارة القوى البشرية" "ادارة الشؤون الادارية" وانتهاء ب "تسيير الموارد البشرية".

لم يأت هذا التنوع جزافا بل تطور تدريجيا بمرور الزمن و بفعل التحولات التي استجرت في المنظمات وفي محيطها الخارجي .

اولا :ادارة المستخدمين

ظهرت هذه التسميات في بداية القرن الماضي مع ظهور حركة الادارة العلمية التي سعت الى اعادة تنظيم العمل باستخدام الاساليب العلمية لاسيما فيما يتعلق بتخطيط بيئة العمل المادية تنميط طرق الاداء وضع نماذج و معدلات الاجور التشجيعية وضع معدلات الاداء النمطي و جدولة الانتاج.

قد انحصر النشاط الرئيسي لهذه الوظيفة في حفظ السجلات الخاصة بالعاملين :حجم القوى العاملة الاداء النمطي و الاداء الفعلي لكل عامل الاجور و الحوافز الانتاجية و تطورهااخ

وبالرغم من النجاح الكبير الذي حققته ادارة المستخدمين انذاك قانة بما كان سائدا من قبل الا ان اتباعها للمنهج الميكانيكي في معاملة الافراد و التعاطي معهم ادى الى بروز عدد غير قليل من المشاكل تمثلت في الرتبة الارهاق الذهني فقدان العامل للقيمة الشخصية و فرص التميز و تنامي المظاهر السلبية كالغيابات و التبذير.....²

¹- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 155

²- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، م س ذ، ص 156

ثانيا: ادارة العلاقات الصناعية

امام تفاقم حالة الاستياء خلال العقود الثلاثة الاولى من القرن الماضي بسبب سيادة المنهج الميكانيكي في العمل وظهور نزاعات حادة بين الادارة و الافراد شرعت الحكومات و الادارات في التنازل تدريجيا لصالح العمال و ذلك بالاعتراف لهم بالاحقية في تكوين النقابات و صدور عدد كبير من التشريعات و اللوائح الاجتماعية التي تمنح العمال بعض الحقوق و تحولهم بعض الضمانات .

غير ان كل هذه الكاسب البست ثوبا جديدا لا يقل سلبية عن المنهج الميكانيكي هو المنهج الابوي paternalisme بغية امتصاص حالات الاستياء و احتواء النقابات العمالية بحجة ان الادارة اعرف بمصالح العمال من العمال انفسهم و اكثر رغبة في حمايتهم .

لذلك تغيرت تسمية وظيفة الافراد الى ادارة العلاقات الصناعية بحكم ان الدور الاساسي لهذه الوظيفة هو تسيير العلاقات بين الادارة و النقابات.

لا تزال ادارة المستخدمين شائعة الاستخدام في المجتمعات المختلفة كما هو الحال في الجزائر في مختلف المنظمات ومرد ذلك الى تخلف النظرة الى الانسان في العمل و في المجتمع ككل نتيجة غياب ديمقراطية حقيقية للحياة العامة وشيوع اتباع المنهج الميكانيكي في معاملة البشر .

ثالثا: ادارة العلاقات الانسانية

عجز المنهج الابوي عن تحقيق الانسجام الاجتماعي في المنظمات دفع بعض الباحثين الى اجراء دراسات ميدانية بهدف البحث عن حلول للمشكلة العمالية و ياتي على راس هؤلاء ELTON MAYO وفريقه الذين اجروا تجاربهم الشهيرة باسم ابحاث هاوثرن HAWTHORNE وقد تمخضت هذه التجارب عن عدد من النتائج اهمها:

__ المنظمة عبارة عن تنظيم اجتماعي محوره الاساسي هو جماعات العمل او التنظيم غير الرسمي

__ للتنظيم الرسمي اهمية لا تقل عن اهمية التنظيم الرسمي لكون ولاء العمال ينحاز بالدرجة الاولى الى التنظيم

غير الرسمي .

وتكمن قوة التنظيم غير الرسمي في رغبة كل عامل في حماية زميله و التعاضد مع جماعته ESPRIT DE CLAN.

وعلى هذا الاساس ظهرت الحاجة الى ايجاد توافق بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي من خلال تدريب المشرفين في مجال العلاقات الانسانية.

لقد كان لاجاث هاوثرن اثارا بالغة الاهمية من حيث تحولت وظيفة الافراد من منطق الانسان الاقتصادي HOMO-Oeconomicus الى منطق الانسان الاجتماعي¹.

HOMO-Socius و تخلصت العلاقات من الطابع الميكانيكي و الابوي الى طابع انساني الى حد ما لكن و بالرغم من هذه التحولات عرف اتجاه العلاقات الانسانية محدودية كبيرة لاسيما في اعتبار المنظمة تنظيما اجتماعيا و اتخاذ العلاقات النسانية مفتاحا سحريا لحل المشاكل الاجتماعية و المهنية.

رابعا: ادارة الافراد²

في بداية النصف الثاني من القرن الماضي بدات وظيفة الافراد تتخلص تدريجيا من الطابع التخصصي في احد الانشغالات المتعلقة بالافراد و تاخذ صبغة الشمول لكل شؤون العاملين في المنظمة دون ترجيح احد الانشغالات على الاخرين و مرد هذا التغيير الى عدة عوامل

__ انخفاض درجة التوتر في العلاقات الصناعية بين الادارات و النقابات العمالية و استقرار الوضع النقابي بسبب نشوء الاحساس بالثقة المتبادلة

__ تطور وظيفة النقابة و توسع دائرة اهتمامها حيث شملت البعد الاقتصادي للمنظمة و للافراد بدل الاقتصاد على حماية اعضائها و لو على حساب المنظمة و السبب في ذلك هو زيادة الوعي و الخبرة لدى النقابيين بضرورة ايجاد حالة من التوازن بين البعد الاجتماعي و البعد الاقتصادي

__ صدور مجموعة من التشريعات التي تعطي حماية متزايدة للمنظمات في مواجهة التنظيمات النقابية و ذلك كرد فعل على ما صدر من تشريعات ذات توجه اجتماعي مفرط خلال الحقبة السابقة

¹- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، م س ذ، ص 157.
²- م ن ، ص 158.

خامسا: ادارة الموارد البشرية

ظهر معطيات جديدة على الساحة الاقتصادية و المهنية و تكثف مجموعة من الضغوطات لاسيما الضغط التنافسي الذي تزايد مفعوله عقب الصدمة البترولية الثانية (في بداية الثمانينات) ،وتنامي مقتضيات الانتاجية المرونة و الجودة ادت كلها الى تراجع اهمية عدد من الاجراءات و القواعد العنيفة و ظهور تصور جديد لتسيير الافراد الذين اصبحوا يشكلون موردا انتاجيا هاما.

ان الانتقال من ادارة الافراد الى تسيير الموارد البشرية ينم عن معنى خاص حسب E.RULLANI باعتبار هذه الاخيرة (اي تسيير الموارد البشرية) تقترح على ادارة الاعمال مشكلة تتمين و تنمية العمل بكل اشكاله= العمل الداخلي او الخارجي عن المؤسسة العمل المنظم ذاتيا العمل الذي لا يشكل فقط اداة للاستراتيجية وانما يكون فاعلا لاستراتيجية قادرة على التأثير على استراتيجية المنظمة و ذلك عندما تكون وظيفة التتمين و التنمية مكفولة من قبل قمة المؤسسة .

ان عبارة تسيير الموارد البشرية ليست ابتكارا لغويا مجردا بل جاء هذا التحول كما يرى LOIC CADIN عندما احست المؤسسات بتلاشي النموذج التايلوري _الفوردي و عندما تنامت الانشغالات المتعلقة بالجودة الاجال التنويع و الابتكار انشغالات دفعت الى اعادة النظر في اسس تقسيم العمل و احلال اليد العاملة التي ارتكزت عليها ادارة الافراد و الى تنشيط الاسواق الداخلية بشكل يسمح بالتكوين الامثل لراس مالي خصوصي

وبالرغم ما اثير م اعتراضات حول تسمية البشر بالموارد و اعتبارها تسمية خاطئة و مضللة كما راي P.CASSE لكون الافراد في نظره ليسوا موردا بل هم يمتلكون الموارد لان وظيفة تسيير الموارد البشرية ما فتئت تتجذر حتى غدى قبولها و الاعتراف بها بشكل اجماعا في الوقت الراهن هذه الوظيفة كما يرى ELIE COHEN اكتمل نضجها كتخصص يعمل لحساب مديرية المؤسسة او المنظمة في التكفل و معالجة المشاكل الناجمة عن علاقات هذه المنظمة باجرائها سواء بصفة فردية او جماعية هذا المحتوى العام يخول تسيير الموارد البشرية ثلاث مهام اساسية=

_الاولى ذات طابع عام تتمثل في ضمان التناسق بين مخططات المؤسسة الطويلة و المتوسطة و القصيرة الامد و السياسات المتعلقة بالمستخدمين من حيث التعداد التاهيل الاجور التكوين التنمية الفردية العلاقات مع

الهيئات الممثلة للاجراء و العمل على احداث تقارب هذه البرامج مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة او تكتيكاتها

المهمة الثانية تتعلق باحترام الاطار القانوني المسير للعلاقات بين المؤسسة او اجرائها بحيث تتولى ادارة الموارد البشرية مراقبة و تنظيم مطابقة الاجراءات للتشريع و التنظيم و الاتفاقيات التعاقدية المتعلقة بالتشغيل الاجور الضمان الاجتماعي التكوين العلاقات المهنية

والمهمة الثالثة تتعلق بتهيئة الظروف النفسية و الاجتماعية التي يتواجد فيها العمال و ذلك بتشخيص الوضع الداخلي و اقتراح تدابير بغية تحفيز الافراد و ايجاد حلول للنزاعات او الاحساس بعدم الرضى¹

2_ تطور تصور الانسان في العمل²:

اشرنا في القسم الى النظرة الى الانسان في العمل التي سادت في المجتمع الغربي ابان ظهور اول نظرية تنظيمية في العصر الحديث و اللى النظريات التي اعقبتها بفعل تظافر عدة عوامل تكلفت بصياغة نظرة راقية و مختلفة تماما عما مانت عليه في بداية القرن الماضي و فيما يلي اطلالة سريعة على اهم مراحل هذا التطور.

اولا= الانسان في ظل التاييلورية.

شكلت النظرة الالية للانسان مركزا للنظريات الكلاسيكية و بالاخص التاييلورية و مبررا للمسلمة المبدئية القائلة بإمكانية حل مشاكل الافراد التنظيمية باعتماد التحليل العلمي(العقلانية المطلقة)

وانطلق TAYLOR في "تحليله العلمي" من تصور حسير MYOPE للانسان و سلوكاته في العمل.

للانسان طبيعة ثابتة لا تتغير .

يتميز الانسان بعدم الكفاءة و التبذير مالم يقيد بالبرامج المناسبة .

الانسان كسول بطبيعته(نظرية X ل MC GREgo).

المصلحة الذاتية هي الشاغل الاساسي للفرد.

¹ - ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 160

² - م ن، ص 160.

المكافأة المالية هي أكثر المكافآت تأثيراً في الفرد.

