

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية



مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص - علم الاجتماع عمل وتنظيم-

الكفاءة المهنية ودورها في تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية لجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت-

تحت إشراف الاستاذة:

أ.د محمد رمضان

من إعداد الطلبة

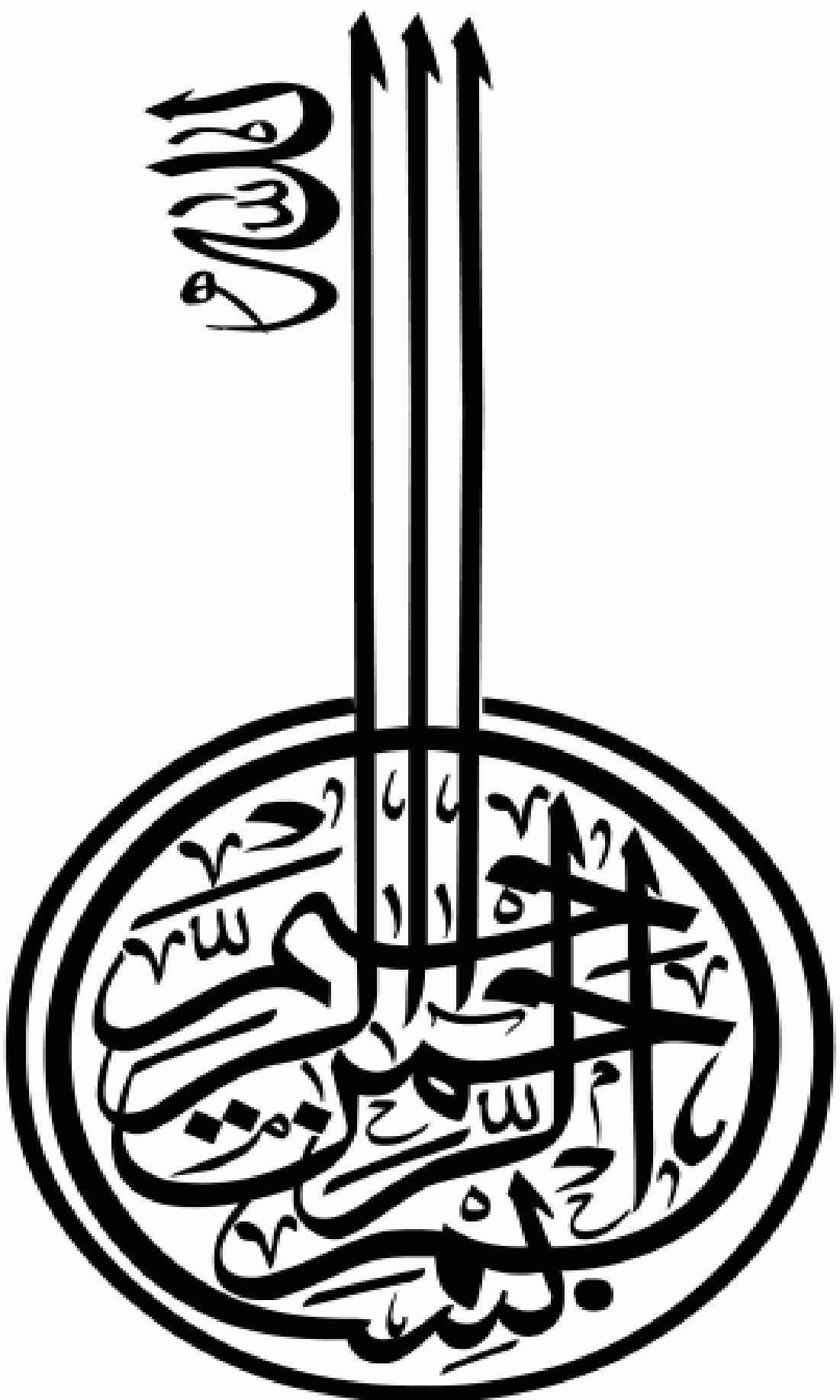
ليتيم نسرين

تاريخ المناقشة: 05 جوان 2022

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
بن مهرة ليندة لطيفة	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
رمضان محمد	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا مقرا
كرميين نصيرة	أستاذ محاضر -أ-	مناقشا


السنة الجامعية: 2021-2022





شكر


أتوجه بجزيل الشكر لكل من ساهم في اعداد هذا
البحث من قريب او بعيد و أخص بالذكر الأستاذ الفضل
رمضان محمد الذي منحني ثقة الكاملة





إهداء

لى أُمى وأبى الى جميع أفراد أسرتى حفضهم الله الى كل من
يعرفنى أهدي ثمار عملى هذا



الفهرس

الفهرس

بسملة

شكر

إهداء

قائمة الجداول

9..... مقدمة

الإطار النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

13..... الدراسات السابقة

14..... الإشكالية:

19..... فرضيات الدراسة:

19..... 1_ الفرضية العامة:

19..... 2_ الفرضية الفرعية:

15..... المقاربة

16..... منهج الدراسة

16..... الأداة المستعملة في الدراسة

21..... أسباب اختيار الموضوع:

21..... أ/ أسباب ذاتية:

21..... ب/ أسباب موضوعية:

20..... أهمية الدراسة:

21..... أهداف الدراسة:

ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED. دراسات سابقة:

ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED. ملخص الدراسات:

22..... المفاهيم الإجرائية:

22..... 1_ الكفاءة:

26	1. ما هي إدارة الموارد البشرية:
	1.1. أهمية الموارد البشرية:
29	1.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:
30	1.3. أدوار إدارة الموارد البشرية:
32	2. الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:
32	2.1. مفهومه:
33	2.2. موقع إدارة الموارد البشرية:
34	2.3. أنواع الهيكل التنظيمي:
35	3. التكوين وأهدافه في إدارة الموارد البشرية:
36	3.1. أهداف التكوين في إدارة الموارد البشرية:
38	3.2. التدريب وتنمية العاملين:
40	خاتمة:
41	تمهيد:
42	1. مفهوم الحوكمة:
42	1.1. التعريف اللغوي للحوكمة:
43	2. حوكمة الموارد البشرية:
43	2.1. مجالات حوكمة الموارد البشرية:
44	2.2. أهمية تطبيق حوكمة الموارد البشرية:
45	2.3. مبادئ ومؤشرات الحوكمة:
47	2.4. أهداف حوكمة إدارة الموارد البشرية:
49	3. الكفاءة المهنية:

3.1. الكفاءة

3.2. مفهوم

3.3. أبعاد

3.4. أهمية

3.5. طرق

خلاصة الفصل:

تطوير ادارة ال

تمهيد

60 1. الإطار المنهجي

62 1.1. المجال المكاني :

60 1.2. المجال الزمني:

62 1.3. المجال البشري:

63 1.4. عينة الدراسة البحثية:

63 2.1. الإطار المنهجي

64 2.2. الإطار المنهجي

65 2.2. الإطار المنهجي

67 2.2. الإطار المنهجي

68 2.2. الإطار المنهجي

70 3. الإطار المنهجي

Error! B

Error! B

Error! B

72

73

73

83..... ملاحق



قائمة الجداول:

- جدول 1: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس 64
- جدول 2: يبين توزيع المبحوثين حسب السن 64
- جدول 3: يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي 64
- جدول 4: يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة 65
- جدول 5: يمثل توزيع المبحوثين حول ما ان كانت ادارة الموارد البشرية تقوم بتحديد احتياجات التدريبية لموظفيها 65
- جدول 6: يمثل توزيع المبحوثين حول خطط تنظيمية لسير العمل 66
- جدول 7: يبين توزيع المبحوثين حول تنفيذ البرامج التدريبية وفقا لما تم التخطيط له مسبقا 66
- جدول 8: يبين توزيع المبحوثين حول اتخاذ قرار تعيين الموظفين في الادارة 66
- جدول 9: يمثل توزيع المبحوثين حول ما أن كان يستفاد من توجيهات المباشر من ذوي الخبرة .. 67
- جدول 10: يمثل توزيع المبحوثين حول معوقات عملية التدريب المهني 67
- جدول 11: يمثل توزيع المبحوثين حول الكفاءة المهنية شرطا في تولي منصب او ترقية 68
- جدول 12: يمثل في توزيع المبحوثين حول معوقات تطبيق معيار الكفاءة المهنية 68
- جدول 13: يمثل توزيع المبحوثين أساليب التدريب 68
- جدول 14: يمثل توزيع مبحوثين حول عوائق التي تقف على تطبيق معيار الكفاءة المهنية 69
- جدول 15: يمثل توزيع المبحوثين حول المسائل و الشفافية شرط في حكومة ادارة الموارد البشرية 69
- جدول 16: يمثل في توزيع المبحوثين حول اتفاقيات مع جزاء او مؤسسات التكوين 69
- جدول 17: يمثل في توزيع المبحوثين حول ميزانية التدريب و التأهيل 70

مقدمة

مقدمة:

إذا كان السبب الأساسي وجود المنظمات هو تحقيق رفاهية الإنسان فان الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمات هو الإنسان نفسه , فالمنظمات أنما وجدت لخدمة الإنسان من خلال الإنسان , ففي ظل التغيرات الاقتصادية و السياسية و العالمية الراهنة , أيقن الباحثون على أن تنمية الاقتصادية و السياسية في العصر الحالي و التغيرات التي طرأت عليه تعتمد على توفر موارد بشرية المكونة و المؤهلة لمواكبة هذه التغيرات فالعنصر البشري يعد من أهم القوى و أعظمها , بحيث يشكل قوى دافعية لأي مؤسسة و مصدر نتاجها مما يجعله يحض باهتمام كبير من مختلف الباحثين و المفكرين ة تمثل ادارة الموارد البشرية احدى أهم الوظائف بالمنظمات على اختلافها التي تضمن تزويد هذه الأخيرة بما تحتاجه من مواد بشرية ضرورية لنشاطها و التي تعتبر بدورها من اهم عوامل الإنتاج على الاطلاق لذلك فنجاح المنظمات و تميزها مرتبطان بمعنى امتلاكها لمواد بشرية عالية الكفاءة , إذ أن الدول و مختلف المنظمات زادت اهتماماتها بالعنصر البشري كمحور للحلول في ظل المؤشرات الجديدة لعالم معاصر بتكنولوجيا حديثة و بمتغيرات متسارعة , فهذا الأخير هو نتيجة مميزات الخاصة التي يتصف بها مما جعله يتفوق على باقي العناصر المادية في الأهمية فهو القادر على التفكير و التجديد و الأبداع و التطوير و غيره , وهي الصفات الضرورية المطلوبة من المؤسسات لمواجهة مختلف التحديات الجديدة , حيث استدع هذا القيام ببعض النشاطات كالتدريب و التعليم و استقطاب كفاءات جديدة بالإضافة الى أنشطة الأخرى الخاصة بإدارة الموارد البشرية ففي الوقت الراهن اصبح للعنصر البشري الذي يتميز بالكفاءة و الخبرة و التجربة قيمة عالية تسعى المنظمات ليس فقط لامتلاكه انما لعدم التفريط فيه و التدريب المستمر له بهدف رفع قدراته الابداعية و الابتكارية و من ثم الاستفادة من مكوناته من معارف و قدرات و خيارات و استغلالها بالقدر الأمكن و هذا ما جعل موضوع الكفاءة المهنية من اكثر المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في الوقت الحاضر و ذلك بسبب الدور الفعال الذي تلعبه الكفاءة المهنية في تنمية و تطوير الموارد البشرية فهي تعتبر احد العوامل الأساسية التي يهتم بها المجتمع بالدرجة الأولى من خلال تطوير العملية التعليمية و التكوينية , من خلال توفير مراكز التدريب لاكتساب الفرد العامل المعرفة اللازمة للتطرق مع تلك التغيرات و تطوير قدراته و مهاراته حتي يتسنى له التحكم في تلك التكنولوجيا و الاستفادة بالقدر الكافي , حيث اصبحت للكفالة المهنية تحمل مكانة كبيرة و هامة في عملية الإنتاجية

و من هذا المنطلق قد سعينا الى مناقشة هذه الدراسة من خلال تقسيمها الى فصلين نظريين و فصل منهجي و فصل ميداني تمثل توزيعها على النحو التالي:

حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المنهجي: موضوع الدراسة بدء بطرح المشكلة لم أهمية وأهداف الدراسة و تحديد المفاهيم ثم عرض أهم الدراسات السابقة

و خصصنا في الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ماهيتها و أهدافها و مبادئها و أهميتها و الهيكل التنظيمي و تطرقنا فيه الى التدريب و التكوين

أما في الفصل الثالث فقد تطرقت الى حكومة ادارة الموارد البشرية ماهيتها ومبادئها و أهدافها والى الكفاءة المهنية من أهميتها و أهدافها و مبادئها

و أما في الفصل الرابع فتطرقنا فيه الى الدراسة الاستطلاعية و المنهجية، المستخدمة في البحث، مجالات البحث , عينة البحث ثم عرض و تحليل النتائج حسب فرضيات الدراسة من خلال مناقشة و تحليل الفرضية الأولى و يليه مناقشة فرضية الثانية قم اقتراحات ثم الخاتمة موضوع الدراسة التي قمنا بها



الفصل الأول:
الإطار العام للدراسة

دراسات سابقة:

1/ رولا وائل الكبيسي: دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني ، أطروحة ماجستير ، إدارة اعمال (منشورة) جامعة القدس ، كلية الدراسات العليا 2016.

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل دور الحوكمة في قطاع العامة للحد من الفساد وبطرح الإشكالية التالية: ما أهمية تطبيق الحوكمة للمساهمة في الحد من الفساد في القطاع العام الفلسطيني؟ اعتمدت الباحثة على خطة بحث كالاتي من مقدمة وفصل أول يحتوي على الاطار العام للدراسة وفصل ثاني عرفت في المبحث الأول على الحوكمة ثم القطاع العام للحكومة الفلسطينية والفصل الثاني اتجهت الى ابراز دور الحوكمة في الحد من الفساد أما الفصل الثالث فكان الجانب التطبيقي فقد استخدمت في تحليلها على الملاحظة والاستمارة واستخدمت (المنهج الوصفي التحليلي)، حيث توصلت الى النتائج التالية كان أبرزها : الاجماع على وجود علاقة تأثيرية لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني على النحو التالي : مستوى مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف مؤشر سيادة القانون مرتفع اللذان يقع ترسيخهما على عاتق الدولة يشكل عام بنسبة (3.91) و (3.87) حيث يشكلان المؤشران الأكثر أهمية في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

2- مستوى مؤشر فعالية الحوكمة مرتفع والذي يقع ترسيخه أيضا على الدولة بنسبة (3.78) وهو يشير الى توجهات مرتفعة لدى المبحوثين نحو فقرات المؤشر بشكل عام.

3- مستوى جودة التشريعات مرتفع بنسبة (3.7) والذي يعتبر غاية في الأهمية لضمان تشريعات ضابطة و ناظمة لبيئة العمل ولتأسيس الحوكمة القادرة على الحد من الفساد.

_ وبهذا فان البحث الذي قدمته الباحثة رولا وائل له علاقة ببحثي من حيث هذه النقطة الحوكمة فالباحثة قدمت في دراستها دور الحوكمة في حد من الفساد في المؤسسات العامة الا أنها لم تقدم تحليلا دقيقا يخص الحوكمة فقد اختصرت على تعريفها.

2/ زين العارفين: تطبيق الكفاءة التعليمية والكفاءة المهنية لدى مدرسي اللغة العربية بالمدارس المتوسطة الإسلامية، أطروحة ماجستير ، تعليم اللغة العربية (منشور) جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلاميه الحكومية بمالانج ، كلية الدراسات العليا ، 2011 .

كان الهدف من هذه الدراسة معرفة مدى تطبيق الكفاءة التعليمية في مدارس اللغة العربية بالمدارس المتوسطة الإسلامية في اندونيسيا وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

كيف تم تطبيق الكفاءة التعليمية والكفاءة المهنية على أنشطة التدريس لدى مدرسي اللغة العربية في المدارس المتوسطة الإسلامية بمنطقة رمانج في إندونيسيا؟

حيث توصل الباحث على النتائج التالية:

1_ ان تطبيق الكفاءة التعليمية والكفاءة المهنية على أنشطة التدريس لدى مدرسي اللغة العربية تعد درجته أكثر ناقصة ومنخفضة نسبيا بالدرجة المعدلة 41,76%.

2_ ان المؤهلة البكالوريوسية ومدة الخدمة الطويلة وخبرة العمل منهم لا تتضمن سيطرة عليها بين الكفاءتين.

- ان هناك فجوه فيما يتعلق بتنفيذ كفاءة المدرسين بين عملية التعليم والتعلم مع خطة الدراسة التي أعدوها.

3_ ان سيطرة المدرسين على تكنولوجيات الاعلام والاتصال واستغلالهم منها في أنشطة التعليم والتعلم تعد منخفضة نسبيا.

