

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

مخبر التنمية الادارية للإرتقاء بالمؤسسات الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

التخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية

بعنوان

**دور الجدارات الإدارية في فعالية قرارات تسيير الموارد
البشرية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية بشركة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل
و TFT إليزي**

من إعداد الطالبة: مصطفى صفية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيساً

أ/ بلعور سليمان

مشرفاً

أ/ لويذة بهاز

مشرفاً مساعداً

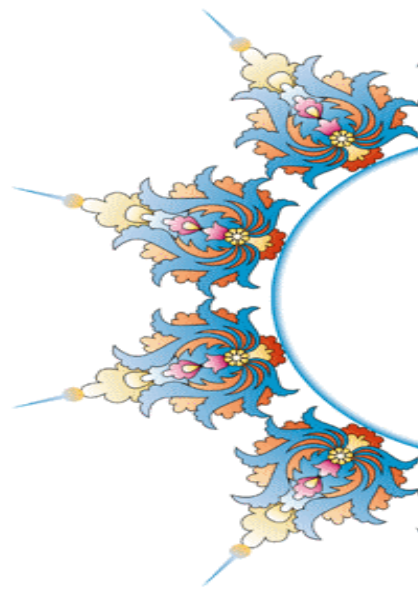
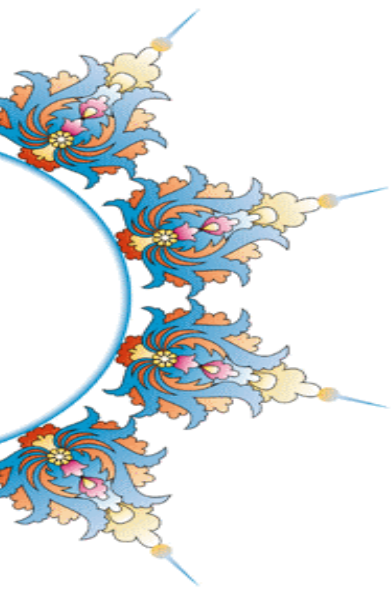
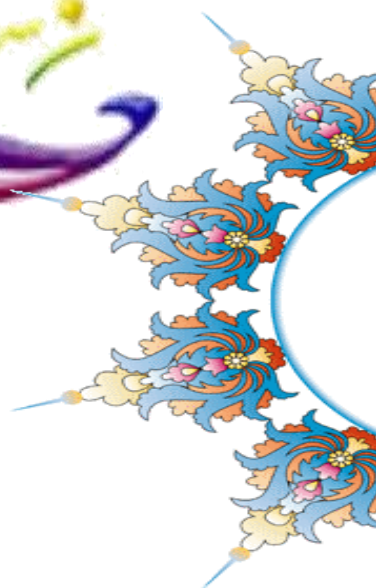
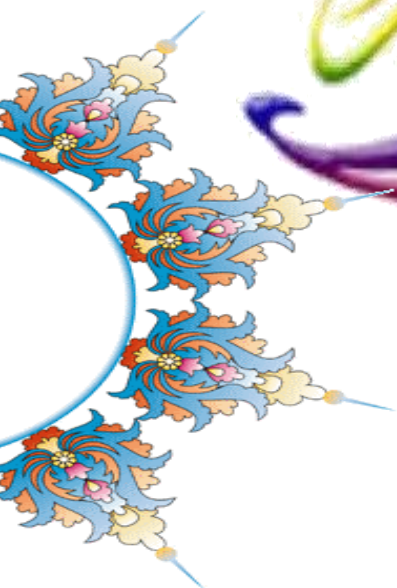
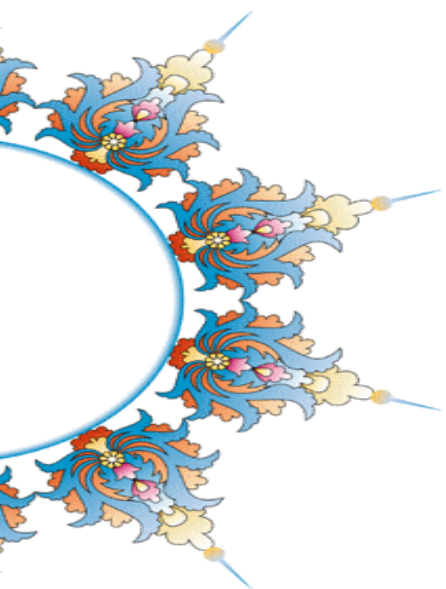
أ/ محمد شريف مداغ

مناقشا

أ/ طالب أحمد نور الدين

الموسم الجامعي: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

A decorative flourish in purple and red colors, featuring a central teardrop shape with a yellow and orange gradient, and symmetrical, flowing lines extending outwards.

كلمة شكر

يقول الله تعالى: " لئن شكرتم لأزيدنكم " الآية 7 سورة إبراهيم.

الحمد لله الواحد الأحد الفرد الصمد الذي لم يلد ولم يولد ولم يكن له كفوا احد، يا رب لك الحمد كله
ولك الشكر كله ولك الفضل كله و النعمة والثناء الحسن في انجاز هذا العمل و إتمامه وفي كل شيء والصلاة
والسلام على المصطفى سيد المرسلين المرسلين.

لا يسعني في اللحظة المميّزة إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة والصديقة والكنز الخفي المشرفة
لويّزة بهاز التي لم تبخل عليا بنصائحها القيمة و إرشاداتها المفيدة و توجيهاتها الصائبة و تشجيعها المحفز.
والشكر الجزيل لموسوعي ومرجعيتي في تسيير الموارد البشرية الأستاذ الفاضل محمد شريف مداغ
على إشرافه المحترف والمميز الذي حضيت به.

كما أتوجه بعظيم الشكر و وافر الامتنان إلى السادة أعضاء لجنة الحكم الموقرة الذين خصصوا جزءا من
وقتهم الثمين لقراءة هذا البحث المتواضع وإعطائهم نصائح و ملاحظات ستكون بلا شك سراجاً لي في
مشواري العلمي.

والشكر موصول للأستاذة الأفاضل الذين شرفوني بتحكيم الاستبيان: محمد الفاتح محمود بشير المغربي
طارق شنقال، سليمان بلعور ، نور الدين طالب أحمد ، عائشة بوقلمينة، مهدي شرقي ، مريم شرع
خالصة زاوي ، وللسادة رؤساء المصالح والأقسام والعمال بسونطراك خاصة الأخ الفاضل عبد الباقي عمار.

شكر خاص للبروفسور بلعور سليمان

فلكم جميعاً جزيل الشكر و عظيم الامتنان

الإهداء

إلى روح والدي رحمة الله عليه

إلى أمي وأمي وأمي

إلى أخي بوسماحه

إلى أخواتي

إلى صديقتي

إلى فلسطين

إلى من أحب ومن يحبني ومن سيحبني

صفحة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لإبراز دور الجدارات الإدارية في فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية من وجهة نظر عمال وإطارات شركة سوناتراك التي شملت دراستها على عينة قدرها 150 فردا.

وفي ظل التحديات الكبيرة التي تفرضها التغيرات الدولية التي تجتاح اقتصاديات الدول، تسعى المؤسسات الوطنية لمواكبة ذلك من خلال الاهتمام بمواردها البشرية معتمدة على منهج الجدارة الذي يركز على تحديد الأسباب التي تؤدي فعلا إلى الأداء المتفوق في العمل.

وبعد إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والتطبيقي، والاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS 22، أظهرت النتائج المستخلصة اهتمام مسيري الموارد البشرية بشركة سوناتراك بأبعاد الجدارات الإدارية وفعالية قراراتهم الخاصة بتسيير الموارد البشرية رغم مركزية قرار التوظيف الذي يبقى من صلاحيات المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

الكلمات المفتاحية: جدارات إدارية، قرارات، تخطيط، استقطاب، اختيار، تقييم الأداء، تعويضات.

Résumé :

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle des compétences administratives dans l'efficacité des décisions de la GRH du point de vue des employés et cadres de SONATRACH et dont l'échantillon a atteint les 150 personnes.

Et, dans les grands défis qu'impose les mutations internationales et qui ont affecté les économies des pays, et tout ce qui l'a accompagné tels que l'ouverture des marchés et l'augmentation de l'intensité de la concurrence entre les sociétés locales, régionales ainsi qu'internationales.

Les sociétés nationales essayent de surmonter ces défis en s'occupant de leurs ressources humaines tout en s'appuyant sur les approches des compétences administratives qui s'articulent sur les causes qui mènent à la performance ultime dans le travail.

En utilisant les approches méthodologiques descriptive et analytique dans la partie théorique et pratique ; et à l'aide du programme SPSS 22; les résultats obtenues ont montré le grand intérêt que donne les DRH aux dimensions des compétences administratives et l'efficacité de leurs décisions relatives aux GRH malgré la centralisation des décisions concernant le recrutement et qui restent parmi les prérogatives de la direction centrale à Alger.

Mots clés : compétences administratives, décisions, planification, sélection, évaluation de performance, rémunérations.

قائمة المحتويات

| رقم الصفحة | المحتوى |
|------------|---|
| I | الشكر والعرفان |
| II | الإهداء |
| III | ملخص الدراسة |
| IV | قائمة المحتويات |
| VI | قائمة الجداول |
| VIII | قائمة الأشكال |
| IX | قائمة الملاحق |
| أ- ز | المقدمة |
| 8 | الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية |
| 9 | المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة |
| 9 | المطلب الأول: الإطار العام للجدارات الإدارية |
| 29 | المطلب الثاني: الإطار العام لقرارات تسيير الموارد البشرية |
| 62 | المبحث الثاني: الدراسات السابقة |
| 62 | المطلب الأول: الدراسات الجزائرية والعربية |
| 68 | المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية |
| 72 | الفصل الثاني: الدراسة الميدانية |
| 73 | المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية |
| 74 | المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك. |
| 77 | المطلب الثاني: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية. |
| 81 | المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة. |

| | |
|-----|--|
| 84 | المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة |
| 84 | المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة |
| 92 | المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة |
| 95 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات |
| 105 | الخاتمة |
| | قائمة المراجع |
| | الملاحق |

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| 16 | إطار الجدارة للوظائف القيادية بالحكومة المركزية الهولندية. | 1-1 |
| 24 | مستوى الجدارة المطلوب RCL لوظيفة مسؤول التدريب | 2-1 |
| 59 | إدارة الموارد البشرية التقليدية والمبنية على الجدارة. | 3-1 |
| 79 | الاستثمارات الموزعة والمسترجعة في عينة عمال سوناطراك | 1-2 |
| 79 | متغيرات الدراسة | 2-2 |
| 80 | درجة أهمية بنود الاستثمار | 3-2 |
| 80 | مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي | 4-2 |
| 82 | معامل الارتباط بين محور الجدارات وأبعاده | 5-2 |
| 82 | معاملات الارتباط بين محور قرارات تسيير الموارد البشرية وأبعاده | 6-2 |
| 83 | قياس ثبات الاستبانة | 7-2 |
| 84 | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس | 8-2 |
| 85 | توزيع عينة الدراسة حسب السن | 9-2 |
| 85 | توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | 10-2 |
| 86 | توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي | 11-2 |
| 86 | توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة | 12-2 |
| 87 | تقييم العمال لمستوى الجدارات الإدارية | 13-2 |
| 90 | تقييم العمال لقرارات تسيير الموارد البشرية | 14-2 |
| 92 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للجدارات الإدارية في الشركة | 15-2 |
| 94 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية | 16-2 |
| 96 | نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي | 17-2 |
| 96 | قيمة الارتباط بين الجدارات الإدارية وقرارات تسيير الموارد البشرية | 18-2 |
| 97 | معامل الارتباط بين الجدارات الإدارية وقرارات التوظيف | 19-2 |

| | | |
|-----|--|------|
| 98 | معامل الارتباط بين الجدارات الادارية وقرارات التخطيط | 20-2 |
| 98 | معامل الارتباط بين الجدارات الادارية وقرارات تقويم الأداء | 21-2 |
| 99 | معامل الارتباط بين الجدارات الادارية وقرارات التطوير | 22-2 |
| 100 | معامل الارتباط بين الجدارات الادارية وقرارات تطبيق التعويضات | 23-2 |
| 101 | نتائج اختبار مان ويتني للفرضية الجزئية السادسة | 24-2 |
| 102 | نتائج اختبار Kruskal Wallis للفرضية الجزئية السابعة | 25-2 |

قائمة الأشكال البيانية

| رقم الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|------------|--|-----------|
| 12 | الجدارات الظاهرة والكامنة | 1-1 |
| 14 | نشأة القيم الأخلاقية وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة | 2-1 |
| 21 | المحددات الأساسية للفعالية التنظيمية للمؤسسة | 3-1 |
| 23 | العناصر الضرورية المطلوبة لكل جدارة في قاموس الجدارات | 4-1 |
| 58 | الحافز | 5-1 |
| 61 | الترباط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية | 6-1 |
| 74 | تفكيك رموز تسمية سوناتراك sonatrach | 1-2 |

قائمة الملاحق

| رقم الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|------------|--|------------|
| 76 | الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية حاسي الرمل | 1 |
| 78 | استمارة المقابلة | 2 |
| 78 | استمارة الاستبيان بالعربية وبالفرنسية | 3 |
| 81 | جداول SPSS | 4 |
| 81 | قائمة المحكمين | 5 |
| 81 | تحكيم البروفسور محمد الفاتح محمود بشير المغربي | 6 |
| 99 | وثيقة تقييم العمل | 7 |
| 99 | وثيقة تقييم عامل | 8 |
| 99 | وثيقة تقييم عامل | 9 |
| 99 | قائمة الأعوان المعنيين بالترقية | 10 |
| 78 | اتفاقية التربص | 11 |

مقدمة

أ) توطئة:

إن القيمة الحقيقية للمنظمات تكمن في قيمة مواردها البشرية، ومدى توفرها على خزان الجدارات الفردية والجماعية ك رأس مال فكري، وقدرة توظيفها للمعرفة والمواهب الكامنة فيها، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز، الذي يوصلها إلى أهدافها، وقد أصبح التميز والنجاح الهدف الرئيسي للمنظمات الحديثة حتى تستطيع الاستمرار والنمو والتقدم ، ويكون لها القدرة على المنافسة في ظل النظام الاقتصادي العالمي المتغير والمتطور، وأصبح الاستثمار في الموارد البشرية المدخل الرئيسي لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة.

وما أحدثه القرن الواحد والعشرين من التغيرات في كافة أنحاء العالم، جعل المنظمات تواجه تحديات في الأساليب الإدارية الحديثة خاصة كيفية اختيار القيادات والعاملين بها لتولى كافة الوظائف القيادية والتي يقع على عاتقها قيادة المنظمة إلى المستقبل في ظل منافسة قوية لا تستطيع القيادات التقليدية القيام بها، حيث لم تعد الوسائل التقليدية للاختيار والتعيين والترقية تصلح على الإطلاق في حصول المنظمة على الأداء العالي والمتميز الذي يعبر بها رياح التغيير.

ومن الأساليب التي صاحبت هذا التغيير كيفية اختيار العاملين والقيادات الإدارية من خلال أسلوب الجدارات، حيث يشهد هذا الأسلوب ازدهاراً واسعاً في قطاع الأعمال بسبب ما تتيحه الجدارة من أدوات تخدم قرارات الاختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء وتخطيط المسارات الوظيفية وتحديد التعويضات والأجور في إطار أسلوب علمي متكامل، الذي يتم فيه المزج بين بعدي العمل التقليدي (المعرفة والتعليم) وبعدي الأداء المتميز (المهارات والسمات الشخصية) ، هذا المزيج يلمس الجزء الظاهري والجزء الثابت والكامن في شخصية الإنسان، هذا الجزء الثابت والكامن في شخصية الإنسان هو الجزء الذي يلمس الخواص الكامنة والمرتبطة بفاعلية الأداء والذي يمكن من خلال معرفته التنبؤ بسلوكياته وجودة أداءه ومدى تصرفاته الفعالة في المواقف المختلفة.

ويواجه العالم العربي اليوم بدوره تحديات كبيرة ومن ضمنها تلك التي تفرضها التغيرات الدولية التي تحتاج اقتصاديات الدول وما يرافقها من انفتاح الأسواق وزيادة حدة المنافسة بين الشركات المحلية والإقليمية والدولية، وهذا كله يتطلب منا أن نواجه هذه التحديات ويحتم علينا اتخاذ قرارات مصيرية بما يواكب تلك التحديات والمتغيرات، وأهم وسيلة لذلك خفض التكاليف وتأهيل الكوادر البشرية التي يحتاجها قطاع

الأعمال والصناعة المحلية وفق أسلوب الجدارة، هذا الأخير الذي تم التطرق إليه منذ زمن في الإسلام وفق مجموعة من النماذج الإسلامية.

ضمن هذا السياق سعت الجزائر كغيرها من الدول إلى إدخال بعض التعديلات التي تمكنها من مسايرة المعطيات المستجدة، كإعادة الهيكلة، استقلالية المؤسسات، والشروع في الدخول إلى اقتصاد السوق، وهذا نتيجة إلى التحولات التي فرضها النظام الدولي الجديد، ورغم بعض الإنجازات المحققة فمازالت مؤسساتنا تعاني من عدة مشكلات حالت دون تحقيق الأهداف المنشودة بسبب عدم الاهتمام الفعلي بالعامل الجدير ومحاولة تطوير العامل العادي للوصول لمستوى الجدير.

والمؤسسة الاقتصادية بدورها تسعى للتفوق التنافسي للوصول إلى النجاعة من خلال الاستثمار في موجوداتها الفكرية، بالتسيير الفعال لرأس المال الفكري وجذب المورد البشري ذو القدرات، المهارات والصفات التي تفوق ما لدى المنافسين، من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية التي تساهم في ذلك، فهو يعد محمدا أساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة الاقتصادية.

(ب) إشكالية الدراسة

إنطلاقا مما سبق، سنحاول أن نسلط الضوء في بحثنا هذا على أهمية الجدارات الإدارية وفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية في المنظمة كعاملين هاميين ومتراپطين، وسعيا منا لتوظيف بعض المعارف النظرية الخاصة بهذين العنصرين وإسقاطهما على الواقع العملي وجاءت إشكالية بحثنا مبلورة بصيغة التساؤل التالي:

إلى أي مدى تساهم الجدارات الإدارية في تحقيق فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية في شركة سوناطراك؟

و للإجابة على الإشكالية السابقة ارتأينا وضع الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا يقصد بالجدارات الإدارية ؟ وما الأبعاد التي تجسدها؟
- ما مستوى وجود أبعاد الجدارات الإدارية في شركة سوناطراك ؟
- ما هي أهم العوائق التي تحول دون وجود الجدارات في شركة سوناطراك؟

- هل قرارات تسيير الموارد البشرية في شركة سونطراك ذات فعالية؟
- هل هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الجدارات الإدارية وفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية في شركة سونطراك عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الجدارات تعزى للخصائص الشخصية؟

ج) فرضيات الدراسة:

في ظل تحديد مشكلة البحث ومعرفة أهمية الدراسة ولتحقيق الأهداف تم الإجابة على بعض الأسئلة في الجانب النظري، كما تم الإجابة على البقية من خلال وضع الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية لاختبارها على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الجدارات الإدارية وفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية في شركة سونطراك عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

● وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الجدارات الإدارية للمسؤول وفعالية قرارات التوظيف عند مستوى الدلالة 0,05 .

الفرضية الجزئية الثانية: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الجدارات الإدارية للمسؤول وفعالية قرارات التخطيط عند مستوى الدلالة 0,05 .

الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الجدارات الإدارية للمسؤول وفعالية قرارات تقويم الأداء عند مستوى الدلالة 0,05 .

الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الجدارات الإدارية للمسؤول وفعالية قرارات التطوير عند مستوى الدلالة 0,05 .

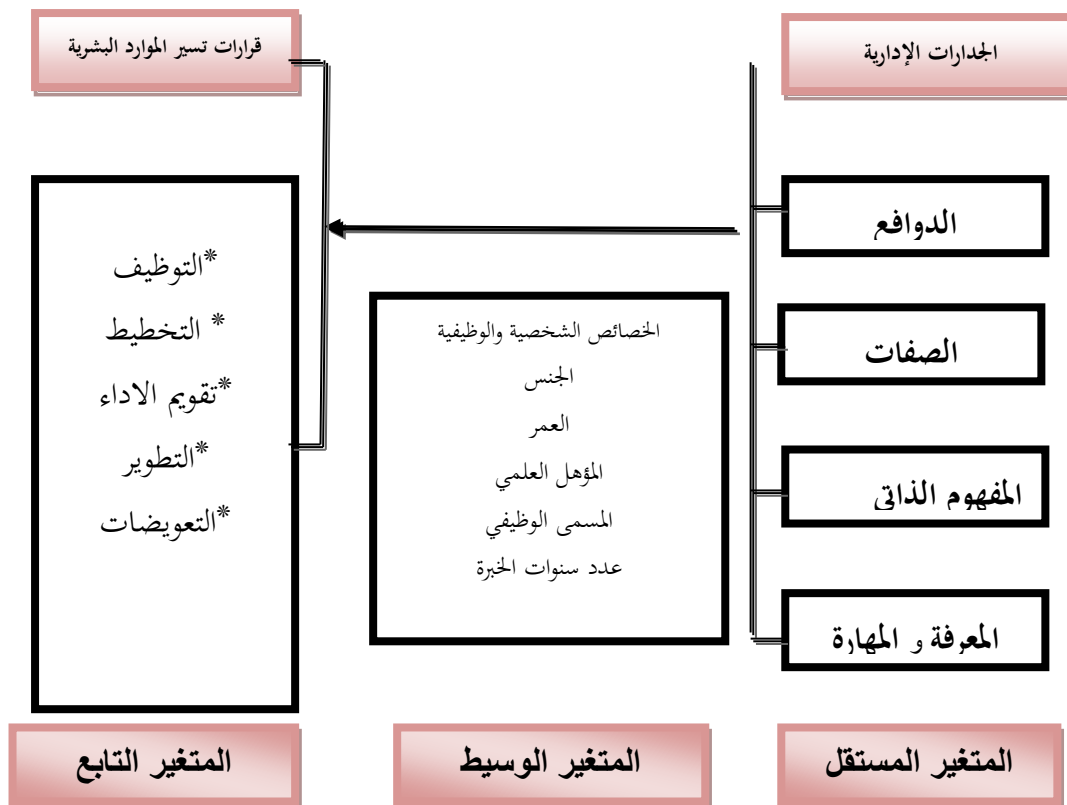
الفرضية الجزئية الخامسة: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الجدارات الإدارية للمسؤول وفعالية قرارات تطبيق التعويضات عند مستوى الدلالة 0,05 .

الفرضية الجزئية السادسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الجدارات الموجودة في شركة سونطراك تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الجزئية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات حول أبعاد الجدارات تعزى لاختلاف مؤهلاتهم العلمية.

د) متغيرات الدراسة:هـ) حدود الدراسة:

المجال الزمني: أعدت الطالبة هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2016/2017 لبلورة الدراسة النظرية والتطبيقية، حيث أنجزت الدراسة النظرية من شهر جويلية إلى سبتمبر 2016 مع إجراء التعديلات والإضافات إلى غاية آخر لحظة، أما التربص التطبيقي فقد كان في الفترة من 2017/04/17 إلى غاية 2017/04/25 التي شملت توزيع الاستبيانات وإجراء المقابلات، وتم إنهاء المذكرة يوم 2017/05/09.

المجال المكاني: اقتصر الحد المكاني للدراسة على شركة سونطراك ومديرياتها الكائن مقرها بحاسي الرمل واد نومر والمديرية الجهوية TFT إليزي كنموذج للمؤسسات الاقتصادية.

المجال الموضوعي: تجلّى في معرفة دور الجدارات الإدارية في تحقيق فعالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

المجال البشري: بسبب كبر مجتمع الدراسة والذي يشمل مسيري الموارد البشرية لمؤسسة سونطراك كاملة، لجأت الطالبة إلى الاكتفاء بدراسة عينة مكونة من 150 عامل تم اختيارهم عشوائيا من أجل الإجابة على الاستبيان إضافة إلى إجراء 14 مقابلة مع إطارات الشركة.

و) أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الوصول لإجابات واضحة وشاملة حول الإشكالية المطروحة مع وجود حقائق واقعية لصحة الفرضيات أو عدمها بالإضافة إلى الأهداف التالية:

- محاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالجدارات الإدارية مع إبراز أهميتها في المؤسسة.
- الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالقرارات الإدارية الخاصة بتسيير الموارد البشرية ومراحل اتخاذها والعلاقة بينها وبين الجدارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية.
- الوقوف على معايير فعالية القرارات والخروج بتوصيات حول طرق تطويرها وتحسين نتائجها بالمؤسسة محل الدراسة.

ز) مبررات اختيار الموضوع:

- يمكن إجمال أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع في:
- تطابق الموضوع مع التخصص.
- الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية فكرا وعملا.
- تنامي الفكر الإداري الحديث إلى التحكم في أساليب تسيير الموارد البشرية من أجل ضمان جودة القرارات والمخرجات.
- ضعف الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والجدارات في المؤسسات الاقتصادية بالدول النامية ومنها الجزائر.
- قلة الدراسات التي تتناول موضوع الجدارات الإدارية وعلاقتها بفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية في الدول العربية والجزائر.

ح) أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية الدراسة من الدور البارز الذي تقوم به الجدارات الإدارية في تحسين وترشيد وفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

- إن اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية تعتبر محور هام من محاور العملية الإدارية.

ط) أدوات البحث و الدراسة:

للإجابة على إشكالية بحثنا وكذا التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها ، ستمت الدراسة بالاعتماد على منهجين من مناهج البحث العلمي هما: المنهج الوصفي لتشكيل الإطار النظري للدراسة، والأسلوب التحليلي الإحصائي للبيانات الأولية المجموعة عن طريق استبانة موزعة. و سنستخدم مصدرين أساسين للمعلومات:

المصادر الثانوية: في معالجة الإطار النظري للبحث تم الاستعانة بالمصادر الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، و توزيعها على عينة من عمال شركة سوناطراك بالمديرية الجهوية حاسي الرمل والمديرية الجهوية TFT اليزي والمقابلة ودراستها الإحصائية بإستخدام برنامج SPSS Version 22.

ى) صعوبات الدراسة:

تتمثل أولى الصعوبات التي واجهتنا عند القيام بهذه الدراسة في قلة المراجع التي تناولت موضوع الجدارات الإدارية عموما ومدى فعالية هذه قرارات تسيير الموارد البشرية بناءا عليها على وجه الخصوص، للحدثة النسبية لهذا الموضوع إضافة إلى صعوبة توزيع الاستبيان لبعده المؤسسة محل الدراسة والصعوبات للدخول للمنطقة، صعوبات برنامج SPSS ، ضف إلى ذلك قيود الوقت والجهد والتكلفة.

ك) تقسيم البحث:

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة و تغطية مختلف جوانبه تم تقسيم هذا البحث الى فصلين على النحو التالي:
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية وفيه نتناول الأساس النظري المرتبط مباشرة بالموضوع، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين الأول تم فيه التطرق إلى الإطار العام للجدارات الإدارية، أما الثاني نتناول فيه الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: خصص للدراسة الميدانية (حالة شركة سوناطراك بالمديرية الجهوية بحاسي الرمل والمديرية الجهوية TFT اليزي)، حيث تناولنا في المبحث الأول منه أدوات و مجتمع الدراسة وتحديد لأدوات البحث والدراسة من خلال تقديم العينة المستهدفة، تفرغ البيانات جدولتها و تبويبها، و في المبحث الثاني تحليل النتائج من خلال عرض النتائج ومناقشتها، و في الأخير قدمنا خاتمة تضمنت النتائج المستخلصة على المستويين النظري و التطبيقي و تقديم التوصيات التي نراها ملائمة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

أصبحت المؤسسات تتبنى إستراتيجية تطوير لمواردها البشرية والاهتمام بها بغرض ملائمتها مع أهدافها الاقتصادية، إلا أن هذا الاهتمام لا يعتبر حديثاً، فقد تطور ضمن مراحل تاريخية تزامنت مع تطور المحيط الاقتصادي، وتحول نظرة المؤسسة إلى مواردها البشرية باعتبارها مورد إستراتيجي، فرض على هذه الأخيرة ضرورة إدارة هذه الموارد إدارة إستراتيجية، وأصبح إدراج المورد البشري في إستراتيجية المؤسسة ضرورة ملحة ومعترف بها. وذلك بالاهتمام بطاقتها البشرية نظراً لامتلاكهم معارف ومهارات يمكن تطويرها واستغلالها في تفعيل مختلف الموارد الأخرى، وبالتالي وجب على المؤسسة السعي جاهدة في تنمية هذه الثروة وتطويرها بما يتماشى مع الواقع من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها بالصفة المطلوبة، مستخدمة في ذلك أسلوب الجدارة .

وتزداد أهمية الجدارات في التنبؤ بالأداء المتفوق في الوظائف المعقدة مقارنة بأهمية الذكاء أو مهارات العمل أو الشهادات الدراسية، ومن أهم المهارات التي يتميز بها المسيرين هي القدرة على اتخاذ القرارات على جميع المستويات سعياً منهم للوصول إلى القرار الفعال .

ومن خلال هذا الفصل سنحاول عرض أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة وكذا الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وهذا وفق ما يلي:

✓ المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة.

✓ المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة.

إن التحولات التي طرأت على الإدارة في مختلف النظم بالانتقال من التسيير البسيط إلى التسيير المعقد جعلت من القرار الإداري العنصر الذي بإمكانه التحكم في مختلف جوانب العملية الإدارية التي تعتبر مسؤولة عن التقدم في المجتمع عموماً، فالنشاط الإداري القادر على خلق الفعالية في الأداء وفي اتخاذ القرارات مطلوب وهو هدف تسعى المنظمات للوصول إليه تجنباً لإنفاق أموال دون الحصول على النتائج المسطرة، هذه الفعالية في اتخاذ القرارات تحكمها عدة متغيرات داخل المنظمة وخارجها علمية وأخرى عملية، إلا أن من يتحكم في كل ذلك هو المورد البشري والذي يعتبر طاقة متجددة يتم استغلالها حسب حاجات المنظمة وحسب سلوك قادتها، فإدارة الموارد البشرية أصبحت تهتم بمنهج الجدارة في العمل والتي تبدأ من تحليل الشخص أثناء مباشرته للوظيفة، ويتم التركيز على أسلوب نموذج الجدارة لاستغلال هذه الطاقات في التوصل إلى القرار الفعال الذي يجعل الأداء أعلى. وسنحاول في هذا المبحث التعرف على دور الجداريات الإدارية في تحقيق فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: الإطار العام للجداريات الإدارية.

يشهد أسلوب الجدارة ازدهاراً واسعاً في قطاع الأعمال بسبب ما تتيحه الجدارة من أدوات تخدم قرارات الاختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء وتخطيط المسارات الوظيفية وتحديد التعويضات والأجور في إطار أسلوب علمي متكامل.

الفرع الأول: مفهوم الجداريات الإدارية.

أولاً: نشأة الجداريات وتطورها.

كانت هناك حركات عديدة مهدت لظهور الجداريات وساهمت في تطويره، أولها كان عام 1954 عندما قدم John Flanagan تقنية الأحداث الحرجة والتي تستخدم لفحص ما يقوم به الأشخاص، وهي مجموعة من الإجراءات لجمع الملاحظات المباشرة حول السلوك الإنساني لاستغلال هذه السلوكيات في حل المشاكل العملية، وتشمل تحديد الحوادث التي تتمتع بأهمية خاصة وتلاقي معايير محددة في كل مرة تحصل فيها، ويجب أن تحدث في ظروف محددة وذات غرض ونتائج ملحوظة بالنسبة للمراقب¹، وبعد التطورات في

¹ <http://albuthi.com/blog/443> التاريخ 2017/04/24 الساعة 21.00 سا.

علوم الإدارة وتطور الاختبارات النفسية وطرق جمع المعلومات أصبح هذا العلم أكثر تجدرا وتطبيقا في المنظمات، حيث وصل إلى تطبيقات الموارد البشرية، وقد ارتبط مولد أسلوب الجدارة بحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة (على دقة هذه الاختبارات وتعقيدها) غير كافية لعمل اختيارات صحيحة بين المتقدمين لشغل الوظيفة، حيث ثبت بعد استخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين لشغل الوظيفة ومستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم (بعد التعيين) في ميدان العمل.

وقد قام عالم النفس David McClelland بدراسات والتي نشرت عام 1972 بعد أن لجأت إليه الخارجية الأمريكية للمساعدة في حل المشكلة التي تم صياغتها على الصورة التالية: "إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الطيب قبل التعيين، فكيف يمكننا إذن أن نتعرف على ذلك؟"، إذ أنه توصل إلى بعد مراجعة عدد من الأبحاث والدراسات والاختبارات الأكاديمية والعلامات لمجموعات من الطلاب إلى أن العلامات الأكاديمية:¹

- لا تعد مؤشرا على النجاح في الحياة / العمل.
- تنحاز بشكل عام باتجاه الطبقة الاجتماعية - الاقتصادية الأقل في المجتمع.

ومن هنا بدأ بإجراء أبحاث للتحري عن طرق التعرف على متغيرات الجدارات، والتي من شأنها أن تؤدي إلى التنبؤ بأداء العمل ولا تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والعرقية، وقد قام بجمع عينات وقام خلالها بالمقارنة بين الأشخاص الناجحين والأشخاص الأقل نجاحا بغرض التعرف على الخصائص المرتبطة بالنجاح، هذه الخصائص هي الجدارات.

ثانيا: تعريف الجدارات الإدارية.

أشار المؤلف خضير كاظم حمود لمفهوم الجدارة من خلال تعريف McClelland للجدارات على أنها: "الخصائص المرتبطة بالأداء الناجح"، كما عرفها أيضا بكونها "الخصائص السلوكية الداخلية التي تصف الدوافع القيم، مفاهيم الذات، والمعارف أو المهارات المطلوبة التي يأتي بها أفضل العاملون إلى أماكن العمل"².

¹ <https://hrdiscussion.com/hr29875.html#post112847> التاريخ 2017/04/24 الساعة 21.30 سا.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، عمان، ناشرون وموزعون، ط1، 01، 2013، ص74.

نفس المرجع، ص 73.²

كما عرفت على أنها¹:

- السمة الكامنة لدى الفرد والتي تؤدي إلى الأداء الفعّال أو المتميز.
 - وأنها أبعاد السلوك الواقعة وراء الأداء المتميز.
 - وأنها مجموع المهارات والمعارف والسلوك التي تؤدي إلى الأداء الفعّال في الوظيفة.
 - وهي الخصائص الشخصية (مثل المعارف والمهارات والأنماط الذهنية والدوافع الكامنة وما شابهها) التي يمكن للفرد باستخدامها أن يحقق الأداء الناجح.
- أما أشتيوي فعرفه بالمفهوم البسيط كما يلي: "مصطلح الجدارة يقترن بمصطلح الجدير والجدير بالشيء هو من يستحقه، ومن يستحق الشيء يفترض أن يمتلك مقومات استحقاقه، فالجدير بجائزة معينة يفترض ان يكون ممتلكا لمتطلبات الحصول على تلك الجائزة."²
- وفي مؤتمر عالمي عقد في جوهانسبرج عام 1995 تم تعريف (الجدارة) بأنها "السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة وقياسية، تفوق المعدلات الحالية، أي أن معايير الجدارة تميز بين الموظفين الخارقين والموظفين العاديين"³.
- وتعرف أيضا على أنها "خاصية ضمنية للشخص لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعا معياريا للوظيفة أو الحالة"⁴.

وعليه، يمكن استخلاص أن الجدارات الإدارية هي: "خواص ضمنية للأفراد والمديرين تشكل مجموعة العناصر والصفات التي تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية كما تشير لطرق التصرف أو التفكير وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة".

ويرى زيميك (1999) أنه بغض النظر عن مستوى الجودة في إعداد نماذج الجدارة؛ فإن المحك الأساسي هو كيف يمكن أن تساهم تلك النماذج في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة القدرة التنافسية، وخلاصة القول فإن نموذج الجدارة الفعال هو ذلك النموذج الذي يساعد على تعظيم الاستفادة من تميز الأداء البشري في زيادة القدرات التنافسية للمنظمة⁵.

¹ طه كامل رياض، نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، جامعة قناة السويس-الإسماعيلية، مصر، 2009، ص7.

² <http://sst5.com/readArticle.aspx>، موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح، بتاريخ 2017/05/07 الساعة 13.06.

³ ونيت لوسيا، ريتشارد لبيزنجر، نماذج الجدارة الوظيفية القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال السنة الثامنة مجلة نصف شهرية تصدر عن: الشركة العربية للإعلان العالمي (شعاع - العدد الثالث، القاهرة، فبراير 2000، ص2.