لا توجد لدى الإنسان دوافع داخلية.

و عليه يتوجب ضبط سلوكيات العامل بموجب معايير و ضوابط "علمية" (أي فرض الطريقة الوحيدة المثلى (the best way) و إخضاعه لرقابة محكمة كوسيلة للتحكم في الفرد والحصول منه على أقصى جهد لديه .

ثانياً=الإنسان في ظل العلاقات الانسانية¹

بعد ان عجزت الفلسفة التاييلورية عن حل المشاكل التنظيمية و السلوكية المطروحة في الميدان الصناعي بدا البحث عن ايجاد حلول بديلة و اشهر هذه المحاولات على الاطلاق هي ابحاث هاوثرن لكونها احدثت ثورت فعلية في التصورات بما توصلت اليه من نتائج ارتقت بالإنسان من مجرد آلة الى كائن اجتماعي ذي احساس و مشاعر مؤثرة على ادائه و مردوده .

فالإنسان في نظر هذا الاتجاه لا يكره العمل بل على العكس من ذلك يجد في العمل فرصاً لتحقيق ذاته و ابراز قدراته اذا ما توفرت له شروط ووسائل الانجاز المادية و المعنوية (نظرية لـ mc Gregor).

و رغم النجاح الكبير الذي حققته مدرسة العلاقات الانسانية في مواجهة التاييلورية _ الفوردية من ارتقاء بالفرد الى مستوى من الانسانية اعلى مما كان عليه من قبل و اهتمام باحتياجاته و احترام لأحاسيسه و عواطفه غير انها و بسبب مبالغتها في ابراز العوامل السيكوسوسيولوجية دون مراعاة لعوامل اخرى داخلية و خارجية (التنظيم التكنولوجي المحيط) اخفقت هي ايضا في حل مشكلة الافراد في العمل

ثالثاً=الإنسان في ظل الاتجاهات الحديثة

تعاقبت بعد ذلك مجموعة من الطروحات و النظريات الهادفة الى صياغة تصور متكامل يساهم في حل مشكلة الافراد في المنظمات و يوفق بين البعدين الاقتصادي و الاجتماعي للمنشأة متأثرة بمدرسة العلاقات الانسانية و مستفيدة من بعض ما توصلت اليه

¹- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 161.

و قد كان من ابرز هذه النظريات "الادارة بالاهداف" التي اعتبرت الانسان كائنا مسئولاً و قادراً على تحديد و انجاز استراتيجياته الشخصية ومن هنا اصبح التفاوض على الاهداف "عملاً وقائياً".

وقد دفعت هذه الاسهامات ادارة الاعمال الى النظر الى الانسان بكل مقوماته =

كشخص مستقل و فاعل في وسطه و صانع _ الى حدما _ لمصيره شخص يفترض على الاخرين احترامه و احترام الالتزامات التي ابرمت معه و يكون هو مقابل ذلك مستعداً للانخراط كفاية في المشروع المشترك و وضع ابداعه مجهوداته و عمله في خدمة المؤسسة .

ان اهم انشغالات الانسان في العمل حالياً هي ان يجد معنى لما يفعله و ان يحقق احتياجاته المادية و المعنوية ايضاً و حتى يقبل التغيير و يتكيف معه ينبغي اشراكه في صياغة الاهداف و اقناعه بواقعية هذه الاهداف و قابليتها للانجاز .

كل ماسلفنا يعني ببساطة = وجوب تاهيل الانسان تمكينه من بلوغ مستوى من الكفاءة يجعله قادراً على تحقيق ذاته و تلبية احتياجاته و انجاز اهداف المنظمة و رفع ادائها من جهة و تطويع العمل لامكانيات الانسان و طموحاته و ذلك بواسطة توسيع و اثراء محتوى المهام توسيع نطاق التفويض في كل مستويات المسؤولية و تعديل المحتوى السيكولوجي لسوسيولوجي للعمل من جهة ثانية .

3_ مقارنة بين المفهومين التقليدي و الحديث لوظيفة الافراد¹

عرفت وظيفة الافراد تحولات جذرية مست مقوماتها الاساسية المتمثلة خصوصاً في الاهداف الوسائل و الفاعلين الاساسيين =

_ من حيث الاهداف لم تعد الشرعية (اي مطابقة الاجراءات للنظام القانوني) هي المبتغى الاساسي لوظيفة الافراد بل منحت الاولوية للفرص OPPORTUNITE بحيث تقيم نشاطات هذه الوظيفة بموجب معيار التكلفة /العائد

¹- ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 163

__ من حيث الوسائل تركت ترسانة النصوص التشريعية و التنظيمية التي طالما كبلت حركة مسير الافراد تركت المجال للتقنيات و المناهج الحديثة لاسيما و ان انتشار الوسائل التكنولوجية الحديثة يسر الى حد كبير تطوير مناهج العمل و الاتصال في هذا الصدد

__واخيرا من حيث الفاعلين لم تعد وظيفة الافراد مقتصرة على مصلحة خاصة في المنظمة بل ان تسيير الموارد البشرية يتولاه بالاضافة الى المديرية المعنية DRH كل مسير بدون استثناء(اي كل شخص مكلف بانجاز اهداف بواسطة استخدام وسائل بشرية و مادية)

و في مقابلتها بين وظيفة رئيس المستخدمين و مدير الموارد البشرية لخصت الفدرالية الدولية للمستخدمين التقنيين و الاطارات (سويسرا)الفوارق الجوهرية التي تميز المفهوم الحديث للوظيفة عن المفهوم التقليدي في النقاط التالية:

__ سياسة مركزة بالخصوص على الفرد

__الاهتمام منصب دوما على الفعالية الجودة و الانتاجية

__ ضرورة وضع كافة المستخدمين مباشرة في مركز تخطيط النشاط

__تطبيق مبدا اساسي مفاده ان لا شيء ثابت و ان لا مكان للمعاملة و ان لكل نشاط قابلية للتحسن

PERFECTIBILITE

__ينتظر من كافة المستخدمين ان يكونوا مرنين و قادرين على التكيف السريع

__قابلية المؤسسة لاحتضان نظام اجور فردي حيث يتحدد كل شيء لا على اساس العدالة و انما على

حسب السير الفعال في مواجهة قوى السوق .

و يلخص JACQUES IGALENS أهم الفوارق بين تسيير المستخدمين و تسيير الموارد البشرية في الجدول التالي =

جدول (1-2) = الفوارق الجوهرية بين تسيير المستخدمين و تسيير الموارد البشرية

ادارة الموارد البشرية	تسيير المستخدمين	
الانسان مورد يجب تنميته	الانسان كلفة يجب تحفيظها	التمثل الرئيسي
تشكل استثمارا في تنمية الموارد البشرية	تكيف الانسان مع منصب عمله	التكوين
المدى الطويل (اكثر من 5 سنوات)	المديان المتوسط والقصير	افق التقدير
نوعية الموارد البشرية	السوق او التكنولوجيا	المزية التنافسية
الالات + التنظيم نوعية + الموارد البشرية	الالات + التنظيم	مصدر الفعالية الانتاجية
النقود + الترقية الوظيفية + طبيعة العمل	النقود + الترقية الوظيفية	مصدر الدافعية
الموارد البشرية مرنة ، يمكنها التكيف مع التغيير	الانسان يقاوم ، يجب استبداله	امام التغيير

المصدر: ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 164.

المطلب الثاني: تداعيات تطور حركة الموارد البشرية

1_ تخطيط المسار المهني الفردي

احدثت التحولات الاقتصادية والاجتماعي و التي اشرنا اليها سابقا تغيرات جذرية في الوسط المهني وانعكست اهم تداعياتها على العلاقة بين المستخدم و الاجير هذه العلاقة عرفت تطورا هاما جدا لاسيما مع فئة الاطارات و المسيرين.

ويتمثل ابرز تطور في الصيغة الجديدة لتخطيط و ادارة المسارات المهنية الفردية اذ بعد ان كانت المؤسسة هي وحدها المخولة بتوجيه الحياة المهنية للعامل اصبح هذا التوجيه عملا مشتركا و عملا سلفا في اطار ما يعرف الان ب"مخططات المسارات المهنية" plans de carrières الهدف من هذه المخططات هو الاستجابة

لاحتياجات المنظمة من جهة و تحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير الرقي وتحقيق الذات من جهة اخرى.

ان مشاركة كل شخص و تكفله بتطوير مساره المهني يفرض على المؤسسة منحه الامكانيات اللازمة لذلك (تكوين فرص ترقية) بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة و يتجسد هذا التقارب في خرائط التخصصات المهنية و المناصب المتوفرة حاليا او مستقبليا cartes routières des filières professionnelles

والوسيلة المثلى في تحقيق هذا التقارب هي التفاوض الدوري التقييمي

.L ENTRETIEN PERIODIQUE D EVALUATION

الذي يجري الزاما في العديد من الدول الغربية بينما لا يزال غير الزامي في الجزائر

ولمواجهة مختلف الضغوطات التي تعترض المؤسسات و تجنب المستخدمين

خاصة الاطارات و الموارد البشرية المؤهلة -مخاطر التقلبات تلجأ المنظمات الى اعتماد نظام التسيير التقديري

و الوقائي للموارد البشرية LA gestion prévisionnelle et préventive des ressources humaines¹

ان التاكيدات الداخلية و الخارجية المتعددة تفرض على المؤسسة و الافراد تطوير اساليب تكيف مرنة تمكن من احداث تغيرات سريعة و ملائمة لتصحيح اي انحراف يعتري التقديرات وتندرج هذه التدابير في اطار التسيير التقيري للمناصب و الكفاءات GPEC الذي اضحى منذ سنوات شرطا اساسيا لبلوغ مختلف الاهداف التنظيمية و الفردية.

الغاية القصوى من هذه السياسة هو الوصول الى وضع المواصفات الشخصية الملائمة في المكان الملائم Le bon profil au bon endroit عبر الدمج الامثل للعناصر الثلاثة :

Personnes et carrières

__الاشخاص و المسارات المهنية

Compétences

__الكفاءات

Emplois

__المناصب

¹- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 166.

2_ من منطق الاستخدام الى منطق الكفاءة¹

يقصد بالاستخدام العلاقة الشاملة التي تربط بين المؤسسة و الاجير بموجب عقد عمل يحدد المنصب الواجب شغله الاجر المدة الخ و يرتبط الاستخدام بالمنصب الذي ينبثق بدوره عن تنظيم معين للعمل و عليه فان الاستخدام يعبر عن خيار تنظيمي للمؤسسة و عن علاقة عمل بين هذه الاخيرة و الاجير هذا الامر جعل الاجير يوصف من خلال المنصب او المناصب التي يشغلها .

ويتضمن منطق الاستخدام اسلوبا خاصا لتسيير الموارد البشرية يركز على مفهوم المنصب في كل من التوظيف التكويني الاجر المسار المهني التقييم الخ.

و ما يعاب على هذا المنطق اساسا هو المعايير المستخدمة لتحديد الزوج أجير/منصب، اي تحديد اي المناصب الاكثر ملائمة لأي اجير او العكس و ما يستتبع ذلك من تصنيف و ما يترتب عنه من التزامات واستحقاقات.