ولذلك فان البحث الذي قدمته الباحثة له علاقة بدراستي من حيث الكفاءة المهنية حيث قدمت في دراستها الكفاءة التعليمية والمهنية فهي اکتفت في تقديم مقارنة بين الكفاءة التعليمية

والمهنية يدل من ذكر دور الذي (يلعبانه) الايجابي الذي تلعبه كل من الكفاءة التعليمية والمهنية حيث تفتقر دراستها للتحليل والتفسير الدقيق للمعلومات ، فقد

استخدمت المنهجي الوصفي التحليلي واعتمد على خطة بحث على من مقدمة واطار العام للدراسة وكفصل فصلين في الجانب النظري يحتوي معلومات حول الكفاءة التعليمية والمهنية والفصل الثالث الجانب التطبيقي تحليل وتفسير من خلال استعمال أداة الاستمارة.

3/ حازم خليل سليم ايداح: فاعليه إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين ، أطروحة الدكتوراه ، العلوم الإجتماعية الموارد البشرية (منشور) جامعة ال البيت ، كلية الدراسات العليا ، 2019

كان الهدف من هذه الدراسة معرفة مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة ال البيت وعلاقتها بأداء العاملين وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما هو مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت؟

اعتمد الباحث على خطة البحث كالاتي ، مقدمة واطار العام للدراسة وفصلين الفصل الأول حول إدارة الموارد البشرية وأساسياتها للتدريب والتقييم والفصل الثاني فاعليتها في أداء العاملين وعلاقتها بهم وفصل الثالث الذي يتضمن الجانب التطبيقي ، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي. و استخدام أداة استمارة والملاحظة، حيث توصل الى النتائج التالية:

أظهرت النتائج المتعلقة بالإشكالية المطروحة أن الدرجة الكلية الفاعلية للموارد البشرية في جامعة ال البيت قد جاءت بمستوى متوسط ، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال التدريب ضمن المستوى المتوسط في المرتبة الثالثة مجال التوظيف ضمن مستوى المتوسط وفي المرتبة الأخيرة مجال المكافئات ضمن المتوسط وتفسر هذه النتيجة كونها جاءت بمستوى كبير كلية المتوسطه الا أن إدارة الموارد البشرية في جامعة ال البيت هي إدارة متخصصة تعمل على توفير الآليات اللازمة لإدارة الموارد البشرية في الجامعة بكفاءة مما رفع مستوى إنتاجية العاملين في الجامعة.

وبهذا فإن البحث الذي قدمه حازم خليل له علاقة بالدراسة التي أقوم بها من خلال طرحه إدارة الموارد البشرية والتدريب الذي تعدد هذه المصطلحات أساس دراستي ، إلا أنه لم يعطي معلومات وتفسيرات دقيقة حول إدارة الموارد البشرية وطرق تحسين أداء العاملين بحيث اكتف بالتدريب مع أن هناك طرق كثيرة لتحسين أداء العاملين في الجامعة.

4/ إسرائ التاجي محمد وديان: أثر الاستخدام نظم المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في المستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ، أطروحة الماجستير ، الإدارة العامة (منشورة) جامعة ال البيت، كلية الاقتصاد ، 2018.

كان الهدف من هذه الدراسة هو أثر استخدام المعلومات التي تقدمها الموارد البشرية على أداء العاملين في المستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين في المستشفى الملك عبد الله المؤسس الجامعي ؟

اعتمدت الباحثة على خطة الباحث التالية:

الإطار العام للدراسة، المقدمة ، فصلين يحتويين على الموارد البشرية وتعريفها وإدارة الموارد البشرية والفصل الثاني نظم المعلومات وأثرها على أداء العاملين وأخيرا الفصل الثالث الذي يحتوي على الجانب التطبيقي لتحليل والتفسير حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي اعتمدت على المقابلة

والملاحظة، حيث توصلت على النتائج التالية:

يؤثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية على أداء موظفي مستشفى الملك عبد الله المؤسس الجامعي ، وجاءت النتيجة مطابقة لنتائج جميع الدراسات السابقة التي يحدث في موضوع تأثير استخدام نظم معلومات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين ، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستشفى الملك المؤسس عبد الله بن الحسين يعمل على استخدام نظام معلومات الموارد البشرية ضمن أنظمتها المحسوبة ، حيث بين نتائج الدراسة وجود

أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام المعلومات في المستشفى ، وهذه النتيجة ثبتت دور نظم معلومات الموارد البشرية في المستشفى في ضبط أداء الموظفين وتحسينه .

و بهذا فان البحث الذي قدمته اسراء له علاقة ببحثي فهو يتناول موضوع حول الموارد البشرية. ذكرت في فصل الأول إدارة الموارد البشرية باختصار وهذا ما يجعل البحث ناقص من حيث التفسير الدقيق فهي قامت بتركيز فقط على أثر دون اعطاء لمحة دقيقة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العمال الموظفين من تزويد بمعلومات .

5/ رشيد محمد نصير: المنافع والقيود ومستوى استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية في شركات الكهرباء الأردنية ، أطروحة ماجستير، الإدارة العامة ، (منشورة) جامعة ال البيت كلية الإقتصاد والعلوم ، 2019.

الهدف من هذه الدراسة معرفة المنافع والقيود ومستوى استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية في شركات الكهرباء بالأردن من خلال طرح الاشكال التالي:

ما هي مستوى استخدام معلومات الموارد البشرية في شركات الكهرباء بالأردن؟

اعتمد في بحثه على خطة بحث مكونة من مقدمة واطار عام للدراسة وفصلين الفصل الأول يتحدث على الموارد البشرية، منافع وقيود استخدام أنظمة المعلومات ، والفصل الثاني عن القيود والفصلين للجانب التطبيقي 3 و 4، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستمارة والملاحظة للتفسير والتحليل حيث توصل الى النتائج التالية:

تبين أن الإدارة في شركات الكهرباء الأردنية تستخدم سياسة المراقبة المتعلقة بأداء الموظفين ، ففي حال تقصير موظف بشيء يتم معاقبته بشكل يتناسب مع مستوى الضرر الذي سببه بحق الشركة ، وأن الشركة ستقوم بسياسة توفير لجميع البيانات والمعلومات الخاصة بجميع الموظفين لديها ، ولذلك فان البحث الذي قدمه رشيد محمد له علاقة من حيث طرحه للموارد البشرية الا أن دراسته افتقرت الى التحليل الدقيق للمعلومات المتحصل

عليها فلم يذكر إدارة الموارد البشرية في استخدام أنظمة المعلومات بل اكتفى بالتركيز على أنظمة المعلومات في شركات الكهرباء .

الإشكالية:

ان التطور السريع الذي تعيشه المجتمعات أوجب هذه المجتمعات دائمة التغيير في مختلف الجوانب ، ذلك التغيير يتطلب تكييف مستمر مع معطيات العصر ، فقد تعددت هذه المعطيات وتعددت مجالاتها كما أنها أحدثت تغيرات لا يمكن اغفال أثرها على المجتمع ويعتبر موضوع الكفاءة المهنية وأسسها وأهميتها في تطوير وترشيد إدارة الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين الاجتماعيين في الوقت الحاضر وذلك بسبب الدور الفعال الذي تلعبه في تنمية وتطور (الإدارة) الموارد البشرية في أي إدارة الا مؤسسة سواء مؤسسة إقتصادية أو إجتماعية أو غيرها ، حيث يعتبر الفرد من أهم العناصر التي تركز عليها المؤسسات فهو من أهم عناصر الانتاج ، وقد بات الاعتماد على العنصر البشري أمرا حتميا ومؤكدا ، لهذا تزايد الاهتمام بالعنصر البشري لتجسيد الخطط والقيام بالمشاريع التي من شأنها ضمان رقي المؤسسة وازدهارها ولا يأتي هذا الا بفضل أسس كالتدريب و الأداء والتكوين وغيرها من أجل تنمية وتطوير الفرد ، انطلاقا مما سبق قمت بصياغة الإشكالية التي تبني عليها الدراسة كالآتي:

ما الدور الذي تلعبه حوكمة الموارد البشرية في تعزيز تنمية الكفاءة المهنية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل سؤال فرعي:

ماهي الاستراتيجيات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لتأهيل وتأطير مواردها البشرية؟

فرضيات الدراسة:

1_ الفرضيات العامة:

_ تتمثل في:

يمكن دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز وتنمية الكفاءة المهنية في التخطيط و الاختبار و التعيين و الاستشارة.

2_ الفرضية الجزئية :

_ تتمثل في:

الاستراتيجيات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لتأهيل و تأطير مواردها البشرية في إعداد و وضع برامج تدريبية تأهيلية من وسائل و مناهج علمية تدريبية حديثة.

المقاربة (النظرية)

تعتبر النظرية الطريق الذي يعتمد عليه الباحث في دراسة، فهي تشير الى نموذج مقترح لشرح ظاهرة او ظواهر معينة بإمكانها التنبؤ بأحداث مستقبلية و يمكن نقدها و عليه فقد اعتمدنا في دراستنا حول موضوع "الكفاءة و دورها في تنمية و تطوير إدارة الموارد البشرية" نظرية الإدارة العلمية فهي تقوم بتحليل و تركيب سير العمل هدفها الرئيسي تحسين الكفاءة الاقتصادية و خاصة إنتاجية العمل.

منهج الدراسة:

يعرف المنهج العلمي على أنه آلية إيجابية فعالة لتعامل الباحث مع وقائع عالمه، يعتمد لتأطير بحثه و ركيزة أساسية للوصول الى النتائج و الاستنتاجات لتبنى عليه وهو كفيل برصد الظاهرة كما هي في الواقع مع التعرف على كافة الأسباب و أيضا العوامل المساهمة بحدوث الظاهرة من أجل الوصول الى نتائج المشكلة ووصف الظاهرة بشكل دقيق، لقد اعتمدنا في دراستنا "الكفاءة المهنية و دورها في تنمية و تطوير إدارة الموارد البشرية على المنهج الوصفي التحليلي لتقضي جمع المعلومات و تحويلها بصيغة وصفية تفي حق الموضوع المتطرق اليه من ثم صياغة التعميمات التي تكون أولية.

الأداة المستعملة في الدراسة

تعد أدوات البحث العلمي أساسية في جمع البيانات والمعلومات و تتعدى حسب طبيعة الموضوع ودراسة متبعة بالمنهج و المنهجية يؤطرها الباحث:

الأداة المتخذة في بحثنا هي الاستمارة و تأتي على شكل مجموعة من الأسئلة تسمح بجمع المعلومات و تتم بشكل مباشر أو خلال توزيع الاستمارة، تهدف الى التحقق من الفرضيات المشكلة المطروحة و قد استعملنا فيها أسئلة مغلقة و مفتوحة للوصول الى أكبر قدر من المعلومات و تتم بشكل مباشر تتسم بالمصادقية.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من هذه الناحية من خلال النقاط التالية:

- تنمية الكفاءة تعد غاية و وسيلة في الوقت ذاته ، فهي غاية بالنسبة للموارد البشرية التي تنافس كفاءات جديدة ، تحقق من خلالها ذاتها وتعزز منزلتها ومكانتها بالمؤسسة.
- بالنسبة للمؤسسات أو المنظمات في تنمية الموارد البشرية تمثل استثمار مريح يمنحها ميزة تنافسية.
- المنظمات الإقتصادية والإجتماعية والتعليمية تنفق الكثير من الأموال في مجال تنمية وتطوير كفاءاتها، لذلك من الأهمية بما كان معرفة مدى نجاح هذه العملية في تحسين أداء مواردها البشرية ، لترشيد التكاليف.

أهداف الدراسة:

- تتلخص أهداف الدراسة في النقاط الآتية:
- جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي دقيق المنهجية لموضوع دراستنا "الكفاءة المهنية ودورها في تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية".
- التعرف على أهمية الكفاءة المهنية في تطوير إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على الدور الذي تلعبه حوكمة إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات المهنية.

أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب لاختيار دراسة هذه الظاهرة دون غيرها تجملها فيما يلي:

أ/ أسباب ذاتية:

- ارتباط هذا الموضوع بمجال التخصص على اجتماع عمل وتنظيم.
- رغبتني في دراسة هذا الموضوع باعتباره من البحوث المعاصرة الحديثة.
- نقص الدراسات التي تتناول هذا الموضوع.
- الرغبة في معرفة ما اذا كان الفرد العامل.

ب/ أسباب موضوعية:

- ظهور مشاكل في مؤسسات التي تؤثر على أهدافها وهذا ناتج عن عدم اتباع الشروط الأساسية للكفاءة المهنية.

- السعي الى معرفة واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

- الرغبة على الاطلاع على المشاكل التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في تنمية مواردها.

- معرفة اذا كان مسيرو المؤسسات يهتمون بموضوع الكفاءة المهنية ومدى تطبيقها في تنمية وتطوير مواردها البشرية.

المفاهيم الإجرائية:

1_ الكفاءة:

يعرفها مهدي حسن زوليف ، "الكفاءة النسبية بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات"¹، كما ينظر اليها مدى نجاح المنظمة في تحقيق منتطرة وهي مرادفة لانتاجية والمردودية الإقتصادية ، فالكفاءة تعني بذلك الاستجابة للرغبات الأساسية للمنظمة في إستراتيجية المؤسسة ، اذن هي مجموعة من المعارف العلمية والعملية والسلوكية التي يتميز بها الموارد البشرية التي تمنحها القدرة على تحصيل لمتطلبات الوظائف.

2_ الحوكمة الرشيدة:

هي نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسة، وهو يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية ويوضح القواعد والاجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة² اذن فالحوكمة هي عبارة عن نظام يقوم على تطبيق العدالة والشفافية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل من أجل رفع مستوى المنظمة من خلال تنمية وتطوير عمل هذه المنظمات بطريقة عادلة وشفافة.

3_ الثقافة التنظيمية:

¹ د. محمد سليمان محمد مرجان ، دور إدارة الموارد البشرية في ليبيا عدد07، 2012 ، مجلة العلوم الإقتصادية جامعة الزاوية ليبيا

² المصادقة على قانون هيئة الحوكمة الرشيدة ، 19/ 2/ 2017

هو مجموع القيم والمعتقدات السائدة داخل المنظمة والتي تواجه سلوكيات مواردها البشرية، اذن هي مجموعة من العادات والتقاليد يتطرق بها المورد البشري داخل المنظمة التي يعمل بها.

4_ إدارة الأداء :

هي عملية تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه ورقابة أداء الموارد البشرية لضمان تحقيق أهدافها الإستراتيجية للمنظمة وتحقيق أهداف مواردها البشرية في ذات الوقت¹ بمعنى آخر هي عملية تقوم على أنشطة التي تتكفل لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة فعالة وكفؤة وتركز إدارة الأداء على أداء المنظمة.

5_ المورد البشري:

هي الإدارة التي تهتم بالأشخاص العاملين في الشركة فتحرص الموارد البشرية على متابعة السجلات الخاصة بتعيينهم وصرف مستحقاتهم المالية² بمعنى أن الموارد البشرية تعني تركيز على المهام الخاصة بالموظفين من خلال تقسيم الشركة وفقا لمجموعة من الأنشطة التدريبية وتوظيف موظفين جدد وتوجيه وتوفير الاستحقاقات الخاصة.

6- صعوبات البحث :

لا يزال البحث العلمي طريقه شاقا بل ان المجتمع غير مهيء للمساهمة في ترقية و الترقى بالبحث العلمي و الذي يخص القضايا الاجتماعية بالمجتمع بل ان الفكرة الاداري مهيمن على الفكر العلمي ليست فقط في الادارات العمومية بل الادارات التي تحمل رسالة علمية مثل الجامعة و مراكز البحث العلمي و المطبات التي يواجهها الباحث في هذا المجال يرهق العلم قبل صاحبه.

¹ د. يزن تيم ، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة، 2016 ص 34

² مفهوم تنمية الموارد البشرية الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي اطلع عليه بتاريخ /2/ 18/2022 :www.development.com

الفصل الثاني:

إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم عوامل الانتاج و ذلك نظرا للمكانة التي تحتلها بمختلف المنظمات، الأمر الذي دفعها الى انشاء وظيفة مستقلة تهتم بإدارة شؤون هذا المورد الهام ، بهذا حاولت في هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم هذه الإدارة وذلك من خلال جملة من التعريفات ، كما تطرقت الى أهميتها وأهدافها في تسيير الموارد البشرية وتطرقت الى الهيكل التنظيمي وأنواعه وأخيرا تطرقنا الى التدريب الذي يعد من أساسيات التي تعتمد عليها الإدارة في تطوير وتنمية مواردها البشرية.

1. ما هي إدارة الموارد البشرية:

قبل الحديث عن مفهوم إدارة الموارد البشرية يجب التطرق الى تعريف الموارد البشرية أولاً ، خاصة مع اختلاف الباحثين حول تحديد تعريف موحد لها ، فمنهم من يرى أنها تشمل جميع الأشخاص القادرين على العمل ، سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها ، في حين يرى البعض الآخر أنها تعبر عن الأشخاص العاملين بالمنظمة فقط ، وقد تبنت في بحثي هذا التوجه الثاني الذي لخصه التعريف التالي: تمثل الموارد البشرية جميع الأفراد الذين يعملون بالمنظمة ، وعلى جميع المستويات الوظيفية في ظل ثقافتها التنظيمية ، وفي سبيل تحقيق أهدافها ، مقابل الحصول على امتيازات مادية ومعنوية ، وتمثل الموارد البشرية رأس مال يجب استثماره وليست مجرد تكلفة تتطلبها الأنشطة.