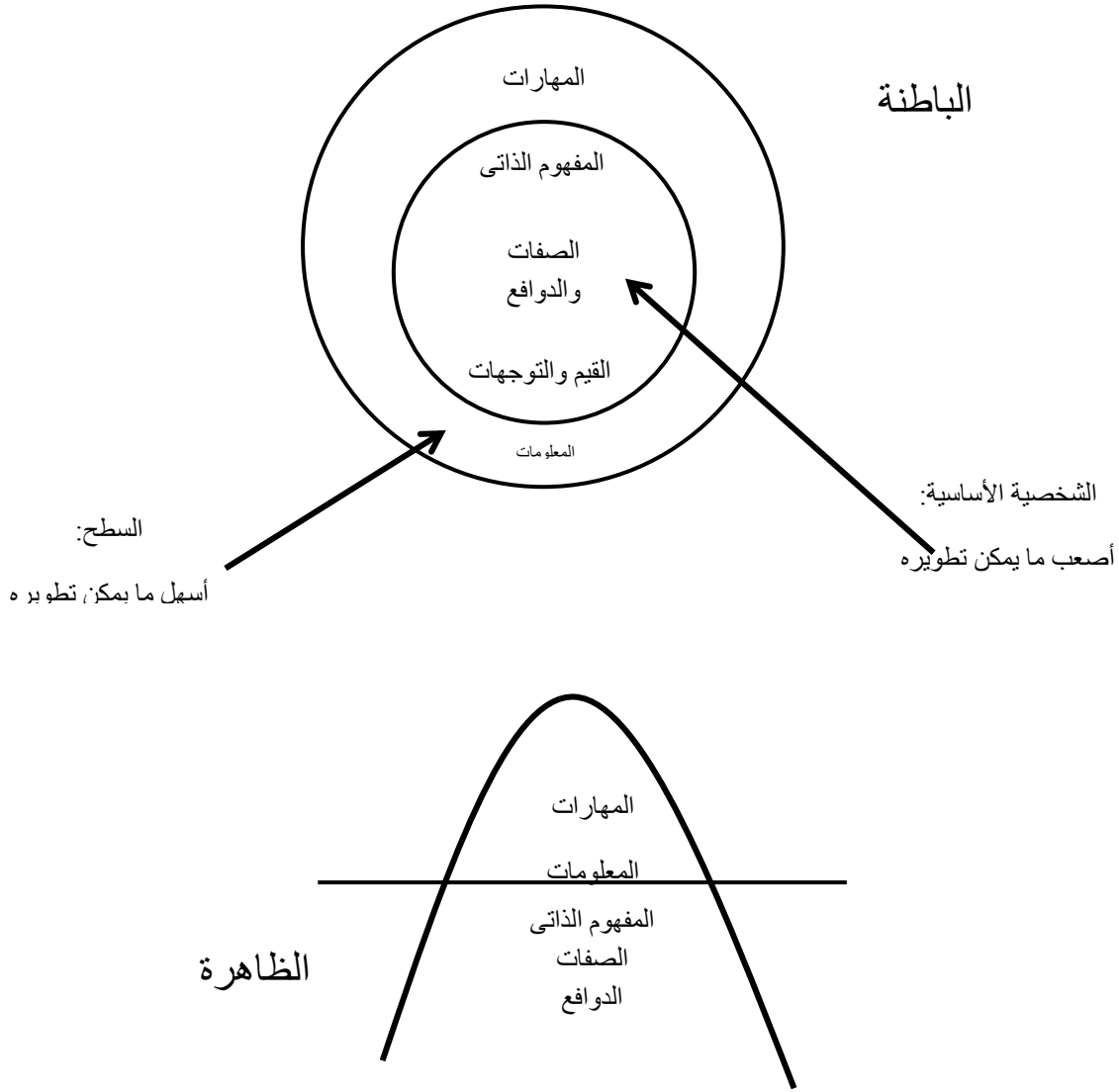
⁴ لايل م سبنسر الأصغر، سيجان م سبنسر، الجدارة في العمل نماذج للأداء المتفوق، تر اشرف فضيل عبد المجيد جمعة، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1999، ص61.

⁵ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية-، جامعة مصر، مصر، ص 479

ومن خلال هذه التعريفات يظهر أن هناك على الأقل خمسة مفاهيم والتي يتوجب معرفتها وهي مبينة في

الشكل التالي:

شكل رقم 1-1: الجدارات الظاهرة والكامنة



المصدر: طه كامل رياض، نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام

الأدوات، جامعة قناة السويس - الإسماعيلية، مصر، 2009، ص 9.

من خلال الشكل السابق يتضح أن جدارات المعرفة والمهارة عادة ما تكون الجزء الظاهر والسطحي من خصائص البشر في حين تكون جدارات المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاء وعمقا وتمركزا في الشخصية، ومن السهل نسبيا تطوير جدارات المعرفة السطحية والمهارات لذلك فان التدريب هو الطريقة الأقل

تكلفة لتأمين هذه القدرات لدى الموظف، أما جدارات الدوافع الكامنة والخصائص الذي يمثل الشخصية فإنها أصعب تقييماً وتطويراً لذلك فإنه من الأجدى اقتصادياً أن يتم الاختيار وفقاً لهذه الميزات.

وتقع جدارات المفهوم الذاتي في مكان بالمنتصف ومن الممكن تغيير المواقف والقيم مثل الثقة بالنفس (كأن يرى الشخص نفسه مديراً بدلاً من فني متخصص) وذلك عن طريق التدريب أو العلاج النفسي أو التجارب التطويرية الإيجابية وإن كان ذلك يشكل صعوبة أكبر ويتطلب وقتاً طويلاً، ويمكن إنجازها في ما يلي¹:

- **المعرفة:** وتعني المعلومات والعلوم الموجودة لدى شخص ما، مثل معرفة الجراح بالتشريح البشري.
- **المهارة:** وتعني قدرة الشخص على أداء مهمة معينة، مثل قدرة الجراح على إجراء العمليات.
- **القيم ومفهوم الذات:** وهي تعني قيم الشخص وصورته عن نفسه كالثقة بالنفس وإيمان الشخص بقدرته على النجاح في موقف معين، مثل ثقة الجراح بقدرته على إجراء عملية معقدة.
- ويمكن القول أن الثقة من أهم الصفات التي يجب أن تتحلى بها القيادة الفعالة، "وإن ثقة القائد بنفسه وبقدرته تؤثر تأثيراً إيجابياً على فعالية القائد فالقائد الذي تنقصه مثل هذه الثقة يصعب عليه تشخيص المشكلة بشكل جيد كما تؤثر على قناعته بعدم قدرة مرؤوسيه على تنفيذ الأعمال"².
- **السمات:** هي خصائص مادية وهي عبارة عن استجابات ممتسقة مع المعلومات والمواقف مثل قوة النظر بالنسبة للجراح وقدرته على التحكم بالآلات للبقاء هادئاً عند إجراء العمليات.
- **الدوافع:** وهي العواطف والرغبات والاحتياجات النفسية أو الأشياء الأخرى المشابهة والتي توجه الأفعال فمثلاً الجراحون الذين يتمتعون بقدرة عالية على التواصل يتحملون مسؤولية العمل بروح الفريق مع أعضاء الفريق الجراحي.

فجدارات المعرفة والمهارة عادة ما تكون الجزء الظاهر والسطحي من صفات البشر بينما تكون جدارات المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاءً وعمقاً وتمركزاً في الشخصية³.

يؤكد في هذا الصدد الكاتب وليم . ج أوشي في كتابه النموذج الياباني في الإدارة نظرية "Z" حول مؤسسة دايتون-هدسون « إن سياسة المؤسسة هي المحافظة على أعلى معايير أداء العمل على الدوام، والتمسك بأخلاق العمل الحميدة وتحمل المسؤولية الاجتماعية، وألا يعوقهم عن ذلك تضارب في المصالح في كافة ما يتخذونه من قرارات وما يمارسونه من أعمال تمت بصلة للمؤسسة، وسياسات المؤسسة المتعلقة بسلوك الموظفين في العمل ما

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص78.

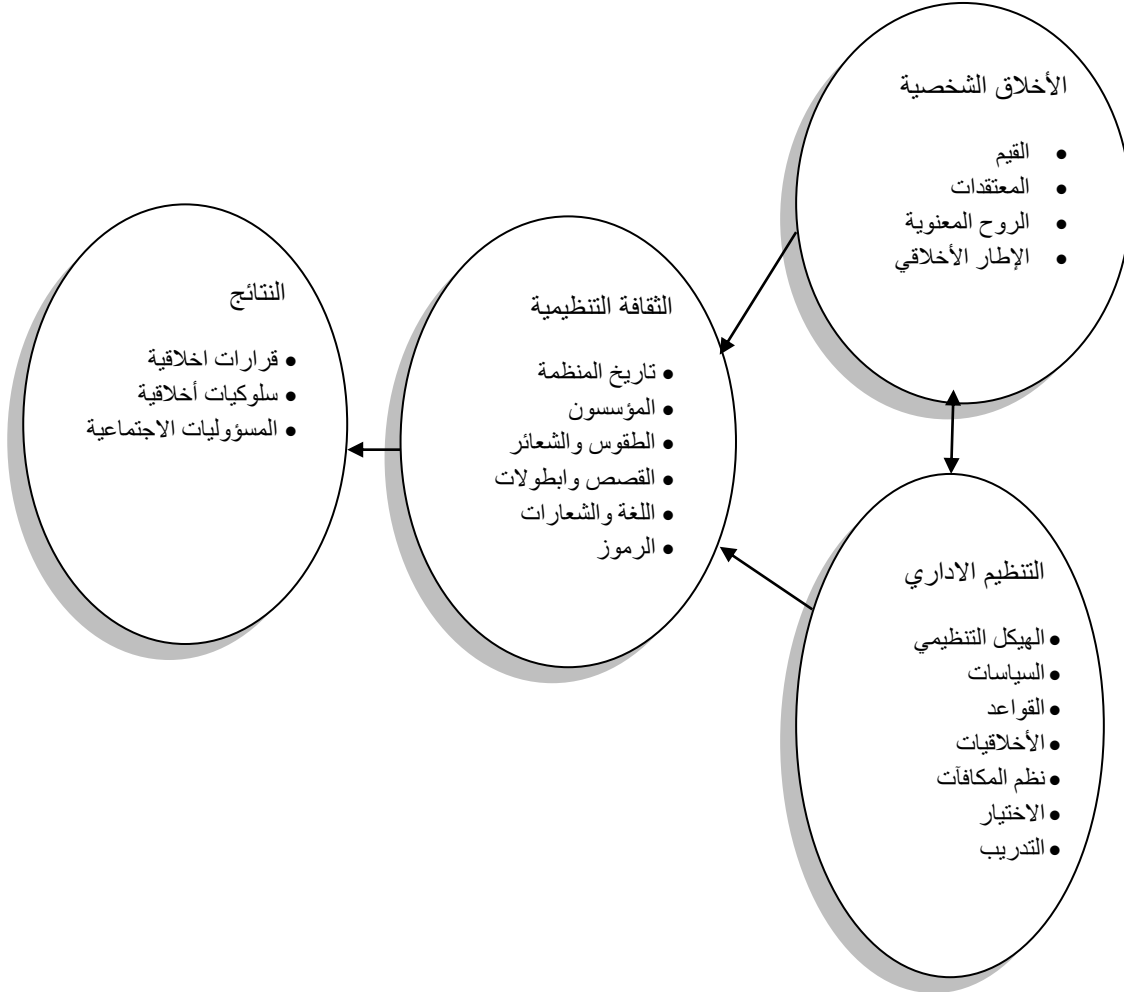
² محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط2، 2010، ص216.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1 2012، ص16.

هي إلا الحد الأدنى لما يفترض بمؤلاء الموظفين الأخذ به من معايير الأداء. فتبوء مركز الصدارة يملئ على العاملين في المؤسسة أن يكونوا مثالا يحتدى به في سلوكهم ومواقفهم¹.

كما يضيف الكاتب مصطفى محمود أبو بكر وآخرون في كتابه «المدير وتنمية سلوك العاملين» المخطط الذي عنوانه نشأة القيم الأخلاقية وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة المبين في الشكل التالي:

شكل رقم 1 - 2 : نشأة القيم الأخلاقية وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، حسنين السيد طه، المدير وتنمية سلوك العاملين، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2005، ص 154.

ويبين الشكل أعلاه أهمية التجانس والتداخل بين الأخلاق الشخصية من قيم ومعتقدات وروح معنوية وإطار أخلاقي مع التنظيم الإداري من حيث الهيكل التنظيمي وسياسات وقواعد وغيرها مع ثقافة المنظمة فتشكيل ثقافة

¹ وليم ج. أوشي، النموذج الياباني في الإدارة نظرية "z"، تر حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، مطبعة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ب ت، ص 302.

المنظمة يتطلب تحلي عمالها بسلوك أخلاقي يضبط المصلحة الذاتية التي من الممكن أن تضر بالمصلحة العامة كل هذا بغرض الوصول إلى نتائج تتجسد في قرارات أخلاقية من خلال السلوكيات والثقافة التنظيمية .

مواصفات الجدارة الوظيفية:

ويمكننا في أي منشأة أن نميز بين نوعين من سمات الموظفين:

1- مواصفات الموظف المتوسط AVERAGE EMPLOYER :

وهي السمات والمهارات الوظيفية التي يمتلكها الموظف بالدرجة التي تحصنه ضد قرارات الرفض والفصل، وهي تمثل الحد الأدنى من السمات والمهارات التي تمكنه من الاحتفاظ بوظيفته.

2- مواصفات الموظف الخارق SUPERIOR EMPLOYER :

وهي السمات التي يتميز بها الموظفون الممتازون. والتي تمثل الحد الأقصى من المهارات التي تمكن الموظف من تجاوز المعدلات العادية للأداء، مقارنة برفاقه في العمل.

وسوف نركز فقط على هذا النوع من المواصفات التي يمتلكها الموظف المتفوق أو الممتاز، وهي تلك التي نقصدها بمصطلح «الجدارة».

ثالثاً: أنواع الجدارات:

1 - الجدارات الجوهرية: وهي الجدارات التي تتماشى مع المستوى التنظيمي وهي عبارة عن حزمة المهارات

والعمليات والتقنيات والتي تشكل في مجموعها الميزة التنافسية للمنظمة، وقد ازدهر مفهوم الجدارات الجوهرية

بعد أبحاث كل من Hamel و Parhald حيث أشاروا إلى مفهوم الجدارات في كتابهم "جدارات

المستقبل"، وكان فكرهم إن الجدارة تبدأ مع تعريف رؤيا المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.

وتعتبر الجدارة جوهرية إذا تميزت بتقديمها قيمة حقيقية ومضافة للعملاء، وتزيد من تميز المنظمة وتزيد

من تنافسيتها أمام المنافسين الآخرين، وتستخدم لدفع نجاح المنظمة في المستقبل.

وتطبق الجدارات الجوهرية في كافة أرجاء المنظمة ومن النادر جدا أن تكون ضمن فريق واحد صغير أو

فرد واحد في المنظمة ، كما تنطبق على كافة الوظائف في المنظمة وتكون عامة تنطبق على كافة الوظائف

وتكتب بأسلوب سلوكي والذي يعكس التصرفات المتوقعة¹.

2- الجدارات الوظيفية: تسمى أيضا بجدارات العتبة أو الجدارات التقنية لأنها تصف الجدارات السطحية

للمعارف والمهارات، فهي تصف مهام العمل والمخرجات مثل المعارف المطلوبة لتأدية وظيفة محددة وهي

تتماشى مع المستوى الوظيفي ، إلا أنها لا تتنبأ بمواصفات الأداء الأعلى ولا تعكس الخصائص السلوكية

خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 80¹.

الباطنية مثل القدرة على الانجاز.

جدول رقم 1-1: إطار الجدارة للوظائف القيادية بالحكومة المركزية الهولندية.

| التأثير | الإدارة المترابطة |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> القدرة على العرض والحديث أمام الآخرين. الثقة بالنفس. القدرة على الإقناع. المصابرة والقدرة على تحقيق الهدف برغم من الصعوبات. | <ul style="list-style-type: none"> الرؤية المستقبلية. إدارة موجهة بالأهداف. مهارات التشبيك والمشاركة مع الآخرين. قيادة مترابطة ومتسقة. |
| <p>المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات</p> <ul style="list-style-type: none"> القوة والطاقة المتجددة. القدرة على مقاومة الضغوط. الدافعية للأداء والعمل. القدرة على التعلم المستمر. | <p>حل المشكلات</p> <ul style="list-style-type: none"> تحليل المعلومات. القدرة على إصدار الأحكام. المرونة في التصور والتنظير. الحسم والقدرة على اتخاذ القرار بسرعة وثقة وبدقة. |
| <p>الإخلاص وحب العمل في الإدارة الحكومية</p> <ul style="list-style-type: none"> الوعي بالتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة. الوعي السياسي. الأمانة و النزاهة والإنصاف بالصفات الأخلاقية العليا. العمل بإخلاص وبشكل جاد والاهتمام بالعمل. | <p>مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين</p> <ul style="list-style-type: none"> مهارة الاتصال. القدرة على فهم مشكلات والإحساس بشعور الآخرين. التفويض. القدرة العقلية على التفكير بسرعة وبدكاء. |

المصدر : Elzeline Van Vulpen& Francisca Moesker, **Competency-Based Management in the Dutch Senior Public Service, Competency Management in the Public Sector** : European Variation on a theme,Amsterdam :NLD :IOS Press,2002, p.69.

ويعد هذا الإطار السابق ضروري توافره في شاغلي الوظائف القيادية حتى يستطيعوا القيام بالواجبات والمهام بكفاءة وفعالية، ويتم إجراء اختبارات محددة تقيس مدى توافر هذه المهارات والسمات في شاغلي الوظائف لتحديد أماكن الضعف وبالتالي تحديد أوجه التدريب.

3- الجدارات السلوكية: وهي تعود إلى الخصائص غير الظاهرة اللازمة لأداء وظيفة معينة وهي تتماشى مع المستوى الفردي.

4- الجدارات المتعلقة بالأدوار: وهي تعني الأدوار التي يقوم بها المساهمون في الفريق، مثل رئيس الفريق وأعضائه وقد تشمل المدراء والمشرفين ، وتظهر جدارات الأدوار في : إدارة الأفراد، إدارة الموارد إدارة المعلومات، وإدارة الأنشطة، وتتماشى هذه الجدارات مع المستوى الوظيفي¹.

خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص82.¹

رابعاً: أهمية الجدارات:

لكي تحقق المنظمة أهدافها بكفاءة وفعالية و لزيادة العائد على استثماراتها تعتمد اليوم المنظمات على جدارات الأشخاص، كما ويمكن إيجاز أهميتها في العنصرين التاليين¹:

1- الأمور المنظمة:

- تستمر المنظمات في تطوير جدارات العاملين بغرض النجاح في ظل اقتصاد عالمي يتميز بعدد من التغيرات السريعة والابتكارات التقنية، وذلك من خلال التركيز على الأداء المتميز الذي يمكن تحقيقه من خلال الاستثمار بقوى العمل المؤثرة.
- تحقيق طموح المنظمات في السوق من خلال قوى العمل متعددة المهارات والتي تملك في الوقت ذاته حرية التنقل بين الوظائف.
- تحمل المنظمات مسؤولية تعليم وتدريب عاملها بغرض الحفاظ على قوى عمل جاهزة عند الحاجة بسبب عدم الرضا عن جودة مخرجات التعليم .
- إن وجود لغة موحدة وفهم موحد للجدارات في المنظمة يسمح بوجود لغة مشتركة بين جميع العاملين والدوائر لوصف مقاييس الأداء و والفاعلية.

2- أمور تتعلق بالعاملين:

- إن تطوير الجدارات لا يعود فقط بالنفع على المنظمة بل يمتد إلى العاملين ويحمل قيمة كبيرة لهم.
- إختلاف مفهوم الوظيفة، حيث لم تعد الوظيفة تستمر طيلة فترة حياة العامل، بل تستمر الوظيفة طالما كانت المهارات ملائمة لبيئة العمل، ولكي لا يكون الأفراد عاطلين عن العمل فإنهم لا يحتاجون فقط إلى مهارات محددة بل إلى عدة مهارات في وقت واحد، وبذلك فإن الجدارة في ناحية واحدة من العمل لم تعد كافية في كل الظروف والمتغيرات.

الفرع الثاني: نماذج الجدارات:

تقوم المنظمات بإنشاء نماذج الجدارة لكي تشرح كيف يمكن للجدارات أن تؤدي إلى تحسين الأداء، وهي تقوم أيضاً بوصف الخصائص الشخصية وخصائص الوظيفة والبيئة المنظمة والعلاقات بين هذه العناصر التي تؤدي في مجملها إلى معايير محددة مسبقاً من الأداء، ولكي يتم تطوير نماذج الجدارة لا بد من تحديد الآتي²:

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره ، ص84.

² نفس المرجع ، ص97.

أولاً: الحاجة إلى نماذج الجدارات:

أي تحدد المنظمات أسباب استخدامها لنماذج الجدارات أي لماذا تحتاجها ويمكن إيجاز الأسباب العامة والمشاركة بين كل المنظمات والتي نذكر منها:

- توفير طريقة يتم فيها تطبيق مفهوم الجدارة على كافة الاحتياجات التنظيمية.
- تحديد المتغيرات التي تؤثر على الأداء وكيفية ارتباطها بها.
- تفعيل استخدام الجدارات في المنظمة.

ثانياً: استراتيجيات بناء النماذج:

في حالة أن هناك العديد من الوظائف في منظمة ما فإن هناك منهجان لبناء نماذج الجدارة:

- **منهج النموذج العام:** وهو عبارة عن منهج هام يناسب جميع الوظائف في المنظمة أي نموذج واحد لكل وظيفة، وعادة ما يكون هناك ما بين 10-15 جدارة، وتكون في معظمها عبارة عن مهارات عامة وصفات وقيم تدل على الفاعلية في مجموعة من الوظائف تقع ضمن فئة واحدة واسعة إذ أنها تؤدي نفس الوظيفة بغض النظر عن القطاع الذي تعمل به في داخل المنظمة، يتم استخدام هذا النموذج عندما تريد المنظمة أن تبعث برسالة قوية حول القيم والمهارات التي يحتاجها الجميع بشكل عام في المنظمة.
- **منهج النموذج المتعدد:** تكمن هذه الإستراتيجية في بناء نماذج متعددة بناء على الوظائف والمستويات، حيث تقوم بأخذ مجموعة من الجدارات العامة وتقوم بتعديلها وتعريفها كي تصل إلى جدارات محددة ترتبط بكل وظيفة، ويستخدم في حالة عدم وجود عوامل مختلفة بين وظائف المنظمة أو في حالة أرادت المنظمة تطبيق الجدارات في عدة نواحي مختلفة مثل اختيار العاملين وإدارة الأداء والتخطيط الوظيفي.

ثالثاً: الموارد المالية والبشرية المتاحة:

لابد من مراعاة مدى توفر موارد كافية تتعلق بتطبيق النموذج المشروح في هذه المرحلة، وتمثل

المهارات المتعلقة بإدارة المواهب في¹:

- إدارة وظيفة الموارد البشرية وجعلها وظيفة مؤثرة وجزء هام وفعال في المنظمة.
- المساهمة في تطوير ثقافة المنظمة وبيئة العمل والهيكل التنظيمي والنظم وعمليات وإجراءات العمل ؛
- إعداد وتنفيذ أهداف و استراتيجيات الموارد البشرية؛

¹ <https://hrdiscussion.com/hr9520.html> ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية بتاريخ 2017/02/25 الساعة 12.21.

- تحديد وتحليل واحتياجات المنظمة من القوى العاملة والتنبؤ بهذه الاحتياجات المستقبل؛
- تخطيط وتنفيذ ورقابة عملية التسكين الوظيفي، وعمليات الاستغناء عن القوى العاملة الزائدة عن الحاجة وذلك لمواجهة احتياجات المنظمة؛
- تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين ؛
- تخطيط واقتراح وتنفيذ ورقابة عمليات التدريب والتعليم لمقابلة احتياجات العاملين واحتياجات المنظمة على السواء؛
- وضع الإجراءات اللازمة للتأكد من أن المنظمة تطبق القوانين واللوائح المنظمة للعمل والعاملين بفاعلية ؛
- اقتراح وتنفيذ والرقابة على الاستراتيجيات الخاصة بعلاقات العاملين متضمنة العلاقات مع ممثلي العاملين والنقابات؛
- وضع وتنفيذ الإجراءات الفعالة للانضباط والشكاوى والتظلمات؛
- إنشاء ووضع و تنفيذ الإجراءات والنظم التي تساعد على التعرف على آراء العاملين والاتصال الفعال بهم؛
- إعداد وتنفيذ وإدارة والرقابة على السياسات والنظم الملائمة للاستحقاقات والمزايا والمكافآت والتقدير والتي تتماشى وتتكامل مع إستراتيجيات المنظمة والتي تشجع العاملين على الالتحاق بالمنظمة والمساهمة والمشاركة الفعالة في الجهود المبذولة في العمل وأيضا تشجيعهم على البقاء في المنظمة؛
- تحديد نوع وكمية المعلومات المطلوبة عن العاملين في المنظمة؛
- التأكد من أن نظام معلومات الموارد البشرية يوفر المعلومات الدقيقة والمطلوبة للإدارة لاستخدامها في اتخاذ القرارات؛
- اقتراح وتنفيذ والرقابة على معايير ومقاييس كمية تستخدم في تقييم فاعلية وأثر إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة؛
- إعداد وتطوير وتنفيذ والرقابة على نظام إدارة الأداء والذي يتماشى ويتواءم مع احتياجات المنظمة وثقافتها وقيمها؛
- اقتراح التغيير في الهياكل التنظيمية والتوظيف وثقافة المنظمة لمقابلة احتياجات المنظمة الطارئة؛
- تنفيذ وإعلان التغيير في المنظمة بما يحقق احتياجات المنظمة ويساند العاملين من خلال عمليات التغيير؛
- تحديد أفضل وسائل وطرق تقديم خدمات الموارد البشرية سواء من داخل المنظمة أو خارجها والقيام بتقييم مقدمي هذه الخدمات في كل وقت (التعيينات، والتدريب ...).

رابعا: الأهمية لأصحاب المصالح في المنظمة: يتطلب التخطيط لنماذج الجدارة التعرف على أصحاب

المصالح في المنظمة ، فمثلا تكمن أهمية النماذج لشاغلي المناصب في كيفية جعلهم يؤدون أعمالهم بشكل

أفضل، أما بالنسبة للمدراء أو المشرفين فهي تساعدهم في تحديد التوقعات فيما يتعلق بالأداء الفعال والأقل فعالية.

خامسا: تطوير النماذج:

يتطلب تطبيق نماذج الجدارات معرفة :

- مدى وجود نموذج معين يتم استخدامه حاليا مكتوب ومعروف من قبل الجميع في المنظمة؛
- معرفة أهداف النموذج وتطبيقاته؛
- معرفة مصادر النموذج المستخدمة لجمع المعلومات والتي تتمثل أساسا في لجان المصادر، المقابلات السلوكية مع أصحاب الأداء المتميز وقواميس الجدارات العامة والمتمثلة في قواعد بيانات للجدارات يتم بناؤها من قبل شركات الاستشارات الإدارية أو التجمعات الصناعية، بالإضافة إلى الملاحظات والتغذية الراجعة من العملاء واللقاءات مع خبراء الصناعة؛
- تحديد أبعاد نموذج الجدارات والمتمثل في بعدين: الأول هونوع الجدارة والثاني هو المستوى المطلوب للجدارة؛ وعليه، فإنه في حالة كون المنظمة تقوم بتطوير الجدارات الجوهرية، يتم استخدام سلسلة من جلسات التركيز مع أصحاب المصالح في المنظمة ويتم التحقق من صحتها من خلال مقارنتها ببيانات الأداء وذلك قبل تبني هذه الجدارات بشكل نهائي، أما الجدارات الوظيفية تكون من خلال تحليل الأشخاص والوظائف وربط الجدارة بالأداء.

الفرع الثالث: مواصفات نماذج الجدارة الفعالة:

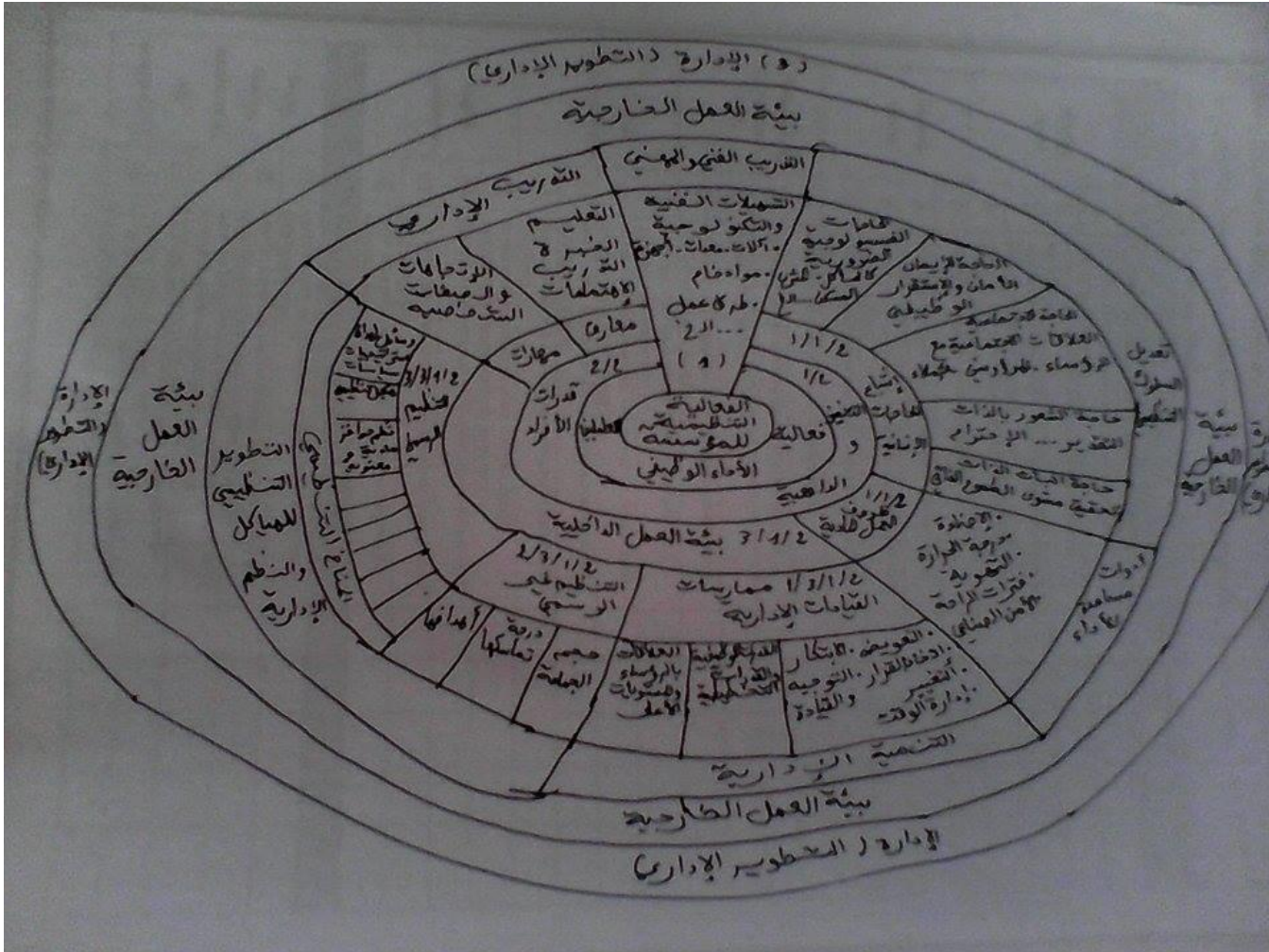
- 1- متكامل: إن النموذج المقترح للجدارات في أي منظمة يجب أن يكون شموليا وينظر فيه إلى الأفراد على أنهم حزم من الجدارات المتكاملة.
- 2- يظهر حساسية بالنسبة للتحليل المنظمي والوظيفي: يجب أن يكون حساسا جدا للهيكل التنظيمي والوظائف الموجودة في هيكل المنظمة، بالإضافة إلى رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.
- 3- يركز على التطوير: وذلك بالتركيز على وضع معايير يمكن تحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار سياسة "أفضل الممارسات" الموجودة في الصناعة والتي تدعم تطوير الجدارات بما يناسب واقع المنظمة.
- 4- قابل للتطبيق في كافة المستويات الإدارية وسهل الاستخدام: قابل للإعادة في القطاعات الأخرى في المنظمة¹.

خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 109.

الفرع الرابع: تطبيق الجدارات:

إن تنمية وتطوير الجدارات أو المواهب الإدارية بالمؤسسة الحديثة تستدعي شروط معينة من أبرزها دور المحيط سواء كان الداخلي بالمؤسسة أو الخارجي، وإن مفهوم الجدارات ليس تقنيا أو محاسبيا، بل أبعد من ذلك لكونه شاملا جامعا ومعقدا، فبروز هذا المفهوم وبلورته وتجسيده على أرض الواقع يتطلب وجود ما يسمى بالمسير والقائد الفعال بالإضافة إلى هذا مناخ محفز يسمح بالطمأنينة وثقة الموارد البشرية بما يقومون به يوميا من نشاط. المؤلف مصطفى محمود أبو بكر وآخرون في كتابهم «المدير وتنمية سلوك العاملين» يبرزون ذلك من خلال هذا المخطط الذي يحمل عنوان « المحددات الأساسية للفعالية التنظيمية للمؤسسة».

الشكل رقم 1-3: المحددات الأساسية للفعالية التنظيمية للمؤسسة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، حسنين السيد طه، المدير وتنمية سلوك العاملين، مطابع الولاة الحديثة، القاهرة، 2005،

ويبين الشكل أعلاه الفعالية التنظيمية للمؤسسة والتي تركز على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال الدافعية والتحفيز وقدرات هؤلاء بما يملونه من معارف ومهارات، بالإضافة إلى المناخ التنظيمي والتطوير التنظيمي للهياكل والنظم الإدارية بتعديل السلوك من خلال التدريب الإداري الفني والمهني للوصول إلى التنمية الإدارية مع مراعاة عوامل البيئة الداخلية والخارجية .

ويعزى نجاح المشاريع في المنظمة بشكل كبير إلى مدى الأهمية التي توليها للجدارات وطريقة تطبيقها لها، وسيتم مناقشة الخطوات الرئيسية في تطبيق نماذج الجدارة من خلال الخطوات اللاحقة¹.

أولاً: الحصول على موافقة الإدارة العليا في المنظمة:

يتم الحصول على موافقة الإدارة العليا من خلال الخطوات التالية:

- الحصول على الدعم العلني الواضح فيما يتعلق بمشروع الجدارات، وذلك بالتأكيد على تحقيق هذه الجدارات لأهداف المنظمة .

1- وثيقة نطاق مشروع الجدارات :

- يجب أن تكون شمولية وتتضمن أهمية المشروع وفوائده ومخرجاته.

- المناقشات حول خطة العمل مع الإدارة العليا أي معالم انجازه الرئيسية وذلك بالاتفاق على طريقة تنفيذ النموذج .

2- إجراء الاختبار على مجموعة مصغرة:

يسمح هذا بإعطاء تقييم للمنظمة من حيث نقاط القوة والضعف للمنهج الذي تتبعه المنظمة وتسمح للإدارة العليا بالتعديل كما هو مطلوب وفي الوقت المناسب، ويتم تعميم التطبيق على باقي قطاعات المنظمة.

ثانياً: تنفيذ خطة المشروع:

ويعتمد نجاح التنفيذ على فريق عمل المشروع يتفرغ للعمل بدوام كامل على ذلك، والذين يتمثلون في مدير المشروع وراعي المشروع الذي يعمل على توفير المواد المطلوبة للمشروع، ويضمن النجاح أيضا بوضع قواعد العمل وذلك بتحديد عدد ومستويات الجدارات إذ قد تندرج من مستوى واحد إلى خمس مستويات حيث يعتبر الشخص الذي يملك مستوى واحد من الجدارة على انه حديث العهد بالجدارة

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 115.

بينما ذلك الذي يملك المستوى الخامس على أنه خبير، وأنواع التقايم وإجراءات المظالم وعمليات التغيير والسيطرة عليها.

ثالثاً: إنشاء ملف تعريف الجدارة: من خلال الخطوات التالية:

إنشاء قاموس الجدارات: ويسمى أيضاً مكتبة الجدارات وهو تجميع لكافة الجدارات التي تحتاجها المنظمة.

شكل رقم 1- 4: العناصر الضرورية المطلوبة لكل جدارة في قاموس الجدارات

| |
|--|
| 1. عنوان الجدارة ورمزها Competency Title & Code . |
| 2. وصف الجدارة Competency Description: وهي تشمل وصفا مختصرا للجدارة. |
| 3. معايير الأداء Performance Indicators: وهي عبارة عن جمل تشير إلى لأي درجة يجب أن يتم إظهار الجدارة. |
| 4. مدى المتغيرات Range of Variables: يتم هنا إدراج المتغيرات التي يجب أن يتم قياس الجدارة من خلالها. |
| 5. دليل وجود الجدارة Evidence Guide : وهذا يعني الأدلة العملية التي يستطيع المقيم أن يعرف من خلالها أن الجدارة الموجودة. |
| 6. دليل التطوير Development Guide: وهذا يعني كافة المصادر والمراجع التي يمكن استخدامها لتطوير هذه الجدارة. |

المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، عمان، ناشرون وموزعون، ط01

2013، ص123.