وقد سيطر هذا المنطق زمنا طويلا على المنظمات بمختلف اشكالها (عسكرية، دينية، اقتصادية، ادارية) لكونه يساهم في عملية الهيكلة التدريجية و يدعمها غير ان التطورات الاخيرة التي اثرنا بعضها فيما سبق (خاصة في الفصل الثالث من القسم الاول) فرضا منطقا مغايرا يستجيب لمقتضيات التحولات الراهنة و يركز على الكفاءات بدل المناصب .

و الكفاءة ترتبط- في ذات الوقت - بالفرد و بتنظيم العمل لكونها تتعلق بالفرد و بوضعيته المهنية وهو ما يوحى باعادة الى نظام المرافقة COMPAGNONNAGE ساد منذ عدة قرون(النظام الحرفي)² .

و يتميز منطق الكفاءة باستعمال هذه الاخيرة كمفهوم مهيكلا لنمط توصيف العلاقة بين الفرد و هيكل الانتاج الذي يشارك فيه اي ان هذا المنطق يسعى الى وصف الاسهام الشامل للمورد البشري للافراد او الجماعات في عملية الانتاج المادي و غير المادي كما تحاول وصف كيفية تشكل هذا الاسهام و يحدد مجال و اسباب فعاليته.

¹- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 166.

²- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 167

وعليه فان منطق الكفاءة يخدم تحولات المنظمة و يضع الفرد في قلب المؤسسة خلافا لمنطق الاستخدام الذي يخدم هيكلتها و يخضع الفرد للمقتضيات التنظيمية.

و لعل اهم ميزة يتمتع بها هذا المنطق هي نظرتة الشمولية و تنبيه للمنهج النظمي في تناوله للمنظمة وفي سعيه في تنمية الفرد و تطوير المؤسسة.

- من المسار المهني التنظيمي الى المسار المهني المتقل¹

يعتبر MILES and snow من ابرز الباحثين المهنيين المهتمين بدراسة العلاقة بين الاشكال التنظيمية و المسارات المهنية من جهة و نوعية الكفاءات اللازمة من جهة ثانية وقد حدد لهذا الغرض تقسيما زمنيا لتطور المنظمات و المسارات المهنية يتضمن اربع مراحل:

_ المرحلة الاولى هي تلك السابقة لعام 1860 ونظرا لكونها مبهمة و غير محددة المعالم فانه تم تجاهلها في الجدول رقم (2-2).

_ المرحلة الثانية تضم البنيات المتشكلة ضمن المنظمات الوظيفية التقسيمية و المصفوفية

_ المرحلة الثالثة تتواكب مع المؤسسات الشبكية و التبادلية Transactionnels على حد قول F,fréry

_ اما المرحلة الرابعة (الحالية) فهي حسب الباحثين Miles & Snow موضوع استكشاف اكثر منها حقيقة واقعية.

وما يعيننا في هذا الطرح الان هر التحولات التي اعترت مفهوم المسار المهني خلال هذه المراحل المختلفة .

¹ - مرجع نفسه ص 168

جدول رقم (2-2) الاشكال التنظيمية وانواع المسارات المهنية حسب Miles & Snow

المراحل	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
الفترات	1860 – 1970	1975 – 1995	2000 –
الوصفات الادارية	<ul style="list-style-type: none"> ● فعل كل شيء في المؤسسة ● النمو باستمرار ● التسيير بميكانيزمات ادارية 	<ul style="list-style-type: none"> ● فعل ما تحسن المؤسسة فعله واخراج الباقي ● النمو بواسطة تطوير الشراكة ● الادارة بميكانيزمات السوق 	<ul style="list-style-type: none"> ● القدرة على فعل كل شيء وفي اي مكان وفي اي وقت ● التعاون والتنافس فس نفس الوقت ● الخلق المستمر للمعارف
المنظمات	هرمية	دائرية	خلوية
المسارات المهنية	<ul style="list-style-type: none"> ● مستخدم وحيد ومستقر ● الترقية التدريجية ● المستخدم يسير المسار المهني 	<ul style="list-style-type: none"> ● مستخدمون متعددون ونمو الخبرة ● حركية المشاريع ● المسار المهني محدد مع المستخدم 	<ul style="list-style-type: none"> ● احتراف التشغيل الذاتي ● توسع نطاق الخبرة ● التسيير الشخصي للمسار المهني
مجموعات الكفاءات	تقنية او تجارية	تقنية، تجارية وتعاونية	تقنية، تجارية، و تعاونية وتسيير ذاتي

المصدر: ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 169

ان نمط المسار المهني المهيمن لحد الان حسب هذين الباحثين هو المسار المهني التنظيمي غير ان التحولات التنظيمية المتعاقبة ولاسيما بروز التنظيم الشبكي و غيره فرض نمطا بديلا يعرف باسم "المسار المهني المتنقل" /Boundaryless career /Carrière nomade الذي الغى الى حد كبير الحدود الزمنية و المكانية لاسيما من خلال العمل عن بعد Télé travail، كما قلص الحدود الفاصلة بين الحياة الشخصية و الحياة المهنية.

ان الانتقال من المسار المهني التنظيمي الى المسار المهني المتنقل يسمح باعتماد مقاربات طويلة Les trajectoires professionnelles أي دراسة المسارات المهنية Approches Longitudinales .

ويجد مفهوم المسار المهني المتنقل مناصرين متحمسين كثر في الاوساط الليبرالية الداعية الى تخفيف وطأة القيود القانونية التي تحكم علاقات العمل بل تفكيك احكام قانون العمل لصالح تحقيق المرونة اللازمة لمتطلبات العصر..

وقد اشرنا فيما سبق الى نموذج Atkinson الذي ينحو هذا المنحنى التجديدي و يضع أسسا متطورة لعلاقات العمل الجديدة... وبرز ما يميز هذا التوجه الجديد هو النظرة الى الدوران Turn-over والحركية العمالية mobilité du personnel حيث بعد ان كانت نسبة الدوران تشكل مؤشرا سلبيا يعبر عن مناخ اجتماعي متردي اصبح يمثل ظاهرة صحية ومرونة عالية لدى المؤسسة تمكنها من حسن استغلال الطاقات والقدرات¹.

¹- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 170.

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل يمكن القول من كل ما تم عرضه وشرحه في هذه الدراسة النظرية البسيطة تم استعراض التعريف بالمؤسسة الاقتصادية وكذا تقييم اداء الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية، ومن خلال عملية تقييم الاداء الفردي تستطيع المنظمة ان تعيد النظر في سياساتها وبرامجها واجراءاتها وعلى الاخص في مجالات الاختبار التدريب والاشراف، تستطيع الادارة ان تحكم على مدى نجاح الاختبار، ومن خلال تقييم الاداء يتم الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الافراد وغير المستغلة في الوقت الحالي من اجل بذل اقصى ما بوسعهم للمحافظة على المنظمة وضمان تحقيق أهدافها.

تمهيد:

سوف نحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على النقاط التالية في شكل ثلاث مباحث :

المبحث الأول : ماهية المؤسسة.

المبحث الثاني : مهام مدير الوكالة ومصالح التابعة لصندوق.

المبحث الثالث : تحليل ومناقشة النتائج.

المبحث الاول: ماهية المؤسسة

المطلب الأول: التعريف بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء – وكالة تيسمسيلت –

إن صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء تيسمسيلت هو مؤسسة إدارية تنظيمية ذات طابع اقتصادي، تعمل على تأمين الفئة غير المأجورة للولاية، أي كل الأشخاص الذين يمارسون نشاطات مهنية غير مأجورة في إطار التشريع الخاص بأعمال المنظمة (المهن الخاضعة للقيود في السجل التجاري) الخاصة بولاية تيسمسيلت والتي تعني:

- الصناعيين.
- الحرفيين.
- التجار.
- الفلاحين.
- أصحاب المهن الحرة (محامين، خبراء محاسبة، صيادلة، أطباء وغيرهم).
- السائقين بمختلف أنواعهم (القطاع الخاص)، أصحاب المؤسسات الخاصة (SPA, EURL, SARL)

- وكل من يمارس النشاط الحر مقيد أو غير مقيد في السجل التجاري .
- أما عن الحدود الجغرافية لوكالة تيسمسيلت فهي تغطي كل البلديات التي تنتمي لولاية تيسمسيلت، أخذاً بذلك العنوان التجاري للمعني بالأمر.

تعود نشأة الصندوق كغيره من شبكات النظام إلى تاريخ استقلاله عن الصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS الذي بدأ التحضير له بتاريخ 04 جانفي 1992

لقد استمر الصندوق تحت الوصاية التنظيمية والمهنية والمالية للصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS) إلى غاية سنة 1995 تاريخ استقلالية وبداية CASNOS

نشاطها كجهاز مستقل متكون من وحدة مركزية (مديرية مركزية) مقرها الاجتماعي بنهج

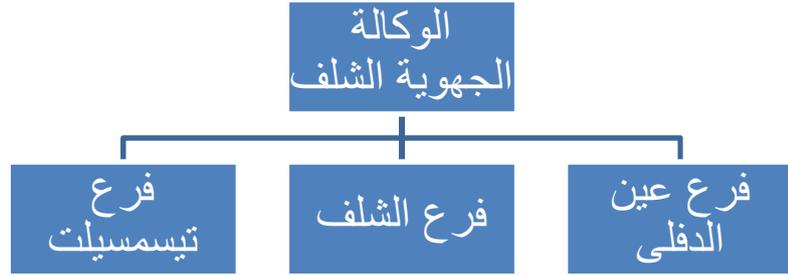
فيكتور هيجو بالجزائر ووكالاتها الجهوية الاثنا عشر (12) الموزعة على التراب الوطني كمايلي:

تيزيوزو، عنابة ، باتنة، سطيف، بشار، وهران ، البليدة ، ورقلة ، قسنطينة، مستغانم ،سيدي بلعباس،

الشلف¹.

ومن هذه الوكالات الجهوية تنبثق خمس وثلاثون شبكة ،منها شبكة تيسمسيالت

الشكل رقم (3-1): الوكالة الجهوية بالشلف ومختلف فروعها



المصدر: من إعداد الطالب استنادا على وثائق المؤسسة.

وقد استمر هذا النظام إلى حدود سنة 2015 حيث تم إعادة هيكلة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على المستوى الوطني، حيث تم الاستغناء على الفروع والوكالات الجهوية والتي تحولت الى وكالات ولائية تتمتع بالاستقلالية القانونية والمالية وتتبع مباشرة الى المديرية العامة، حيث تتولى الوكالات الولائية تنظيم وتنسيق ومراقبة النشاطات المرتبطة بالأداءات الاجتماعية وتحصيل الاشتراكات وكذا المهام الإدارية والمالية².

¹ - الجريدة الرسمية العدد 03 الصادرة بتاريخ 19 . 01 . 1993

² - الجريدة الرسمية ، العدد 17 الصادرة بتاريخ 05 أفريل، 2015

حيث تصنف الوكالات الولائية في ثلاثة (3) أصناف على أساس المعايير الآتية¹ :

– عدد المكلفين والمتسبين للضمان الاجتماعي

– عدد المؤمنين لهم اجتماعيا

– اشتراكات الضمان الاجتماعي ونفقات الأداءات.