عرف عمر وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة أساسية في المنظمات ، بحيث تضمن هذه الوظيفة الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وذلك بالاعتماد على جملة من السياسات و الممارسات في اطار إستراتيجية المنظمة وثقافتها التنظيمية لبلوغ أهدافها.¹

ركز الباحث عمر وصفي في تعريفه على الغاية الأساسية لإدارة الموارد البشرية يعني الهدف الأساسي للإدارة وذلك من خلال ممارسة جملة من الأنشطة والتباعد سياسات محددة لضمان تحقيق أهداف المنظمة ، على رأسها حسن استغلال مواردها البشرية، لكن صاحب هذا التعريف لم يوضح تفاصيل الأنشطة والممارسات المتبعة من طرف هذه الإدارة لأجل تحقيق أهدافها.

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية من الوظائف الإدارية المهمة التي تم دراستها والبحث بها بشكل دقيق حيث يعرفها مجموعة من الباحثين نجد الكنعان 2016: " هي مجموعة من الوظائف والأعمال التي تستخدم الإدارة الموارد البشرية بشكل فعال وبطريقة بعيدة عن التحيز وذلك من أجل خدمة الفرد والمنظمة . ونجد أيضا القادري 2016:"هي تلك الإدارة المعنية بالقوى البشرية والتي تلعب دورا محوريا في نجاح المنظمة، وهدفها الأساسي هو ايجاد أفضل طريقة لاستثمار هذه الموارد ، بتخطيطها وتدريبها وتطويرها وإدارة علاقتها ، لتحقيق أكبر عائد وأفضل جودة مرجوة ، من أجل تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصلحة المنظمة.

¹ محمود حيمر ، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة سطيف 1 ، 2017 ، ص2-5

الهاجري 2017: " هي سلسلة القرارات الخاصة والمرتبطة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمات والعاملين فيها ، وهي تشمل عمليات التخطيط والتوجيه والمراقبة المتعلقة بالباحث عن الأفراد الأكفاء واسقطابهم واختيارهم وتدريبهم وتقييمهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

العنزي 2017: " يقول أنها : " أحد الوظائف الإدارية الرئيسية التي تعني بالاستخدام الفاعل لموارد المنظمة البشرية من حيث رسم الخطط ووضع السياسات والبرامج اللازمة لأداء الأنشطة التي تسهم في توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة ، من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتعويض والتحفيز وتقييم الأداء مما يساهم في أداء أعمال المنظمة بكفاءة وفعالية أكبر ، وبناء على مما سبق ذكره فإن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تنظيم وتخطيط الموارد البشرية من حيث الاستقطاب و الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير وتنمية القدرات¹.

1.1. أهمية الموارد البشرية:

تتبلور أهمية إدارة الموارد البشرية ، فيما يلي:

- تحقيق أهداف المنظمة من خلال العاملين بها عن طريق استقطاب واختيار وتعيين الأفراد.
- تدريب وتنمية مهارات الأفراد لاكتسابهم خبرات جديدة وذلك لمواكبة المتغيرات.
- تجنب العديد من الأخطار التي قد تواجه المنظمة مثل ارتفاع معدل دوران العاملين ، والنقص في مهاراتهم وخبراتهم بالمقارنة بالمنظمات المنافسة أو توظيف أفراد غير مناسبين².
- تكتسب إدارة الموارد البشرية كاحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين ، فهي إدارة الأهم وأعلى أصول المنظمة ، فادارة تعتمد للافادة المثلى من موارد البشرية (رؤساء والمرؤوسين) فتشجعوهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيئ منافا ينمي ذلك وينضمه ، حيث لها أهمية بالنسبة.

أ- على مستوى المنظمة:

¹ ثائر رشيد محمد نصير، المنافع والقيود ومستوى استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية في شركات الكهرباء رسالة ماجستير: ادارة أعمال، قسم إدارة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم، جامعة ال البيت ، الأردن ، 2018/2019 ، ص6-5

² محمد حسن أبو شعير، إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي رسالة ماجستير، إدارة الدولة والحكم الرشيد ، قسم الادارة العامة ، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى ، 2016، ص 14

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التحويلية وحددت أهدافها طموحة للانتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتمييز على المنافسين فان كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق ونحدر الإشارة الى أنه بمرور الوقت تتناقض قيمة الموارد المادية مثل : المتاجر والمباني والتجهيزات الآلية بالاستهلاك والتقدم ، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وانتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلا تتزايد قيمة وأهمية حسن الافادة منه ، من ناحية أخرى هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة فادارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الانتاج والتسويق والشؤون المالية والبحوث والتطوير كل باحتياجاته من الأعداد والتخصصات المتناسبة مع خصائص و طبيعة الأعمال المؤداة وما أعباء العمل بكل إدارة ومع جداول التنفيذ¹.

ب- على المستوى القومي:

تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في المنظمات خاصة في الدول النامية في المحاور الرئيسية التالية:

الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي: ان النفوذ الاقتصادي يأتي عن قوة اقتصادية تقوم ليس فقط على الموارد الطبيعية بل على الموارد البشرية القادرة على الادارة الفاعلة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين لتعظيم القيمة المضافة، وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي مثل اليابان.

الموارد البشرية اداة تنافسية عالمية: تسعى الشركات الكبيرة والنشطة عبر العالم لزيادة قدرتها التنافسية من خلال الجودة العالية والانتاج الأسرع والتكاليف الأقل والكفاءة الأعلى ويتوقف هذا كله على عقول مديرين عصريين أكفاء وعاملين مدربين.

العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة:

أصبح تقدم وتفوق الدول رهنا بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية والافادة منها اي من عقول المبدعين فكريا وعلميا.

الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات: تعد زيادة الصادرات واحد من أهم مداخل تعزيز وتنمية الاقتصاد الوطني لاي دولة حيث ستؤثر ايجابا على الميزان التجاري وتتيح موارد أكثر من العملات الصعبة

¹ د. عبد الحميد الخليل إدارة الموارد البشرية ، جامعة السورية ، دون ط ، سوريا 2017 ص 17 - 18

مع فرص للتوسع في الشركات وخلق فرص عمل جديدة لتحقيق حدة البطالة وهذا لايتاح الا من خلال العقول المبدعة تطور المنتجات وتحسن جودة وتقلل التكلفة لتكون أقدر على المنافسة¹.

1.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

ان الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية تتكون مما يلي:

أ/ أهداف وظيفية: لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة ، يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد.

ب/ الأهداف التنظيمية : ويتم ذلك من خلال تعريف الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية فيما يحقق فعالية المنظمة ، اذ أن دورها يتطلب مساحة التنظيم في تحقيق أهدافه الرئيسية.

ج/ الأهداف الاجتماعية : يجب على المنظمة الاستخدام الايجابي لمواردها البشرية فيما يخدم المجتمع ، ولا يتعارض مع ما تفرضه المؤسسات المدنية والحكومية من قواعد وأنظمة وتشريعات ذات علاقة بالعاملين.

د/ الأهداف الشخصية : وتتكون فيما يلي:

1• المشاركة وتمثل في:

_ استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

_ التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل في الانضمام للمنظمة.

_ الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عملية الاختيار.

_ استقرار الأيدي العاملة في المنظمة.

2• الفاعلية هي جعل القوى العاملة تتجزأ ما يطلب منها بنجاح وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:²

¹ عبد الحميد خليل، مرجع السابق ، ص 20- 19

² براءة الاغا ، البات عمل إدارة الموارد البشرية الدولية والتحديات التي تواجهها ، مذكرة لنيل الدكتوراه ، الأكاديمية السورية الدولية (التدريب والتطور)، 2016 ، ص 15،

_ تقبل الأفراد

_ تطوير قدراتهم ومهاراتهم

_ مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك _ مساعدتهم على التواصل الى الأداء المرغوب

فيه¹.

1.3. أدوار إدارة الموارد البشرية:

تتأثر وتتطور وظيفة الموارد البشرية بحسب محيطها الاقتصادي والاجتماعي وتنظيم عملها في كل المؤسسات ، فالأدوار والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تختلف من مؤسسة الى أخرى ومن هذه الأدوار نجد:

أ/ دوره التخطيط:

تعتبر من أبرز أدوار أو الوظائف التي تقوم بها هذه الادارة وتهدف الى تقديم احتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث:

_ أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة

_ أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف

_ الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية

فالتخطيط هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل اذ أنه يضع أهداف وخطط أعمال المؤسسة الى حاجات كمية ونوعية من العنصر البشري، مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات ، فعملية التخطيط تقوم بالتنبأ بمستقبل الاحتياجات التي تواجه نشاط المؤسسة المرتبطة بالموارد البشرية، وتساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة من خلال القيام بعملية النقل أو الترفيه أو التدريب وتكوين العاملين².

¹ براءة الاغا ، مرجع السابق، ص 16

² د. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، دون ط، مصر 2004 ، ص 22

ب/ دور الاختبار و التعيين:

الاختبار هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم قدرات ومواصفات لازمة لشغل المنصب ، وهناك العديد من الطرق والاجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختبار (طلب التوظيف المقابلة، اختبارات ، الفحوصات الطبية¹ .

ج/ دور المسير للتغيير:

تحتاج المؤسسات الى التكيف الدائم والمستمر مع التطورات التنظيمية والتكنولوجية والثقافية والإقتصادية ، وبفضل قدرة التكيف والمرونة التي تتمتع بها إدارة في تسيير التغيير ، فقد أصبحت هذه الادارة تقوم بدور وكيل التغيير agent de changement والذي يتطلب منها الوعي واليقظة المستمرة حتى تستطيع فهم معنى هذه التطورات التي من الممكن أن تؤثر على سير التنظيم كما تقع على عاتقها مسؤولية توفير الكفاءات الضرورية والحصول عليها لتسهيل تنفيذ التغييرات اللازمة في المؤسسة.

د/ دور الاستشارة:

من بين الإداره التي يقوم بها مسؤولو الإدارة البشرية، الاستشارة أي تقديم المساعدة والفصح للمديرين التنفيذيين، فقد يواجه هؤلاء بعض المشاكل أثناء قيامهم بتسيير مرؤوسهم أو الاشراف عليهم الأمر الذي يحتاج إستشارة المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، وتتخذ هذه الاستشارة عدة صور ، كأن توفر إدارة الموارد البشرية المعلومات والبيانات والاحصاءات لمديري الادارة التنفيذية والتي على ضوءها يستطيع هؤلاء اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية المتاحة لدى كل منهم ، أو تقديم لهم الخدمة من خلال جمع وتفسير مختلف القوانين والتشريعات المتعلقة بالعمل والعمالة والتي تتميز بالتعقيد والتعدد أكثر فأكثر أو تقديم المساعدة التقنية والإدارية والتي تمتد الى عده نشاطات كتطبيق برامج التكوين أو برامج الوقاية الصحية والأمن الصناعي وتوفر لهم مرشحين مؤهلين يمكن الرجوع اليهم لتغطية الاحتياجات من اليد العاملة وغيرها ، أصبح أخصائي الموارد البشرية محترفا وشريكا استراتيجيا للمدير التنفيذي وهذه المكانة

¹ د. احمد ماهر، مرجع السابق ، ص 24 - 25

التي اكتسبها مؤخرا تفرض عليه توطيد علاقاته مع هذا المدير حيث ينفذ برامجه كما يجب ، لأن نجاح برامج تسيير الموارد البشرية يتوقف الى حد كبير على التعاون الذي يبديه المديرون المسؤولون عن تنفيذها¹.

2. الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

2.1. مفهومه:

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة ، فمن خلال الهيكل التنظيمي تحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف ، وكذلك بين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة.

أ/ تعريف لغة:

لم أجد تعريف صريح ومباشر للهيكل التنظيمي من خلال استعراض لبعض معاجم اللغة العربية ومنها معجم لسان العرب لمحمد بن مكرم بحيث يعرفه على أنه هو التضخم من كل شيء ، أما في قاموس المحيط للفيروز أبادي هو الضخم من كل شيء . الهيكل البناء المشرف ، أمام معجم صحاح الله هو البناء المشرف ، التنظيم ، التنسيق ، وبذلك يمكن أن تعرف الهيكل التنظيمي لغة بأنه (البناء المشرف المنسق).

ب/ اصطلاحا:

أورد الكتاب والباحثون الإداريون العديد من التعاريف للهيكل التنظيمي حيث نجد محمود سليمان العميان (2002) يعرفه على أنه هو الآلية الرسمية التي يتمكن خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ، وعبد الباري دره (1994) هو ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم².

¹ بابا ولد سيدن ، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015 ، ص 45 -

41

² عدنان ماشي والي ، بناء الهياكل التنظيمية ، دار الجامعية ، دط ، مصر ، 2012 ، ص 5-6

يعرف أيضا على أنه وسائل وادوات توزيع المواقع المسؤوليات و تأمين الاطار المناسب للعمليات التشغيلية والأداء المتوقع ، وتهيئة اليات وتنفيذ المعلومات ، وبشكل يسمح بالتنسيق للنشاطات والرقابة عليها لأغراض اتخاذ القرار من قبل الادارة¹.

2.2. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة:

ان الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المنظمة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يؤكل بها أعضاء المنظمة ، ومن هنا فان كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكل التنظيمي ، وأحيانا تغيير في تصميمها فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكل إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة الأعمال الادارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة ، سواء إنتاجية أو تسويقية أو ماليا لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الانتاج ، و يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية منها وظيفة إدارة الأفراد ، ومن هنا بدأ التفكير جديا في تحدي وظهور إدارة جديدة تسمى إدارة الأفراد ، وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمنظمة، كنتيجة لتطور إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمنظمة ، كنتيجة لتطور إدارة المنظمات وتعدد أنواع المنظمات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان ، و ثم رافق هذا التطور لادارة الموارد البشرية تطورا في صلاحيتها وكان من بين غاياتها دعم الادارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة . بالرغم من تعدد الهياكل في المنظمة فاننا نجد أن المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم تعمد الى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لادارة الأفراد له حق الاشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد اللامركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاته الداخلية ، من أكثر التقسيمات الهيكلية المتعمدة وخاصة لدى المنظمات الصناعية والإنتاجية ، هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة².

¹ عبد الكريم عبد الرحيم ، الهيكل التنظيمي ، جامعه بابل ، دط ، العراق ، 2014

² محمد سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا ، عدد 07 ، 2012، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة الزاوية ، ليبيا ، ص47

2.3. انواع الهيكل التنظيمي:

أشكال الهيكل الخمسة حسب تصنيف Mintsberg هي:

أ/ الهيكل التنظيمي البسيط (simple structure):

يتكون من الادارة العليا والقوى التنفيذية ، ولا يحتوي على الهيكل الفني ويحتوي على عدد قليل من الاستشاريين ومن الادارة الوسطى لذلك يمكن وصفه بأنه هيكل منبسط وتسيطر الادارة العليا فيه على جميع أنشطة المنظمة ، هو هيكل مرن وعملية التنسيق تعتمد على الرقابة المباشرة ، ومركزية اتخاذ القرارات في هذا الهيكل تتيح الاستجابة الفورية والسريعة لأي مشكلة في المنظمات الصغيرة والمنظمات الجديدة عادة ما تستخدم هذا النوع من الهياكل.

ب/ الهيكل البيروقراطية الآلي: (Machine bureauocoy):

من خصائصه أن اجراءات العمل في هذا الهيكل تكون روتينية ورسمية والمخصصة والقوى التنفيذية تشكل جزء كبيراً من هذا الهيكل ، وسلطة اتخاذ القرار تكون مركزية نسبياً ، يعمل هذا النوع من الهياكل في البيئات البسيطة والمستقرة ويسعى لضمان بقائها في مثل هذه البيئة ، وهذا يفسر وجود عدد كبير من الاستشاريين فيه.

ج/ الهيكل البيروقراطي المهني (profession bureauocoy):

و هو من أهم الهياكل التنظيمية ، يتواجد هذا الهيكل في شركات المحاسبة ومنظمات العمل الاجتماعي وفي المدارس ، تتميز القوى التنفيذية لهذا الهيكل بالمهنية والتخصص العالي وبالتالي لهم استقلالية تامة في عملهم. والسلطة تكون بيدهم ، ولذلك هم أهم جزء من هذا الهيكل التنظيمي يتميز هذا الهيكل واللامركزية ، يعمل هذا الهيكل في البيئة المعقدة والثابتة ، ويمكن أن يتواجد في كل المنظمات الكبيرة والصغيرة لأن المهنيين يقدمون مهاراتهم ومعارفهم المتخصصة بمجرد دخولهم المنظمة ومن عيوبه غالباً ما تسيطر أهداف المهنيين على أهداف المنظمة¹.