1- مجموعات الجدارات: يجب أن يتم وضع الجدارات المتشابهة في قاموس الجدارات ضمن مجموعة واحدة

وعادة ما تتكون كل مجموعة من 5- 6 جدارات، فمثلا جدارة "العمل مع الأشخاص" تتكون من

الجدارات الآتية: إدارة العلاقات، العمل مع الفريق، والتأثير في الآخرين.

2- فئات القاموس: ويتم تصنيفه حسب ما يلي:

- مستوى الجدارة (منظمة، إدارية، وظيفية)؛

- العائلية الوظيفية (التسويق، الموارد البشرية، العمليات)؛

- التسلسل المنطقي (كل الجدارات المرتبطة بالعلاقات بين الأشخاص، كل الجدارات المتعلقة

بالمبيعات... الخ)؛

- أنواع الجدارات (جوهرية، سلوكية، وظيفية، أو تتعلق بالأدوار).

- 3- محتويات القاموس: يحتوي على كتفة أنواع الجدارات ويشمل أيضا المؤشرات وأنواع التقييم.
- 4- ربط الجدارات: بالوظائف ، ويستخدم هذا المفهوم للدلالة على الجدارات المطلوبة لكل وظيفة لتسهيل عملية قياس الجدارات الموجودة لدى شاغل الوظيفة ، وتسهيل مقارنة ملف تعريف وظيفة مع ملف تعريف وظيفة أخرى.
- 5- مصفوفات الجدارات: هناك متغيرات أساسية في مصفوفة الجدارات وهي: الجدارة ومستويات الوظيفة، وتساهم في فهم مستوى الجدارة المطلوبة في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.
- 6- تحديد المستوى المطلوب من الجدارة: يشير هذا المستوى إلى درجة الاحترافية المطلوبة من شاغل الوظيفة المحددة، والجدول ادناه يمتص نمودج مستوى الجدارة المطلوب لوظيفة مسؤول التدريب.
- جدول رقم 1- 2 مستوى الجدارة المطلوب RCL لوظيفة مسؤول التدريب

| الجدارة | مستوى الجدارة المطلوب RCL (1- 5) |
|----------------------------|----------------------------------|
| تحديد الاحتياجات التدريبية | 3 |
| تصميم البرامج التدريبية | 5 |
| تسهيل التدريب | 5 |

المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، عمان، ناشرون وموزعون، ط01 2013، ص131.

رابعا: التقييم.

- تتم هذه العملية لتحديد مستوى الجدارة لشخص ما وهي تنطوي على جمع البيانات والدلائل بغرض اتخاذ القرار فيما إذا كان يملك الشخص مستوى الجدارة المطلوب، ويوجد أربعة أنواع عامة لتقييم الجدارات وتمثل في:
- تقييم العملية والمنتج من خلال الملاحظة والمراجعة؛
 - التقييم الشفوي من خلال استخدام المقابلات والأطراف الخارجية؛
 - التقييم من قبل الزملاء ومن خلال استخدام المراجعات؛
 - المقابلات.

خامسا: إدارة البيانات.

يجب أن يكون هناك قاعدة بيانات محوسبة لإدارة البيانات الضخمة الناتجة عن مشروع إدارة الجدارات

ويجب أن يكون مصمما لكي يشمل المعلومات الأساسية الخاصة بالهيكل التنظيمي للمنظمة والوظائف الموجودة فيها والعاملين وبياناتهم والوظائف التي يشغلونها بالإضافة إلى جداراتهم، ويمكن الاستفادة من ذلك في استخراج التقارير وتحليل فجوات الجدارات والتوصيات و في التدريب والتطوير .

الفرع الخامس: نماذج الجدارة في الإسلام:

لقد إهتم الإسلام بمحتوى الجدارة ذات التأثير على مستوى أداء كل وظيفة، وهناك العديد من النماذج التي تسوقها الشريعة الإسلامية والتي تبين أهمية التباين بين هذه الجدارات حسب نوع الوظيفة، في إشارة إلى أهمية تحديد الجدارات الملائمة للوظيفة، حتى يستطيع من يقوم بشغلها أن يؤديها على أكمل وجه ، ويمكن ايجازها في النقاط أدناه¹.

أولاً: نموذج الأجير:

وهذا النموذج يبين أهمية اختيار الفرد بناء على الجدارات التي يتمتع بها لأداء العمل المنوط به، قال تعالى: { قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ } (سورة القصص، الآية: 26)، فقد طلبت ابنة شعيب من أبيها استئجار موسى عليه السلام ليعمل عندهم أجيروا، وقد حددت من الجدارات التي يتمتع بها موسى لأداء هذه الوظيفة بأحسن كفاءة ممكنة، والتي تشمل (القوة- الأمانة).

وعليه فمن الأمانة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والرجل المناسب هو المؤهل لشغل وظيفة ما وكان من نتيجة هذا الاختيار هو تنفيذ موسى عليه السلام للاتفاق مع شعيب عليه السلام ووفائه بالأجل بالعمل عنده عشرة أعوام، قال تعالى: { فَلَمَّا قَضَى مُوسَى الْأَجَلَ }

ثانياً: نموذج الملك المقاتل:

وهذا النموذج يبين لنا أهمية تحديد الجدارات المناسبة والملائمة واللازمة لتأدية واجبات الوظيفة بأحسن كفاءة ممكنة، فقد طلب الملأ من بني إسرائيل من نبيهم يوشع بن نون قتال هؤلاء الأعداء الذين قاتلوهم وأخرجوهم من ديارهم، وسييت أولادهم، ويعين عليهم قائدا حربيا لتحقيق هذه الغاية، فقال لهم نبيهم يوشع بن نون إن الله اختار لكم طالوت ليكون ملكا حربيا عليكم فاعترضوا على ذلك الاختيار، (ابن كثير، ج1، ص: 260)، قال تعالى: { وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا ۗ قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ ۗ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ۗ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَنْ يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ } (سورة البقرة، الآية: 247).

وكان من المفترض على أولئك نفر من بني إسرائيل عدم الاعتراض على نبيهم والتسليم لاختيار الله تعالى، إلا أنهم اعترضوا على هذا الاختيار حيث لم يتمتع طالوت بأي من معايير الجدارة التي أرادوا توافرها في الملك المقاتل، والتي تشمل:

كردى أحمد السيد، حتى تتحقق الجدارة الإدارية ، دار الهدى للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، ط1، 2013. ص30.

- أن يكون من بيت الملك :سبط يهوذا فيهم، وأما طالوت فهو لم يكن من هذا السبط ولكن كان رجلا من أجنادهم.
 - أن يكون غنيا :وأما طالوت فهو فقير لا مال له. (ابن كثير، ج1، ص: 260).
- أما معايير الجدارة التي حددها لهم نبيهم يوشع بن نون لاختيار القائد المقاتل والتي ترتضيها الفطرة السليمة والملائمة هي تلك المعايير الملائمة لأداء العمل والتي يجب أن يكون:
- اختياره وفق شرع الله: {إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ}.
 - العلم :علم بطرق القتال وعلم بأنواع السلاح وعلم بكيفية اختيار الجند وتمحيصهم، وعلم بالنواحي النفسية للجند، وعلم بمواقع الأعداء والظروف الطبيعية والشورى في اتخاذ القرار...
 - القوة :قوة بدنية، قوة عقلية، وعدم التردد والحزم، وقوة في العزم والتصميم على بلوغ الهدف...
 - أشكال في الجسم والهيبة :سلامة الأعضاء، وسلامة الحواس، وضخامة البنيان.
- ونلاحظ أن الشريعة الإسلامية أسقطت تماما المهارات أو الجدارات التي ليس لها تأثير على الوصول إلى الهدف أو أداء العمل كأن يكون القائد ذا مال أو من طائفة بعينها، فالأجدر للوظيفة هو من تتوفر فيه الصفات التي يتطلبها العمل , حتى يستطيع أداء واجبات الوظيفة بأحسن كفاءة ممكنة .

3 نموذج الولاية على خزائن الأرض:

طلب يوسف عليه السلام عندما حاوره ملك مصر أن يجعله على خزائن الأرض (وزيرا للتموين في ذلك الوقت)، وقد حدد الجدارات التي يتمتع بها والتي تؤهله لهذا العمل، قال تعالى: { قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ } . (سورة يوسف، الآية: 55), وقد ذكر ابن كثير، حفيظ: أي خازن أمين، عليم: أي ذو علم وبصيرة بما يتولاه، وقد سأل هذا العمل لعلمه بقدرته عليه ولما فيه من المصالح للناس فيتصرف لهم على الوجه الأحوط والأصلح والأرشد فأجيب إلى ذلك. (ابن كثير، ج2، ص: 261).

فيوسف عليه السلام عندما رشح نفسه ليكون وزيرا على خزائن الغلال في مصر، قدم من مسوغات التعيين أي الجدارات الملائمة لهذه الوظيفة، والتي تشمل: الأمانة والعلم، وهما من أهم الجدارات التي يجب أن يتحلى بها شاغل هذا المنصب، والتي يتضمن كل منها العديد من الجدارات الفرعية وقد وضحتها الآيات والتي حصرها كالتالي:

- القدرة على التنبؤ بالمشكلة :مواجهة سبع سنين عجاف.
- القدرة على التخطيط طويل الأمد :ووضع الإستراتيجيات المناسبة، وحشد الموارد والإمكانات لتحقيق الهدف.
- علم بطرق التخزين :قال: {فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ} .
- القدرة على التنظيم والرقابة :حيث فوضه الملك في كل المهام الوظيفية لمواجهة المشكلة.

- القدرة على التعامل مع المشكلات وحلها بالطرق الإبتكارية.
 - القدرة على جدولة وقت حل المشكلة: تحديده لسنوات المشكلة وكيفية مواجهتها.
 - القدرة على التأثير الاجتماعي وتعزيز النفوذ السياسي: كان لا يأكل هو الجند إلا وجبة واحدة، كما أنه حصل على أخوه بنيامين، وباع للدول المجاورة بأموالهم ومتاعهم وأنفسهم ثم عفا عنهم.
 - القدرة على التوجيه والإشراف: وقال لفتيانه.
 - المرونة في معاملة الأفراد والعمل في فريق.
 - حسن استغلال الموارد المتاحة وتوزيعها: توزيع فائض نواتج السنين الخصبية على سنين الجذب، ووضع معيار صواع سنوي للأفراد (حمل بغير) خلال سنين الجذب.
- وقيل أن الملك قبل اختياره وزيراً كلمه بالعربية فأجابه، وكلمه بالفارسية فأجابه، وكلمه بالعبرية فأجابه، وكلمه بلغة أهل مصر فأجابه.

رابعاً: نموذج إحضار عرش ملكة سبأ:

ويوضح هذا النموذج أهمية مراعاة درجات الجدارة المتباينة للأفراد أثناء الإختيار لأداء الوظيفة المطلوبة فقد تقدم لمهمة إحضار عرش ملكة سبأ إثنان من جنود سليمان كل منهما يستطيع أداء المهمة وكان منهم يمتلك جدارات خارقة ولكن كان شرف إحضار عرش الملكة لمن يمتلك درجات الجدارة الأعلى.

قال تعالى: {قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ . قَالَ عِفْرِيثُ مِنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ . قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ} (سورة النمل، الآية: 38-40)

فكل من العفريت من الجن والذي عنده علم من الكتاب عرض الجدارات الملائمة فقط لأداء المهمة المطلوبة، وكان تركيز سليمان عليه السلام على عامل السرعة (قبل أن يأتوني مسلمين).

- جدارات العفريت من الجن: القوة والأمانة والسرعة (إحضار العرش قبل أن ينتهي المجلس).
- جدارات الذي عنده علم من الكتاب: القوة والأمانة والسرعة (إحضار العرش في الحال).

خامساً: نموذج داود عليه السلام في صناعة الدروع والقضاء.

1- في صناعة الدروع.

فالجدارات التي تمتع بها داود عليه السلام في صناعة الدروع هي بإلهام ووحى من الله تعالى، وهي في إشارة لنا أن نهتم بهذه المعايير أثناء العمل، قال تعالى مخاطباً داود عليه السلام: {أَنْ أَعْمَلْ سَابِغَاتٍ وَقَدِّرْ فِي السَّرْدِ ۖ وَاعْمَلُوا صَالِحًا ۗ إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ} (سورة سبأ، الآية: 11).

وفي تفسير هذه الآية يمكن تحديد مجموعة من الجدارات المطلوبة في هذا العمل وتشمل هذه الجدارات:

- معرفة العامل لنوعية العمل جيدا: أن اعمل سابغات: أي الدروع.
 - الرغبة في الابتكار والتجديد: فقد علمه الله صناعة الدروع من حلقات الحديد، وقد كانت قبل ذلك تصنع من الصفائح.
 - اهتمام العامل بالجودة في جميع مراحل الإنتاج: (وقدر في السرد): وقد ورد في التفسير أي لا تدق المسمار فيقلقل في الحلقة ولا تغلظه فيقصمها واجعلها بقدر، في أمر لداود عليه السلام بأن يتقن مهنته ويحكمها ويحسن عمله وصنعتة. (ابن كثير، ج3، ص: 528).
- وفي هذه إشارة لأهمية تحكم العامل في مدخلات العملية الإنتاجية وقدرة عالية على التحكم فيها أو العمل على توفير وسائل الإنتاج والمعدات التي تساعد في التحكم في مدخلات العملية الإنتاجية حتى يتمكن من تطويرهما كيف شاء.
- العلم: قال تعالى: { وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُدَ مِنَّا فَضْلًا } (سورة سبأ، الآية: 10)، قيل أن الفضل هنا هو العلم، وقال تعالى: { وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا ۖ وَقَالَ اللَّهُ الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلْنَا عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ } (سورة النمل، الآية: 15).

2- في القضاء.

فقد أثنى الله على أحكام القضاء الصادرة عن داود وسليمان عليهما السلام، قال تعالى: { وَكُنَّا حُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ } (سورة الأنبياء، الآية: 78)، حيث يمكن إستخلاص الجدارات التي تميز بها داود وسليمان عليهما السلام حتى إستحقا شهادة الله لهما: العلم، تطبيق حكم الله في أحكامهم، القدرة على عمل العقل للوصول إلى الحكم السليم، تجاهل العاطفة: وعدم التسرع في إصدار الحكم قبل الإستماع لكافة الأطراف، وجود مجلس شورى، الرغبة والحرص في الوصول إلى الأحكام العادلة.

سادسا: نموذج صناعة سفينة نوح عليه السلام.

ويظهر هذا النموذج أيضا كيف إهتم الإسلام بالمنتج النهائي الذي يقوم به الفرد وتقديمه في أحسن صورة ممكنة، فقد أوحى الله تعالى إلى نوح عليه السلام بصناعة السفينة، وأن يحمل فيها الذين آمنوا ومن كل زوجين اثنين، وكان من الممكن أن يصنع أي سفينة حيث أن الأمر تحت رعاية الله تعالى، ولكن نوح عليه السلام امتثل للأمر وصنع سفينة ذات جودة عالية، ومن الدلائل على جودة صناعة نوح للسفينة:

- قال تعالى: { فَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِ أَنْ اصْنَعْ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا ۖ وَوَحَيْنَا } (سورة المؤمنون، الآية: 27)، وفي تفسير هذه الآية: أن الله أمره بصنع السفينة وإحكامها بإتقان. (ابن كثير، ج3، ص: 245)، وهو القادر على أن يقول للشيء كن فيكون، في إشارة لإتقان العمل الذي يقوم به الفرد ودليل على جدارته.
- قال تعالى: { وَاصْنَعْ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا ۖ وَوَحَيْنَا } (سورة هود، الآية: 37)، وفي تفسير هذه الآية: أي اصنع السفينة بمراى منا ووحينا أي تعليمنا لك ما تصنعه، فقد أمره الله أن يفرز الخشب، وأن يصنعها من

خشب الساج، وأن يطلي باطنها وظاهرها بالقار، وأن يجعل لها جؤجؤا يشق الماء، وجعلها على ثلاث طبقات، السفلى للدواب والوحوش، والوسطى للإنس، والعليا للطيور، وكان بابها في عرضها ولها غطاء مطبق عليها، وكان طولها ألف ومائتي ذراع وعرضها ستمائة ذراع. (ابن كثير، ج2، ص: 383).

- قال تعالى: ﴿ وَهِيَ تَجْرِي بِهِمْ فِي مَوْجٍ كَالْجِبَالِ ﴾ (سورة هود، الآية: 42)، مما يدل على جودة صناعة السفينة وقدرتها على مواجهة الظروف القاسية¹.

المطلب الثاني: الإطار العام لقرارات تسيير الموارد البشرية.

لم تعد المؤشرات المالية وحدها من تقيس درجة كفاءة المؤسسات من خلال ما تنجزه وما تحققه من نتائج مالية، ذلك أن التسيير في المؤسسات أصبح يعتمد على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع ويتناسب وأهداف المؤسسة، وهو ما يعد من صميم الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية في ظل تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، واستخداماتها المختلفة في المؤسسة الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير، ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعملة الاقتصاد، تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق معه استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية.

وتعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة وأصل من الأصول التي تمتلكها فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية، لذلك فمن الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

وستتطرق في هذا المطلب لأهم ما يتعلق بالموارد البشرية من حيث النشأة والمفهوم والتنظيم والوظائف والتعويضات وغيرها.

الفرع الأول: نشأة تسيير الموارد البشرية.

تتفق أغلب الدراسات على أن الموارد البشرية نشأت وتطورت ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر التسييري، متأثرا بعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي والسلوك التنظيمي، وأدى ذلك إلى الانتقال من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية، كما أن حركات الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية لها بصمتها في مسارها.

¹ http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/6651641 ، يوم 2017/01/26 ، الساعة 21.45

أولاً: تسيير الموارد البشرية قبل وبعد مرحلة التصنيع.

تميزت المرحلة ما قبل التصنيع بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة، حيث لم يكن الاهتمام بنشاط تسيير العنصر البشري، فالتجمعات الزراعية نشأت بشكل عفوي بعيداً عن التسيير المنظم والقواعد الواضحة، "إن المتعمق في تاريخ الفكر التسييري يجد في الحضارات القديمة بعض ملامح تطبيق التسيير بشكل عام وتسيير الموارد البشرية بشكل خاص، كما هو واضح في الحضارة البابلية التي كان من نتائجها مسلة "حمورابي"، وفي حضارة وادي النيل من خلال بناء الأهرامات وحضارة الصين التي يعد بناء صورها أهم ملامحها الأساسية"¹.

ففي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية انتشر نظام الإنتاج العائلي، حيث اتخذت المؤسسة شكل المشروع الصغير، مع قيام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام وظيفة الموارد البشرية، ومنح أولوية التوظيف لأقاربهم وأصدقائهم الذين كانوا يكتسبون المهارات لأداء الأعمال على أيديهم، بينما اتسمت الأجور بالضآلة مع عدم تناسبها مع الأداء.

وبالرغم من استخدام بعض مبادئ التسيير في تلك الفترة إلا أن عملية التسيير تركز حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة ممثلة في الحصول على إنتاج زراعي وفير، إذ كان المالك بمثابة المدير الذي ينظم ويوجه، وينسق، ويقيم الأفراد العاملين في الإقطاعات الزراعية، رغم أن وظيفة الموارد البشرية لم تكن متطورة كغيرها من الوظائف، الإنتاجية، التسويقية والمالية.

"ومع ظهور الثورة الصناعية برزت أولى ممارسات تسيير الموارد البشرية، فقد تطلب سير الإنتاج في المصنع وجود عدد كبير من العاملين ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة، مما أدى إلى بروز الحاجة إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين وتنظيم العلاقات وجدولة العمل"².

وقد شجعت هذه المرحلة المفكرين لتخصيص علم يهتم بالموارد البشرية منذ دخولها للمنظمة إلى غاية انتهاء علاقة العمل، كما أن ساعات العمل الطويلة، وأساليب التهذيب المشددة، وزيادة الرقابة والضجر في العمل واستبدال الجهد البشري بالآلة، وسوء ظروف العمل كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات تسيير الموارد البشرية بالتزامن مع حركة التطور في الفكر التسييري بشكل عام.

"كما تميزت المرحلة التي امتدت من "القرن " 17 إلى " القرن " 18 بظهور الكثير من الكتابات التي دعت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، وبصفة خاصة خلال فترة العمل، فقد ركز " روبرت أوين" (R.Owen,1771) على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع، إذ كان هدفه الأساسي الصالح العام للأفراد، إضافة إلى ما أشار إليه كل من " آدم سميث" (A.Smith 1776) و " أندرو" (1830

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، الأردن، 2000، ط1، ص20.

² محضية سملاي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية في التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص70.

(Andrew C. Babbage 1832) حول الأفكار والمبادئ الخاصة بتسيير الموارد البشرية، بينما حث "شارل باباج" (C. Babbage 1832) على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل والتأكيد على المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، فالعمل الجيد وتحسين الإنتاجية ينعكس على العاملين بأجور أفضل، وعلى أرباب العمل بأرباح عالية¹.

وعليه، فالتغييرات التي حصلت ساهمت في التحول من إدارة الأفراد إلى ظهور تسيير الموارد البشرية من خلال تطور الفكر التسييري وبحوث المفكرين.

ثانياً : إسهامات حركة الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية:

كان لحركة الإدارة العملية دور كبير في تطوير ممارسات تسيير الموارد البشرية، حيث ركزت على أهمية استخدام أساليب علمية بهدف التعرف على العاملين ذوي المهارات والقدرات الضرورية لتحقيق الأداء الفعال إضافة إلى دراسة وتحليل الوظائف بغرض اكتشاف أفضل الوسائل لأداء العمل، وتم دراسة مدى الأهمية التي تجنيها المنظمة من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء العمل وتطويرها وتحسين الإنتاجية.

لقد ركز رائد الإدارة العلمية " فرديريك تايلور " على التعاون بين الإدارة والعاملين، فهو يعتقد أن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل)، وتحديد أفضل الوسائل للأداء، والاختيار، والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة لمؤهلاتهم، ووضع الأجور المكافئة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال ارتفاع الأرباح².

وتعد تجارب " إلتون مايو " نقطة تحول رئيسية لدراسة العلاقات الإنسانية بالمؤسسة، حيث بينت نتائجها النهائية أن طبيعة العلاقات بين الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم لا ترتبط بوصفهم أفراداً فحسب، بل باعتبارهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي لن يتحقق الأداء المطلوب ما لم يحصل التعاون الحيوي بين أعضاء الجماعة والإدارة في جو إنساني³.

مساهمة دوغلاس ماك غريغور:

قدم ماك غريغور سنة 1960 مجموعتين متناقضتين من الفروض في شكل نظريتين عن الطبيعة الإنسانية وذلك وفقاً للطريقة التي يدرك بها القادة الإداريون والمديرون للأفراد العاملين في منظماتهم، حيث قامت نظرية X على افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع ما جاء به تايلور ، وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أركان:

- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه؛
- يجب استخدام نوع ما من القهر أو القوة مع الأفراد، حتى يمكن التأكد من أدائهم لأعمالهم؛

¹ بحضرة سمالي، مرجع سبق ذكره ، ص70.

² نفس المرجع، ص 71.

³ المرجع السابق، ، ص 72.

- إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه لأداء عمل معين، بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه. وقد أثبتت العديد من الأبحاث أن ظهور الأفراد السلبيين والسلوكيات غير السلبية، إنما هو نتيجة لتطبيق هذه النظرية.

أما النظرية Y فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، وتقوم أربعة أركان: - مبدئيا لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أو لا يحبون العمل بطبيعتهم، بل إن ميولهم اتجاه عملهم يتكون نتيجة لخبراتهم السابقة؛

- يمكن إنجاز الأعمال عن طريق الارتكاز على الطرق المبنية والمعتمدة على السلطة، إلا أن هذه الطرق لا تمثل الوسيلة الوحيدة لأداء وإنجاز الأعمال، كما أنها تضمن ضمنا أكيدا للقيام بالمهام المطلوبة، كما يجب أن نضع في اعتبارنا الآثار السلبية التي تنجم عن استخدام مثل تلك الطرق في إنجاز الأعمال؛

- يختار العمال لأنفسهم مجموعة من الأهداف، إذا ما تبنوا في ذلك إمكانية تحقيق نوع معين من المكافأة، سواء كانت مادية أو نفسية، وبمجرد اختيارهم لتلك الأهداف فإنهم يسعون لتحقيقها بجميع طاقاتهم، وخاصة إذا حفزوا من قبل رؤسائهم على تحقيق نفس تلك الأهداف؛

- في ظل الظروف الطبيعية نجد أن الأفراد لا يتهربون من المسؤولية، بل يسعون إليها فمهمة إدارة الأعمال بصفة عامة هي خدمة العمل.

ومن النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات أنه إذا كان التعامل مع العاملين بطريقة إيجابية فيمكن بذلك تحقيق إنتاجية عالية وقصوى، كما توصلت إلى أهمية الاختبارات النفسية التي تساعد في الكشف بسرعة ودقة عن اهتمامات ومهارات وقدرات الأفراد وذلك في مجال اختيار العاملين وتعيينهم .

ويمكن القول بأن حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم وسلسلة القيادة والسلطة والأشراف، أما حركة العلاقات الإنسانية فركزت على التنظيم غير الرسمي من خلال علاقة العامل بزملائه في العمل والجماعات في المؤسسة، فهذه الأخيرة لم تلغي الأولى بل أضافت لها.

ثالثا: إسهام المدخل النظامي في تطور تسيير الموارد البشرية:

ظهر في مطلع الستينات من القرن العشرين مدخل تسيير الموارد البشرية وأدى إلى النظر إلى المؤسسة كنظام يتكون من نظم فرعية، منها وظيفة الموارد البشرية، وتقوم فكرة هذا المدخل على الافتراضات الآتية¹:

- تنشط المؤسسة وسط بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها خاصة البشرية منها، وفي سعيها للحصول على تلك الموارد يجب أن تدرك المؤسسة الطبيعة المتغيرة للبيئة التنافسية، والتي يمكن أن تعكس الفرص أو التهديدات التي يمكن أن تؤثر على نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة؛

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- تحتاج المؤسسة في محاولة منها للتكيف مع البيئة التنافسية إلى وظيفة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية داخل وخارج المؤسسة، كما تهتم بما يهدف زيادة فعاليتها وإعادة تأهيلها داخل المؤسسة؛
- يجب على وظيفة الموارد البشرية من أجل تحقيق حالة التكيف مع تغيرات البيئة التنافسية أن تركز على المواءمة الداخلية في كيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المؤسسة، والمواءمة الخارجية في كيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية التنافسية من خلال تنويع أهدافها الاقتصادية والاجتماعية... الخ؛
- تعد الموارد البشرية في المؤسسة تكلفة وميزة في نفس الوقت، وعلى وظيفة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن بينهما بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح لتلك الموارد، من خلال تشغيل كامل القدرات البشرية في المؤسسة المتاحة منها والكامنة بوضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب؛
- تخضع حركة الفرد من البيئة المحيطة إلى المؤسسة والعكس لمتابعة وظيفة متخصصة تعرف بوظيفة الموارد البشرية، ولتتمكينها من ممارسة عملها بكفاءة يجب أن تحظى بالاهتمام الوظيفي من قبل إدارة المؤسسة. ومن خلال هذه الافتراضات يتبين انه لا يمكن تحقيق التفوق وتجاوز شدة المنافسة الحالية بالاعتماد فقط على المتغيرات الخارجية ولكن يجب إعادة الاعتبار إلى المتغيرات الداخلية المتعلقة بالموارد وخاصة الموارد البشرية والتي يمكن التحكم فيها ومراقبتها لدورها الكبير في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية، والتسويقية، والمالية وغيرها.

الفرع الثاني: مفهوم تسيير الموارد البشرية:

مر تسيير الموارد البشرية بتغييرات كبيرة من حيث التسمية والمضمون، حيث يعرف بأنه " مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن في الوقت المطلوب من الحصول على الموارد البشرية اللازمة والكافية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتمكين من القيام بالنشاطات أو الوظائف وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها"¹.

أولاً: التحولات في مفهوم تسيير الموارد البشرية.

وفي هذا الإطار يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية الناجحة والناجعة هي التي تعتمد على الأسس والقواعد العلمية والعملية المحكمة، كما يمكن القول في نفس هذا الإطار أن القرارات الإدارية الناجحة هي المرتبطة بآليات وميكانيزمات قيادية متفوقة، وبرز لنا في هذا الإطار الدكتور علي السلمي في كتابه «الإدارة المتفوقة» خصائص هذه القرارات كما يلي²:

- تدرك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدر الموارد، ومتلقي المنتجات ومنشئ الفرص والمعوقات؛

¹ J.M perreti , "gestion du personnel" , Vuibert, paris,1984.p26

علي السلمي، الإدارة المتفوقة، مكتبة الإدارة الحديثة، القاهرة، 1996، صص 72-73.

- تعترف بأن السوق بما يجري فيه من عرض وطلب هو الاختبار الحقيقي لكفاءة الإدارة وأن آليات السوق ومعاييرها هي الأسلوب الوحيد الواجب الاحتكام إليه لإمكان تحقيق فرصة الفوز برضاء المستهلكين، ومن ثم التفوق على المنافسين (هي إدارة تقبل المنافسة وتسعى لزيادتها وليس تفاديها)؛
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة، وتستخدم ما يناسبها وتوظفها بكفاءة لتحقيق مزيد من التفوق والتميز؛
- تستوعب تكنولوجيا المعلومات، وتوظفها إلى الحد الأقصى للحصول على المزايا والفرص الهائلة التي تتيحها تطبيقاتها المختلفة، وتعمل على إدماج هذه التكنولوجيا في النسيج الأساسي للمنظمة وإعادة تصميم كل شيء وفقاً لمعطياتها؛
- تدرك أهمية الحشد المتكامل للطاقات والإمكانات وما يحققه من طاقة إضافية تتفوق بها على الآخرين، وتزيد من مجرد المجموع الحسابي لطاقتا العناصر الإنتاجية المختلفة، وهي بذلك تؤمن بأهمية تفعيل تلك الطاقات بإتاحة فرص التفاعل والتكامل بينها وصولاً لمستويات أعلى من القدرة التنافسية؛
- تستثمر الوقت باعتباره من أهم الموارد المتاحة، وتعمل على إدارة الوقت لتعظيم الاستفادة منه وتنجح في توظيفه لتحقيق مبدأ العمل في أي وكل وقت؛
- تتخلص من عقدة الانحصار المكاني، وترى أن المسافات وتباعد الأمكنة واختلاف الخصائص الجغرافية ليست موانع حقيقية للعمل والانجاز، بل هي تحديات ودوافع للابتكار والإبداع، ومن ثم يتحول المكان في فكر هذه الإدارة المتفوقة من قيد إلى مورد وهي باللي تعمل في أي مكان وكل مكان؛
- تعمل وفقاً لمعطيات " إدارة الجودة الشاملة " TQM وتضع أسسها وأساليبها في التطبيق حتى تتحقق الجودة (بمعنى إرضاء العميل) على الوجه الأكمل سواء في ذلك ما يؤدي للعميل الخارجي في السوق، أو العملاء الداخليين الذين يقومون على خدمة بعضهم البعض داخل المنظمة أثناء تأدية وظائفهم المختلفة؛
- تتخلص الإدارة المتفوقة من القوالب التنظيمية الجامدة، والأنماط والهياكل الإدارية الموحدة، وتعتمد على تصميم التنظيم المناسب المتكافئ مع الظروف، والمتناغم مع متطلبات المرحلة، وتضع إمكانيات التطوير والتغيير فيه ضمن أساسيات البناء؛
- تعمل الإدارة المتفوقة على اختبار الحجم المناسب للتنظيم (وحدة العمل) وتطبق قواعد اقتصادية وإدارية رشيدة للوصول إلى هذا الحجم المناسب؛
- تعمل الإدارة المتفوقة على تنمية العمل الجماعي وعمل الفريق وتنظيم الأعمال من خلال مجموعات من الفرق المتشابكة والمتفاعلة.

وقد شهدت السنوات الأخيرة تحولا من استخدام مفهوم تسيير المستخدمين، نحو تسيير الموارد البشرية ليتم الانتقال مؤخرا إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وكذا التغيير في الوظائف ويمكن إدراج هذا التحول باختصار من خلال العناصر أدناه.

1- التحول من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية:

"تبلورت خلال الفترة من 1911 إلى 1930 ممارسات تسيير الموارد البشرية ضمن ما كان يعرف بقسم الأفراد"¹، حيث بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد، لتنظيم عمل الأفراد مع المنظمة، وخلال فترة 1930 - 1970 بدأت تدرك المؤسسات أهمية العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من جهة وبين الرضاء الوظيفي ومعدلات الغياب ودوران العمل وأثره على الإنتاجية من جهة أخرى، كنتيجة لفلسفة تسييرية جديدة ترى أنه يمكن للعاملين تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية، إذا ما أعطوا فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية أعمالهم حسب نظرية y^2 .

ومع التطور العلمي للإدارة أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كموارد بشرية وإنسانية، لذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محددا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد إلى ادوار أخرى وفق المتغيرات واستجابة لها لتأثيرها على الموارد البشرية كالمغيرات البيئية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية.

وفي ظل ذلك ظهرت وظائف أخرى للموارد البشرية كاختيار العاملين وجذبهم وإبقائهم أو الحفاظ عليهم، وعقود العمل والمفاوضات، كما أصبح هناك ارتباط بين الموارد البشرية والإنتاجية لرفع الأداء نحو الأعلى.

وقد تم الانتقال مؤخرا إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ويشترط كل من Delery et Doty « أن يكون هناك انسجام تام بين ممارسة الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة حتى تتمكن من بلوغ الأداء»³، كما أكد الكثير من الباحثين على ضرورة إشراك الأفراد المكلفون بالتنفيذ في صياغة إستراتيجية المنظمة.

كما يتجه التسيير الاستراتيجي إلى التمييز بين مستويات النشاطات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية، فهناك ما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية وما يتعلق بتسيير العمليات الجارية، ويمكن التمييز بين أربعة مستويات حسب الدرجة المتناقضة لتيرة العمليات وهي على النحو التالي⁴:

- إدارة المستخدمين: ويمثل المستوى الأدنى وتخص المهام الأكثر إجرائية وتكرارية ويتطلب إنجازها كفاءة تطبيق القواعد المحددة مسبقا مثل دفع الأجور وإعداد ملفات العمال؛

¹ بحضية سملاي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

³ الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 23 و14/12/2011.

⁴ نفس المرجع.

- تسيير المستخدمين: تغطي كل النشاطات الأقل روتينية، وتهدف إلى توفير الوسائل البشرية الجارية بالكمية والنوعية المطلوبة لمختلف المهام (قرارات الأجور الفردية، التوظيف، تقدير المستخدمين... الخ)؛
- التسيير التقديري للموارد البشرية: يقدم للمؤسسة الضمان بان تنفيذ إستراتيجيتها في السنوات القادمة . فهدفها هو تقدير حاجات وعرض السوق لكل أصناف المهنة، إعداد تدابير التكوين لمواجهة النقائص الممكنة وجعل المؤسسة أكثر جذبا على مستوى سوق العمل؛
- إستراتيجية الموارد البشرية: وهي أعلى مستوى سلمي، وتكون قراراتها أكثر أهمية ومحددة لتنافسية المؤسسة.
- 2- الدور التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية:

تشارك وظيفة الموارد البشرية في تدعيم دور المدراء ضمن المجالات التالية¹:

- الدور الاستشاري: يتمثل في تقديم البيانات والمعلومات والاستشارة للمديرين ضمن مجال الموارد البشرية؛
- الدور التنفيذي: من خلال ما تقوم به من وظائف كتخطيط القوى العاملة، والاستقطاب، والتدريب والتحفيز؛
- الدور الوظيفي: من خلال تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية؛
- الدور المشارك: تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة خاصة ما تعلق بالموارد البشرية، ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة منها:
- قناعة الإدارة العليا بدور وظيفة الموارد البشرية كشريك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- اهتمام مديري وظيفة الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية بدل من التركيز على المشكلات التشغيلية؛
- مرونة الهيكل التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية، وتفويض السلطات اللامركزية في اتخاذ القرارات... الخ؛
- تكامل برامج الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- الدور الإستراتيجي: يتطلب الدور الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية وجودها كطرف رئيسي ضمن الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي والتشغيلي.
- وللموارد البشرية دور في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تطوير مصادر رأس المال البشري للمنظمة الذي يوفر لها الإمكانيات والقدرات المميزة المتوافقة مع حاجات البيئة المتغيرة، فظهر مفهوم المنظمة المتعلمة كاستجابة للتغيرات والتي تتطلب إعداد وتأهيل العاملين باستمرار لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة.
- وإضافة إلى هذا ولتوضيح ذلك يبرز الكاتب وليم ج. أوسي في كتابه « النموذج الياباني في الإدارة نظرية Z» ترجمة الأستاذ محمد حسن يس « يتميز المدير المتفوق الذي يتعايش مع المتغيرات ويتهيأ للتعامل مع المستقبل بالخصائص الآتية:

- متنوع المعرفة، متعدد المهارات وخاصة المهارة الإنسانية؛

¹ بحضرة سمالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 79-80.