وحسب هذه المعايير فقد تم تصنيف وكالة تيسمسيلت ضمن الصنف الثالث

والتي تضم المديريات والمصالح التالية:

مديرتان (2) وخمس (5) مصالح وخلية (1) واحدة وهي كالتالي

–المديرية الفرعية للأداءات.

– المديرية الفرعية للتحصيل والمراقبة المنازعات.

– مصلحة المالية والمحاسبة.

– مصلحة الموارد البشرية والوسائل.

– مصلحة المراقبة الطبية.

– مصلحة المعالجة المعلوماتية.

– مصلحة تسيير المؤمن له اجتماعيا.

– خلية الاستقبال والإصغاء وتوجيه المواطن.

يسير الوكالة الولائية مدير يعين بقرار من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي.

¹- الجريدة الرسمية ، العدد 17 الصادرة بتاريخ 05 أفريل، 2015 .

المطلب الثاني: مهام الوكالة

تندرج مهام الشبكة ضمن الأهداف العامة لصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

ويمكن أن نجمل هذه المهام في النقاط التالية :

- تسيير الإعانات الطبيعية والمالية للتأمين الاجتماعي لغير الأجراء على مستوى الولاية.
- استلام وتسوية ملفات المتقاعدين من أجل صرف منح ومعاشات التقاعد للمعنيين.
- ضمان التحصيل للاشتراكات، المراقبة والمتابعة القضائية عند الاقتضاء.
- تقديم الوثائق اللازمة للمنخرطين لإثبات وضعياتهم حول اللاتزامات (mise à jour).
- ولغير المنخرطين لإثبات عدم انتمائهم عن طريق شهادات عدم الانتساب (attestation de non affiliation).

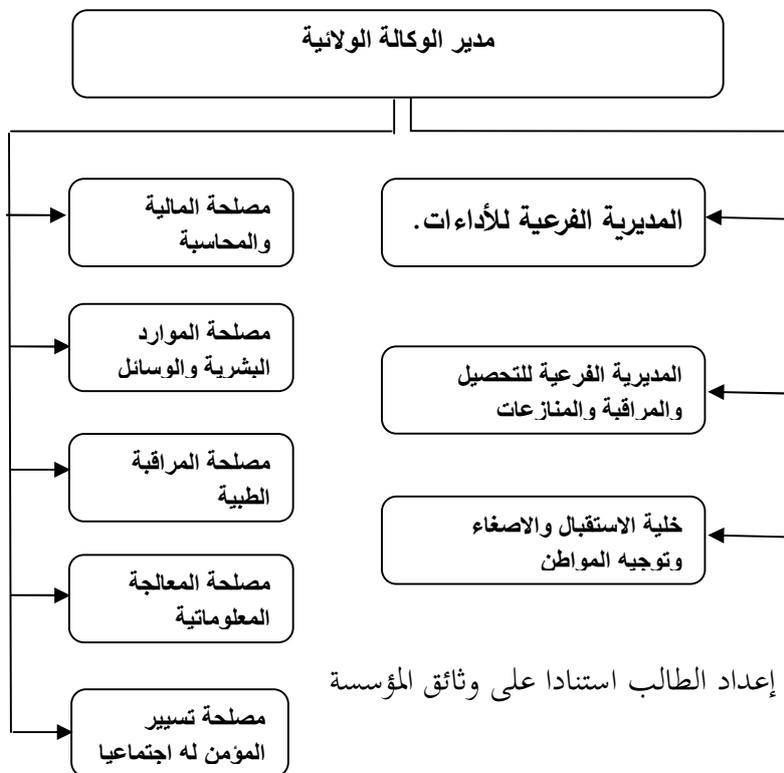
- تسيير وتنظيم المراقبة الطبية لكل التعويضات.
- تقديم الاحصائيات وتقارير عن النشاط الشهري والسنوي للوكالة
- متابعة ملفات المنخرطين.
- تقييم ملفات المعنيين على مستوى الولاية.
- تحصيل الاشتراكات السنوية للمنخرطين، ثم إعادة استغلالها لتمويل الأداءات التالية:
 - التأمين على المرض بكل أشكاله.
 - التأمين على الأمومة.
 - نفقات الحمامات والمعالجة بالمياه المعدنية والأدوات الطبية (appareillage).
 - تقديم منحة الوفاة.

- التقاعد

- العجز

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة تيسمسيلت -CASNOS-

الشكل رقم (3-2) يمثل الهيكل التنظيمي لوكالة تيسمسيلت



المصدر: من إعداد الطالب استنادا على وثائق المؤسسة

ملاحظة: بالنسبة لخلية الاستقبال والاصغاء للمواطن وكذا مصلحة تسيير المؤمن له اجتماعيا نظرا لحدائتها

في المؤسسة ، تعتبر مناصب شاغرة في هذه المؤسسة لحد تاريخ اجراء هذا البحث.

إن الشكل السابق يجعلنا نتطرق إلى وظائف كل مصلحة¹.

¹ - الجريدة الرسمية ، العدد 17 الصادرة بتاريخ 05 أبريل، 2015

المبحث الثاني: مهام مدير الوكالة ومصالح التابعة للصندوق

المطلب الاول : مهام مدير الوكالة :

يتربع على رأس الوكالة رئيس لها وهو الدكتور سي بشير راح الذي شغل هذه الوظيفة منذ سنة 2015 تاريخ استقلالية الوكالة عن الوكالة الجهوية للشلف ، وقد تم تفويض السلطة له بإعطائه كل الصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة والمتعلقة بالصندوق ، وذلك في حدود الأطر التنظيمية والقانونية المتعامل بها، وبالتالي فهو يتكفل ب:

● متابعة كل مهام الصندوق والتصديق على كل الوثائق والبيانات والصكوك وكل وثيقة رسمية تجاه مختلف الهيئات الادارية الأخرى.

● متابعة نشاط وأعمال الصندوق.

● تقديم التقارير وتمثيل الصندوق في المناسبات وأمام الجهات الرسمية.

1. المديرية الفرعية للأداءات.

تتكون من مصلحة واحدة وهي :

مصلحة التعويضات والأداءات (Service de prestations):

تشرف هذه المصلحة على تقديم مختلف التعويضات والأداءات للمنخرطين وذلك باستلام

الوثائق التي تسمح لهم بالحقوق ومعالجتها وتحديد نسب التعويضات.

وتشرف المصلحة على:

- أداء تعويضات المرض.

- منحة الوفاة.

وتكمن الوظائف التي تؤديها في ما يلي:

- استلام الوثائق اللازمة من المنخرطين.

- مراقبة الوثائق والتأكد من استيفاء المؤمن لكافة اشتراكاته ومستلزماته.
- دراسة الوثائق وتحديد ما يكفل الصندوق بتعويض هو بالمقابل ما لا يقع على عاتق الصندوق.
- إصدار الوثائق اللازمة للتخليص الذي يتم وفق:
 - حوالة بريدية. (Mandat).
 - حساب جاري بريدي (Compte CCP).
 - حسابات بنكية (Compte bancaire).
- إرسال الملفات إلى مصلحة المالية والمحاسبة للقيام بعملية التخليص أو إصدار الشيكات.
- تقديم الإحصائيات والمعلومات شهريا وسنوياً لمدير الوكالة للتصديق عليها.
- استقبال الملفات المكونة قصد الحصول على منح ومعاشات التقاعد أو التقاعد المنقول قصد معالجته أو إصدار القرارات المناسبة لذلك.
- استقبال الملفات المكونة قصد الحصول على منح العجز، بعد موافقة الطبيب المراقب. عليها وعرضها على اللجنة الطبية المختصة لاستصدار القرارات المناسبة.

2. المديرية الفرعية للتحويل والمراقبة والمنازعات

تتكون من 3 مصالح:

1.2. مصلحة التحويل :

تتكون هذه المصلحة منقسمين:

قسم التسجيل والترقيم: يهدف هذا القسم إلى متابعة ملفات المشتركين من

حيث التسجيل، الترقيم، الشطب، إعادة النشاط، امتهان نشاطات تجارية أخرى وأيضا تطهير

وتصفية الملفات، ما يجعل هذا القسم ذو أهمية بالغة لأن هو الذي يقوم بتأسيس الملف وبالتالي قيام عناصر

التكليف.

2.1.2. قسم المشتركين: حيث يهتم هذا القسم بمتابعة وضعية الاشتراك والمشاركين بدراسة الملفات

وتحديد ما يلي:

• التأكد من استيفاء كل المشتركين لاشتراكاتهم ومتطلباته (زيادة التأخير الناتجة عن تأخير دفع الاشتراكات في مواعيدها، عقوبات التأخير المتعلقة بعدم التصريح بالنشاط في الآجال القانونية) ، وفي حالة وجود امتناع عن الدفع، يقوم القسم بإصدار الإنذارات الموجهة إلى المعنيين التي تقدم في ما بعد إلى مصلحة المراقبة كي تباشر من جهتها عملها الميداني.

- إصدار وثائق الانتساب واستيفاء الاشتراكات حسب الحالة وفقا لطلب المؤمن وذلك (mise à jour).
- وثيقة الانتساب والاستيفاء لغرض التعويضات والأداءات.
- وثيقة الانتساب والاستيفاء للمناقصة (Soumission).
- وثيقة الانتساب أو الاستيفاء للشطب من السجل التجاري (Radiation du rugitre commerce)
- وثيقة الانتساب والاستيفاء للبنك (Pour la banque).
- كشف سنوات العمل قصد طلب منحة التقاعد (Situation de cotisation)
- تحصيل الاشتراكات : وهي أهم وظيفة للقسم حيث يقوم بإصدار كشف الحساب للمؤمن المتضمن للاشتراكات الواجب تسديدها ومستحقاتها، والتي يقوم المشترك بتسديدها لدى شباك التخليص (صندوق الشبكة (Caissier).
- كما يلتزم القسم بتقديم وثائق عدم الانتساب (non affiliation) للمواطنين على مستوى الولاية، وذلك لاستخدامها وفقا للحاجة، حيث يتأكد المسيرون للعملية من:
- * عدم وجود المعني في قائمة المسجلين في الصندوق وفقا لملفات المنخرطين المسجلة في نظام الإعلام الآلي للصندوق (Syscas) .
- * عدم وجود المعني في قائمة المسجلين في الصندوق وفق الملفات المنخرطين المسجلة في نظام الإعلام الآلي على المستوى الوطني .

2.2. مصلحة مراقبة المشتركين (Service contrôle):

يأتي عمل ودور هذه المصلحة بعد المصلحة السالفة الذكر بأقسامها إذ يعتبر جوهر المراقبة في العمل الميداني، وذلك بتنظيم مراقبة التجار من خلال مقرات عملهم، والتأكد من استيفائهم لكافة التزاماتهم وديونهم اتجاه الصندوق، أو تسجيل المتأخرين والممتنعين عن الانخراط وفقا لأحكام القوانين السارية المفعول.

وفي حالة عدم قبول المعنيين الانخراط أو التسديد يقوم أعوان مصلحة المراقبة بتحويل ملفات المعنيين إلى مصلحة المنازعات التي تتكفل بهذا النوع من المهام.