د/ الهيكل القطاعي : (Divisionel)

¹ ميساء جمال خالد جلامنه ، أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن دراسة تحليلية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ، 2014 ، ص 44

تسيطر الإدارة الوسطى على هذا الهيكل وتتكون من وحدات مستقلة وتتميز باللامركزية وأهم غاية للوحدة الرئيسية المسؤولة عن هذه الوحدات المستقلة هي توحيد وتنسيق أهداف هذه الوحدات قدر الامكان ومراقبة المخرجات عن طريق وضع معايير محددة لتقييم الأداء ، ويكون الهيكل التنظيمي في الوحدات المستقلة بيروقراطي الي، ينتشر هذا النوع في المنظمات التي تتعدد أسواقها ومنتجاتها وخدماتها ، ومن عيوبه صعوبة التنسيق وكثرة الصراعات بين الوحدات.

هـ/ الهيكل المؤقت: (Adhocracy)

هو هيكل عضوي مرن مع درجة ضئيلة من الرسمية ودرجة كبيرة من اللامركزية ويعتمد على وجود فرق العمل ، و هذا الهيكل يعتمد على هيكل القرن الحالي ، والاستشاريون هم المكون الرئيسي للمنظمة. وهو مثالي لأداء مهام غير عادية ومعقدة والتي تميل الى التغيير باستمرار (Miller ,1986) . وقلة الرسمية والمعيارية في المنظمه تؤدي الى بعض الصراعات بين الوحدات لعدم وضوح العلاقات.

وتعتبر أنواع الهيكل (الهيكل البسيط والقطاعي والبيروقراطي الآلي) من أنواع الهيكل التنظيمي الآلي/ الميكانيكي ، بينما النوعان الآخرين (الهيكل البيروقراطي المهني والمؤقت) من أنواع النموذج العضوي (رحيم 1996) وسنذكر فيما بعد كلا النموذجين الآلي والعضوي وخصائصهما.

ومن هذا التصنيف أيضا تعد المنظمات التي تحتوي على (الهيكل البسيط والقطاعي والبيروقراطي الآلي) منظمات عمودية ، أما التي تحتوي على (الهيكل البيروقراطي المهني والمؤقت) تعد منظمات أفقية (Hindl,2003)¹

3. التكوين وأهدافه في إدارة الموارد البشرية:

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات ، وقد اختلف كتاب الباحثون حول تعريف التكوين عموما والتكوين الإداري خاصة.

فقد عرفه "الهيتمي" على أنه : جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية ، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل.

¹ ميساء جمال خالد جلامنة ، المرجع السابق ، ص45

كما يعرفه عبد الباقي بأنه : " نشاط مخطط يهدف الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدات أداء الأفراد في عملهم.

أما محمد قاسم الفيروي فيقول بأن التكوين هو : " زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة ، وكذلك زيادة وعي المتكويين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها برسالتها.

والتكوين كذلك هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في اطار منظماتهم وبيئتها.

ويعتبر أيضا : " نشاط متعمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها¹.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف التكوين على أنه عبارة عن نشاط يهدف الى تزويد واكتساب الأفراد مجموعه من المعلومات والمهارات من أجل تحسين أدائهم في الوظيفة التي يشتغلون بها.

3.1. أهداف التكوين في إدارة الموارد البشرية:

يجب أن تحدد أهداف التكوين من خلال الاستراتيجيات التنظيمية ، فالمؤسسة يجب أن تتخصص اذا كانت الأهداف واضحة ، واقعية قابلة للتطبيق والمراقبة وهذه أهم الأهداف التي يسعى التكوين الى تحقيقها في المنظمة:²

_ ضمان التلائم بين قدرات ومعارف العمال

_ الحفاظ على مستوى ضروري من القدرات ، لتطور المنظمة.

_ تحسين مكانة العمال عن طريق الترقية

_ دعم الفعاليه لمختلف مستويات العاملين عن طريق الاستعمال الأفضل للآلات والعتاد وكذا تخفيض الحوادث

_ المساهمة في تطوير الوقاية والحماية للعاملين في الوضعيات الجديدة

¹ بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة عباس لغرور ، خنشلة ، 2014 ، ص 22- 21

² امينة رحيم ، دور التكوين في تخفيض من حوادث العمل ، المذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة الأردن ، 2009 ، ص 32

- _ مساعدة الأفراد الذين ليس لديهم مناصب العمل في الاندماج بسهولة في مؤسسات جديدة
- _ تحسين التعبير اللفظي للعاملين وكالة تجنيبهم الضغط عند تقديم لبحوث مهنية
- _ تشجيع العلاقات بين الأفراد العاملين وتحليل الوضعيات التنظيمية
- _ التكيف مع متطلبات المحيط الذي هو في تغيير مستمر
- _ تطوير القدرات على التحكم لدى المكونين
- _ خلق شعور الانتماء لدى العاملين اتجاه مؤسساتهم وتشجيع الإدراك الأفضل لبيئة العمل.
- _ المساعدة على الاندماج الأحسن للفرد في المكان والوقت الملائم
- _ اعطاء الإمكانية للعمال في اكتساب ثقافة عامة والحفاظ عليها
- _ تطوير القدرات على التحكم لدى المكونين
- _ التكيف مع متطلبات المحيط الذي هو في تغيير مستمر
- _ تشجيع العلاقات بين الأفراد العاملين وتحليل الوضعيات التنظيمية¹.

2/4 التدريب في إدارة الموارد البشرية:

تمارس المنظمة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على المنظمة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب

عرفه الطعاني 2017 بأنه : الجهود المنظمة والمخطط لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة تستهدف أحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم².

التدريب هو نهج منظم يؤثر على الأفراد من خلال المعرفة والمهارات والمواقف من أجل تحسين أداء الأفراد وفرق العمل وتنمية كفاءاتهم وكذا الرفع من الفعالية التنظيمية ، ويعتبر التدريب نشاطا رسميا

¹ امينة رحيم ، المرجع السابق ، ص33.

² الهاشمي يعاج ، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية ، عدد 8 ، جوان ، 2019 ، مجلة نور للدراسات الاقتصادية ، جامعة الأغواط ، ص13

مخططاً من طرف إدارة التدريب التي تتبع إدارة الموارد البشرية من حيث الاتصال ، وتعتمد في ذلك على ثلاث مراحل في التدريب.

أ/ مرحلة التحليل:

تتميز هذه المرحلة بتحديد فجوة الأداة بين الكفاءات الحالية والمطلوبة والتي غالباً ما تكون سلبية نتيجة التطورات المتسارعة للبيئة والتي تفرض على المنظمات تحديات أكبر ، وفي العموم يتم الاعتماد في هذه المرحلة على عدة مناهج تتفق على تحديد الاحتياجات التدريبية من مختلف جهات النظر الثلاث ، وجهة نظر الأفراد بحد ذاتهم حول احتياجاتهم من التدريب في الأوجه التي يحسون بالنقص فيها (الكفاءات) ، ووجهة نظر الإدارة العليا وذلك بناءً على الأهداف بمختلف مستوياتها ، ووجهة نظر إدارة الموارد البشرية والتي ترجح و تحلل مدى احتياجها من التدريب.

ب/ مرحلة التنفيذ : وفيها يتم تحويل تلك الاحتياجات الى واقع تنفيذي يتمثل في البرامج والخضر التدريبية.

ج/ مرحلة التقييم : تعتبر طريقة تقييم البرامج التدريبية التي اقترحها (kick patrick) والمشهورة باسمه واحدة من الطرق الأكثر شيوعاً واستخداماً تحتوي 4 مستويات رد فعل ، التعلم ، السلوك ، النتائج¹.

3.2. التدريب وتنمية العاملين:

تهدف المنظمات الى تحقيق الاستقرار الوظيفي والتعاون الداخلي وذلك من خلال أحداث التوازن الذي يحقق التجانس والتكامل بين مكونات المنظمة بما فيهم الأفراد العاملين ، و قد تتفق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وقد تختلف عنها ، فانه من واجب الادارة أن تسعى على استعادة من هذا التناقض البناء ، بمعنى آخر فإن المنظمة يجب أن تربط بين أهدافها وأهداف العاملين بها ، وتبرز أهمية عملية التدريب في تحقيق مثل هذا التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ومن الممكن في هذا المجال أن يتم تقديم برامج التدريب في تحقيق الإستفادة لكل فرد والمنظمة في نفس الوقت ، و من هذا يمكن القول أن برامج التدريب التي تقدمها المنظمة يمكن أن تأخذ أحد الأشكال التالية:²

¹ عبود الزيتوني ، دور الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة ، مذكرة دكتوراه ، جامعة محمد ، سطيف2، 2019 ، ص 18

² د. عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، كلية التجارة جامعة القاهرة ، 2003 ، ص 40

● برامج التدريب التي تفيد الفرد والمنظمة :

وهي أفضل أنواع برامج التدريب حيث أنها تنمي مهارات وظيفية يحتاجها الفرد والمنظمة معا ، فمن ناحية تساهم تلك البرامج في تحقيق أهداف المنظمة مثل تقوية العلاقة مع العملاء ومن ناحية أخرى تساهم في تنمية قدرات الفرد الشخصية (تنمية المهارات التعامل مع الغير مثلا)

● برامج تدريب تفيد الفرد ولا تفيد المنظمة :

تتضمن تلك البرامج نوعية البرامج التي يشترط فيها الفرد بغرض تنمية قدراته الذاتية غير أنها لا تخدم لصالح العمل بشكل مباشر ، مثل برامج دراسته لغات أجنبية غير مستخدمة في العمل.

● برامج تدريب تفيد المنظمة ولا تفيد الفرد :

وتتضمن هذه البرامج نوعية البرامج التي تفرضها المنظمة على الفرد دون أن يكون لديه دافع قوي للاستدراك فيها أو لا يشعر بأهميتها في تأمين مستقبله الوظيفي.

● برامج لا تحقق الاستفادة لأي من الطرفين :

تمثل هذه البرامج ، اتفاق بلا عائد وهي من أسوأ برامج التدريب ، وقد تقدم تلك البرامج على سبيل المجاملة أو للاستفادة من ميزانية التدريب قبل نهاية العام¹.

¹ د. عادل محمد زايد ، المرجع السابق، ص 41

خلاصة:

تطرقنا من خلال الفصل الأول لموضوع مذكرتنا الى مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في أي مؤسسة كانت سواء إجتماعية أو إقتصادية أو تربوية ، حيث تغير مفهوم إدارة الموارد البشرية من باحث لآخر مما زاد الاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها بمختلف المنظمات يوما بعد يوم ، حيث أصبحت تمثل إدارة الإستراتيجية يتوقف عليها نجاح المنظمات أو فشلها، فهي تعني القيام بالأنشطة التي تتضمن حصول المنظمة على الموارد البشرية الضرورية لنشاطها وتطرقنا أيضا الى أهم الأدوار والوظائف التي أصبحت تلعبها من إستشارة وتخطيط وتدريب و تغيير من أجل رفع مستوى المنظمة ، وتطرقنا ايضا الى الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية الذي يحدد بدوره خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف وأيضاً يقوم بتنظيم العمل وله أهمية كبيرة في ترتيب العلاقات داخل المنظمة ويعتبر أداة إدارية التي تساعد التنظيم على الوصول الى أهدافه ، وتطرقنا الى أهم وسيلة لتطوير وتنمية الفرد وهي التدريب التي تستخدمها المنظمة لتطوير كفاءات تلائم العمل الذي تقوم به وأيضاً تطرقنا قبل ذلك الى التكوين الذي يعتبر من أهم الآليات التي تساهم في تنمية المورد البشري ، فهو عملية منظمة ومستمرة التي تحقق تطوير الفرد في مجال عمله وتكيفه مع التكنولوجيا المتطورة.

الفصل الثالث:

حوكمة إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

ان الهدف من هذا الفصل هو التأكد من أن الحوكمة إدارة الموارد البشرية تقضي الى نتائج أساسية تتجسد في الكفاءة المهنية حيث سنتطرق الى مفهوم الحوكمة الرشيدة وأهدافها ومبادئها وغيرها ، فالحوكمة مفهوم معاصر صاغته المؤسسات الدولية في العقد الأخير من القرن العشرين كفكرة مبتكرة لتسيير أمور البشر بشكل يضمن لهم الحياة الكريمة على مستويات إقتصادية واجتماعية وسياسية.

1. مفهوم الحوكمة:

هو الترجمة التي راجت المصطلح corporate Governance ولقد اختلفت الآراء كثيرا على ترجمة هذا المصطلح ، حيث تم طرح عدد من المقترحات مثل : الحكم الجيد ، إدارة الحكم : الحكمانية ، الحاكمية ، بالإضافة الى عدد من البدائل الأخرى مثل أسلوب ممارسة سلطة الادارة ، أسلوب الادارة المثلى للقواعد الحاكمة ، الادارة الرشيدة أو الادارة الحكيمة ، الا أن الحوكمة هو الأكثر دقة بالرجوع الى المعجم الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميها الصادر عن المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة وفي هذا الصدد تجدر الإشارة الى أن هناك مؤيدون للاختيار الأول وفقا لما ورد في تفسير مركز المشكاة . ولكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء الاستبعاد "حكم المؤسسات" كم تم استبعاد "حكمانية" لما يرتبط في بنائها اللغوي من أنية أو تشابه وتمائل ، وهو ما يضيع المعنى المقصود¹.

1.1. التعريف اللغوي للحوكمة:

الحوكمة هي مصطلح جديد نسبيا من حيث الاشتقاق في اللغة العربية ، فمن خلال البحث في عدة قواميس عربية قديمة كلسان العرب ، والموسوعة الميسرة للمصطلحات السياسية والموسوعة السياسية لم يسفر عن النتيجة والسبب هو أن مصطلح الحوكمة حيث التداول ودخيل على اللغة العربية ، فمصطلح الحوكمة على وزن فوعلة ، جاء المصطلح في سياق كل من العولمة والحوسبة ، وبشكل عام فالمصطلح يقابله في اللغة الإنجليزية كلمة (governance) والفرنسية (gouvernance) ثم تفسير المصطلح في اللغة العربية الى عدة مصطلحات منها : حوكمة شركات التحكم المشترك ، التحكم المؤسسي ، الادارة المجتمعة، المشاركة الحكومية ، الشركة الرشيدة ، الحكم الصالح للشركة ، وأسلوب ممارسة سلطة الادارة فالحكومة كلها مصطلحات معربة لكلمة (governance) و التي تعني في مجملها الى الطرق والأساليب التي تداربها شؤون العامة للدولة ويعود مصطلح الحوكمة الى كلمة اغريقية تقديمية تعبر عن قدرة ربان السفينة الاغريقية ، ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف ، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة ، وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح و ممتلكات الركاب والدفاع عنها ضد القراصنة والأخطار ، حيث أطلق عليه التجار وخبراء البحار "القبطان المتحوم"².

¹ عثمانى أحمد ، دور حوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة كوندور ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2019 ، ص 33

² حسين زاوش ، حوكمة إدارة الموارد البشرية في الجزائر بين المقاربة النظرية والنصوص القانونية ، جامعة مولود معمري ، تيزي وزو ، الجزائر ، 2020 ، ص 420

اصطلاحا:

انتقل مفهوم الحوكمة من مفهوم ربان السفينة الى السياسة والاقتصاد والإدارة وغيرها من العلوم فقد تم استخدام مصطلح الحوكمة في الهيئات الدولية السياسية والمالية كالأمم المتحدة والبنك الدولي وصندوق النقد الدولي والمنظمات العالمية للتجارة لتقويم وتصحيح العمل التقليدي للحكومات والمؤسسات التي تراقبها تلك المنظمات والمؤسسات، حيث يشكل موضوع الحوكمة نقطه تقاطع المجالات العلمية المختلفة بما فيها الإقتصاد والسياسة والقانون والإدارة وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأمر الذي يعكس تنوع نظري ومعرفي كبير¹.

2. حوكمة الموارد البشرية:

تنظر الدراسات الحديثة الى حوكمة الموارد البشرية على أنها من المكونات المركزية لحوكمة المؤسسات، فحوكمة الموارد البشرية هي مفهوم اداري تم تطويره في السنوات الأخيرة كاجراء للتأكد من أن العنصر البشري في أي مؤسسة خاضع للأخلاقيات والكفاءات المطلوبة في العمل ، وتتضمن هذه الاجراءات اختيار الموظفين ، والمكافآت والالتزام السلوكي وإدارة الأداء وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية ، وتستمر الحوكمة الموارد البشرية أيضا الى النظام أو الأنظمة التي من خلالها يتم توجيه الأفراد وضمان خضوعهم بالمساءلة².

2.1. مجالات حوكمة الموارد البشرية:

ولخصها كل من واويس بوغيدين كالتالي³:

1_ الهيكل والمساءلة : وتصميم مجموعة من التوجيهات لأصحاب العلاقة مع أصحاب المصلحة المعنيين.

2_ مجالس فعالة : وهي حلقة وصل الهيكل واحالة وتأثر المجلس وأصحاب المصلحة.