- مرن التخصص، قابل للتعامل في مجالات مختلفة يتجنب الانحصار في تخصص وحيد؛
- يدير منظومة في شكل شبكة من الفرق المتفاعلة وهو في المحور أقرب إلى طبيعة الموجه منه إلى الرئيس؛
- يتجه إلى السوق، ويركز على العميل؛
- يؤمن بالتكنولوجيا ويركز على التطبيق الناجح؛
- يقبل التغيير ويوظفه لتحقيق أهداف منظمة الأعمال»¹.

كما يضيف المؤلف مصطفى محمود أبو بكر وآخرون في كتابه «المدير وتنمية سلوك العاملين» بخصوص مقومات فعالية إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي أنه يتوقف نجاح إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها على توفر عدد من المتطلبات الأساسية التي من أهمها ما يلي²:

- 1/ تبني مدخل النظم، بالنظر إلى المنظمة كمنظمة متكاملة ذات مكونات مترابطة، وتتأثر فيما بينها.
 - 2/ اقتناع الإدارة العليا بجدية التغيير والتطوير وضرورة مساندتها وتأييدها لبرنامج التغيير والتطوير؛
 - 3/ إشراك قادة الجماعات في تحديد مجالات وأنشطة التغيير والتطوير التنظيمي المحتملة؛
 - 4/ تهيئة الأفراد وإرساء قواعد الثقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة؛
 - 5/ التركيز على البعد الإنساني، فيجب مراعاة احتياجات ورغبات وتوقعات العاملين عند تصميم أي تطويرات بالمنظمة وعدم قصر الاهتمام على الجوانب الفنية أو الهيكلية؛
 - 6/ الاستعانة بخبراء استشاريين من خارج المنظمة لضمان الحياد والموضوعية؛
 - 7/ الإعداد الجيد لبرنامج التغيير والتطوير التنظيمي؛
 - 8/ اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي حيث يفضل التدرج في تطبيقها؛
 - 9/ الحرص على تحقيق بعض الانجازات التي ينتج عنها منافع ملموسة خلال الفترة الأولى من العملية؛
 - 10/ التقييم المستمر للنتائج والتعرف على ردود الأفعال وذليل العقبات في الوقت وبالأسلوب الملائم.
- يضيف المؤلف في نفس الإطار مهارات المدير في التعامل مع أنماط البشر « يفرض الناس عادة أن التفاوض أمر يقع بين النقابة إدارة المصنع، أو بين سفراء الدول المختلفة، أو بين الوفود الممثلة للجيش المتحاربة، أو ما شابه ذلك من صور ومناسبات النزاع، والحقيقة أن التفاوض يقع تقريبا في كل مجالات الحياة، وإن كل فرد في الواقع يشعر بأن من واجب الآخرين أن يستمعوا إليه بشأن القرارات التي تؤثر عليه، إننا لا نريد من الآخرين أن يأمرنا بما يجب أن نفعله، وإنما نريد أن يتحدثوا معنا" ويتفاوضوا" حول ما يجب عمله.
- فالمدير يتفاوض مع مرؤوسيه وزملائه ورؤسائه على اختلاف أنماطهم ، ويتعارض مع الموردين على شروط التوريد ومع الموظفين حول مواعيد العمل، ومع العملاء على أسعار البيع، ومع مدير الإنتاج على كميات

¹ وليم ج. أوشي تر حسن محمد يس، النموذج الياباني في الإدارة نظرية Z ، الدار العامة للبحوث، ص 85.
مصطفى محمود أبو بكر ،حسين السيد طه، مرجع سبق ذكره، ص 246.

الإنتاج، وتتوقف فعالية المدير بدرجة أساسية على قدرته في التعارض مع كافة الأطراف المختلفة وعلى اختلاف أنماطها بنجاح، ويتطلب ذلك من المدير أن يكون لديه إجابات واضحة ومتكاملة عن الجوانب الأربعة التالية:

- ما التصنيفات العامة لأنماط البشر؛
- ما الأساليب الملائمة للتعامل مع أنماط البشر؛
- ما المطلوب من المدير عند التعامل مع كل نمط من أنماط البشر؛
- ما الطريقة الفضلى لمعالجة الاعتراضات مع كل نوع من أنواع البشر¹.

الفرع الثالث: قرارات تسيير الموارد البشرية.

تتجسد قرارات تسيير الموارد البشرية من خلال الوظائف الأساسية لتسيير موارد المؤسسة البشرية وذلك من خلال العناصر أدناه.

أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

يعرف بأنه: "عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب". وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو "نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا)، وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة"².

وعليه فتخطيط الموارد البشرية يمثل دراسة احتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد ووضوح الخطط والبرامج الكفيلة بتوفير هذا المورد في الوقت المناسب وبالكمية والنوعية الملائمة والكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة.

ويتكون تخطيط الموارد البشرية من أربعة خطوات رئيسية تتمثل في:

- تحديد أهداف المنظمة والأقسام والوحدات وتحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية؛
- تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الأفراد المطلوبة؛
- تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية؛
- وضع خطط تنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية؛
- تنفيذ الخطة؛
- تقييم ومتابعة خطة القوى العاملة.

1- أهمية التخطيط للموارد البشرية:

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة؛

مصطفى محمود أبو بكر، حسنين السيد طه، مرجع سبق ذكره، ص 298¹.

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 71.

- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح الخطط؛
- يؤدي إلى الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة لتحسين الأداء؛
- يساهم في نجاح خطط وسياسات الموارد البشرية كالاختيار والتدريب وغيرها؛
- يؤدي توفير الكفاءات المناسبة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم؛
- يعد الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي.

كما ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى وجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة إلى شغل وظيفة ما، وضمان الحصول على الفرد المؤهل لشغل هذه الوظيفة، فهو يساعد على تخفيض معدل دوران العمل¹.

2- الأساليب الكمية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

هناك العديد من الأساليب الكمية يتم استخدامها لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، ومن أهم هذه الأساليب نجد²:

- **طريقة إسقاط الاتجاهات:** يتم بموجب هذه الطريقة متابعة التغييرات في الموارد البشرية في الفترة الماضية وتعميمها على السنة أو السنوات التالية من خلال رسم خط مستقيم بين النقاط المنتشرة والتي تشير إلى التغيير في عدد العاملين خلال الفترة الماضية، وهذه الطريقة بسيطة لا تتطلب سوى خط أفقي يمثل عدد العاملين وخط عمودي عليه يمثل الفترات الزمنية، أي السنوات الماضية. وبالرغم من سهولتها إلا أن اعتمادها على بيانات في الماضي قد لا تعطي الدقة المطلوبة للمستقبل لا سيما مع التغييرات المستمرة في بيئة الأعمال والمنظمة.
- **طريقة تحديد عبء العمل:** يشير عبء العمل إلى معدلات إنتاجية العامل أي حجم النشاط الذي يقوم به العامل كأن يكون نشاطا بيعيا أو إنتاجيا أو خدميا.
- **سلسلة ماركوف:** تعتمد سلسلة ماركوف على التغيير في عرض العمل الداخلي لكل صنف من أصناف الوظائف خلال فترة زمنية محددة، إذ يتم استخراج احتمالات حركة العاملين بين الوظائف المختلفة أو الأقسام المختلفة، وإن هذا النموذج يفترض بأن الحركة بين الأقسام أو الوظائف لا بد أن تبدأ من وظيفة محددة أو الموقع الحالي للوظيفة وهذه الوظيفة أو الموقع الحالي هي نقطة الانطلاق الرئيسية والمحدد الأساسي للحركة، وتأخذ في الحسبان الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الموارد البشرية على الموارد البشرية المطلوبة، وتعتبر مناسبة وملائمة للمدة القصيرة بدرجة أكبر من المدة الطويلة التي تنطوي على تغييرات بيئية غير منظورة. وعليه فتوفير الموارد البشرية لتنفيذ استراتيجيات المنظمة ذو أهمية كبيرة لنجاح وفعالية المنظمة، لذلك فالتخطيط للحصول عليها وتوزيعها يتطلب دراسة ومهارة.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ط2، ص57، بتصرف.

² نفس المرجع، ص ص 65-66، بتصرف.

ثانيا : الاستقطاب :

الاستقطاب هي عملية "جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا لديها أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلا"¹.

ويهدف الاستقطاب إلى جذب عدد من الأفراد المؤهلين وذوي الكفاءة لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة، من خلال السمات والمزايا الايجابية التي تقدمها المنظمة لتجذب المتقدمين للوظيفة إلى المنظمة، كأنظمة التعويضات والفرص المتاحة خلال المسار المهني والسمعة التنظيمية.

وتعد إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن الاستقطاب وعادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسؤولا على العملية والمقابلات والأعمال الإدارية المتعلقة بها.

وتبدأ عملية الاستقطاب من خلال بطاقات الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، ويقوم الوصف الوظيفي بوصف أنشطة العمل أو المسؤوليات المطلوبة من شاغل الوظيفة، أما محددات الوظيفة فهي تحدد المؤهلات التي يجب أن يمتلكها أي فرد بغرض تنفيذ العمل

1- مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين:

● المصادر الداخلية:

فالمنظمة يكون لديها فكرة جيدة عن مواطن القوة والضعف في أفرادها، فكلما زادت دقة وصحة البيانات المتاحة عن الأفراد الحاليين، كلما قلت فرص الأخطاء في اتخاذ القرارات، كما أن الأفراد يكون لديهم معلومات عن منظماتهم وعن زملائهم، وتتمثل أهمها في: مخزون المهارات، الترقية الداخلية، النقل الوظيفي.

● المصادر الخارجية:

كبير الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات في الخارج له أهمية كبيرة، كما أن هذه المهارات تأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المنظمة، وأهم هذه المصادر:

التقدم المباشر للمنظمة، الإعلان، توصية العاملين الحاليين، المدارس والمعاهد والجامعات، وكالات ومكاتب التوظيف، المنظمات المهنية.

2- طرق الاستقطاب:

يتوقف اختيار المنظمة لأي من طرق الاستقطاب على الظروف التي تواجهها المنظمة مثل: عدد ونوع الوظائف الحالية، وظروف بيئة العمل، والمتطلبات الحكومية، كما أن هناك متغيرين هامين يؤثران في اختيار المنظمة لطرق الاستقطاب وهما: الخبرة السابقة ومدى مناسبة وتوفر الطرق المتاحة أمام المنظمة. ويمكن تصنيف هذه الطرق إلى:

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 105.

- رسمية: كالإعلان عن الوظيفة في لوحة الإعلانات و الإعلان والتعيين والاستقطاب من الجامعات ومن خلال وكالات التوظيف؛
 - وغير رسمية: كتقديم الفرد لطلب توظيف و توصية العاملين أو الفرد المرجعي.
- كما تشمل الطرق المتخصصة في الاستقطاب عددا متنوعا من الجهود مثل استخدام الانترنت وذلك بغرض استقطاب طلبات التوظيف من مساحات جغرافية واسعة، وتصميم برامج استقطاب خاصة بالنساء أو الأقليات الاجتماعية لضمان التكافؤ في الاستقطاب.
- وتتمثل خطوات الاستقطاب الأساسية في النقاط التالية¹:
- تحديد الوظائف التي يجب ملأها من خلال الاستقطاب.
 - مراجعة وتحديث بطاقة الوصف الوظيفي ومحددات الوظيفة؛
 - التعرف على المصادر المحتملة للحصول على طلبات التوظيف المؤهلة؛
 - اختيار أفضل وسائل التواصل وجذب طلبات التوظيف المؤهلة.
- 3- فعالية قرار الاستقطاب:**

أشارت نتائج بعض الدراسات إلى الفرد المرجعي كمصدر للاستقطاب أكثر فعالية إذا ما قورن بالإعلان في الصحف، أو وكالات التوظيف الخاصة أو التقدم بكتابة طلب توظيف للمنظمة، وقد وجدت هذه الدراسة أيضا أن معدلات دوران الأفراد الذين تم تعيينهم من خلال الأفراد المرجعيين أقل من الأفراد المعينين من خلال الطرق الأخرى.

وقد اختبرت دراسة أخرى العلاقة بين أداء الأفراد والغياب واتجاهات العمال وبين طرق الاستقطاب المختلفة وقد أظهرت هذه الدراسة أن الأفراد المستقطبين من خلال إعلانات الصحف أقل أداء، من ناحية الجودة والاعتماد عليهم عن الأفراد الذين بادروا واتصلوا بصفة شخصية مع المنظمة، أو من خلال الإعلانات في الدوريات المتخصصة والمؤتمرات، والفرد المستقطب من خلال إعلانات الصحف، تضيع عليه أيام ضعف الفرد المستقطب بأي طريقة أخرى من طرق الاستقطاب، وافرد المستقطب من خلال الكليات والمعاهد يظهر مستوى أقل من المعاشة والاندماج في العمل وكذلك رضا أقل من تجاه مديريهم عن هؤلاء الأفراد المستقطبين من خلال أي طريقة أخرى، وقد أخلصت تلك الدراسة إلى أن الاستقطاب من خلال الإعلانات في الصحف تعد مصادر أقل فعالية في استقطاب الأفراد من خلال الإعلانات أو من خلال المؤتمرات والدوريات والمبادأة الشخصية بالاتصال بالمنظمة².

ومن التي تجعل قرارات الاستقطاب فعالة هي استخدام أو تقديم صورة واقعية عن المنظمة قبل التحاق الفرد

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 189. بتصرف

² راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 112-113.

بها، أي معلومات كاملة عن الوظيفة سواء كانت هذه المعلومات ايجابية أو سلبية بالنسبة للمتقدم للعمل، حيث أن في حالة العكس فإن ذلك يؤدي إلى أن الفرد يبني توقعات عالية جدا للوظيفة الجديدة مما ينتج عنه عدم رضا ومعدل دوران عالي بين الأفراد المستقطبين بهذه الطريقة.

ثالثا: الاختيار.

يهدف قرار الاختيار إلى اختيار أكثر الأفراد احتمالا للقيام بأداء الوظيفة بأكبر قدر من النجاح، من وعاء المرشحين المؤهلين، ويؤدي النجاح في عمليات التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب إلى تحقيق فعالية عملية الاختيار.

فالاختيار يعني اتخاذ القرار الذي تتنبأ بموجبه المنظمة أن الشخص الذي اختير للوظيفة سوف يكون أفضل من سواه من الأشخاص الذين رفضوا .

1- فعالية قرار الاختيار:

يتطلب قرار الاختيار من متخذ القرار أن يعرف كيف يفرق بين الأداء الناجح وغير الناجح في الوظيفة المتاحة وأن يتنبأ بأداء الفرد في هذه الوظيفة في المستقبل.

"وتشمل المعايير المحتملة للنجاح في الوظيفة كل من: تقييم الأداء، وبيانات الإنتاج (مثل كمية العمل المنتج)، والبيانات المتعلقة بالأفراد (مثل معدلات الغياب والتأخر)"¹.

كما أن استخدام عوامل التنبؤ بالنجاح يساهم في فعالية قرار الاختيار من خلال الأداء الجيد للفرد في العمل، ويتضمن معيار التنبؤ المحتمل: التعليم، الخبرة السابقة في العمل ودرجات الاختبارات في المنظمة، والبيانات الموجودة في طلب التوظيف، والتقييم السابق للأداء ونتائج المقابلات التمهيدية. ومن الشروط اللازمة لفعالية قرار الاختيار:

● **الصدق:** يعد الصدق من المفاهيم الحرجة ذات الأهمية في مجال إدارة الموارد البشرية "يقصد بالصدق إمكانية التمييز عند تطبيق المقياس بين الأداء المرضي والأداء غير المرضي، أي بمعنى آخر إن الاختيار الصادق هو ذلك الاختيار الذي يقيس فعلا ما هو مطلوب من المتقدمين للوظيفة وفق متطلبات وخصائص الوظيفة"². وهذا يعني مدى صحة معايير التنبؤ في التنبؤ الفعلي في النجاح في الأداء، ويستخدم الصدق التجريبي وصدق المحتوى والبناء في قرارات الاختيار.

■ **الصدق التجريبي³:** يتم الحصول عليه من خلال جمع البيانات واستخدام تحليل الارتباط لقياس العلاقة بين مجموعتين من البيانات، وهذا لتحديد العلاقة بين معيار التنبؤ ومعيار النجاح الوظيفي وفي مجال إدارة الأفراد

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 123.

² سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 123.

³ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 126. بتصرف

نادرا ما يفوق معامل الارتباط 0.50، وعليه فالتى تقل عن 0.30 تكون غير مقبولة من ناحية صدقها، وهناك طريقتين:

- **الصدق التنبؤي:** يتضمن إجراء اختبار لكل الأفراد المتقدمين للوظيفة، ثم تعيين الأفراد لشغل الوظائف المتاحة بغض النظر عن النتائج التي حققها الأفراد، ثم في فترة لاحقة يتم إيجاد الارتباط بين نتائج الاختبار ومعيار النجاح الوظيفي؛
 - **الصدق التزامني:** يتضمن تطبيق الاختبار على الأفراد الحاليين، ثم إيجاد ارتباط بين درجات هذا الاختبار وبين الأداء الحالي للأفراد في الوظيفة، وإذا وجد ارتباطا مقبولا يمكن استخدام هذا الاختبار كأساس لاختيار الأفراد في المستقبل.
 - **صدق البناء:** يشير إلى الدرجة التي يقيس بها أسلوب الاختيار مدى توافر خصائص محددة من الأفراد المرشحين للوظيفة والتي تم تحديدها كخصائص هامة في الأداء الوظيفي الناجح، كالمفاهيم المتعلقة بالوظيفة، القدر اللفظية والقدرة على التصور الذهني وسرعة الإدراك.
 - **الثبات:** "يقصد بالثبات هو الحصول على درجات ونتائج ثابتة في كل وقت يستخدم فيه المقياس في اختيار نفس الأشخاص، فإذا تم تطبيق المقياس على المتقدمين للوظيفة في أوقات مختلفة وكانت النتائج متطابقة في كل مرة أو متقاربة، عند ذلك يتم الحكم على المقياس المستخدم (الاختبار) بأنه اختبار يتمتع بالثبات"¹. ومن الطرق التي يمكن إظهار ثبات الاختبار هي²:
 - **الثبات الزمني:** يتضمن اختبار مجموعة من الأفراد ثم إعادة اختبارهم بنفس الاختبار الأول في فترة زمنية لاحقة عادة ما تكون أسبوعين، وتحدد درجة التشابه بين المجموعتين مدى ثبات الاختبار.
 - **النماذج المتكافئة:** تتضمن إعطاء نموذجين منفصلين ولكنهما متشابهين للاختبار في وقت واحد وإلى المدى الذي يكون فيه مجموعتي الدرجات متشابهين تحدد ثبات الاختبار.
 - **تقسيم الاختبار إلى نصفين:** لتحديد ما إذا كان الأداء متشابه في كل من القسمين مرة أخرى فان درجة التشابه تحدد الثبات.
- و يمكن للاختبار أن يكون ثابتا دون أن يكون صادقا، إلا انه يمكن أن يكون صادقا دون أن يكون ثابتا.
- خطوات عملية الاختيار:**
- كل مرحلة من مراحل الاختيار تزود الإدارة بالمعلومات الضرورية حول الأفراد وتساعد الإدارة في عملية الاختيار وفقا للمعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوب، وتتمثل هذه المراحل في³:

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 123.

² راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 132. بتصرف

³ نفس المرجع، ص 136. بتصرف

- تصفية مبدئية للطلبات .
- اختبارات طالب الوظيفة: وهي أنواع:
 - اختبارات الاستعدادات؛
 - الاختبارات النفسية الحركية؛
 - اختبارات المعرفة بالوظيفة والإتقان؛
 - اختبارات الاهتمامات؛
 - الاختبارات النفسية؛
 - اختبار الرسم التخطيطي المتعدد؛
 - تحليل الخط اليدوي؛
 - المقابلات التشخيصية: ومن أنواع المقابلات:

*المقابلات الهيكلية: تتضمن تحديد الخطوط العريضة التي تم مناقشتها أثناء المقابلة مسبقاً، فيمكن للمقابل التحكم في المقابلة، بطريقة تساعد على تغطية المعلومات المطلوب معرفتها عن المتقدم للوظيفة وبطريقة منظمة، وتتميز هذه المقابلات بتوفير المعلومات عن المتقابلين، وقد أوصت الدراسات باستخدامها لزيادة الثبات والدقة فيها؛

*المقابلات غير الهيكلية: تتم دون قائمة معدة مسبقاً للأسئلة وتتميز الأسئلة بالنهايات المفتوحة، وهي تعطي جو من الطمأنينة النفسية للمتقابل؛

*مقابلة عدائية: تهدف إلى خلق جو من التوتر والضغط النفسي لدى الفرد من خلال إظهار اتجاه عدائي ومضاد له للتعرف على الحالة الانفعالية للفرد، وهو اقل استخداماً؛

*مقابلة بهيئة من المتقابلين: تشتمل على اثنين أو أكثر من المتقابلين والذين يجرون مقابلة واحدة مع متقدم واحد للوظيفة وهي أيضاً اقل استخداماً؛

*المقابلات الجماعية: يزيد فيها عدد المتقابلين عن الفرد وعادة ما يكون اختيار المترشح لوظائف الإدارة العليا أو وظائف الإشراف بعد المناقشة حيث تترك لهم الحرية فيها لاختيار الموضوع¹.

○ فعالية المقابلة: لضمان فعاليتها ينبغي إتباع ما يلي:

* تدريب القائمين بإجراء المقابلات لاكتساب المهارات المطلوبة للمقابلة، فينبغي أن يكونوا اجتماعيون ويتميزون بالعلاقات الطيبة مع الآخرين، وأن يكون من السهل تكيفهم من الناحية النفسية؛

¹ خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس التنظيمي تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2006-2007، ص116.

*شمول خطة المقابلة على الخطوط العريضة التي تحدد المعلومات المطلوب الحصول عليها والأسئلة التي يجب طرحها، والمكان الذي سيتم فيه إجراء المقابلة لتوفير الخصوصية والراحة النفسية والبعد عن مسمع المتقدمين الآخرين؛

* محاولة المقابل تسهيل الأمور للمتقابل، أي لا يجادل القائم بالمقابلة المتقابل بحيث يضعه في موضع حرج أو يضيق عليه النقاش، بل يجب أن تكون المناقشة مختصرة عن موضوع عام يكون موضع اهتمام؛
*تسجيل ما تم جمعه من حقائق ومعلومات خلال المقابلة فوراً، فالملاحظات العامة يجب أن تسجل أثناء المقابلة؛

*تقييم فعالية عملية المقابلات، مثل مقارنة تقييم أداء الفرد الذي تم تعيينه بالتقدير والحكم عليه والذي تم أثناء المقابلة.

● التأكد من المعلومات.

● الفحص الطبي.

● اتخاذ القرار النهائي للاختيار: تمثل الخطوة الأخيرة لعملية الاختيار، حيث يتم اتخاذ القرار النهائي بتعيين الأشخاص الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح وحسب أولوية نتائجهم، أي اختيار الفرد المؤهل لشغل الوظيفة، وتتخذ إدارة الموارد البشرية قرار الاختيار حيث ترسل لمدير الإدارة التي يوجد بها الوظيفة المراد شغلها قائمة بما ثلاثة أو أربعة للأفراد المؤهلين لشغل الوظيفة، ويتخذ المدير قراره بناء على المعلومات التي أمدتها لها.

كما تقوم إدارة الموارد البشرية باتخاذ القرار النهائي للاختيار في بعض المنظمات، وفي المنظمات الصغيرة يقوم بذلك صاحب العمل، وفي بعض المنظمات يتم إشراك العاملين في الاختيار ليتم قبوله من طرف جماعة العمل، وفي عملية اختيار المديرين والمشرفين تستخدم مراكز التقييم إجراءات المقابلات والاختبارات والتدريب بهدف تقييم استعداد الفرد للنجاح كمدير ومشرف، في اغلب الدول والمنظمات هناك فترة اختبار أو تربص تتراوح مدتها بين شهر إلى 12 شهراً من تاريخ تعيينه، هذه الفترة تحدد مدى صلاحية الموظف للوظيفة التي تم اختياره وترشيحه لها، ويعتبر التربص مكمل لخطوات الاختيار بحيث يثبت صحة أو خطأ الاختيار من خلال نجاح أو فشل الفرد.

رابعا: إدارة الأداء.

يعرف Cripe إدارة الأداء على أنها: "العملية المنظمة لتحسين الأداء البشري والمحافظة عليه في كافة أنحاء المنظمة"¹.

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 233.

كما أن " عملية تقويم الأداء تنطوي على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المنظمة"¹ .
ويمكن أن ينظر للأداء الوظيفي على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات وإدراك الدور.

1- أهمية إدارة الأداء:

وتكمن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين في²:

- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.
- تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
- رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات ينسب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أداءهم على ضوء ما تظهره نتائج التقييم للأداء.
- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويساهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
- تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويزات مجزية.
- إذن فإدارة الأداء تعتبر كمنهج متعدد الأوجه يعمل على تطوير الأفراد من خلال ملاحظة أدائهم وتدريبهم وتطوير قدراتهم ليتم بعدها تقييم أدائهم ومكافأهم، فهي تعتبر أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية.

2- أهداف تقويم الأداء:

- "الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرجات المحددة مسبقاً"³.
- "اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالزيادة في الأجور والمرتبات والترقية والنقل وأحياناً إنهاء عمل فرد ما"⁴.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 138.

² طلال نصير ، نجم العزاوي، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب ، البليدة، 18-19/5/2011.

³ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 139.

⁴ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 208.

• " يوفر تحديد مستوى الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة"¹. ويمكن القول أن معلومات تقييم الأداء توفر المعلومات التي تستخدم لتحديد كل من احتياجات التدريب والتطوير لاحقاً للفرد والإدارة لمعرفة نقاط القوة والضعف للمنظمة في مجالات معينة يكون للفرد الأثر الكبير فيها.

ولكي يتم التقييم بنجاح لابد من وجود تحليل للوظائف الموجودة بأقسام ووحدات المنظمة، بوصف دقيق ومتكامل للأعمال والوظائف، ووضع المعايير اللازمة لقياس وتقييم الأداء التي تساعد على الوصول إلى موقع الضعف أو القوة لكل عامل.

3- طرق تقييم الأداء:

تتعد طرق تقييم أداء الموارد البشرية ولكل طريقة مزايا وعيوب، ف نجد المنظمات تستعمل عدة طرق بما يتناسب وأهدافها والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية ومقتضيات المهنة الممارسة، وقد تم التمييز بين:

• الطرق البسيطة:

1) التقييم عن طريق المقابلة: باستعراض الأداء الماضي للعامل وإطلاعه على نتائج عمله ونقاط القوة والضعف في الأداء ومناقشته في طرق تحسين أداءه في المستقبل والسماع لوجه نظره بتوفير جو من الصراحة، يشعر العامل بأن هناك مجال مفتوح للاقتراحات وأن هناك من يسمع شكواه ويسعى لحلها.

2) التقييم الثلاثي: عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم، ويتم على هذا الأساس تخطيط أوزان معينة، لمعرفة رأي كل طرف في عملية التقييم فمثلا يستعمل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50 % من عملية التقييم، 30 % لتقييم زملاء و 20 % لتقييم الفرد نفسه.

3) التقييم الذاتي: فيقيم العامل نفسه ويقلل هذا المنهج من الردود الأفعال الدفاعية للعامل فيسهل التعامل معه، إلا أن هذه الطريقة غير علمية لان الأفراد يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون.

• الطرق المركبة:

1) الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير: في آخر العام يعد المسؤول المباشر تقريراً يتضمن تقدير أداء الفرد، يتضمن " كمية وجودة الأداء ، المعرفة بالوظيفة، قدرته على التكيف والتعامل مع الآخرين ، نقاط القوة والضعف في أداء الفرد"².

2) طريقة الأحداث الحرجة: من خلال الاحتفاظ بسجلات، " وتتضمن هذه السجلات سلوك العمل

¹ Denise, Angelo. S & Griffin, Ricky W, **Human Resource Management** 2nd ed. Houghton Mifflin Company. 2001.

² راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 218.

الذي يوضح ويفسر كل من مستوى الأداء المرضي وغير المرضي للشخص الذي يقيم أدائه¹، إلا أن هذا قد يسبب عبء على القائم بالتقييم لأنه يتطلب منه أن يسجل الأحداث بانتظام كما أنه ضياعاً للوقت.

(3) **طريقة الترتيب الرقمي:** تقوم هذه الطريقة بترتيب العاملين طبقاً لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس للتقييم مثل: كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الحضور والدقة في العمل، التعاون، ويتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي والوصف الكتابي، ويستخدم المدى الذي يتراوح ما بين 01 و 10 في حالة الترتيب الرقمي ومن (أ) إلى (ي) في حالة الترتيب الرمزي، ويمثل الرقم 1 أو (أ) أعلى درجة توافر للصفة المعينة بينما الرقم 10 أو (ي) يمثل أقل درجة توافر للصفة المستخدمة في الترتيب.

(4) **الاختيار الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد للمهام والمسؤوليات المطلوبة منه لأداء الوظيفة، " وعادة تعطى أوزان للعبارات ولا يعرف المقيم هذه الأوزان، ويعد ترتيب المقيم لكل عبارات الاختيار الإجباري، يقوم قسم أو إدارة الموارد البشرية بتطبيق الأوزان وحساب الدرجة التي يستحقها الفرد²، إلا أن هذه الوسيلة قد أظهرت سلبيات كشعور المقيم بالضيق كما أنه من الصعب توصيل نتائج التقييم وفقاً لهذه الوسيلة إلى الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم.

(5) **طريقة المقارنات الثنائية:** تقوم على مقارنة أداء العامل بغيره من العاملين بحيث تتحدد مرتبته بين زملائه في العمل ويمكن أن تأخذ هذه الطريقة أحد الأشكال التالية:

■ طريقة ترتيب مستوى أداء الموظف مع أداء غيره: وتسمى بطريقة الترتيب البسيط وحسب هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد تنازلياً وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم، وهناك مجموعة من الخطوات تعرف باسم (الترتيب التبادلي) عادة ما يوصى باستخدامها لضبط عملية الترتيب وتبدأ خطوات الترتيب التبادلي كما يلي: يقي المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل تقييم الفرد الذي يملك أكبر قدرة من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة الأول ثم الفرد الذي يملك أقل ويعطيه رتبة الثاني ثم يقوم بترتيب الأسماء المتبقية وهكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع الأفراد³.

■ طريقة توزيع المقيمين حسب منحى التوزيع، بحيث يتم تحديد 10% من الموظفين من الأداء الممتاز و 10% من الأداء الضعيف و 40% في الوسط و 20% فوق الوسط و 20% دون الوسط.

(6) **طريقة الإدارة بالأهداف:** يركز منهجها على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي، ويعمل على إشراك العامل في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها عمله، وتتكون عملية الإدارة بالأهداف من عدة خطوات هي⁴:

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 219.

² نفس المرجع، ص 224.

³ صلاح الدين عبد العزيز محمد، تقييم المدخلات والمخرجات في إدارة الأفراد، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1977، ص 56.

⁴ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 214.

- تكوين وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من أهداف العمل التي يجب أن يؤديه الفرد؛
- تنمية خطة فعلية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعية؛
- إعطاء فرصة أو السماح للفرد بتحقيق هذه الخطة التنفيذية؛
- قياس مدى إنجاز الأهداف؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر؛
- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

(7) **طريقة قوائم المراجعة:** وتعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، وتصف نواحي السلوك المختلفة للعامل، وتعتبر من أحدث الطرق حيث يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد في الأداء، ويلب من القائم بالتقييم بوضع علامة نعم أو لا أمام كل سؤال حسب رأيه الشخصي بالفرد وتقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال وتكون هذه القيم سرية لا يعلم بها حتى المقيم نفسه تجنباً للتحيز.

(8) **معايير العمل:** يستخدم عادة في مجال الإنتاج، "ويتضمن هذا المدخل تحديد بعض المعايير أو مستوى متوقع من الإنتاج ثم مقارنة أداء كل فرد بهذا المعيار أو المستوى المتوقع"¹، ولكي يكون هذا المدخل فعالاً فإنه يجب النظر إلى هذه المعايير من وجهة نظر الأفراد الذين يتأثرون بها حتى تكون معايير عادلة.

(9) **المقاييس الرتيبية للتطابق السلوكي:** يتم تنمية هذا المقياس من خلال عدد من اللقاءات بين كل من المديرين وشاغل الوظيفة، وهناك ثلاثة خطوات يجب إتباعها لتنمية هذا المقياس:

- يحدد كل من المديرين وشاغلي الوظيفة الأبعاد المرتبطة بالوظيفة المعنية؛
- يقوم كل من المديرين وشاغلي الوظيفة بكتابة عبارات فعلية لأبعاد كل وظيفة، ويجب كتابة هذه العبارات السلوكية بصورة كاملة كلما أمكن لكل بعد؛
- يصل المديرين وشاغلي الوظيفة لإجماع فيما يتعلق بقيم المقياس الذي سيستخدم، ووضع العبارات المتعلقة بكل وظيفة في مجموعات لكل مقياس قيمي.

كما أن مناقشة نتائج التقييم تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، وذلك لشعور الفرد بنوع من الاهتمام من طرف رؤسائه².

خامساً: تدريب العاملين.

يعرف التدريب بأنه: " هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية"³.

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 216.

² موسى ع.الناصر، تقييم أداء الأفراد العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 52، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004، ص 21

³ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 186.

وهو "العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد"¹.
أما التطوير فيتمثل في: "الجهود المبذولة لإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلا ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية"².

فالتدريب هو عملية تعديل ايجابي لسلوك الفرد لتحسين أدائه من خلال تزويده بالمهارات والمعلومات اللازمة تحقيقا للشروط المطلوبة لإتقان العمل وزيادة فعاليته مما يزيده وعيا بأهداف المنظمة ورسالتها.

أهمية التدريب:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، فإكسابهم المهارات يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج؛
 - يساهم في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة؛
 - يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة ويرفع من أداء العاملين؛
 - يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب القيادة الإدارية؛
 - يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة؛
 - يساهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية مما يطور من أساليب التفاعل بين الأفراد والإدارة العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها ومساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل ؛
 - مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما³.
 - كما أنه تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها بفضل كل التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم⁴.
- إذن للتدريب أهمية كبيرة بالنظر للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على أهداف المنظمة، لكون التغيرات تؤدي إلى تقادم المهارات التي يمتلكها الفرد مما يزيد من حاجته لتحديث مهاراته.
- وفي نفس الإطار تحدث JEAN-SIMONET عن التعلم بالتدريب بالممارسة اليومية والذي شهد تطورا منذ 20 سنة ، ومن بين أهم الأهداف ما يلي⁵:

- ربط العلم بالتدريب والتعلم بالممارسات الميدانية المهنية؛
- إدماج التكوين في عملية التسيير وكذا في عملية التغيير؛

¹ خضير كاظم حمود-روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 311.

² سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 186.

³ نفس المرجع، ص 187. بتصرف

⁴ JEAN-Simonet , de la formation au management des compétences , édition territoriale , Aout 2008 , p59 .

⁵ بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد السابع ، جامعة الشلف ، ب س، ص 273.

ومن بين أهم مميزات منهجية التدريب بالممارسة اليومية :

● قبل التدريب :

- 1/ تحليل الطلبات العامة لبرامج التكوين مع المسؤولين؛
- 2/ إعداد برنامج محدد لعملية التكوين (تحديد الأهداف، المضمون، الطرق البيداغوجية).

● مرحلة عملية التدريب نفسها:

- 1/ تعطي الأهمية القصوى إلى ما يسمى بالتشخيص الذي لوضعيات النشاط أو العمل؛
 - 2/ من خلال إنجاز هذه المرحلة وانطلاقاً من مختلف الوحدات المدروسة يتم تفاعل قوي ومستمر بين الجوانب النظرية للمواد المدروسة والجوانب التطبيقية أي الممارسة الميدانية بكل أبعادها، وهذا ما يطلق عليه التدريب بالممارسة أو التجربة الميدانية وهو مفهوم حديث يتم بلورته من خلال العلاقة الفاعلية بين المفاهيم النظرية من جهة ومدى تطبيقها وملائمتها مع واقع المؤسسة؛
 - 3/ إن تجسيد هذا النموذج الحديث من التكوين يلزم كافة الفاعلين والمنشطين لدى المؤسسة بالتدخل المستمر وذلك بالسهر على عملية الإشراف والمتابعة وهذا حتى يتسنى لهم عملية التحويل للكفاءات والوصول بها إلى التجديد، التحديث، الاستمرارية عموماً؛
- إن عملية اكتساب الجدارات والمعارف ليست قضية إدارية بحثه بل هي قضية وإشكالية شاملة وجامعة وذلك لكونها تحمل في طياتها جهود كبيرة من طرف المسيرين والفاعلين أنفسهم باعتبارهم منشطي العملية التغييرية ككل.