- تقديم الإحصائيات عن النشاط لمدير الوكالة.

3.2. مصلحة المنازعات (Service contentieux):

تؤدي هذه المصلحة رغم تواضع عدد عمالها المتكونين من رئيس المصلحة وعون مكلف بمتابعة القضايا على مستوى المحاكم مهمة أساسية وهامة بالنسبة للصندوق ولذلك يمكن إجمال هذه المهام فيما يلي:

- المتابعة القضائية بمختلف أنواعها وخصوصا ما يتعلق بالمتنعين عن الدفع الذين يرفضون دفع مستحقاتهم بالطرق السلمية، هذا ما يجبر الصندوق على تطبيق القانون عن طريق الجبر الذي قديصل إلى حد مصادرة الأملاك أو السجن، حفاظا على هيبة الصندوق من جهة، وحماية مصادر تمويله من جهة أخرى.

- متابعة أعمال لجنة الطعن المسبق (CRP)، وهي اللجنة التي تتكفل بمتابعة الطعون التي يقدمها مشتركو الصندوق عند مرضهم على تطبيق بعض القوانين مثل: الشكاوى المقدمة لعدم الرضا عن دفع الاشتراك المحدد من قبل الصندوق وغيرها.

- متابعة الصكوك البريدية والبنكية غير القابلة للدفع (Chèques impayés)

انطلاقا من عودتها بهذه العبارة إلى الصندوق وحتى إعادة تحصيلها (Compensation).

- تقديم إحصائيات المصلحة لمدير الوكالة قصدا ستغلاها.

3. مصلحة المراقبة الطبية:

لقد سبقت الإشارة إلى مهام هذا المكتب بطريقة غير مباشرة، إذ أن عمل هذا المكتب الذي يتكون من طبيب مستشار وسكرتيرة مكملتا لأعمال مصلحة التعويضات و الأداءات، وجوهره يكمن في:

- إبرام الاتفاقيات مع المرافق الصحية.
 - التأكد من قائمة الأدوية القابلة للتعويض وغير القابلة للتعويض.
 - قائمة الأجهزة والأعضاء الإصطناعية القابلة للتعويض.
 - إدارة الملفات الطبية.
 - منح بطاقات اقتناء الدواء بنسبة 80 % و 100 %.
 - التأشير على الأداءات الواجبة الدفع ورفض الأداءات المخالفة للقانون أوغير المدفوعة (الغش، الإفراط).
 - إعادة فحص المرضى والتأكد من سلامة الوثائق الطبية الممنوحة لهم والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى اللجوء إلى طبيب الخبرة.
 - المصادقة على طلبات التداوي بالمياه المعدنية
 - دراسة طلبات الاحالة على العجز .
- 4. مصلحة المالية والمحاسبة :**

يؤدي هذا الجهاز دورا هاما وأساسيا في نشاط المؤسسة، فهو بمثابة شريان الصندوق أو القلب النابض له، وتكمن مهامها لأساسية فيمايلي:

- إعداد مختلف الإحصائيات المتعلقة بالوكالة فيما يخص:
 - إحصائيات المداخل والاشتراكات (Les encaissements)
 - إحصائيات تحويلات رؤوس الأموال (Les virements).
 - إحصائيات الشيك اتغير القابلة للدفع (Les chèques impayés).
 - إحصائيات حالة الخزينة (Etat de trésorier) .
 - ضبط حالات الصندوق ورصيده (Les P.V caisse).
 - جداول كشوف المراقبة (Les états de rapprochement).
 - حالات الأداءات والتعويضات (Les états de prestation).
 - كما يعمل على تسجيل كل العمليات المحاسبية والمالية للمؤسسة.
- وتسير المصلحة ثلاث حسابات:

1. حساب جاري بريدي مخصص لدفع مختلف الأداءات والتعويضات المؤشر عليها والمقبولة ما عدى رأسمال الوفاة.

2. حساب بنكي في البنك الوطني الجزائري (BNA) وهو حساب تجاري يستقبل مختلف الاشتراكات المدفوعة عن طريق الشيكات.

استقبال الصكوك غير القابلة للدفع لتحويلها فيما بعد إلى مصلحة المنازعات

وذلك لاتخاذ التدابير اللازمة.

3. حساب بنكي ثاني لدى بنك التنمية المحلية (BDL) وهو حساب خاص يستقبل مختلف المبالغ المدفوعة نقدا من قبل المشتركين.

• دفع رأسمال الوفاة (Capitaux décès).

5. مصلحة الموارد البشرية والوسائل:

تعتبر هذه المصلحة المسؤولة عن تنظيم وتسيير الموارد البشرية والمادية وكذا أملاك الصندوق.

وتضم 03 أقسام هي:

أ. قسم الموارد البشرية: وتنحصر مهامه في:

– إعداد جميع خطط التكوين والتخطيط بالتنسيق مع مدير الصندوق.

– تسيير ومتابعة المنازعات في مجال علاقات العمل.

ب. قسم الوسائل: وتنحصر مهامه في:

– اقتناء الأدوات المكتبية و أجهزة الإعلام الآلي وكل المستلزمات المادية التي يحتاجها الموظفون لأداء مهامهم

– اقتناء مواد النظافة وبعض المواد الاخرى التي تستعمل كأدوات للمؤسسة.

– يهتم ببعض التوصيلات المتعلقة بسيارة الخدمة.

– إقتناء مستلزمات التأثيث والمكاتب.

ج. الأمن والنظافة:

يكمن دور الجهاز الذي يضم ثلاث أعوان أمن وعوني نظافة في المحافظة على الشبكة

بتوفير النظافة والأمن اللازمين لاستمرارها.

6. مصلحة المعالجة المعلوماتية:

تعتبر هذه المصلحة المسؤولة عن برامج التسيير والاعلام والاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة .

7. مصلحة المؤمن له إجتماعيا:

لم ترد بعد مهام هذه المصلحة نظرا لحداتها .

8. خلية الاستقبال والاصغاء: وتنحصر مهامها في:

- استقبال لمرتفقي قطاع الضمان الاجتماعي والاصغاء إليهم والاتصال بهم وتوجيههم ومرافقتهم لتسوية طلباتهم في مجال الضمان الاجتماعي.
- تلخيص وتحليل المعلومات المستنقاة واقتراح التدابير الضرورية لتحسين نوعية الأداءات.

المطلب الثاني : أهداف الوكالة

يهدف الصندوق إلى لعب الدور الهام والفعال في المجال الاجتماعي والاقتصادي على مستوى الولاية ، حيث يعمل على استقبال دفعوات المشتركين وتحويلها فيما بعد إلى تعويضات مختلفة حسب الطلب وحسب مبدأ الأحقية(مباشرة أو غير مباشرة) .

كما أن الصندوق ملزم بتقديم الوثائق الضرورية الخاصة بالمكلفين كشهادات الانتساب والانخراط ، التي تسمح بتأدية مهام مختلفة تكون تأشيرة المرور (الشطب، المناقصة وغيرها) .

ويتطلع الصندوق إلى إيجاد وسيلة كفيلة للقضاء على السوق السوداء وذلك من خلال:

التمكن من تسجيل جميع الأشخاص الذين يمارسون النشاطات المهنية غير المأجورة (التجار ، المهن الحرة ، وغيرهم).

المطلب الثالث : استراتيجيات المؤسسة:

في إطار تحسين الخدمات الاجتماعية فإن الصندوق قطع شوطا كبيرا في تحسين خدماته وذلك من خلال:

- إبرام مجموعة من الاتفاقيات مع كل من :
 - الصيادلة الخواص .

- العيادات المتخصصة في جراحة القلب.
 - العيادات المتخصصة في تصفية الدم للمصابين بالقصور الكلوي.
 - مؤسسات النقل الصحي.
 - توسيع قناة الدفع من قبل الغير التي تعفي المؤمنين من تسبيق المصاريف والتقليل من التنقل الى شبابيك الصندوق
 - عصرنة أساليب التسيير باستعمال الاعلام الآلي وذلك بربط جميع هياكل الصندوق على المستوى الوطني بشبكة معلوماتية داخلية.
 - كما تم إدخال بطاقة الشفاء في تسيير أنشطة الصندوق وعصرنتها ابتداء من سنة 2010 .
- مقارنة بين عدد المنخرطين في الصندوق بين سنتي 2015 و 2016 الذين قاموا بتسوية وضعيتهم اتجاه الصندوق:

جدول رقم (3-1) مقارنة بين عدد المنخرطين في الصندوق لسنوات 2015 – 2016 .

سنة 2016	سنة 2015	نوع النشاط
10182	10112	تاجر
1576	1542	حرفي
1143	1122	فلاح
104	98	محامي
368	341	سائق سيارة أجرة
66	66	صيدي

المصدر: من إعداد الطلبة إعتماذا على وثائق المؤسسة.

- اتخاذ اجراءات استثنائية لفائدة المستخدمين في دفع المستحقات بالتقسيط:
- إن الإجراء الاستثنائي، المنصوص عليه في الأمر رقم 15-01 المؤرخ في 23 يوليو سنة 2015، المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2015، المادتين 57 و 58، ينص على:
- تمكين المستخدمين و الأشخاص المدنيين باشتراكات الضمان الاجتماعي الاستفادة من الدفع بالتقسيط مع الإعفاء الكلي من الزيادات وعقوبات التأخير عند دفع آخر قسط مستحق في اجل أقصاه 2016/03/31)
- تم تمديد هذه الفترة إلى غاية 2016/12/31 .

المبحث الثالث : تحليل ومناقشة النتائج

خصائص العينة:

أ/ البيانات الشخصية:

ستعرض في هذا الفصل منهجية البحث من خلال اختيار الفرضيات والتقنيات الاحصائية، حيث سيتم التطرق الى المنهجية التي تم اتباعها في البحث من خلال تحديد مجتمع الدراسة، المنهج المتبع، وخصائص عرض العينة وأدوات جمع البيانات وتحليلها.

منهج الدراسة:

تندرج هذه الدراسة في إطار المنهج الوصفي التحليلي والذي يتناسب مع وضعية هذا البحث، الذي نسعى من خلاله إلى الكشف عن سياسة التكوين في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بتيسمسيلت ودورها في تطوير كفاءتها وهذا ما تحققه البحوث الوصفية من خلال جمع المعل ومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها وتحسين أداؤها.

مكان وزمان الدراسة:

تم إجراء الدراسة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بتيسمسيلت، وقد تمت من خلال توزيع استبيان على مجموعة من موظفي هذه المؤسسة، وقد تمت هذه الدراسة بتاريخ 23.04.2017 .