¹ حسين زاوش ، مرجع السابق ، ص 421

² نفس المرجع ، ص 423

³ فضيلة باريش ، مداخلة بعنوان : دور الحوكمة ومراقبة التسيير في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة ، الملحق الوطني ، التحديات مراقبة التسيير

كالية لحوكمة المؤسسات ، جامعة البليدة 2 ، 2017 ، ص 30

3_ فلسفة مبادئ التشغيل : وصف أخطار التي تحقق بالادارة سواء على المستوى الجغرافي أو المستوى وحدة الأعمال.

4_ أنشطة الإدارة الأساسية مثلا استراتيجية الموارد البشرية والتمثلة في تطوير وتخطيط الأعمال والكفاءات وبرامج الموارد البشرية والتعاقب القيادي للموظفين.

5_ مراقبة الأداء وهي قياس أطر العمل للمستخدمين لتقييم وابلاغ وظيفة تشغيلية معينة والمساهمة في انجاز الأعمال¹.

2.2. أهمية تطبيق حوكمة الموارد البشرية:

لنظام الحوكمة أهمية بالغة تتمثل في:²

- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم مع العمل على الحفاظ على حقوقهم.
- تعظيم قيمة السوقية للأسهم.
- توفير مصادر تمويل محلية أو عالمية للشركات
- تجنب الانزلاق في مشاكل حسابية ومالية وتحقيق دعم نشاط الشركات
- التخفيض المتعلقة بالفساد المالي والإداري
- رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الإقتصادي للدول
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية
- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية
- الشفافية والدقة والوضوح في قوائم المالية التي تصدرها الشركات

¹ فضيلة باريش ، مرجع السابق ، ص 31.

² هاني زياد أحمد دراوشة ، مبادئ الحكومة في اطار مدونة الحوكمة لعام 2009 ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس

فلسطين، 2011 ، ص 17-16

زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع

- تحقيق الحياد والاستقلال لكافة العاملين في الشركات
- تقليل الأخطاء الى أدنى قدر ممكن واعتماد على الضوابط الوقائية
- ضمان الإستفادة من نظم الرقابة الداخلية
- التأكد من استقلالية وموضوعية وحيوية المراجعين الخارجيين
- تحقيق العدالة ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة
- تحقيق تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه
- تعظيم الربحية و إتاحة فرص عمل جديدة
- شفافية العمليات والثقة والتزام الموظفين
- وضوح دور وأنشطة الموارد البشرية والقرارات في المنظمة
- تطوير الثقافة التنظيمية تعكس قيمتها التنظيمية

2.3. مبادئ ومؤشرات الحوكمة:

أ/ الشفافية:

يشير مفهوم الشفافية الى حرية الوصول الى المعلومات وحرية الافصاح عنها ، وتتحقق الشفافية عندما تترسخ حرية التعبير ، لذا فان الشفافية تحتاج الى تشريعات تيسر حرية تداول المعلومات ، حيث تمثل قضية حرية الوصول الى المعلومات وحرية تداولها ، ركنا أساسيا من أركان الحوكمة.¹

ب/ المساءلة:

يشير مفهوم المساءلة الى وجود طرق وأساليب مقننة مؤسسية ، تمكن من مساءلة كل شخص مسؤول ومراقبة أعماله في إدارة الشؤون العامة مع إمكانية إقالته أو محاكمته اذا تجاوز أو أخل بالقوانين وبنقطة الناس

¹ سليمة بن حسين ، مجلة العلوم القانونية والسياسية : الحوكمة.. دراسة في المفهوم ، عدد10 ، 2015 ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة

الشهيد حمة لخضر الجزائر - الوادي ، ص 188

، وتكون هذه المساءلة مضمونة بحكم القانون ومتحققة بوجود قضاء مستقل ومحاييل وعادل ، وهناك نوعين من المساءلة هما :

- المساءلة الوظيفية : تنصب على طبيعة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل الإدارة والمؤسسة ، والآثار المباشرة على البيئة التي تباشر المؤسسة عملها فيها.
- المساءلة الإستراتيجية : تنصب على الآثار بعيدة المدى للمنظمة أو المؤسسة على البيئة وقدرتها على تحسين جودة الحياة لأعضائها.

ج/ المشاركة الفعالة:

تهدف المشاركة الى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة والجمهور ، وابداع أشكال هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الانابة والمشاركة الشكلية ، بل على المشاركة الجماعية في صنع القرار وتنفيذه ، تقوم المشاركة على أسس التالية:

_ وجود الدولة قانون ومؤسسات راسخة ومجتمع مدني ناضج

_ توافر القناعة الكاملة بأن المشاركة حق كل الأطراف

_ امتلاك كل طرف الى لاستراتيجية تنموهده محددة ومستقرة تتضمن أهداف

_ وجود أرضية التقاء مشتركة بين الأطراف¹.

د/ الرؤية الإستراتيجية والتوجه:

ساعد على تحديد الأولويات والأدوار المتوقعة من الجهات الفاعلة في المنظمة ، ووضع معايير لقياس الأداء على المدى المتوسط والتقصير ، وهناك من يعرفها بأنها صور ذهنية لما ينبغي أن يكون عليه عالم المستقبل.

هـ/ توليد المعلومات:

في الوقت المناسب ، حيث تمكن المعلومات الدقيقة أصحاب لجعل السياسات بالغة الأدلة، واتخاذ الاجراءات عندما لا يتم استيفاء الأهداف والمعايير

¹ سليمة بن حسين ، مرجع السابق، ص 189

و/ الكفاءة:

تشير الى أي مدى يتم تطبيق سياسات الموارد البشرية، كما تعني قدرة المؤسسات والمنظمات على انتاج المخرجات العامة بكفاءة وفعالية من خلال استغلال الأمتل والمستدام.

د/ العدالة والنزاهة:

وهي تتعلق بالسياسات والاجراءات التي تنطبق على الجميع ، وبالتالي يجب معاملة الجميع أمام نفس القوانين بغض النظر عن الجنس ، العرق الدين ، الوضع الاجتماعي والاقتصادي وغيرها دون امتياز ، وتعتبر المساواة أمام القانون قاعدة أساسية في قانون حقوق الانسان بموجب المادة السابعة في الاعلان العالمي لحقوق الانسان.

ع/الاستجابة:

الاستجابة على قدرة المنظمة والأقسام على الاستجابة لاحتياجات الموظفين ، وتعني قدرة المؤسسات على خدمة وتلبية مصالح المجتمع في مدة زمنية معقولة (جودة الخدمات)¹.

2.4. أهداف حوكمة إدارة الموارد البشرية:

هناك أهداف كثيرة و متنوعة ودقيقة لادارة الموارد البشرية تختلف من منظمة الى أخرى ومنها:²

_ الحصول على أفراد أكفاء في العمل في مختلف الوظائف من أجل انتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

_ الإستفادة القصوى من جهود العاملين في انتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية.

_ تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.

_ تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

¹ عثمانى أحمد، دور حوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020/2019، ص35.

² د. نور طاهر الأقرع ، أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قاقيلية ، فلسطين ، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث ، عدد5، 2017 ص 69

_ ايجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من انتاجياتهم ومكاسبهم المادية.

_ ايجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتقضى المهام التي تعرضهم للأخطار الغير الضرورية.

_ كما يتوقع العاملون أن يجدو فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

3/6 أهداف حوكمة:

تختلف أهداف حوكمة الشركات طبقا للجهة المصدرة للأهداف ولكن كلما تتفق على ضرورة تعظيم الثورة للمساهمين وعدم الاضرار بالمتعاملين وترشيد قرارات مجلس الادارة:

_ تحسين أداء المؤسسات وزيادة ربحيتها ومساعدتها على النمو

_ تعظيم دور المؤسسات ودورها في عملية التنمية الإقتصادية

_ تحسين العلاقات بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصالح المرتبطة بالمؤسسة من مساهمين وعملاء

_ تعظيم ثورة المساهمين

_ التطابق مع القوانين

_ حماية حقوق المساهمين

_ بناء وسيادة وثقافة حوكمة جيدة في المجتمع

يرى بن درويش ، 2007 ، أنه يمكن حصر أهداف حوكمة في النقاط التالية:¹

_ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء

_ تحسين الكفاءة الإقتصادية للشركات

¹ أمينة فداوي ، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة باجي مختار عنابة ، ص

_ ايجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة

_ تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة

_ عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين

_ المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة الى كل الطرفين

وهما مجلس الإدارة والمساهمون

_ تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.

3. الكفاءة المهنية:

3.1. الكفاءة المهنية:

تعني الكفاءة المهنية كفاءة الفرد في مزاولته بها مهنته أي قدرته على القيام بالمهنة بشكل سليم وصحيح، ومعرفة ما يتعلق بهذه المهنة وكيفية أدائها.

وأي مهنة في المجتمع تؤثر فيه لأن كفاءة الفرد صاحب المهنة لها علاقة بكفاءة الجماعة ثم كفاءة المنظمة ثم كفاءة المجتمع بشكل عام

اذن يمكن تعريف الكفاءة المهنية لأي فرد مهما كانت مهنته كالتالي:¹

_ ما يمتلكه الفرد من جوانب شخصية وطاقات وقدرات تساعده على تقديم أفضل الطرق لأداء المهنة وتحقيق أهدافها

_ وهي قدرة الفرد على تطبيق مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها في مواقف عملية بمستوى معين من الأداء

_ وهي قدرة الفرد على التعامل بطريقة معينة داخل موقف اجتماعي معين ينتج عنه تأثير عملي واضح وملمس على الذين يعملون معه في بيئته وعلى سبيل المثال فإن الكفاءة المهنية للمعلم تعرف بأنها مجموعة الخصائص المهنية والشخصية التي تتوفر لدى المعلم والتي تمكنه من أداء دوره في العملية التعليمية.

¹ محمد علي نسيم ، التؤمان الكفاءة والفعالية ، دار النشر جونا دون ط ، جامعة الأزهر ، القاهرة ، 2016 ص 29-28.

3.2. مفهوم كفاءات الموارد البشرية:

_ "مانسفيلد Mansfield" (1999) يعرف الكفاءة بأنها تنمية الشخص الذي يؤدي الى الأداء الفعال أو متفوق

_ ويصف راتكين 2002 الكفاءات بأنها تعريفات للمهارات والسلوكيات التي تتوقع المنظمات من موظفيها أن يمارسوا أعمالهم بها

_ عرف ديفيد ماكيليلاند الكفاءة كميزة شخصية أو دافع أو سلوك أو مهارة أو معرفة التي ثبت أن تدفع الأداء الوظيفي للمتفوق

_ تعريف جين ماريا بيرت : تحريك وتوفير المعارف الثلاثة : المعرفة ، المهارة ، السلوك وتعبئتها في مواقف معينة

_ تعريف لويس دينوا : الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية ، وكذا مهارات نفسية حسية تسمح بممارسة دورا أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال¹.

مفهوم الكفاءة كما جاء في القاموس التجاري سنة 1930 باعتباره مجموع المميزات القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة ، فهي تقترض معارض مبررة بصفة عامة تعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة اذا لم يواكب المعارف النظرية ، المميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة

_ فكفاءات الأفراد الإنسانية أو الاجتماعية بالتعدد تشكل عاملا بالغ الأهمية بشكل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية لتعزيز الانتقالية من الكفاءة الفرد الى كفاءة الجماعة أي كفاءة الفريق وتغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص الى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف

_ اذا فالكفاءة هي مجموعة من المهارات والقدرات المهنية على سياقها الفكري التقني والانساني التي تسمح للفئات الفاعلة بأداء أدوارها بشكل فعال².

¹ ألماني الهام ، عبد القادر بن برطال ، عنوان عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية ، عدد 8 ، جوان 2019 ، مخبر دراسات التنمية إقليمية، بجامعه أغواط ، الجزائر ، ص 118 - 117

² أحلام عرسلان ، الكفاءة المهنية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي، مذكرة لنيل ماجستير جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر 2017 ص 9

3.3. أبعاد الكفاءة المهنية (العناصر):

أهم العناصر المكونة للكفاءة والتي اتفق عليها معظم الباحثين والعلماء والمتمثلة في:

أ/ المعرفة : وتتمثل المعرفة في المجموع المهيكل للمعلومات المدمجة في اطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطها وانجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تفسيرات جزئية ومتناقضة مع بعضها، كما تعرف على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في اطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في اطار خاص تتجزأ الى:

1/ المعارف العامة : تعتبر المعارف العامة من أهم الموارد غير الملموسة التي يرتكز عليها الفرد في التصرف بكفاءة ويتحصل عليها من خلال التعليم النظامي بالمدارس، الجامعات وغيرها

2/ المعارف الخاصة أو المتخصصة : وهي نوعان:

• معرفة النظرية التطبيقية المتخصصة:

ان ممارسة أي مهنة يستوجب جملة من المعارف محصلة عليها من الدراسة الأكاديمية سواء كانت دراسة النظرية أو تطبيقية مثل: الطب والهندسة وغيرها

• المعرفة الخاصة بالمحيط الوظيفي : هذه المعارف تكتسب من المحيط والخارج للمؤسسة، من خلال الخبرة والمسار المهني وقد تتعلق بوحدة عمل المصلحة، القسم المؤسسة أو أحد فروعها أو مجال النشاط مثل : سلسلة منتجات، سياسة التسويق، الطبيعة القانونية، قواعد الأمن والسلامة.

• المعرفة العملية أو الإجرائية : هي معرفة تتعلق بتحديد كيفية العمل أو خطوات ومراحل القيام بنشاط ما، مجموعة من الإجراءات، الطرق الخطوات العملية، انها جملة التعليمات المتعلقة بالإنجاز مرتبة بتسلسل¹.

3/ المهارة:

وهي ثاني بعد من أبعاد الكفاءة وهي تكتسب من خلال الحيرة بالعود، وبعض السهولة المكتسبة وهي مرتبطة بالصناعة أكثر من أي شيء آخر ذلك لأنها تشمل أيضا على القدرة على معالجة العوائق، ولقد ورد قاموس Hachette بأن المهارة ترتبط كثيرا بالجدارة التي تأتي بالممارسة والخبرة و كثيرا ما يخلط بين المهارة والأداء فهما مختلفان، فالأداء هو ما حققه الفرد من تأدية لمهام الوظيفة التي يشغلها وتقاس على أساس

¹ سلامة أمينة، إشكالية تسيير وانتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل الدكتوراه، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس،

النتائج ، في حين أن المهارة تتطلب فترة طويلة لملاحظتها وتتم بشكل تجميعي فهي تراكمية يتم اكتسابها من خلال المسار المهني وتكرار المهام والخبرة وتنقسم المهارة الى :

▪ **المهارة العلمية** : تسمح للأفراد بمعالجة وتنفيذ النشاطات العملية فهي تتطلب ممارسة فعلية يدوية تطبيقية مثل : القدرة على إعداد مخطط ميزانية ، القدرة على تشغيل آلة .

▪ **المهارة المعرفية** : هي عبارة عن العمليات الفكرية التي يتطلبها انجاز مهام وظيفة قد تكون بسيطة أو معقدة وهي مطلوبة في النشاطات التي تحتاج الى ذكاء وقدرات ذهنية

▪ **مهارة الاتصال** : إن المنظمة عبارة عن تجمع بشري، ما يعني ضرورة تعامل الفرد مع آخرين وهذه المهارة لأنه يستطيع التواصل معهم و حسن التصرف والتعاون لتحقيق اتصال داخلي ناجح أو خارجي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة

▪ **السلوك (المواقف)** : ان أداء العمل متوقف على مدى رغبة العامل لتأدية مهامه ، وهو ما يلاحظ من خلال السلوك أو أثناء العمل ، وهذا يتحقق بمساعدة التحفيز ، فالمؤسسات أكثر نجاحا هي التي تولي اهتماما لتحفيز عملها ، فالمهارة السلوكية هي قدرة الفرد على الاندماج والتعاون مع أفراد الجماعة وتكوين علاقات في المنظمة¹.

3.4. أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية:

تهدف المنظمات من خلال تنمية كفاءات مواردها البشرية الى سد الثغرات المعرفية الحالية والمستقبلية لديها ، والتي تؤثر سلبا على أدائها ، تتجلى أهمية تنمية الكفاءات بالنسبة للمنظمات ولمواردها البشرية من خلال نقاط التالية:

1- اثناء معارف الموارد البشرية

2- تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف في اطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي

3- سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية وزيادة ولائها

للمنظمة

¹ سلامة أمينة المرجع السابق ، ص 52- 54

4- تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة

5- تخفيض حجم العمالة بالمنظمة ، من خلال اكتساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة تمكنها من شكل وظائف متنوعة وانجاز مهام متعددة

6- استفادة الموارد البشرية من فرص للترقية

7- توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية

8- رفع معنويات الموارد البشرية

9- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية¹.