2- أهداف التدريب:

- الزيادة في كمية الإنتاج وتحسين نوعيته؛
- الاقتصاد في النفقات من خلال تدريب العاملين على استخدام الآلات وفق أصولها؛
- التقليل من دوران العمل فتلقينهم المعارف يزيد من قدرتهم على أداء أعمالهم مما يساهم في استقرار العامل؛
- الرفع من معنويات العاملين فشعوره بجدية المنظمة في تطويره يزيد من إخلاصه في عمله؛
- مساعدة العاملين على أداء أحسن للأعمال والوظائف؛
- تخفيض حوادث العمل؛
- استمرارية التنظيم واستقراره خاصة في حالة خروج مسؤولين أو مشرفين فوجود البديل المدرب يساهم في عدم توقف العمل؛
- مكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي؛

- إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه¹.
 - يتعلق هذا التدريب بمدى حرص الإدارة على تحسين أداء الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة عن طريق التعرف على احتياجاتهم التدريبية ومدى خضوع البرامج التدريبية للمراجعة والتقييم².
 - فالتدريب تظهر أهميته بصورة واضحة في تحقيق فعالية البرنامج من خلال اختيار مواد ومحتوى وطرق التعليم المناسبة للوصول إلى تحقيق الأمثل للأهداف العامة للمنظمة.
 - 3- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** إن عملية اتخاذ قرار التدريب تتطلب تحديد وجود أو عدم وجود حاجة لتدريب العاملين، فهي أساس اتخاذ قرار أي من الأفراد العاملين في المنظمة هم بحاجة إلى تدريب، كما أنها الخطوة الأولى في مجمل النشاط التدريبي، ويمكن تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لثلاث مستويات³:
 - **التحليل التنظيمي:** من خلال سجلات توضح معدلات الغياب ودوران العمل والتأخير والحوادث فيتم تحديد المشاكل وإمكانية حلها من خلال التدريب، ومن خلال استطلاعات اتجاهات الأفراد نكتشف الاحتياجات التدريبية على المستويين التنظيمي والإدارة، ويمكن تأتي المنظمة بمجموعة محايدة من خارج المنظمة لإجراء الاستطلاع؛
 - **تحليل الوحدة الوظيفية:** من خلال أبحاث أو استطلاع آراء العملاء إلى بعض المشاكل التي قد لا تكون واضحة للأفراد العاملين بالمنظمة، فتشير نتائج الاستطلاع إلى مجالات التدريب ككل أو لوحدة وظيفية داخل المنظمة؛
 - **تحليل فردي:** من خلال تطبيق قائمة استقصاء تحتوي على أسئلة تتضمن تحديد بعض المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة بفعالية، ثم سؤال الفرد عن أي المهارات التي يعتقد أنهم يحتاجون فيها للتدريب.
- كما وضع M.Benguena⁴ من خلال اهتمامه في دراسة عملية التدريب غير المكتملة، تعقيد آليات إعادة إنتاج نموذج أكاديمي للتكوين ويطرح تساؤلات متمثلة في الشروط الأساسية إلى يجب مراعاتها في تحويل الخبرات التكوينية وكذا محاولة التفكير في إيجاد نموذج متوازن لتكوين النخب يعتمد أساسا على ضمانات علمية وبيداغوجية محكمة إلى جانب الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الثقافية المعقدة، إن هذا الاهتمام والانشغال حول هذا الموضوع يهدف أساسا إلى إيجاد نماذج تكوين مناسبة قوم على مقومات فلسفية وبيداغوجية محكمة.
- **بعد التكوين:**

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1997، ص 355. بتصرف

² خالد يوسف الزعبي - حسين محمد العز، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، 2005م، ص 71.

³ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 164. بتصرف

⁴ Mohamed Benguena ; **la formation inachevée d'une élite technique dans élites et société dans le monde arabe : les cas de l'Algérie** ; Casbah éditions ; Alger ; p260

القيام بإعداد حوصلة حول عمليات التكوين المنجزة وتتم هذه المرحلة المسماة بالتقييمية التي من خلالها يمكن انطلاقاً من مقاييس ومعايير معينة على تقييم هذه العمليات التكوينية.

وفي نفس هذا الإطار يبرز Vermot Garrel « أن ما يميز بين مؤسسة فعالة ومؤسسة غير فعالة يتمثل قبل كل شيء في الإنسان ورفاهيته وإبداعه، أما الباقي فيمكن شراؤه أو تعلمه أو نقله».

إن فعالية التنظيم تتوقف أساساً على كفاءة ومصداقية المسير أو المدير ويرى أحد المؤلفين في هذا المعنى بعض الخصوصيات الرئيسية للنسق التنظيمي الفعال والمتمثلة في:

- 1/ أنه نمط القائد يدعم الثقة بينه وبين المرؤوسين؛
- 2/ أن عمليات التحفيز تركز أساساً وفي شكل كبير على الاعتماد على مناهج المشاركة؛
- 3/ أهمية قصوى تحظى بها عمليات الاتصالات والتبادلات غير الرسمية من أجل تحقيق الأهداف؛
- 4/ إن عمليات اتخاذ القرار تقوم أساساً في كل مستوى من التنظيم عن طريق مشاركة الجماعة.

4- طرق ووسائل التدريب:

• التدريب وفق المستوى التنظيمي:

(1) **التدريب في مجال العمل:** "يتم التدريب عادة أثناء أداء عمل معين أو من خلال مراكز التدريب الخاصة بالمنظمة، وفي كلتا الحالتين فإن التدريب يتم تحت إشراف شخص مسؤول في المنظمة يقوم بتوجيه وتدريب العاملين الجدد أو القدامى وفق الاحتياجات التدريبية المطلوب معرفتها وتطوير مهاراتهم من خلالها، ويمكن أن يكون المدرب هو ذاته المشرف المباشر للعامل أو العاملين الذين يحصلون على التدريب المطلوب، ويقوم المدرب بإعطاء معلومات تعريفية أولية للمدرب، كما يقوم بالإجابة على كافة التساؤلات التي يطرحها المتدرب أثناء التدريب"¹.

من سلبيات هذه الطريقة "انخفاض إنتاجية المتدرب أثناء فترة التدريب، كما أن المدرب (المشرف المباشر) يكرس جزءاً من وقته لهذه العملية، إضافة إلى أن الاعتماد على المشرف المباشر كمدرب يحتم نقل الممارسات والسلوكيات التقليدية باستمرار"².

ومن مزايا التدريب في مجال العمل أن مكان التدريب هو ذاته مكان العمل الحقيقي، وبالتالي يرتبط المتدرب مادياً ونفسياً بجو العمل وهو بذلك ينقل خبراته التي يستعملها في هذا النوع من التدريب وبالكامل حينما يمارس العمل ويتدرب عليه فيقوم بالاستفادة من ذلك بتصحيح الأخطاء التي يرتكبها.

(2) التدريب خارج العمل.

(3) التدريب المهني.

¹ خضير كاظم حمود-روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 324.

² سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 193.

(4) التدريب الإداري.

(5) التدريب الإشرافي.

(6) تدريب المدربين.

• التدريب وفق الزمن:

(1) **التدريب قصير الأجل:** ويستغرق عادة من أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي إطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة، حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول بالتفاصيل التي يتطلبها البرنامج¹، إلا أن المدرب لا يملك الوقت الكافي لإلمام بالمادة التدريبية والمدرب كذلك لا يكفيه الوقت لتغطية كل الموضوع.

(2) **التدريب طويل الأجل:** يمتد إلى سنة أو أكثر، ومن المزايا التي تسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياسا بالتدريب قصير الأجل، والمدرب له وقت أكبر لزيادة التفصيل والشرح، إلا أنه يكلف نظرا لطول المدة².

• التدريب وفق نوعية الأفراد:

(1) **التدريب الفردي:** يتم تدريب الأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا.

(2) **التدريب الجماعي:** وفيه تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعيا في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها، كمجموعة من الفنيين على استخدام الآلات أو الأجهزة الجديدة.

5- فعالية قرار التدريب:

يتم معرفة مدى فعالية قرارات التدريب للعاملين من خلال تقييم البرامج التدريبية، وهذا من خلال المجالات التالية³:

• **ردود الأفعال:** من خلال التعرف على مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج من حيث: محتواه وشكله وأساليب الشرح وقدرات ونمط المحاضر وكذا جودة البيئة التعليمية ومدى تحقيق الأهداف التدريبية، ويتم هذا من خلال طرح مجموعة من الأسئلة فور الانتهاء من التدريب أو بعد أسبوع من ذلك لاستقصاء ردود أفعال المتدربين كإثبات لتحسين الأداء.

• **التعليم:** يتم هذا التقييم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات، من خلال الاختبارات الكتابية في قاعات الدراسة، ويكون ذلك فعال باختبار المتدرب قبل وبعد البرنامج.

¹ خضير كاظم حمود-روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 332.

² خضير كاظم حمود-روان منير الشيخ، نفس المرجع، ص 332.

³ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 175.

● **السلوك:** من خلال تقييم مدى تغير سلوك وأداء الفرد في العمل، بتقييم أداء الفرد قبل وبعد التدريب ومن طرف أكثر من شخص، يكون تقييم الأداء بعد عدة أشهر من التدريب بعد انتهاء البرنامج حتى يكون قد مارس فعلا ما تعلمه.

● **النتائج:** معرفة نتائج البرنامج فيما يتعلق بتخفيض التكلفة ومعدل دوران العمل انخفاض معدل التظلمات وزيادة كمية وجودة الإنتاج.

فالتدريب يعد من أهم القرارات التي تساهم في تحسين تسيير الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات المعاصرة.

سادسا: التعويضات.

عادة ما يتكون نظام التعويضات من المرتب الأساسي أو العلاوات أو أي مزايا أخرى، و"تشير التعويضات إلى كل المكافآت الخارجية التي يحصل عليها الفرد في مقابل عمله"¹.

1- سياسات التعويضات:

■ الحد الأدنى والأقصى للدفع، مع الأخذ في الاعتبار قدرة المنظمة على الدفع واللوائح الحكومية ونفوذ النقابات والضغط السوقية؛

■ العلاقات العامة بين مستويات الدفع (بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والأفراد التشغيليين والمشرفين)؛

■ تقسيم التعويضات الكلية على منافذ الدفع المختلفة (مثل أي جزء أو نصيب يذهب للأجر الأساسي وأي نصيب يذهب لبرامج الحوافز والمزايا).

2- نظام المكافآت:

" إن مكافآت العاملين هي نوع من أنواع التقدير الملموس أو غير الملموس على شكل هدية أو حافز يعترف بجهود العامل ومشاركته في نجاح المنظمة"².

● **أنظمة الأجور والمرتبات:**

تعرف الأجور والمرتبات على أنها " ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل"³. وتحقق الأجور للعاملين رغبتهم وحاجياتهم بالإضافة على كونها مؤشرا على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد في أي

مجتمع، لضمان فعالية أنظمة الأجور والرواتب لا بد تميزها بما يلي⁴:

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 265.

² خضير كاظم حمود-روان منير الشيخ، نفس المرجع، ص 252.

³ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 277.

⁴ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 226.

1) **العدالة الداخلية والعدالة الخارجية:** فالعدالة في الدفع تجعل العامل يشعر بالمساواة ، فالعدالة الداخلية تشير إلى أن مستوى الأجور المدفوعة للوظائف في المنظمة يتناسب مع قيمة الوظائف ، أما العدالة الخارجية فتشير إلى شعور العامل بأن الأجور والرواتب المدفوعة في المنظمة التي يعمل فيها مساويا للأجور المدفوعة لتلك الوظائف في المنظمات الأخرى؛

2) **الدفع الثابت والدفع المتغير:** يشير الدفع الثابت إلى دفع الأجور والرواتب بمبالغ شهرية أو أسبوعية أو يومية، أما المتغير فتشير إلى الأجور والرواتب وفقا لبعض المعايير المؤثرة على مقدار ما يتسلمه العامل كالأداء مثلا؛

3) **الدفع للوظيفة مقابل الدفع للفرد العامل:** الأنظمة التقليدية يكون الدفع فيها وفق طبيعة الوظيفة ومتطلباتها بدلا من تحديد الأجور والرواتب وفق كفاءة الأفراد أو ما يمتلكون من معرفة ومهارة بعكس الطرق الحديثة، والحديثة يكون فيها الدفع على أساس المهارة ؛

4) **المدفوعات النقدية مقابل المدفوعات غير النقدية (المعنوية):** المدفوعات النقدية هي المبالغ المستلمة من قبل العاملين بشكل نقدي أو مالي كالأجور والمكافآت والمشاركة في الأرباح، أما المدفوعات غير النقدية فهي المدفوعات المعنوية المرتبطة بالحاجات المعنوية للعاملين كالمواقف الوظيفية الموافقة مع رغبات العاملين والخدمات الاجتماعية والإسكانية والصحية.

وتسعى المنظمات إلى اختيار نظام الدفع الذي يحافظ لها على الكفاءات الموجودة لديها وكذا جذب الأفراد ذوي الجدارات.

• هدف نظام الأجور والمرتبات :

يهدف " إلى بناء هيكل ونظام عادل للدفع يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم ومستوى أدائهم في هذه الوظائف"¹، ويكون ذلك من خلال تكوين مدى للدفع للوظائف داخل المنظمة بتقييم الوظائف وتسعيرها.

1) **تقييم الوظائف:** بتحديد متطلبات كل وظيفة وإسهام كل وظيفة في المنظمة ثم تصنيف الوظيفة وفقا

لأهميتها، أي تحديد القيمة النسبية للوظائف، ولتقييم الوظائف طرق تتمثل في²:

■ **طريقة النقط:** يتم تنمية مقياس عددي أو كمي للنقط لكل الوظائف المراد تقييمها كاتخاذ مقياس

خاص بالوظائف الإدارية وآخر خاص لوظائف الإنتاج فيتم تحديد أي الوظائف تندرج تحت نوعية

مقياس معين، وتحديد العوامل القابلة للدفع ووضع أوزان خاصة بكل عامل وتلعب الخبرة دور كبير

في وضعها، إلا أنها تستهلك وقت لإعداد المقياس؛

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص277

² نفس المرجع، ص278. يتصرف

- **طريقة مقارنة العوامل:** تتضمن مقياس نقدي ويتم باختيار الوظائف الرئيسية ومعدلات الدفع والعوامل الرئيسية المستحقة للدفع من وجهة نظر المنظمة، ويتم إعداد مقياس نقدي لكل عامل من العوامل الرئيسية؛
 - **طريقة التصنيف الوظيفي:** يتم تحديد طبقات أو درجات للوظائف على أساس الاختلافات في الواجبات والمسئوليات والمهارات وظروف العمل وعوامل أخرى ترتبط بالوظيفة، ثم تحدد بعد ذلك القيمة النسبية لوظيفة معينة من خلال مقارنة التوصيف الخاص بها مع توصيف كل درجة أو طبقة من الطبقات، ثم توضع كل وظيفة في الطبقة أو الدرجة المناسبة وعادة تتراوح الطبقات المناسبة من 5 إلى 15 طبقة؛
 - **طريقة ترتيب الوظائف:** يتم ترتيب كل الوظائف ترتيباً تصاعدياً يبدأ بأسهل الوظائف وينتهي بأصعبها وأعقدها، فيقوم المقيم بإعداد بطاقات تحتوي على المعلومات الرئيسية والهامة عن الوظائف، ثم يقوم بترتيبها وفقاً لأهمية المراكز، ولا تتضمن توضيح أي درجة نسبية للاختلاف بين هذه الرتب، فمثلاً الوظيفة التي تحصل على الترتيب الرابع لا تعني بالضرورة أن درجة صعوبتها ضعف الوظيفة التي تحصل على الترتيب الثاني.
- (2) **تسعير الوظيفة:** تعد طريقة مقارنة العوامل هي الطريقة الوحيدة للتقييم التي تربط قيمة الوظيفة بمقياس نقدي، فالنتائج تنبثق من مقياس الأجور المطبق حالياً بالمنظمة¹.

3- أنظمة دفع الأجور:

- **نظام الأجر الزمني:** يتم بمقتضاه دفع الأجر عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد العامل في عمله، ولا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج، ويعتبر هذا النظام شائعاً في الاستخدام لبساطته، ويتم اللجوء إليه في الحالات التي يصعب فيها ربط الإنتاج بالأداء كوحدات كمية مثل الأعمال الإدارية والهندسية والاستشارية، وكذلك في الأعمال التي يكون الاهتمام فيها بالجودة أكثر من الكمية، ويؤخذ على هذا النظام عدم تشجيعه للإبداع والابتكار من قبل الفرد العامل، إذ يتساوى أجر العامل المتميز مع غير المتميز وفيه يصعب التنبؤ بعنصر العمل كأحد عناصر الإنتاج².
- **نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي:** منها:
 - **الأجر على أساس الإنتاج الفردي:** يتقاضى الفرد أجره على أساس الوحدات التي يقوم بإنتاجها بمفرده، مثل أجر القطعة الموحدة وأجر القطعة المتغيرة:
 - **أسلوب فريديريك تايلور:** يقاس الإنتاج على أساس الحركة والوقت فإذا بلغه أو تجاوزه العامل تقاضى أجره عن كل قطعة منتجة؛
 - **طريقة هالمي:** بها يتم تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين يتقاضى الأجر عن كل عمل حسب الوقت

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص293. بتصرف

² Decenzo, D.S. and Robbins, "Personal /Human Resources Management", Prentice- Hall of India, 1996; p.402.

الذي استغرقه في العمل أو وفرة؛

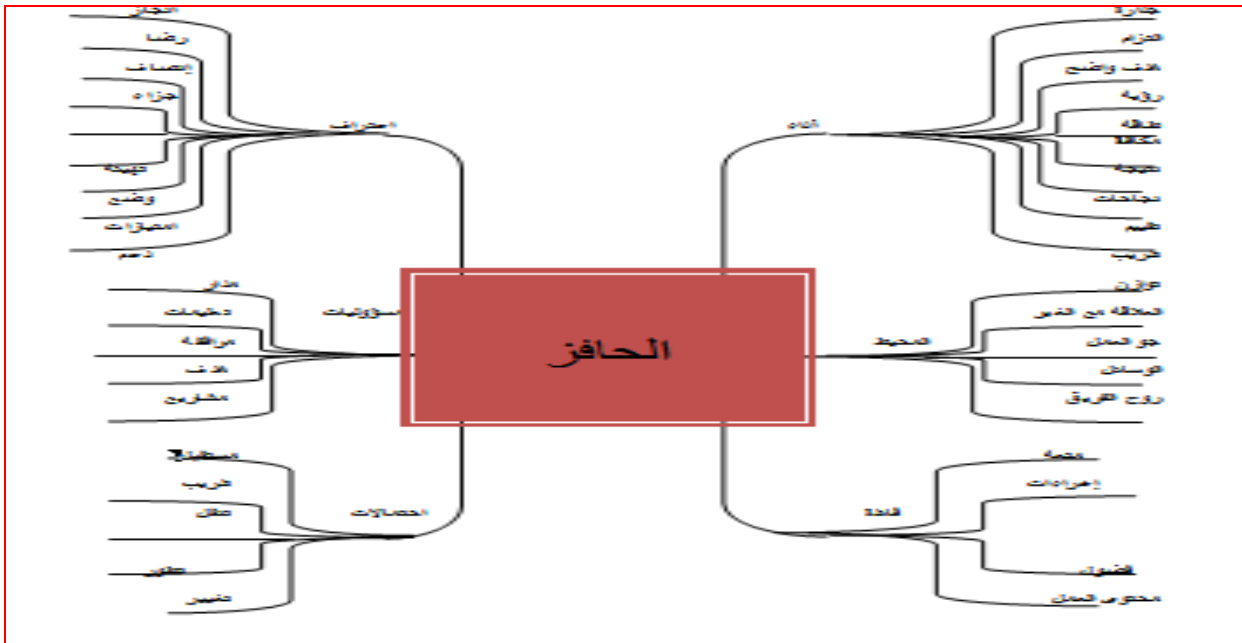
- **طريقة روان:** يتم فيها تحديد زمن معياري لإنهاء العمل فإذا لم ينجزه في الوقت المعياري استحق العامل الأجر العادي دون حسم أما إذا بلغه في وقت أقل من المعياري فإنه يستحق علاوة إضافية؛
- **طريقة ميريك:** يحدد بموجبها مستويين للإنتاج القياسي ومستوى أقل من القياسي ومن يبلغ القياسي يستحق الأجر والمكافأة؛
- **طريقة جانت:** وتستعمل نسبة متدرجة للعلاوة بعد مستوى معياري للإنتاج ويستحق الفرد العامل العلاوة إذا حقق المستوى المعياري أو تجاوزه؛
- **طريقة امرسون:** وتستخدم تدرج الكفاءة مع أخذ عامل الوقت والمستوى المعياري.
- **الأجر على أساس الإنتاج الجماعي.**
- **الحوافز:**

تعمل خطط الحوافز مع هيكل الأجور أو المرتب الأساسي وليس كبديل له، ولكي تعمل بفعالية لا بد من

معرفة الطرق والإجراءات والوسائل المستخدمة في تقييم أداء الأفراد وكذا ضرورة اعتماد الحوافز على الأداء فلا بد أن يشعر الفرد أن هناك علاقة بين ما يفعله وما يحصل عليه.

فالحوافز هي العوامل التي تؤدي إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد وبالتالي تحدد سلوكه من خلال إشباع رغباته.

شكل رقم 1-5: الحافز



المصدر: Yves Blanc ,Cathrine Foix , Mathieu Maurice , L'Alchimie des talents « un atout stratégique pour l'entreprise du xxié siècle », dunod ,France,2008, p32

يوضح الشكل أعلاه الخريطة الذهنية للمحفزات الفردية المتعددة المعاني باختلاف وتعدد المواضيع المرتبطة بها ، حيث يبقى الحافز شيء ليس في متناول الجميع، وذلك باختلاف الاحتياجات العميقة الخاصة بكل فرد، فالحافز يكون وفق المواهب التي يتميز بها الفرد بحيث لا يوجد إلا عبر الخصائص المتعلقة بالفرد ، فالجداريات تثبت من خلال تعلم مهن بداية، إلا أن الحافز أكثر عمقا ، بحيث يتعلق بالأداء والمحيط والمسؤوليات والفوائد المرجوة والاحتمالات المتوقعة واعترافات الفرد بما لديه.

• أنواع الحوافز:

1) الحوافز الفردية: تحدد أنظمة الحوافز الفردي نسبة مساهمة كل فرد في عملية الأداء الإجمالي ومن بين أكثر الأنظمة التحفيزية¹.

2) الحوافز الجماعية: صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة، لتحقيق أداء أفضل وأسرع².

3) الحوافز التنظيمية:

تمنح هذه الحوافز لجميع العاملين في المنظمة اعتمادا على أداء المنظمة فالبرامج التي تعتمد على الأداء التنظيمي في منح الحوافز تسمى المشاركة بالمكسب³.

جدول رقم 1-3: إدارة الموارد البشرية التقليدية والمبنية على الجدارة.

| الأساس | إدارة الموارد البشرية التقليدية | إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة |
|----------------------|---|--|
| الأساس | تقوم إدارة الموارد البشرية التقليدية على أساس الوصف الوظيفي وتحليل العمل، ويكون الوصف الوظيفي هو الأساس عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء، وعادة لا يتم تحديد المخرجات أو النتائج التي يجب على الموظف إنجازها. | تقوم إدارة الموارد البشرية في المنهج الجديد على مفهوم الجدارة من خلال تحديد المهارات والسمات والمعارف التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية وتصمن الأداء الفعال في الوظائف المختلفة بالمنظمة وتقوم أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة على أساس ذلك. |
| أسباب استخدام المنهج | ناعبة من فكرة تقسيم العناصر البشرية لأداء مهام محددة وأنشطة معينة ويكونون مسؤولون عن تأديتها. | استخدام المهارات والمعارف البشرية والسمات الشخصية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وإنجاز أهدافها، وتمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات والتحديات المختلفة وتحقيق التميز في الأداء. |

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 243.

² راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 314.

³ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 244.

| | | |
|---|---|---|
| <p>مقاومة بعض المدراء التقليديين أو مقاومة من الموظفين ذوي المهارات الأقل. عدم الاستعداد التنظيمي، وقلة الموارد المطلوبة لتنفيذ هذا المنهج الجديد. النقص في الخبرات لتطبيق إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة، وعدم وجود الدعم من الإدارة العليا.</p> | <p>تغير مهام العمل بسرعة كبيرة نتيجة سرعة التغيرات والتحولت، مما جعل الوصف الوظيفي لا يستطيع التواءم بسرعة مع طبيعة التغيرات. بالإضافة إلى أن هذا المنهج لا يستطيع توظيف الموارد البشرية بطريقة تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية.</p> | <p>التحديات التي يواجهها المنهج</p> |
| <p>محاولة تحقيق التميز في الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق اختيار والحفاظ وتنمية الموارد البشرية المتميزة والقدرة على تحقيق معدلات عالية من الأداء.</p> | <p>تتلخص وظيفة إدارة الموارد البشرية طبقاً لهذا المنهج في التأكد من موافقة اللوائح والقوانين المنظمة للعمل والإجراءات والسياسات التنظيمية وعدم مخالفة هذه الإجراءات واللوائح والقوانين.</p> | <p>الوظيفية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية</p> |
| <p>يتم التركيز على نوعية الموارد البشرية والمهارات والمعارف المطلوبة لانجاز أهداف المنظمة. لا يفترض أن المستقبل سيكون مثل الماضي، وان نفس الأفراد سيقومون بتلبية المتطلبات المستقبلية . يفضل التركيز على طرق كيفية للتخطيط "نوعيات".</p> | <p>يركز على إعداد الموارد البشرية وعلى التكلفة، وليس على نوعية الموارد البشرية المطلوبة. بني تنبؤاته على افتراض أن المستقبل سيكون مثل الماضي وبالتالي نفس الأفراد الموجودين بالمنظمة سوف يحققوا ما هو مطلوب منهم مستقبلاً. يفضل التركيز على طرق كمية لتخطيط القوى العاملة بالمنظمة "أعداد".</p> | <p>تخطيط الموارد البشرية</p> |
| <p>تقوم قرارات الاستقطاب والاختيار على مدى توافر المهارات والمعارف والسمات الشخصية في الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق التميز في الأداء.</p> | <p>يتم محاولة استقطاب واختيار العناصر البشرية حسب المؤهلات والخبرات المطلوبة طبقاً لمتطلبات الوظيفة. يفترض أن المؤهلات العلمية أو التعليم، والخبرة تؤهل لأداء أنشطة العمل ومهام الوظيفة.</p> | <p>عملية الاستقطاب والاختيار</p> |
| <p>قائمة على بناء المهارات والقدرات للعناصر البشرية لتحقيق التميز في الأداء، أي التركيز على الفرد نفسه.</p> | <p>التدريب التقليدي يركز على متطلبات العمل من خلال معرفة الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، وما هي معايير الأداء، أي التركيز على الوظيفة.</p> | <p>عملية تدريب الموارد البشرية</p> |
| <p>محاولة جذب والمحافظة على الموارد البشرية التي تحاول رفع قدراتها ومهاراتها حتى تحقق التميز في الأداء.</p> | <p>محاولة جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية التي تقوم بأداء العمل في المنظمة.</p> | <p>عملية تحفيز الموارد البشرية</p> |
| <p>عملية التغذية العكسية حول أداء الموظف يجب أن تتم بصورة متكررة ومستمرة خلال العام وليست مرة واحدة في العام. أما تركز على المدخلات التي تؤدي إلى تحقيق المخرجات، أي أن يتم تقييم الأداء من خلال معدلا الأداء وربطها بالمهارات والمعارف والسمات المتوفرة في الشخص القائم على انجاز المهام الوظيفية.</p> | <p>عملية تقييم الأداء للموظفين تجري مرة واحدة في العام. فكرة التغذية العكسية عن مستوى أداء الأفراد يكاد يكون غائباً. انفصال عملية التقييم عن باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية.</p> | <p>نظام تقييم الأداء</p> |

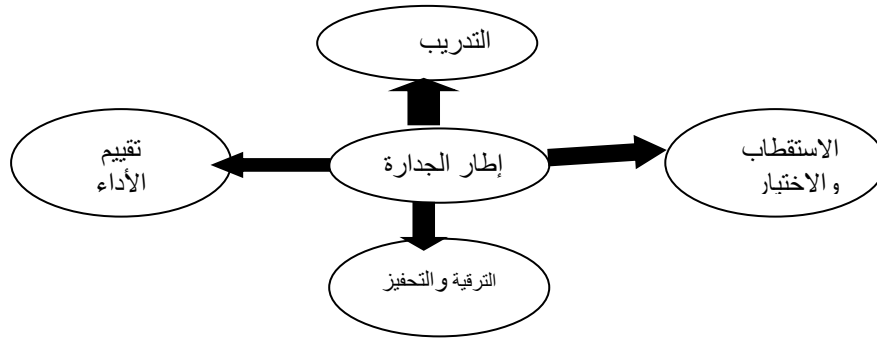
المصدر: D.Dubols,David & Others, **Competency-Based Human Resources Management**, First Edition,

California : Davies-Black Publishing,2004,pp.11-13.

ويتضح من الجدول أعلاه أنه يتم التركيز على الفرد من خلال المهارات والمعارف والسمات التي يمتلكها لتحقيق الأهداف، حيث أنه طالما أن الفرد يمتلك السمات والمهارات اللازمة فإن أداءه سيكون عالي وبالتالي نتائج عمله تكون وفق الأهداف المسطرة.

ويعمل استخدام إطار الجدارة على تحقيق التكامل والتنسيق بين أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة لتحسين كفاءة هذه الأنشطة وجعلها أكثر فاعلية وبالتالي تحقيق النتائج الايجابية للعمل ، وذلك كما هو مبين في الجدول أدناه.

شكل رقم 1-6: الترابط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر: حنان صلاح محمد حسن، دور الجدارة الوظيفية في تطوير سياسات الاختيار -دراسة تطبيقية، بحث تكميلي متطلب لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2016، ص 67.

ونظيف في هذا الإطار ما قاله الأستاذ والباحث الجزائري عبد الحق لعميري في كتابه *Gérer l'entreprise en économie* " إن الجدوى من الاعتماد على إستراتيجية تديرية وهادفة تكمن أساسا في قدرتها على عملية دفع وبلورة الكفاءات البشرية في أرض الواقع"¹ وتعتبر هذه المقولة حسب رأينا ذات أهمية بالغة لكونها تحمل في طياتها معاني كثيرة من أبرزها أن المؤسسة الحديثة ومفهومها العالمي تعتبر فضاء لاستقطاب الكفاءات البشرية بكل أصنافها وكذلك بناء وتدعيم ما يسمى بالجدارات البشرية والتي تشكل اليوم حلقة وصل بين الأجيال المختلفة في المؤسسات ، إن هذه الأخيرة ما هي إلا أرضية خصبة يمكن من خلالها الوصول بالمشروع إلى بناء وإعداد ما يسمى اليوم بثقافة المؤسسة أي ثقافة الكفاءات ، الجدارات، الأداء وكذلك الامتياز.

إن دور القيادة ليس بالأمر السهل بل أبعد وأشمل من ذلك، وهذا ما يؤدي بمشروع المؤسسة إلى أحداث التغيير بمفاهيمه وأبعاده المتعددة والتي تتوقف أساسا على القدرة على الاستعمال العقلاني والانساني لموارد المؤسسة وبالاخص الموارد البشرية والتي تشكل اليوم أحد المصادر لانشاء الثورة بمفاهيمها المختلفة.

إن الثورة الحقيقية تكمن أساسا في الموارد البشرية وليس الموارد المادية فقط، وذلك أن توجيه هذه الموارد يؤدي حتما بمشروع المؤسسة إلى عملية الابداع والتجديد بشكل مستمر ودائم وهذا ما يميز حقيقة المؤسسة الناجعة عن المؤسسة الرديئة.

¹ Abdelak Laamiri , *Gérer l'entreprise en économie*, ed Prester, Alger, 1993 ,p29.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

حظي مفهوم الجداريات الإدارية وعلاقته بقرارات تسيير الموارد البشرية بشكل عام بالمزيد من اهتمام الدارسين والباحثين، حيث تناولت الدراسات هذا الموضوع بالتحليل والبحث بغية تحقيق أهداف القرارات بفاعلية، وقد قامت الطالبة بإجراء مسح لأهم وأحدث هذه الدراسات وأكثرها ارتباطاً بموضوع البحث، وبالرغم من ذلك لم تجد دراسة مشابهة في مؤسسة سونطراك، لذا فسوف تعرض الطالبة عدداً من الدراسات السابقة ذات العلاقة مراعية في ذلك استخدام مسار الترتيب الزمني من الأحدث للأقدم، وتم تقسيم الدراسات التي سبقت الدراسة الحالية إلى قسمين: دراسات جزائرية وعربية و دراسات أجنبية.

المطلب الأول: الدراسات الجزائرية والعربية.

أولاً : الدراسات الجزائرية.

1- دراسة الباحث بونخلة فريد بعنوان " تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري"، مذكرة مقدمة لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.

هدف البحث إلى التعرف على الأفكار المتعلقة بمفهوم اتخاذ القرارات والبحث في خطوات اتخاذه وواقع القيادة، كما سلط الضوء على التنظيم الصناعي وأنواعه ، وإبراز تأثير القادة على اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعية.

أما في الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث على مستوى مصنع عنابة لتكييف الأدوية النصف مصنفة والتي تخصص في إنتاج الأشكال الجافة والكبسولات من خلال استخدام استمارة المقابلة والاستبيان للتوصل إلى مجموعة من النتائج والتي تمثلت في الآتي:

-يوجد بعدان أساسيان للقيادة الإدارية في المصنع وهما : النمط القيادي الأوتوقراطي المهتم بالعمل يميل إلى الاهتمام بالإنتاج بالدرجة الأولى، حيث يفرض القادة رقابة شديدة على العمال وينفردون باتخاذ القرارات، والنمط القيادي الديمقراطي المهتم بالعمال الذي يتم فيه مشاوره المرؤوسين والأخذ بأرائهم في عملية اتخاذ القرار، ويعتبر القائد في هذا النوع من القيادة وسيطاً رغم أنه صاحب القرار النهائي ومسئولاً مسؤولية مباشرة عن النتائج.

-في ظل سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي لا يمكن للقائد أن يحقق العقلانية أو الترشيد في اتخاذ القرارات، وهذا يرجع إلى أن سلطة اتخاذ القرار مركزية.

-يبقى تأثير القادة على عملية ترشيد القرارات نسبي، وهذا على الرغم من أهمية القيادة والتي تعمل على تحريك العاملين في الإدارة من اجل تحقيق الأهداف المنشودة، وعلاقتها باتخاذ القرار، ومن خلال البيانات التي استقاها الباحث من الميدان وجد أن هناك عوامل داخلية وخارجية تؤثر على عملية اتخاذ القرارات، مثل : إستراتيجية المؤسسة، الأهداف، الوقت ، الضغوطات.

أما فيما يخص التوصيات التي قدمها الباحث فكان جليها حول:

- أن تكون عملية اختيار القادة قائمة على دراسة علمية وأسس موضوعية، أي من يتولى مسؤولية الإشراف أن يكون ذا خبرة عالية، ومستوى علمي ولديه صفات القائد الناجح حتى يتمكن من إدارة الأمور بشكل فعال وإتاحة فرص التكوين للقادة في مجال القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرارات من خلال ملتقيات، أيام دراسية، دورات تدريبية، سواء داخل المصنع أو من خلال الدورات التي تقوم بها مراكز التدريب والتنمية البشرية في هذا المجال.

يمكن تلخيص الفرق بين دراسة الباحث السابقة الذكر، والدراسة محل الانجاز في النقاط التالية:

- تطرق الباحث إلى أساسيات اتخاذ القرار و تأثير الضغوطات وعامل الوقت والأهداف العامة على عملية اتخاذ القرارات، على غرار ذلك تطرقت دراستنا لأهم المفاهيم المتعلقة بالجدارات الإدارية وقرارات تسيير الموارد البشرية بالتحديد وفعالية هذه القرارات .

- قام البحث بتقديم دراسته من خلال مدخل علم الاجتماع (تسيير الموارد البشرية) لاتخاذ القرار من طرف القادة التي تبناها التنظيم الصناعي سنة 2007 ، أما الدراسة الحالية فتم فيها دراسة ميدانية لدور الجدارات الإدارية في فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونطراك سنة 2017.