عينة البحث وحجمها:

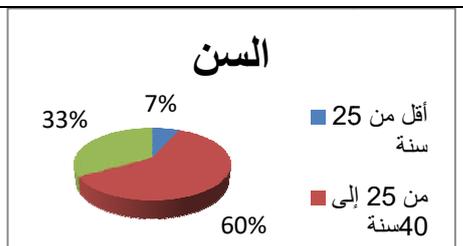
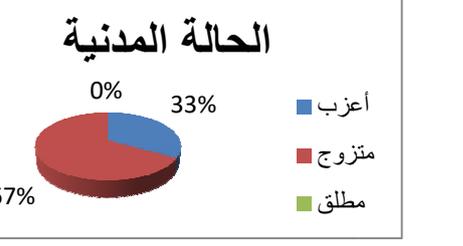
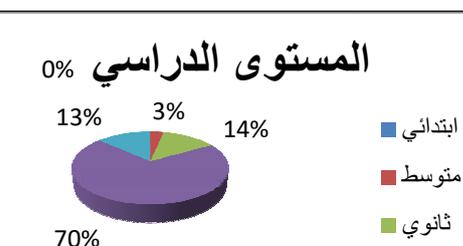
2. عينة البحث:

العينة الخاصة بعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بتيسمسيلت المسؤولين عن التكوين في هذه المؤسسة وبالتالي فإن العينة المستهدفة تتمثل في رؤساء المصالح والمدراء التنفيذيين وأعوان الإدارة.

حجم العينة:

حجم العينة المقدرة ب 30 موظف بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بتيسمسيلت.

الفصل التطبيقي: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء – وكالة تيسمسيالت-

دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس		الجدول رقم (2-3) يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس					
 <p>الجنس</p> <p>40% 60%</p> <p>■ ذكر ■ أنثى</p>		الانحراف	المتوسط	النسبة	التكرار	البيان	
		0.49	1.40	60%	18	ذكر	الجنس
				40%	12	أنثى	
<p>يتضح من خلال الجدول أن نسبة 60% من مجموع أفراد عينة البحث هم ذكور مقابل 40% من الإناث. المصدر: spss من اعداد الطلبة.</p>							
دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب السن		الجدول رقم (3-3) يمثل توزيع افراد العينة حسب السن					
 <p>السن</p> <p>7% 33% 60%</p> <p>■ أقل من 25 سنة ■ من 25 إلى 40 سنة ■ أكثر من 40 سنة</p>		الانحراف	المتوسط	النسبة	التكرار	البيان	
		0.58	2.26	6.7%	02	أقل من 25 سنة	السن
				60%	18	من 25 إلى 40 سنة	
				33.3%	10	أكثر من 40 سنة	
<p>يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية بين من 25 إلى 40 سنة بنسبة 60% ، أما الفئات العمرية الأخرى فتتمثل 33% أكثر من 40 سنة مقابل 7% من الفئة العمرية أقل من 25 سنة. المصدر: spss من اعداد الطلبة.</p>							
دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب الحالة المدنية		الجدول رقم (4-3) يمثل توزيع افراد العينة حسب الحالة المدنية					
 <p>الحالة المدنية</p> <p>0% 33% 67%</p> <p>■ أعزب ■ متزوج ■ مطلق</p>		الانحراف	المتوسط	النسبة	التكرار	البيان	
		0.47	1.66	33.3%	10	أعزب	الحالة المدنية
				66.7%	20	متزوج	
				00%	0	مطلق	
<p>يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد عينة البحث هم عمال متزوجون بنسبة مئوية تقدر بـ 67% ، بينما نجد فئة العزاب بنسبة مئوية تقدر بـ 33% . المصدر: spss من اعداد الطلبة.</p>							
دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي		الجدول رقم (5-3) يمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي					
 <p>المستوى الدراسي</p> <p>0% 13% 3% 14% 70%</p> <p>■ ابتدائي ■ متوسط ■ ثانوي</p>		الانحراف	المتوسط	النسبة	التكرار	البيان	
		0.86	4.50	00%	00	إبتدائي	المستوى الدراسي
				3.3%	01	متوسط	
				13.3%	04	ثانوي	
				70%	21	جامعي	
				13.3%	04	تكوين مهني	
<p>يتضح من خلال الجدول أن نسبة 70% من العمال ذوي مستوى جامعي ثم تليها نسبة 14% مستوى ثانوي، و 13% ذوي مستوى تكوين مهني، وفي المقابل نجد نسبة 3% من المتوسط. المصدر: spss من اعداد الطلبة.</p>							

الفصل التطبيقي: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء – وكالة تيسمسيالت-

الجدول رقم (3-6) يمثل توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة		دائرة نسبة تمثل توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	
البيان	التكرار	النسبة	المتوسط
أقل من 5 سنوات	04	13.3%	0.89
[20 - 10]	14	46.7%	
[40 - 20]	08	26.7%	
أكثر من 40 سنة	04	13.3%	
عدد سنوات الخدمة			الانحراف
			2.40

عدد سنوات العمل

أقل من 5 سنوات 13%

[10- 20] 47%

[20- 40] 27%

عدد سنوات العمل

أقل من 5 سنوات 13%

[10- 20] 47%

[20- 40] 27%

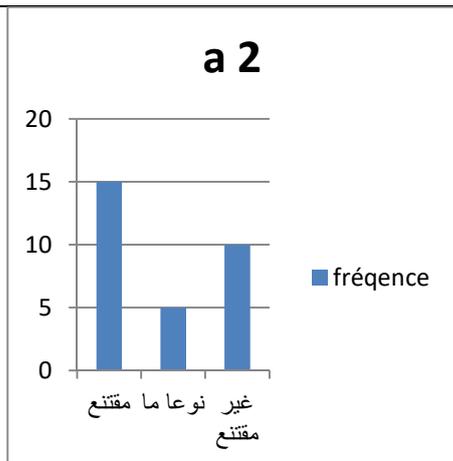
نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تقدر بـ 40% لسنوات العمل من 10 إلى 20 سنة، و نجد 27% سنوات عمل من 20 إلى 40 سنة، بينما نجد في السنوات الأخرى أقل من 5 سنوات عمل وأكثر من 40 سنة عمل بنسبة متساوية تقدر بـ 13% .
المصدر: spss من اعداد الطلبة.

ب/ البيانات المهنية:

جدول رقم (3-7) يمثل اجابات العمال عن السؤال رقم 01																										
a 1	a1																									
<p>fréquence</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valid غير راض</td> <td>7</td> <td>23.3</td> <td>23.3</td> <td>56.7</td> </tr> <tr> <td>راض</td> <td>10</td> <td>33,3</td> <td>33,3</td> <td>33,3</td> </tr> <tr> <td>نوعا ما</td> <td>13</td> <td>43,3</td> <td>43,3</td> <td>100,0</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>30</td> <td>100,0</td> <td>100,0</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Valid غير راض	7	23.3	23.3	56.7	راض	10	33,3	33,3	33,3	نوعا ما	13	43,3	43,3	100,0	Total	30	100,0	100,0	
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																						
Valid غير راض	7	23.3	23.3	56.7																						
راض	10	33,3	33,3	33,3																						
نوعا ما	13	43,3	43,3	100,0																						
Total	30	100,0	100,0																							

من خلال النتائج الموضحة في الجدول وجدنا ان الاجابة عن السؤال الأول : هل انت راض عن المؤسسة التي تعمل بها ؟ وجدنا انا نسبة 33.3% من العمال راضين عن المؤسسة ولا يرغبون في تغييرها ، في المقابل نجد نسبة 23.3% من العمال غير راضين عن هذه المؤسسة وليست لهم نية في البقاء في العمل فيها ، بينما نجد نسبة 43.3% من العمال ليس لديهم موقف ثابت من هذه المؤسسة.
المصدر: spss من اعداد الطلبة.

جدول رقم (3-8) يمثل اجابات العمال عن السؤال رقم 02



a2

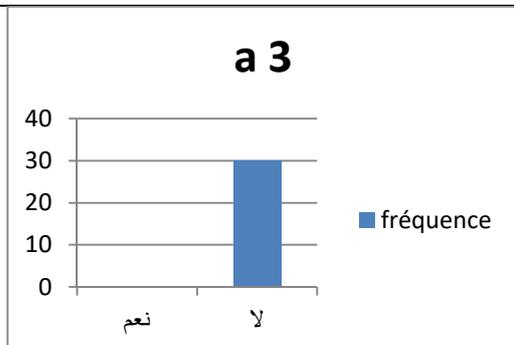
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مقتنع	15	50,0	50,0	50,0
نوعا ما	5	16,7	16,7	66,7
غير مقتنع	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نرى أن نتائج العينة حول الإجابة عن السؤال الثاني: هل ان مقتنع بالمنصب الذي تشغله في هذه المؤسسة؟

كانت الإجابة العمال المقتنعين بمنصب عملهم الحالي تقدر بنسبة 50%، لتليها نسبة 33.3% من العمال غير مقتنعين بالمنصب الذي يشغلونه، بينما نسبة 16.7% من العمال كانت إجابتهم بين مقتنع وغير مقتنع (نوعا ما).

المصدر: spss من اعداد الطلبة.

جدول رقم (3-9) يمثل اجابات العمال عن السؤال رقم 03

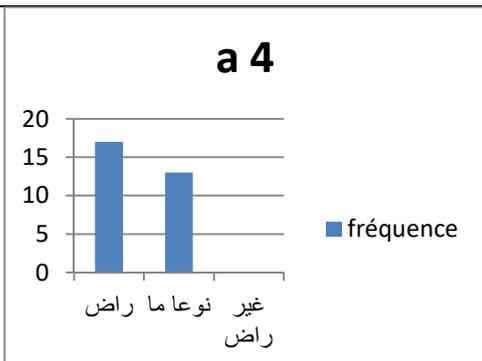


a3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	00	00	00	00
لا	30	100,0	100,0	100,0

من نتائج الواضحة في الجدول أن نسبة الإجابة بـ لا على السؤال: هل أجريت تكويننا مسبقا على الوظيفة التي تشغلها؟ قدرت بـ 100%، يعني ان كل عمال هذه المؤسسة لم يتلقوا تكويننا مسبقا قبل شغل الوظيفة. المصدر: spss من اعداد الطلبة.

جدول رقم (3-10) يمثل اجابات العمال عن السؤال رقم 04



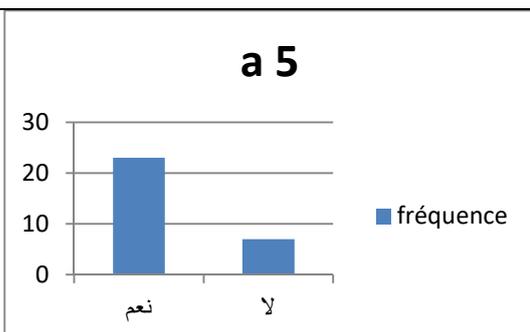
a4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid راض	17	56,7	56,7	56,7
نوعا ما راض	13	43,3	43,3	100,0
غير راض	00	00	00	00
Total	30	100,0	100,0	100,0

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول فإن اجابات العمال عن السؤال: هل أنت راض عن مستوى أدائك في الوظيفة؟ قدرت ب نسبة 56.7% من العمال راضين عن مستوى أدائهم، في المقابل نجد 43.3% من العمال نوعا ما.

المصدر: spss من اعداد الطلبة.