4-3/2 تقويم الكفاءة المهنية:

وقد اقترح في لو بوترف مقارنة جديدة لتقويم الكفاءة المهنية ، تعتمد على ثلاث مداخل يمكن توضيحها كما يلي:

أ/ تقويم الكفاءة من خلال الأداء:

ويؤكد هذا المدخل على أنه لا يوجد للكفاءة الا اذا تحققت النتائج وفق محكات ومعايير محددة مثل (حجم النفايات ، نسبة الأعصاب ، عدد ، شكاوي الزبائن ، مدى وفاء الزبائن ، نسبة الإنتاج)

ان هاته المقاربة تعتمد على مفهوم الفعالية الذي يربط بين النتائج الملاحظة للفرد ، وممارسة المهنة ، لكن هاته المقاربة ليست صالحة في جميع الحالات ، اذا أن بعض الأداءات داخل المؤسسة مرتبطة بتوفر كفاءات العديد من الأفراد ، وفي هذا الاتجاه يجب تشجيع العمل كفرق أو مشاريع تساعد على تفعيل وتحريك الكفاءات الفردية التي لا تظهر في بعض الأحيان في وسط مجموعات وتتحقق ذلك بتوفر مجموعة عوامل مثل (تنظيم العمل ، حالة المعدات ، توفر المعلومات ، أساليب ، التسيير ..الخ)

ب/ تقويم الكفاءة من خلال ممارسة المهنة:

وترتكز هاته المقاربة على أن وجود الكفاءة لا يتحقق الا اذا كانت الممارسة المهنية أو النشاط المهني للفرد يتم وفق المعايير والمتطلبات الحقيقية للمهنة ، وبالتالي فان الحكم الذي يصدره من يقوم بتقويم الكفاءة

¹ أ.حمودي حيمر ، (الجزائر أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة ، العدد 07 ، 2017 ص 35

هو حكم مطابقة بين الممارسة وطريقة التنفيذ، و من خلال التجربة يتضح أن هذا النوع التقييم لا ينجح الا اذا توفرت العوامل التالية : الكفاءة المطلوبة ، قواعد التقييم مشروحة ومقبولة من طرف المقوم منذ البداية¹.

ج/ تقويم الكفاءة من خلال الموارد:

تعتبر من المداخل الكلاسيكية ، ويركز على امتلاك الفرد للموارد التالية (المعارف ، القدرات ، التفكير المنطقي ، الاستعدادات الفكرية والمؤهلات الجسمية...إلخ) والتي تعتبر ضرورية ومهمة من أجل انجاز وتسيير وضعية مهنية ، ومن المعروف فان الموارد كثيرة ومتعددة التي يجب على الفرد امتلاكها للقيام بمهمة معينة ، ولكن أثناء التقييم يجب تصنيفها الموارد الى أولويات².

3.5. طرق تطوير الكفاءة المهنية:

أشار كلود لوموان ولوك برنودة الى خمسة طرق لتطوير الكفاءة المهنية وهي كالتالي:

1- يعتبر التكوين والتدريب أحد أهم الوسائل لاكتساب الكفاءة المهنية كما أن الفرد في بعض الأحيان يتعرض الى وضعيات مهنية جديدة ، يستعمل منهج المحاولة والخطأ لمواجهتها ، وتكون هنا أمام منطق الفعل أي أن على الفرد الا يتجاهل المشاكل التي تقابله بل عليه البحث عن الحلول ما يخلف لديه الدافع نحو التكوين/ التعلم

2- التكوين الشاوي ويقتصد به أن الفرد يتحصل على المعارف النظرية داخل القسم ويكون عليه اجراء الترقيات من أجل الحصول على الكفاءة المهنية من خلال تطبيق تلك المعارف النظرية في الوضعيات المهنية حقيقية

3- تحليل السلوكات الصادرة عن الفرد أثناء قيامه بواجباته المهنية اليومية داخل المؤسسة وبعدها تحاول نمذجة السلوكات الصحيحة والتي تعبر عن الكفاءة ، وذلك من أجل تعميمها ونقلها من فرد الى آخر³.

¹ المسوس يعقوب ، تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجويدة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ،

مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة وهران 2 ، 2016 ص 36

² المسوس يعقوب ، المرجع السابق ، ص37

³ أ. تزولت عمروني حورية (مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية : الكفاءات المهنية للأستاذ الجامعي) ، العدد 32 / جانفي 2018 ، قسم علوم

الاجتماع جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ص 110

4- نجد أن بعض المؤسسات والادارات تصنع مجموعة معايير للجودة ، أو نسب للانتاجية ، يكون على العامل أخذها بعين الاعتبار أثناء الانجاز ، وعليه يكون في مراقبة مستمرة أو تقويم مستمر لأدائه ، مما يجعله في الأخير يصل الى أحسن أداء وبالتالي الوصول الى الكفاءة المهنية.

5- ان المعارف النظرية المكتسبة من خلال التكوين ، تقوم بتغذية قدرات الفرد ، والتي تصبح فيما بعد كفاءات مختلفة حسب الوضعيات المهنية التي تواجه الفرد . وهنا يكون على الفرد امتلاك مهارة الاندماج¹.

¹ د.ترزولت عمروني حورية ، المرجع السابق ، ص 111

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الى مفهوم الحكم وأهميتها ومبادئها وأهداف التي تسعى لتحقيقها في أي منظمة كما تطرقنا الى أهميتها فهي تلعب دور مهم في نجاح أي مؤسسة وتطرقنا أيضا الى الكفاءة فقد قمت بذكر أهميتها ومفهومها وأنواعها حيث تعتبر الكفاءة أهم ميزة لحوكمة مؤسسة رشيدة، فالكفاءة شرط أساسي لتطور وتنمية منظمات.

الفصل الرابع:

تقييم الكفاءة المهنية في تنمية وتطوير

ادارة الموارد البشرية

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية الجانب الرئيسي في اكتشاف موضوع دراستنا و البحث فيها، حيث تطرقت الى محاور تصب حول موضوع بحثنا العلمي "الكفاءة المهنية و دورها في تنمية تطوير إدارة الموارد البشرية، مستعرضين اهم العناوين و المتغيرات المتعلقة بالموضوع بالإضافة الى الخطوات المتبعة للتوصل لمعلومات التي من شأنها أن تساعد في عملية التحليل و التفسير.

الإطار المنهجي:

يعد الاطار المنهجي للدراسة خطوة أساسية و يتجلى ذلك بوضع النقاط الرئيسية التي تحدد ماهية كل خطوة من خطوات البحث العلمي انطلاقا من مجالات الدراسة و العينة و المنهج المستخدم و الأداة البحثية.

1. الإجراءات المنهجية

1.1. مجال الدراسة:

أ. المجال المكاني :

تعريف جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت:

لكل دراسة حيز جغرافي تتم فيه لكي تتضح ملامحها وبالنسبة لدراستنا الحالية أجريت جامعة بلحاج بوشعيب التي تقع بولاية عين تموشنت طريق سيدي بلعباس و هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي و مهني تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تتمحور الاهداف الاساسية لها في تكوين العالي و البحث العلمي و التطور التكنولوجي

نشأتها:

كانت جامعة بلحاج بوشعيب في بداية نشأتها مركز جامعي الذي انشا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 205/08 المؤرخ في 2008/07/09 و تفتح ابوابه في شهر نوفمبر من السنة الجامعية 2010/2009 بثلاثة معاهد وهي معهد العلوم و التكنولوجيا ,معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و معهد الاداب و اللغات في عام 2016 ثم اعادة تقسيم معهد العلوم و التكنولوجيا الى معهدين و بالتالي اصبح عدد المعاهد الى اربعة معاهد و المتكونة بدورها الى عدة اقسام نذكرها كالتالي

- معهد التكنولوجيا: قسم الهندسة الميكانيكية ,قسم الهندسة المدنية وقسم الهندسة الماء والمحيط
- معهد العلوم: قسم رياضيات والاعلام الالي علوم المادة وعلوم الطبيعية والحياة.
- معهد علوم الاقتصادية والتجارية و التسيير: قسم علوم اقتصادية و قسم علوم التسيير و الحقوق.
- معهد الآداب واللغات: قسم اللغة و الادب العربي اللغة الفرنسية و الانجليزية و قسم العلوم الاجتماعية

و في سنة 2021 تمت ترقية المركز الجامعي الى جامعة حسب المرسوم التنفيذي رقم 20-338 الصادر بالجريدة الرسمية تحت رقم 71 انشاء جامعة عين تموشنت مشكلة من كليات العلوم و التكنولوجيا و الآداب و العلوم الاجتماعية و العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير و الحقوق.

ب. المجال الزمني:

تضمن فترتين

الفترة الأولى : تمتد من 2022/04/11 الى 2022/04/21 خلال هذه الفترة و بتوجيه الأستاذ المشرف قسمت الدراسة الأستطلاعية اجريت من خلالها لقاءات حرة مع موظفي كلية علوم الأجتماع حيث تناولت قضايا لها علاقة بموضوع الدراسة الكفاءة المهنية و دورها في التنمية و تطوير الموارد البشرية و كان الهدف هذه الدراسة محاولة :

- تحديد الإشكالية
- بناء الاستمارات
- تجريب استمارة أولية
- تحديد العينة بالدراسة
- الاطلاع على مهام الإداريين
- الاطلاع على نوع العلاقات بين موظفي إدارة كلية الآداب واللغات.

الفترة الثانية : تمتد من 2022/04/22 الى 2022/05/08 و ثم تخصيص هذه الفترة لدراسة الأساسية و قد تضمنت ما يلي :

- توزيع الأستمارات على المبحوثين
- مقابلة حرة مع بعض من ذوي الخبرة واختصاص

ج. المجال البشري للدراسة

يشمل مجتمع البحث على اداريين في كلية الآداب واللغات في جامعة بلحاج بوشعيب بعين

تموشنت

2. عينة الدراسة و الطرق البحثية.

2.1. المنهج :

لقد تم اعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعتبر من اكثر مناهج العلوم الاجتماعية ملائمة للواقع الاجتماعي و خصائصه حيث يشير الى التعبير عن الظاهرة المراد بعثها كما هي في الواقع تعبيرا كميا و كيفيا، و يعرف المنهج الوصفي على انه عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية و تصوير النتائج التي تم التوصل اليها على اشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها و قد عرفه عمار بوحوش بأنه الطريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي و منتظم من أجل الوصول الى اعراض محددة لوضعيته أو مشكلة اجتماعية

و يعتمد هذه الدراسة على جانبيين النظري و التطبيقي متبعين في ذلك المنهج الوصفي , والذي يستخدم في كل مرحلة من مراحل كونه انسب منهج لهذه الدراسة للكشف عن دور الكفاءة المهنية في التنمية و تطوير إدارة الموارد البشرية

2.2. اختيار العينة:

اما فيما يخص نوع العينة فقد تم الاعتماد على العينة القصدية الموجهة لفئة الإداريين و تعرف العينة القصدية او المقصودة بأنها هي العينات التي تم انتقاء افرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نذرا لتوفر بعض الخصائص في اولئك الأفراد دون غيرهم و لكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة كما يتم اللجوء الى هذا النوع من العينات في حالة توفر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي

فالعينة التي قمت باختيارها في : الاطارات المعينة في منصب نوعي

ذوي رتبة متصرف اداري و متصرف رئيسي

العدد : 23 عينة

2.3. تقنيات المستخدمة في الدراسة :

و تم عن طريق ادوات و وسائل جديدة عديدة حيث تستخدم لجمع البيانات من ميدان الدراسة و لقد اعتمدت الدراسة الحالية في جمع بياناتها مرتبطة بالموضوع على تقنية أساسية هي الاستمارة باعتبارها الأداة الأنسب للموضوع بالاضافة الى طبيعة العينة المبحوثة التي تتميز بالوعي و المستوى الثقافي العالي مع الاستفادة من المقابلة كأداة مساعدة فقط .

أداة العينة البحثية :

الاستمارة : هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات او آراء المبحوثين حول ظاهرة او موقف معين و تعد من أكثر الأدوات أستخدمًا لجمع البيانات في علوم ا ج . و من أهم ما تتميز به هو توفير الكثير من الوقت و الجهد

ولقد استعملنا في هذه الدراسة أداة الاستمارة باعتبارها الملائمة لموضوع الدراسة و التي هي وسيلة من وسائل جمع البيانات تتكون من مجموعة من الأسئلة توجه الى الأفراد بهدف الحصول على معلومات حول الموضوع ليقوم الباحث للأفراد ساء في فهم الأسئلة أو الاجابة عنها , حين كانت طبيعة الأسئلة عبارة عن اجابة بنعم أو لا و نصف مغلقة و آخر مفتوحة

و لقد اشتملت استمارة بحثنا على أربعة محاور :

المحور الأول : يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين و يحتوي على 4 اسئلة

المحور الثاني : يتضمن اسئلة متعلقة بالادارة الموارد البشرية و يحتوي على خمسة اسئلة

المحور الثالث : يتضمن اسئلة متعلقة بالكفاءة المهنية و تحتوي على اسئلة

المحور الرابع : يتضمن اسئلة متعلقة بمدى تطبيق الكفاءة المهنية في ادارة الموارد البشرية على

خسة اسئلة

3. تحليل البيانات الدراسة

تكتسي عملية عرض و توضيح النتائج المتول إليها من خلال المناقشة و التحليل أهمية بالغة الحكم على مدى صحة الفرضيات و من كل ك تقدم في الدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج النظرية و التي ستحاول فيما يلي في هذا الفصل اثباتها أو نقيها ميدانيا بتحليل و مناقشة البيانات على ضوء الفرضيات و بالتالي الخروج ببعض الاقتراحات

3.1. عرض وتحليل البيانات الميدانية:

جدول 1: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	9	39.13 %
انثى	14	60.68 %
المجموع	23	100 %

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 1 ان نسبة 39.13 % من أفراد عينة ذكور أقل من نسبة اناث حيث تقدر نسبة اناث ب 60.68 % و هذه نسبة كبيرة حيث اصبحت اناث أكثر حضورا في المؤسسة و ذلك من خلال الكفاءة التي يتميزون بها على غرار السنوات السابقة .

جدول 2: يبين توزيع المبحوثين حسب السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 35 سنة	6	26.08 %
{36-45}	9	39.3 %
اكثر من 46	8	34.78 %
مجموع	23	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأعلى للفئات العمرية {36 - 45} بنسبة 39.13 % ثم تأتي فئة أكثر من 46 بنسبة 34.78 % ثم فئة أقل من 35 سنة بنسبة 26.08 % و يكمن تفسير أعلى نسبة للفئة العمرية {36 - 45} نظرا لأن التعيين في المناصب يعتمد على الطاقات الشبابية التي تتسع لعنصر الكفاءة

جدول 3: يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
------------------	---------	--------

65.21 %	15	ليسانس
34.78 %	8	ماستر فما فوق
100 %	23	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 03 أن نسبة 65.21 % من الأفراد العينة لهم مستوى تعليمي ليسانس و هي نسبة معقولة ثم بعدها نسبة 34.78 % ذوي مستوى ماستر فما فوق و يكمن تفسير ارتفاع نسبة أفراد العينة بالنسبة لمستوى الليسانس و ذلك من خلال المكانة المؤسسة الجامعية التي تتطلب مستوى معين.

جدول 4: يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
17.39 %	4	أقل من 4 سنوات
39.13 %	9	من 4 سنوات الى 10 سنوات
26.08 %	6	من 10 سنوات الى 15 سنة
13.04 %	3	اكثر من 15 سنة
100 %	23	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الجدول رقم 04 أن نسبة 39.13 % نجدها عند موظفين من 4 الى 10 سنوات في حين أن نسبة 26.08 % بالنسبة من 10 الى 15 سنة ثم تليها نسبة 17.39 % بالنسبة لأقل من 4 سنوات ثم أخيرا نجد نسبة 13.04 % بالنسبة أكثر من 15 سنة و و عليا نستنتج فيما سبق الأقدمية هي التي تطغى في مجال العمل في الادارة على مستوى المؤسسة الجامعية و ذلك راجع الى أن أغلبية هؤلاء العمال قد تم توظيفهم منذ نشأة المؤسسة

3.2. المحور الثاني : "ادارة الموارد البشرية":

جدول 5: يمثل توزيع المبحوثين حول ما ان كانت ادارة الموارد البشرية تقوم بتحديد

احتياجات التدريبية لموظفيها

النسبة	التكرار	تحديد احتياجات التدريبية لموظفيه
30.43 %	7	نعم
69.56 %	16	لا
100 %	23	مجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 06 أن نسبة 69.56% هي أكثر من نسبة 30.43% ثم و عليه فان ادارة الموارد البشرية في المؤسسة لا تقوم بتحديد بشكل دقيق احتياجات التدريب للموظفين في بعض الأحيان

جدول 6: يمثل توزيع المبحوثين حول خطط تنظيمية لسير العمل

النسبة	التكرار	خطط تنظيمية
95.65 %	22	نعم
4.34 %	1	لا
100 %	23	مجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الجدول رقم 07 أن نسبة وضع ادارة الموارد البشرية لخطط تنظيمية من أجل الحفاظ على سير العمل نعم أكثر حيث قدرة ب 95.65 % مقابل نسبة 4.34 % و هذا يعني أن الادارة الموارد البشرية تقوم على هيكل تنظيمي قبل بدأ

جدول 7: يبين توزيع المبحوثين حول تنفيذ البرامج التدريبية وفقا لما تم التخطيط له

مسبقا

النسبة	التكرار	تنفيذ البرامج التدريبية
30.43 %	7	نعم
69.56 %	16	لا
100 %	23	مجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 08 أن نسبة الأكبر ب 69.56% حول ما ان كان تنفيذ برامج تدريبية وفقا لما تم تخطيط له مسبقا يقابلها 30.43% نعم و هي أقل و عليه فان البرامج التدريبية لا تحتاج الى تخطيط مسبقا فهي تحدد من خلال احتياجات الموظف في مجال عمله .

جدول 8: يبين توزيع المبحوثين حول اتخاذ قرار تعيين الموظفين في الادارة

النسبة	التكرار	قرار تعيين الموظفين
65.21 %	15	حسب الكفاءة
34.78 %	8	بالواسطة
100%	23	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 09 أن نسبة 65.21 % اكبر فيما يخص تعيين الموظفين حسب الكفاءة و يقابله 34.78 % حسب الواسطة و عليه فان ادارة الموارد البشرية تقوم بأداء مهمها و ذلك في تعيين الموظفين ليس بطريقة عادلة في بعض الأحيان

جدول 9: يمثل توزيع المبحوثين حول ما أن كان يستفاد من توجيهات المباشر من ذوي الخبرة

النسبة	التكرار	اخذ توجيهات النظر لعاملين ذوي الخبرة
43.47 %	10	لا
56.52 %	13	نعم
100%	23	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 9 أن نسبة اخذ بوجهات نظر العاملين ذوي الخبرة اكبر بنسبة 56.52 % و لا أقل بنسبة 43.47 % و عليه نستنتج أن الادارة لا تستفيد بشكل كامل من عاملين ذوي الخبرات في جمع قرارات و أيضا يوضح خطط تنظيمية .

3.3. المحور الثالث : "الكفاءة المهنية "

جدول 10: يمثل توزيع المبحوثين حول معيقات عملية التدريب المهني

النسبة	التكرار	معيقات عملية التدريب المهني
47.82 %	11	كثرة المواد النظرية
52.16 %	12	فشل المدراء في اختيار عناصر مناسب للتدريب
100%	23	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أن النسبة المتفاوتة فيما بينها حسب نسبة فشل المدراء في اختيار المناسب لعناصر التدريب تقدر بنسبة 52.17 % اما كثرة المواد النظرية فبنسبة 47.82 % و عليه نستنتج أن كلها يعتبران من اسباب في عدم نجاح عملية التدريب المهني .

جدول 11: يمثل توزيع المبحوثين حول الكفاءة المهنية شرطا في تولي منصب او

ترقية

النسبة	التكرار	الكفاءة المهنية تشرط في تولي المناصب
91.30 %	21	نعم
8.69 %	2	لا
100 %	23	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 11 أن نسبة كبيرة تؤيد بنعم على أن الكفاءة المهنية شرط أساسي في تولي منصب أو ترقية في العمل بنسبة 91.30 % و بنسبة ضعيفة تمثل لا ب 8.69 % و عليه فان الكفاءة المهنية شرط أساسي في العمل

جدول 12: يمثل في توزيع المبحوثين حول معوقات تطبيق معيار الكفاءة المهنية

النسبة	التكرار	معوقات معيار الكفاءة المهنية
69.56 %	16	نعم
30.43 %	7	لا
100 %	23	مجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 12 أن نسبة مؤيدين بنعم بلغة 69.56 % و تليها نسبة 30.43 % ب لا و عليه نستنتج أن هناك معوقات تقف ضد تطبيق معيار الكفاءة المهنية

جدول 13: يمثل توزيع المبحوثين أساليب التدريب

النسبة	التكرار	اساليب التدريب
100%	23	نعم
0 %	0	لا
100%	23	مجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 13 ان نسبة وجود أساليب مستخدمة في اختيار لتدريب في الكفاءة المهنية تمثل 100 % و عليه فانه نستنتج أن أساليب التدريب تختلف حسب حاجة الموظف من أجل تنمية مهارته في مجال معين

3.4. المحور الرابع: " مدى تطبيق الكفاءة المهنية في ادارة الموارد

جدول 14: يمثل توزيع مبحوثين حول عوائق التي تقف على تطبيق معيار الكفاءة

المهنية

عوائق التي تقف على تطبيق معيار	التكرار	النسبة
الولاء	9	39.13%
المحسوبية	14	60.86 %
المجموع	23	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 14 أن نسبة المحسوبية ب 60.86% و نسبة الولاء ب 39.13 % و عليه فان المحسوبية و ولاء من عوائق التي تقف ضد تطبيق الكفاءة المهنية من أجل حكومة ادارة الموارد البشرية.

جدول 15: يمثل توزيع المبحوثين حول المسائلة و الشفافية شرط في حكومة ادارة

الموارد البشرية

المسائلة والشفافية شرط في حكومة ادارة الموارد البشرية	التكرار	النسبة
نعم	21	91.30 %
لا	2	8.69 %
المجموع	23	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 15 أن نسبة 91.30 % تؤيد أي بنعم اما نسبة 8.69 % ب لا و عليه نستنتج أن للمساءلة و الشفافية شؤك أساسي لحوكمة ادارة موارد بشرية

السؤال رقم 16 : يتمثل في توزيع مبحوثين حول سياسة ادارة الموارد البشرية لتنمية كفاءاتها و

تطويرها

فيعد اجابي البعض على أن سياسات التي تعتمدها ادارة الموارد البشرية تكمن في دورات تدريبية وتكوينية التي تحددها حسب احتياجات الموظفين و عليه نستنتج أن سياسات التي اتبعتها الموارد البشرية من دورات تكوينية و تدريبية تعزز المورد البشري و تكسبه معارف و مهارات بحيث يصبح قادر على العمل و ابداع فيه .

جدول 16: يمثل في توزيع المبحوثين حول اتفاقيات مع جزاء او مؤسسات التكوين

اتفاقيات مع جزاء او مؤسسات	التكرار	النسبة
----------------------------	---------	--------

نعم	7	30.43 %
لا	16	69.56 %
المجموع	23	100 %

نلاحظ من خلال معطيات جدول 17 أن نسبة التي تمثل نعم ب 69.56 % و عليها ب نسبة 30.43 % ب لا و عليه نستنتج أن المؤسسة الجامعية لم تصل بعد الى مستوى عالي باعتبار أن الاتفاقيات مساهم في تنمية و تطوير موارد البشرية

جدول 17: يمثل في توزيع المبحوثين حول ميزانية التدريب و التأهيل

الميزانية التدريب و تأهيل	التكرار	النسبة
نعم	6	26.08 %
لا	17	73.91 %
المجموع	23	100 %

نلاحظ من خلال المعطيات جدول 18 أن نسبة 73.91 % لا و تليها نسبة 26.08 % نعم و عليه فان الميزانية المخصصة لتدريب غير كافية مع متطلبات مجتمع المعرفة فالبحت يحتاج ميزانية من أجل تطوير نفسه و تأهيلها .

4. إثبات الفرضيات

إن عملية التحليل والتفسير المعلومات حول دراسة التي قمنا بها "الكفاءة المهنية ودورها في تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية" تتيح الهدف للوصول الى اثبات أو نفي صحة الفرضية حول ما الدور الذي تلعب حوكمة الموارد البشرية في تعزيز وتنمية الكفاء المهنية التي شكلت نقطة جوهرية في معرفة هذا المفهوم داخل إدارة كلية الآداب واللغات في جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت.

1.4 اثبات الفرضية العامة

إن الدور التي تلعبه حوكمة موارد البشرية في تعزيز وتنمية الكفاءة المهنية حيث أكد اغلبية المبحوثين على أهمية حوكمة الموارد البشرية في تنمية كفاءتها وتطويرها ويظهر ذلك السؤال رقم 16 وشكل رقم 16 في استجواب المبحوثين حول استمارة مواجهة لهم حيث يثبت ان لحوكمة الموارد البشرية سياسات وأساليب تتبعها من أجل تنمية كفاءتها المهنية من خلال التخطيط الذي يعد من ابرز الادوار التي تقوم بها، بحيث تهدف الى تأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة، وايضا

من ادوارها الاختبار والتعيين حيث يقوم بتحديد الأفراد الذين تتوافر فيهم القدرات والمواصفات اللازمة لشغل المنصب وأخيرا الاستشارة التي تقوم لتقديم المساعدة وتوجيه العنصر البشري ويقوم بها مسؤولو الإدارة، وعليه يمكننا اثبات صحة الفرضية وذلك حسب النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

2.4 إثبات الفرضية الفرعية

الفرضية الثانية:

تتمثل الاستراتيجيات التي تتبعها اداره الموارد البشرية لتأهيل وتأطير مواردها البشرية في اعداد ووضع برامج تدريبية وتأهيلية من وسائل ومناهج علمية تدريبية حديثة، حيث أكد أغلبية المفقودين على هذه الاستراتيجيات أو السياسات وذلك من خلال السؤال 05 الشكل 05، من خلال أن ادارة الموارد البشرية تقوم بتحديد بشكل دقيق ومدروس احتياجات تدريبية للعاملين وبالتالي يمكننا اثبات صحة الفرضية الثانية حسب النتائج التي توصلت اليها الدراسة اذ يعتبر اغلبية المفقودين ان ادارة الموارد البشرية تمشي وفق استراتيجيات تحددها من اجل تنمية وتأهيل مواردها البشرية من خلال تحديد حاجيات التدريبية بشكل دقيق.

5. نتائج عامة

من خلال دراستنا لموضوع الكفاءة المهنية ودورها في التنمية والتطوير إدارة الموارد البشرية والتي تحمل متغيرين الكفاءة المهنية والتنمية ادارة الموارد البشرية، توصلت إلى جملة من الاستنتاجات التي في ما يلي:

- تعتبر الكفاءة المهنية شرطا مسبقا في اي مجال عمل، فذلك من خلال الدور الذي تلعبه في تنمية وتطوير المورد البشري، من خلال المعارف التي يكتسبها والمهارات، فالكفاءة المهنية في ظل التغيرات والتطورات اصبحت ركن أساسي ومهم بالنسبة للمنظمة بصفة عامة والفرد في صفة خاصة.
- استراتيجيات التي تتبعها ادارة الموارد البشرية لتنمية الموارد البشرية وتطويرها في مجال عملها هو اعتماد على دورات تدريبية والتكوينية وذلك من اجل تهيئتهم واكتسابهم المعارف ومهارات تسمح لهم في الابداع في عملهم.....
- تعد المحسوبية والولاء من المطبات التي تعيق تطبيق معيار الكفاءة المهنية وذلك من خلال النتائج المترتبة عليها وصراعات داخل المؤسسة وعدم المساواة بين العامل ذو الكفاءة المهنية والعامل البسيط.....

- من مهام ادارة الموارد البشرية هي صيانة المورد البشري والمحافظة على سلامته ومستوى مهارته في الأداء و أيضا تامين مساهمتها المستمرة في إنجاز اهداف المنظمة
- 6. اقتراحات:**

- بناء على ما تقدم من النتائج في الموضوع , ستحاول تقديم بعض اقتراحات نذكر منها :
- يجب التأكيد على أهمية و مكانة الأفراد في المؤسسة والنظر اليها كمورد و ليس كتكلفة و تدريبها و رفع قدراتها و معارفها
 - اتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التكوينية دون استثناء
 - تجنب الاستغناء عن الكفاءات و ضرورة الأهتمام بكيفية احتفاظ بها
 - اجراء المزيد من الدراسات حول تطوير الكفاءات باعتباره أسلوب جديد في تنمية و التحفيز
 - تقييم برامج التكوينية بشكل مستمر و الاستفادة من الخبرات في وضع هذه البرامج
 - تشجيع البحث العلمي من خلال وضع ميزانيات كافية للباحثين في الجامعة وأيضاً وضع اتفاقات مع مخابر وباحثين لتعزيز البحث العلمي

خاتمة عامة

الخاتمة:

بعد الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوع الكفاءة المهنية و دورها في تنمية و تطوير ادارة الموارد البشرية تبين انا الكفاءة المهنية تعد من أساسيات الني لا يمكن لأي مؤسسة استغناء عنها .

حيث تتميز الكفاءة المهنية بالشمولية بحيث يكون الفرد قادر على انجاز مهامه و مهام غير بجهد أقل و وقت أقصر فهي عبار عن مجموع من الخبرة المتراكمة و المعرفة التي تم الحصول عليها عن طريق دورات تكوينية باعتباره الحجر الأساسي و الحل الرئيسي لتطوير المورد البشري و دور الذي تقدمه من تنمية و تطوير فالكفاءة المهنية هي التي تحدد للمورد البشري قدرته المهنية و المهارات في العمل حسب مجال عمله و ذلك عن طريق التدريب و التكوين حسب الحاجة و تقوم ايضا ادارة الموارد البشرية هي الأخرى بعمل فهي تقوم على متابعتهم و تقييم أدائهم و تحديد مقدار تطور و تراجع الموظفين و البحث عن أسبا خلل العمل و الأداء و معالجتها و بالإضافة الى قيامها بدور تحفيز العاملين لتطوير و ابداع في عملهم بالإضافة الى توجيههم في طريق توفير الأدوات الضرورية و اشراف عليهم بتنمية قدراتهم و تطويرها

و لهذا فان الكفاءة المهنية لها دور في تنمية و تطير ادارة الموارد البشرية فالخبرات و المعارف التي يمتلكها الفرد يجعله لإدارة و تسيير اي مؤسسة يعمل فيها و يساهم في ترقيتها و تنمية مواردها البشرية .

- تعد المحسوبة والولاء من المطبات التي تعيق معيار الكفاءة المهنية

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1.1. كتب ومعاجم

احمد ابراهيم حسن ابراهيم , حوكمة الموارد البشرية في المنظمات العربية , المجلة العربية للإدارة
السعودية عدد 4 - 2021

احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، دون ط، مصر، 2004 .

امجد حسن عبد الرحمان محمد , دراسات تحليلية للعلاقات بين تطبيق اليات الحوكمة في الشركات
العائلية المصرية وجودة والتقارير عين النمى , اردن 2010

حسين زاوش, حوكمة ادارة الموارد البشرية في الجزائر بين المقارنة النظرية و النصوص القانونية
مجلة العلوم البشرية ,العدد 13 تيزي وزو. 2021

عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة، القاهرة، دون سنة.

عدنان مامي والي بناء الهياكل التنظيمية ,دار الجامعة ,دون ط ,مصر 2012

محمد علي نسيم التوأمان، الكفاءة والفعالية، دار جونا للنشر، دون ط، مصر، 2016

محمد ياسين فادر , محددات الحوكمة و معاييرها ملتقى في عولمة الادارة في عصر المعرفة طرابلس
لبنان 2012

مختار بروال, الكفاءة التواصلية في الادارة المدرسية في ضوء اراء اساتذة التعليم الثانوي مقارنة
تحليلية في ضوء نظرية الاتصال, مجلة العلوم النفسية و التربوية الجزائر - عدد 3 - 2015

1.2. مجلات ومقالات

ألمانى الهام ، عبد القادر بن برطال ، عنوان عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد
البشرية ، عدد 8، جوان 2019 ، مخبر دراسات التنمية إقليمية، بجامعة أغواط ، الجزائر .

قائمة المصادر والمراجع

بارك نعيمة, تنمية الموارد البشرية و اهميتها في تحسين الانتاج مجلة الاقتصاديات شمال افريقيا
العدد 7, الجزائر, 2012

ترزولت عمروني حورية, الكفاءة المهنية للاستاد الجامعي ,مجلة الانسانية و الاجتماعية ,ام البواقي
2018

سليمان محمد مرجان , دور ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة للمنظمة الحديثة مع
نبغة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا , مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية العدد 7 ,
الجزائر, 2012

عبد الحميد الخليل إدارة الموارد البشرية، جامعة السورية ، دون ط ، سوريا 2017.الهام

محمد سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع
نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا ، عدد 07 ، 2012، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم
التجارية ، جامعة الزاوية ، ليبيا.

نور طاهر الأفرع, اثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى
مجلة جامعة فلسطين ,العدد 5 فلسطين, 2017

سليمة بن حسين ، مجلة العلوم القانونية والسياسية : الحوكمة.. دراسة في المفهوم ، عدد10 ،
2015 ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الشهيد حمة لخضر الجزائر – الوادي.