2- **يحصية سمالي، دراسة بعنوان "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية في التسيير، جامعة الجزائر، 2005.**

وقد حدد الباحث مجموعة من الأهداف سعى إلى تحقيقها من خلال الدراسة والتي تمثلت أساسا في ما يلي:
- محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية، باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية؛
- التأكيد على الإطار الفكري لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق الميزة التنافسية في ظل التحول نحو اقتصاد مبني على الجودة، والمعرفة، والكفاءات؛

- محاولة اكتشاف وتحليل بعض نظم التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير وتنمية الموارد البشرية (تسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة)، التي تسعى الأطروحات النظرية والدراسات الميدانية إلى بلورة إطارها المفاهيمي، والأدوات التطبيقية، والإجراءات العملية، علاوة على تأكيدها على أنها نماذج مازالت في طور التشكيل والاختبار، الأمر الذي يتطلب مواصلة تشكيل إطارها الفكري، ومناقشة بعدها الاستراتيجي؛

- محاولة التأكيد على الدور المتنامي لرأس المال الفكري، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية، وتحليل

المكاسب المحتملة للمؤسسة الاقتصادية من اعتمادها لنظم تسيير كل من الكفاءات، والمعرفة، والجودة الشاملة؛

كما لخصت النتائج كالآتي:

- أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية، وان الموارد البشرية تتصف بخصائص تلك الموارد الداخلية، إذا ما تمكنت المؤسسة، أولا من تنمية مخزوننا من رأس المال البشري والفكري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة، وثانيا تسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات استراتيجيا وتجنيدنا من خلال تسيير رأس المال الفكري والكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة؛

- بالرغم من التطور النظري في المبادئ التسييرية إلا أن مصطلح المورد البشري ظل يسمى بالأفراد حتى ظهور ما يسمى بمدخل تسيير الموارد البشرية، الذي تطور ضمن النظر إلى المؤسسة كنظام يتكون من أنظمة فرعية، منها وظيفة الموارد البشرية، مما جعل هذه الأخيرة تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي؛
- يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه عملية اتخاذ قرارات تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية وتدعيم إستراتيجية المؤسسة، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية، كما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات، والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل؛

- إن تحليل نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية التي تعتبر مدخل لتحقيق الموارد البشرية والكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة، بين وجود أربعة نماذج رئيسية تجعل من الموارد البشرية والكفاءات مصدرا أساسيا لميزة تنافسية، أولها نموذجين تقليديين هما نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ونموذج محاسبة الموارد البشرية، وثانيها ثلاثة نماذج حديثة هي نموذج تسيير الكفاءات، ونموذج تسيير المعرفة، ونموذج تسيير الجودة الشاملة؛

- يسمح نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يستمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والتنوع المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية، بينما يهتم نموذج محاسبة الموارد البشرية بقياس الأصول البشرية كمورد استراتيجي، وتقديم المعلومات الضرورية عن الموارد البشرية وقياس تكلفتها بما يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي القدرات والمهارات وتدريبها وتحفيزها، فهو يسعى إلى وضع نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات، والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والوظيفية والتشغيلية التي تحقق الاستغلال والتوظيف الرشيد والأفضل للعنصر البشري في المؤسسة؛

- يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في تسيير وتأهيل مواردها البشرية، وكمؤشر للموارد غير الملموسة ضمن إستراتيجية المؤسسة، وتنتهج المؤسسة أساليب بغرض تحديد مخزونها من الكفاءات المحورية والمحافظة على الميزة التنافسية من خلال سياسة التعلم التنظيمي الذي يسمح ببناء تلك الكفاءات بالاستناد إلى تجارب وخبرات المؤسسة والإبداع المستخدم للكفاءات الحالية بغية التوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج الأمثل للكفاءات، واكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات المحورية؛

- من أهم الكفاءات الضروري توفرها في الأفراد المثابرة، وقدرة التأقلم مع الظروف المتغيرة، وقدرة التعلم والتحكم السريع، والقدرة على اتخاذ القرار، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة، وإيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي وتوظيف المواهب، بينما تنشأ الكفاءات الجماعية من خلال تعاون وتأزر الكفاءات الفردية، في حين تنشأ الكفاءات الإستراتيجية من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية، مما يؤكد على أن الكفاءات الإستراتيجية تعد بالضرورة كفاءات جماعية؛

ومن أهم التوصيات التي قدمها الباحث ما يلي:

- ضرورة اعتماد نظام التسيير الاستراتيجي الذي يضمن وضع أهداف إستراتيجية طويلة المدى، واعتماد الاستراتيجيات المحققة لها بفاعلية، ويمكن المؤسسة من تخصيص مواردها، والتكيف مع التحولات التنافسية المتسارعة؛

- يجب على المؤسسة الاقتصادية اعتبار مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول، والقدرات، والمهارات، والمعرفة مصدر ميزتها التنافسية، خاصة الموارد البشرية والكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة، وبالتالي يجب على تلك المؤسسة ضرورة استقطاب تلك الموارد والكفاءات النادرة، والفريدة، والتميزة، والاحتفاظ بها، وإدراك المؤسسة الاقتصادية أن مصدر ميزتها التنافسية يكمن في جودة مخزون رأس مالها البشري والفكري؛

- ضرورة تسيير مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية استراتيجيا من خلال النظم والمداخل الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؛

- إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب، وتحفيز، واتصال وتقييم أداء، ووضع خطط، وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية؛

- تفعيل نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يمكن المؤسسة من الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم، والنوعية المطلوبة، وفي الوقت المناسب، بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية، والذي يحقق أيضا اندماج الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة التنافسية.

يمكن تلخيص الفرق بين دراسة الباحث السابقة الذكر، والدراسة محل الانجاز في النقاط التالية:

-توسع الباحث في الجزء النظري من خلال التطرق إلى موضوع الميزة التنافسية من ناحية أن تحقيقها مرتبط أساسا بطريقة تسييرها الاستراتيجي لكفاءتها من خلال استخدام أساليب التسيير الحديثة مثل تسيير المعرفة وتسيير الكفاءات ومدخل الجودة والتي توسع فيها أيضا بما يتناسب مع حجم والدرجة العلمية للدراسة (دكتوراه) ، عكس دراستنا التي آثرت عدم التوسع في الجانب النظري والتطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بالجدارات الإدارية وقرارات تسيير الموارد البشرية .

-قام البحث بتقديم دراسته من خلال مدخل الجودة والمعرفة سنة 2005 ، أما الدراسة الحالية فتم فيها دراسة ميدانية لدور الجدارات الادارية في فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونطراك سنة 2017.

ثانيا: الدراسات العربية.

1- شهرزاد محمد شهاب موسى، بحث بعنوان"القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط"، دار

صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

هدف البحث إلى التعرف على القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بمركز الضبط، وتمثل مجتمع الدراسة في مديري ومديرات المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوي للعام الدراسي (2000-2001)، وبلغ عددهم 51 مديرا ومديرة بتعداد 32 مدير و19 مديرة ، ومن أجل ذلك استخدمت أداة القدرة على اتخاذ القرار المعدة من قبل (نيان نامق صابر، 1994) المتكون من 38 فقرة من نوع الاختيار من متعدد، إذ لكل فقرة 4 بدائل إحدهما يمثل اتخاذ القرار، والأداة الثانية مقياس روتر وآخرين المعدل عام 1966 للضبط(الداخلي-الخارجي) المتكون من 23 زوجا من الفقرات إحداها ترمز إلى الوجهة الداخلية للضبط والثانية إلى الوجهة الخارجية، ثم طبقت الأدوات على العينة وبعد الحصول على البيانات استخدم معامل ارتباط بيرسون واختبار T.Test لتحليل البيانات، فأظهرت النتائج الأتي:

- أن المديرين في المدارس المتوسطة أظهروا توجهها نحو الضبط الداخلي.

- أن المديرين في المدارس المتوسطة أظهروا مستوى فوق المتوسط في القدرة على اتخاذ القرار.

- أن مدرء المدارس المتوسطة أكثر قدرة على اتخاذ القرار من المديرات.

- أن مدرء المدارس المتوسطة أكثر ميلا للضبط الداخلي من المديرات.

أما التوصيات التي قدمتها الباحثة فتمثلت في:

- ضرورة زيادة قدرة مديري المدارس المتوسطة على اتخاذ القرار وبشكل يساوي دورهم القيادي.

- ضرورة فتح دورات تدريبية لتنمية مركز الضبط الداخلي لدى المدرء عام والمديرات بشكل خاص.

- الإكثار من الدورات التدريبية المتعلقة بتنمية المهارات القيادية لدى مدرء المدارس المتوسطة.

- العمل على فتح أقسام خاصة بإعداد مديري المدارس في كليات التربية.

يمكن تلخيص الفرق بين دراسة الباحثة السابقة الذكر، والدراسة محل الانجاز في النقاط التالية:

لقد ركز الباحثة في دراستها على القدرة على اتخاذ القرارات عند مديري المدارس المتوسطة في عمان سنة (2000-2001) وهي دراسة تطبيقية ميدانية بحثية، بينما تتناول الدراسة الجانب النظري لأهم المفاهيم المتعلقة بالجدارات الإدارية وقرارات تسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى دراسة ميدانية لدور الجدارات الحالية في قرارات تسيير الموارد البشرية في شركة سونطراك .

2- حنان صلاح محمد حسن، بحث بعنوان "دور الجدارة الوظيفية في تطوير سياسات الاختيار -دراسة

تطبيقية"، بحث تكميلي متطلب لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2016.

هدف البحث إلى التأكيد على أهمية إحداث تغيير في المرتكزات التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية التقليدية والتي تركز على الجوانب الروتينية اللائحة أي الجانب الإجرائي المتعلق بالاختيار، وسياسة الاختيار المبنية على الجدارة وذلك كأساس في وضع سياساتها من خلال تحديد مجموعة المهارات والمعارف المطلوبة للوظائف المختلفة.

أما في الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث على شركة مصر للتأمين باعتبارها من كبرى الشركات الحكومية العاملة في مجال التأمين باستحوادها على 60% من سوق التأمين المصري وبها أكبر عدد من العاملين ، وذلك للتعرف على متطلبات سياسات الاختيار المبنية على الجدارة بقطاع الأعمال ، وبهدف تطبيق هذا المدخل الجديد العناصر البشرية ذات المهارات والقدرات وزيادة قدرة المنظمات العامة على الاحتفاظ بالعناصر البشرية المتميزة والعمل على تقليل معدلات دوران العمل ومن تم تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وللمساهمة في حل مشكلات ضعف المهارات وضعف مستويات ونوعية العمالة بها من خلال الأخذ بمفهوم الجدارة في سياسات الاختيار والتعيين، من خلال استخدام استمارة المقابلة والاستبيان للتوصل إلى مجموعة من النتائج والتي تمثلت في الآتي:

- يوجد علاقة ايجابية بين دور جدارة المعارف وتطوير سياسات الاختيار؛
- كلما تم تفعيل دور الجدارة الوظيفية كلما انعكس ايجابيا على تطوير سياسات الاختيار؛
- تسيير عملية الاختيار في الوظائف الإدارية بشفافية وعلانية ووضوح تزيد من رضا وولاء العاملين في الوظائف الإدارية في الشركة؛
- تعمل سياسة الاختيار الحالية على تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف الإدارية؛
- سياسة الاختيار تحقق اختيار الأفراد الملائمين في الوظائف الإدارية؛
- يساعد مدخل الجدارة المدير العصري على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استنادا على احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة.

أما فيما يخص التوصيات التي قدمها الباحث فكان جملها حول:

- يوضح مدخل الجدارة الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلا من مهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة، وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة؛
- تقلل بيانات الجدارة إلى حد كبير الجدل حول تقييم الأداء وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدرج تسلسلي يصعب الجدل حوله؛
- تعتمد قرار الاختيار على بيانات كثر تعلقا بإمكانات النجاح الفعلية للموظف من الطرق التقليدية السابقة.
يمكن تلخيص الفرق بين دراسة الباحثة السابقة الذكر، والدراسة محل الانجاز في النقاط التالية:

لقد ركزت الباحثة في دراستها العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية موجهة نحو مفهوم الجدارة، من خلال محاولة غرس قيم جديدة في بيئة الأعمال خاصة شركة التامين المصرية سنة 2016، بينما تسلط الدراسة الحالية الضوء على الجدارات الإدارية لمسيرى الموارد البشرية ومدى الدور الذي تلعبه في تحقيق فعالية في قرارات تسيير الموارد البشرية بمؤسسة سونطراك سنة 2017.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

أولا: دراسة هيربرت سيمون.

قام هيربرت سيمون (H. Simon) بإيضاح أهمية القرارات الإدارية من خلال التطرق لدراسة لعمليات اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري، فقد اتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخلا لدراسة الإدارة، لكون هذه العملية في نظره مظهرا للسلوك الإنساني، ففي تحليله للقرار الإداري يرى سيمون أنه يتحلل إلى عنصرين أساسيين: عنصر التكلفة ويتمثل فيما يتطلبه اتخاذ القرار وتنفيذه من المال و الوقت والجهد واقتراح البدائل وتقييمها، والعنصر الثاني: وهو الخاص بنتائج القرار وهو يرتبط بالأهداف التي يتوخاها القرار وانسجام القرار مع السياسة العامة والخطوط العريضة للمنظمة.

وتناول سيمون بالتحليل صفة الرشد في القرارات وأوضح أن القرار الإداري لا يكون رشيدا 100% لأنه لا يمكن أن تتوفر لدى المدير متخذ القرار كل مقومات الرشد التي تتطلب توافر معرفته بكل الحلول الممكنة ونتائج كل حل والتقييم السليم لكل البدائل والحلول، ومن هنا يرى سيمون أن على المدير أن يكتفي بالحلول "المرضية" أو "المثالية النسبية" أو "الحلول التي لا بأس بها" بدلا من الحلول المثالية.

كما اقترح بعض المعايير التي تساعد المدير متخذ القرار على اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وتوصل سيمون إلى نتيجة مفادها " أن اتخاذ قرار سليم يتطلب دائما المقارنة بين البدائل في حدود الأهداف المعينة التي سوف يؤدي إليها، وهذا يعني أن بلوغ أقصى قيمة بوسائل محددة ينبغي أن يكون المعيار أو الضابط الموجه للقرار الإداري".

كما أبرز سيمون فكرة الاختيار التي تسبق كل تصرف إنساني والتي استخدمها كنقطة ارتكاز في تحليله

للسلوك الإداري، كما وجه الاهتمام إلى أهمية إتباع المديرين للمنهج العلمي على اتخاذ القرارات ، وتوصل إلى أن الشخص يكون منطقيًا مع أهداف التنظيم الذي يعمل به بالقدر الصحيح من المعلومات التي تكون لديه عن هذا التنظيم وأهدافه وظروفه المحيطة.

يمكن تلخيص الفرق بين دراسة سيمون، والدراسة محل الانجاز في النقاط التالية:

لقد ركز سيمون على الرشد في اتخاذ القرارات وأهميته وأساليبه ومواصفات القرار السليم، بينما تتناول الدراسة الحالية على الخصوص قرارات تسيير الموارد البشرية وأساليب الوصول إلى فعاليتها ودور الجدارات الإدارية في ذلك في مؤسسة سونطراك سنة 2017.

ثانياً: دراسة هيوليت - باكارد

بين رئيس مجلس الإدارة "دايفد باكارد" ورئيس الشركة ومديرها التنفيذي "ويليام هيوليت" أن إنجازات أية منظمة ما هي إلا نتيجة لتوحيد جهود كل فرد من العاملين في هذه المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة، وهذه الأهداف ينبغي أن تكون واقعية، ومفهومة بشكل واضح من قبل جميع العاملين بالمنظمة، وأن تصور السمات الأساسية التي تتميز بها شخصية المنظمة، ولكي تحقق المنظمة أهدافها ، فإن عليها أن تعمل جاهدة للوفاء ببعض المتطلبات الأساسية الأخرى وهي:

أولاً: ينبغي اختيار أكثر العناصر البشرية المتاحة كفاءة لتولي المهام المختلفة في المنظمة، يضاف إلى ذلك، أن هؤلاء الناس ينبغي أن تتاح لهم الفرصة-من خلال برامج التدريب والتعليم المتواصل-لرفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم، وهذا الأمر يعبر ذا أهمية خاصة في الأعمال الفنية حيث يكون معدل التقدم سريعاً، فالأساليب التي تفي بالاحتياجات في الوقت الحاضر ستصبح بالية وقديمة في المستقبل، وبالتالي فغن على العاملين في المنظمة أن يبحثوا دائماً عن كل ما هو جديد وأفضل من الطرق التي تمكنهم من أداء عملهم بالشكل الصحيح.

ثانياً: إن الحماسة للعمل يجب أن تكون متوفرة على كافة المستويات، فالناس الذين يشغلون مناصب إدارية هامة يجب ألا يصفوا بالحماسة فحسب، وإنما ينبغي اختيارهم لما يتحلون به من فردة على بث روح الحماسة بين العاملين، ولا يمكن أن يكون هناك مكان، وخاصة في أوساط من يتحملون المسؤوليات الإدارية، لمن تكون حماسهم ضعيفة وجهودهم فاترة.

ثالثاً: ورغم تشكيل المنظمة من أفراد يستوفون الشرطين أعلاه، فإن على كافة المستويات أن تعمل بصورة منسجمة وموحدة نحو تحقيق الأهداف المشتركة وان تتجنب العمل بصورة متناقضة أو متعارضة وذلك لتتمكن المنظمة من تحقيق أقصى درجات الكفاية والانجاز.

فسياسة العمل في شركة هوليت باكارد لا تقوم على التنظيم العسكري المتشدد بل على الأخذ بالأهداف الشاملة المحددة بوضوح والمتفق عليها وعلى منح العاملين الحرية للعمل نحو تلك الأهداف بالطرق التي يرون أنها الأفضل في مجال ما يتحملونه من مسؤوليات.

يمكن تلخيص الفرق بين دراسة هوليت باكارد ، والدراسة محل الانجاز في النقاط التالية:

لقد ركز رئيس مجلس الإدارة ورئيس الشركة في دراسة حول شركتهما على ترسيخ الأهداف التي حددوها سنة 1958 مع إجراء التعديلات اللازمة بما يحقق الطبيعة المتغيرة للعمل والبيئة الاجتماعية للعاملين من خلال الاختيار المناسب للعاملين ونشر الحماس في العمل ، بينما تتناول الدراسة الحالية قرارات تسيير الموارد البشرية بما فيها التخطيط والتوظيف والاختيار وتقييم الأداء والتعويضات ودور الجدارات الإدارية في ذلك في مؤسسة سونطراك سنة 2017.

خلاصة الفصل الأول:

استعرضنا في هذا الفصل بالدراسة والتحليل الإطار النظري العام للجداريات الإدارية وقرارات تسيير الموارد البشرية من خلال إبراز أساليب تحقيق فعالية هذه القرارات مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

فقد تعرفنا على أن الجدارة تستند أساسا على تحليل وتوصيف الدور، وتكون نتائج هذا التحليل والتوصيف هو تحديد المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لأداء الدور، وأن هذه الجداريات تقيم بمعايير غالبا ما تكون معايير سلوكية، كما تستند على مميزات الشخصية بما تمتلكه من ذخيرة فنية وسلوكية ودوافع ومعامل ذكاء، حيث تعتبر أفضل الوسائل لتوقع النجاح المهني، كما تعتبر الجدارة ميزة تنافسية للمنظمة.

وتطرقنا لموضوع القرارات المتعلقة بتسيير أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة وهي قرارات تسيير الموارد البشرية ومدى أهمية التحكم في تقنيات اتخاذه كونه جوهر العمل الإداري، حيث نتائج عمل المنظمة تقع على مدى اتخاذه لقرارات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتقييم الموضوعي لهذا المورد الذي تقع عليه مسؤولية تحقيق أهداف المنظمة بمخرجات ذات جودة .

وخلصنا إلى أن المنظمات الآن لا تستطيع أن تبقى مركزة على العمل في الأسواق المحلية بل عليها أن تنطلق إلى الأسواق العالمية وهذا ما يجعلها تتحكم في اتخاذ قراراتها من خلال استغلال الجداريات الموجودة لديها للقيام بهذه المهمة التي تساعد في تحقيق أهدافها.

كما قمنا باستعراض بعض الدراسات التي سبقت الدراسة الحالية كما هو متعارف عليه في هذا النوع من الدراسات.

في الفصل اللاحق سنحاول معرفة الجداريات الإدارية في شركة سونطراك ودورها في فعالية قرارا تسيير الموارد البشرية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري الخاص بالجداريات الإدارية وفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية والتي يعبر عنها بالمعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لدى الموظف للنجاح في ممارسة وظيفة معينة ، والتي يجب أن تتوفر لدى مديري ومسؤولي الموارد البشرية لضمان فعالية قرارات هذا الأخير ، وبعد تعرضنا إلى أساسيات مفهوم الجداريات الإدارية وأساسيات حول قرارات تسيير الموارد البشرية، وكذا أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بالمتغيرين التابع والمستقل، ومن أجل أن لا تبقى دراستنا هذه محصورة في الجانب النظري فقط، سوف نحاول إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع لذا اخترنا إسقاط دراستنا على شركة سونطراك بالمديرية الجهوية حاسي الرمل معرجين على الشراكة بين سونطراك وتوتال الفرنسية بالمديرية الجهوية TFT بإليزي، حيث سنحاول في هذا الفصل توضيح المنهجية التي إعتمدت عليها الدراسة وذلك من حيث أسلوب الدراسة وطرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

✓ المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

✓ المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

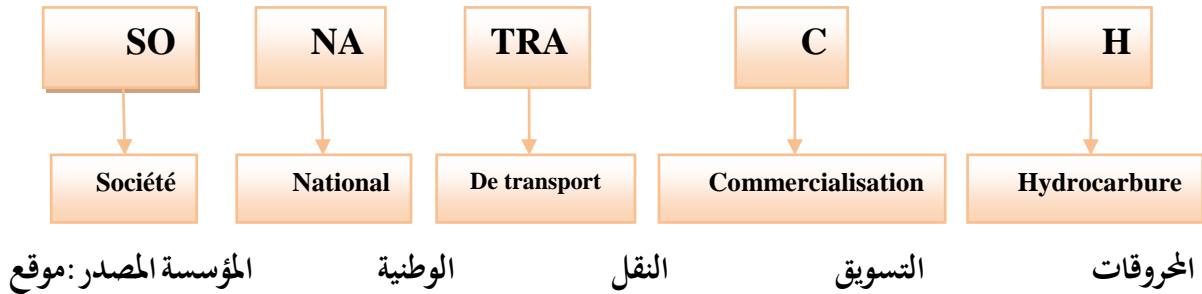
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

يهدف هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة الميدانية وتوضيح منهج الدراسة والأدوات والطرق المستخدمة فيها، وتحديد مجتمع الدراسة ومتغيراتها بالإضافة إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة والتوصيات.

المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة سونطراك.

"سونطراك" اسم اقترن بالاقتصاد الجزائري و بميزانية الدولة، فهي شركة النفط و الغاز بالجزائر، اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات، لذلك تعتبر الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية في البلاد وكذا عن بيعها، ويمتد نشاطها كذلك من خلال قطاعات أخرى مثل توليد الطاقة الكهربائية، واستغلال الطاقات المتجددة كمعالجة وتحلية مياه البحر، كما يمتد نشاطها داخل الوطن من خلال الأنشطة الأربعة الرئيسية للمجمع وهي: نشاط المنبع، نشاط المصب، نشاط النقل عبر القنوات، ونشاط التسويق، وكذلك خارج الوطن عبر مختلف بلدان العالم أين تكمن فرص الاستثمار والمشاركة وبالتالي فقد أخذت شكل العالمية¹.

الشكل رقم 2-1 : تفكيك رموز تسمية سونطراك SONATRACH



الشركة في الانترنت www.sonatrach-dz.com

1. نشأتها ونشاطها وأهميتها الاقتصادية.

بمقتضى المرسوم رقم (63-491) تم إنشاء الشركة الوطنية لنقل وتحويل وتسويق المحروقات سونطراك وذلك بتاريخ 31 ديسمبر 1963²، وتدعيما للسيادة الوطنية تم استرجاع جميع الثروات الوطنية من يد السلطات الفرنسية التي بقيت تسير قطاع المحروقات إلى غاية 24 فيفري 1971 تاريخ تأميم المحروقات وبالتالي أصبحت مؤسسة سونطراك تحت السيادة الكاملة للدولة الجزائرية .

¹ www.sonatrach-dz.com

² المرسوم رقم (63-491) الصادر بتاريخ 1963/12/31 المتعلق بإنشاء شركة سونطراك.

2. مهام وأنشطة مجمع سونطراك :

- يقوم مجمع سونطراك بمجموعة الأنشطة، وبالتالي فانه ينطوي تحت لواء سونطراك عدة حرف وأنشطة:
- حرف وأنشطة من السلسلة البترولية والغازية التي تركز منها مجمعا ومنجما للحرف القاعدية الكلاسيكية للشركة من المنبع إلى المصب، النقل، والتسويق، وهذه هي الأنشطة التي سوف يتم التركيز عليها في شكل أربعة مطالب.
 - حرف من الدائرة شبه البترولية: الحفر، الجيوفيزياء، الخدمات والأشغال البترولية.
 - حرف خدماتية مثل امتلاكها لشركة الطاسيلي للطيران.
 - حرف الدعم: وضع وإصلاح القنوات، النقل البحري، الهندسة، البناء، التركيب الصناعي ونشاطات شتى تعدد وتنوع حقيبتها.

ثانيا: المديرية الجهوية لسونطراك بحاسي الرمل.

1. نشاط الشركة بحاسي الرمل.

- يتمثل النشاط الأساسي لشركة سونطراك المديرية الجهوية للإنتاج قسم الإنتاج بحاسي الرمل في إنتاج واستخراج الغاز الطبيعي وغاز البروبان المميع والغاز السائل، وتبلغ الطاقة الإنتاجية ذروتها في فصل الشتاء نظرا للطلب المتزايد على الغاز محليا ودوليا، كما تحتل المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل مكانة هامة من بين المديريات الأخرى في الشركة الأم لأنها تساهم بنسبة 70% إلى 90% من صادرات الجزائر إلى الخارج، كما أنها تغطي السوق الداخلية بنسبة عالية من الغاز بكل أنواعه، ومن أهم الأنشطة التي تقوم بها هذه الشركة ما يلي:
- يوجد بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي الرمل أربعة مصانع كبيرة ومصنعين صغيرين (جبل بيسا وحاسي الجنوب) وكل من هذه المصانع له مخبر خاص به يحمل كل المواصفات الأمنية والبيئة وظروف العمل الجيدة مهمته استخراج ومعالجة الغاز الطبيعي والغاز المميع والغاز السائل.
 - تمارس الشركة الوطنية للمحروقات سونطراك قسم الإنتاج حاسي الرمل كل النشاطات المتعلقة بمهن المجتمع وتعمل على تطوير الأعمال على المستوى الوطني والدولي وتتمثل هذه النشاطات في نشاط المنبع نشاط النقل بالأنايب، نشاط المصب و النشاط التجاري.
 - تعمل على التنقيب على المحروقات والبحث عنها واستغلاله، وتطوير شبكات النقل المحروقات وتخزينها وشحنها واستغلالها وتسييرها.
 - تعمل على تمميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية، وتعمل على إنشاء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية وحياسة كل حقيبة أو سهم أو الإشارك في رأس المال وفي كل القيم المنقولة في شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.
 - تعمل على تموين البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والبعيد، وتطمح الشركة دائما إلى الوصول إلى شركة

- المواطنة أو شركة متعددة الجنسيات وذلك لأنها تتربع على عرش الاقتصاد الوطني و شركة منافسة عالميا.
- 2. الهيكل التنظيمي¹. تتضمن المديرية الجهوية لحاسي الرمل ما يلي:

2-1 قسم الموارد البشرية والوسائل:

هذا القسم مهيكّل في شكل 3 مصالّح كبرى، ومركز للتكوين والإتقان وذلك كما يلي:

● مصالّح الموارد البشرية (Services ressources humaines) :

وتشرف على 3 مصالّح: مصلحة تسيير المسار المهني ومصلحة التكوين، وهي مكلفة بالأعمال التالية:

- متابعة المسار المهني للعامل (الترقية، التحويل...).

- تزويد الشركة بالموارد البشرية (plan annuel d'emploi) وكذا استقبال ودراسة ومعالجة ملفات

طلبات العمل وإجراء الامتحانات على المرشحين، و إبرام عقود العمل ومتابعة ملفات المستخدمين .

- ضمان التكوين المتواصل للعمال الجدد، ومتابعة عمليات الرسكلة للعمال القدامى وإجراء دورات تكوينية

سواء في مركز التكوين التابع للمديرية الجهوية، أو مديريات جهوية أخرى أو حتى في الخارج .

● مصالّح الأعمال الإدارية (Services administratifs) :

وتشرف على 4 مصالّح: مصلحة التسيير الإداري، مصلحة الأجور، مصلحة الأداءات الاجتماعية،

المصلحة الصحية، وهي مكلفة بالأعمال التالية:

- متابعة الحركة المهنية للعمال (Mutation interne –région) واستقبال ملفات الموظفين الجدد.

- منح وتسيير الإعانات المقدمة للعمال (قروض: لشراء سيارة، منزل، زواج...) وكذا توزيع ميداليات حسن

الخدمة، وتسيير أجور العمال سواء الدائمين أو المؤقتين وإرسالها إلى المديرية العامة

- متابعة الأداءات الاجتماعية (تعويضات المصاريف الطبية، تسيير العلاوات، حوادث العمل، التقاعد ..).

- استقبال ومعالجة الملفات الطبية وإرسالها إلى CNAS وكذا ملفات التقاعد وإرسالها إلى CNR .

- ضمان التغطية الطبية لجميع عمال المنطقة وتوفير المستلزمات الصيدلانية الضرورية وسيارات الإسعاف

● مصالّح الوسائل الإدارية (Services les moyens administratifs) :

وتشرف بدورها على 3 مصالّح : مصلحة الإدارة العامة والوسائل، مصلحة الرياضة والترفيه، مصلحة التسيير

الإداري ومكتب السفر، وتقوم بالمهام التالية:

- الإشراف على تسيير الوسائل العامة ، ضمان عمليات النقل سواء للعمال أو لعائلاتهم (النقل الجوي) من

وإلى حاسي الرمل.

- ترقية النشاطات الثقافية الترفيهية، وتنظيم دورات رياضية، وصيانة المنشآت الرياضية.

¹ أنظر الملحق رقم (1).

• مركز التكوين (centre de formation):

تمتلك المديرية الجهوية لسونطراك - حاسي الرمل - مركز للتكوين ذو إمكانيات جد متطورة ذو مستوى عالمي، وقد أشرف هذا المركز على عملية تربصنا.

2-2 قسم التموين (Division approvisionnement) .

يعد هذا القسم بمثابة خزان الأمان لحاجيات كافة الأقسام والمديريات التابعة للمديرية الجهوية - حاسي الرمل فهو مكلف بشراء واستلام كافة طلبات القطاعات الأخرى مهما كانت طبيعتها أو حجمها، أما من ناحية الهيكل فان قسم التموين يشرف على 3 مصالح كبري تعمل أساسا على : مصالح الشراء ومصالح المواد.

2-3 قسم المعتمدية (DIVISION INTENDANCE) .

يكمن الدور الرئيسي لقسم المعتمدية في التكفل التام بعمليات إيواء وإطعام عمال وموظفي شركة سونطراك - منطقة حاسي الرمل - وهذا القسم مهيكلي في شكل 4 مصالح كبري تتمثل في : مصالح الإيواء، مصالح الإطعام، مصالح أعمال البستان، مصالح المعتمدية.

ثالثا: حقل المديرية الجهوية TFT باليزي.

حقل Tin Fouye Tabankour (TFT) هي شراكة بين سونطراك وشريكين Total (فرنسا) وRepsol (اسبانيا)، وهي تعمل على الغاز من حقل TFT، الذي تم اكتشافه في عام 1961 هو حقل نفطي مع الغاز وهو مهم جدا، وقد تم استغلال هذا المجال في عام 1999 من قبل GTFT، بعد التوقيع على عقد إنتاج في عام 1996، ويتشكل حقل غاز TFT من المنطقة الوسطى والمنطقة الغربية ويشمل هذا الحقل 82 بئرا تم حفرها حاليا 78 في الإنتاج و 4 توقفت.

ويتكون من: قسم النقل والإمداد - قسم الصيانة - قسم الأشغال الجديدة - قسم الهندسة والإنتاج - عمليات الإدارة - وخدمة H.S.E.

المطلب الثاني: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية.

أولا: طريقة الدراسة.

1. منهج الدراسة.

يقصد بمنهج الدراسة مجموعة الإجراءات والقواعد المتبعة للوصول إلى الحقائق والإجابة على التساؤلات التي يثيرها موضوع الدراسة، وقد إعتدنا المناهج التالية:

المنهج الوصفي: والذي يقوم على وصف، مقارنة، تحليل وتفسير البيانات والمعلومات المتحصل عليها حول الظاهرة المدروسة، وهو ملائم لتكوين الإطار النظري لموضوع الدراسة والتعريف بأهم المفاهيم المرتبطة به.

المنهج التحليلي: والذي استعنا به لتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفريغها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم (22) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة والاستعانة ببرنامج بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث واستخلاص دور الجدارات الإدارية في فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية.

2. وسائل جمع البيانات.

تمت الاستعانة بمصدرين من مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتتمثل في المصادر الخارجية التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

المصادر الأولية: وتتمثل في المصادر ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، وقد اعتمدنا على جملة من الأدوات التي تساعد على جمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج الدراسة وهذه الأساليب هي المقابلة¹ والاستبيان² حيث تم تصميم إستبانه وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفريغها وتحليلها والتي تفيد مباشرة في اختبار فرضيات الدراسة وبالتالي تحقيق أهدافها من خلال.

2. مجتمع عينة الدراسة وتغيرات الدراسة.

• مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة عينة عشوائية بسيطة، عمال شركة سونطراك بحاسي الرمل و واد نومر وإليزي وتم توزيع (150) استبيان على أفراد مجتمع الدراسة (حيث يبلغ عدد العمال أكثر من 3000 عامل) وإجراء 14 مقابلة مع رؤساء الأقسام والمصالح والإطارات في كل من حاسي الرمل³ و واد نومر وإليزي وذلك في شهر أفريل من سنة 2017، إذ تم استرجاع (118) استبيان ، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى (118) استبيان أي ما نسبته (79%) من إجمالي عينة الدراسة.

¹ انظر الملحق رقم (2).

² انظر الملحق رقم (3).

³ انظر ملحق رقم(11)

جدول رقم 2-1: الاستثمارات الموزعة والمسترجعة في عينة عمال شركة سونطراك

| النسبة | العدد | البيان |
|--------|-------|-------------------------------|
| 100% | 150 | عدد الإستثمارات الموزعة |
| 79% | 118 | عدد الإستثمارات الواردة |
| 0% | 0 | عدد الإستثمارات الملغاة |
| 21% | 32 | عدد الإستثمارات غير المسترجعة |
| 79% | 118 | عدد الإستثمارات الصالحة |

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج Excel.

• متغيرات الدراسة.

تم الإعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-2 متغيرات الدراسة

| الاسم | المتغيرات |
|-------------------------------------|-----------------|
| الجدارات الإدارية | المتغير المستقل |
| فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية | المتغير التابع |

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانيا: أدوات الدراسة.

اعتمدنا على عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها، وفيما يلي سنستعرض هذه الأدوات.

1. أدوات جمع البيانات:

• **المقابلات:** بعد موافقة شركة سونطراك-المديرية الجهوية بحاسي الرمل على إجراء الدراسة في المؤسسة وبعد الاستقبال الجيد من طرف مدير قسم الموارد البشرية والوسائل، كلف فيها مدير التكوين بالتجاوب معنا وموافقتنا بالمعلومات المطلوبة، وبما أن المقابلة تساهم في الحصول على المعلومات اللازمة من المصدر، لذلك تم ترتيب برنامج مقابلة مع بعض رؤساء الأقسام والمصالح والموظفين لجمع المعلومات، تمحور الحوار فيها حول معرفتهم لمفهوم الجدارات وقرارات تسيير الموارد البشرية، ورؤيتهم المستقبلية لتطور الجدارات.

• **وثائق الدراسة:** تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات

الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحتها ووثائق

تخص تقييم أداء العمال.

• الاستبيان: تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، حيث تم إعداد الاستبيان انطلاقاً من الأسئلة والفرضيات المطروحة، وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حثينا فيها العمال على التعاون والصدق في الإجابة، لتليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تخص الجنس والعمر، الشهادة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية التي تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني: تضمن محورين:

المحور الأول: تضمن 27 عبارة متعلقة بالجدارات الإدارية بالشركة.

المحور الثاني: تضمن 20 عبارة لمعرفة فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية.

وقد كانت إجابات كل عبارة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (6) أدناه هذا المقياس المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبانة.

الجدول رقم 2-3: درجة أهمية بنود الإستمارة

| الأهمية | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً |
|---------|--------------|-------|-------|-----------|------------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

المصدر: من إعداد الطالبة.

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي الأهمية وذلك للإستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم 4.

الجدول رقم 2-4: مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

| الأهمية | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً |
|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|
| المتوسط الحسابي | من 01 إلى 1.79 | من 1.8 إلى 2.59 | من 2.6 إلى 3.39 | من 3.4 إلى 4.19 | من 4.2 إلى 5 |

المصدر: من إعداد الطالبة.

2. الأدوات الإحصائية.

تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم

- الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) ويرمز له إختصارا بـ SPSS بعدها قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان¹ واعتمدنا الاختبارات الإحصائية التالية:
- 1/ النسب المئوية والتكرارات.
 - 2/ الانحراف المعياري: القيمة الأكثر استخداما من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعثر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان.
 - 3/ اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان .
 - 4/ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (00) يضعف إلى أن ينعدم.
 - 5/ اختبار كولموغروف-سمرنوف (1-Sample K-S) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، الاختبارات اللامعلمية مثل: (اختبار مان-ويتني (Mann Whitney) ، اختبار Kruskal Wallis.

المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبانة.