جدول رقم (3-11) يمثل اجابات العمال عن السؤال رقم 05



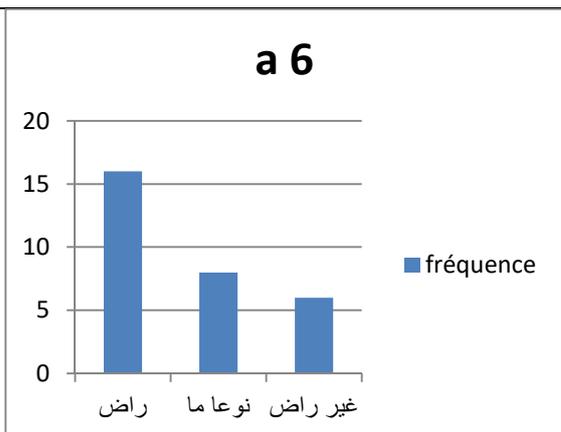
a5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	23	76,7	76,7	76,7
لا	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

من نتائج العمال في الاجابة على السؤال: هل تخضع لدورات تكوينية أثناء مساء عملك؟ كانت نسبة العمال الذين يخضعون لدورات تكوينية أثناء المسار تقد ب 76.7% ، في حين ان نسبة العمال الذين لم يتلقوا تكويننا أثناء مسار العمل قدرت ب 23.3% .

المصدر: spss من اعداد الطلبة.

جدول رقم (3-12) يمثل اجابات العمال عن السؤال رقم 06



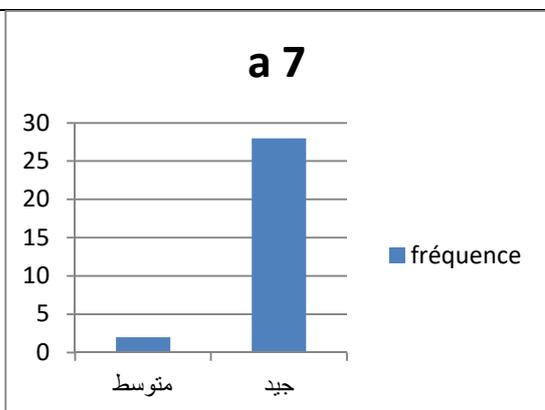
a6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid راض	16	53,3	53,3	53,3
نوعا ما	8	26,7	26,7	80,0
غير راض	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

من خلال نتائج الملاحظة في الاجابة عن السؤال : هل تشعر بالرضا عن المنح والعلاوات التي تضاف إلى راتبك كل فترة ؟ كانت بنسبة 53.3% من العمال راضين عن هذه المنح، في حين نسبة 26.7% من العمال نوعا ما راضين، في حين نجد نسبة 20% غير راضين .

المصدر: spss من اعداد الطلبة.

جدول رقم (3-13) يمثل اجابات العمال عن السؤال رقم 07



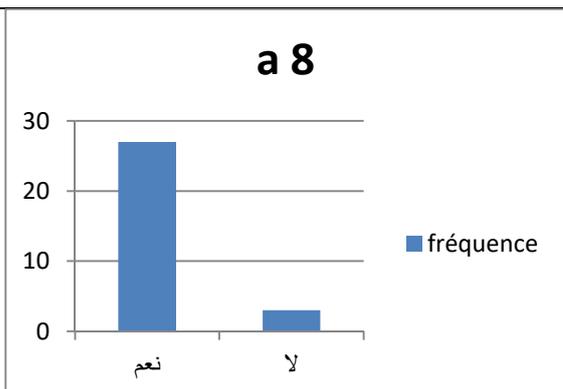
a7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	2	6,7	6,7	6,7
جيد	28	93,3	93,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

كانت نسبة 93.3% من العمال يقيمون مستوى أدائهم بالجيد، في المقابل نجد 6.7% من العمال يقيمون أدائهم بالمتوسط.

المصدر: spss من اعداد الطلبة.

جدول رقم (3-14) يمثل اجابات العمال عن السؤال رقم 08



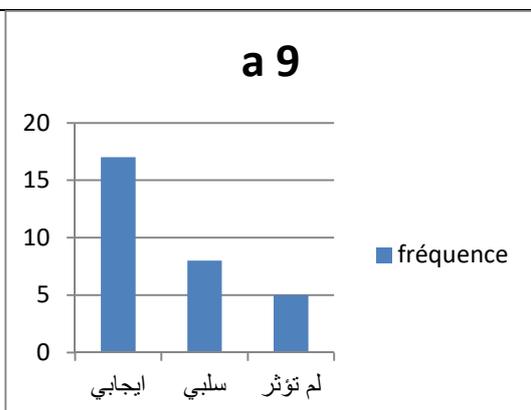
a8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	27	90,0	90,0	90,0
لا	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

من الملاحظ في إجابات العمال عن السؤال: هل هناك انسجام بين قدراتك المهنية وطبيعة وظيفتك؟ وجدنا ان نسبة 90% من العمال منسجمين في قدراتهم المهنية مع طبيعة الوظيفة التي يشغلونها بالإجابة بـ نعم، بينما نجد نسبة 10% من العمال ليس لديهم انسجام بين قدراتهم المهنية وطبيعة وظيفتهم بإجابتهم بـ لا .

المصدر: spss من اعداد الطلبة.

جدول رقم (3-15) يمثل اجابات العمال عن السؤال رقم 09



a9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ايجابي	17	56,7	56,7	56,7
سلبي	8	26,7	26,7	83,3
لم تؤثر	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

من خلال إجابات العمال عن السؤال: هل أثرت طبيعة وظيفتك على مؤهلاتك بشكل سلبي أم إيجابي؟ نلاحظ أن نسبة 56.7% من العمال كان أثرت الوظيفة على مؤهلاتهم بشكل إيجابي، في حين أن نسبة 26.7% من العمال تأثرت قدراتهم المهنية في الوظيفة بشكل سلبي، فيما بقيت نسبة 16.7% من العمال الذين لم يتأثروا بطبيعة الوظيفة التي يشغلونها.

المصدر: spss من اعداد الطلبة.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد اكتسبت خدمات الضمان الاجتماعي أهمية كبيرة لدى المؤمنين، وذلك في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها الولاية .

وقد أوضحت هذه الدراسة مدى الأهمية البالغة للصندوق بالنسبة للعمال غير الأجراء باعتبارهم المعنيين به، وذلك من خلال عدة اعتبارات أهمها:

- درجة الخدمات والمزايا المقدمة للمنخرطين.

- مختلف التدابير والتسهيلات المقدمة من قبل موظفي الوكالة.

وقد تم التأكد من ذلك من خلال استطلاع مختلف مهام وأدوار الوكالة المعالجة في المبحثين الأول والثاني، ومدى الترابط الموجود بين مختلف المصالح والمكاتب.

ثم من خلال الدراسة الإستقرائية التي جاء بها المبحث الثالث والذي أوضح فيها مقدار اعتماد الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء في تسيير الكفاءات من اجل تقديم أداء أفضل يحقق المستوى المطلوب من الخدمة في مجال الضمان الإجتماعي، ليعود اثره على الموظفين في الوكالة من خلال الحوافز المادية والمعنوية - من جهة - وعلى المنخرطين في الصندوق من خلال التسهيلات المقدمة والإجراءات الإستثنائية التي تحفز المنخرطين على دفع اشتراكاتهم، وتحفز الممتنعين من اجل تسوية وضعياتهم القانونية اتجاه الصندوق - من جهة اخرى - .

وبين مؤيد ومعارض لسياسة التسيير التي تنتهجها الإدارة، وبرغم السلبيات والنقائص التي لاحظناها والمعروفة لدى المسؤولين، فإن جميع الموظفين بالوكالة يعترفون بأهميتها، وعن إسهامها الحسن في القضاء على الكثير من المشاكل وعن تأديتها لوظائفها في كل الظروف ، الأمر الذي جعل الأغلبية يؤكدون على وجوب تواجد النظام، إلا أنه لا بد أن يلعب أدوار أكثر حيوية مما هو عليه الآن.

ويبقى علينا الآن تقديم الملاحظات والاستنتاجات العامة للبحث وأيضاً أهم الاقتراحات المستقاة من دراسة الحالة وهو ما ستعمد الخاتمة العامة إلى سرده.

خاتمة :

من خلال دراستنا السابقة والمتمثلة في أثر التسيير بالكفاءات على أداء المؤسسات الاقتصادية خلصنا الى ان مفهوم التسيير يختلف من مفكر لآخر ، فلقد عزفته مدارس الفكر الإداري اثناء بحثنا عن مقياس لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، غير ان رحلة البحث كانت طويلة بين تحقيق الكفاءة والأداء ، وتحقيق اهداف المؤسسة.

فلقد ركز البعض على مقياس الكفاءة بالاعتماد على الحوافز المادية وأسلوب الإشراف الشديد ، مع اعتبار ان الإنسان كسول لا يمكنه تحسين أدائه إلا بمهذين الأسلوبين، وبتطوير وتحسين مستوى الأداء وجدوا ان الإنسان أكثر اداء في تنظيم العمل، وبالتالي تحقيق الأهداف بالإعتماد على مقياس الكفاءة، وهذا ماتطرقنا اليه في الفصل الأول.

فإذا كان نجاح المؤسسات وتفوقها، ونمو الدول ورفيها قد ارتبطوا الى وقت قريب بالإمكانيات المادية والثروات الطبيعية، فإن تجارب راهنة تتعلق بدول حققت قفزات عملاقة في مجال التصنيع والتنمية الاقتصادية، ومؤسسات اقتصادية تمكنت من تحقيق انجازات كبيرة وبلوغ مستويات ريادية، كل ذلك بفضل اعتمادها - خصوصا - على موارد ذات طبيعة غير مادية، مما يفرض علينا إعادة النظر في قناعاتنا ومراجعة حساباتنا.

كما انه من اجل تحقيق أحسن أداء لا بد من توفر بعض المحددات التسييرية على المستويين الإداري والتنفيذي للمؤسسة الاقتصادية ، فمن بين هذه المحددات ضرورة توفر ثقافة تنظيمية ايجابية تنمي الروح الجماعية للأفراد اعتمادا على اسلوب التنشئة الاجتماعية عن طريق نقل هذه الثقافة الإيجابية الى الأفراد الجدد، اضافة الى توفر الصفات القيادية في المسير التي تجعله في تكيف مع المحيط الخارجي، والإهتمام بالعنصر البشري من خلال حسن اختياره وتحفيزه، وهذا دون اهمال عنصر الرقابة على مختلف العمليات لتوضيح الإنحرافات، وكل هذا من شأنه تحسين الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية، وهذا ما تطرقنا إليه في الفصل الثاني.

وبعد هذه الدراسة النظرية التي حاولنا تطبيقها على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء بتيسمسلت حيث لاحظنا ان نسبة المنتسبين الى هيئة الضمان الاجتماعي يزداد سنة بعد سنة، باعتبار ان هذا التزايد يعود - مما لاشك فيه - الى مدى تحكمه الإدارة في في التسيير، من حيث التخطيط ، التنظيم، التنشيط ، المراقبة، المتابعة والتقويم، ومدى قدرتها على تجنيد الموارد البشرية واستغلال الموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق الفعل الاداري.

إن فقدان القدرة على التسيير المحكم في ادارة بعض المؤسسات يفقدها روح المسؤولية في اتخاذ الإجراءات وابعاد فريقها عن التنسيق والإنسجام لعدم قدرة هذا الفريق على التعبير عن افكاره بشكل يمكن ان يفهمه الآخرون ، لأن تعيين بعض هذه العناصر التي تنقصها الإدارة في اكتساب الكفاءة الإدارية في التسيير تكون نتائجها وخيمة على المردود المنتظر.

نتائج اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى مقبولة نظرا لأن المؤسسة تهتم بتسيير الكفاءات من خلال توفير كل ما تحتاج إليه من موارد لأداء عمل أفضل، ونلاحظ أنه رغم التسيير الجيد للكفاءات إلا انه لا يوجد بروز كاف لهذه الكفاءات وهذا راجع إلى عدم الإهتمام بنظام التحفيز والامتيازات.
- الفرضية الثانية مقبولة: وهذا لأن تقييم الداء داخل المؤسسة الاقتصادية يستهدف دراسة درجة التناسق والاتلاف بين عوامل الانتاج للتعرف على مدى كفاءة إستخدام الموارد البشرية من اجل تحقيق أداء أفضل.
- الفرضية الثالثة مقبولة: وهذا ما لاحظناه من خلال نجاح استراتيجيات المؤسسة في مجال التسيير بالكفاءات وبرز آثارها على ادار العاملين، وذلك من خلال السياسة التوسعية التي قامت بها المؤسسة التي نتج عنها انشاء شبائيك متخصصة على مستوى بعض البلديات بالاضافة إلى انشاء مكاتب جوارية في بلديات اخرى من أجل تقريب الادارة من المواطن في ظل تزايد عدد المنخرطين في الصندوق كل سنة.

نتائج الدراسة:

1. النظرية:

- إن التسيير الكفء للموارد البشرية حتمية ضرورية، فبدونه لا يمكن الاستمرار أو البقاء.
- تقييم أداء العاملين يولد نوع من التطور .
- ان الكفاءة مهمة في كل المناصب وليس في مناصب الحساسة فقط وعليها يتم بقاء المؤسسة وتطورها.

2. التطبيقية:

- الإهتمام بالعمال وتطوير مستوى أدائهم يخلق لديهم روح المبادرة والإبتكار.
- مكن القول بأن الإهتمام بنظام التحفيز والإمتميازات يحقق الرضا الوظيفي ويزيد من مستوى الأداء داخل المؤسسة.
- تقييم أداء العاملين يولد نوع من التطور .
- تسيير الكفاءات وتكوينها يعد عنصر أساسي يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لضمان تحقيق الهدف المنشود.

توصيات البحث: اقتراحات

- على ضوء النتائج التي توصل اليها في البحث يمكن اعطاء جملة من التوصيات .
- تقييم الاداء بشكل مستمر و موضوعي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية من خلال اعتماد معايير واضحة ومعروفة مع تحديد نقاط الضعف في الادارة قصد معالجتها .
- على المؤسسة أن تقوم بوضع شروط لاختيار احسن العاملين .
- تمثل الكفاءات ذات النسبة العالية من الوظائف المؤسسة بإتباعها لمستويات عالية من الخبرة والقدرة على الابتكار وتوظيفهم لتقنيات من اجل معالجة مشاكلهم في العمل .
- يجب على مسيري المؤسسات الاقتصادية اللجوء الى اجراء مسابقات واختبارات للأفراد لتوظيفهم وكذا تكوينهم من قبل ذوي المهارات والكفاءات العالية .
- تخصيص تكوين للعمال يرتكز اساسا على تطوير الكفاءات والقدرات الشخصية مثل حسن التسيير، الإبداع و روح المبادرة وتحمل المسؤولية.

افاق البحث:

يعتبر هذا البحث محاولة لفتح المجال لبحوث اخرى في هذا السياق الذي يلقى فضاء واسع للبحث والإثراء، وفي هذا الاطار يمكن اقتراح بعض المواضيع التي تبين لنا من خلال القيام بهذه الدراسة انها جديرة بالذكر نذكر منها:

- دور تسيير الكفاءات البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية.

- دور الكفاءات البشرية في تنمية المؤسسة الاقتصادية .

- التسيير الفعال للكفاءات في المؤسسات الاقتصادية.

وفي الأخير نرجو ان نكون قد وفقنا في اختيار هذا الموضوع وان يكون مساهمة ولو بسيطة و متواضعة في اثراء الرصيد المعرفي ، ونأمل أن تكون بداية لشق طريق النجاح... وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

أولا: المراجع باللغة العربية

الكتب

- مُجَّد فريد الصحن ، إبراهيم سلطان ، علي الشريف ، 2001 / 2002 مبادئ الإدارة ، الطبعة الثانية ، دار نشر الثقافة ، القاهرة.
- عبد المحسن توفيق مُجَّد: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، مصر.
- علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، 2000 ، القاهرة .
- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 ، عمان.
- أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، 1981، بيروت.
- إسماعيل عرباجي: ، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1996 ، الجزائر.
- إيهاب صبيح مُجَّد رزيق، العلاقات الصناعية و تحفيز المواطنين ، دار الكتب العلمية، 2001، القاهرة.
- توفيق بن حبيب ، إقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001 ، الجزائر ،
- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الاساسية لمؤسسات الالفية الثالثة، جامعة معسكر، ط 1 ، 2011 ، الجزائر.
- حمداوي وسيلة ، ادارة الموارد البشرية ، 2004 ، مديرية النشر لجامعة قلمة .
- حنفي عبد الغفار، إدارة الأعمال، الدار الجامعية ، 1989 القاهرة .
- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2002، القاهرة.
- راوية مُجَّد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، 2002، الدار الجامعية.
- راوية مُجَّد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 1999م ، مصر .
- سامويل عبود : ، إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، ، 1982 الجزائر.
- طرطار احمد، الترشيح ، الاقصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، الجزائر .
- عامر سعيد يس،الاتصالات الإدارية، 2001، مطبعة الإشعاع القاهرة
- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ((الأسس النظرية)) المنشورات العربية للتنمية الإدارية، 2003، مصر.
- عبد الرحمن توفيق ، إدارة الأعمال-الجوانب السلوكية والتنظيمية للبيئة -دار الشعب ، 1976، القاهرة .
- عبدا لرحمن عبد الباقي عمر، دراسات في إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، 1983 ، القاهرة.
- غايجي إسماعيل : إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- مُجَّد توفيق إدارة الإنتاج والعمليات مدخل لاتخاذ القرار ، مكتبة الإشعاع ، 1995، القاهرة .

- مُجَّد صالح الحناوي، مُجَّد فريد الصحن، مقدمة في الاعمال والمال، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية،
- مُجَّد فريد الصحن، العلاقات العامة - مبادئ والتطبيق، دار نشر الثقافة، 2001، القاهرة .
- مُجَّد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، 1999، القاهرة .
- مُجَّد قدري حسين ، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، 2014-2015، الإسكندرية .
- ناصر داداي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الطبعة الأولى، 1998، الجزائر.
- جمال الدين لعويسات. مبادئ الإدارة ، ديوان المطبوعات الجامعية. 2001، الجزائر .
- علي عسكر، بدون سنة، الدافعية في مجال العمل، منشورات ذات سلاسل ، الكويت .
- أحمد ماهر ، الإدارة مبادئ و مهارات، الدار الجامعية، 2001، القاهرة .
- عبد الرزاق بن حبيب اقتصاد وتسيير المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ، 2002 ، الجزائر.
- عبد الرزاق بالحبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2002 .
- مصطفى أبو بكر مُجَّد ، التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية ، دار نشر الثقافة ، القاهرة .
- الرسائل الجامعية
- خالص صافي صالح، الإنتاجية وتأثيراتها على الربحية ، أطروحة دكتورا، الجزائر 1998 .
- بلهدة فريدة، بن رابح حياة، مذكرة "دراسة الإنتاجية من خلال التقدير الإحصائي"، المدرسة العليا للجارة .
- 2003.
- شنكامة الزهرة، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، معهد العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2012/2013.
- مقار جميلة، العكاف فتيحة، دور الكفاءة البشرية في تنمية المؤسسة الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، المركز الجامعي تيسمسيلت. 2013/2014.
- خلافي مُجَّد الأمين، 2006/2007، فعالية التسيير في المؤسسات الخدمائية، جامعة معسكر.
- هاجر غانم، 2012 / 2013 ، مساهمة ادارة الموارد البشرية في رفع كفاءة وفعالية المنظمة، مذكرة تخرج، جامعة المسيلة.

المراجع باللغة الأجنبية

- Martin le boulaire , gestion des compétences stratégie et performance de l'entreprise ; quel et le rol de la fonction RH. Universités pierre mondés, France.
- piette,s-a & reynders.G la gestion des des compétence. De la théorie a l'action, 2004.

الجرائد الرسمية

الجريدة الرسمية ، العدد 17 الصادرة بتاريخ 05 أبريل، 2015
الجريدة الرسمية العدد 03 الصادرة بتاريخ 19 . 01 . 1993 .

المواقع الالكترون

<https://ar.wikipedia.o>

فهرس الملاحق

المركز الجامعي تيسمسيلت

معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

في إطار القيام بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال الموسومة بـ "أثر التسيير بالكفاءات على أداء المؤسسات الاقتصادية"، يضع الطالبان بين أيديكم هذا الإستبيان الموجه لعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء بتيسمسيلت، للتعرف على طبيعة التسيير بالكفاءات، و آثاره على أداء المؤسسة. وسوف نكون شاكرين بتفضلكم للإجابة على الاستقصاء المرفق و الرد لنا في أقرب الآجال و العينة المدروسة 30 شخص.

هام جداً: الإجابات التي تدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

ملاحظة: ضع إشارة (X) في المربع الذي يلائم رأيك، مع مراعاة عدم وضع أكثر من علامة لنفس السؤال.
ملاحظة: ضع علامة في الخانة المناسبة.

المحور الأول : بيانات شخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 25 سنة بين 25 و 40 سنة أكثر من 40 سنة
3. الحالة المدنية: أعزب متزوج مطلق
4. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني
5. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات [5 و 10 سنوات] [10 و 20 سنة] أكثر من 20 سنة

الحوار الثاني: معلومات مهنية

- هل أنت راض عن المؤسسة التي تعمل بها ؟ راض نوعا ما غير راض
- هل أنت مقتنع بالمنصب الذي تشغله ؟ مقتنع نوعا ما غير مقتنع
- هل أجريت تكويننا مسبقا على الوظيفة التي تشغلها ؟ نعم لا
- هل انت راض عن مستوى أدائك في الوظيفة ؟ راض نوعا ما غير راض
- هل تخضع لدورات تكوينية اثناء مسار عملك ؟ نعم لا
- هل تشعر بالرضا عن المنح و العلاوات التي تضاف إلى راتبك كل فترة ؟ راض نوعا ما غير راض
- كيف تقيم أدائك فالعمل ؟ ضعيف متوسط جيد
- هل هناك انسجام بين قدراتك المهنية وطبيعة وظيفتك ؟ نعم لا
- هل أثرت طبيعة وظيفتك على مؤهلاتك بشكل سلبي أم إيجابي ؟ إيجابي سلبي لم تؤثر