1.3. أطروحات مذكرات

باباه ولد سيدن دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء ,مذكرة لنيل شهادة الماجستير ,جامعة
ابي بكر بلقايد 2010/2009

باسمة علي حسن ابو سلمية ,مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية ,مذكرة لنيل شهادة
الماجستير ,الجامعة الاسلامية غزة 2007

براءة الأغا, اليات عمل ادارة الموارد البشرية. مذكرة لنيل شهادة دكتوراه اكادمية السورية 2012

بن جدو محمد امين ,دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز ,مذكرة لنيل شهادة ماجستير
جامعة سطيف 1 2013-2012

قائمة المصادر والمراجع

- بن عليّة زبيدة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة المسيلة
2014
- بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و اداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل
شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة 2012-2013
- بوقطف محمد، التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة
لنيل شهادة الماجستير، جامعة عباس لغرور خنشلة 2013-2014
- حازم خليل سليم ابداح، فاعلية ادارة الموارد البشرية لدى رؤساء الاقسام في جامعة ال البيت و
علاقتها بأداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة ال البيت السعودية 2018/2019
- حمود حيس، تنمية الكفاءات و دورها في تحسين اداء الموارد البشرية مذكرة لنيل شهادة دكتوراه
جامعة سطيف 1 2018
- رقام ليندة، دور ادارة الموارد البشرية في التسيير التغيير في المؤسسات اقتصادية الكبرى مذكرة لنيل
شهادة الدكتوراه، جامعة سطيف 1 2013/2014
- زيد نايل عيسى الفقهاء، اثر انشطة ادارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع شركات
الاتصالات الاردنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة عمان العربية 2017
- سلامة امينة، اشكالية تسيير و انتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة
الدكتوراه، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس
- عبد الكريم عبد الرحيم، الهيكل التنظيمي، جامعة بابل، دون طبعة، العراق، 2014.
- عثماني احمد دور، حوكت المؤسسات في تحسين اداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه
جامعة زيان عاشور الجلفة. 2019-2020
- عبيود زيتوني، دور ادارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الافراد داخل المؤسسة الاقتصادية مذكرة
لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة سطيف 2 2019
- قداوي، دور ركائز حوكت الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الايداعية، مذكرة لنيل شهادة
الدكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة 2013-2014

قائمة المصادر والمراجع

- محمد حسن ابو شعير ,ادارة الموارد البشرية و علاقتها بالأمن الوظيفي مذكرة لنيل شهادة الماجستير ,جامعة الاقصى غزة 2016
- المسوس يعقوب ,تقويم الكفاءة المهنية و الدافعية الشخصية و الثقافة التنظيمية و علاقته بتحقيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي ,مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ,جامعة وهران 2 2016
- ميساء خالد جلامته ,اثر الهيكل التنظيمي على الاداء الوظيفي ,مذكرة لنيل شهادة الماجستير ,الجامعة الاردنية 2014
- الهاشمي يعاج ، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية ، عدد 8 ، جوان ، 2019 ، مجلة نور للدراسات الإقتصادية ، جامعة الأغواط.
- هاني زياد أحمد دراوشة ، مبادئ الحكومة في اطار مدونة الحوكمة لعام 2009 ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس فلسطين، 2011.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
كلية العلوم الاجتماعية



قسم: علوم اجتماعية.

تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم.

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة لنيل شهادة ماستر تحت عنوان "الكفاءة المهنية ودورها في التنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية"

التعليمة: أرجو منكم تقديم يد المساعدة والعون وذلك بالإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستمارة بكل صراحة وصدق ووضوح مع العلم أن هذا العمل يكو لخدمت البحث العلمي ونتأجه.

ملاحظة: كل ما يدور في هذه الاستمارة محاط بالسرية التامة ويتم استخدامه للأغراض العلمية.

من الحداد:

• ليتيم نسرين

تحت إشرافه:

• ب. رمضان محمد

المحور الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم الى التعرف الى بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظف إدارة كلية للعلوم الاجتماعية لجامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع اشارة (X) في الخانة المناسبة

1. الجنس :

انثى

ذكر

2. السن :

أكثر من 46 سنة

من 36 الى 45 سنة

أقل من 35 سنة

3. المستوى التعليمي:

ماستر فما فوق

ليسانس

4. الخبرة:

من 4 سنوات ال 10 سنوات

أقل من 4 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 10 الى 15 سنة

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

5. هل تقوم إدارة الموارد البشرية لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دقيق؟
نعم لا

في حال لا: هل يمكنك شرح لماذا في رأيك؟

.....
.....
.....

6. هل توضع خطط تنظيمية للحفاظ على سير العمل؟
نعم لا

في حال لا: هل يمكنك شرح لماذا في رأيك؟

.....
.....
.....

7. هل يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفقا لما تم التخطيط له مسبقا؟
نعم لا

في حال لا: هل يمكنك شرح لماذا في رأيك؟

.....
.....
.....

8. في نظرك كيف يتم اتخاذ قرارات تعيين الموظفين في الإدارة؟ هل يكون.
حسب الكفاءة بواسطة

هل يتم الأخذ بوجهات نظر العاملين ذوي الخبرة بدأ بوضع الخطط التنظيمية؟

نعم لا

9. في حال لا: هل يمكنك شرح لماذا في رأيك؟

.....
.....
.....

المحور الثالث: الكفاءة المهنية

10. ماهي المعوقات التي تحد من نجاح عملية التدريب المهني حسب رأيك؟
كثرة المواد النظرية

فشل المدراء في إختيار العناصر المناسبة للتدريب

11. في نظرك هل تعتبر الكفاءة المهنية شرطا مسبقا لتولي منصب أو ترقية في العمل؟
نعم لا

في حال لا: هل يمكنك شرح لماذا في رأيك؟

.....
.....
.....

12. هل هناك المعوقات التي تقف ضد تطبيق معيار الكفاءة المهنية في تولي المناصب
نعم لا

في حال لا: هل يمكنك شرح لماذا في رأيك؟

.....
.....
.....

13. هل يوجد أساليب المستخدمة في اختيارك لتدريب في الكفاءة المهنية؟
نعم لا

في حال لا: هل يمكنك شرح لماذا في رأيك؟

.....
.....
.....

المحور الرابع: مدى تطبيق الكفاءة المهنية في إدارة الموارد البشرية

14. ماهي العوامل التي تقف عائقا في تطبيق معيار الكفاءة المهنية من أجل حوكمة إدارة الموارد البشرية حسب رأيك؟

.....
.....
.....
.....

15. هل تعتبر المسائلة والشفافية شرط أساسي في حوكمة إدارة الموارد البشرية؟
نعم لا

في حال لا: هل يمكنك شرح لماذا في رأيك؟

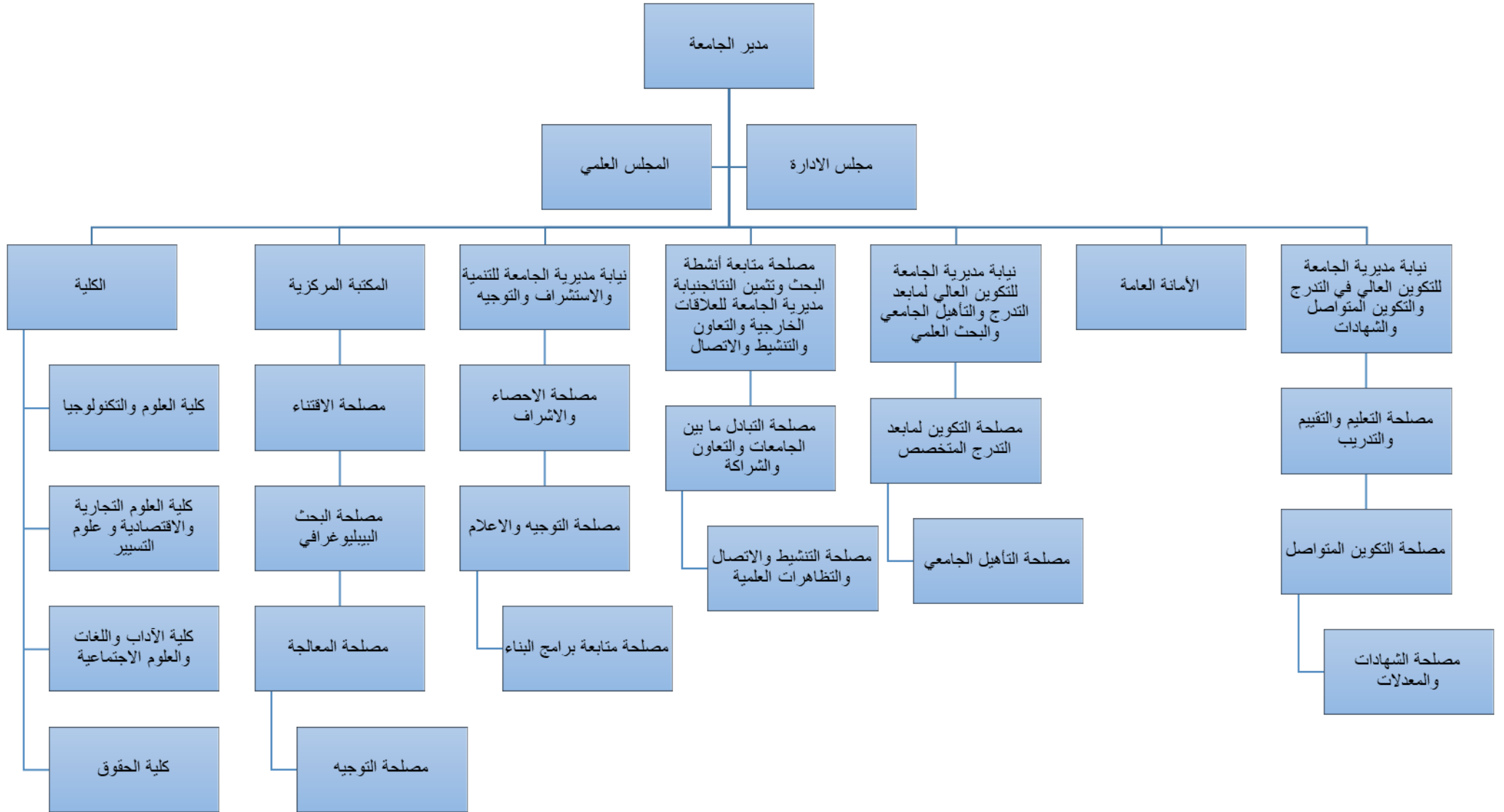
.....
.....
.....

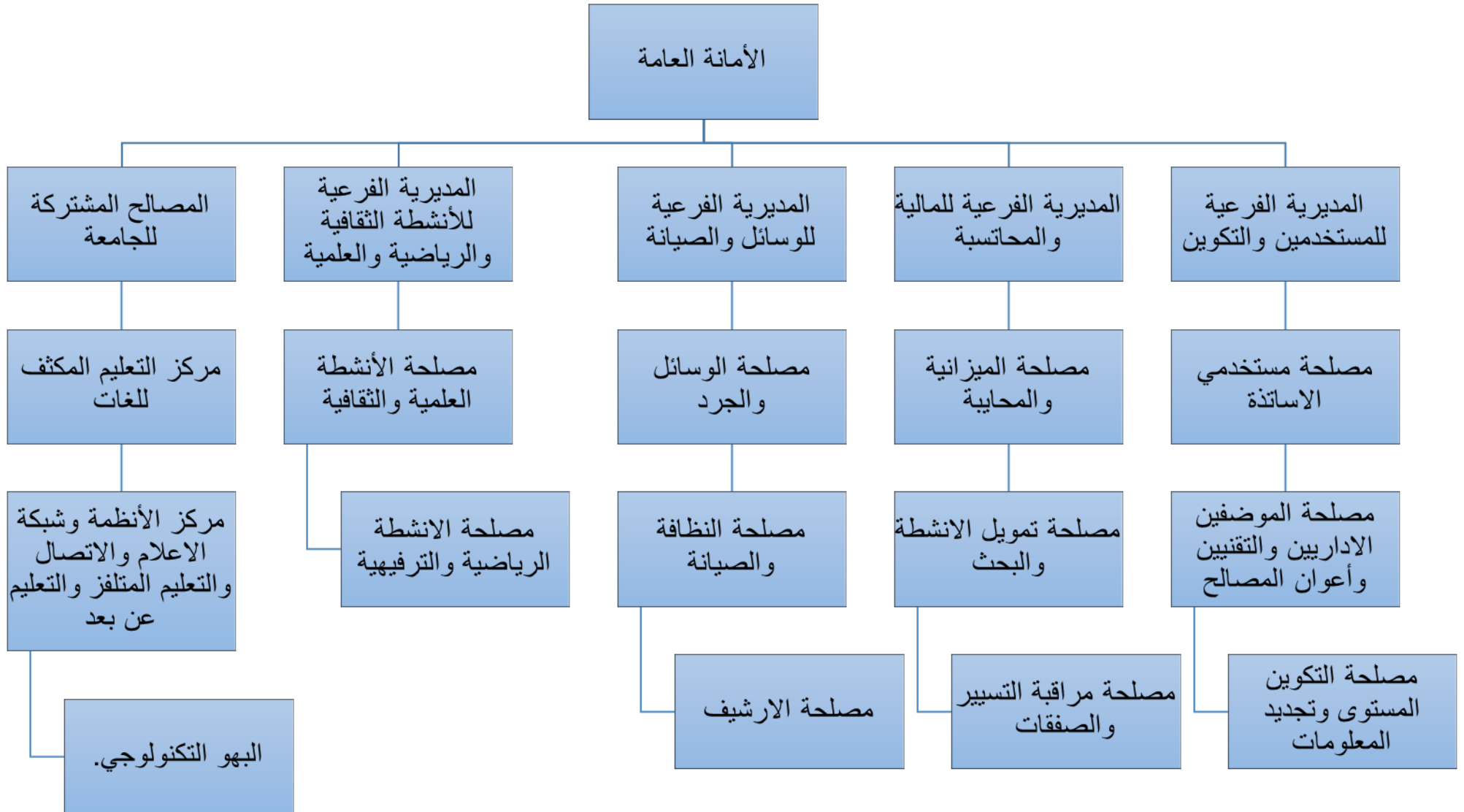
16. ماهي السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لتنمية كفاءاتها وتطويرها

.....
.....
.....

17. هل يوجد اتفاقيات مع خبراء ومؤسسات التكوين؟
نعم لا

18. هل الميزانية المخصصة للتدريب والتأهيل كافية مع متطلبات مجتمع المعرفة
نعم لا







الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Université Aïn Témouchent Belhadj Bouchaïb
جامعة بلعاج بوشعيب - عين تموشنت
Faculté des lettres et des langues et sciences humaines
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

عين تموشنت في 16 FEB. 2022

رقم: / ك.أ.ل.ع.ج.ب.ع.ع / 2022

طلب تربص

نرجو منكم التفضل بقبول داخل مؤسستكم/هيئتكم:

المؤسسة/الهيئة: جامعة بلعاج بوشعيب كلية الآداب واللغات

الطالب (ة): السيد ناسر الدين

تاريخ الميلاد: 1998 / 11 / 11

المسجل في: السنة الثانية ماستر ، تخصص: علم الاجتماع والعمل والتنظيم

وذلك لإجراء دورة تدريبية داخل مصالحكم الخاصة والتي تهدف إلى اقتراض تطبيق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل مؤسستكم وهذا تحضيراً لمذكرة التخرج.

تاريخ فترة التدريب:

خلال هذا التدريب ، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة لتنفيذ السليم للبرنامج الموكول إليه.

كما أن الطالب مدعو للامتثال الصارم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم، والالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات الوقائية الخاصة بالصحة والأمن.

نعتمد على تعاونكم، ونرجو أن تقبلوا ، سيدي ، خالص شكرنا وتحياتنا.



المسؤول السيد ناسر الدين
الأستاذ: بلحلاوي عبد القادر

المؤسسة المستقلة



جامعة عين تموشنت بلعاج بوشعيب / طريق جيجور بشار، ص.ب. 284 عين تموشنت - الجزائر
UNIVERSITY AIN TEMOUCHENT BELHADJ BOUCHAIB
BP 284 Route de SIDI DELABRES - AIN TEMOUCHENT-46000 - ALGERIE

ملخص:

تناولت في هذه الدراسة البحث في الكفاءة المهنية و دورها في تنمية و تطوير إدارة الموارد البشرية و من أجل هذا الغرض تم الإعتماد على المنهج المكتبي (كتب و مجلات و دراسات سابقة، ملتقيات....) إضافة الى إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة بلحاج بوشعيب شملت إداريين و هذا في محاولة لأخذ آرائهم حول الكفاءة المهنية و دورها في تنمية و تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال الاعتماد على الاستمارة و من ثم تحليلها و مناقشتها و قد تبين من الدراسة الميدانية أن للكفاءة المهنية دور كبير في تنمية مواردها البشرية للمؤسسة الجامعية أما فكرة التوصيات فهي ما خلصت اليه الدراسة الحالية.

كلمات مفتاحية: الكفاءة المهنية، إدارة مواد بشرية.

Abstract :

in this study, the study dealt with the research on professional competence and its role in the development and development of human resources management, and for this purpose, then relying on the desk approach (books, magazines, previous studies, forums....), in addition to conducting a field study at Belhaj Bouchaib Foundation, which included administrators. And this is an attempt to take their opinions about professional competence and its role in the development and development of human resources management by relying on the form and then analyzing and discussing it. in development this is what the current study concluded.

Résumé :

Dans cette étude, l'étude a porté sur la recherche sur la compétence professionnelle et son rôle dans le développement et le développement de la gestion des ressources humaines, et pour cela, s'appuyant ensuite sur l'approche documentaire (livres, revues, études antérieures, forums....), en plus de mener une étude de terrain à la Fondation Belhaj Bouchaib, qui comprenait des administrateurs. Et c'est une tentative de porter leur regard sur la compétence professionnelle et son rôle dans le développement et le développement de la gestion des ressources humaines en s'appuyant sur la forme puis en analysant. en développement c'est ce que l'étude actuelle a conclu.