لضمان صدق الإستبانة الموجهة للعينة المبحوثة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين كما قمنا بقياس ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

أولا: تحكيم الاستبيان:

عرض الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية على مجموعة من المحكمين تألفت من (08) أعضاء في الهيئة التدريسية داخل وخارج جامعة غرداية، للأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة عبارات الإستبانة لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة²، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانيا: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط سبيرمان Coefficient de corrélation (Spearman)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل محور وأبعاده كما يلي:

أنظر الملحق رقم (4).¹

أنظر الملحق رقم (5) و(6).²

الجدول رقم 2-5 : معاملات الارتباط بين محور الجدارات وأبعاده.

| البعد | قيمة الارتباط | الدلالة الاحصائية |
|-----------------|---------------|-------------------|
| الخصائص الضمنية | 0.935 | 0.000 |
| المرجع المعياري | 0.935 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أنه بما أن الدلالة الإحصائية sig أقل من 0.05 فهناك ارتباط دال إحصائياً بين بعدي الخصائص الضمنية والمرجع المعياري ومحور الجدارات الإدارية، وبما أن معامل الارتباط بلغ 0.935 لكلا البعدين فهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بينهما وبذلك تعتبر المحاور فيما بينها صادقة لما وضعت لقياسه (أنظر الملحق رقم 4 جدول ارتباط محور الجدارات وأبعاده).

الجدول رقم 2-6 : معاملات الارتباط بين محور قرارات تسيير الموارد البشرية وأبعاده.

| البعد | قيمة الارتباط | الدلالة الاحصائية |
|------------------------|---------------|-------------------|
| قرارات التوظيف | 0.740 | 0.000 |
| قرارات التخطيط | 0.825 | 0.000 |
| قرارات تقييم الأداء | 0.740 | 0.000 |
| قرارات التطوير | 0.857 | 0.000 |
| قرارات تطبيق التعويضات | 0.656 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أنه بما أن الدلالة الاحصائية sig أقل من 0.05 فهناك ارتباط دال إحصائياً بين بعد أبعاد قرارات التوظيف والتخطيط وتقييم الأداء والتطوير وتطبيق التعويضات ومحور قرارات تسيير الموارد البشرية، وبما أن معامل الارتباط بلغ 0.740 لبعدي قرارات التوظيف وتقييم الأداء فهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بينهما وبين المحور، وبما أن معامل الارتباط بلغ 0.825 و 0.857 لبعدي قرارات التخطيط والتطوير على التوالي فهذا يدل أيضاً على وجود علاقة ارتباط قوية جداً بينهما وبين المحور، وبما أن معامل الارتباط بلغ 0.656 لبعد تطبيق التعويضات يدل أيضاً على وجود علاقة ارتباط قوية بينهما وبين المحور وبذلك تعتبر المحاور فيما بينها صادقة لما وضعت لقياسه (أنظر الملحق رقم 4 جدول ارتباط محور قرارات تسيير الموارد البشرية وأبعاده).

ثالثا: قياس ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

الجدول رقم 2-7 : قياس ثبات الإستبانة

| المحاور | عدد العبارات | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|---------------|--------------|---------------------------|
| المحور الأول | 27 | 0,955 |
| المحور الثاني | 20 | 0,905 |
| الاستبانة ككل | 47 | 0,962 |

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم 5 يتضح أن معاملات الثبات كانت عالية بالنسبة لكل محور إذ أن معامل الثبات للمحور الأول (الجدارات الإدارية) والذي تضمن (27) عبارة كان بدرجة 95.50 % وهي درجة جد عالية، كما أن معامل الثبات للمحور الثاني (فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية) والذي تضمن (20) عبارة كان بدرجة 90.50 % وهي درجة عالية جدا أيضا.

أما معامل الثبات لجميع عبارات الاستبيان البالغ عددها (47) فكان بدرجة 96.20 % وهي درجة جد عالية مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة. (أنظر الملحق رقم 4 جدول الفاكرونباخ).

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

خصصنا هذا المبحث لعرض نتائج الاستبيان وتحليلها من خلال المطلب الأول المتضمن عرض نتائج الدراسة والمطلب الثاني المتضمن تحليل محاور الدراسة والمطلب الثالث المتضمن اختيار الفرضيات واستخلاص النتائج المتحصل عليها بهدف الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية دراستنا، وكذا تقديم توصيات تتعلق بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.

في ما يلي عرض لنتائج الدراسة حسب الأقسام الرئيسية للإستبيان:

أولاً: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

نقصد بخصائص العينة السمات الشخصية والديمغرافية لأفراد العينة، وفي ما يلي عرض لهذه الخصائص:

1. توزيع العينة حسب الجنس:

جدول رقم 2-8: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| النسبة | التكرار | الجنس |
|--------|---------|---------|
| 87% | 103 | ذكور |
| 13% | 15 | إناث |
| 100% | 118 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة حسب معطيات SPSS

من خلال الجدول السابق رقم (7-2) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث الجنس هم ذكور، أي يمثلون ما نسبته 87% من أفراد شركة سونطراك بالمديرية الجهوية بحاسي الرمل، وفي المقابل بلغت نسبة الإناث 13% وهي نسبة منخفضة مقارنة بالذكور، وذلك راجع لطبيعة العمل في مؤسسة سونطراك الذي يتعلق باستخراج وانتاج المحروقات وكذا ظروف العمل التي تقتضي الإقامة في الشركة بنظام 4/4 ، وهذا ما يتنافى وطبيعة المجتمع. (انظر الملحق رقم 4).

2. توزيع العينة حسب السن:

جدول رقم 2-9: توزيع عينة دراسة حسب السن

| النسبة | التكرار | العمر |
|-------------|------------|-----------------|
| 28% | 33 | 25 سنة فأقل |
| 21,20% | 25 | من 26-35 سنة |
| 31,40% | 37 | من 36-45 سنة |
| 19,50% | 23 | من 46 سنة فأكثر |
| 100% | 118 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة حسب معطيات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث السن ينتمون للفئة العمرية 36-45 سنة في المؤسسة حيث بلغت نسبتهم 31.40% وتليها الفئة العمرية 25 سنة فأقل التي بلغت نسبتها 28% وكما نلاحظ انخفاض في فئة من حيث النسبة من 26-35 سنة حيث بلغت نسبتها 21.20% ونلاحظ انخفاض وجود أفراد في سن 46 سنة فأكثر بنسبة 19.50% ، وهذا ما يفسر اتجاه المؤسسة نحو تشغيل الشباب وكذلك تفضيل العمال كبار السن التقاعد المسبق خاصة مع القانون الجديد لنظام التقاعد المسبق الذي أعطى فرصة للعمال للاختيار بين التقاعد النسبي أو البقاء للعمل إلى سن 65 وهذا قبل أن يتم تطبيقه رسميا سنة 2017. (انظر الملحق رقم 4)

3. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم 2-10: توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي

| النسبة | التكرار | المستوى الدراسي |
|--------------|------------|-----------------|
| 22% | 26 | ثانوي فأقل |
| 64,40% | 76 | جامعي |
| 9,30% | 11 | دراسات عليا |
| 4,20% | 5 | دراسات أخرى |
| 100 % | 118 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة حسب معطيات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة متحصلين على مستوى جامعي بنسبة بلغت 64.4%، كما بلغت ثاني نسبة 22% لأصحاب المستوى الثانوي فأقل، وثالث نسبة كانت لأصحاب الدراسات العليا بنسبة 9.3%، في حين أن أدنى نسبة كانت لأصحاب الدراسات الأخرى والتي بلغت 4.2 % ، فنلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال متحصلين على شهادات جامعية وهذا يبين سياسة الشركة في توظيف ذوي الشهادات الجامعية لمقتضيات عملها والذي يتطلب المستوى العالي في المجال التقني وفي مجال التسيير نظرا لحساسية القطاع وباعتباره مصدرا رئيسيا لتمويل ميزانية الدولة(انظر الملحق رقم4).

4. توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم 2-11: توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

| النسبة | المسمى الوظيفي |
|----------------|------------------|
| 12.70% | عامل تسيير إداري |
| 11,90% | عون تنفيذ |
| 47,50% | عون تحكم |
| 28,00% | إطار |
| 100.00% | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من الجدول 10 أن أكبر نسبة كانت 47.5% من أعوان التحكم الذين يمثلون التقنيين والتقنيين السامون وتليها نسبة 28% من الإطارات الذين يشغلون مناصب رؤساء مصالح وأقسام ودوائر ومدربين، وتفسر أكبر نسبة لأعوان التحكم باعتبارهم أساس العمل التقني الذي تتطلبه الشركة (انظر الملحق رقم4).

5. توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم 2-12: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

| النسبة | التكرار | السنوات |
|-------------|------------|-------------------|
| 36.40% | 43 | أقل من 5 سنوات |
| 20,30% | 24 | من 5 إلى 10 سنوات |
| 16,90% | 20 | من 11 إلى 15 سنة |
| 26,30% | 31 | من 16 سنة فأكثر |
| 100% | 118 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة حسب معطيات SPSS

نلاحظ من الجدول 11 أن أكبر نسبة كانت 36.4% من فئة أقل من 5 سنوات خبرة، تليها فئة من 16 سنة فأكثر بنسبة 26.3%، ثم الفئة ما بين 5-10 سنوات بنسبة 20.3%، ثم فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 16.9%، (انظر الملحق رقم 4).

ثانياً: تحليل محاور الدراسة.

عرض استجابات الأفراد المبحوثين حول متغيرات الدراسة في شركة سونطراك:

سنحاول في ما يلي عرض وتحليل وتقييم البيانات المجمعة من عينة الدراسة وذلك لمعرفة اتجاهات الأفراد

في الإجابة على العبارات من خلال التكرار والنسبة المئوية.

المحور الأول: الجدارات الإدارية.

يمكن تلخيص نتائج التكرارات المطلقة والنسبية لإجابات أفراد العينة حول هذا المحور الذي تضمن 27

عبارة في الجدول أدناه، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي "ما مستوى وجود أبعاد الجدارات الإدارية في الشركة".

جدول رقم 2-13: تقييم العمال لمستوى الجدارات الإدارية.

| رقم العبارة | العبارة | موافق تماماً | | موافق | | محايد | | غير موافق | | النسبة % | |
|-------------|---------|--------------|---------|----------|---------|----------|---------|-----------|---------|----------|----|
| | | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | | |
| الدوافع | 01 | 11,0 | 13 | 33,9 | 40 | 16,9 | 20 | 30,5 | 36 | 7,6 | 9 |
| | 02 | 10,2 | 12 | 61,0 | 72 | 10,2 | 12 | 13,6 | 16 | 5,1 | 6 |
| | 03 | 7,6 | 9 | 28,0 | 33 | 31,4 | 37 | 23,7 | 28 | 9,3 | 11 |
| | 04 | 16,9 | 20 | 51,7 | 61 | 18,6 | 22 | 8,5 | 10 | 4,2 | 5 |
| الصفات | 05 | 22,0 | 26 | 49,2 | 58 | 20,3 | 24 | 5,9 | 7 | 2,5 | 3 |
| | 06 | 17,8 | 21 | 37,3 | 44 | 16,9 | 20 | 19,5 | 23 | 8,5 | 10 |
| | 07 | 17,8 | 21 | 43,2 | 51 | 22,0 | 26 | 16,1 | 19 | ,8 | 1 |
| | 08 | 16,1 | 19 | 55,1 | 65 | 12,7 | 15 | 13,6 | 16 | 2,5 | 3 |
| المفهوم | 09 | 18,6 | 22 | 44,1 | 52 | 21,2 | 25 | 11,9 | 14 | 4,2 | 5 |
| | 10 | 16,9 | 20 | 40,7 | 48 | 23,7 | 28 | 14,4 | 17 | 4,2 | 5 |

| | | | | | | | | | | | | |
|-------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--|----|-----------------|
| | | | | | | | | | | فعالة | | |
| 5,1 | 6 | 13,6 | 16 | 24,6 | 29 | 35,6 | 42 | 21,2 | 25 | أنت راض عن رئيسك | 11 | |
| 12,7 | 15 | 16,9 | 20 | 16,9 | 20 | 34,7 | 41 | 17,8 | 21 | يشرح رئيسك تفاصيل العمل لكل عامل | 12 | |
| 7,6 | 9 | 14,4 | 17 | 17,8 | 21 | 46,6 | 55 | 13,6 | 16 | يلم رئيسك ملم بالجوانب الفنية والتقنية في العمل | 13 | المعرفة |
| 7,6 | 9 | 9,3 | 11 | 14,4 | 17 | 48,3 | 57 | 20,3 | 24 | يتمتع رئيسك بالقدرة على إيجاد المعلومات حول ما يجري | 14 | |
| 9,3 | 11 | 18,6 | 22 | 19,5 | 23 | 35,6 | 42 | 16,9 | 20 | يقدر رئيسك اهتماماتك وميولك ويعرف عنوانك الشخصي | 15 | |
| 10,2 | 12 | 11,0 | 13 | 35,6 | 42 | 35,6 | 42 | 7,6 | 9 | رئيسك ملم بأحدث أنشطة اتحاد العمال | 16 | |
| 5,9 | 7 | 10,2 | 12 | 21,2 | 25 | 45,8 | 54 | 16,9 | 20 | يملك رئيسك مهارات في مجال معالجة المعلومات والبيانات | 17 | |
| 5,1 | 6 | 12,7 | 15 | 22,9 | 27 | 40,7 | 48 | 18,6 | 22 | لرئيسك القدرة على إنهاء الأعمال في الوقت المحدد | 18 | |
| 8,5 | 10 | 16,9 | 20 | 24,6 | 29 | 38,1 | 45 | 11,9 | 14 | يهتم رئيسك بنقل مهاراته وأفكاره ويضع ذلك محل التنفيذ | 19 | المهارة |
| 7,6 | 9 | 10,2 | 12 | 28,0 | 33 | 38,1 | 45 | 16,1 | 19 | يعد رئيسك تقارير تحدد السبب والنتيجة | 20 | |
| %6,42 | | %14,57 | | %20,97 | | %42,16 | | %15,79 | | الخصائص الضمنية | | |
| 5,1 | 6 | 11,0 | 13 | 19,5 | 23 | 44,1 | 52 | 20,3 | 24 | يملك رئيسك القدرة في التنبأ بالأشخاص الذين يجيدون العمل | 21 | المرجع المعياري |
| 6,8 | 8 | 11,9 | 14 | 22,9 | 27 | 49,2 | 58 | 9,3 | 11 | لرئيسك تصور واضح عن المواصفات ومعايير الأداء المتفوق | 22 | |
| 4,2 | 5 | 16,1 | 19 | 19,5 | 23 | 50,0 | 59 | 10,2 | 12 | يضمن رئيسك إتقان العمل والتنافس في مقاييس ومواصفات معينة | 23 | |
| 4,2 | 5 | 19,5 | 23 | 29,7 | 35 | 37,3 | 44 | 9,3 | 11 | يضع رئيسك أهداف طموحة للذات والآخرين والثقة لتحقيقها | 24 | |
| 11,9 | 14 | 20,3 | 24 | 24,6 | 29 | 28,8 | 34 | 14,4 | 17 | يقوم رئيسك بأكثر مما هو مطلوب ومتوقع منه في وظيفته | 25 | |
| 6,8 | 8 | 15,3 | 18 | 32,2 | 38 | 28,8 | 34 | 16,9 | 20 | يتمتع رئيسك بعدم اليأس عند مواجهته للعقبات | 26 | |
| 10,2 | 12 | 20,3 | 24 | 36,4 | 43 | 25,4 | 30 | 7,6 | 9 | يملك رئيسك القدرة على التنبأ والاستعداد لمشكلة غير ظاهرة للآخرين | 27 | |
| %7,02 | | %16,34 | | %26,4 | | %37,65 | | %12,57 | | المرجع المعياري | | |
| %6,72 | | %23,68 | | %20,97 | | %39,90 | | %14,18 | | نسب المحور الأول | | |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بما يمثل ما نسبته 39.90 % من أفراد العينة في المؤسسة يوافقون بدرجة موافق على وجود الجداريات الإدارية بشركة سونطراك ويرجع موقفهم في ذلك بشكل أساسي رؤيتهم بأن الرئيس الذي لديه خصائص ضمنية يعد أكثر جدارة خاصة من يمتلك دوافع تتمثل أساسا في القدرة في قيادة وتوجيه العاملين نحو أهداف محددة بنسبة 61 % تليها مهارة تعامل الرئيس مع الانشغالات في حينها وذلك بنسبة 55.1% ثم سعي الرئيس لحل النزاع بين الأطراف المتخاصمة بنسبة 51.7% وهو ما وجدوه لدى رؤسائهم ، وموافقتهم بنسب متساوية على المرجع المعياري وتحديد إتقان العمل والتنافس في مقاييس ومواصفات معينة والتصوير الواضح عن المواصفات ومعايير الأداء المتفوق من طرف الرئيس بنسبة 50% و 49.20% على التوالي، ونلاحظ أن ما نسبته 23.68% غير موافقون حيث بلغت نسبة المرجع المعياري 16.34% إذ بإمكان من يملك هذه الجدارة التنبأ بالشخص الذي يجيد أو لا يجيد العمل وعدم موافقة أفراد العينة على ذلك معناها عدم وجود هذه الجدارة لدى رؤسائهم في شركة سونطراك ، فنجد عدم موافقتهم بنسب متساوية على بأن رؤسائهم يقومون بأكثر مما هو مطلوب ومتوقع منهم في وظيفتهم وامتلاك الرئيس للقدرة على التنبأ والاستعداد لمشكلة غير ظاهرة للآخرين وذلك بنسبة 20.3 % ، ثم تأتي أيضا نسبة 14.57 % لعدم موافقة أفراد العينة على وجود الخصائص الضمنية لدى رؤسائهم خاصة وضع الرؤساء أحيانا أهداف صعبة يسعون لتحقيقها وتحسس الرئيس لمشاكل عماله قبل حدوثها بنسبة 30.5% و 23.7% على التوالي، أما نسبة 20.97 % فكانوا محايدون، وأن ما نسبته 14.18% فكانوا موافقين تماما على وجود جداريات لدى رؤسائهم خاصة وجود الخصائص الضمنية بنسبة 15.79% خاصة ثقة القادة في الرئيس بنسبة 22 % ورضا أفراد العينة على الرئيس بنسبة 21.2%، وفي المقابل نلاحظ نسبة ضئيلة على غير موافقون تماما على جدارة الرؤساء وتمتعهم بالمواهب سواءا بالخصائص الضمنية أو المرجع المعياري و كانت نسبتها 6.72% .

و كحوصلة تمتاز الشركة بجدارة مسؤوليها وتميزهم بالخصائص الضمنية والمرجع المعياري .

المحور الثاني: فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية.

تضمن هذا المحور 20 عبارة ، ويمكن تلخيص نتائج التكرارات المطلقة والنسبية لإجابات أفراد العينة حول هذا المحور في الجدول أدناه، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي «هل قرارات تسيير الموارد البشرية في الشركة ذات فعالية " .

جدول رقم 2-14 : تقييم العمال لقرارات تسيير الموارد البشرية .

| رقم العبارة | العبارة | | موافق تماما | | موافق | | محايد | | غير موافق | | غير موافق تماما | |
|---|---------|---------------|-------------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|-----------|----------------|-----------------|----------|
| | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % |
| 28 | 3 | 2,5 | 28 | 23,7 | 45 | 38,1 | 21 | 17,8 | 21 | 17,8 | 21 | 17,8 |
| 29 | 3 | 2,5 | 17 | 14,4 | 56 | 47,5 | 21 | 17,8 | 21 | 17,8 | 21 | 17,8 |
| 30 | 9 | 7,6 | 41 | 34,7 | 42 | 35,6 | 12 | 10,2 | 14 | 11,9 | 14 | 11,9 |
| 31 | 12 | 10,2 | 39 | 33,1 | 44 | 37,3 | 11 | 9,3 | 12 | 10,2 | 12 | 10,2 |
| نسب القرارات المتعلقة بالتوظيف | | 5,7% | | 26,475% | | 39,625% | | 13,775% | | 14,425% | | |
| 32 | 9 | 7,6 | 56 | 47,5 | 28 | 23,7 | 18 | 15,3 | 7 | 5,9 | 7 | 5,9 |
| 33 | 11 | 9,3 | 50 | 42,4 | 41 | 34,7 | 13 | 11,0 | 3 | 2,5 | 3 | 2,5 |
| 34 | 12 | 10,2 | 49 | 41,5 | 36 | 30,5 | 14 | 11,9 | 7 | 5,9 | 7 | 5,9 |
| 35 | 10 | 8,5 | 34 | 28,8 | 50 | 42,4 | 16 | 13,6 | 8 | 6,8 | 8 | 6,8 |
| نسب القرارات المتعلقة بالتخطيط | | 8,9% | | 40,05% | | 32,825% | | 12,95% | | 5,275% | | |
| 36 | 12 | 10,2 | 33 | 28,0 | 43 | 36,4 | 20 | 16,9 | 10 | 8,5 | 10 | 8,5 |
| 37 | 20 | 16,9 | 48 | 40,7 | 28 | 23,7 | 17 | 14,4 | 5 | 4,2 | 5 | 4,2 |
| 38 | 10 | 8,5 | 39 | 33,1 | 48 | 40,7 | 15 | 12,7 | 6 | 5,1 | 6 | 5,1 |
| 39 | 11 | 9,3 | 40 | 33,9 | 42 | 35,6 | 19 | 16,1 | 6 | 5,1 | 6 | 5,1 |
| نسب القرارات المتعلقة بتقوم الأداء | | 11,22% | | 33,92% | | 34,1% | | 15,02% | | 5,72% | | |
| 40 | 11 | 9,3 | 53 | 44,9 | 22 | 18,6 | 26 | 22,0 | 6 | 5,1 | 6 | 5,1 |
| 41 | 9 | 7,6 | 42 | 35,6 | 22 | 18,6 | 33 | 28,0 | 12 | 10,2 | 12 | 10,2 |
| 42 | 7 | 5,9 | 35 | 29,7 | 31 | 26,3 | 31 | 26,3 | 14 | 11,9 | 14 | 11,9 |
| 43 | 6 | 5,1 | 35 | 29,7 | 28 | 23,7 | 34 | 28,8 | 15 | 12,7 | 15 | 12,7 |

| %9,97 | | %26,27 | | %21,8 | | %34,97 | | %6,97 | | نسب القرارات المتعلقة بالتطوير | |
|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|---|----|
| 16,9 | 20 | 22,9 | 27 | 28,8 | 34 | 20,3 | 24 | 11,0 | 13 | الراتب الذي يصب لك يحقق العدالة والمساواة بين العمال في المؤسسة وخارجها | 44 |
| 4,2 | 5 | 5,1 | 6 | 11,0 | 13 | 44,1 | 52 | 35,6 | 42 | يدفع لك الراتب بشكل ثابت في موعد محدد | 45 |
| 23,7 | 28 | 33,9 | 40 | 28,0 | 33 | 11,0 | 13 | 3,4 | 4 | يدفع لك الأجر على أساس المهارة التي تمتلكها وليس على أساس الوظيفة | 46 |
| 22,9 | 27 | 22,0 | 26 | 22,0 | 26 | 23,7 | 28 | 9,3 | 11 | يتم الثناء والتقدير على العمل الذي تقدمونه | 47 |
| %16,92 | | %20,97 | | %22,45 | | %24,77 | | %14,82 | | نسب القرارات المتعلقة بتطبيق التعويضات | |
| %10,46 | | %17,8 | | %30,16 | | %32,04 | | %9,52 | | نسب المحور الأول | |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن ما نسبته 32.04 % من أفراد العينة في شركة سونطراك بالمديرية الجهوية بحاسي الرمل يوافقون بدرجة موافق على فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية ويرجع موقفهم في ذلك بشكل أساسي إلى رؤيتهم بأن رؤسائهم يقومون باتخاذ قرارات تتعلق بالتخطيط بفعالية وهذا بنسبة 40.05 % خصوصا أسلوب التخطيط من خلال تحديد الرؤساء لمواصفات الأفراد الحاليين وذلك بنسبة 47.5 % ، وموافقتهم بنسبة 34.97% على أن القرارات المتعلقة بالتطوير فعالة خاصة ما تعلق بتحديد الرئيس للمجال الذي يحتاج الأفراد فيه للتطوير وهذا بنسبة 44.9 %، كما كانت موافقة أفراد العينة على فعالية القرارات المتعلقة بتقييم الأداء بنسبة 33.92 % خاصة القرار المتعلق بتداول الرئيس معهم في ما يتعلق بتقييم أدائهم وهذا بنسبة 40.7 % ، أما نسبة 30.16 % فكانوا محايدين ، وأن ما نسبته 17.8 % غير موافقين على فعالية قرارات رؤسائهم خاصة القرارات المتعلقة بالتطوير وهذا بنسبة 26.27 %، وفي المقابل نلاحظ أن ما نسبته 10.46 % غير موافقون تماما على ذلك خاصة القرارات المتعلقة بتطبيق التعويضات بنسبة 16.92 % وجاء قرار دفع الأجر للعامل على أساس المهارة التي يمتلكها وليس على أساس الوظيفة كأكثر نسبة للقرار الذي لم يوفق عليه بشدة أفراد العينة وهذا بنسبة 23.7 % ، وما نسبته 9.52 % موافقون وبشدة وهي أدنى نسبة .

وكحوصلة فإن قرارات تسيير الموارد البشرية في شركة سونطراك تتميز بكونها ذات فعالية .

المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

في ما يلي سنحاول مناقشة النتائج المتحصل عليها من عينة الدراسة بعد تحليلها إحصائيا ببرنامج SPSS لمعرفة اتجاهات أفرادها في الإجابة على عبارات الاستبيان، وذلك باستعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا : مناقشة وتفسير نتائج المحور الأول.

يهدف المحور الأول لمعرفة مدى وجود الجدارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام والمصالح والمديرين في مؤسسة سونطراك، وسنلخص نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم 2-15: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للجدارات الإدارية.

| الرقم | البيان | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 01 | يضع رئيسك أحيانا أهداف صعبة يسعى لتحقيقها | 3,10 | 1,17 | محايد |
| 02 | لرئيسك القدرة في قيادة و توجيه العاملين نحو أهداف محددة | 3,58 | 1,02 | موافق |
| 03 | يتحسس رئيسك مشاكل عماله قبل حدوثها | 3,01 | 1,10 | محايد |
| 04 | يسعى رئيسك لحل النزاع بين الأطراف المتخاصمة | 3,69 | 0,99 | موافق |
| 05 | يثق القادة في رئيسك | 3,82 | 0,93 | موافق |
| 06 | يبادر رئيسك بعقد اجتماعات دورية لتفعيل عمل الفريق | 3,36 | 1,22 | محايد |
| 07 | هناك تنسيق بين رئيسك وزملائه في الأقسام الأخرى | 3,61 | 0,99 | موافق |
| 08 | يتعامل رئيسك مع الانشغالات في حينها | 3,69 | 0,99 | موافق |
| 09 | يملك رئيسك القدرة على الإقناع | 3,61 | 1,05 | موافق |
| 10 | يتمتع رئيسك بالثقة بالنفس في اتخاذ قرارات فعالة | 3,52 | 1,07 | موافق |
| 11 | أنت راض عن رئيسك | 3,54 | 1,12 | موافق |
| 12 | يشرح رئيسك تفاصيل العمل لكل عامل | 3,28 | 1,30 | محايد |
| 13 | يلم رئيسك ملم بالجوانب الفنية والتقنية في العمل | 3,44 | 1,13 | موافق |
| 14 | يتمتع رئيسك بالقدرة على إيجاد المعلومات حول ما يجري | 3,64 | 1,14 | موافق |
| 15 | يقدر رئيسك اهتماماتك وميولك ويعرف عنوانك الشخصي | 3,32 | 1,23 | موافق |
| 16 | رئيسك ملم بأحدث أنشطة اتحاد العمال | 3,19 | 1,07 | محايد |
| 17 | يملك رئيسك مهارات في مجال معالجة المعلومات والبيانات | 3,58 | 1,07 | موافق |
| 18 | لرئيسك القدرة على إنهاء الأعمال في الوقت المحدد | 3,55 | 1,09 | موافق |
| 19 | يهتم رئيسك بنقل مهاراته وأفكاره ويضع ذلك محل التنفيذ | 3,28 | 1,14 | محايد |
| 20 | يعد رئيسك تقارير تحدد السبب والنتيجة | 3,45 | 1,11 | موافق |

| محايد | 0.86 | 3.32 | الخصائص الضمنية | |
|-------|------|------|--|----|
| موافق | 1,08 | 3,64 | يملك رئيسك القدرة في التنبأ بالأشخاص الذين يجيدون العمل | 21 |
| موافق | 1,04 | 3,42 | لرئيسك تصور واضح عن المواصفات ومعايير الأداء المتفوق | 22 |
| موافق | 1,02 | 3,46 | يضم رئيسك إتقان العمل والتنافس في مقاييس ومواصفات معينة | 23 |
| محايد | 1,02 | 3,28 | يضع رئيسك أهداف طموحة للذات والآخرين والثقة لتحقيقها | 24 |
| محايد | 1,24 | 3,14 | يقوم رئيسك بأكثر مما هو مطلوب ومتوقع منه في وظيفته | 25 |
| محايد | 1,13 | 3,34 | يتمتع رئيسك بعدم اليأس عند مواجهته للعقبات | 26 |
| محايد | 1,09 | 3,00 | يملك رئيسك القدرة على التنبأ والاستعداد لمشكلة غير ظاهرة للآخرين | 27 |
| محايد | 0.86 | 3.32 | المرجع المعياري | |
| موافق | 1,09 | 3,43 | المقياس الكلي للجدارات | |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ أن العبارة رقم(05) (يثق القادة في رئيسك) جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.82 وانحراف معياري بلغ 0.93 بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت العبارتين رقم(04) ورقم (08) (يسعى رئيسك لحل النزاع بين الأطراف المتخاصمة) (يتعامل رئيسك مع الانشغالات في حينها) على التوالي بمتوسط حسابي بلغ 3.69 وبدرجة عالية، وبانحراف معياري قدره 0.99 ، أما العبارة رقم(27) التي تنص على (يملك رئيسك القدرة على التنبأ والاستعداد لمشكلة غير ظاهرة للآخرين) جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.00 و انحراف معياري قدره 1.09 و بدرجة متوسطة ، في حين بلغ المتوسط الحسابي للخصائص الضمنية 3.32 وانحراف معياري قدره 0.86 في بدرجة محايد أما متوسط المرجع المعياري فبلغ هو ايضا 3.32 وانحراف معياري 0.86 ، الا ان المتوسط الحسابي الإجمالي للجدارات الإدارية في الشركة بلغ نسبة 3.43 و انحراف معياري 1.09 وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود الجدارات الإدارية في شركة سونطراك وباتجاه موافق.

المحور الثاني: فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية في الشركة.

جدول رقم 2-16 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية.

| الرقم | البيان | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------|---|-----------------|-------------------|-----------|
| 28 | يقوم رئيسك باستقطاب الأفراد عن طريق الإعلان عن التوظيف في الوكالات | 2,75 | 1,09 | محايد |
| 29 | يقوم رئيسك باستقطاب الأفراد عن طريق توصية العاملين الحاليين | 2,66 | 1,01 | محايد |
| 30 | يقوم رئيسك باختيار الأفراد بناء على الدرجة العلمية التي يجوزونها | 3,16 | 1,10 | محايد |
| 31 | يقوم رئيسك باختيار الأفراد بناء على السمات الشخصية والقدرة على التحمل | 3,24 | 1,09 | محايد |
| 32 | يحدد رئيسك مواصفات الأفراد الحاليين | 3,36 | 1,03 | محايد |
| 33 | يقوم رئيسك بتحديد قائمة المهارات المطلوبة لكل نشاط | 3,45 | 0,90 | موافق |
| 34 | يقوم رئيسك بتحديد الاحتياج في الموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة | 3,38 | 1,02 | محايد |
| 35 | يحدد رئيسك أي تغييرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية | 3,19 | 1,00 | محايد |
| 36 | يعطي رئيسك معلومات حول أداء الأفراد للأقسام الأخرى | 3,14 | 1,09 | محايد |
| 37 | يتحاور رئيسك معك في ما يتعلق بتقييم أدائك | 3,25 | 1,16 | محايد |
| 38 | يضع رئيسك معايير تقييم أداء الأفراد | 3,27 | 0,97 | محايد |
| 39 | يحدد رئيسك الأسباب الرئيسية لمشاكل أداء الأفراد من طرف المشرفين | 3,26 | 1,01 | محايد |
| 40 | يحدد رئيسك المجال الذي يحتاج الأفراد فيه للتطوير | 3,31 | 1,08 | محايد |
| 41 | يقوم رئيسك بوضع برامج التدريب | 3,03 | 1,17 | محايد |
| 42 | يحدد رئيسك موقع التدريب | 2,92 | 1,13 | محايد |
| 43 | يقيم رئيسك فاعلية البرنامج التدريبي | 2,86 | 1,13 | محايد |
| 44 | الراتب الذي يصب لك يحقق العدالة والمساواة بين العمال في المؤسسة وخارجها | 2,86 | 1,24 | محايد |
| 45 | يدفع لك الراتب بشكل ثابت في موعد محدد | 4,02 | 1,03 | موافق |
| 46 | يدفع لك الأجر على أساس المهارة التي تمتلكها وليس على أساس الوظيفة | 2,36 | 1,07 | غير موافق |
| 47 | يتم الثناء والتقدير على العمل الذي تقدمونه | 2,75 | 1,30 | محايد |
| | المقياس الكلي للقرارات | 3,11 | 1,08 | محايد |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن العبارة رقم (45) (يدفع لك الراتب بشكل ثابت في موعد محدد)، جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 4.02 وانحراف معياري بلغ 1.03 وبدرجة عالية ، وبعدها مباشرة جاءت العبارة (يقوم رئيسك بتحديد قائمة المهارات المطلوبة لكل نشاط) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.45 وبلغ وانحراف معياري بلغ 0.90 بدرجة متوسطة ، أما العبارة التي تنص على أن

المؤسسة (يدفع لك الأجر على أساس المهارة التي تمتلكها وليس على أساس الوظيفة) فجاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.36 وانحراف معياري 1.07 بدرجة متوسطة ، وكانت اغلب الإجابات بدرجة محايد، في حين بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.11 لفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية و انحراف معياري 1.08 وباتجاه محايد وهذا ما يدل على أن العمال ليسوا موافقين ولا رافضين لمدى فعالية القرارات .(انظر الملحق رقم4)

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد التعرض في المبحث السابق لتحليل نتائج استبيانات تقييم مدى وجود الجدارات وفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية، يتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة المقترحة من أجل إثبات وجود علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين المتغيرات.

1- اختبار الاعتدالية (الخضوع للتوزيع الطبيعي).

قبل إجراء الاختبارات اللازمة نقوم باختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يتم اختبار الفرضية العدمية التالية " :لا تتبع البيانات الإحصائية التوزيع الطبيعي عند درجة ثقة" 95 % ، وقاعدة أخذ القرار هي قبول الفرضية إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 5% باستخدام اختبار $Kolmogorov-Smirnov = K.S = Test Z$ ، وبدون هذا الشرط لا يمكن تطبيق الاختبارات المتعلقة بالدراسة من الناحية العلمية، حيث تبين لنا بعد الحساب أن البيانات الإحصائية تتبع التوزيع الطبيعي عند درجة ثقة 95 % ، حيث نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية H_1 :

- البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي.

الفرضية العدمية H_0 :

- البيانات لا تتوزع حسب التوزيع الطبيعي.

حيث نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية الفرعية إذا كانت القيمة المحسوبة sig أصغر من مستوى المعنوية 5%، و العكس إذا كانت القيمة المحسوبة sig أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، الجدول التالي يبين لنا الأتي:

الجدول رقم 2-17 : نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي.

| الدلالة الاحصائية | قيمة الاختبار |
|-------------------|---------------|
| 0.047 | 0.83 |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات البرنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الدلالة لإختبار Kolmogorov-Smirnov بالنسبة للإستبانة ككل كانت قيمة sig بـ 0.047 و هي أصغر من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H_0 ونرفض الفرضية الفرعية H_1 ، أي أن البيانات تتوزع حسب التوزيع غير الطبيعي (انظر الملحق رقم4).

2- اختبار الفرضيات:

✓ اختبار الفرضية الرئيسية: هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الجدارات الإدارية وفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية في شركة سونطراك عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.
ولاختبار الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين الجدارات الإدارية وفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية.

الجدول رقم 2-18 : نتائج قيمة الارتباط بين الجدارات الإدارية وفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية

| الدلالة الاحصائية | قيمة الارتباط | الجدارات الإدارية وقرارات تسيير الموارد البشرية |
|-------------------|---------------|---|
| 0.000 | 0.735 | |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية 0.000 أي اقل من 0.05 وقيمة ارتباط قدرها 0.735 مما يدل على وجود ارتباط دال إحصائيا وقوي بين الجدارات وقرارات تسيير الموارد البشرية وهو ما يثبت صحة فرضيتنا الرئيسية.(انظر الملحق رقم4 معامل الارتباط).

1/ الفرضية الجزئية الأولى: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الجدارات الإدارية للمسؤول وفعالية قرارات التوظيف عند مستوى الدلالة 0,05 .

وسيتم الإجابة على الفرضية الجزئية الأولى من خلال حساب معامل الارتباط وفق الجدول أدناه.

الجدول رقم 2-19: معامل الارتباط بين الجدارات الإدارية وقرارات التوظيف.

| الدلالة الاحصائية | قيمة الارتباط | الجدارات الإدارية و قرارات التوظيف |
|-------------------|---------------|------------------------------------|
| 0.000 | 0.549 | |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أنه بما أن الدلالة الإحصائية sig أقل 0.05 فهناك ارتباط دال إحصائيا بين الجدارات الإدارية وقرارات التوظيف، وبما أن معامل الارتباط بلغ 0.549 فهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بينهما وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة (أنظر الملحق رقم 4).

ومن خلال المقابلات التي قمنا بها عبر لنا الرؤساء أنه بحكم السياسة التي تتبعها الشركة فإنه ليس لديهم تأثير في عملية التوظيف، حيث أكد أغلبهم أن الشركة تتبع سياسة مبهمّة وغير واضحة المعالم ومتناقضة مع ما تسوقه الدولة في أن التوظيف تكون فيه الأولوية لأبناء المنطقة، حيث تتبع أسلوب المسابقة الوطنية كتابي وشفهي والتي تتم على مستوى المديرية المركزية في حيدرة، وأن الامتحان لا يعكس حقيقة الجدارات، وأبدوا تدمرهم من تعيين أعوان الأمن الداخلي بصفة متعاقدين بحيث فضلوا أن يكونوا بصفة عمال دائمين مما سينعكس على مردودهم وولائهم أكثر للشركة وهذا يحدث اطمئنان لدى العامل .

كما أكد لنا الرؤساء أن ما يعيق مسار البحث عن الجدارات هو تركيز عملية الاختيار والتوظيف على مستوى المديرية العامة بحيدرة والذي نتج عنه التأخر الكبير في سد الاحتياجات النوعية في مناصب العمل وكذلك في نظام تطابق المؤهلات مع الوظيفة، أما العوائق الخارجية فتتلخص في التوظيف عن طريق مكاتب اليد العاملة.

في حين عبر إطارات حقل الغاز TFT على أن سياسة سونطراك في مجال التوظيف واضحة بحيث يتم التركيز على استقطاب ذوي الشهادات إلا أنه بخلاف المديرية الوطنية فإنه في مجال الشراكة أن تعيين العمال يكون وفق الاحتياج بحيث أن المنصب الذي يتطلب عامل واحد يعين فيه عامل واحد فقط حتى لو كان عامل جديد فيما أنه قد تم تعيينه فالمفروض يكون ذو جدارة وهذا ما يجعل العامل يعتمد على نفسه ويفجر طاقاته الإبداعية ، كما أن العامل يكون مستعد لتلبية نداء رئيسه في أي وقت يطلبه، أما في المديريات الوطنية فنجد أنه لا يسمح للعمال الجديد بالعمل مباشرة لوحده في منصبه بل يتم ذلك بمرافقة عامل قديم في نفس المنصب لمدة ستة (6) أشهر وهذا ما يجعل العامل الجديد ينقص الحماس لديه فهو يعتبر نفسه تابع وليس رئيسي .

2/ الفرضية الجزئية الثانية: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الجدارات الإدارية للمسؤول وفعالية قرارات التخطيط عند مستوى الدلالة 0,05 .

وسيتم الإجابة على الفرضية الجزئية الثانية من خلال حساب معامل الارتباط وفق الجدول أدناه.

الجدول رقم 2-20: معامل الارتباط بين الجدارات الإدارية وقرارات التخطيط.

| الدلالة الاحصائية | قيمة الارتباط | الجدارات الإدارية وقرارات التخطيط |
|-------------------|---------------|-----------------------------------|
| 0.000 | 0.656 | |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أنه بما أن الدلالة الإحصائية sig أقل 0.05 فهناك ارتباط دال إحصائيا بين الجدارات الإدارية وقرارات التخطيط، وبما أن معامل الارتباط بلغ 0.656 فهذا يدل على وجود علاقة ارتباط مقبولة بينهما وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة (أنظر الملحق رقم 4). ومن خلال المقابلات التي قمنا بها عبر لنا الرؤساء أنه يتم تحديد الاحتياجات السنوية للموارد البشرية ويتم إرسالها للمدير الجهوي الذي يقوم بدوره بإرسالها للمديرية العامة بمحيدرة، وذلك بناء على المخطط المعد من طرف الرؤساء مسبقا والمحدد بخمس سنوات (مخطط خماسي) وهذا بناء على المشاريع المسطرة والموارد البشرية الموجودة بغرض تطوير الإنتاج، مع مراجعة الاحتياجات سنويا بناء على المستجدات التي تحدث خاصة ما تعلق بالتقاعد وبهذا الخصوص أبدى بعض الرؤساء تحوفهم من لجوء الكثير من العمال للتقاعد المسبق بحيث يظهر جليا الفراغ الذي يتكونه لدى مؤسسة سونطراك إذ إن التوظيف مركز على ذوي الشهادات العليا (ليسانس وماستر) وتصنيفهم يكون ضمن الإطار فلهذا يجعل العامل التقني غير موجود نظرا لظاهرة التقاعد المسبق.

3/الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الجدارات الإدارية للمسؤول وفعالية قرارات تقويم الأداء عند مستوى الدلالة 0,05 .

وسيتيم الإجابة على الفرضية الجزئية الثالثة من خلال حساب معامل الارتباط وفق الجدول أدناه.

الجدول رقم 2-21: معامل الارتباط بين الجدارات الإدارية قرارات تقويم الأداء.

| الدلالة الاحصائية | قيمة الارتباط | الجدارات الإدارية وقرارات تقويم الأداء |
|-------------------|---------------|--|
| 0.000 | 0.750 | |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أنه بما أن الدلالة الإحصائية sig أقل 0.05 فهناك ارتباط دال إحصائيا بين الجدارات الإدارية وقرارات تقويم الأداء، وبما أن معامل الارتباط بلغ 0.750 فهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بينهما وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة (أنظر الملحق رقم 4). ومن خلال المقابلات التي قمنا بها عبر لنا الرؤساء أنه يتم تقييم أداء العامل من خلال الاجتماعات

اليومية بين الرئيس والعمال لمعرفة ما تم انجازه ونسبة الانجاز وان كان هناك مشاكل ليتم حلها¹ والتحضير لعمل الغد، ويتم إرسال تقرير حول تزكية عامل في حالة قيامه بمجهود إضافي أو حل لمشكل ما ليستفيد المعني من تعويض معين، وأكدوا على أن تقييم العمال يكون سنويا².

4/الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الجدارات الإدارية للمسؤول وفعالية قرارات التطوير عند مستوى الدلالة 0,05.

وسيتم الإجابة على الفرضية الجزئية الثالثة من خلال حساب معامل الارتباط وفق الجدول أدناه.

الجدول رقم 2-22: معامل الارتباط بين الجدارات الإدارية قرارات التطوير.

| الدلالة الاحصائية | قيمة الارتباط | |
|-------------------|---------------|------------------------------------|
| 0.000 | 0.656 | الجدارات الإدارية و قرارات التطوير |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أنه بما أن الدلالة الإحصائية sig أقل 0.05 فهناك ارتباط دال إحصائيا بين الجدارات الإدارية وقرارات التطوير، وبما أن معامل الارتباط بلغ 0.656 فهذا يدل على وجود علاقة ارتباط مقبولة بينهما وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة (أنظر الملحق رقم 4).

ومن خلال المقابلات التي قمنا بها عبر لنا الرؤساء أن المؤسسة تخصص ميزانية كبيرة للتكوين حيث أنه موجود كميا إلا أنه يعاب عليه نوع التكوين، حيث أنني أغلب الرؤساء على التكوين في بومرداس وفي المراكز الأجنبية في حاسي مسعود و ارزيو وسكيكدة بعكس مركز التكوين بحاسي الرمل و ورقلة وذلك لوجود كل التخصصات في بومرداس مما يسمح بالتكامل بين المتكويين واخذ التجارب من بعضهم البعض، كما أنه لا يراعي ملاحظات الرؤساء حيث أنهم الأقرب للعامل وبالتالي هم الأدرى بنوع التكوين الذي يحتاجه العامل.

ومن سياق متصل أكد الرؤساء على أن للاتصال الداخلي نجاعة كبيرة في مجال التكوين من خلال تمرير الخبرات ومعرفة مواطن الخلل وهذا في إطار فرق مهنية منسقة فهو يعد من أهم وسائل التطوير الداخلي بينما الدورات التكوينية داخل وخارج المؤسسة تساعد على مواكبة التطورات العلمية والتقنية .

أما بالنسبة لإطارات حقل الغاز TFT فقد أشاروا إلى أن التكوين يطور العمال ويعلمهم ذوي جدارات وهذا نظرا لعملية التقييم التي تلي عملية التكوين بحيث يجد العامل نفسه مجبر على تطوير نفسه وتطبيق ما تلقاه في الدورات التكوينية، كما يحضى أعوان الأمن باهتمام خاص في مجال التكوين بحيث يتم تكوينهم في مجال الاسعافات الأولية والسائقين بدورهم يتم تكوينهم رغم حصولهم على رخص سياقة من مدارس السياقة، إلا أنهم

¹ أنظر ملحق رقم (7).

² أنظر ملحق رقم (8) و(9) و(10) و(11).

أشاروا إلى أن التكوين خارج الوطن تم توقيفه بسبب رفض شركة سونطراك الأم لهذا الإجراء الذي تبنته الشركات التي تعمل ضمن الشراكة.

5/الفرضية الجزئية الخامسة: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الجدارات الإدارية للمسؤول وفعالية قرارات تطبيق التعويضات عند مستوى الدلالة 0,05 .

وسيتم الإجابة على الفرضية الجزئية الثالثة من خلال حساب معامل الارتباط وفق الجدول أدناه.

الجدول رقم 2-23: معامل الارتباط بين الجدارات الإدارية قرارات تطبيق التعويضات.

| الدلالة الاحصائية | قيمة الارتباط | |
|-------------------|---------------|--|
| 0.000 | 0.266 | الجدارات الإدارية و قرارات تطبيق التعويضات |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أنه بما أن الدلالة الإحصائية sig أقل 0.05 فهناك ارتباط دال إحصائيا بين الجدارات الإدارية وقرارات تطبيق التعويضات، وبما أن معامل الارتباط بلغ 0.266 فهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بينهما وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة بوجود ارتباط لكنه ضعيف ولا يفي بغرض الدراسة المتضمن فعالية قرار تطبيق التعويضات (أنظر الملحق رقم4).

ومن خلال المقابلات التي قمنا بها عبر لنا الرؤساء أن التعويضات التي تقدم للعامل كبيرة حيث أنه في كل سنة يتم إضافة 6% من الأجر لعدد من العمال بحدود 40% الذين يصنفون على أنهم الأحسن من ناحية الأداء هذا نظريا إلا أن الواقع يقول أنه كل سنة تستفيد مجموعة من العمال من هذا الامتياز وبالتالي فهو قرار غير فعال، كما يستفيد العمال كل ثلاث سنوات من ترقية في الرتبة، بالإضافة إلى أجرة 13 وهي أنه في كل سنة يضاف مقدار راتب للعامل وهذا بناء على الأرباح المحققة من الشركة، بالإضافة على منحة المنصب ومنحة المسؤولية ، ومنحة المردود الفردي والجماعي، كم يستفيد العامل الذي يقدم أبحاث من تكريم وينشر بحثه في الموقع الإلكتروني للشركة كما يستفيد من استقبال الرئيس المدير العام له.

6/ الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الجدارات الموجودة في شركة سونطراك تعزى لمتغير الجنس.

للإجابة على الفرضية السادسة استخدمنا اختبار مان ويتني، حيث بعد اختبار طبيعة التوزيع الطبيعي للجدارات الإدارية وقرارات تسيير الموارد البشرية تبين أنها لا تخضع للتوزيع الطبيعي (أنظر الملحق رقم4) و على هذا الأساس تم اختيار اختبار مان-ويتني (Mann Whitney) ،ويستخدم هذا الاختبار عندما لا تتوافر شروط استخدام اختبار T للعينات المستقلة.

الجدول رقم 2-24: نتائج اختبار Mann Whitney للفرضية السادسة .

| الدلالة الاحصائية | قيمة Mann Whitney |
|-------------------|-------------------|
| 0.443 | 672.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول السابق نجد أنه بما أن الدلالة الإحصائية (Sig) تساوي 0.443 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الجدارات تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة سونطراك. (انظر ملحق رقم 4).

ومن خلال المقابلة التي قمنا بها، أجمع الرؤساء في حاسي الرمل و واد نومر أن مصطلح الجدارات هو مفهوم حديث في مجال الإدارة كما عبر ثلاثة (3) منهم أن الاهتمام بالجدارات في مؤسسة سونطراك نسبي وأن هناك الكثير من المهارات الفردية والجماعية داخل الشركة إلا أنه يتم التغاضي عنها وإهمالها وعدم متابعتها وتحفيزها إلا بعض المبادرات الاستثنائية من بعض المسؤولين ولكنها لا ترقى إلى الهدف المطلوب، فيما عبر البقية على أن الشركة تولي أهمية كبيرة للجدارات ويظهر ذلك جليا في ميزانية التوظيف التي تخصصها الشركة لذلك وكذلك العمليات المتعلقة بالتكوين، وذلك لإدراك الشركة بأن الجدارات الإدارية هي المحرك الأساسي لعملية التطور، وأنه ليس هناك فرق بين الذكور والإناث في مستوى الجدارات في الشركة، كما أكدوا أن الجدارات تأتي من الخبرة في الميدان بالإضافة إلى التربصات التي تجري في الميدان والتي تناسب المنصب الذي يعين فيه العامل. أما بالنسبة للمقابلة التي أجريناها مع إطارات حقل الغاز TFT فقد أكدوا أنه يوجد لدى مسؤوليهم إهتمام كبير بالجدارات بحيث يلمسون ذلك بشكل مستمر من خلال التكريم الذي يحضى به كل من يبذل مجهود في صالح الشركة وكذا من يأتي بشيء جديد ويساهم في تطوير العمل كما انه لا يوجد فرق بين مستوى الجدارات من حيث الجنس.

7/ الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات حول أبعاد الجدارات تعزى

لاختلاف مؤهلاتهم العلمية.

للإجابة على الفرضية السادسة استخدمنا اختبار كروكسل (Kruskal Wallis)، ويستخدم هذا

الاختبار في حالة متغير كمي يتبع التوزيع الطبيعي ومتغير كيفي ثلاثي الأبعاد فما فوق.

الجدول رقم 2-25: نتائج اختبار Kruskal Wallis للفرضية السابعة .

| الدلالة الاحصائية | قيمة Kruskal Wallis |
|-------------------|---------------------|
| 0.436 | 2.727 |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول السابق نجد أنه بما أن الدلالة الإحصائية (Sig) تساوي 0.436 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في حول أبعاد الجدارات تعزى لاختلاف المؤهلات العلمية لأفراد عينة مؤسسة سونطراك. (انظر ملحق رقم 4).

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية ، مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات من خلال تحليل ومناقشة الاستبيان الموجه لعمال سونطراك بالمديرية الجهوية بحاسي الرمل وواد نومر وإطارات حقل TFT باليزي ، حيث اتضح لنا دور الجدارات الإدارية في فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية وذلك من خلال توظيف المعلومات المتحصل عليها من الاستبيان كأداة للدراسة وتحليل نتائجه باستخدام برنامج SPSS 22 و excel ، إذ تم مناقشة النتائج للتأكد من صحة فرضيات الدراسة الموضوعية سابقا.

وقد جاءت نتائج الدراسة لتؤكد على الدور الذي يلعبه المسؤول الجدير في إصدار قرارات فعالة تحدد مصير المورد البشري الذي يعد نقطة قوة للمؤسسة في جميع مراحل مساره المهني، مع ضرورة توفير المزيد من الصلاحيات لرؤساء الأقسام والمصالح لتطوير عمالهم بما يرجع بمردود فعال وناجع للمؤسسة ككل، بالإضافة إلى تفعيل الاتصال بين المسؤولين والعمال والمسؤولين فيما بينهم، وتم إطلاعنا من طرف إطارات المقابلة على أن المدير الجهوي الحالي لحاسي الرمل يملك بوادر الاتصال الفعال إلا أنه تنقصه الصلاحيات من المديرية العامة بحيدرة.

الخاتمة

الخاتمة:

تهدف دراسة موضوع الجدارات الإدارية في الشركة البترولية دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل و واد نومر إليزي إلى إبراز دور الجدارات الإدارية للمسؤولين في فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى توضيح أهم الطرق المستخدمة في التخطيط واستقطاب واختيار الموارد البشرية الجديرة وتنمية الموارد العادية وتطويرها للوصول إلى الجدارة المطلوبة التي تحقق أهداف المنظمة.

ومن بين النتائج المحصل عليها ما يلي:

أولاً: النتائج المستخلصة من الدراسة النظرية كما يلي:

1- أن العديد من الشركات أو المنظمات تعمل على دراسة الجدارات الخاصة بالمنظمة من أجل تحقيق النقاط التالية:

- لصناعة ثقافة مشتركة للمنظمة أو الشركة.
 - وضع مسارات وظيفية قادرة على تحقيق إستراتيجية الشركة.
 - لوضع مسارات تجريبية فاعلة للشركة.
 - لتحديد الموازنات المطلوبة لتحقيق الأهداف المرسومة للشركة.
 - لتحديد الوظائف المهمة بالشركة لوضع خطط إحلال قادرة على مواصلة النجاح الدائم.
 - التعرف على الجدارات المطلوبة في حالة تغيير وضع الشركة من حيث التوسع أو التقلص في الأنشطة.
 - لربط التطوير بين أهداف الشركة الإستراتيجية والتطوير في الموارد البشرية.
 - لتحقيق طموحات الموارد البشرية من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.
 - للمحافظة على الطاقات البشرية التي لا يمكن التعويض عنها بسرعة.
 - تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في توفير الظروف المساعدة على تحقيق تنمية الجدارات، فهي تعمل على تكوين وتطوير هذه الموارد لضمان نجاح المنظمة، لجعل التنظيم يكون في مركز قوي يمكنه مواجهة متغيرات البيئة وقيودها.
- 2- في مجال الاستقطاب والاختيار:

يتم دمج أنواع الجدارة في بطاقات توصيف الوظائف وفي إعلانات الوظائف الشاغرة من أجل إعداد تصور شامل عن متطلبات الوظيفة.

- في اختيار المرشحين للوظيفة سواء من داخل أو من خارج المنظمة يتم الاعتماد على أطر الجدارة، وتشكل هذه الأطر الأساس الذي تنبني عليه مقابلات الاختيار، ويتم تدريب المسؤولين عن المقابلة على كيفية إجراء المقابلات بناءً على هذه الأسس.

3- في مجال التدريب والتنمية للعاملين:

- يتم إعداد برامج تدريب وتعليم للعاملين لمساعدتهم على اكتساب أنواع الجدارة المطلوبة لأداء الوظيفة.

4- في مجال تخطيط وإدارة المسار الوظيفي:

- يتم تخطيط مسار الترقى في الوظيفة، والتنقل بين الوظائف بناءً على الجدارة وليس بناءً على الأقدمية.

5- في مجال تقييم الأداء:

- يتم دمج معايير اكتساب وتطبيق أنواع الجدارة في أسلوب تقييم الأداء.
 - تنبني مناقشات التغذية العكسية التي تلي عملية التقييم على أساس القدرة على تحقيق أنواع الجدارة، ثم يتم وضع خطة مشتركة بين الموظف والمدير لكيفية تعلم واكتساب مزيد من أنواع الجدارة المطلوبة.
- وشكلت الدراسات السابقة من خلال ما تم تحليله وإستنتاجه، نظرة على موضوع الدراسة خاصة فيما تعلق بفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية والجدارات حيث توافقت دراسة الطالبة حنان صلاح محمد حسن، مع دراستنا من حيث الموضوع في جزء منه وهو دور الجدارة الوظيفية في تطوير سياسات الاختيار حيث توص في الأخير الى أهمية الاختيار بناء على الجدارات باتباع سياسة ادارية تضمن المنافسة الحرة والنزبهة لشغل الوظائف.

ثانيا: النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية كما يلي:

- 1- موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود الجدارات الإدارية في شركة سونطراك وباتجاه موافق.
- 2- اجمع افراد العينة على الحياد بخصوص قرارات تسيير الموارد البشرية مع بعض الآراء حول مجموعة من القرارات التي ابدوا رايهم بفعاليتها.
- 3- مستوى الجدارات في الشركة لا يتأثر بمتغير الجنس.
- 4- فعالية قرار اختيار الأفراد يكون بناء على السمات الشخصية والقدرة على التحمل.
- 5- أنه بحكم السياسة التي تتبعها الشركة فإن الرؤساء ليس لديهم تأثير في عملية التوظيف، حيث أكد أغلبهم أن الشركة تتبع سياسة مبهمة وغير واضحة المعالم ومتناقضة مع ما تسوقه الدولة في أن التوظيف تكون فيه الأولوية لأبناء المنطقة .
- 6- فعالية قرار تقويم الأداء هو الذي يحدد فيه الرئيس الأسباب الرئيسية لمشاكل أداء الأفراد من طرف المشرفين ويعتبر المسؤول الجدير من يقوم باتخاذ ذلك القرار .
- 7- فعالية قرار التطوير هو الذي يحدد فيه الرئيس موقع التدريب .
- 8- عدم فعالية قرار التعويضات.
- 9- مركزية القرار في التوظيف في الشركة واقتصره على المديرية العامة في الجزائر العاصمة.
- 10- نقص التوظيف عن طريق مكاتب اليد العاملة.
- 11- الجهوية والمحسوبة خاصة بالنسبة للشمال.
- 12- مشكل عدم التحكم في اللغات الاجنبية.
- 13- نظام العمل 4/4 وبالتالي البعد عن العائلة لمدة 4 اسابيع كاملة.
- 14- مشاكل المواد الكيماوية الي تؤثر على صحة العامل بمرور الزمن.

توصيات الدراسة :

- سعيا للتخلص أو التقليل من فجوات الأداء المستنتجة في هذه الدراسة، نقترح ما يلي:
- ضرورة مراجعة نظام التقييم كلما استجد جديد خاصة إذا تعلق الأمر بالظروف المحيطة بها وظروف العمل؛
 - توفير وتحسين ظروف العمل للوصول إلى أفضل الأداء لأن العامل وحده غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون توفير الوسائل المادية والأدوات اللازمة لتنفيذ مهام وظيفته على أكمل وجه؛
 - يجب على المؤسسة القيام بتحليل جميع مناصب العمل، من أجل تحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة، وفي جميع المستويات سواء الإداري أو الوظيفية؛

- إن المطالبة بتوفير مبدأ الجدارة في الموظف لا يقتصر فقط عند بداية الالتحاق بالوظيفة بل إنما مطالبه بها طيلة حياتها الوظيفية وتحقيقا لذلك فإنه ينبغي من الموظف ما يلي:
 - أن يكون له تأثير في عمله وأن يبني جسرا من الثقة مع المقربين منه سواء كانوا رسميين أو غير رسميين وهو ما يؤدي إلى ثقتهم في قدراته وهو أمر يتحقق بالتزامه بواجباته وإحاطته بأنظمة عمله.
 - أن يحرص على العمل الجماعي، فالموظف الناجح هو الذي يستنير بآراء الآخرين حتى يكون عمله متكاملًا ونظاميًا ويتمشى مع أهداف جهة عمله ومبدأ التعاون الذي يعتبر أحد مبادئ الإدارة الهامة السنوي المبادرة وهي الذهاب إلى أبعد ما تتطلبه واجبات وظيفته وذلك بطرح الأفكار والآراء التي تخدم مصلحة العمل وهو الأمر الذي سيحل له كجهد إضافي يستفيد منه في كافة المزايا الوظيفية وفي تقديره السنوي.
 - أن يحرص على العمل الجماعي، فالموظف الناجح هو الذي يستنير بآراء الآخرين حتى يكون عمله متكاملًا ونظاميًا ويتمشى مع أهداف جهة عمله ومبدأ التعاون الذي يعتبر أحد مبادئ الإدارة الهامة السنوي المبادرة وهي الذهاب إلى أبعد ما تتطلبه واجبات وظيفته وذلك بطرح الأفكار والآراء التي تخدم مصلحة العمل وهو الأمر الذي سيحل له كجهد إضافي يستفيد منه في كافة المزايا الوظيفية وفي تقديره السنوي.
 - إعلام وتحسيس المقيمين والخاضعين لعملية التقييم على حد سواء بضرورة وأهمية عملية التقييم ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام؛
 - إعلام العاملين بنتائج تقييم كفاءاتهم وعدم الاكتفاء بإدراجها في كشف الراتب، لأن مقابلات التقييم تتيح فرص الاتصال والتحسين من طرف الإشراف كما تساعد على كسب ثقة الأفراد وإحلال روح المبادرة والإبداع عندهم، كما توفر لهم الدعم الكافي حول أدائهم واكتشاف المهارات الكامنة التي يجب عليها تطويرها؛
 - خلق بيئة تشاورية تعمل على فتح مجالات الابتكار والإبداع النظري القابل للتجسيد على بيئة المؤسسة.
 - الاتصال بين المسؤولين وبين العمال والمسؤولين.
 - إعطاء حرية أكبر للوحدات والمديريات للتوظيف على مستواها.
 - الثقة بالنفس للمسؤولين ونقل الثقة للعاملين.
 - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - تأهيل الكفاءات بشتى المجالات.
 - حل المشاكل الإدارية للعمال.

آفاق الدراسة:

- هناك جوانب هامة جدية بالدراسة والبحث ونقترحها لتكون إشكاليات بحوث ودراسات في المستقبل، نذكر منها ما يلي:
- نظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة.
- خصائص المدير الجدير ودورها في تحسين الأداء.
- جدارة القائد في تسوية نزاعات العمل.
- دور القائد الجدير في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسة.
- الجدارات الإدارية واليقظة الإستراتيجية.

- التخطيط الاستراتيجي المبني على الجدارات الإدارية.
- فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية والاستقرار التنظيمي.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

- 1- خضير كاظم حمود، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، عمان، ناشرون وموزعون، ط1، 01، 2013.
- 2- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، الأردن، ط1،
- 3- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 4- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر،عمان ، ط02، 2006 .
- 5- صلاح الدين عبد العزيز محمد، تقييم المدخلات والمخرجات في إدارة الأفراد، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1977.
- 6- طه كامل رياض، نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، جامعة قناة السويس - الإسماعيلية ، مصر، 2009.
- 7- عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية-،جامعة مصر، 2003.
- 8- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1997.
- 9- علي السلمي، الإدارة المتفوقة، مكتبة الإدارة الحديثة، القاهرة، 1996.
- 10- كردي أحمد السيد، حتى تتحقق الجدارة الإدارية ، دار الهادي للنشر والتوزيع ، القاهرة،مصر ، ط1، 2013.
- 11- لايل م سبنسر الأصغر ، سيجان م سبنسر، الجدارة في العمل نماذج للأداء المتفوق، تر اشرف فضيل عبد المجيد جمعة ، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1999.
- 12- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط2، 2010.
- 13- مصطفى محمود أبو بكر، حسنين السيد طه، المدير وتنمية سلوك العاملين، مطابع الولاة الحديثة، القاهرة، 2005.
- 14- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012.
- 15- محمد محمود الفاضل، كفايات المدير العصري للمؤسسات الادارية والتربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ط1، 2010.
- 16- وليم .ج أوشي، النموذج الياباني في الإدارة نظرية "Z"، تر حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، مطبعة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ب ت.

المذكرات:

- 17- حنان صلاح محمد حسن، دور الجدارة الوظيفية في تطوير سياسات الاختيار -دراسة تطبيقية، بحث تكميلي متطلب لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2016.

- 18- خالد يوسف الزعبي - حسين محمد العز، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، 2005.
- 19- خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس التنظيمي تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
- 20- كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، جامعة اكلي محمد اوحاج، البويرة، 2015.
- 21- محضية سملاي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية في التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

الملتقيات:

- 22- لحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14/12/2011.
- 23- طلال نصير، نجم العزاوي، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليلة، 18 و 19/5/2011.

المجلات:

- 24- براك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا -العدد السابع، جامعة الشلف، ب س.
- 25- موسى ع.الناصر، تقييم أداء الأفراد العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 52، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004.
- 26- ونيت لوسيا، ريتشارد ليزنجر، نماذج الجدارة الوظيفية القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الادوات، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال السنة الثامنة مجلة نصف شهرية تصدر عن: الشركة العربية للإعلان العالمي (شعاع)العدد الثالث، القاهرة، فبراير 2000 .

المراجع القانونية:

- 27- المرسوم رقم (63-491) الصادر بتاريخ 1963/12/31 المتعلق بإنشاء شركة سوناطراك.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

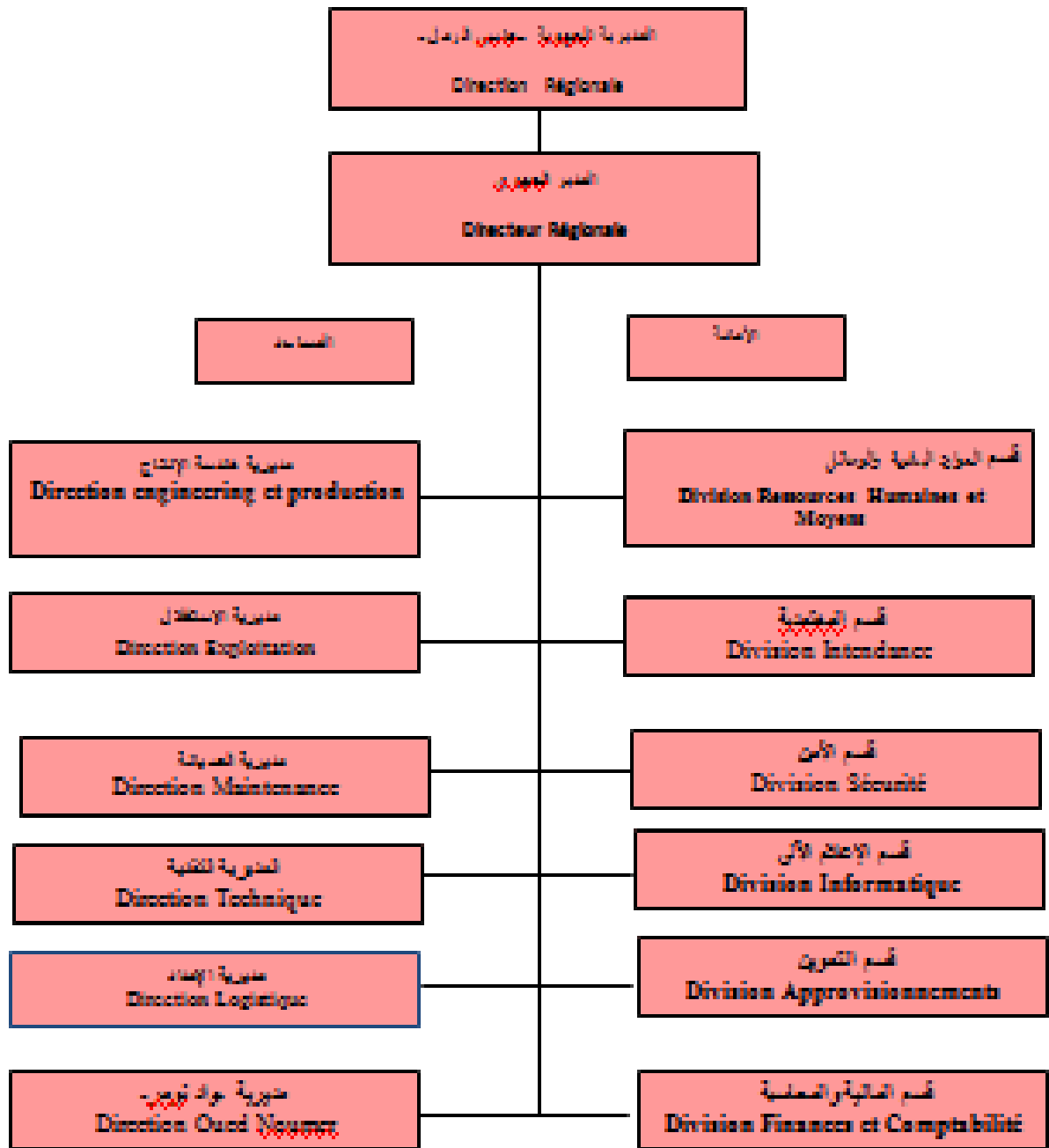
- 28– Denise, Angelo. S & Griffin, Ricky W, Human Resource Management 2nd ed. Houghton Mifflin Company. 2001.
- 29– Decenzo,D,S. and Robbins, “**Personal /Human Resources Management**” , Prentice-Hall of India, 1996.
- 30– D.Dubols,David & Others, **Competency-Based Human Resources Management**, First Edition, California : Davies-Black Publishing,2004
- 31– Elzeline Van Vulpen& Francisca Moesker, **Competency-Based Management in the Dutch Senior Public Service, Competency Management in the Public Sector : European Variation on a theme**, Amesterdam :NLD :IOS Press,2002.
- 32– Hamed Benguena ; **la formation inachevée d'une élite technique dans élites et société dans le monde arabe : les cas de l'Algérie** ; Casbah éditions ; Alger
- 33– JEAN –Simonet ,de la formation au management des compétences , édition territorial ,Aout 2008 .
- 34– M perreti ,"**gestion du personnel**" , Vuibert, paris,1984.
- 35– Yves Blanc ,Cathrine Foix , Mathieu Maurice , **L'Alchimie des talents « un atout stratégique pour l'entreprise du xxié siècle »** ,dunod ,France,2008.
- 36– Abdelak Laamiri , **Gérer l'entreprise en économie**, ed Prester, Alger, 1993 .

ثالثا: مواقع الانترنت:

- 37– <http://sst5.com/readArticle.aspx>
- 38– <https://hrdiscussion.com/hr9520.html> المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
- 39– www.sonatrach-dz.com
- 40– <http://albuthi.com/blog/4434>
- 41– <https://hrdiscussion.com/hr29875.html#post11>

الملاحق

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لسوق طرف - حاسي الرمل -



قائمة المحكمين للاستبيان باللغة العربية

| الرقم | اللقب والاسم | جامعة |
|-------|--------------------------------|--|
| 01 | محمد الفاتح محمود بشير المغربي | جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية- السودان |
| 02 | طارق شنقال | جامعة عنابة |
| 03 | بلعور سليمان | جامعة غرداية |
| 04 | طالب أحمد نور الدين | جامعة غرداية |
| 05 | بوقليمينة عائشة | جامعة غرداية |
| 06 | شرقي مهدي | جامعة غرداية |
| 07 | شرح مريم | جامعة غرداية |
| 08 | زواوي خالصة | جامعة سطيف |

قائمة المحكمين للاستبيان باللغة الفرنسية

| الرقم | اللقب والاسم | جامعة |
|-------|---------------------|--------------|
| 01 | طالب أحمد نور الدين | جامعة غرداية |



(السلام عليكم ورحمة الله وبركاته)

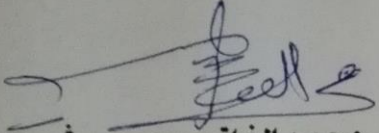
الموضوع / استبيان للتحكيم

بالإشارة في الموضوع أعلاه واختياري لتحكيم الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة
بعنوان : دورة الجداريات الإدارية في فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال أيدكم بالملاحظات التالية :-

- تحتوي الاستبانة على اسم خاص بالبيانات الشخصية .
- تحتوي الاستبانة على عبارات كتابية للحصول على البيانات المتعلقة للدراسة .
- تسهيل عملية التسجيل و التحليل الاحصائي لبيانات الاستبانة براحت الباحث في صياغتها بالأسئلة سهلة الإجابة عليه.
- عبارات تتوافق مع موضوع البحث وتغطي جوانبه المختلفة وتعكس العبارات المتغيرات وفروض البحث.
- تحت صياغة العبارات بصورة بسيطة وسهلة ومفهومة ، بصورة مباشرة لا يحتمل التفسير و التأويل ، وتبتعد تماماً عن التعقيد اللغوي.
- تمت صياغة الاستبانة حسب المحاور .
- تمت تلخيص الأسئلة في تسلسل منطقي موجود ترابط وتناسق بين كل فقرة وما يليه من فقرات ومجموعة الفقرات التي يتضمنها كل محور من محاور الاستبانة وهذا يساعد المبحوثين في تنظيم أفكارهم .
- التزام الباحث بتضمين العبارات التي فكرة واحدة أو نقطة قائمة بصورة واضحة ومفهومة وهذا يساعد في استخراج النتائج بطريقة دقيقة.
- تحقيق التناغم لمجموع الأسئلة .
- ألتعت الباحث عن الفقرات الكافية.

- تجنب الباحث الفقرات المكملة.
 - تجنب الباحث الفقرات التي تحتاج لحسابات معقدة .
 - تجنب الباحث الفقرات المزدوجة .
- وعليه نوصي بقبول الاستبانة كأداة بحثية للالتزام بالباحث بضوابط صياغة الاستبانة .

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير



أ. د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي

أستاذ إدارة الأعمال

وعميد كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية

