

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم
تخصص إدارة الأعمال

دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حالة بعض مؤسسات ولاية سيدي بلعباس

المشرف:

من إعداد الطالب:

- د. شليل عبد اللطيف

- يحيواوي سليمان

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	* أ.د. بندي عبد الله عبد السلام
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	* د. شليل عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذة التعليم العالي	* أ.د. بوهنة علي
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر	* د. ثابتي الحبيب
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر	* د. بن عبو جيلالي
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	* د زقاي ذياب

السنة الجامعية 2014-2015

الملخص

التغيرات التنظيمية و المنافسة في السوق يمثل تحدي اقتصادي يحتمل على العمال تغيير سلوكياتهم و الاندماج في الوضع الجديد.

ان تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال التكوين, التحفيز و التقييم . يلعب دورا هاما في تسيير الموارد البشرية.

ان دراستنا لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى ولاية سيدي بلعباس سمح بالكشف عن بعض الصعوبات في تسيير الموارد البشرية التي يجب معالجتها في المستقبل اذا ارادت تحسين اداء العمال من اجل رفع المردودية الاقتصادية و المالية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات , مؤسسة صغيرة و متوسطة, اداء, التكوين, تحفيز.

Résumé

Les changements organisationnels et la concurrence sur le marché représentent un déficit économique qui impose aux travailleurs un changement dans leurs comportements et intégration dans le nouveau monde économique..

Le développement des compétences dans les petites et moyennes entreprises à travers formation, motivation et évaluation jouent un rôle très important dans la gestion des ressources humaines.

Notre étude de recherche dans quelques petites et moyennes entreprises de la wilaya de sidi bel abbés , nous a permis de découvrir des obstacles dans la gestion des ressources humaines .

Le manager doit trouver des solutions dans l'avenir, s'il veut améliorer la performance de ces travailleurs et l'accroissement des rendements économiques et financiers.

Mots-clés :

Compétences, petites et moyennes entreprises, performances, formation, motivation.

Abstract

Organizational change and competition in the market represents an economic challenge the latter impose on the part of workers a change in their behavior as well integration in these new economic requirement.

Developing skills in small and medium enterprises go through training, motivation and evaluation.

Such competencies play a crucial role in the management of human resources.

Our research study undertaken in same enterprises in the region of Sidi Bel Abbes helped as to discover some obstacles that hinder the development of human resources.

Thus the manager has to find remedies to the constraints mentioned so far in order to improve the workers performance with increase economic and financial results.

Keywords:

Skills, small and medium enterprises, performance, training, motivation

يعتبر الفرد أهم عنصر داخل المؤسسة وذلك للدور الذي يقوم به من خلال مساهمته في تطويرها ونجاحها وذلك في اطار المنافسة الحادة وكذلك من خلال التحديات المنوطة بها نتيجة احتكاكها بمحيطها الداخلي والخارجي.

فلهذه الأسباب أعطيت أهمية كبرى لدراسة الموارد البشرية والتي هي بمثابة مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.

تقوم إدارة الموارد البشرية على أساس ما يلي، المشاركة والفعالية، فالمشاركة تكمن في مدى قدرة المؤسسة على البحث عن أحسن وأكفأ العناصر في سوق العمل والتي تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

أما الفعالية فهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح، فالفعالية مرتبطة بعدة عوامل كتحفيز الأفراد على تطوير قدراتهم ومهاراتهم ومدعم بالوسائل ويد المساعدة لتحقيق الأداء المرغوب فيه.

إن الأفراد الذين يستفيدون من الانضمام إلى المؤسسات بخبرات ضرورية ومهارات التي يكتسبونها التي تجعلهم فاعلين في مؤسساتهم.

ان تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

ان إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستعمال الأمثل للعنصر البشري الذي يعمل فيها من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة هذا الاستخدام يتوافق مع استراتيجية المنظمة.

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى البحث عن مكانتها في السوق من خلال اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن نظيراتها وخاصة في سوق يتميز بشدة وحدة المنافسة. ومن الوسائل

التي تساهم في إعطائها هذه الميزة هي الموارد الداخلية والتي تشمل التقدم التكنولوجي، الجودة والموارد المالية والأهم في ذلك هي الكفاءات البشرية ذات القدرات والمهارات العالية. إن الكفاءات تؤدي دورا أساسيا ومحوريا عند قيامها بالأنشطة والمهام.

إن قيام المؤسسات بجملة من الاستراتيجيات التي تضمن لها تسييرا فعالا للكفاءات البشرية والمحافظة عليها وتنميتها من خلال تحسين مهاراتها عن طريق التكوين وكذلك تحفيزها حتى تسهم في السير الحسن لمهامها وبالتالي تحقيق الأهداف المنتظرة منها .

إن الرأسمال الحقيقي ليس الموارد المالية ولكن الموارد البشرية والذي أطلق عليه بالرأسمال الفكري والذي يعتبر موردا هاما و طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات.

إن حياة كفاءات ذات مهارات عالية هو من أهم انشغالات مسيري المؤسسات بحيث يربط بعض المنظرين نجاح المنظمة بمدى إعطائها الاهتمام بالكفاءات والمهارات وذلك من خلال تسييرها بشكل فعال وهداف. فمن خلال ذلك أصبح تسيير الكفاءات أحد المرتكزات الحديثة والتي جعلت المؤسسة ملزمة بتطبيقها حتى تضمن استمراريتها وتفوقها.

إن ندرة الموارد المالية وقلة الكفاءات أصبح يؤثر تأثيرا سلبيا على التسيير الفعال داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال عدم تمكنتها من استقطاب اليد العاملة الكفأة وكذلك تطويرها من خلال إدراج برامج تكوينية تساهم في تحسين أدائها.

إن التحكم في التسيير يعتبر من المهام الأساسية التي يجب أن يتحلى بها المشرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لإعطائها قدرة تنافسية حسنة.

لأن الاستثمار الأمثل يجب أن يكون في العقول والكفاءات وتوفير العمالة المؤهلة والذي يعتبر من الموارد النادرة داخل المؤسسة وعليه يمكن طرح الإشكالية البحث كما يلي:

"كيف يمكن للتسيير الفعال أن يساهم في تنمية الكفاءات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

فلذلك تبرز من خلال هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أهمية التسيير الفعال في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هو دافع التسيير الفعال للكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر؟
- هل يؤثر التسيير الفعال في تحسين مهارات تلك الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

فرضيات الدراسة:

لمعالجة وتحليل الإشكالية المطروحة يمكن بناء الفرضيات الناتجة عن التساؤلات المطروحة وذلك على ضوء أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعمل بنظام تسيير الكفاءات ومن أهم هذه الفرضيات:

- إن أهم عائق يواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمثل في ضعف وسوء تسيير لمواردها وخاصة منها البشرية والمتمثلة في الكفاءات
- تتمثل مساهمة التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال تحسين أداء الموارد البشرية

حدود الدراسة:

لقد تطلب منهج البحث التحكم في الجانب النظري والتطبيقي وكذلك وضع الإشكالية حتى يتسنى الاقتراب من الموضوعية والوصول إلى نتائج منطقية وعليه فقد ارتكزت دراستنا على ما يلي:

- الجانب النظري والتطبيقي: يدخل هذا البحث في إطار البحوث النظرية التي تهدف إلى الإحاطة بالجوانب المعرفية والفكرية التي لها علاقات بتسيير الكفاءات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث تم الإلمام بمختلف المقاربات النظرية الخاصة بتنمية وتسيير الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهذا البحث تم تدعيمه بجانب تطبيقي معمق

خص مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية سيدي بلعباس وانتهى بمقارنة أهمية التسيير في المؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة وأثر ذلك على تنمية الكفاءات فيهما.

- الجانب المفاهيمي: تطرقنا في هذا البحث إلى مجموعة من المفاهيم النظرية المتعلقة بدور التسيير الفعال على تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل دراسة مقاربات تسيير الكفاءات، دور التسيير الفعال، تنمية الكفاءات وتسييرها.

- الجانب التحليلي: اعتمد الجانب التحليلي على تحديد دور التسيير الفعال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما مدى تأثيره على تنمية الكفاءات التي تعتبر الرأسمال الفكري والأساسي داخل المنظمة فإن تم تسييرها بشكل جيد وفعال فإنه يساعد المؤسسة على إعطائها ميزة تنافسية وقدرة على مواجهة التحديات وخاصة في ظل العولمة الاقتصادية ودخول الاقتصاد الجزائري مرحلة الشراكة والانضمام إلى منظمة العالمية للتجارة وما ينجم عنه من حدة المنافسة وحتى تكون في مستوى يؤهلها أن تكون في أحسن وجه.

- البعد الزمني: لقد جرت الدراسة التطبيقية من شهر جانفي 2013 إلى سبتمبر 2014 وذلك من خلال القيام بزيارات ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء عامة أو خاصة على مستوى المنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس أو بعض المؤسسات المتواجدة خارج هذه المناطق أي في بعض الدوائر حتى تستطيع أن نجتمع أكبر عدد منها فقد تمت مقابلات سواء مباشرة مع المعنيين بالتسيير وهم المدراء، رؤساء المديرين العامين، مدراء الموارد البشرية أو نوابهم. مما سمح لنا بجمع أكبر قدر من المعلومات خاصة كيفية صتنظيمها وطرق تسييرها وكيفية تنمية الكفاءات بها وانتهت الدراسة بتوزيع الاستبيان واسترجاعه حتى يمكن ربط الجانب النظري بالتطبيقي.

أسباب اختيار البحث:

هناك عدة أسباب جعلتنا نقوم باختيار هذا الموضوع محل الدراسة والتي تكمن فيما يلي:

- أهمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في النسيج الاقتصادي الوطني
- البحث عن طرق والسبل التي تساعد هذه المؤسسات على تحسين أدائها وإعطائها دورا رائدا في الاقتصاد الوطني وذلك من خلال تحسين أداء كفاءاتها.
- القيام مؤسساتنا بالاعتماد على الأساليب التقليدية والكلاسيكية في عملية التسيير وهذا ما جعلنا نبحث عن الطرق الحديثة في عملية التسيير ومدى تأثيره على تحسين أداء الكفاءات التي تعتبر من أهم الموارد الأساسية الغير الملموسة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي أهملت لفترة طويلة مما انعكس على الاقتصاد الوطني من حيث خلق القيمة المضافة والشغل.

أهمية الدراسة:

- تعد هذه الدراسة ذات أهمية كبرى كونها تمس أساليب التسيير في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
- تساهم في إعطاء دورا كبيرا للموارد البشرية باعتمادها على الرأسمال الفكري الذي لا ينبض وذلك من خلال إبراز دور الكفاءات فيها .
- تعطي هذه الدراسة أدوات وطرق تحسين أداء الكفاءات من خلال تطويرها وتنميتها وإبراز أهمية كل من التكوين، التحفيز في هذا المجال
- تقديم مجموعة من التوصيات والحلول للمشاكل المتعلقة بالتسيير الفعال وأثره على تنمية الكفاءات والإلحاح على الاهتمام بهذا الجانب حتى يتسنى للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تقوم بدورها الأساسي في الاقتصاد الوطني.

منهج الدراسة:

طبيعة الموضوع تطلب منا استعمال المنهج الوظيفي فيما يخص الجانب النظري وكذلك عملية المسح الميداني باستخدام دراسة حالة من خلال مقارنة أسلوب التسيير في

مؤسستين إحداهما ذات طابع خاص والأخرى ذات طابع عام مع دراسة مجموعة تتكون من 33 مؤسسة عامة وخاصة على مستوى ولاية سيدي بلعباس.

صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات والتحديات التي واجهناها هي قلة المراجع المتخصصة ناهيك عن جملة العراقيل التي واجهناها لولوج الى مخابر البحث العلمي على مستوى جامعتنا كما اصطدمنا بعدم تقديم المعلومات الضرورية إلى تصب في لب الموضوع بحجة سرية المعلومات وخاصة من قبل بعض المؤسسات العمومية التي رفضت تسليمنا بعض الإحصائيات الحديثة فيما يخص طرق تسيير مواردها البشرية او في بعض الاحيان رفض الاستقبال .

هيكل البحث:

لقد قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول ثلاثة فصول نظرية وفصل رابع تمت فيه الدراسة تطبيقية وهو بمثابة دراسة حالة لبعض مؤسسات ولاية سيدي بلعباس ثم انتهى بحثنا بخاتمة عامة تتضمن النتائج النظرية والتطبيقية مع جملة من الاقتراحات منبثقة عن النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر" قمنا في هذا الفصل بتسليط الأضواء على الجوانب القانونية التي تسمح بإنشاء هذه المؤسسات وكذلك دورها في التنمية الاقتصادية وأهم المراحل التي مرت بها وجهود الدولة في هذا المجال من أجل تأهيلها وإعطائها الدعم المادي والقانوني لأجل القيام بدورها في الحياة الاقتصادية مدعمة ببعض الأرقام الإحصائية .

الفصل الثاني: "تسيير الموارد البشرية" يهتم هذا الفصل بدراسة الجانب النظري للموارد البشرية فقد قسم هذا إلى عدة مباحث وهي:

- المبحث الأول: الموارد البشرية وأهميتها في المنظمة

- المبحث الثاني: تسيير هذه الموارد من خلال دراسة أهم النظريات المرتبطة بها كذلك تكلمنا على حول التسيير الفعال وأهمية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

- المبحث الثالث: يدور حول التطور الاستراتيجي لتسيير المعرفة. وفيه تكلمنا حول أهمية المعرفة كونها مصدر من مصادر تكوين العاملين، وكيفية تسييرها ومدى ارتباطها بالكفاءة.

الفصل الثالث: "تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية" يتمحور حول ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول: مراحل تطور الكفاءات

- المبحث الثاني: مراحل وطرق تقييم الكفاءات

- المبحث الثالث: تنمية الكفاءات في المؤسسة

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية حول مؤسسات صغيرة ومتوسطة على مستوى ولاية سيدي بلعباس. كما قمنا بمقارنة بين مؤسستين تختلفان من حيث الشكل القانوني:

- مؤسسة خاصة وهي مؤسسة شيالي

- مؤسسة عامة وهي مؤسسة CMA-SAMPO SBA

وانتهى البحث بدراسة استيعابية.

تمهيد الفصل الأول:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أداة فعالة في التنمية الاقتصادية وذكر لما تقدمه من خدمات للاقتصاد والمجتمع من خلال توفير مناصب الشغل والمساهمة في خلق القيمة المضافة ورفع الناتج الوطني الخام.

ولقد حظيت باهتمامات كبيرة ومتواصلة من قبل الحكومات المتعاقبة وخاصة بعد سنة 1990 أي الشروع في الإصلاحات الاقتصادية الكبرى.

إن دراستنا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمحور حول ثلاث محاور رئيسية رئيسية ومهمة وهي:

- 1- ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 2- أهميتها وأهم العراقيل التي تقف أمامها
- 3- دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في هذا الباب فإننا نتطرق إلى مختلف التعاريف التي ترتبط بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأسباب الاختلاف فيها وأهم معايير تصنيفها من قبل مختلف الدول وذلك لما تتميز به من خصائص باعتباره النموذج الأمثل الموجود في العالم والمستعمل في التنمية المستدامة.

التعاريف الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

من الصعب إيجاد تعريف موحد للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وذلك نتيجة لاختلاف النشاط وكذلك تركبة الإنتاج ودرجة النمو ومعايير التصنيف وغيرها. وذلك حسب درجة تطورها ونموها الاقتصادي ومدى قدرتها التكنولوجية والعلمية.

1- المعايير المؤثرة في تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

إن تحديد تعريف شامل للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يخضع لعدة معايير ومقاييس تختلف حسب نوعها ومن أهمها الكمية والنوعية وتشمل عدد العمال ورأس مال ورقم الأعمال.

1- معياري كمي: وهو من أهم هذه المعايير:

1-1- معيار عدد العمال:

والذي يتميز بالسهولة والثبات النسبي. ففي الدول العربية فإن المؤسسات الصغيرة تشغل أقل من 4 عمال في اليمن وما بين 2-10 عمال في الأردن وأقل من 10 في الجزائر وعمان والكويت أما فيا لعراق ما بين 1-9 والسعودية من 1-20 عاملا في حين في البحرين بين 5-15.

فمن أجل تقريب مفهوم وتعريف للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة فإن المنظمة العربية للعمال حددت في تقريرها الصادر في 2008 حول التشغيل في البلاد العربية:

- المنشأة الصغيرة من 1-4 عمال

- المنشأة الصغيرة 5-15 عاملا

- المنشأة المتوسطة 20-99 عاملا

إن مجلس وزراء العرب يسعى إلى توحيد التعريف الخاص بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.¹

2-1- معيار رأسمال أو المبلغ المستثمر:

يمثل رأسمال أحد المعايير الكمية الذي يستعمل للتغريق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما يعتمد هذا المعيار في تحديد حجم المشروعات لأنه الأكثر شيوعا فهناك بعض المؤسسات تستخدمه كمعيار مكمل لمعيار عدد العمال أو غيره من المعايير الأخرى.²

3-1- معيار حجم الإنتاج:

إنه هذا المعيار لا يخص إلا المؤسسات ذات الطابع الصناعي ولا يصلح للمؤسسات الخدمائية.

4-1- معيار رقم الأعمال:

فهو يفيد في التمييز بين المؤسسات ذات الحجم الكبير والمتوسط أو الصغير، والمصغرة فهو يخص كل المؤسسات بمختلف أنشطتها.

إنه المعيار الكمي يتميز بوضوحه عن باقي المعايير وذلك لسهولة تطبيقه وبساطته وهذا من الجانب الظاهري إلا أنه يبقى معقد عمليا لأنه لم يمكن من توحيد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

¹ المنشأة الصغيرة والمتوسطة، قاطرة النمو الداعمة للشغل، مؤتمر الدورة 38، 15-22 ماي 2011.

² نبيل جواد، إرادة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للكتاب، الجزائر، الطبعة الأولى، 2006، ص.30.

2- المعايير النوعية:

لا يمكن الاعتماد على المعايير الكمية لتحديد نوعية المؤسسات متوسطة وكبيرة فإن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد على معيار النوعية والذي يشمل عدد من المعايير.

1-2- المعيار القانوني:

إن الشكل القانوني للمؤسسة يتوقف على طبيعة حجم رأسمال المستثمر فيها وطرق التمويل. فالمؤسسات تختلف من حيث الطبيعة القانونية فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشمل مؤسسات تجارية، مؤسسات المساهمة، الحرة، التضامن...إلخ.

2-2- الاستقلالية:

اختلفت التعاريف في تحديد مضمون الاستقلالية فهناك من اعتبرها تحمل صاحب المؤسسة مسؤولية ونتائج قراراته بنفسه من منطلق هو المسؤول الأول والأخير عن تسيير مؤسسته كما يعتبرها البعض بعدم التبعية لأي طرف خارجي.¹

3-2- التكنولوجيا:

تتميز المؤسسات المتوسطة والصغيرة ببساطة التكنولوجيا التي تستعملها بسبب الكثافة النسبية في عدد العمال وضعف رأسمال.²

4-2- الملكية:

تعود الملكية لفرد واحد أو مجموعة من الأفراد فإن غالبها تعود ملكيتها لقطاع الخاص.

¹ توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء، عمان، 2002، ص.13.

² محمد وجيه بدوي، تنمية المشروعات الصغيرة ومردوده الاقتصادي والاجتماعي المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مارس 2004، ص.5.

5-2 - الحصة السوقية:

فالحصة السوقية للمؤسسة المتوسطة والصغيرة تتميز بالمحدودية وذلك لصغر حجمها ومحدودية نشاطها التنافسي مما لا يمكنها من تبسيط نفوذها في السوق.

6-2 - محلية النشاط:

ويقصد به أن المؤسسة يقتصر نشاطها على منطقة معينة تكون معروفة فيه بحيث تساهم بجزء قليل في الإنتاج في القطاع النشاط الذي تنتهي إليه.

7-2 - طبيعة الصناعة:

يتوقف حجم المؤسسات م.ص على مدى حجم استخدام الآلات في العملية الإنتاجية في نقاله المؤسسة التي تعتمد على الآلات والمعدات البسيطة تعتبر صغيرة أما الكبير التي تستعمل التكنولوجيا المتطورة والمعقدة.¹

إن كثرة الحديث عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف أرجاء العالم إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لها ومتفق عليه مما جعل كل دولة تحدد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب قوتها الاقتصادية ومدى استخدام هذا النوع في التنمية الاقتصادية. كما أن هذه المشروعات تختلف باختلاف الدول بمقوماتها الصناعية، حيث تصنف في البلدان المصنعة بالديناميكية والتجديد على عكس نظيرتها في الدول النامية.²

إن التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو التعريف الذي حدده الاتحاد الأوروبي سنة 1996 والذي كان موضوع توصية كل البلدان الأعضاء وقد صادقت الجزائر بالفعل على ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000، ويقوم هذا التعريف على ثلاث معايير وهي العمال، رقم الأعمال، الاستقلالية.

¹ محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي، دراسة تطبيقية للنشاط الائتماني وأهم محدداته، منشأة المعارف، الإسكندرية جانفي 2000، ص.394.

² سحنون سمير، يونوه شعيب لم.ص.و.م ومشاكل تمويلها في الجزائر الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل لم.ص.و.م. في الدول العربية جامعة شلف أبريل 2006، ص.15.

2- تعريف لبعض الهيئات الدولية وبعض دول العالم.

1- تعريف البنك الدولي: يعرف البنك الدولي هذا النوع من المؤسسات استنادا إلى معيار عدد العمال.¹

الجدول رقم 01 تعريف البنك الدولي للم ص و م

عدد العمال	المؤسسة
10 >	مصغرة
50-10	صغيرة
100-50	متوسطة
100 <	كبيرة

2- تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية لم.ص.م: على أنها كل مؤسسة يعمل فيها.²

الجدول رقم 02_تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية لم ص و م

عدد العمال	المؤسسة
19-15	صغيرة
90-20	متوسطة

¹ محمد وجية بدوي: تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومردوده الاقتصادي والاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مارس 2004، ص.5.

² الزاهي السبيرو، أهمية وتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودعم التنمية الاقتصادية مداخل في المؤتمر العربي الأول حول البحث العلمي ودوره في الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جوان 2002، ص.07.

3- تعريف لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية L.E.D: المشروع الصغير بأنه ذلك

المشروع الذي يجب أن يستوفي شرطين أو خاصيتين على الأقل وهما:¹

- استقلال الإدارة
- رأسمال يتم توفيره من قبل المالك أو مجموع أفراد
- العمل في منطقة محلية
- حجم المشروع الصغير تسببا مقارنة بالشبه لصناع الرئيسي

4- التعريف البريطاني للمؤسسات: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة كما

يلي:²

- المؤسسات المصغرة: من 1-10 عمال
- المؤسسات الصغيرة: من 10-49 عامل
- المؤسسات المتوسطة: من 50-249 عامل

5- تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لقد عرفت الجزائر المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة من خلال القانون التوجيهي 18/01 الصادر في 27 رمضان 1422 الموافق 2001/12/12 والمتضمن لقانون التوجيهي ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها كل مؤسسة لإنتاج السلع والخدمات تعرف ب³

- رقم أعمالها أقل من 2 مليار دج وإيراداتها أقل من 200 مليون دج
- تتمتع بالاستقلالية المالية بحيث لا يمتلك رأسمالها من قبل مؤسسة أو مجموعة أخرى بمقدار يساوي أو يزيد عن 25% والدول التالي يبين صيغة كل مؤسسة على حدى.

¹ هالة محمد لبيب: دائرة لمشروعات الصغيرة في الوطن العربي ط ح، مصر، 2002، ص.15.

² عبد القادر شاشي أبو الحسن، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التجربة البريطانية ملتقى حول ترقية المؤسسات ص.م. جامعة سطيف، 28/25 ماي 2003، ص.04.

³ القانون التوجيهي لترقية المؤسسات المتوسطة والصغيرة رقم 18/01 بتاريخ 2001/12/12.

الجدول رقم 03: تعريف الم.ص.م في الجزائر

المعايير	عدد العمال	رقم الأعمال	مجموع الميزانية
نوع المؤسسة			
مصغرة	من 01-09	> 20 مليون دج	> 10 مليون دج
صغيرة	من 10 إلى 49	> 20 مليون دج	> 100 مليون دج
متوسط	من 50-250	من 200 إلى 2 مليار دج	100 إلى 500 مليون

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجريدة الرسمية العدد 77 بتاريخ 2001/12/15 ص.06.

لقد تم وضع فترات زمنية وذكر حسب المادة 8 من القانون السابق الذكر وذلك في حالة تغير حدود وقيم المعايير المذكورة وذلك حفاظا على نوع كل مؤسسة فإذا سجلت هذه المؤسسات فوارق بالنسبة للحدود المبنية في الجدول أعلاه، فإن ذلك لا يفقدها وضعيتها أي النوع الذي تنتمي إليه إلا إذا كانت قد سجلت الفارق خلال سنتين ماليتين متتاليتين.

- أهمية تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أصبح تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذو أهمية وضروري بالنسبة للدول والهيئات المختصة وذلك لأجل:

- 1- تسهيل التعامل بين الهيئات والمؤسسات ص.م وخاصة منها المؤسسات الخاصة بالتمويل.
- 2- مراقبة هذه المؤسسات ووضعها في إطار قانوني وتنظيمي موحد.

3- التنسيق بين الجهات والمؤسسات وذلك لتسهيل حصول هذه الأخيرة مع الدعم وذلك من خلال تحديد أعضاء ومكونات هذه المؤسسات.

4- إمكانية مقارنتها مع مؤسسات أخرى وذلك لتحديد الاستراتيجيات المناسبة.

المبحث الثاني: أهمية وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتميز بعدة خصائص ومميزات والتي تجعلها قادرة على تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية:

1- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

من خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

- سهولة التحكم في التسيير والقيادة وإقناع العمال بالسياسات التي تحكم عمل المشروع¹
- انخفاض كلفة اليد العاملة فالمؤسسة ص وم تستخدم تقنيات غير معقدة مما يساهم في خفض البطالة وكذلك التحكم في التكوين²
- خفض حجم الإنتاج الأمر الذي يقلل من تكلفة التخزين
- محدودية الانتشار الجغرافي أي تكوين في مناطق معينة ومحددة
- نظام معلوماتي غير معقد
- مرونة الإدارة فهذه المؤسسات لها القدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، بساطة الهيكل التنظيمي كما تتميز بقدرتها على التكيف مع متغيرات المحيط
- عكس المؤسسات الكبيرة التي تتداخل فيها القرارات³
- قدرتها على إنتاج سلع بسيطة حسب رغبات المستهلكين وعدم حاجتها إلى بنية تحتية معقدة كما أنها تساهم في التنمية المحلية والقضاء على البطالة¹

¹ علي السلمي، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص.16.

² ناجي بن حسين أفاق الاستثمار في مؤسسة ص وم مجلة الاقتصاد العدد 2 جامعة منتوري قسنطينة 2004، ص.90.

³ توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء، عمان 2002، ص.396.

- التخصص في العملية الإنتاجية فهي في الغالب تكون مؤسسات حرفية وذلك حسب أذواق المستهلك
- فهي مكاملة وداعمة للمؤسسات الكبيرة وذلك من خلال المناولة
- الفعالية والكفاءة: فهي قادرة على تحقيق الاقتصادي والاجتماعي لمالكها وإشباع رغبات وحاجات زبائن²
- تتميز بوجود تكنولوجية سيطرة حكر معقدة
- سهولة التمويل بحيث يمكنها الحصول على تمويل ما طرف المالكين أو من قبل البنوك

2- معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتمثل المعوقات التي تعترض المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في تطورها فيما يلي:³

- 1- عدم قدرتها في الحصول على تمويل من قبل البنوك بسبب توجه المصارف إلى المؤسسات الكبيرة
- 2- عدم وجود مؤسسات خدماتية متخصصة تقوم بتقديم المؤسسة ص.و.م في مجال التمويل، التسويق، التأمين...إلخ.
- 3- عدم مراعاة التوزيع الجغرافي بالنسبة لانتشار المؤسسات ص.و.م. والاستثمار.
- 4- عدم وجود قانون موحد للمشروعات يضع تعريفاً موحداً للمؤسسات ص.و.م مع عدم وجود تشريعات منتظمة تنظم عملها.
- 5- عدم وجود هيئات خاصة التي توحيدها وتدافع عن مصالحها من خلال توفير مستلزمات المادية بأقل التكاليف المادية

إن هذه المعوقات تابعة من المحيط الخارجي للمؤسسة. أما المعوقات المرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة فهي تتمثل فيما يلي:

¹ نصيب رجب شايب، ملتقى العولمة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماي 2001، ص.398.

² علي لخضر، بيان حرب، إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات جامعة دمشق 2009/2008.

³ راجع خوافي، رفيق حساني، مؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، الطبعة الأولى، التراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص.45.

الفصل الأول _____ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- 1- نقص الكفاءة والمهارة لدى عمال الإدارة وعدم اهتمامهم بالتكوين المناسب
 - 2- غياب التخطيط العلمي وعدم الاستخدام للموارد المتاحة مما يؤثر على العملية الإنتاجية
 - 3- غياب الأساليب العلمية في النظم المحاسبية وكذلك عدم الاهتمام بالقواعد التنبئية
 - 4- عدم توفير المعلومات الخاصة بهذا النوع من المؤسسات
 - 5- عدم وجود دراسات مسبقة ومفصلة لهذا النوع من المؤسسات وذلك قبل انطلاقها¹
- 3- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:²
- 1-3- تصنيف على أساس الشكل القانوني:

يمكن تصنيف المؤسسات على أساس الشكل القانوني الذي تنتهي إليه المؤسسة:

- 1- المؤسسات العمومية: فهي تتميز بل مكيتهما للدولة أي نابعة للقطاع العام فهي خاضعة للقطاع العمومي.
- 2- المؤسسات الخاصة: فهي تابعة للقطاع الخاص ويوجد فيها نوعان:
 - المؤسسات الفردية: هي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخص واحد فهو يقوم بجميع مهام المؤسسة الإدارية التجارية ومن أبرزها المؤسسات الحرفية
 - المؤسسات الجماعية: وتكون ناتجة عن عقد شراكة بين مجموعة من الأفراد بحيث تقسم الحصص بين أفراد المجموعة

¹ علي الحطاب، استراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة طبعة أولى، أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2010، ص.208.

² شوقي ناجي جواد، كاسر المنصور، إدارة المشروعات الصغيرة، دار حامد للنشر، عمان 2000، ص.32.

ومن أهم هذه الشركات:

أ- شركات التضامن SNC: فهي شركات عائلية بالدرجة الأولى والشركات متضامنون فيما بينهم كما تتميز بمسؤولية غير محددة للشركاء SARL.

ب- شركات الأشخاص: تقوم على أساس الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين أفرادها ومن أهمها:

- شركات ذات المسؤولية المحدودة: أي أن المسؤولية تكون في حدود المبالغ المساهم بها

ج- شركات ذات المسؤولية المحدودة ذات شخص وحيد EURL وهي شركات تتميز بوجود شخص واحد وهو المالك وجاءت لتفصل بين الشخصية المعنوية والطبيعية للمالك.

د- شركات المساهمة: يكون الرأسمال فيها مقسم في شكل أسهم ومسؤولية كل شريك ومساهم في حدود السهم الذي اشتراه وتتميز بتوزيع الأرباح سنويا في حدود الأسهم المشارك بها كل شخص.

4- مميزات المؤسسات المتوسطة والصغيرة:

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصائص تمتاز بها عن باقي المؤسسات:¹

1- قلة الرأسمال لاتساعها: فهي تعتمد على أكبر قدر من المدخرات الذاتية لإنشائها كما تتميز بقلّة التكاليف أو المصاريف الإعدادية لا تساءها.

2- التسيير: تتميز بنمط التسيير بسيط نسبي عن بساطة الهيكل التنظيمي لها أن سلطة القرار كلية في يد المالك.

3- الملكية: تتميز هذه المؤسسات بملكية فردية فهي في الغالب مؤسسات حرفية أو مهنية

¹ سعار نائف البرفوطي، إدارة المشروعات الصغيرة، داروائل للنشر، عمان 2005، ص.125.

الفصل الأول _____ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

4- تلبية طلبات المستهلكين: هذا النوع من المؤسسات موجه إلى أكبر عدد من المستهلكين وذلك لما تتميز به من محليتها أي عدم توزعها على أكبر حيز من الوطن.

5- التمويل الذاتي: أنها تتميز بتمويل ذاتي أي الاعتماد على المصادر الداخلية للتمويل عكس المؤسسات الكبرى التي تلجأ إلى الأسواق المالية في التمويل.

6- خلق فرص العمل: فهي تستخدم وسائل إنتاج بسيطة وكذلك تكنولوجيا ضعيفة وهذا ما يتطلب وجود يد عاملة كبيرة مما يسمح بخلق مناصب عمل

7- مرونة التكيف مع المحيط: فهي تتميز بقدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على محيطها الداخلي والخارجي وذلك بما يتوافق والتغيرات الحاصلة واستجابتها لها بسرعة ومرونة عالية مما يسمح لها في مواجهة الصعوبات

المبحث الثالث : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني

عند نهاية السداسي لسنة 2013 كان عدد المؤسسات المتوسطة والصغيرة وصل إلى 747934 بحيث احتفظ عدد هذه المؤسسات بنمو منتظم خلال عشرية كاملة بحيث وصل هذا النمو إلى 9% سنويا.

إن الحركية التنموية لمجموع المؤشرات الاقتصادية أعطى نموا ديمغرافيا لهذه المؤسسات (م م و ص) مقبولا.

إلا أنه نتج عن ذلك بعض الخلل في:

- هيكل نسيج المؤسسات
- التوزيع الوطني (م و م ص)
- التوزيع القطاعي لهذه المؤسسات

1 - تطور المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر:¹

بلغ عدد المؤسسات عند نهاية السداسي الأول 2012 إلى 687386 وحدة مؤسساتية إنه المعدل الوطني للكثافة يمثل 20 متوسطة لكل 1000 ساكن.

هذا المعدل انخفض إلى 1000/12 بالنسبة للمؤسسات م.ص الخاصة ذات شخصية معنوية وهذا المعدل يختلف من جهة لأخرى من الوطن فالمعدل أصبح 1000/17 بالنسبة لوسط البلاد أما جنوب البلاد أصبح 1000/11 و1000/9 بالنسبة للهضاب العليا.

2-نشأة المؤسسات م.ص.و.م:

لقد ارتفع عدد المؤسسات التي أنشأت خلال السداسي الأول 2013 فأصبحت 34811 عوض 27736 من نفس الفترة من السنة الماضية 2012. كما أنه خلال سنة 2013 تجاوزت 56000 مؤسسة م.ص.و.م في مقابل 44000 سنة 2012 هذا التطور كان جد إيجابي وبالتالي يمثل دليلا قويا على مدى دعم الدولة لنمو واستمرارية هذه المؤسسات في النشاط، من خلال التسهيلات التي قدمت والتحفيزات الممنوحة للمستثمرين والمعطيات الآتية الخاصة بالسداسي الأول 2013 هي كما يلي:

¹ نشرة إحصائية رقم 23 السداسي الأول 2013 المصدر: وزارة الصناعة المتوسطة والصغيرة www.pmipmepigov.dz

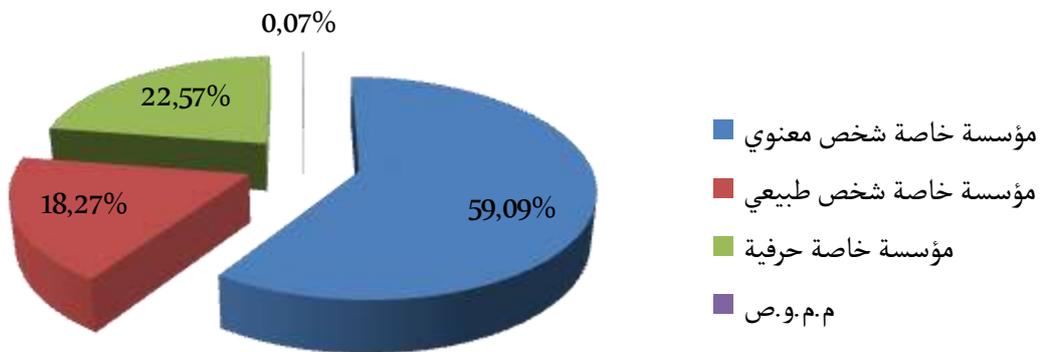
الجدول رقم 04: توزيع المؤسسات حسب الطبيعة السداسي الأول 2013

النسبة %	عدد المؤسسات	طبيعة المؤسسة
		<u>1- مؤسسات خاصة</u>
59,09	441964	شخص معنوي
18,27	136622	شخص طبيعي
22,57	168801	نشاط حرفي
99,93	747387	المجموع الجزئي ا
		<u>2- المؤسسات العمومية</u>
0,07	547	شخص معنوي
100	747934	المجموع الإجمالي

مصدر سابق الذكر، نشرية إحصائية رقم 23 السداسي الأول 2013

أما التوزيع من خلال دائرة النسبة فهو كما يلي:

الشكل رقم 01: توزيع المؤسسات حسب الطبيعة السداسي الأول 2013



3- مراحل تطور المؤسسات م.ص.و.م خلال 2013/2012:

إن عدد المؤسسات المنشأة خلال السداسي الأول 2013 في جميع القطاعات بلغت 34811 مؤسسة م.ص.و.م أما عملية حلها فبلغت 2661 مؤسسة خاصة فيما أعادت بعض النشاط فقد شمل 3962 وحدة وبالتالي أصبح التطور بين السداسي الأول 2012 والثاني 2013 بلغ 8.81% لجميع القطاعات سواء كانت عمومية أو خاصة.

الجدول رقم 05: حركية المؤسسات الخاصة

سداسي	حركة م.ص.و.م السداسي الأول 2013				سنة 2012	طبيعة المؤسسة
	إنشاء	إعادة إنشاء	حلها	نموها		
الأول 2013	20308	3962	2423	21847	420117	الشخص المعنوي
	6411	-	183	6228	130394	الشخص الطبيعي
	8092	-	55	8037	160764	نشاط حرفي
	34811	3962	2661	36112	711275	المجموع

المصدر نشرية رقم 23 جوان 2013

الفصل الأول _____ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم 06: تطور المؤسسات م.و.ص خلال الفترة السداسي الأول 2012-السداسي

الأول 2013

النمو		عدد المؤسسات خلال الأول 2013	عدد المؤسسات خلال الأول 2012	طبيعة المؤسسة
النسبة %	العدد			
8.38	34185	441964	407779	1- <u>مؤسسات خاصة</u> شخص معنوي
9.36	11699	136622	124923	شخص طبيعي
9.52	14678	168801	154123	نشاط حرفي
8.82	60562	747387	686825	المجموع الجزئي ا
-2.50	-14	547	561	2- <u>المؤسسات</u> <u>العمومية</u> شخص معنوي
8.37	60548	747934	687386	المجموع الإجمالي

نفس المصدر السابق وزارة المؤسسات المتوسطة والصغيرة نشرية رقم 23

4 - نظرة شاملة حول المؤسسات الخاصة:

عند نهاية السداسي الأول 2013 كان عدد المؤسسات الخاصة 747387 موزعة كما

يلي:

- شخص معنوي 964 441 تمثل 59,09 % من مجموع المؤسسات
- شخص طبيعي: 136622 تمثل 18.27 % من المجموع
- نشاط حرفي: 168801 تمثل 22.57 % من المجموع

فبالنسبة للسداسي الأول من جهة 2012 فإن المؤسسات الخاصة ارتفعت بـ 8.82 %

أي ما يمثل 60562 مؤسسة.

- 34185 شخص معنوي

- 11699 شخص طبيعي

- 14678 مؤسسة حرفية

فبالنسبة للشخص المعنوي إننا نلاحظ خلال السداسي الأول سنة 2013 أنه تم

خلق 20308 مؤسسة جديدة في حين تم شطب ما يقارب 2423 وهذا حسب تصريحات

صندوق الضمان الاجتماعي.

في حين أن مؤسسات طبيعية فهي تتمثل في موثقين والمحامين، محضرين قضائيين،

أطباء وفلاحين...إلخ. فهي غير خاضعة لتسجيل لدى مصالح المحل التجاري.

إن المؤسسات المتوسطة والصغيرة ذات توجه مهن حرة فهي تبلغ 136622 منها

27.62 % في قطاع الفلاحي 26.87 % في الصحة.

الجدول رقم 07: معطيات خاصة بالمهن الحرة حسب كل قطاع نشاط

المجموع	الاستغلال الزراعي	العدالة	الصحة	
136622	85072	14833	36717	عدد في 2013/06/30
-	62,27	10,86	26.87	النسبة
6411	4135	1009	1267	إنشاء
183	166	5	12	حل
6228	3969	1004	1255	نمو

نفس المصدر السابق نشرية إحصائية رقم 23

5- المؤسسات العمومية:

إنه المؤسسات المتوسطة والصغيرة التابعة للقطاع العام فهي لا تمثل إلا نسبة ضئيلة من مجموع المؤسسات على المستوى الوطني فقد وصلت إلى 547 خلال السداسي الأول سنة 2013 بينما كانت في نفس الفترة من عام 2012 في حدود 561 أي بانخفاض قدره 2.50%.

فهي تنشط في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي الوطني وخاصة القطاع الفلاحي 32,80%، الصناعي 30,12% والخدمات بـ 28,16%.

الجدول رقم 08: يوضح توزيع م.م.و.ص العمومية حسب النشاط

قطاع النشاط	عدد المؤسسات م.و.ص	%	العمال	%
الصناعة	169	30,12	20398	42,113
الخدمات	158	28,16	12451	25,72
الفلاحة	184	32,80	4928	19,47
البناء	40	7,13	4775	9,86
المناجم والمقالع	10	1,78	1368	2,82
المجموع	561	100	48415	100

نفس المصدر السابق نشرية رقم 21 وزارة الصناعة والمؤسسات ص.و.م جوان 2012

6 - تطور اليد العاملة:

بلغ مجموع اليد العاملة عند نهاية السداسي الأول سنة 2013 داخل المؤسسات المتوسطة والصغيرة وصل إلى 1915495 عامل والذي يشمل عمال المؤسسات الخاصة (شخص معنوي)، وأصحاب المؤسسات الخاصة ذو توجه حروحي.

إن نسبة تطور ونمو اليد العاملة داخل المؤسسات المتوسطة والصغيرة بلغ 8.2%

بالنسبة للسداسي الأول 2012

الجدول رقم 09: تطور اليد العاملة

النمو %	السداسي الأول 2013		السداسي الأول 2012		طبيعة المؤسسة متوسطة وصغيرة
	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
7.76	58.57	1121976	58,61	1041221	مؤسسة م.و.ص خاصة الأجراء
8.82	39.02	747387	38,66	686825	عمال
8.18	97.59	1869363	97,27	1728046	المجموع الجزئي
4.72-	2.73	46132	2,73	48415	المؤسسات العمومية
7.83	100	1915495	100	1776461	المجموع

مصدر سابق الذكر النشيرية الإحصائية رقم 23 جوان 2013

7- حركة المؤسسات الخاصة حسب عدد العمال:

خلال السداسي الأول 2012 بالنسبة للأشخاص المعنوية فقد تم تسجيل 16018 مؤسسة جديدة أكبر من السداسي السابق فأصبحت المؤسسات التي يتعدى عدد عمالها 9 يمثل 97,43% فيجب في حين أن المؤسسات التي يتجاوز عدد عمال 50 عاملا فهو ضعيف جدا. فمن يمثلها هناك 41 مؤسسة التي يتعدى عدد عمال 50 منها 10 نشط في قطاع البناء أما القطاع الصناعي فتح إنشاء 1993 مؤسسة منها 1941 مؤسسة صغيرة فيها 50 مؤسسة عدد عمالها 10 في حين 4 فقط يتعدى عدد عمال 50 عاملا.

الجدول رقم 10: حركة المؤسسة م.و.ص حسب عدد العمال

عدد المؤسسات م.و.ص	مؤسسة متوسطة 250-50 عامل	مؤسسة صغيرة خاصة 49-1 عاملا	مؤسسة مصغرة خاصة 9-1 عمال	قطاع النشاط
13395	18 %0,13	161 %1,20	13216 %98,66	خدمات
4783	26 %0,54	223 4.66%	4534 94.79%	البناء
3349	5 %0,15	59 %1,76	3285 %98,09	الصناعة
181	0 %0	5 %1,10	179 %98,90	الفلاحة والصيد البحري
34	0 %0	5 %1,44	137 %98,56	خدمات مرتبطة بالصناعة
21847	41 %0,22	370 %2,05	21351 %97,73	المجموع

إن القطاعات الاقتصادية التي يشملها توزيع المؤسسات المتوسطة والصغيرة هي كما

يلي:

الفصل الأول _____ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- الخدمات: نقل، الاتصال، تجارة، فنادق، خدمات مقدمة للمؤسسات، خدمات مقدمة للأسر، مؤسسات مالية...إلخ.
- الصناعة: مناجم ومقالع، مواد بناء، كيمياء، بلاستيك، صناعات غذائية، نسيج، جلود، خشب أوراق.
- الخدمات المرتبطة بالصناعة: خدمات بترولية، ماء وطاقة، مشتقات بترولية.

8 - تطور المؤسسات المتوسطة والصغيرة حسب النشاط:

إنه نسبة الأكبر من م.م.و.ص فهو موجهة إلى البناء وصناعات الصغيرة، إنه قطاع الخدمات يهيمن على أكبر قسط من المؤسسات المتوسطة والصغيرة ثم يليه قطاع الفلاحي. إنه المؤسسات ذات توجه صناعي بلغت عند نهاية السداسي الأول 2013 كان عدد المؤسسات 70840 في مقابل 65859 عند نهاية السداسي الأول 2012 بنمو قدره 8,38%.

- صناعات غذائية 21022 مؤسسة م.ص 29.68%.
- صناعة الخشب والورق 15157 مؤسسة م.ص 21.40%
- ISMME 10875 مؤسسة م.ص 15,35%
- مواد بناء 9337 مؤسسة م.ص 13.18%

والجدول التالي يوزع المؤسسات الخاصة حسب النشاط

الجدول رقم 11: المؤسسات الخاصة حسب النشاط

النشاط	السداسي الأول 2012	النسبة %	السداسي الأول 2013	النسبة %	%.....
الفلاحة	4142	1,02	4458	1,01	7.63
هيدوكربور طاقة مناجم والخدمات	2014	0,49	2017	0,50	10.08
بناء وأشغال عمومية	139875	34,3	147005	33,26	5,10
صناعات صغيرة	65859	16,15	70840	16,03	7,56
خدمات	195889	48,09	217444	49,20	11,00
المجموع	407779	100	441964	100	8,38

نفس المصدر نشرية رقم 23 وزارة الصناعات والمؤسسات م.و.ص

أما فيما يخص توزيع المؤسسات المتوسطة والصغيرة حسب النشاط فالجدول رقم (11) يوضح كيف استفاد كل قطاع من قطاعات النشاط الاقتصادي من هذه المؤسسات وذلك حتى نهاية جوان 2013

الجدول رقم 12: المؤسسات المتوسطة والصغيرة حسب النشاط الاقتصادي

السداسي 1 2013	الفرق	إعادة إنشاء	شطب	إنشاء	2012	قطاع النشاط
4458	181	25	30	186	4277	الفلاحة والصيد البحري
4458	181	25	30	186	4277	المجموع الجزئي 1
117	6	2	0	4	111	ماء وطاقة
751	125	2	6	129	626	مشتقات . بترولية
321	8	3	3	8	313	خدمات بترولية
1028	26	6	2	22	1002	مناجم ومقالع
2217	165	13	11	163	2052	المجموع الجزئي 2
147005	4783	1228	806	4361	142222	بناء وإنشاء أشغال عمومية
147005	4783	1228	806	4361	142222	المجموع الجزئي 3
10875	525	86	36	475	10350	الصناعات
9337	535	53	27	509	8802	مواد البناء
2989	186	23	7	170	2803	كيمياة وبلاستيك
21022	824	175	110	759	20198	صناعة غذائية
5430	348	38	17	327	5082	نسيج

الفصل الأول _____ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1834	70	3	5	722	1764	جلود
15157	647	139	63	571	14510	خشب والورق
4196	188	31	14	171	4008	صناعات مختلفة
70840	3323	648	279	3064	67617	المجموع الجزئي 4
41722	2296	402	257	2151	39426	خدمات نقل والاتصال
80863	4813	605	385	4593	76050	تجارة
23649	1059	198	113	974	22590	فنادق
34463	2987	456	113	2886	31476	خدمات مقدمة للمؤسسات
30982	1918	446	355	1637	29064	خدمات للأسر
1599	87	14	165	81	1512	مؤسسات مالية
1397	105	12	8	100	1292	عقارات
2769	130	15	7	122	2639	خدمات للجماعات
217444	13395	2148	1297	12644	204049	المجموع الجزئي 5
441964	21847	3962	2423	20305	420117	المجموع الكلي

المصدر: نشرية رقم 23 وزارة المؤسسات المتوسطة والصغيرة

9- حل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

خلال السداسي الأول من عام 2013 بلغ عدد المؤسسات المتوسطة والصغيرة التي تم حلها 2423 وهذه النسبة مرتفعة نوعا ما اذا ما قورنت ما كانت عليه سابقا في نفس الفترة من عام 2012 .

الجدول رقم 13: حل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

النسبة %	عدد المؤسسات المتوقفة	طبيعة المؤسسة م.و.ص خاصة
91,06	1987	شخص معنوي
6,92	151	شخص طبيعي
2,02	44	حرفيين

نفس المصدر السابق نشرية رقم 23

أ المؤسسات ذات طبيعة معنوية المتوقفة:

إن المؤسسات ذات طبيعة معنوية والتي تم تشطيها عند نهاية السداسي الأول 2013 هي 2423 وهذه النسبة بالنسبة مرتفعة نوعا ما لسنة 2012 من نفس الفترة التي كانت 1987 مؤسسة أما النسبة المئوية بالنسبة لمجموع عدد المؤسسات ذات طبيعة معنوية هي 0,55% في حين هذه النسبة كانت عند نهاية السداسي الأول من عام 2012 بلغت 49% إلى انخفاض ب 436 عن سنة 2012. الجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول رقم 14: المؤسسات ذات طبيعة معنوية المتوقفة

قطاع النشاط	السداسي 1 2012	السداسي 1 2013	العدد	الفرق %
الفلاحة والصيد البحري	21	30	9	1.24
الطاقة والمناجم	7	11	4	0.45
البناء والأشغال العمومية	678	806	128	33.26
الصناعات الصغيرة	236	279	43	11.51
الخدمات	1045	1297	252	53.53
المجموع	1987	2423	436	

نفس المصدر نشره رقم 23

إن انخفاض غلق المؤسسات لوحظ بالخصوص في قطاع الخدمات 1297 ما يعادل 53,53 % من المجموع المؤسسات المشطوبة يليها البناء والأشغال العمومية بـ 806 مؤسسة تحتل 33.26% من مجموع المؤسسات المنحلة.

وذلك راجع لكون هذا القطاع يجلب عدد كبير من المستثمرين الذين يبحثون عن الربح على المدى القصير.

ب - المؤسسات المشطوبة ذات شكل طبيعي:

خلال السداسي الأول 2013 تم شط 183 مؤسسة خاصة ذات شكل طبيعي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 15: المؤسسات المشطوبة ذات شكل طبيعي

المجموع	الاتصال الفلاحي	العدالة	صحة	عدد الشطب
183	166	5	12	
100	90,71	2.73	6.56	النسبة %

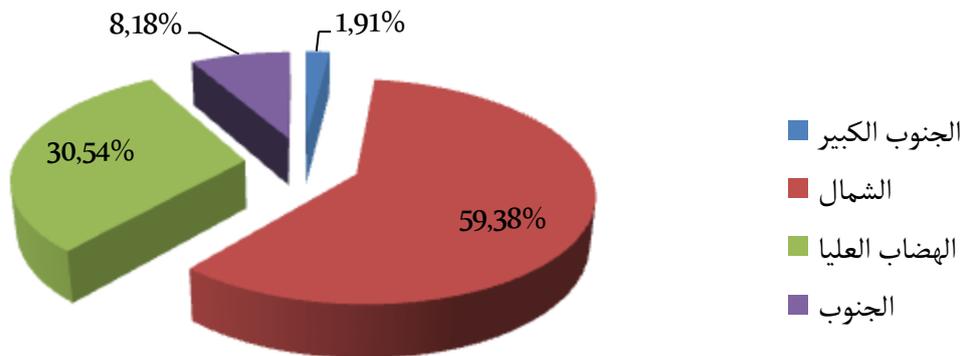
نفس المصدر السابق نشره رقم 23

10- توزيع المؤسسات المتوسطة والصغيرة حسب المناطق الجغرافية:

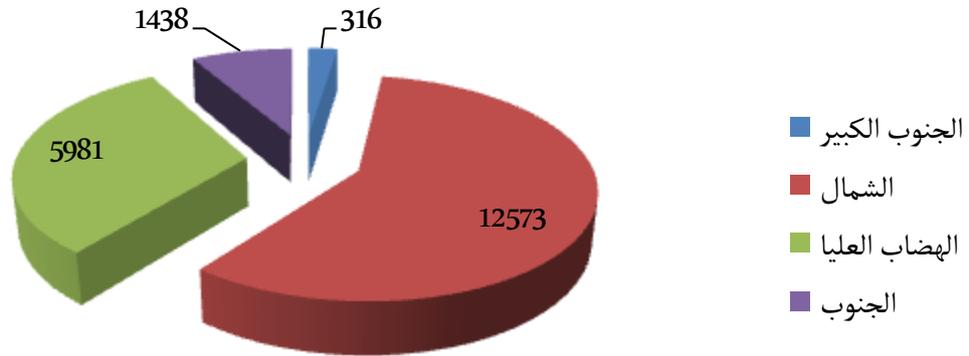
إن إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة يكون أكثر كثافة في المناطق الشمالية وأقل درجة في الهضاب العليا والرسمين الآتين يوضحان ذلك.

توزيع المؤسسات م.و.ص حسب المناطق (السداسي الأول 2013)

الشكل رقم 2: إنشاء المؤسسات (السداسي الأول 2013)



الشكل رقم 3: إنشاء المؤسسات (السداسي الثاني 2012)



المصدر: نشرية رقم 23 وزارة المؤسسات المتوسطة والصغيرة

11- مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

يرجع نشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى العهد الاستعماري والذي عرف بمشروع قسنطينة الذي جاء به المعمر وذلك للضغط على الثورة وكسب ود الشعب وكذلك إيجاد صناعة محلية تهدف إلى خدمة اقتصاد البلد المستعمر وبعد الاستقلال ورثت الجزائر قطاعا صناعيا مهملا يقوم على الصناعات الاستخراجية وصناعة التحويلية تركز في المدة الكبرى وحول مناطق الثروات الطبيعية.

فبعد خروج ملاك هذه المؤسسات الجزائرية أثر تأثيرا سلبيا على الاقتصاد الوطني الأمر الذي جعل السلطات آنذاك تقوم بإحداث أجهزة تنظيمات تقوم بعملية الإشراف وتسيير الأملاك التي تركها المعمر والتي سميت بالأملاك الشاغرة حيث تم إنشاء ما سمي بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات وهو أول جهات عمومي أحدثته السلطات الجزائرية آنذاك عقب الاستقلال.

إن المؤسسة المتوسطة والصغيرة في الجزائر تم بشكل حقيقي وفعلي إلا بعد نهاية سنة 1980 فقبل هذا التاريخ لم يكن لها أي دور أساسي في الاقتصاد الوطني.

الفصل الأول _____ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن المؤسسة المتوسطة الصغيرة في الجزائر مرت بثلاث مراحل أساسية منذ الاستقلال إلى اليوم:

• المرحلة الأولى 1962-1982:

بعد الاستقلال مباشرة اعتمد قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات وهو المشروع الذي جاء لملأ الفراغ القانوني بعد خروج المعمرين من الجزائر. وتميزت هذه المرحلة بانتماج سياسة الاقتصاد الموجه الأول وأول قانون ظهر في سنة 1963. سمي بقانون الاستثمار إلا أنه لم يعطي ثماره بحيث تم إتمامه بقانون آخر في سنة 1966 وذلك لأجل إعطاء دفع للاستثمار في البلاد وخاصة للقطاع الخاص وهذا القانون نتج عنه إنشاء لجنة وطنية للاستثمار CNI وذلك للمنتج الاعتماد للمستثمرين وخاصة منهم الخواص مما سمح بانطلاقة فعلية لإنشاء مؤسسة صغيرة ومتوسطة إلا أنه خلال هذه الفترة (1967-1978) كانت المؤسسة المنشأة فقط هي مؤسسات عمومية.

إلا أن اللجنة الوطنية للاستثمار زادت الأمور تعقيدا بسبب البيروقراطية الأمر الذي أدى إلى حلها في سنة 1981 وهذا ما دفع المؤسسة المتوسطة والصغيرة إلى الانتعاش وأصبحت مكتملة للقطاع العام الوطني وخاصة في قطاعات الخدمات والتجارة.

• المرحلة الثانية 1982-1988:

تميزت وجود إصلاحات اقتصادية معمقة شملت الشركات الوطنية التي تم إعادة هيكلتها إلى مؤسسات اقتصادية.

وتميزت هذه المرحلة بصدور قانون رقم 82-11 المؤرخ في 21 أوت 1982 بحيث أعطى دور للقطاع الخاص في التنمية الاقتصادية.

وتميزت أحكام هذا القانون بتحديد سقف للاستثمار والذي حدد بـ30 مليار دج وهذا سمح للمستثمر بالاستثمار في مشروعات.

الفصل الأول _____ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

القانون الثاني 23-88 المؤرخ في 12 جويلية 1988 فمن خلاله تم إلغاء السقف المحدد للاستثمار كما سمح للمؤسسات بالاستثمار في مختلف القطاعات كما سمح بالاستيراد للتجهيزات التقنية.

• المرحلة الثالثة 1988-2000:

بعد فشل القوانين السابقة في اجتذاب الاستثمارات في مجال المؤسسات المتوسطة والصغيرة فقد توجهت الجزائر خلال هذه الفترة إلى خيار اقتصاد السوق. ومن أهم الإصلاحات التي تم الشروع فيها في هذا المجال هي:

- قانون النقد والقرض 10/90 الصادر في 14/04/1990 الذي سمح للأجانب بالاستثمار في البلاد وشجع كذلك الشراكة الاقتصادية بين مؤسسات الوطنية والأجنبية.

- المرسوم التنفيذي 37/91 المؤرخ في 19 فيفري 1991 المتضمن تحرير التجارة الخارجية وإخضاع كل من القطاع العام والخاص لنفس المعاملة.

- قانون الاستثمار مرسوم تنفيذي رقم 12/93 المؤرخ في 05 أكتوبر 1993 وذلك لترقية الاستثمارات من خلال ما يلي:

○ حرية الاستثمار: أعطى حرية لعملية الاستثمار سواء تجارية، صناعية خدماتية في حدود القانون.

○ حماية الاستثمار: وهو التساوي بين المستثمرين الجزائريين والأجانب.

○ دعم المستثمرين من خلال تقديم إعفاءات ضريبية وخاصة لتشجيع الاستثمار في الجنوب.

• المرحلة الأخيرة 2000 إلى يومنا هذا:

في هذه الفترة شهدت الجزائر عدة أحداث ومنها شروعاتها في المفاوضات مع المنظمة العالمية للتجارة للانضمام إليها وكذلك اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وهذا ما جعلها

تقوم بتكييف تشريعاتها مع المعطيات التشريعات الدولية وهذا من الشروط المطلوبة من قبل هاتين المنظمتين الدوليتين.

ومن أهم ما صدر في هذه الفترة:

- القانون التوجيهي الخاص بترقية الاستثمار الذي جاء لإعطاء نفس جديد لإنشاء المؤسسة المتوسطة والصغيرة وهذا القانون 01-13 لصادر في 20 أوت 2001 الذي جاء لإزالة الصعوبات المتعلقة بالاستثمار والسماح القيام بالمشروعات ومن أهم ما نص عليه:

○ عدم الفرق بين الاستثمارات العمومية والاستثمارات الخاصة

○ إنشاء المجلس الوطني للاستثمار

○ إنشاء مؤسسات وهيئات لتحويل الاستثمار

- أما القانون التوجيهي 01-18 المؤرخ في 18/12/2001 جاء مكتملا للأول وقام بتصحيح الاختلال في سابقة ومن أهم أهدافه:

○ تشجيع ظهور مؤسسات جديدة

○ زيادة حجم المؤسسات المتوسطة والصغيرة

○ تشجيع الإبداع والابتكار

○ تشجيع التصدير

12- جهود الدولة في تنمية وتطوير المؤسسات المتوسطة والصغيرة:

إن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات المتوسطة والصغيرة يشكل الإطار المرجعي للتشريعات والقوانين المستقبلية التي وجدت بعده وكذلك للنهوض بهذا القطاع ومن أجل إعطاء نفس لقطاع المؤسسات المتوسطة والصغيرة ظهرت هناك عدة محاولات تمثلت في مجموعة من الهيئات وذلك لدعم هذه المؤسسات. وذلك حتى تستطيع الاندماج والقدرة على المنافسة في إطار الشراكة الأوروبية ومتوسطة وبعد الانضمام للمنظمة الدولية للتجارة.

لقد اعتبرت العشريتين الأخيرتين من أهم الفترات التي شهدت الاهتمام بتنمية وترقية المؤسسة المتوسطة والصغيرة ومن أهم هذه الهياكل والهيئات نجد:

1- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية:

لإعطاء نفسا قويا وجيدا لتنمية قطاع المؤسسات المتوسطة والصغيرة قامت الدولة بتخصيص وزارة خاصة بهذا القطاع وذلك حتى تتكفل بكل متطلبات هذا القطاع ومعالجة المشاكل والمعوقات التي تواجه تنمية المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر.

لقد أنشأت في سنة 1991 وزارة المنتدبة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تحولت بدورها إلى وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، وفق التنفيذي رقم 211-94 الصادر في 18 جويلية 1994 وذكر لتدعيم المؤسسات المتوسطة والصغيرة.¹

وازدادت صلاحيات هذه الوزارة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 190-2000 المؤرخ في 11 جويلية 2000 حسب الشكل التالي:

في إطار سياسة الحكومة وبرنامج عملها يتولى وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إعداد عناصر السياسة الوطنية فيما يخص ميدان قطاعي وتنفيذها وتمحور مهامها حول ما يلي:

- حماية طاقات المؤسسات والصناعات المتوسطة والصغيرة والمصغرة الموجودة وتطويرها
- ترقية الشراكة والاستثمار ضمن قطاع المؤسسات والصناعات المتوسطة والصغيرة والمصغرة
- ترقية الدعائم لتمويل المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة
- إعداد الدراسات القانونية وتنظيم القطاع

¹ المادة الأولى من المرسوم، الجريدة الرسمية رقم 42 لسنة 2000.

- إعداد الدراسات الاقتصادية المتعلقة بترقية هذا القطاع
- التعاون الدولي والجهوي في هذا المجال

2- وكالة دعم وترقية الاستثمار APSI:

ارتبطت هذه الهيئة مباشرة برئاسة الحكومة، وأصبح لها دور تسهيل الاستثمارات وتبسيط الإجراءات الإدارية تجاه المستثمرين وذلك التعريف بفرص الاستثمار داخل الجزائر.

فهي تؤسس في شكل شبك وحيد يضم الإدارات المعنية بالاستثمار لقد أنشأت سنة 1994 لتكوين المخاطب الوحيد للمستثمرين حيث أصبح يستطيع أن يستثمر في الجزائر كل شخص طبيعي أو معنوي وطني أو أجنبي عام أو خاص بهم هذه الوكالةية فهي تقوم بالمهام الآتية:

- ضمان وترقية الاستثمارات وتطويرها
- تسهيل الإجراءات التأسيسية للمؤسسة وتجسيد المشاريع بواسطة هذه الوكالة
- متابعة احترام وتنفيذ المستثمرين لتعهداتهم
- منح المزايا المرتبطة بالاستثمار

3- الوكالة لوطنية لتنمية الاستثمار ANDI:¹

هي هيئة حكومية لها وظيفة ترقية الاستثمار ومرافقة المستثمر في إنشاء مشروعه ومتابعته فقد أنشأت بموجب القانون 03-01 المؤرخ في 20 أوت 2001 فهي ممثلة على مستوى كل ولايات الجمهورية فهي تضم ممثلي الهيئات والإدارات التي لها علاقة بالإجراءات الإدارية والقانونية، كإدارة الضرائب، الضمان الاجتماعي، صندوق التأمين لغير الأجراء....إلخ.

إن مهام الوكالة هي متابعة الاستثمار ومساعدة المستثمر في إنجاز وتنفيذ مشروعه.

¹ المرسوم التنفيذي 03-01 المؤرخ في 20 أوت 2001 الجريدة الرسمية العدد 55.

ومن المهام الأخرى للوكالة هي تعريف المستثمر الأجنبي بفرص الاستثمار المتاحة وكذلك تسهيل الوصول إلى المعلومات الخاصة بالاستثمار بالنسبة للأجنبي.

أما المزايا المتحصل عليها فهي:

- الإعفاء الجبائي فإن المؤسسات المنشأة في إطار هذا القانون تستفيد من إعفاء جبائي لعدة سنوات وذلك حتى يشجع المستثمر.
- إعفاءات جمركية على التجهيزات الإنتاجية
- إعفاء من القيمة المضافة على التجهيزات والسلع والخدمات عند فترة التأمين.
- إعفاء الضريبي على الدخل والأرباح وذلك بعد انطلاق المشروع لمدة تتراوح بين 3 سنوات حتى 10 سنوات

4- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ¹:

هو جهاز حكومي جاء لدعم تشغيل الشباب بمرسوم تنفيذي رقم 296/96 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 ومن أهداف هذا الجهاز ما يلي:

- توجيه ومساعدة الشباب في إنشاء المؤسسات المصغرة والصغيرة
- تشجيع كل الإجراءات الهادفة

إن هذا الجهاز يقوم بمرافقة الشباب في كل المراحل بدءا من الإنشاء، الانطلاق والتمديد للمشروع بحيث لا تتعدى كلفة المشروع 10 مليون دج كما أنه يخص الشباب الذي تتراوح أعمارهم بين (19 سنة – 35 سنة) والذين لهم فكرة حول خلق مؤسسة أو مشروع.

المزايا: من المزايا لهذا النظام الجديد هو تخفيض البطالة لدى الشباب وذلك من خلال تشجيعهم على خلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة بحيث يقدم هذا الجهاز إعانات مالية وجبائية.

¹ دليل المؤسسة الصغيرة للوكالة الوطنية لتشغيل الشباب www.mipme.gov.dz

التركيبة المالية:

1. التمويل الثنائي: المختلط في هذه الحالة لا يتدخل البنك في العملية التمويلية فيقوم صاحب المشروع بالمساهمة بنسبة 75% من كلفة المشروع والباقي على عاتق الصندوق بدون فوائد يتم استرداده خلال خمس سنوات وتخلف حسب كلفة المشروع.
2. التمويل الثلاثي: وهنا يتدخل ثلاث أطراف: وهم البنك بـ70% من كلفة المشروع أما وكالة التشغيل فهي تساهم بين 29% حتى 28% حسب قيمة المشروع أما المستثمر فإنه يساهم في حدود 1% أو 2% وذلك حسب طبيعة المبلغ المستثمر.

إن قانون المالية لسنة 2014 أجاز إلغاء الفوائد المترتبة على القروض والموجهة لفائدة الشباب العاطل بحيث تتحملها الخزينة العمومية. وهذا من التسهيلات المقدمة من قبل الدولة حتى يستطيع الشباب المقاول أن ينشأ مؤسسة كما أنه يتم مرافقته حتى انطلاق المشروع ومتابعته لدى البنوك والهيئات الأخرى.

إن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تسهر دائماً على كون المؤسسة المستحدثة تعمل في مجالات تكون مربحة وتحقيق أهداف الدولة المتمثلة في التشغيل كما تعمل على مساعدة الشباب في استرداد ديون البنوك العمومية.

5- الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة ANGEM:¹

لقد أنشأت هذه الوكالة بمرسوم رقم 14-04 المؤرخ في 22 جانفي 2004 وهذا بمثابة آلية جديدة لضمان القروض الممنوحة من قبل البنوك للمستثمرين فهي منتشرة في مختلف ولايات الوطن غير فروع لها، فهي تساعد على شراء عتاد صغير ومواد أولية من أجل ممارسة حرفة مهنية.

فهذا التنظيم الجديد موجه لكل مواطن يزيد عمره عن 18 سنة وله دخل غير مستقر وكذلك ربات البيوت.

الفصل الأول _____ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فهو يهدف إلى خلق أنشطة لإنتاج السلع والخدمات أما القروض فتتقسم إلى نوعين:

1. قروض موجهة لشراء مواد أولية: فهو يمول عملية شراء مواد أولية دون تقديم أي مساهمة شخصية في هذه الحالة لا يتدخل البنك كطرف ثالث أما المبلغ لا يتعدى 100 ألف دينار.

2. قروض موجهة لاقتناء عتاد: عدد مبلغ المشروع بمليون دينار دج أما التركيبة السالبة فهي كالآتي:

مساهمة شخصية: 1% من كلفة المشروع

مساهمة الوكالة: 29% من كلفة المشروع

البنك: فحددت مشاركة بـ 70% من كلفة الإجمالية للمشروع.

أ- مهام الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة:

فهي تقوم بما يلي:

- إدارة وتسيير القروض التي تمنح للمواطن
- متابعة تسديد القروض
- متابعة ومرافقة المستثمر حتى بدءا من إعداد الملف ويرو بالبنك حتى انطلاق مشروعه
- متابعة أنشطة المستفيدين

6- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC¹:

فهو يساعد الأشخاص العاطلين على العمل والذين تتراوح أعمارهم بين 35-50

والراغبين في خلق مشاريع متوسطة وصغيرة ومصغرة وقد برمجت وفق المرسوم 04-71

المؤرخ في جانفي 2001 والمتمم للمرسوم التنفيذي 94-188 الصادر في جويلية 1994.

¹ www.mipme.gov.dz

7- آليات دعم المالي للمؤسسات المتوسطة والصغيرة¹:

1. صندوق ضمان القروض FGAR:

تتمتع بشخصية معنوية والاستقلال المالي أنشأت بمقتضى مرسوم 373-02 الصادر في 2002/11/11 فهو يمثل ضمان للقروض التي تمنحها البنوك للمؤسسات المتوسطة والصغيرة وكذلك في حالة عدم قدرة هذه الأخيرة عن التسديد في الأجل المحددة.

جاء مباشرة بعد صدور قانون التوجيهي رقم 18/01 ود تطورت وظيفته اليوم في ظل آلية جديدة في إطار (MEDA/FGAR).²

2. شركة رأسمال المخاطر:

تأسس في سنة 2004 برأسمال قدره 3,5 مليار دج فهو ممول من قبل الخزينة العمومية والبنوك ومن مهامه:

- مساعدة المشروعات الجديدة حتى تتجنب التعثر عند بدء نشاطها.
- مراقبة تنفيذ المشروعات لضمان سلامة الإنجاز
- أترك البنوك في تمويل المشروعات

3. صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات المتوسطة والصغيرة:

أنشئ بمرسوم رئاسي رقم 04/134 بتاريخ 2004/04/19 برأسمال قدره 30 مليار دج فهو بمثابة شركة أسهمك بدء عمله فعلا ابتداء من عام 2006.

تستفيد منه ضمانات المؤسسات التي استفادت من قروض بنكية في إطار خلق الاستثمارات.

ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 373-02 الصادر 11 نوفمبر 2002 الجريدة الرسمية 2002.
² مداخلة حبيبة مداس، ملتقى واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يوم 06-05 ماي 2013، جامعة ورقلة.

كما أنه لا يقوم بمضان القروض الاستهلاكية، وقروض الاستغلال الموجهة للعملية التجارية.

4. الوكالة الوطنية للعقار الصناعي ANFI:

تم إنشاؤها في سنة 1994 وحلت محل لجنة الدعم العملية لترقية الاستثمار (CALPI) فهي تساعد المستثمرين على توفير لهم قطع الأراضي الخاصة والموجهة لعملية الاستثمارية. كما تقوم بتهيئة المناطق الصناعية، بيع قطع الأراضي، تأجير المباني فهي تتميز بوجود لها بنك للمعلومات على المستوى المحلي تكون لديه كافة المعلومات المتعلقة بالعقار فهي تعمل بالتنسيق مع الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.¹

¹ السعيد بريدش، عبد اللطيف بلعرسة: ملتقى جامعة الشلف، حول إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات م.و.ص في الجزائر يوم 18/17 أبريل 2006.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة اهم الاسس النظرية المتعلقة بموضوع تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .

لقد تطرقنا فيه الى اهم التعاريف المتعلقة بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة واهم الاختلافات التي جاء بها الكتاب في هذا المجال ، وخاصة ما يتعلق بوجود تعريف موحد لها. كما تكلمنا حول الاهمية التي تكتسبها هذه المؤسسات في الاقتصاديات الحديثة و كذلك خصائصها ، مميزاتها والاشكال التي يمكن ان تكون عليها.

وركزنا في بحثنا هذا على المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، مراحل تطورها ، نموها و دورها في الاقتصاد الوطني و. استعنا في ذلك ببعض النشريات الاحصائية الصادرة عن الوزارة المعنية (وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة).

كما تطرقنا الى اهم المشاكل الاساسية التي تبطئ نموها وتحد من مساهمتها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

فبالرغم من اختلاف الباحثين حول ايجاد تعريف موحد لها، بسبب تعدد المعايير والاسباب الا انهم اجمعوا على الدور الذي تلعبه المؤسسة المتوسطة والصغيرة في الحياة الاقتصادية وخاصة بالنسبة للاقتصاديات التي تعاني من اختلالات في مختلف المجالات و الأصبدة.

مقدمة الفصل الثاني

تشكل الموارد البشرية كنوز خفية بل حقيقية لدى بعض المؤسسات فهي تحدد مستوى أداء المنظمة ونجاحها كوظيفة أو كإدارة لها أهمية بالغة حيث تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها وبالتالي فهي تؤثر على إستراتيجية المنظمة وعلى مشاريعها كما أن إدارة الموارد البشرية تتأثر بمجموعة عوامل خارجية منها الإجتماعية، الاقتصادية، القانونية كما تؤثر فيها بيئتها ومحيطها الداخلي .

و نظرا لأهمية الموارد البشرية واعتماد المؤسسات عليها في تحقيق أهدافها فقد سعت هذه المؤسسات إلى الاعتراف بدورها وأهميتها وأوجدت غالبيتها إدارة خاصة بها سميت بإدارة الأفراد وتطورت هذه مع الزمن وأعطيت حديثا لقب إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: أهمية الموارد البشرية ومهامها

1- تعريف ومفهوم الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية...¹

كما تستعمل المنظمة هذه الموارد لأجل تحقيق وتطبيق إستراتيجيتها.

كما يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف المؤسسة وأنظمتها كما تقوم بإنجاز الأعمال المخولة لهذه الأخيرة بحيث يوجد عدة عوامل مؤثرة في ذلك: 2

- الحاجة إلى الموارد لبشرية القدرة على ربط المؤسسات بمحيطها وذلك تفاديا لتأثير المحيط وخاصة ما يترتب عنه من مخاطر ومشاكل ومنه المحيط الخارجي.
- الحاجة إلى ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسات وذلك من خلال فهم واستيعاب المؤسسات لحاجات الأفراد الذاتية والوظيفية ودراسة سلوكهم وتصرفاتهم وذلك لخدمة مصالح المؤسسة وأهداف الأفراد.
- ضمان استمرارية المؤسسات وتطورها في شتى المجالات والميادين من خلال وجود موارد بشرية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة وتختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى حسب تطور مستوى معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد.

أ- المعارف: وهي مجموعة المعلومات المتحصل عليها والتي تساعد على فهم ما يحيط بالإنسان من أشياء وتنقسم إلى معارف نظرية وتطبيقية .

¹ - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية: مديرية النشر مديرية النشر جامعة قالمة 2004.

M .PRETTI :ressources humains 5 eme edition paris 1999 p 88 -2

- المعرفة النظرية: هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة.

المعرفة التطبيقية: وهي الخبرة المتحصل عليها ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التكوين المباشر في مكان العمل، فهي مرتبطة بشخصية العامل ومدى قدرته على الاستيعاب.

ب- المهارات : Savoir faire

المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، فهي قدرة الفرد على التصرف بشكل معين وذلك للقيام بعمل مطلوب منه¹.

و يمكن معرفة مهارة الفرد من خلال قياس قدراته قبل القيام بوظيفة من خلال قدرته على مواكبة متطلبات العمل المطلوبة وخصائصه وطرق تطبيقه للعمل كما تعمل كوسيلة للتحفيز وكذلك تقييم العامل .

ج- الكفاءة : Compétence

تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها حيث ينمو وتتطور أفكار الشخص مع الوقت.

د- المواقف، التصرفات، القيم:

يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات، الأحاسيس والأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة فهي تمثل أحاسيس تعبر عن شخصية الفرد بحيث تؤثر على سلوكه وتصرفه.

و القيم تتميز بالذاتية والموضوعية فهي تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث توجه نشاطه في العمل.

---1 François Pichault, Jean Nizet: **Les pratiques de GRH**, paris, éditions du seuil, 2000, p22

❖ وظيفة وإدارة تسيير الموارد البشرية:

لقد تم التأكيد على أن إدارة الأعمال يجب أن تهتم بعدد من الوظائف الضرورية والتي يتم تقسيمها إلى قسمين

- الوظائف الأساسية: هي تلك الوظائف المتعلقة بنشاط المنظمة والتي تمثل السبب في وجودها وتتمثل في الإنتاج، التمويل، التسويق.

- الوظائف المساندة: وهي تشمل الوظائف التي تساعد المنظمة في أداء وظائفها الأساسية وتتمثل في التمويل، المعلومات، المواد البشرية.

عن فاعلية الموارد البشرية وكفائتها الإنتاجية يمكن أن تتحقق من خلال سلوك إدارات المؤسسات ما يلي:

- وضع الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة

- خلق الوظائف المناسبة بما يتناسب وقدرات أو مهارات الأفراد

1- أهمية إدارة الموارد البشرية: 1

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما جاء على يد المدارس العلمية وذلك من خلال كونها مورد أساسي واستراتيجي وذلك في دورها تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة وكذلك تحقيق أهدافها وذلك بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة فتحسين قدرة وكفاءة المنظمة مرتبط بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية لذلك أصبح الاستثمار في هذا المجال ذو أهمية إستراتيجية.

2- أهم الاتجاهات النظرية الخاصة بالموارد البشرية:

تختلف اتجاهات النظرية حسب كل مدرسة فهناك ذو اتجاه علمي، إداري، اجتماعي أو سلوكي ومن أهم هذه الإتجاهات ما يلي:

Bernard Galambaud: **si la GRH était de la gestion**, Paris, Editions Liaisons, 2002, p151-1

- الاتجاه التنظيمي: يعمل هذا الاتجاه على تحسين دور المنظمة من خلال توفير المعارف والكفاءات فهو يركز على الجانب القانوني.

- الاتجاه الاقتصادي: يقوم هذا الاتجاه على أساس توجه اقتصادي بحيث يرى رواد هذه النظرية أن العمل يقاس على أساس الأجر والذي يقاس حسب النتائج المحققة ويكون هذا الاتجاه أكثر ميولا إلى النظرية العلمية لتاييلور.

- الاتجاه الاجتماعي: (مدرسة العلاقات الإنسانية)

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن مشاركة العمال وتشجيعهم وإعطائهم الميزات الاجتماعية ذو أهمية أساسية في عملية رفع إنتاجية العمل وتحسين العلاقات مع العمال.

- الاتجاه الاستراتيجي: يقوم على أساس كون الموارد البشرية تعتبر مورد أساسي في المنظمة بحيث تقوم المنظمة بتطوير كفاءات عمالها وتكوينهم وحثهم على تطبيق وتحقيق أهداف المنظمة .

- مدرسة العمليات الإدارية: يرى فايول أن وظائف المؤسسة هي التنظيم، المراقبة، التنسيق، التخطيط ويقوم على رأس هذه الوظائف الموارد البشرية التي تعدت الاهتمام بالعامل إلى الإشراف على التنسيق بين هذه الوظائف حتى تستطيع المنظمة أن تقوم بوظائفها في أحسن الظروف.

❖ وظائف إدارة الموارد البشرية:¹

تختلف وظائف الموارد البشرية حسب طبيعة المؤسسة والنشاط المرتبط به وتنقسم هذه الوظائف إلى قسمين:

- وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية
- وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

1 أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة ط5، سنة 2005، ص35

1- الوظائف الفنية:

تتمثل أهميتها في السعي لتأمين وتطوير اليد العاملة داخل المنظمة وتشمل هذه الوظائف.

- تحليل توصيف وتصميم الوظائف: وهي البحث عن المتطلبات الأساسية لكل وظيفة.

- تكوين وتأهيل العمال: تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم

- تقييم أداء العمال: تقييم أداء كل عامل.

2- الوظائف الإدارية:

وهي تقوم بالمساعدة على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وأهمها

- وظيفة التخطيط:¹

تعتبر وظيفة التخطيط من ابرز الوظائف التي تتفاعل من خلال المؤسسات مع محيطها الداخلي والخارجي.

يساعد التخطيط على تحديد حجم الموارد وإلى التنبؤ بالحاجات وتوزيع العمال حسب الحاجات كما يساعد التخطيط إدارة الأفراد على مواجهة التحديات والتطورات الطارئة المنبعثة من محيطها الخارجي ويختلف التخطيط من منظمة إلى أخرى وذلك حسب الاتجاهات الآتية:

✓الاتجاه الأول: تقوم المنظمات بدراسة العرض والطلب من الموارد البشرية وذلك لتلبية حاجاتها على المدى البعيد ويقوم هذا الاتجاه بشكل خاص على تحديد الأشخاص المناسبين وتعيين أماكن تواجدهم داخل المنظمة.

1 أحمد ماهر ، مرجع سابق الذكر، ص36

✓الاتجاه الثاني: تقوم المنظمة بوضع مخططاتها الخاص بتسيير الموارد البشرية حسب الإستراتيجية المقررة من قبل المؤسسة.

✓الاتجاه الثالث: يأخذ هذا الاتجاه الموارد البشرية على أعلى مستوى استراتيجي وذلك عند وضع المخططات الإستراتيجية للمنظمة.

- وظيفة اجتذاب الموارد البشرية:

إن المغزى من هذه الوظيفة هو العمالة والتي لا يمكن أن تتم إلا في توفر شروط الاختيار والانتقاء والتوظيف الفعلي أي وضع الأفراد الذين تم اختيارهم في وظائف الشاغرة فهي تعبير وظيفية متممة ومكملة لوظيفة التخطيط فبمجرد تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية فالخطوة الموالية هي اجتذاب هؤلاء أي انتقاء أفضلهم لملا الأماكن الشاغرة المخصصة لهم. كما لا يجوز التقليل من أهمية الاجتذاب والتوظيف وخاصة ما يتعلق منه بالجانب الوظيفي التوظيفي الذي يؤثر ويتأثر بعمليات الاختيار والمفاضلة بين الأفراد.

- وظيفة تحفيز أداء الموارد البشرية:

تسعى كل منظمة إلى الحصول على الأداء المطلوب وتحقيق وتحسن مستواه بشكل يتماشى والإستراتيجية المرسومة من قبل المنظمة.¹

ومن بين الاستراتيجيات المعدة خصيصا التعامل مع الأداء وهي إستراتيجية التجهيز والذي يعرف على أنه مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تدفع بالأفراد لإشباع حاجاتهم المتعددة من خلال إقدامهم على تصرفات وسلوكيات معينة ومن أهم الأدوات التحفيزية هي:²

- تدريب وتطوير الموارد البشرية

- تعويضات ومنافع الموارد البشرية

- تقييم أداء الموارد البشرية

¹ راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص62

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتبة الإدارية 1997 ص35

- وظيفة الحفاظ على الموارد البشرية:¹

إن عمل إدارة الموارد البشرية يتوقف على تخطيط واجتذاب وتحفيز القوى العاملة بل يبحث عن الوسائل الناجحة في الحفاظ على الموارد البشرية.

كذلك الاهتمام بالأمر التي تخص مغادرة الأفراد إما طوعاً أو بالإكراه للمؤسسات وما يترتب عنها من آثار وانعكاسات سلبية على المؤسسات وذلك في حالة المغادرة طوعاً لأعمالهم وخاصة ما يتعلق منها الفراغات التي يتركها الأفراد وما يرافق ذلك من انعكاسات على محيطات المؤسسات الداخلية.

أما الانعكاسات التي تنتج عن ترك غير طوعي والتي تنتج عن قيام المؤسسات بإنهاء مهام الأفراد فتكون لها آثار وانعكاسات نفسية تكون قاسية على الأفراد الذي امضوا حياتهم في خدمة المؤسسة.

- وظيفة التنظيم: تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطاءهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.

- الرقابة: وهي نظام خاص بتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقاً في الخطة.

والرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية وتشمل الرقابة 4 مراحل:

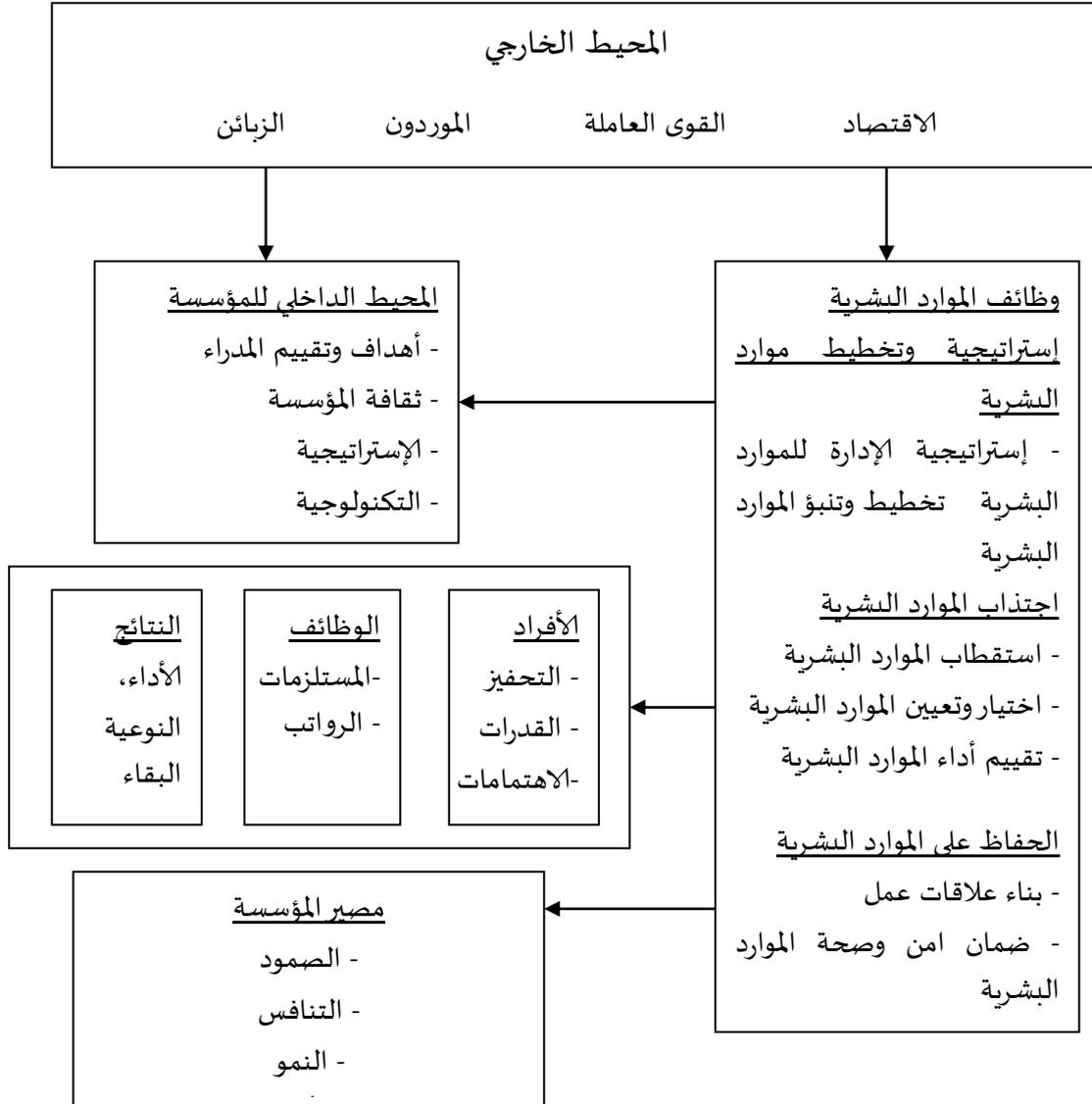
- وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.

- قياس الأداء الحقيقي

1 محمد حسن راوية، مصدر سابق الذكر، ص 63

- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد
- القيام بالتعديلات اللازمة.

الشكل رقم 04: مخطط الموارد البشرية



مصدر: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ص 26.

II- تحليل الوظائف وأهميتها:

أ- تعريف تحليل الوظائف:¹

يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة أي تحديد ماهيتها وواجباته ومسؤولياتها تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات.

إن الهدف من تحليل الوظيفة هو توفير البيانات الكاملة عنها والمواصفات الواجب توفرها لدى شاغل هذه الوظيفة

ب- أهمية تحليل الوظيفة:

إن عملية تحليل الوظيفة يسهل التعرف عليها من قبل العاملين خاصة عند توظيفهم وتكوينهم كما يساعد على تقسيم وتخصص العمل.

إن أهمية التحليل تكمن في توضيح العلاقات القائمة بين كل وظيفة كما يساعد على تحديد مواصفات شاغل الوظيفة على القيام بعملية التوظيف والتكوين والترقية والنقل.

ج- خطوات تحليل الوظائف:

تتمثل عملية تحليل الوظيفة فيما يلي:

- اتخاذ القرارات والتخطيط

تقوم إدارة الموارد البشرية تحت إشراف الإدارة العامة برسم خطوات تنفيذ وطريقة استخدام النتائج، تحديد عدد الأفراد الذي يشرفون على عملية التحليل.

- جمع المعلومات:

تخص هذه العملية قوائم الأسئلة، الملاحظة المقابلات مع العاملين وفحص سجلات الكفاءات والأداء، إن رئيس الموارد البشرية يحتاج إلى تجميع المعلومات والبيانات عن الأفراد والمرؤوسين والبيانات المتعلم بالوظائف التي يشغلونها.

1 حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق الذكر، ص28

وتشمل هذه المعلومات ما يلي:

1- المعلومات الخاصة بالأفراد: تتشكل مما يلي:

- المعارف

- الخبرات السابقة

- الدوافع والاهتمامات

- الصفات الشخصية

2- المعلومات الخاصة بالوظائف: وتشمل تحديد مهام ومسؤولية كل وظيفة وعلاقتها

مع الوظائف الأخرى الموجودة في المؤسسة.

د- تحليل النتائج وتوصيف الوظائف:

يتم تحويل البيانات إلى جداول معدة لذلك ثم تحليلها ثم تحديد معالم كل وظيفة

من خلال وضع وصف كامل للعمليات والمسؤوليات والواجبات الخاصة بها حيث يحتفظ

به في سجل خاص يتم الرجوع إليه عند الضرورة.¹

هـ- تصميم وتوصيف الوظائف:

- تصميم الوظائف: يقصد بها تحديد محتوى كل وظيفة المتمثل في نوع المهام

والأنشطة التي تتضمنها بحيث يوجد عدة أشكال للتصميم الوظيفي أهمها:

- سياسة التخصيص الوظيفي: اعتمدها المدرسة العلمية وذلك لتحقيق أكبر قدر من

التخصص وهي تفيد في تحديد وقت العمل بإحكام، كما تساهم في تدريب العمال

على أداء أعمالهم وزيادة إنتاجيتهم.

- سياسة الإثراء الوظيفي: وهي تقوم على أساس تضمين الوظيفة الواحدة عدد كبير

من المهام والصلاحيات وهنا تسمح للفرد باستخدام مهاراته ومؤهلاته.

1 حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق الذكر، ص 29

- سياسة توسيع الوظيفة: وهي وسطية بين الأولى والثانية وتفيد في زيادة عدد المهام في الوظيفة الواحدة.

و- توصيف الوظائف:

وهو وضع وصف شامل للوظيفة أي وضع الوظيفة في شكل تعريف تفصيلي مكتوب ويتم إتباع الخطوات في عملية التوصيف.

✓ تعريف الوظيفة: ويشمل اسم ورقم الوظيفة والقسم الذي ينتهي إليه.

✓ ملخص عن المسؤوليات والواجبات.

✓ علاقة الوظيفة مع الوظائف الأخرى.

✓ طرق العمل والوسائل المستعملة.

✓ المواصفات لكل فرد داخل الوظيفة (المستوى العلمي، المهارات، الخبرات)

ي- أهمية توصيف الوظائف:

تساعد عملية توصيف الوظائف على أداء كثير من الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بإدارات أخرى وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:¹

- تحديد قيمة الوظيفة داخل المنظمة من خلال الأجور

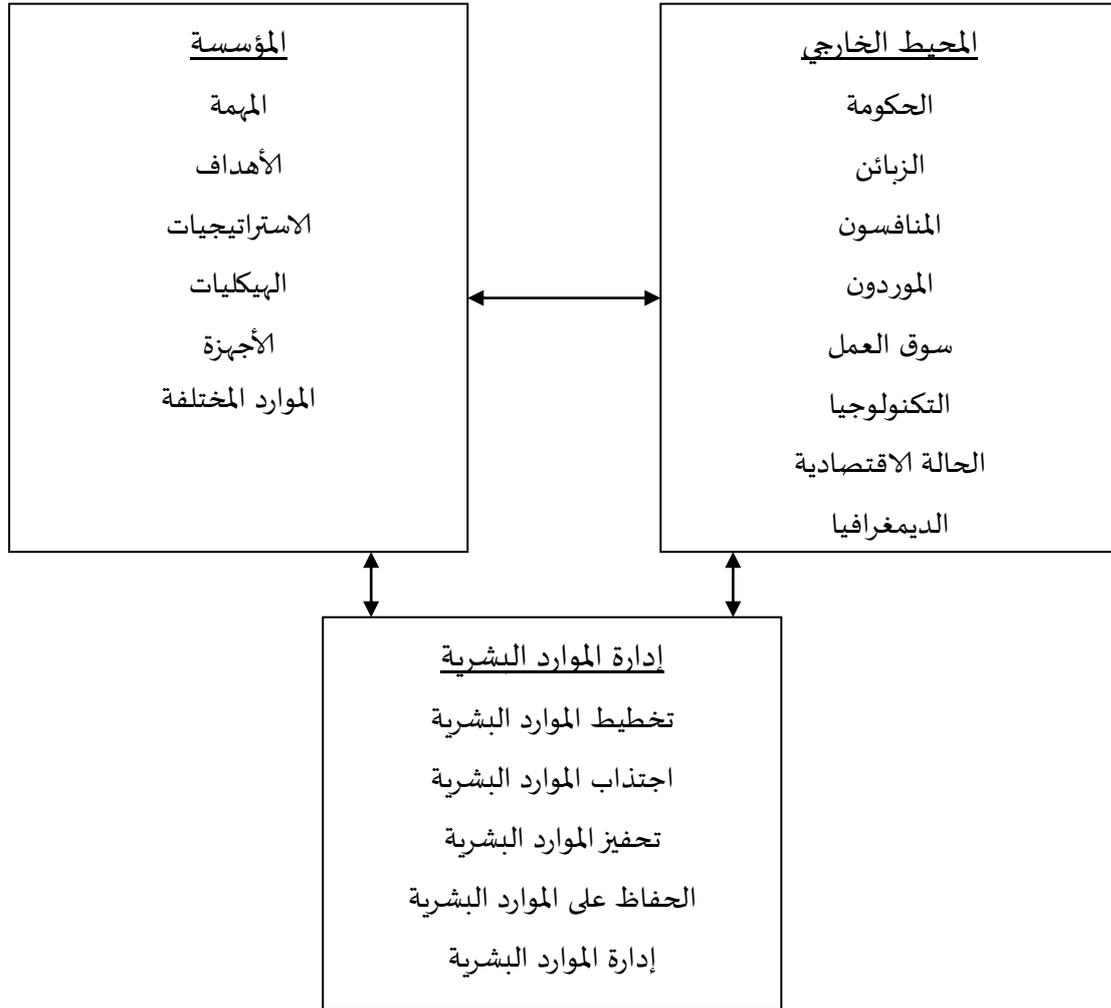
- تحديد الوظائف، المهام والمسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل شاغل للوظيفة وما يترتب على ذلك من دفع إتاوات أولاً.

- مراقبة مدى إمكانية العامل تحمل مسؤولياته.

- مقارنة قرارات الترقية والتنقل داخل المنظمة مع مدى مطابقة مواصفات الشخص للمعايير المطلوبة في هذه العملية.

1 راوية حسن ، مصدر سابق الذكر ، ص66

الشكل رقم 05: تفاعل إدارة الموارد البشرية مع كل من المؤسسة والمحيط الخارجي.¹



¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، ص33.

المبحث الثاني: تسيير للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

1 - نظريات التسيير

تمهيد:

إن ازدياد واتساع حجم المنظمات بمختلف أشكالها وذلك خلال القرن التاسع عشر والقرن العشرين أدى إلى وجود عراقيل ومشاكل في عملية تسييرها وصعوبة إدارتها مما تطلب وجود الحاجة إلى إرساء مبادئ تهدف إلى تنظيمها وهذا ما أدى إلى ظهور بعض المفكرين والباحثين في هذا المجال وخاصة فيما يخص علم إدارة المنظمات والأفراد. ومن أهم رواد هذا الفكرهم: فريدريك تايلور، هنري فايول، والتون مايو، ماكس فيبر.

إن دراستنا لهذه النظريات والمبادئ وذلك من أجل إعطاء نظرة تاريخية حول هذه المبادئ ومدى مساهمتها في تنمية الكفاءات وتحسين الأداء داخل المؤسسات وكذلك الكشف عن تاريخ فكر التسيير ونظرياته. والمراحل التي مر بها والتي قسمت إلى ثلاث مراحل أساسية أو ما سمي بالمدارس: المدرسة الكلاسيكية، المدرسة الكلاسيكية الجديدة والمدرسة الحديثة.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية 1900

ترتبط النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم بالأعمال لعديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والذين ظهوروا في بداية القرن العشرين يركز التيار الكلاسيكي على أعمال كل من فريدريك تايلور، ماكس فيبر وهنري فايول.

من أهم هذه النظريات لهذه المدرسة تتمثل بالنظرية العلمية لفريدريك تايلور F.Taylor الأمريكي والفرنسي هنري فايول.

1- مدرسة الإدارة العلمية فريدريك تايلور (1856-1915) أو ما يسمى بالتنظيم العلمي للعمل¹:

لقد بدأ تايلور حياته العملية مهندس في إحدى المؤسسات الصناعية الأمريكية إلى أن وصل إلى رئاسة الاتحاد الأمريكي للمهندسين الأمريكيين. ولقد لاحظ تايلور انخفاض المردودية العمال داخل المؤسسات بالتباطؤ في إنجاز العمل، ضعف العلاقة بين الإدارة والعمال سوء ظروف العمل.

لقد دفعت هذه المظاهر بتايلور إلى محاولة البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذه المؤثرات السلبية وهذا ما دفعه إلى استخلاص جملة من الأفكار والمبادئ سميث بالتنظيم العلمي للعمل.

إن تايلور كان قادرا على السيطرة كلية على تقنيات الإنتاج وكذلك المسائل الإدارية الخاصة بالعمال مثل تقسيم المهام، تحديد مستوى كل مهمة، القدرة على المراقبة الجيدة وتحديد مستوى كل مهمة والقدرة على المراقبة الجيدة ويستمر هذا التقدم ينبغي حسب تايلور إجراء دراسة علمية للعمل التي ينبغي أن يصل إلى التنظيم العلمي للعمال انطلاقا هذه الطريقة في تنظيم الإنتاج يعتقد تايلور أن مصالح العمال والمستخدمين يمكن أن يكون متقاربة ومنه نستخلص من الإدارة العلمية هي:

1- إحداث ثورة عقلية لدى الإدارة العلمية والعمل وإدخال أساليب علمية حديثة بدلا من الأفكار القديمة

2- إحداث جو من التعاون والتآزر بين العمال والإدارة

3- فصل التخطيط عن وظيفة التنفيذ

4- تحقيق مبدأ التخصص في العمل

إن النظرية العلمية تقوم على مجموعة من المبادئ التي وضعها تايلور وهي:

¹ Chantal Bussenault, Martine Pretet L'économie et gestion de l'entreprise, 2^{ème} édition, Vuibert 1998, Page 24-25-26.

- 1- تقسيم العمل: دعا تايلور إلى تقسيم العمل وفقا لطبيعة الأعمال والمهام والإدارة تهتم بالتخطيط بينما العمال يقومون بتنفيذ أوامر الإدارة كما اهتم بدراسة الوقت اللازم لإنجاز هذه المهام وهذا من أجل الوصول إلى أحسن طرق العمل.
- 2- نظام الأجرة والمردودية: أكد تايلور على وضع نظام للكفاءات كحافز مادي للأفراد من أجل ضمان أمتثالهم للأوامر والإجراء المتعلقة بأداء الأعمال ولذلك فإن دفع الأجور مرتبطة ارتباط وثيقا بنوع وحجم العمل المنجز المحدد من قبل الإدارة فكلما زاد حجم العمل عما هو مقرر من الإدارة زادت الحوافز.
- 3- مبدأ المراقبة في العمل: انطلاقا من المبادئ السابقة فإن أي حركة يقوم بها العامل في إطار عمله نجرها مراقبة وهذا ما أدى إلى وجود داخل المصانع ما يسمى بالمراقب الذي يتولى مراقبة العمال أثناء أداء عملهم.¹

انتقادات للنظرية التaylorية

لقد جاء تايلور بفكرة مفادها التقليل من التبذير داخل المؤسسة وذلك في الجهد والمواد كما سعى إلى رفع مردودية العامل عن طريق تحسين التسيير داخل المؤسسة. إلا أن هذا لم يجنبه انتقادات والتي تمثلت في السلبيات التي واكبت تطبيق هذه النظرية والتي تمثلت فيما يلي:

- استغلال العامل واعتباره آلة
- عدم مراعاة الجانب النفسي للإنسان
- عدم التشجيع على المبادرة في الإبداع
- انعدام المبادرة الشخصية للعمل في الإنتاج
- إهمال العمل الجماعي الذي يعتبر اليوم عامل هام في المنظمة الحديثة
- إلغاء المبادرة والتسيير الذاتي

¹ Carol Kennedy, Toutes les théories du management, 3ème édition, Maxima, paris, 2003, p323 .

- تجاهل دور النقابات العمالية أي التعامل بين الإدارة والعامل يحدث دون تدخل النقابات.

2- نظرية الإدارة العلمية:¹

تنسب هذه النظرية إلى العالم الفرنسي هنري فايول Henry Fayol (1841-1925) وهو أحد علماء الإدارة الكلاسيكية كان يعمل بإحدى شركات المناجم بفرنسا فقام بعدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة، ففي عام 1916 قام بنشر مؤلفه تحت عنوان (الإدارة الصناعية والعمومية).

فيعتبر هنري فايول من رواد هذا الفكر وشملت دراساته عدة مبادئ ميز فيها الوظيفة الإدارية عن الوظائف الأخرى كالمحاسبة، التأمين، الإنتاج وأوضح أن وظائف الإدارة يشمل التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، المراقبة.

المبادئ التي نادى بها فايول: 3

أكد فايول على ضرورة توفر عدد من المبادئ والتي نمارسها الإدارة في أية مؤسسة. وحسب فايول فإن المؤسسة الناجحة هي التي تمارس هذه المبادئ وتحرص على تطبيقها. لقد اقترح فايول 14 أربعة عشر مبدأ للإدارة ما زالت مقيدة للاستخدام في الإدارة الحديثة وهي:

- 1- تقسيم العمل: والهدف منه الحصول على أكبر كمية من الإنتاج.
- 2- السلطة والمسؤولية: لاحظ فايول أن كل من السلطة والمسؤولية مرتبطان مع بعضهما البعض
- 3- النظام والتأديب: احترام النظم واللوائح.
- 4- وحدة الأمر: أي أن الموظف يتلقى تعليماته من رئيس واحد.

¹ حمدي أمين عبد الهادي الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، ص.72.
Sandra Drarrieie, Isabelle Hault, les gindes Auteur en management, ...2002, P.13. 2

- 5- وحدة التوجيه: وهو تحقيق هدف واحد أي وجود رئيس واحد وخطة واحدة.
 - 6- تفضيل الصالح العام للمؤسسة على المصالح الشخصية.
 - 7- تعويض والمكافآت للعمال بشكل عادل.
 - 8- المركزية: تركيز السلطة في يد شخص واحد ثم تفويضها حسب الظروف والمعطيات.
 - 9- تدرج السلطة: أو التسلسل الهرمي أي وضع هرم سلمي للمؤسسة.
 - 10- المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم.
 - 11- الترتيب: أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - 12- ثبات العمال: لا تغيير للعمال من مناصبهم.
 - 13- المبادرة: يجب على المنظمة تشجيع عمالها على المبادرة والابتكار في العمل وإشراكهم في تقديم الاقتراحات.
 - 14- روح التعاون: وهو وجود عنصر التعاون والتنسيق بين أفراد المنظمة والعمل بروح الجماعة وتشكيل فرق العمل وزيادة عنصر الاتصال على أن لا يتناقض هذا العنصر مع مبدأ وحدة الأمر وتدرج السلطة.
- فمن خلال هذه المبادئ التي نادى بها فايول يرى أن تنفيذها وتطبيقها تؤدي إلى تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية في المؤسسة.
- وخلاصة القول أن فايول قد سار في نفس المسار الذي سار عليه كل من تايلور وفير فيما يخص تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية.
- الصفات الواجب توفرها في الإداريس لدى فايول:
- لقد تصنف فايول وظائف الإدارة إلى خمسة وظائف أساسية وهي:
- التنبؤ والتخطيط أي دراسة المستقبل.
 - القيادة: أي أن تكون هناك قيادة واحدة داخل المنظمة.
 - التنظيم: أي لا يمكن للمنظمة أن تكون في وضعية حسنة إلا إذا كانت تتسم بتنظيم محكم.

- التنسيق: بين مختلف مصالح المنظمة وأن هناك انسجام.
 - الرقابة: أي احترام مدى احترام البرامج المسطرة والمتفق عليها داخل المنظمة.
- الانتقادات الموجهة لفايول:

لقد تعرضت نظرية فايول إلى عدة انتقادات أساسية وهي:

- 1- عدم وجود تجارب لبعض المبادئ أي غير نابعة من التجربة.
 - 2- التناقض بين مبدأ الوحدة ومبدأ التنسيق.
 - 3- إهمال الجانب النفسي والسلوك الإنساني.
 - 4- اعتبار المنظمة جهاز مغلق لا يتأثر بالبيئة ولا يؤثر فيها.
- 3- النظرية البيروقراطية لـ Max Weber 21 أبريل 1864 إلى 14/06/1921:1
- هو عالما ألمانيا في الاقتصاد والسياسية ومن مؤسسي علم الاجتماع الحديث وهو من أتى بتعريف البيروقراطية وأهم كتاباته هي "السياسية كمهنة".
- يرى ماكس ويبر أن الأساس في بناء التنظيمات هو الاعتماد على المجردات لا ترتبط بالإنسان ذاته.

أهم الخصائص التي نادى بها ماكس هي:

- 1- تقسيم العمل.
- 2- الفصل بين العمال الموظف الخاصة والعامة.
- 3- شغل الوظيفة على أساس التعيين وليس الترشيح.
- 4- اختبار الموظف الأكثر كفاءة في تنفيذ متطلبات الوظيفة.
- 5- الترقية على أساس الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معا.
- 6- أداء الموظف يجب أن يراقب.

¹ Jean Claude Scheide, les grandes auteur en organisation, Dunod, Paris 1999, P.83.

تعتبر هذه النظرية أن المحفزات المادية هي الكفيلة لرفع الإنتاجية قد صاحبت مرحلة اقتصاد الإنتاج إن كل ما يتم إنتاجه فإنه يستهلك وخاصة إذا كان العرض أقل من الطلب فهذا ما أدى إلى استغلال الأفراد لكن التغيرات التي حدثت فيما بعد تطور الاقتصادي وبالتالي أصبح الإنسان ليس كحيوان بل هو كائن حي تحكمه مجموعة من الضوابط الإنسانية التي يجب أن تحترم وهذا ما نادى به مجموعة من علماء النفس وظهور تيارات جديدة سميت بالمدرسة السلوكية

ثانيا: المدرسة الكلاسيكية الجديدة 1920-1930:

خلال هذه الفترة ظهرت تطورات وتغيرات كبيرة في الاقتصاد الدولي من خلال التطور التكنولوجي وظهور المكننة في الصناعة. مما أدى إلى تخصص العمل وبالتالي فقدان العامل للإنسانية وأصبح يعمل كآلة مما جعل هناك نداءات تنتقد التنظيم العلمي للعمل وهذا ما جعل بعض المفكرين يهتمون بالجانب الإنساني للعامل أكثر من مجرد آلة. ومن أبرز رواد هذا الفكر ألتون مايو.

1- ألتون مايو Elton Mayo (1924-1933):

يعتبر العالم الأسترالي ألتون مايو الرائد الرئيسي لهذا الفكر من خلال الدراسات التي قام بها في مصانع شركة وسترن إلكتريك الأمريكية بحيث اعتبر الإنسان كشخص له أحاسيس وإرادات.

جاءت المدرسة السلوكية نتيجة الانتقادات الشديدة التي وجهت لرواد حركة الإدارة العلمية التي عاملت الإنسان على أنه آلة للمنفعة الإنتاجية دون التركيز على الجوانب الإنسانية فهي تجمع بين ثلاث علوم : علم النفس، علم الاجتماع وعلوم الإنسان. وقد ركزت أعمال ألتون مايو على ما يلي:

- البحث عن أفضل السبل للتكامل بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي
- أثر الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية في زيادة الإنتاج

- طبيعة العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا والتفاعل بينهما
- توحيد الجهود والفعليات في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق المشاركة والقيادة الجماعية في اتخاذ القرارات
- وضع تصور جديد عن طريق الاتصالات بين الأفراد التنظيميين الرسمي وغير رسمي

لقد أكدت النظرية السلوكية لمايو أن حل المشاكل الإنسانية للعامل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسة لسلوكه وهذا ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية بحيث اهتمت بإنسانية الفرد وعلاقته بالمجتمع وهذان العنصران أهملتها النظرية الكلاسيكية.¹

لقد رأى السلوكيون في هذا الإطار أن التسيير هو تحقيق للأهداف وإنجاز الأعمال بواسطة أشخاص آخرين ومنها برز أحد أهداف التسيير وهي وظيفة التوجيه والتي تشمل ثلاث عمليات اجتماعية وهي الاتصال، التحفيز، القيادة، وهذا ما يؤثر في الأفراد ما تدفعهم إلى التعاون والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.²

ثالثا: المدارس الحديثة 1950:

أنشأت هذه المدارس مؤخرا من بينها مدرسة صنع القرارات، مدرسة علم الإدارة مدرسة النظم، الموقفية-الظرفية...إلخ.

1- مدرسة صنع القرارات:

تنسب هذه المدرسة إلى هيربرت سيمون والتي ظهرت في الخمسينات 1950، والتي أعطت مفهوما للتسيير والذي يتمثل في اتخاذ القرارات وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف.

¹ عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، ص.27.

² Harold Koont et Cynil O'olnnell, management principes et méthodes de gestion, 4^{ème} édition, Macgrawth, Québec 1980, P.16.

أسس مدرسة اتخاذ القرارات:

تعتبر التنظيم عبارة عن نظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات وبالتالي أصبحت دراسة التنظيم منصبه أساسا على عملية اتخاذ القرارات. ولقد رأيت أن التنظيم عبارة عن نشاط تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر على تحقيق الأهداف المسطرة.

تقوم هذه النظرية على أساس توافر ثلاث عناصر رئيسية وهي:

- وجود هدف مشترك يجمع بين أفراد التنظيم

- إمكانية الاتصال بين الأعضاء

- الرغبة في العمل والإسهام من جانب الأعضاء

إن التركيز على مدخل دراسة وتحليل القرارات لا يكفي بل ما هو إلا فعل يقوم به المسير أثناء ممارسة العملية التسييرية ولا يمكن أن تعتبره تسييرا¹.

2- مدرسة النظم:

إن ظهور مدرسة النظم في سنة 1965، على وجه التقريب في التسيير وجاءت نتيجة للكتابات الكثيرة التي تلت تقديم لودوينج فون بييرتنفلي **Ludwig von Bertalanffy** لنظرية النظم في كتابه لسنة 1938 وظائف المدير.

ويعتبر شيرستر برنارد أول من تطرق إلى التسيير بمفهوم النظم فهو يعتبر المؤسسة كونها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الرسمي تعتمد أجزاءه على بعضها البعض.

لقد انطلق أصحاب هذه النظرية من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من خلال النظم.

¹ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر. لعمليات التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، الدار الجامعية، مصر 1994، ص.32.
² Albéric و. Hounounou : 100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion des entreprises, édition Breal, Paris 2006, Page. 09.

الانتقادات الموجهة لمدرسة النظم:

إن لمدرسة النظم في دراسة الإدارة نواحي إيجابية وأخرى سلبية إلا أن إيجابياتها أكبر من سلبياتها ومن أهم الانتقادات التي وجهت إليها:

- تعلق مدرسة النظم أهمية كبرى على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد عناصر تلك الأجزاء إلى التأثير على النظام.

- الإفراط في تطبيق النظام يؤدي إلى فقدان روح الألفة والانتماء إلى المنظمة.

3- مدرسة الظرفية أو الموقفية:1

تعد المدرسة الظرفية أو الموقفية اتجاها حديثا في الفكر الإداري والذي يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار وإنما يجب استخدام هذه المدارس انتقائيا بحيث تتلاءم مع الظروف والأحوال الداخلية والخارجية التي يمر بها التنظيم.

- أكدت هذه المدرسة على أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والبشرية وطبيعة التنظيم الإدارة وأسلوب العمل المتبع في التنظيم.

- أشارت إلى ضرورة تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتماشى مع الظروف والأحوال التي يمر بها التنظيم.

- أكدت على أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والبشرية وطبيعة الهام والقيم الاجتماعية وعلى طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في التنظيم.

4- مدرسة الإدارة بالأهداف:

تعتبر من المدارس الفكرية الحديثة والتي تحاول تصحيح الأخطاء والتناقض التي ظهرت في المدارس الإدارية السابقة، لقد ظهرت هذه المدرسة في بداية السبعينات وكان رائد هذه المدرسة Peter Ferdinand Drucker وتقوم هذه المدرسة على أساس مشاركة العمال في

¹ موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 1998، ص.40.

المنافسة وتحديد أهداف المنظمة واتخاذ القرارات وبالتالي هذه المدرسة تحفز العمال وتشجعهم وترفع من معنوياتهم.¹

وتقوم فكرة الإدارة بالأهداف والنتائج على إشراك كل من الرئيس والمرؤوس في عملية التخطيط والرقابة فهي تسيير حسب الخطوات الآتية:

- يقوم المرؤوس برسم خطة ميدانية تتضمن الأهداف الواجب تحقيقها مستقبلا والطرق المتبعة لبلوغها.

- يعقد كل من الرئيس والمرؤوس اجتماع عملا بينهما يتفقان على الخطة وطرق تطبيقها.

- يقوم المرؤوس بالتنفيذ ويقوم الرئيس بالإشراف على عمل المرؤوس بحيث يساعد المرؤوس من خلال تقديم له كل الوسائل المادية والمالية لتحقيقها.

- يعد تحقيق النتائج من قبل المرؤوس يقوم الرئيس وبالتحقق والتأكد من النتائج التي تم التوصل إليها ثم دراسة هذه النتائج مع الأهداف وتصحيح الفوارق والأخطاء ثم يقوم الطرفان بإعادة الخطة مجددة بعد تصحيح الأخطاء.

5- مدرسة علم الإدارة:

نشأت مدرسة علم الإدارة أو بحوث العمليات كما تسمى أيضا نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بشكل أساسي تطبيق الأساليب الكمية في المجال العسكري، والمشاكل المتعلقة بالنقل والتوزيع.²

فهي تحاول أن تضع المشاكل التسييرية في شكل نموذج رياضي من خلال علاقات رياضية ففي عام 1965 استخدم هذا النموذج من قبل الشركات الإدارية مثل جدولة الإنتاجية، اختيار مكان مناسب للصنع، شحن... إلخ.

¹ فايز الزغبى، محمد إبراهيم عبيدات "أساسيات الإدارة الحديثة"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص.50.

² عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1997، ص.46.

6- الإدارة اليابانية (نظرية Z):

ظهرت النظرية Z في الإدارة على يد عالم الإدارة الياباني وليام أوشي William Ouchi في عام 1981.

قامت على أساس تحديد الأسباب التي أدت بالشركات اليابانية إلى تحقيق أكبر معدلات إنتاجية أكبر مقارنة بالشركات الأمريكية.

وقد لاحظ أوشي أن السبب في رفع الإنتاج الياباني يعود لبراعتها في إدارة العنصر البشري وليس لسياسات الاستثمارية أو التقديم.

سمات نظرية Z:1

- وضع الأهداف التنظيمية بكل وضوح ونقلها إلى جميع العاملين
- التوظيف مدى الحياة
- بدء التقييم والترقية
- نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل نفس المستوى الإداري
- وجود عدد قليل من مستويات الإدارية
- مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرار
- الاهتمام بحاجات العاملين وطموحاتهم
- وضع معايير للمنافسة
- التركيز على العمل الجماعي وليس الفردي

II- التسيير الفعال

لقد اختلف الكتاب في إيجاد مفهوم موحد حول مفهوم التسيير والعوامل المؤثرة فيه، فهو يتخذ عدة أبعاد يتم عن مظاهر متعددة وتكون له أهمية كبرى في المؤسسات التي تتميز

¹ الشيخ سالم فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط5، الأردن 1995.

بأنشطة متداخلة ومرتبطة ببعضها البعض وهذا ما يجعل الاهتمام بأهمية التسيير للموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة.

1- مفهوم التسيير الفعال:

تعتبر كلمة تسيير من الكلمات المعروفة والمتداولة في حياة الأفراد حيث يطلق على ذلك باللغة الفرنسية مصطلح Gestion واللغة الإنجليزية Management وذلك لكونه يشمل القدرات والكفاءات التي يجب أن تكون في المسير¹.

أما بالنسبة للتسيير الفعال فقد اتسم بعدة تعاريف مختلفة وأهمها التي جاء بها الكتاب حديثا إذ يقول أحد الباحثين: "التسيير الفعال يمكن أن ننظر إليه بطريقة عقلانية يتم من خلالها التنسيق بين مختلف الموارد داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

كما يربط البعض الآخر مفهوم التسيير الفعال بالإدارة الفعالة بحيث اعتبره كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وكذلك الاستخدام الأمثل لموارد المادية والبشرية المتاحة

2- أهميته:

إن التسيير الفعال يهدف إلى تحقيق رفاهية المجتمع والأفراد من خلال رفع الإنتاج وتحسين أداء المتعاملين وإشباع حاجات الزبائن بالسلع وبأقل تكلفة.

إن دور التسيير الفعال هو مراقبة مدى تحقيق الخطط والأهداف وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، كما يعمل على التنسيق بين مختلف قطاعات الأساسية داخل المؤسسة.

إن الضغوطات التي تقع على المؤسسة تجعل في وجود تسيير فعال ضروري ومهم وخاصة منها التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية تزيد من أهمية التخطيط خاصة الاستراتيجي منه.

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص.105.

3- العوامل المؤثرة في التسيير الفعال:¹

يعتبر التسيير مجموعة متكاملة من المدخلات والمخرجات وبيئة محيطة تؤثر من خلال عواملها وعليه فيمكن تحديد العوامل المؤثرة في التسيير الفعال كما يلي:

1. المدخلات:

مدخلات نظام التسيير الفعال تتكون من مجموعة عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تصنف حسب القطاعات البيئية الآتية:

- أ- العوامل الطبيعية فهي مرتبطة بالظواهر المناخية والجغرافية.
 - ب- العوامل الاقتصادية وتشمل التضخم، والعوامل الخاصة بالأنشطة الاقتصادية كالمؤثرات المختلفة كالنمو والبطالة.
 - ج- العوامل الاجتماعية وهي خاصة بالجانب الثقافي والتربوي للسكان.
 - د- العوامل القانونية والسياسية وهي تشمل القوانين المعمول بها محليا والمرتبطة بالنظام السياسي للبلد، الضرائب، الاقتصاد، سوق العمل...إلخ.
- إن هذه العوامل البيئية تؤثر في التسيير بحيث يجب الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل عند القيام بالعملية التسييرية وذلك من خلال الاعتماد على المعلومات والبيانات الداخلية والخارجية فهذه المعلومات تعتبر بمثابة المادة الخام للعملية التسييرية كما يجب الاعتماد على وسائل تقنية وتجهيزات حديثة ومناسبة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.²
- الأفراد: أي الاعتماد على أشخاص يتمتعون بمعارف أساسية في مجال التسيير وذلك لما يمتلكونه من كفاءات أو القدرة الفكرية وكذلك القدرة على الإبداع والابتكار.

إلى جانب هذه العناصر هناك كذلك الجانب الإداري الذي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار والإدارة هي التي تقوم بعملية التخطيط والرقابة والتنظيم فمن خلال اتخاذ القرارات

¹ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2002، ص.30.
² محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، جدة، 1973

السليمة في تنفيذ خطة المنظمة فهناك فتصبح هناك تسيير فعالا يستخدم مقوماته من نظام المعلومات المتوفر وكذلك كفاء الأفراد المشاركين لي تحقيق أهداف المنظمة.

2. المخرجات:

فهي تمثل في الأهداف التي تحققها المنصة بسبب التكافل بين مختلف العناصر المتداخلة في العملية التسييرية والأهداف المحققة والنتائج الموجودة مقارنة بالتكاليف الناتجة عنها تمثل مقياسا للعملية التسييرية.

3. مكونات التسيير الفعال:

إن القيادة الجيدة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة والاستقرار داخلها فهي تتميز بخصائص مهمة وهي:

- الاستراتيجية: لقد استخدم مصطلح الاستراتيجية بشكل واسع وخاصة في وقتنا الحالي فهي مرتبطة بالقرارات المتخذة على المدى البعيد والتي تتخذ على مستوى الإدارات العليا.1 ونعني بالاستراتيجية تلك الوسائل والنظم المستعملة لتحقيق الأهداف المسطرة وهي طريقة تقديرية لرسم مستقبل المؤسسة بحيث يتم تحديد الخطوات العملية التي من خلالها تحقيق أهداف المعطية فالاستراتيجية تمثل لوحة قيادة لتنفيذ المشروع.

III- التخطيط

- مفهوم التخطيط:

يقصد به على أنه مجموعة من القرارات التي تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل والتعامل مع متغيراته واختيار البدائل من الخيارات المطروحة أمام المسؤولين ويقوم على أساس ما يلي:

¹ أشوك شاندا وشلبا كوبر، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دارا لفجر، القاهرة مصر، الطبعة 1، 2002، ص.

✓ تحديد واختيار الأهداف التي تخدم مصالح المؤسسات

✓ تحديد واختيار الاستراتيجيات التي تكفل متابعة الأهداف ووضعها موضع التنفيذ.

✓ تحديد تقنيات الرقابة للتأكد من تطبيق الخطة.

1- تعريف التخطيط:

يعرف التخطيط على أنه وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية وجهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العُمَلانية والمحيطية التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة¹

من خلال تحليلنا للتعريف يمكن أن نستنتج عدة عناصر أساسية وهي:

العنصر الأول ويتمثل في كون أن التخطيط هو وسيلة مهمة في الحصول على اليد العاملة أما العنصر الثاني: فالبحث عن اليد العاملة في المستقبل وشروط استخدامها (المهارات، الأفراد... الخ)

تخطط العمل يشكل العنصر الثالث من التعريف السابق الذكر فتكمن أهميتها بأنها تهدف إلى توسيع شبكات الاستعانة بالكفاءات سواء عن طريق اختيار الأفراد وتوظيف الأكفاء منهم، أو وضع خطط التأهيل والتدريب، والانتقال والترقيات.

2- إستراتيجية التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط أولى وظائف داخل المنظمة إذ أنها تمكن المدراء من مواجهة المستقبل وتحدياته وتساعد المدراء في متابعة تنفيذ خططهم.

¹ - حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، ص 123.

² - Yves Emery, François Gomin. **Dynamiser les ressources humaines**, 1ère édition, France, Presses polytechniques et universitaire romandes, 199

أما إستراتيجية التخطيط التي ضبط فيقصد بها تحديد أهداف وخطط المؤسسة وصياغة البرامج الشاملة لضمان تحقيقها فهي تهتم بتزويد الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة للقيام بتطبيق الخطط وتحقيق الأهداف بحيث يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتفاعل وتتكامل مع وظائف المنظمة الأخرى.

3- أهمية تخطيط الموارد البشرية:¹

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى حاجة المنظمة في معرفة وتقدير إمكانية سد حاجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية.

كما تكمن أهميتها القصوى في سعيه المستمر إلى التركيز على الاستثمار في الموارد البشرية بما يؤدي تلقائياً إلى تطوير مفهوم مشترك لقضايا العمل وزيادة فعالية المؤسسات والتخطيط البشري يهدف بدوره إلى بناء المؤسسات من خلال بناء الموارد البشرية وذلك بتزويدها بكافة الوسائل المادية والاجتماعية ويبقى التخطيط للموارد البشرية ناقصاً إذا لم يأخذ بعين الاعتبار أخلاقيات العمل.

إن أهمية تخطيط اليد العاملة تقوم على الركائز الآتية:

- تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة والمرتبطة بالموارد البشرية (مناصب الشاغرة، الكفاءات....الخ).
- كشف عن احتياجات المنظمة الفجائية على التعرف على عرض وطلب اليد العاملة.
- تزويد المنظمة بالعمالة ذوي الكفاءة العالية.
- القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية (التوظيف، التكوين...الخ).
- تغطية احتياجات المنظمة التنظيمية من وظائف وتنمية المهارات.

1 محمد حسن بلوط ، مرجع سابق الذكر، ص125

4- خطوات ومتطلبات تخطيط الموارد البشرية:

خطوات تخطيط الموارد البشرية: يتكون تخطيط الموارد البشرية من أربع خطوات أساسية:

أ- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة، وتبدأ بتحديد الأهداف الطويلة الأجل، الاستراتيجيات ثم الأهداف القصيرة الأجل وأهداف الإدارات والأقسام ومدى تأثير هذه الأهداف على عدد ونوعيات العمال المطلوبين في الإدارات المعنية.¹

ب- تحديد المهارات والخبرات المطلوبة: أي تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والخبرات المحتملة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات .

ج- تحديد متطلبات إضافية من الموارد البشرية: بعد تحديد أنواع وإعداد الأفراد المطلوبين فيجب تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية المتاحة والمتوقعة مستقبلاً.

د- تنمية الخطط التنفيذية: يتم ذلك حسب احتياجات المنظمة المحددة مسبقاً فإذا كانت هناك الحاجة فيتم التوظيف أما الفائض فيتم تعديله.

5- متطلبات إعداد خطة الموارد البشرية: لإعداد خطة خاصة بالموارد البشرية بحسب توفر العناصر الآتية:

أ- الوثائق الضرورية: يتطلب إعداد الخطة مجموعة من الوثائق بعضها خاص بالمنظمة والأخرى خاصة بإدارة الموارد البشرية. فوثائق المنظمة تشمل مايلي:

- خطط المنظمة المستقبلية للإنتاج والنمو، وذلك لتحديد عدد العاملين من كل وظيفة عند زمن معين.

خطط التغيرات الأساسية في المنظمة : أي كل التطورات في مجال التكنولوجيا في الوضعية الاقتصادية والتغيرات التنظيمية لأنها تؤثر على الحاجة إلى العاملين.

1 محمد حسن بلوط ، مرجع سابق الذكر، ص125

أما بالنسبة للوثائق الخاصة بعمل إدارة الموارد البشرية فهي تحتاج إلى:

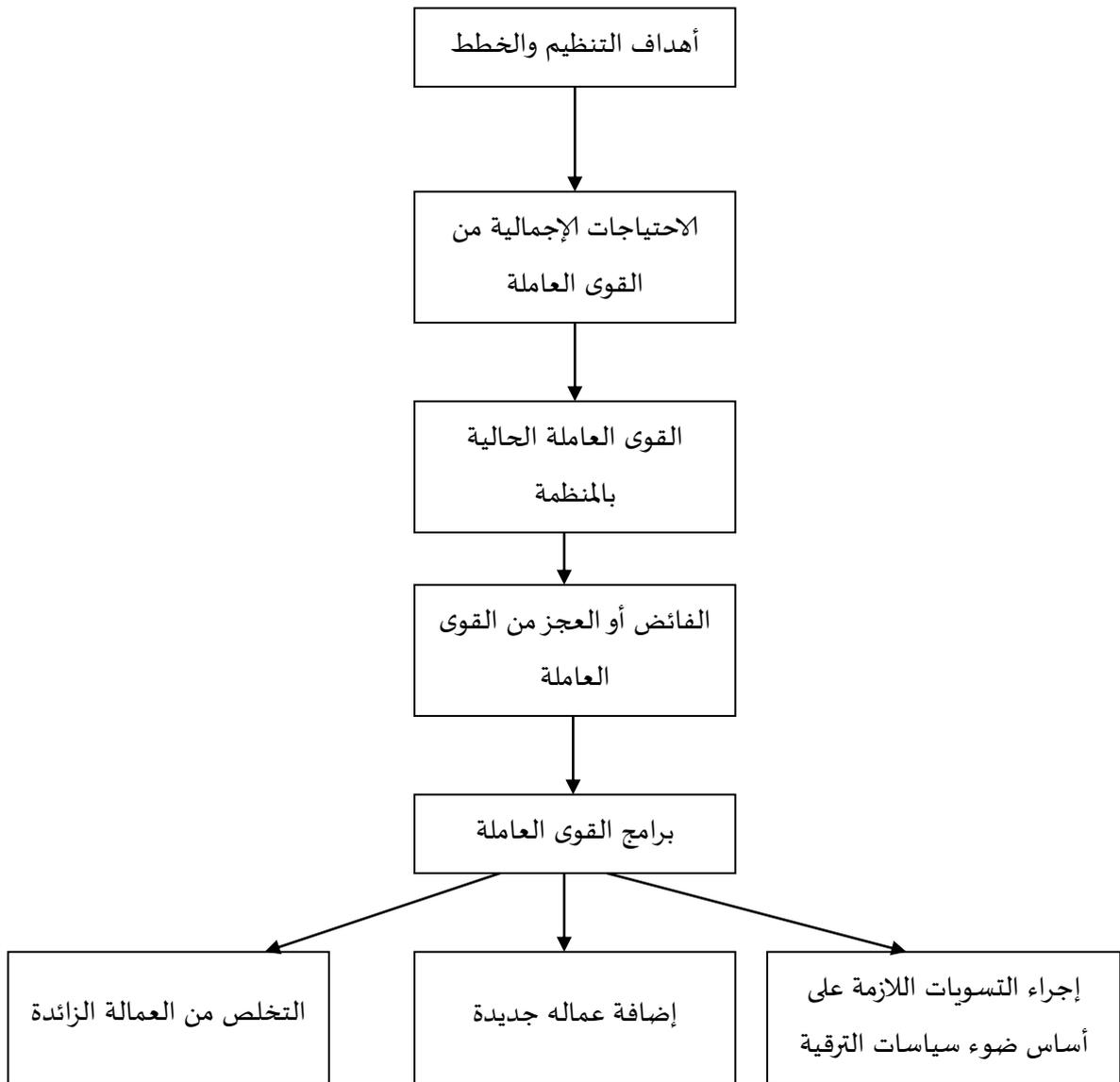
- قائمة الوظائف الرئيسية في المنظمة وتشمل خطة تحديد الحاجة لكل وظيفة.
- توصيف لكل وظيفة في المنظمة فيتضمن المؤهلات المطلوبة عند شاغل الوظيفة
- ب- البيانات اللازمة: وتتمثل في بيانات متعلقة بقوة العمل الحالية بحيث تحتفظ إدارة الموارد البشرية بمخزون من المعلومات الخاصة بالعمال، كالاسم، العمر، المؤهلات، الخبرة، الوظيفة الحالية، تاريخ إشغالها، تاريخ التعيين... الخ.
- بيانات أخرى متعلقة بحجم العمل ومجموع العاملين بحيث يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضع إحصائيات تاريخية عن كل سنة من سنوات عملها، تعتبر هذه المعلومات أساسية لتكوين فكرة عن نمو وتطور اليد العاملة داخل المنظمة.
- ج- المؤشرات المهمة:

من أهم المؤشرات المستخدمة من قبل إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- هيكل أو تركيب وقوة العمل: فهو يبين نسبة كل فئة وظيفة إلى مجموع العاملين.
- معدل الترك والدوران: وهو يقيس معدل التغير السنوي في إعداد العاملين الناجم عن حالات ترك الخدمة الطبيعية والاستغناء عنها إلى مجموع العاملين فهو يعتبر مؤشر مهم في المنظمة وذلك لتحديد أسباب ترك العاملين لمناصبهم.
- إعداد وظائف الذين سيتقاعدون وتاريخ ذلك، هذا مهم بالنسبة للمنظمة وذلك يساعدها على تهيئة نفسها والتخطيط للعمال الذين سيشتغلون المنصب
- العمال المرشحين للترقية: والتغير في احتلال المناصب وذلك التوجه من مناصب دنيا إلى مناصب ذو درجة أكبر.

- التنقلات بين مختلف الوحدات: وهو انتقال الفرد أو العامل من مكان إلى آخر مع الاحتفاظ بنفس الدرجة وهذا التنقل يتطلب وضع مخطط لتفادي الأثر السلبي على السير الحسن للمؤسسة.
- تحليل عبء العمل: وهو طريقة محاسبية مستخدمة من قبل المؤسسة وذلك للتأكد من الوقت الذي يبذله العامل في تحقيق وحدة إنتاج كل هذا يساعد على تنظيم وترتيب العمل داخل المؤسسة.

الشكل رقم 06: مراحل تخطيط القوى العاملة



مصدر: عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتبة الإدارية، 1997،

6- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الأهداف الآتية:
- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب
 - تخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية
 - الإعداد لملا الشواغر التي تنشأ نتيجة التقاعد الاستقالة أو أسباب أخرى لترك الخدمة.
 - الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.
 - الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.
 - تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات والرواتب والمكافآت.
 - تحسين عملية التخطيط توزيع الأعباء وتنمية الكفاءات.

7- أسباب التخطيط للموارد البشرية:

إن وظيفة التخطيط هي أهم الوظائف الإدارية بحيث تسبق جميع الوظائف الأخرى إن التخطيط هو المنظم والمراقب والقيادي على الأداء البشري ومكانه وزمانه على صعيد إدارة الموارد البشرية، همه الوحيد هو الاستفادة من الموارد البشرية تنظيمياً وتوجيهياً ورقابياً وقيادياً أذن لابد من معرفة أسباب عمليات تخطيط الموارد البشرية والتي هي أربعة: السبب الأول: يكمن في العلاقة التي تجمع بين التخطيط والأداء إذ أن التخطيط يؤدي إلى نجاح الموارد البشرية في معظم الأحيان وهذا ما أثبتته بعض الدراسات بين أداء المؤسسات المخططة وأداء المؤسسات غير المخططة بحيث وجدت أن المؤسسات التي تركز على تخطيط مواردها البشرية تتفوق على نظيرتها من المؤسسات التي لا تعطي أهمية للتخطيط.

السبب الثاني: إنه يساعد المدراء والمؤسسات من السيطرة على قدرتهم وذلك في إطار العولمة بحيث يقوم أصحاب المؤسسات بأن يفكروا عالميا وينتجوا محليا¹.

السبب الثالث: التخطيط هو إداري محض بحيث يوجه المدراء إلى التعريف عن أهداف المؤسسات وهو بالتالي يلزم بمضامينه ومعانيه ومساراته الموارد البشرية على التقيد به وبرامجه ومشروعاته وهذا ما يؤدي بالأهداف إلى تحفيز الأفراد. السبب الرابع: هو رقابي المضمون والمحتوى فلا يكون ناجحا إذا كان فارغ المضمون والمحتوى بحيث يجب أن تكون هناك معايير رقابية ملزمة.

8- عمليات التخطيط للموارد البشرية:

تختلف عمليات تخطيط الموارد البشرية بين مؤسسة وأخرى باختلاف نشاط المؤسسة وباختلاف حاجتها إلى الموارد البشرية.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تبدأ واقعا بتحديد أنواع الوظائف ونوعية الموارد البشرية المستقطبة لتنبؤها إلا أن تخطيط إعداد ونوعية الأفراد مرتبط بشكل كامل بالخطوات التخطيطية الإستراتيجية التالي:

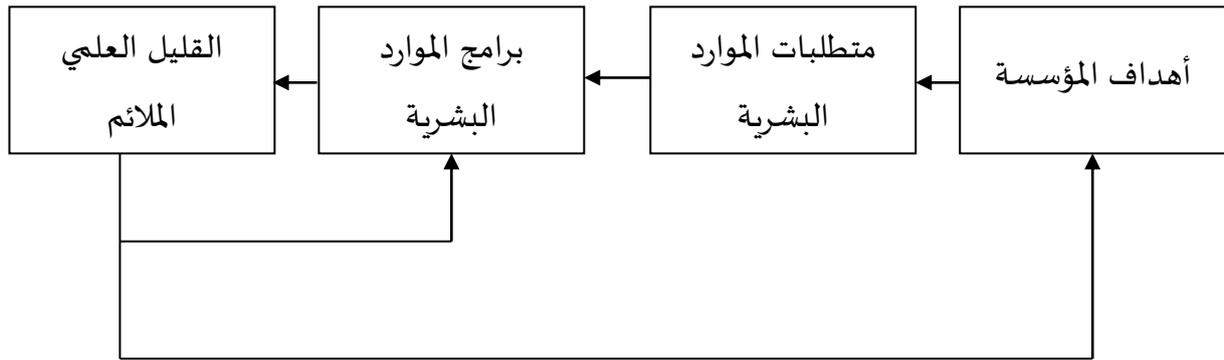
- تحديد متطلبات الموارد البشرية الكفيلة بإنجاز أهداف المؤسسة
- اختيار الموارد البشرية
- تحليل فاعلية البرامج المستخدمة لتسهيل عمل وأداء الأفراد.
- تخطيط برامج بديلة في حال عدم إثبات البرامج المتوقعة لما هو مطلوب.
- تغيير الأهداف في حال فشل البرامج في تلبية متطلبات الموارد البشرية فان لا يمكن للموارد البشرية أن ننجز ما هو مطلوب منها إلا بعد تزودها لخطة الإستراتيجية والتي تخص انجاز أهداف المؤسسة.

¹ - حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ص140.

ففي حالة كون المؤسسة في حاجة إلى زيادة خطوط إنتاج جديدة تحفف لها إرباحاً إضافية فما عليها سوى تخطيط مصادر وإعداد المهارات المتخصصة لذلك يجب جليها لتحقيق هذا الهدف.

أما التخطيط العملائي للموارد البشرية فيبدأ مع الخطوة الثانية للعمليات تخطيط الموارد البشرية والمتعلقة باختيار البرامج المناسبة لتسهيل عمل وأداء الموارد البشرية . ومن أهم تلك البرامج هي عملية استقطاب المهارات كفاءة أن مراقبة التخطيط وتصحيح انحرافاته باستمرار يفيد المؤسسة في تفادي الأعباء والتكاليف الإضافية وكذلك التأخير في إعداد الخطط وتطبيقها بشكل سليم وصحيح.¹

الشكل رقم 07: عملية التخطيط



المصدر: نفس المصدر المذكور أعلاه

9- تنبؤ الموارد البشرية:

بالواقع يعتبر تنبؤ الموارد البشرية جزءاً متمماً لعمليات تخطيط الموارد البشرية إذ يلجأ المخطط مباشرة بعد تجميع المعلومات والبيانات من مصادر الموارد البشرية؛ سواء

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، ص 133

² - سعاد نائف برونو "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر عمان-الأردن، الطبعة الثالثة، 2000، ص 38

الداخلية أو الخارجية إلى التنبؤ بكم ونوعية الموارد البشرية التي سوف يسند إليها مستقبلياً مهام تتعلق بمتابعة تنفيذ خطة المؤسسة.

ولا يمكن ان يكون للتنبؤ أهمية قصوى إلا إذا اعتمد على بيانات عن التنظيم الإداري والقوى العاملة الحالية وفي طرق وأساليب العمل وعن الوظائف المتوفرة أو شاغرة. إذ تساعد هذه البيانات المجمعة من بيانات سابقة أو حاضرة على وضع خطة محكمة من خلال وضع فرضيات، ومعطيات تبين مدى احتياجات المستقبلية من الموارد البشرية سواء على المدى القريب أو البعيد.

أ- دور التنبؤ في تخطيط الموارد البشرية:

يلعب التنبؤ دور مهما في إيجاد التقارب بين العرض والطلب للموارد البشرية فالطلب يتحدد بناء على أهداف المؤسسة وذلك في البحث عن أكفأ العناصر من القوى العاملة أما العرض فيركز على تزويد الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار الذي سيقومون بتحقيق أهداف المنظمة وفي حالة عدم تناسب العرض والطلب للموارد البشرية فإن المخطط يلجأ إلى البحث عن خطط بديلة وذلك لتصحيح الخلل في الخطط الموضوعية سابقاً.

يوجد نوعين من برامج تنبؤ الموارد البشرية بحيث تختلف حسب طبيعة كل مؤسسة فهناك برامج داخلية وتبين مدى حاجة المؤسسة من عمالها الداخلية.

بينما البرامج الخارجية فتبين مدى طلب المؤسسة للموارد البشرية الممكن استقطابها من خارج المؤسسة بهدف سد شواغر معينة وللتنبأ بالعرض الداخلي والخارجي للموارد البشرية يجب التركيز على مايلي:

1- البرامج الداخلية تقوم على:

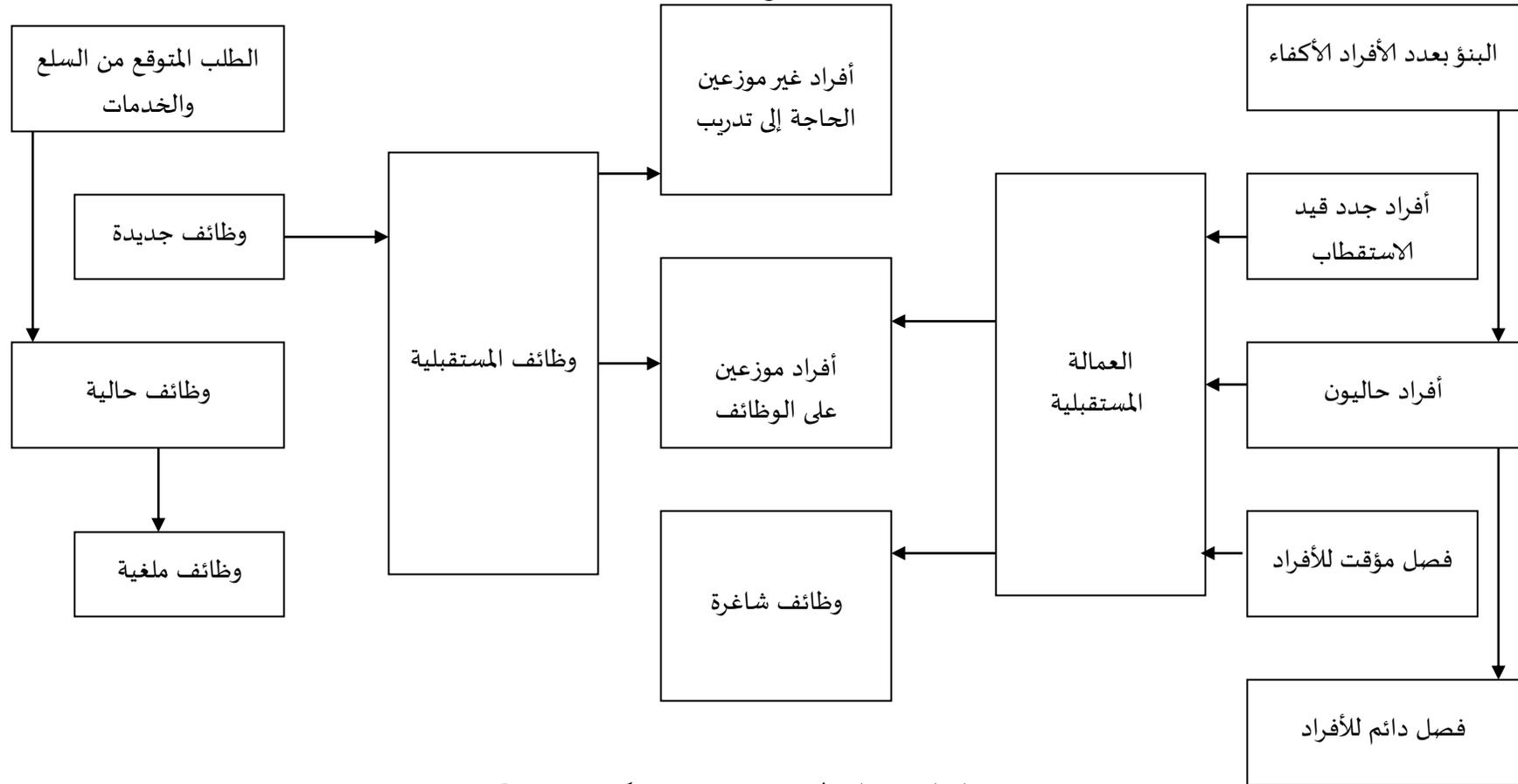
- الترقية

- نقل الموظفين

- تدريب وتنمية الوظائف
 - تخطيط المهن والوظائف.
 - السيطرة على قضايا تتعلق بترك الموظفين لوظائفهم .
- أما البرامج الخارجية فركز على سوق المؤسسة الخارجي للعماله من خلال مايلي:

- استقطاب الموارد البشرية
 - اختيار الموارد البشرية من خارج المؤسسة
 - تبادل المدراء
- من خلال مما يسبق يمكن التأكيد على ان العرض الداخلي يساعد المخطط على تقدير عدد الأفراد المتاحين للعمل داخل المؤسسة خلال الفترة التي شملتها الخطة بينما التنبؤ بعرض العمل الخارجي يساعد على تقدير المتاح من الأفراد في سوق العمل الخارجي للمؤسسة وذلك تبعاً لحاجتها ونوعية الوظائف المطلوبة .

الشكل رقم 08: تقاطع تنبؤ العرض والطلب



- حسن إبراهيم بلوط ،مصدر سبق ذكره، ص 137.

ب- طرق التنبؤ: هناك نوعان من طرق التنبؤ للتحديد والتخطيط للاحتياجات للموارد البشرية على صعيد المؤسسة:

1. طرق التقدير والاجتهاد

2. طرق الرياضية أو الإحصائية

1- طرق التقدير والاجتهاد: تستخدم هذه الطريقة معطيات كمية بالإضافة إلى معطيات أخرى غير كمية مثل تجارب وخبرات المخططين الإداريين الذين اثبتوا جدارة مميزة في التنبؤ والمعرفة بالاحتياجات الفعلية من القوى العاملة اللازمة للمؤسسة في مواقع العمل خلال فترة رئيسية محددة تكون عادة سنة.

من بين طرق التقدير الاجتهاد طريقة التنبؤ للوحدة الواحدة وذلك بالاستناد إلى تقدير احتياجات كل وحدة أو قسم تسلسليا من الأسفل إلى الأعلى إذ أن مدراء الوحدات أو الأقسام أو الفروع يتلقون المعلومات ويحللون المعطيات العائدة للاحتياجات ونوعيات الأفراد المطلوبين في كل من المستويات التي يرأسونها ويصدرون التقديرات المستقبلية بعدئذ ترفع التقارير إلى مدراء القمة لآخذ مواقفهم وإرسالها إلى مجموعة المخططين لإصدار التقرير النهائي العائد للتنبؤ بالإعداد المطلوبة من الأفراد الذين يمكن استقطابهم وتوظيفهم في كافة وحدات أو أقسام أو فروع المؤسسة ككل. وتقوم هذه الطريقة على ما يلي:

- طريقة التنبؤ من الأعلى إلى الأسفل: يشارك فيها كبار المدراء داخل المؤسسات المجريين بحيث يقوموا بدراسة أهم التأثير التي تتم على المؤسسة ومن أهمها مصادر الموارد البشرية بحيث يتم البحث في كيف الحصول مستقبلا على اليد العاملة المطلوبة فهي مرتبطة بواقع بسوق العمل وذلك نظرا لتأثير المنافسة والطلب الكلي للعمالة.

كما يوجد ضمن طرق التقدير والاجتهاد قاعدة التجربة العلمية وهي تستند إلى الماضي أي تعتمد على المعطيات السابقة لتحديد العمالة المطلوبة.

- طريقة دلفي: تقوم على أساس استعمال آراء الخبراء في مجال التنبؤ فهو يتطلب وجود منسق محترف يقوم بجمع آراء الخبراء المختصين فهؤلاء الخبراء هم بالواقع منتشرين جغرافيا وغير متصلين مع بعضهم البعض أو الالتقاء وجها لوجه بحيث يدون المنسق آراءهم ويحاول من خلالهم الوصول إلى إجماع في الآراء فالتطبيق هذه الطريقة يجب إتباع الخطوات الآتية:

1. تحديد المسألة (حاجة المؤسسة من مندوب مبيعات خلال السنوات المقبلة).
2. التأكد من وضوح المسألة وضوحا تاما.
3. تحديد واختيار الخبراء المطلوب الاستعانة بهم.
4. توزيع استمارة والطلب من الخبراء تحديد الحاجة التقديرية (كل مسؤول وحدة يحدد حاجاته).
5. تحليل وتلخيص أجوبة الأسئلة.
6. توزيع الاستمارة للمرة الثانية مع الأسئلة محددة بهدف الوصول إلى إجماع حول الآراء.
7. تحليل أجوبة الخبراء مجددا وتحديد درجة الإنفاق فيما بينهم
8. إعادة توزيع الاستمارة للمرة الثالثة والاجتماع بأعضاء هيئة الخبراء بهدف تجاوز الخلافات التي ظهرت فيما بينهم.

فهذه الطريقة تعتمد على آراء الخبراء المختصين ومع أخذ بعين الاعتبار الآراء الفردية والتنسيق حول أجوبة جولات الاستقصاء للخروج بإجماع حول القرارات كما أنها تقوم على اختيار احسن الخبراء كما تتميز بتدني كلفتها إلا أنها تتطلب استخدام أكبر عدد من العمال لإعدادها وذلك للخروج بالإنتاجات المطلوبة.

2- طرق الرياضية والإحصائية:

إن هذه الطريقة تقوم على أساس استعمال وسائل رياضية وإحصائية في عملية التنبؤ بالحاجة للقوى العاملة وذلك ضمن نسب من الاحتمالات أما معروفة مسبقا أو مقدرة بناء على معطيات سابقة ومن أهم هذه الوسائل الرياضية هي طريقة معدل دوران العمل وهي تظهر حركة الأفراد بين الوظائف وكذلك نسبة العاملين الذين سيغادرون أعمالهم مستقبلا.

أما معدل الإنتاج فهو تحديد كمية الوحدات الواجب إنتاجها من قبل كل العمال وهذا يسمح بتحديد العمال المطلوب توظيفهم على أساس هذا المعدل.

3- طريقة الجدول المقسم إلى خانات:

وهي الاعتماد على معطيات سابقة خبرة، وتقدير المدراء وذلك للتمكن من حساب احتمال انتقال الأفراد بين الوظائف وتقوم على ما يلي:

- الاستعانة بسجلات العاملين كجلب معلومات عن الوظائف الإدارية كالتوظيف والترقية.
- تحليل المعطيات وذلك لتحديد التأكد احتمال البقاء أو الترقى من قبل العاملين.
- استخدام جانب الاحتمالات وذلك للتنبؤ بمدى توزيع العاملين على مختلف الوظائف.

v- برامج تخطيط الموارد البشرية:

تهدف برامج تخطيط الموارد البشرية إلى تفادي مختلف المشاكل التي تنجم عن عملية التنبؤ بالطلب والعرض من الموارد البشرية إن هدف برامج تخطيط الموارد البشرية هو البحث في كيفية تغطية النقص من الموارد البشرية أو العكس.

إن التخطيط للموارد البشرية يسعى دائما إلى تحقيق مايلي:

1. التخطيط بهدف سد الفراغ في الوظائف:

إن هدف المخططين للموارد البشرية هو البحث عن مصادر التوظيف من الموارد البشرية وذلك كانت الحاجة إلى مناصب عمل وهذا ما يتطلب من المؤسسات بذل جهودا أكبر وابتكار وسائل استقطاب جديدة فالشغور ونوعية الأفراد يؤدي دوما ببرامج التخطيط إلى البحث عن كيفية سد النواقص واختيار اليد العاملة الكافية لسد الشغور في الوظائف إلى جانب الاهتمام بها في عملية التدريب والتأهيل وهذا ما يساعد على رفع المهارات وتطوير الكفاءات بحيث تقوم بعض المؤسسات بوضع برامج للتكوين والتأهيل ذلك لتكيف اليد العاملة الموجودة أو المستقطبة مع حاجاتها الأساسية وذلك مهما كانت التكلفة من وراء ذلك كما تقوم بعض المنظمات بالاعتماد على اليد العاملة الداخلية وذلك في حالة تعذر الحصول على قدرات بشرية في سوق العمل كتشجيع الأفراد الذين هم على أبواب التقاعد بتأجيل طلبات التقاعد أو الاستعانة بعمال متقاعدين أصلا وتقديم لهم تعويضات وحوافز ذلك لتشجيع على تقديم خدماتهم للمؤسسات .

2. التخطيط بهدف حل مشكلة الفوائض:

إن وجود عرض زائد لليد العاملة أكبر من الطلب منه وذلك بعد عملية التنبؤ فإن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى وضع خطط وبرامج كفيلة بحل مشكلة الفوائض ومن ابرز ما تقوم به هذه المؤسسات هو وجود لبرامج التقاعد المبكر ذلك من خلال تقديم حوافز للعمال لتشجيعهم على تقديم طلبات التقاعد المسبق إن هذه البرامج سهل وغير مكلف بالنسبة للمؤسسة فهو يختلف عن عملية التسريح وما يترتب عنه من تعويضات إلا أنه لا يمكن لهذه المؤسسة أن تعرض في هذه البرامج بل تحتاط حتى تتفادى خروج أكبر عدد من العمال نظرا للحوافز المقدمة لهم مما يترتب عنه البحث والتخطيط من جديد لسد الفراغ في مناصب العمل.

3- التخطيط بهدف إنشاء مؤسسة جديدة:

يتطلب إنشاء مؤسسات جديدة برامج استثنائية يركز على ما يلي:

- أن تكون لإدارة الموارد البشرية كافة المعلومات المتعلقة بالتطورات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتنافسية.

- التنبؤ بحجم العمالة ما لتأكد من توفرها.

- دراسة تأثير المحيط بمختلفه على المؤسسة مع وضع خطط بديلة لمواجهة هذه الصعوبات.

الربط ما هو موجود داخل المؤسسة من إمكانيات مع الموارد المتوقعة وذلك حتى يتم التأكد من التحقق من الإمكانيات.

إن التخطيط يهدي إلى إنشاء مؤسسات جديدة يتميز بصعوبته كما يتطلب جهدا جبارا وذلك لوجود أخطار لا يمكن للمؤسسة أن تتوقعها إلا بعد إنشائها. فلذلك يجب الربط بين مختلف الموارد وخاصة منها الموارد البشرية.

د- مستقبل وأفاق تخطيط للموارد البشرية:

إن الحاجة إلى مدراء أكفاء تسيير بهم المؤسسات أصبح ضروريا في يومنا هذا وكذلك في المستقبل فهذا ما يجعل المنشآت تسعى إلى استقطاب أحسن العناصر المسيرة في سوق العمل، وخاصة العناصر المخططة والذين اثبتوا نجاحهم في توجيه المؤسسات وهذا ما يتطلب من المؤسسات مدهم بالإمكانيات اللازمة لتسهيل مهامهم فلا بديل عن تخطيط المؤسسات لاستقطاب والاحتفاظ بالموارد البشرية التي امتلكت منها أكسبتها النجاح المستمر..¹

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، ص 149.

IV- التنظيم:

من العناصر الأخرى التي تساهم في عملية التسيير الفعال والتي تعطي للمسيرين قدرة على تحقيق أهداف المنظمة والتي تعتبر من الوظائف المهمة وهو التنظيم.¹

أ- مفهومه:

يقصد به تحديد مهام وتوزيع المسؤولية بين أفراد المنظمة لأجل تحقيق أهدافها. والتنظيم يشمل إعداد وتصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يحدد أدوار كل عنصر من عناصرها داخلها وكذلك يقسم الوظائف كما يمكن تعريف التنظيم على أنه بناء العلاقات بين أجزاء العمل والأفراد من خلال سلطة فعالة تهدف إلى أداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة.

عرفه سيمون: "التنظيم بأنه أنماط سلوكية وسياسية للتحقيق التعقل الإنساني".

إن التنظيم هو الكيفية التي يتم بموجبها جمع الأجزاء المترابطة لتكون حلا موحدًا يمكن معه مزاولة السلطة ومباشرة لاختصاصات والقيام بمهام التنسيق، الرقابة والإشراف لتحقيق أهداف المنظمة.

ب- أهمية التنظيم:

للتنظيم أهمية كبرى في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بكل نجاعة وفعالية وتتمثل أهمية التنظيم فيما يلي:²

- تقسيم العمل بين أعضائه وهذا يؤدي يجعل العامل يركز على عمل واحد دون غيره.
- تسهيل الاتصال بين أعضاء ومستويات المنظمة مما يسهل تبادل المعلومات.
- يسمح بتهيئة الظروف للتنمية وتدريب الموارد البشرية.
- تحديد الصلاحيات والسلطات بين جميع العاملين.

1 محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، جدة، 1973، ص 61.

2 صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع ط سنة 2008/ ص 120.

- يسهل عملية تفويض السلطة والصلاحيات بين الرؤساء والموظفين على جميع المستويات.

نستطيع أن نستنتج بأن التنظيم هو عبارة عن تنسيق للجهود وذلك لتمكين تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المنظمة.

ج- عناصر التنظيم:¹

المقصود بعناصر التنظيم هو الطريقة الواجب اتباعها لإعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة فمن خلاله يتم تحديد الوظائف وتشابكها وتداخلها.

فمن خلال تحدد المهام ومكانه كل فرد من أفراد المنظمة في ذلك. وأهم ميزه يجب أن تميز هذا العمل هذا التخصص.

1- التخصص:

ومعناه أن كل عنصر من عناصر المنظمة منخفضة في مجال معين من خلال التنظيم وصف مناصب العمل وهذا ما يؤدي إلى تحسين العمل ورفع قدرة الإنتاجية للعمال كما أنه لا يمكن الاعتماد بشكل كلي على التخصص حتى لا يؤدي إلى العمل ولذلك يجب:

- إثراء العمل: وهو إعطاء للعمال بعض حرية التصرف أي مرونة في مجال أداء أعمالهم.

- تناوب العمل: أي التبادل والاستخلاف بين العمال.

- توسيع العمل: أي إضافة بعض الأنشطة إلى العمل الأصلي.

2- إعداد الهيكل التنظيمي:

إن إعادة الهيكل التنظيمي يمثل رسم توضيحي بين الدوائر والأقسام الرئيسية للمنظمة ويتخذ الهيكل التنظيمي عدة أشكال:

1 محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص 117.

- الهيكل التنظيمي التنفيذي: ويشمل أبسط الهياكل التنظيمية ويكون كل فرد مسؤول أمام شخص أو مسؤول واحد فقط.

- الهيكل التنظيمي الاستثماري: ويلجأ إليه للاستشارة نظرا لحاجة المنظمة إلى معالجة بعض المعلومات المطلوبة لتقديم النصح واتخاذ القرار بالشبه لبعض الصعوبات.

كما يوجد عدة أشكال للهيكل التنظيمي:

- هياك المصفوفة.

- هياكل الفريق.

- هياكل الشبكية.

3- نطاق الإشراف:

إن نطاق الإشراف يتمثل في كيفية التحكم في ظل الهيكل فهو يختلف حسب عدد المرؤوسين الخاضعين لإشراف رئيس فعلى أساس هذا يتم بناء الهيكل التنظيمي إما أن يكون مسطحا والذي يتكون من عدد قليل من المستويات. أما إذا كان ضيق فإنه يكون التنظيمي من عدد كبير من المستويات.¹

4- السلطة والمسؤولية:

ويقصد به كيفية ممارسة السلطة داخل المنظمة بحيث يعتبرها بعض المسؤولين كتفويض أو الحق في اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والتوجيهات والسلطة تحدد العلاقة بين الوظيفة أعلى وأخرى أدنى.

وتستمد السلطة من مصدرين أحدهما رسمي وآخر غير رسمي فالمصدر الرسمي يستمد من الوظيفة التي يمكنه من تنفيذ مهام معينة خاصة بها، والغير الرسمي من قوة إعجاب المرؤوسين بحكمته.

1 محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000، ص148

5- وحدة الأمر والقيادة:

وهو خضوع كل المرؤوسين لرئيس واحد وليس لرئيس أو أكثر بالشخص لا يمكنه أن يرضي رئيسين في نفس الوقت بالنسبة لنفس الوظيفة بحيث يصبح الأمر مختلفا عليه مما يجعل تداخل في السلطات مما ينتج عنه الازدواجية والتعالي داخل التنظيم.

6- المركزية واللامركزية:¹

يتم توزيع السلطة في المنظمة وفق طريقتين: الطريقة الأولى وتتمثل في المركزية والطريقة الثانية اللامركزية ويقصد بالطريقة الأولى تمركز السلطة في المستوى الإداري الأعلى ويلجأ إليها لتدعيم السلطة الإدارية وتقويتها مع بسط النقود والرقابة. أما الطريقة الثانية فيها يتم تقسيم السلطة وتوزيعها على مختلف الهيئات الإدارية.

7- التنسيق:

وهو ترتيب عمل أفراد المنظمة من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها ويكون من الأعلى إلى الأسفل أو العكس أو يكون خارجيا يتم بين المنظمة والمحيط الخارجي.

8- التماثل الوظيفي:

تكون المنظمة أكثر تماسكا إذا كانت الوظائف مرتبة وفقا لتماثلها الوظيفي وذلك بعد ترتيبها وتقييمها ويتم ذلك عن طريق:

- التركيز على الموظف وليس الوظيفة كخبرته، مؤهلاته...

- وفيه يعتمد على الوظيفة لترتيب الوظائف بحيث تعتبر بأنها لا تتميز بطابع الدوام

د- المراحل التنظيمية:

1- التكوين: هو التجمع الأولي للجماعة بحيث يتم الاتفاق على العضوية كما يبرز مع نمو المؤسسة عدد من الهياكل التدريجية الشاملة من أجل تحقيق التنسيق بين أعضاء المنظمة.

1 محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، دار الجامعة، الإسكندرية، 1999-2000، ص 150

2- وضع القواعد: يتم وضع الأسس ومعايير سلوك أعضاء الجماعة فمن خلالها يمكن قبول أو رفض أعضاء الجماعة.

3- الالتزام بقواعد الجماعة: يجسد الجماعة تلك القواعد بحيث يفرض الضغط للالتزام بتلك المعايير والقواعد والبقاء في إطارها.

4- مرحلة الاستقرار والتوازن التنظيمي: يجب على المنظمة أن تتأقلم أو تتغير حتى تحافظ على نموها سيكون مآلها الزوال.

5- التغيير التنظيمي: فهو التحول من وضع إلى وضع آخر وذلك إما بالحصول على فرص جديدة يمكن للمنظمة أن تتكيف معه أو تهديد فهو يفقدها توازنها العام مما يؤدي إلى البحث عن علاجات ولكن لهذه التهديدات البيئية.

فحسب بعض الكتاب يمكن اعتبار التغيير التنظيمي بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الميرين وهما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة يعطى للمؤسسة ميزة تنافسية. 1

كما يمكن اعتباره بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي بحيث نتمكن من تحقيق أهدافها.

7- الأداء: إذا نجحت المنظمة في اجتياز تلك المراحل فبإمكانها الاستعداد لأداء عملها بشكل جيد يخفف أهدافها.

-V التوجيه:

يمثل التوجيه أحد وظائف التسيير فهو يقوم بتوجيه أفعال وسلوك الأفراد داخل المنظمة وذلك بهدف تحقيق أهدافها كما يمكن اعتبارها تحفيز أو قيادة أو استناد لذلك يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية على المستوى الإداري.

1- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1989، ص 177

■ تعريفه:

يمكن تعريف التوجيه على أنه العملية المتعلقة بقيادة ودفع الأفراد من خلال استخدام أنظمة فعالة للاتصالات والحوافز لتحقيق الأهداف المرغوبة.

كما يمكن تعريفه بأنه الوظيفة التي تقوم بقيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم نحو الطرق والوسائل لتحقيق تنفيذ مهامهم وذلك لأجل تحقيق أهداف المنظمة.

■ مبادئ التوجيه:

1- مبدأ وحدة الأمر: يعد من المبادئ الأساسية في علم الإدارة وذلك لتجنب تداخل في الأوامر والصلاحيات ولا يتم ذلك إلا من خلال التوجه العام الذي تقوم به الإدارة في المنظمة.

2- تجانس الأهداف: يجب أن يكون هناك تجانس بين الأهداف الفردية والجماعية داخل المنظمة إن التوجيه بتحويل الاهتمامات الفردية إلى اهتمامات جماعية تخدم مصالح المنظمة وتحقيق أهدافها.

■ أسس التوجيه:¹

يقوم التوجيه على عنصرين أساسيين وهما الاتصال والقيادة والتحفيز.

1- القيادة:

وهي القدرة على التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة. والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين.

أنماط القيادة:

أ- القيادة الديكتاتورية: وفيها تتركز السلطة بيد شخص واحد ويتخذ كافة القرارات بنفسه فهو يتحكم بشكل كامل في الجماعة.

ب- القيادة الديمقراطية: وهنا تكون المشاركة في التسيير من خلال تبادل الآراء مع الجماعة.

1 علي الشرقاوي ، إدارة الأعمال و الوظائف و الممارسات ، مؤسسة شباب الجامعة، ص453

- ج- القيادة المتساهلة: وهنا يكون التسبب والتساهل مع العمال مما يؤثر في أداءهم.
- د- القيادة غير الموجهة: وهو أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح كمستشار ويستعمل هذا النوع في المؤسسات التي يكون أفرادها ذوي مستوى علمية عالية.

2-الاتصال:

مفهوم الاتصال:

الاتصال هو تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر من الرئيس إلى المرؤوسين. أما الاتصال الفعال فيعرف بأنه عملية إرسال الرسالة بطريقة يجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل.

تتكون عملية الاتصال من مجموعة من العناصر وهي:¹

- المرسل
 - وسيلة الاتصال
 - مستقبل الرسالة
 - الضوضاء
- أ- المرسل: وهو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين ونبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة، الترميز نحو تحويل الفكرة إلى رسالة.
- ب- مستقبل الرسالة وهو الطرف الذي يتلقى الرسالة من المرسل والتي يقوم بفك رموزها وتحويلها إلى أفكار واضحة ثم الاستجابة لها.
- ج- الضوضاء: وهو كل شيء يمكن أن يعيق الاتصال سواء على المرسل أو المستقبل مثل الأصوات، المسافة...
- د- القعدية العكسية: ويقصد بها ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها.

¹ جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة ، الجزائر، 2000، ص148

أنواع الاتصال:

- الاتصال الرسمي: وهو الذي يتبع خطوط السلطة.
 - الاتصال الغير الرسمي: وهو الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية.¹
- طرق الاتصال: تكون مكتوبة أو غير مكتوبة وتمون شخصية وغير شخصية.
- أهداف الاتصال: وهو إحداث تفاعل وتنسيق بين أعضاء المنظمة.

3- الرقابة:

تعتبر الرقابة آخر الوظائف للإدارة فهي معنية بمتابعة كل الوظائف السابقة لتقييم أداء المنظمة لأجل تحقيق أهدافها.

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالرقابة ومن أهم التعاريف هي تلك التي جاء بها فايول هنري: التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات المحددة والمبادئ من أجل تصحيحها ومع تكرارها حيث تشمل عملية الرقابة كل من الأشخاص التصرفات والأشياء.

كما عرفها فيلمرو وتيري على أن "الرقابة تتمثل في القيام بثلاث خطوات هي:

- وضع المعايير والمقاييس
- تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعة

دور الرقابة وأهميتها:

تعتبر الرقابة من الوظائف الرئيسية والهامة للإدارة فمن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية فهي ملازمة لعملية التخطيط فهي تساعد على ما يلي:

- التغلب على المشاكل والصعاب من خلال الرقابة يمكن للإدارة من تصحيح الانحراف والتحكم فيه.

¹ Michele Martin, Communication informatisée et société, édition télé-université du Quebec, Canada 1995 p36

- الكشف من الأشياء الغير المنتظمة وهو الكشف عن الأشياء الغير المرغوب في تحقيقها والتي قد تؤثر على حسن أداء المنظمة مما يعرقل تحقيق أهدافها¹.
- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحديد نقاط الضعف والقوة لديها.

أنواع الرقابة:

يمكن تقسيم الرقابة إلى عدة أنواع:

- 1- الرقابة اللاحقة: وهي تأتي بعد الانتهاء من العملية الإنتاجية فهي تقوم بمراقبة المنتج النهائي مثلا فهي تستعمل في الغالب لتحديد أداء العمال.
- 2- الرقابة الحالية: وتهدف إلى المحافظة على أموال العمومية وأموال المساهمين فهي تتم وفق القوانين المعمول بها.
- 3- الرقابة على الأعمال الإدارية: فهي تشرف على مراقبة الأعمال الإدارية هل هي مطابقة للقوانين والمعايير المطلوبة...
- 4- الرقابة الإيجابية: وهي التي من خلالها تستطيع أن تتأكد أن الأنشطة تقوم وفق الأنظمة والقوانين المسطرة وذلك لتجنب الوقوع في الخطأ.
- 5- الرقابة السلبية: وهو البحث عن أماكن الخطأ التي وقع فيها المسير دون تقديم لهم الحلول ومعالجة هذه الأخطاء.

أدوات الرقابة:

هناك عدة وسائل تستخدم في عملية الرقابة ومنها:

- 1- الرقابة بالملاحظة الشخصية: وهي قيام المسؤول بتفقد العمل مباشرة والإطلاع عليه بنفسه والكشف عن الأخطاء والانحرافات بغرض معالجتها.

1 محمد فريد صحن، مرجع سابق الذكر، ص 35

2- التقارير: من خلالها يستطيع المسؤول الاعتماد على تقارير المقدمة إليه وبالتالي تحديد الانحرافات والتي يجب أن تكون دقيقة وشفافة وتكون هذه التقارير يومية شهرية سنوية ...

3- البيانات الإحصائية: وهي الاعتماد والتقارير الإحصائية كالرسوم البيانية والأرقام والمحاسبة.

المبحث الثالث: المنظور الاستراتيجي لتسيير المعرفة.

تعتبر المعرفة ظاهرة ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة واهتم بها باحثين عديدين وذلك في إطار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وذلك لاعتبار الموارد البشرية والكفاءات ذات المعرفة مصدر التمييز والإبداع والقدرة على المنافسة.

1- المعرفة كمورد استراتيجي:

تعتبر المعرفة مصدرا تنظيما يعتمد على الكفاءات الفردية فهي ذات صفة شخصية وان الكفاءات الفردية هي التي تحوز على المعرفة بشكل دائم وقدرة تطبيقها كما تمثل موردا أساسيا داخل المؤسسة في خلق القيمة وإعطاء هذه الأخيرة قدرة تنافسية فلهذه الأسباب يجب على المؤسسة أن تقوم بتحليل الإطار والوسائل التي تساعدها في تنظيم أصولها وكفاءتها التي تقوم على المعرفة مما يجب عليها الإحاطة بأساليب تسيير المعرفة وإيجاد الحلول للمشاكل التي تعترض هذا الأسلوب من أساليب التسيير الجديد.

إن تحديد مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي يساهم في عملية تسييرها واستعمالها وتخزينها وخاصة إذا تم الاعتماد على وسائل الإعلام والاتصال الحديثة والتي تقدم مساعدة في عملية تخزين هذه المعلومات.

أولاً: مصادر المعرفة:

1. دور التجربة في تحصيل المعرفة: يوجد ثلاث أشكال تؤدي إلى تحصيل المعرفة وهي:

- التجربة

- التمهين

- البحث المنظم من داخل المحيط.

إن إنتاج التجربة يكون ناتج عن طريق ممارسة أي نشاط من خلال تزويد القائد بالمعلومات الضرورية وكل تجربة هي مفيدة في عملية تحصيل المعلومات فهي تمثل تقدم في مجال المعرفة سواء مضاعفة المعلومات والأفكار أو إزاحة المعلومات غير المفيدة.

فبالنسبة للذاكرة لا تمثل جمع المعلومات أو حفظها بل تنظيمها ودراستها وبالتالي فإن التجربة تعتبر مصدر أساسي في زيادة أهمية المعرفة.

ومن هنا تصبح المهارة مستقاة من عدة مصادر ففي فرنسا أصبح الحصول على الشهادة أمر ضروري حتى يستطيع أن يمارس نشاطا تكوينيا.¹

2. التكوين المهني: فهو أن يقوم شخص ذو مهارة من تكوين عمال المؤسسات وهذا لصالح المؤسسة.

وقد أقر ذلك تايلور عند تقسيمه للعمل الذي أدى إلى تخصص العمال في بعض مجالات العمل، فسوق العمل لا يوفر بالقدر الكافي العمال المؤهلين بل المؤسسة تسعى دائما إلى إعادة تكوينهم أو تأهيلهم.

3. الروتينات **les Routines** فهي تقنيات وطرق تسمح بإعادة تكوين للعمال والأفراد.

¹ - محاضرات أستاذ بندي عبد السلام عبد الله، ماجستير إدارة الأعمال 2006-2007.

فيوجد نوعان من الروتين **Routines Statiques** أو التنظيمي. أو روتين نشط **dynamique** فالأول يتمثل في عملية تكرار بسيطة أما الثاني فموجه نحو عملية التمهين. وذلك لكون الروتين غير قابل للتحويل فهو ضمني **Tacite** فيمثل أصلا خاص بالمؤسسة .

ففي هذا الموضوع رأي **Boston Consulting Group BCG** قال " إذا كان تكرار أو التعلم بالإعادة تكون فيها المعرفة مضمونة وموجودة ضمن الروتينات فتكون القرارات آلية أولا شعورية مما جعل البعض يشبه الروتينيات بالمعرفة العملية بسبب تكرار العمليات ذات النتائج الايجابية وسريعة التطبيق".

يرى نوناكا **I. NONAKA** " في دراسته أن المعرفة المتاحة بالمؤسسة موجود بشكل ضمني وموزع بين الموارد البشرية والكفاءات".

إن المعرفة بحاجة لعملية إتمام حتى تساهم في إنجاز العمليات التسييرية وان تلك العمليات تساهم بشكل كبير في تكوين معرفة جديدة ناتجة عن إعادة تشكيل المعرفة المنبثقة من تفاعلات الأفراد فيما بينهم.¹

الشكل 09: تحويل المعرفة

معرفة ضمنية من معرفة مفصحة		
الاستنباط Formalisation	المشترك Socialisation	معرفة ضمنية
التنسيق Combinaison	الإستدخال Internalisation	إلى معرفة مفصحة

المصدر: سابق الذكر محاضرات أستاذ بندي عبد السلام عبد الله

¹ - محاضرات ماجستير مانجمنت سنة أولى 2006/2007، أستاذ بندي عبد الله عبد السلام.

ثانيا: أهمية المعرفة وأنواعها

بالنظر إلى الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تحتله المعرفة ضمن الحقل التسييري باعتبارها من أهم الموارد الداخلية غير الملموسة المساهمة في حصول المؤسسة على قدرة تنافسية.

1. أنواع المعرفة: تنقسم المعرفة بدورها إلى قسمين:

- المعرفة الصريحة أو المعرفة المؤسسة: والتي توجد لدى وثائق المؤسسة المادية مثل الأرشيف، المعطيات، الإجراءات والمخططات والنماذج والمستندات كما أنها تعرف بالمعرفة المعلنة **Explicite** لأنها شائعة ومعلنة بين الأفراد لأنه يمكن الوصول إليها بكل سهولة.

إن المعرفة الصريحة كما يصفها نوناكا هي البيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تقرأ كميًا بحيث توجد هذه المعرفة ضمن وسائل تخزين كالثائق والكتب كما تخزن في وسائل الإعلام وهذا ما جعلها صريحة لكونها يمكن تداولها من شخص إلى آخر.

- المعرفة الضمنية **le savoir Tacite**: فهي لا توثق ضمن وثائق بل شخصية لا يمكن نقلها من شخص إلى آخر فهي مرتبطة بالشخص نفسه بحيث يتم نقلها عن طريق تجربة (مثل الطباخ الذي يتقل فنه إلى متربصة عن طريق الممارسة).

فالمعرفة الضمنية فهي معقدة، مرتبطة بالشخص الذي أوجدها فهي لا تكون قابلة للتبادل كما أنها غير محمية قانونيا فهي تختفي باختفاء الشخص، كما تعد المعرفة الضمنية معرفة مرتبطة بالمهارة التي تكتسب عن طريق الخبرة والتجارب فهي تختلف في تسييرها عن المعرفة الصريحة. إن المعرفة الضمنية أصبحت ذات أهمية قصوى داخل المؤسسة وهذا ما جعل المؤسسة دائما تلجأ إلى الاعتماد على أكفأ العناصر في التسيير ومواجهة المنافسة الحادة.

- المعرفة التنظيمية: تكون نتيجة تفاعل كل أفراد المؤسسة فيما بينهم وعلاقتهم مع المحيط ففي هذه الحالة المؤسسة هي المنتجة للمعرفة والمستخدم لها فهي تتكون من التجارب والخبرات التي تقوم عليها المؤسسة.

المعرفة الخارجية: فهي تكون نتيجة احتكاك المؤسسة بمحيطها والتي تكون نتيجة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة مع الخارج أما الأشكال الأخرى للمعرفة فهي:¹

المهارة: **Le Savoir Faire (know-how)**: فهي فن استخدام للمعلومات المحصلة تستخدم في تحديد هدف معين وتمثل الانشغالات الأولى للمؤسسة.

إن القيمة المضافة للمنتج، والخدمات المعروضة للبيع تقوم على أساس معلومات تسمح بتطبيق أحسن للتجارب المتحصل عليها.

فهذه المعطيات هي الثروة الحقيقية للمؤسسة التي تمثل المعرفة الخاصة بها والقابلة للتحويل فغاية المؤسسة الاحتفاظ بالمعرفة وتخزينها ثم تطويرها إذن يمكن نستخلص أن المهارة نتيجة تجربة.

حسن التصرف: **Le Savoir être** النوع الثالث يمثل طبيعة بسلوكية ويترجم قدرة الفرد على التكيف مع محيطه الاجتماعي والسلوكيات المناسبة لكون الظرف يتطلب المرونة والقوة التي تسمح للشخص على إنتاج أحسن لمنتجات المؤسسة.

فحسن التصرف **savoir être** هو نموذج اقترح منذ السبعينات وخاصة في مجالات عرض المنتجات للبيع.

في وضع يتميز بمنافسة شديدة ومتطلبات كبيرة من قبل الزبائن فالمؤسسة لا تبحث عن عمال لديهم تكوين خاص أو كفاءة تقنية (مهارة) في مجال معين بل يكون لهم صفة حسن التصرف **Savoir être** للقيام بعملية البيع وإنما قوة التكيف في جماعة اجتماعي-مهني **Socioprofessionnel**.

Savoir devenir: فهي تسمح لمسؤول الموارد البشرية بوضع أو إعداد مخطط خاص بتنمية الموارد البشرية للمؤسسة فهذا النوع من التسيير يتطلب قبل كل شيء تكويننا وتربصا خصوصا يسمح للمختصين بكشف عن قدرتهم الموهبية وذلك قبل إعداد هذه المخططات.

¹ - بندي عبد السلام عبد الله، محاضرات الماجستير مانجمنت 2006-2007.

فالموارد البشرية لا يمكنها أن ندرس كباقي الوظائف (المالية، المادية) فالأولى تتقدم والثانية تهتك بمرور السنين ويتضمن ذلك من وجود طاقات كامنة **Potentiel Humain**.

II- مستويات واستراتيجيات تسيير المعرفة

أولاً: مستويات تسيير المعرفة

إن تسيير المعرفة تقوم على أساس ثلاث مستويات أساسية حسب ما جاء في كتاب علي سلمى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

- المستوى الاستراتيجي: وهو يقوم بدراسة القيمة الإستراتيجية لرأس المال الفكري (المعرفي) وذلك للقيام بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- المستوى التكتيكي: يقوم بتحليل مجموعة المعارف على مستوى المؤسسة وهذا يتطلب القيام بما يلي:

- تحديد مصادر المعرفة لدى المؤسسة كالثائق والمستندات

- ربط المعارف بمصادر المعلومات المتاحة داخل المؤسسة

- دمج نظام تسيير المعرفة مع نظام تسيير المعلومات في المؤسسة وذلك لتمكين توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.

- المستوى العلمي: اتخاذ إجراءات وخطوات يتم إعدادها على المستوى التشغيلي وضمان التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات التي يجب أن تكون متطورة.

ثانياً: استراتيجيات تسيير المعرفة

إن اختيار إستراتيجية لتسيير المعرفة داخل المؤسسة يعد أمراً ضرورياً وذلك حتى تستطيع المؤسسة التكيف مع محيطها الخارجي أو الداخلي ومن أهم هذه الاستراتيجيات:

- استراتيجيات منع النشر: تقوم هذه الإستراتيجية على ترميز المعرفة وذلك لمنع نشرها أو توزيعها وذلك حتى تصبح خاصة بالمؤسسة المعنية.

- استراتيجيات تبادل المعرفة: وهنا تقوم المؤسسات بالسماح بنشر المعرفة وتبادلها مع مؤسسات أخرى وخاصة في المؤسسات التي تتميز بقدرة إبداعية فلهذه الأسباب يجب على المؤسسات القيام بإتباع السياسات الآتية:

أ- سياسات رسمية: في هذه الحالة يقوم المسيرون بتهيئة بيئة المؤسسة عبر مجموعة من العمليات بغية تحقيق إستراتيجية تهدف إلى تسيير المعرفة المتاحة داخل المؤسسة.

ب- سياسات إندماجية: أن أهمية المعرفة تجعل المسير يقوم بتسييرها بشكل فعال فهي لا تشمل مستوى معين بل يتعداه إلى ليشمل المنظمة بشكل كلي.

ثالثا: مراحل تسيير المعرفة:

إن تسيير المعرفة كمورد استراتيجي داخل المؤسسة يتطلب وضع خطط يتم من خلالها الوصول إلى مصادر المعرفة وجمعها، ثم محاولة توظيفها وتثمينها ويتم تسيير المعرفة داخل المؤسسة عبر المراحل الآتية:

أ- جمع وتخزين المعرفة: يتم جلب المعرفة من خارج المؤسسة وذلك من خلال علاقات هذه الأخيرة مع محيطها الخارجي بحيث تقوم المؤسسة بالاستثمار في مجال الرأسمال الفكري من خلال تنمية كفاءتها الداخلية والتي تقوم بدورها بخلق المعارف وتشجيع التكوين والتأهيل عن طريق نشر المعرفة بحيث يتم الاحتفاظ بها من خلال تخزينها.

كما يجب القيام بتحفيز الموارد البشرية على الابتكار والتكوين من اجل خلق معرفة جديدة وذلك من خلال الاستعانة بوسائل من اجل تحقيق ذلك أهمها:

- استثمار الأفكار الموجودة ضمن المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة.

- جمع المعطيات والمعلومات وتحليلها.

- تبادل المعرفة بين الأقسام.

ب- خلق المعرفة:

تتمثل عملية خلق المعرفة في الكشف عن الأفكار والمعلومات التي يحتفظ بها العاملون فلماذا يجب الاهتمام بتشجيع الموارد البشرية على خلق المعارف الجديدة.

ج- تقييم المعرفة: يتم تقسيم المعرفة من خلال توثيقها وتخزينها كذلك نشرها واستغلالها كما يتم المراجعة المستمرة للمعلومات المخزنة وإثرائها بشكل مستمر.

لقد تشكلت منهجية تسييرية تعتمد على كثيرا من المؤسسات التي تتوفر على ثروة معرفية وتتمثل فيما يلي:

- استخدام المعرفة في سياسات واستراتيجيات المؤسسة واستخدامها في اتخاذ القرارات المؤسسة.

- تحديد قدرة المعرفة داخل المؤسسة على المنافسة

- مقارنة المعرفة المحلية مع باقي المؤسسات حتى تستطيع المؤسسة تحديد قوتها التنافسية.

رابعاً: الأهمية الإستراتيجية لتسيير المعرفة¹:

إن أي اقتصاد يقود على أساس المعرفة والكفاءة يكون له قدرة تنافسية كما يكون له القدرة على التجديد والإبداع وخاصة في الكفاءات المرتبطة بالمعرفة، كما يمكن تمييز كل مؤسسة عن بعضها البعض من خلال مستوى كفاءاتها ومعرفتها وخاصة منها الضمنية.

إن أهمية المعرفة في صنع الكفاءات أصبح ضروري في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة من خلال خلق القيمة المضافة

أ- الترابط بين الكفاءات والمعرفة:

إن عملية دمج مفاهيم الموارد، الكفاءات والمعرفة ضمن رؤية إستراتيجية تمكن المؤسسة من امتلاك قوة تنافسية فكل نظرية تختلف حسب مكانة المعرفة كمورد أساس

¹ سملاي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، تنمية الكفاءات على المؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة). اطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير 2003-2004 جامعة الجزائر ص. 83-84.

من موارد المؤسسة وذلك لصعوبة التمييز بينها وبين الكفاءة فإن بعض الباحثين اعتبروا المعرفة كمورد أساسي من موارد الداخلية للمؤسسة.

إن كل من المعرفة والكفاءة يندمجان فيما بينهما بشكل مشترك ضمن موارد المؤسسة الداخلية مما يساعد على إعطاء المؤسسة قدرة تنافسية.

لقد رأى Koenig هناك تداخل بين كل من الكفاءات والمعرفة بسبب عدم القدرة على تحديد الحدود بينهما...¹

فالكفاءات ترتبط بالمهارات مع استخدامها لجزء من مهاراتها.

في حين هناك من رأى أن كل من الكفاءة والمعرفة تقوم على ما يلي:

- التفريق بين مفهوم المهارة **le savoir faire** والكفاءة فالكفاءة هي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة في حين المهارة تخضع لقيود معينة من تقنية واقتصادية داخل المؤسسة.

- مهارات المؤسسة **le savoir faire d'entreprise** ناتجة عن مهارات الأفراد والتي تكون في الغالب معرفة ضمنية.

ب- علاقة المعرفة بتسيير الموارد داخل المؤسسة:

إن تسيير الموارد داخل المؤسسة تختلف حسب طبيعة هذه الموارد سواء كانت موارد مادية أو غير مادية المتمثلة في المعرفة بل يركز على الجوانب الآتية:

- المعرفة تعتبر من الموارد غير المادية فهي لا تنتهي باستعمالها وإنما تتحصل المؤسسة على قيمتها عند استخدامها. كما انه يمكن تقليد المعرفة وخاصة إذا تم تقديمها المؤسسة لأول مرة.

¹ - Koenig G : Les Ressources aux principes de la stratégie Economie 99, P.28

- يختلف الاستثمار في الموارد المادية عن غيره في الموارد غير المادية (المعرفة) والذي يتحول إلى الاستثمار في موارد غير ملموسة أو في رأسمال الفكري.
- إن تقديم المعرفة في الغالب يكون أقل مما يقدم كنموذج وذلك لكونها خاصة سواء بالفرد أو بالمؤسسة بحيث يسمى هذا الجزء المقدم بالمعرفة الصريحة أما الباقي يسمى بالمعرفة الكامنة .

ج- الخصائص الرئيسية للمؤسسة المسيرة بالمعرفة:

تتميز المؤسسة المسيرة بواسطة المعرفة بجملة خصائص أهمها:

- اعتماد البحث العلمي طرق التفكير المنظومية كأساس في التخطيط من خلال التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها.
- حرص المؤسسة على تنمية التراكم المعرفي في المصادر الداخلية والخارجية بدل التراكم المالي والمادي.
- الاستخدام الأحسن للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف
- نعتبر الكفاءات ذات المعرفة النسبة الغالبة من الوظائف المؤسسة وذلك لاعتمادها على العلم والخبرة والقدرة على الإبداع .
- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة والتي تستثمر داخل المؤسسة.
- تحديد السلم الهيكلي داخل المؤسسة وذلك حسب درجة كفاءة وما يتمتع العامل من معرفة تتناسب والإمكانيات المتاحة.
- نشر المعرفة المتاحة داخل المؤسسة وذلك مما يعطي للمؤسسة قدرة تنافسية.

خلاصة الفصل الثاني:

إستعرضنا في هذا الفصل دور وأهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الإقتصادية. إن الموارد البشرية أصبحت تساهم في إعطاء المؤسسة قدرة تنافسية وذلك لكونها عنصرا إستراتيجيا من عناصر أصولها، ومصدر من مصادر الأداء المتميز. إن أهمية الموارد البشرية تتمثل في حسن تسييرها وخاصة على المدى الطويل مما يساهم في إيجاد أحسن الطرق والوسائل لتسيير هذا العنصر المهم. إن أهم الدراسات والتحليل في هذا المجال تؤكد على القدرة التنافسية للمؤسسة أصبحت مرتبطة إستراتيجيا بالرأسمال البشري الأمر الذي يفرض إستخدام طرق تسيير حديثة كتسيير الكفاءات ورأسمال الفكري.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مقدمة الفصل الثالث :

إن مفهوم الكفاءة لم يعطى له أهمية إلا ابتداء من السبعينات فابتداء من ذلك التاريخ أصبح يحل مفهومها محل التأهيل **Qualification** فلم يكن وجودها عشوائياً، وإنما جاءت في وقتها مثل ما جاء التأهيل في وقته فبعد أحداث سنة 1968، وبالتالي في بداية السبعينات أصبح مفهوم الكفاءة يتداول في مختلف الحوارات واللقاءات بين مختلف الشركاء الاجتماعيين، ففي هذه المرحلة تم الأخذ بعين الاعتبار الكفاءة الفردية من أجل الحصول على أكثر فعالية.

إن ظهور الكفاءة في الثمانينات مع متطلبات منافسة (النوعية، الخدمات، التجديد) فكل هذه التعقيدات المهنية تتطلب البحث عن شكل جديد لتنظيم العمل وهو ترك حرية المبادرة للعامل وبالتالي أصبحت الكفاءة الفردية في هذه المرحلة ضرورية.

لقد اعتبر روسن **Rosen** في أعماله في الثمانينات "العمل كرزنامة مربوطة"¹ ففي سوق العمل العامل ببيع خدماته وكذلك كفاءته وقد اقترح **Rosen** روسن ما يسمى بالرأسمال البشري وهو إعطاء أهمية خاصة لتكوين العامل وتخصيص استثمارات في مجال تنمية كفاءة العمال من قبل المنظمات والمؤسسات.

¹ - Guy Le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, édition d'organisation, P15.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول : مراحل تطور الكفاءات

منذ عدة سنوات إلى غاية اليوم هناك ميل للاختلاف بين التأهيل **Qualification** والكفاءة **Compétence** هذا الاختلاف تم تجاوزه من قبل الكتاب الاجتماعيين فكل المنظمات النقابية أكدت اليوم لأبد من دراسة كل من التأهيل والكفاءة مع بعضها البعض. **Le mede F** أكد انه لا يمكن التقدم في البحث في موضوع الكفاءة دون دراسة وإعطاء ضمانات حول التأهيل.

فبعد تجاوز هذا الاختلاف الزائف بين الكفاءة والتأهيل والذي عرقل كل محاولات التفاوض من اجل إعداد الاتفاقية الجماعية بين الشركاء فقد تم الاتفاق على مايلي وذلك بعد ثلاث سنوات من التفاوض والحوار.

شكّل التأهيل الموارد من (المعرفة، المهارات، وسلوكات الشخص) والمحصلة من قبل الشخص من خلال التكوين، أو ممارسة نشاطات مهنية.

أما الكفاءة: فهي كيفية استخدام هذه الموارد في الميدان فقد اعتبر التأهيل كعلبة مفاتيح أو أدوات في حين اعتبرت الكفاءة كوسيلة أو ذات استخدام هذه العلبة¹

1- تاريخ ظهور الكفاءة:

هناك أربع فترات تاريخية حديثة التي بدأت تظهر فيها الكفاءة كنموذج للتقسيم وترتيب العمال في سلم الأجور.

- المرحلة الأولى: بداية السبعينات (الاستقلالية الذاتية **Autonome individuelle**)

تميزت هذه المرحلة بوجود مفاوضات حول تصنيف عمال التعدين الذي تم تطبيقه في سنة 1974، وقد تميزت هذه الاتفاقية بوجود تناقض للعمال ولكن في الأصل ما هو إلا شكل وسيط وغير مستقل والتناقض الكبير في وجود عدة مقياس للتصنيف (مسؤولية، استقلالية الخبرة المحصلة).

¹ - le modèle des compétences : Philippe Zarifian, Edition liaisons 2001, P 09.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ففي هذه الاتفاقية أكدت على كون أنه تم التصنيف حسب منصب العمل وليس حسب الشخص، فبعد ذلك مباشرة أكدت نقابة التعدين لأرباب العمل أن التصنيف يكون عملي فقط على أساس محتوى العمل وبمساعدة المقاييس الجديدة.

فإذا أخذنا مقياس (الاستقلالية والمسؤولية) فالمنصب مسؤول أو عمل مستقل فلا ينطبق إلا على الجانب البشري. فهذه أعمالا التي تقيم وترتب. فنقول هذه منصب عمل ذو استقلالية خاصة به.

فالأشخاص صنفوا حسب كمصّب العمل الذي يشغلونه وبالتالي أعطى تطبيق هذا الاتفاق حملة واسعة في تقييم الأعمال.

إن وجود تناقضات في هذه الاتفاقية اعتبر كمؤشر أساسي في ظهور نموذج الكفاءة بالرغم من غياب كلمة كفاءة من القاموس تلك الفترة. وذلك من خلال ظهور تصنيف الأفراد عكس تصنيف منصب العمل.

إن مرحلة السبعينات تميزت بانتقال وسائل التصنيف إلى تحديث وتطوير المنظمات وضمحلّ العلاقات المهنية التقليدية وهذا ما أدى إلى تقلص دور النقابات.

كما تميزت هذه المرحلة بإعطاء أهمية قصوى لعنصر الاستقلالية وخاصة منه الاستقلالية الفردية دون استقلالية الجماعية والاستقلالية هي قدرة على تحديد نفسي طريقة وجودي¹

في هذه المرحلة تطورت الكفاءة فيها من جانب اجتماعي معمق، وخاصة من خلال وجود أزمة اقتصادية في فترة السبعينات وذلك بعد توقف الاستثمارات.

المرحلة الثانية: منتصف الثمانينات وخروج من الأزمة الاقتصادية

عند بداية الإقلاع الاقتصادي في (1984/1985) انتعش من جديد مفهوم الكفاءة ففي

هذه الفترة ولكن بشكل أكثر وضوحا. بحيث تدخل فيهما عنصران أساسيان وهما:

¹ - Philippe Zarifian مرجع سبق ذكره، صفحة 21.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- العنصر الأول: خروج من الأزمة: تميزت ظهور نوعية المنتج، تشخيص العلاقة تجاه الزبائن، (كف، النوعية، المرونة، والتجديد) وبالتالي أصبحت الكفاءة فيها لامركزية القرار وذلك حتى يسمح للقاعدة بأداء مهامها في أحسن الظروف.

- العنصر الثاني: كنتيجة التحولات السريعة في مجال النوعية الإنتاج التطور السيكولوجي أعطيت أهمية كبرى للاستقلالية الذاتية التحليل وبالتالي أصبح تعريف الكفاءة على كونها تحمل للمسؤولية واتخاذ أحسن القرارات في وقت قصير وفي مواجهة حدث معين.

المرحلة الثالثة: منتصف التسعينات ومرحلة الترشيد:

فهي أصعب مرحلة والتطورات التي شهدتها سنوات الثمانينات توقفت بالرغم من وضعية اقتصادية مساعدة وخاصة بعد إعادة تهيئة المؤسسات وخاصة نظام الحكومة **la Gouvernance** أما التجديد التنظيمي جاء في الدرجة الثانية وبالتالي أعطيت الأولوية إلى تخفيض التكاليف وعدد العمال وذلك للبحث أكبر عن مردودية داخل المؤسسة.

وبالتالي أصبحوا إطاراً مرحلة الثمانينات منعزلين أو توقفوا عن عملية البحث وهذا لا يعني أن هناك خطوات رجوع إلى الوراء أو أن ما تكلم عنه في الالبياض عن الكفاءة كان غير صحيح ولكن هناك أولويات أخرى كما تميزت هذه المرحلة بظهور تعابير ومصطلحات جديدة وكلها تدور حول مفهوم الكفاءة إلى جانب ذلك ظهر هناك تطور ملحوظ تخفيض كبير للعمالة مع استثمار حقيقي في مجال تطوير كفاءة العمال المتقنين. إلا أن هذه العملية ماهي إلا الاستثمار في مجال تنوع وتخصص العمل الذي يقوم به الأجير.

المرحلة الرابعة نهاية 90:

انتهت هذه المرحلة بظهور عدة اتفاقيات (2000م) في ميدان تسيير الكفاءات بفرنسا، وأصبح مفهوم الكفاءة يظهر من جديد وخاصة عند منتصف التسعينات واخذ شكلاً جديداً وخاصة في ملتقيات 98 **Deauville** وما قاموا بتحضيرات خلال سنتين لعب دوراً أساسياً في تطوير هذا المفهوم.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كما أصبح تحليل التطور الاجتماعي للعمال (مستوى التعليمي كبير جدا، تحول في سلوكات العمال، حاجات الأجيال الصاعدة) مما أعطى أهمية في تحديد للاستقلالية وحرية تفكير للفرد.

إن متطلبات المنافسة يتحتم الاهتمام بتنمية الكفاءة وليس التطور التكنولوجي، أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو مستوى العمال.

2- تسيير الكفاءة:

- مفهوم الكفاءة:

لتعريف الكفاءة لابد من طرح السؤال الآتي ما معنى الكفاءة؟ فلو أخذنا على سبيل المثال مدير مؤسسة فكيف يمكنه اخذ القرار والتنسيق بين مختلف الوظائف، إداري مؤسسة يعرف كيف يدرس حسابات المؤسسة، طبيب يعرف كيف يطرح الأسئلة إذن كل هذه الخصائص أو الكفاءات وتعتبر كمزايا ملموسة فلهذه الأسباب يجب تعريف هذه العوامل:

الكفاءة فهي ظاهرة وغير مخفية وكل الخصائص التي ترى فيمكن قياسها وقابلة للتسيير، إذن يمكن أن نعتبر الكفاءات كخصائص قليلة للمشاهدة.

إن عمل فعال يمن ملاحظته من خلال نتيجة حسنة أو عمل مناسب تبعا للقيم وثقافة المؤسسة. فباعتبار الكفاءات كخصائص ملموسة فإننا لا نأخذ بعين الاعتبار فقط المعارف الخاصة والسلوك الفرد ولكن تأخذ القيم، القدرات فكل هذه الخصائص يمكن ترجمتها بسلوك ملحوظ. أما الخصائص الفردية فهي هاته للمؤسسة ولكن غير مرئية.

فحسب ليورينو، وطارندو **Tarondeau & Lorino**، يعني مفهوم الكفاءة الاستعداد أو القابلية للتوفيق بين الموارد بغية أداء مختلف الأنشطة أو العمليات المحدد، كما يعتبر

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لبوتريف GUY Le Boterf لا يتوقف على قابلية الموارد (معرفة، قدرات) بل على الكيفية التي يمكن بها نقل هذه الموارد.¹

كما تعرف الكفاءات بأنها تمثل قوائم أو بيانات للسلوكيات التي يكون فيها بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخر بينما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الحالات، وقد تكون تلك السلوكيات في حالة الأداء اليومي أو في بعض الحالات الاختبار، الأمر الذي يؤدي بالكفاءات من خلال الخصائص الفردية والمواصفات المطلوبة إلى القيام بالمهام المهنية بدقة.

إن مفهوم كفاءات الموارد البشرية أو الكفاءات الفردية يمكن تجزئته إلى عاملين أولهما المساهمة التنظيمية التي تمثل مساهمة المؤسسة والعامل الثاني وهو مساهمة الفرد من خلال (التكوين القدرات، المهارات).

أما زاريفيان Zarifian يعتمد كثيرا على مبدأ المبادرة ونظرية المسؤولية فبالنسبة إليه يمكن تلخيص مفهوم الكفاءة في النقاط الآتية:

- حق المبادرة وتحمل المسؤولية من قبل الفرد في مواجهة المشاكل أو أي حدث يواجهه في حياته.

- تأثير ذكاء الشخص على المعارف المحصلة وتحويلها إلى قدرات في مواجهة حوادث أو مشاكل

تصنيف الكفاءات:

الكفاءات البشرية: يمكن توزيعها تبعا لعدة أشكال إن بعض التصنيفات إلى المعرفة، المعلومات، المقدرة، الرغبة وكذلك القدرة ثم الكفاءة في حين تصنيف آخر يذكر المعرفة والقدرة. فهناك اختلاف بسيط بين الكفاءات المتخصصة والتي هي مرتبطة بالمعارف وأخرى سلوكية.

¹ - Guy Le Boterf, de la compétence édition d'organisation essai sur un attracteur étranges, paris 1997, page 42.

الفصل الثالث ——— تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن كل من القيم، الحوافز الشخصية، الرغبة فهي قابلة للتمويل إلى كفاءات سلوكية ولا تدخل في إطار الطموحات المهنية. فكلما كانت الكفاءة أكثر تعمقا فهي اقل رؤية أي لا يمكن ملاحظتها.

أما الكفاءات المرتبطة بالمعارف فهي لا تنطبق إلا المعارف مثلا دراسة ميزانية مالية، التسريع الاجتماعي،... الخ.

أما الكفاءات السلوكية فهي مرتبطة بالشخص وتتمثل في المبادرة الاتصال الشفوي، القدرة على اتخاذ القرار.. الخ

من بين الكفاءات السلوكية: يوجد عدة أشكال للكفاءات:

- الكفاءات المتعلقة بالقيم وهي مشتقة مباشرة من قيم المنظمة وخاصة بها مثل المهمة، الإستراتيجية.

إن هذا النوع من الكفاءة يستطيع أن يخلف نوع من الرابط والرؤى داخل المؤسسة

الكفاءات المرتبطة بالقيم فهي:

- التوجه نحو الزبون

- التعاون

- تحسن مستمر

الكفاءات الخاصة بعائلة الوظيفة: فهي ضرورية من اجل تحمل جيد في عائلة الوظيفة فتعتبر كفاءة القيادة هي خاصة بكفاءة العائلة فكل مسؤول لهذه الوظيفة يجب أن تتوفر لديه كفاءة.

الكفاءات الخاصة بالوظيفة: هي كفاءات تستخدم من اجل ملاءمة وظيفة بنجاح مثلا وظيفة الشراء يجب على الممتحن هذه الوظيفة أن يكون مشتري.

فيجب على كفاءة أن تتميز بما يلي:

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- مرئية وقابل للقياس

- قابلة للتقسيم إلى عدة مستويات

- تكون واضحة المعالم

كما يوجد خط للمؤشرات خاصة بقياس الكفاءة.

- تشكل سلوكيات معينة

- بسيطة

- حكم على القيم كونها جيدة أو سيئة.

تعتبر الكفاءات كخصائص بشرية متخصصة تتأتى بفوائض للقمة عند تحقيق المؤسسة أهدافها

في هذا الاتجاه تعتبر المواقف، الحوافز، المثابرة، أو الذكاء ككفاءات إلا في إطار القدرة على تحويلها إلى سلوكيات ملموسة ومرئية.

مثال على كفاءة وبعض المؤشرات

تحليل مشاكل

تحليل مشكل يتطلب البحث معلومات إضافية من اجل الحل.

- اخذ بعين الاعتبار المعلومات الضرورية

- وضع ربط بين مختلف أطراف الإشكالية

- وضع أسئلة من اجل الحصول على أحسن المعلومات ثم بالمشكل.

- تحليل المشكل في العمق.

في وقت سابق الكفاءات التقنية تكون خاصة بكل وظيفة والى يمكن

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحديدها أو قياسها والتالي يسكن التركيز على الكفارة السلوكية فيمكن

تقسيم الكفاءات إلى ما يلي¹

- الكفاءات جنيريك **compétence générique** فهي ضرورية لأجل ضمان نجاح إستراتيجية المؤسسة وصالحة لكل متعاون فهي خصائص عامة لسؤال مهم على كل المستويات وفي مختلف الأدوار.

- كفاءات المستوى **compétence de niveau** وهي التي توضع تحت تصرف مجموعة أو في مستوى وظيفي.

- كفاءة الوظيفة أو الدور **Compétence de fonction** فهي كفاءة مطلوبة من اجل عمل أحسن أو وظيفة محددة.

- عدد كفاءات بدورها تجمع بشكل عنقود وكل عنقود بدوره يجمع كفاءات حسب نموذج السلوك الذي تتميز به.

هذه العناصر تسهل عملية تسيير الكفاءات وبالتالي يسهل عملية تحديد طبيعة الكفاءة هل قوية أو ضعيفة.

عدد الكفاءات :

من تسهيل وتبسيط تعقيدات سلوكيات البشرية في بعض الكفاءات لا بد من تقسيم هذه الأخيرة وكل كفاءة تتميز بمقياس ومؤشرات.

عدد الكفاءات في مختلف النماذج المستعملة تكون متغيرة ولكن متحكم فيها وبالتالي مختلف المؤسسات تحتوي على حقيقة عملية تقوم على أساس توزيع الكفاءات.

فإذا كان أكبر عدد من كفاءات لا يمكن تسييرها وبالتالي لا يمكن تقييمها وبالتالي تؤخذ إلا لكفاءات ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة .

¹ - Lou Van Beirendonck: Tous compétents " management des compétences dans l'entreprise (de BOECK)", p23.

الفصل الثالث — تسير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن النموذج الأمريكي يقوم على أساس الكفاءة الفردية (السلوك الشخصي) فسلوك الشخص الذي يقوم بأداء أحسن للوظيفة أو المهمة المنوطة به.

عكس الأمريكيين فإن البريطانيين فالكفاءات هي مطالب غير ضرورية من أجل أداء وظيفة أو دور داخل المؤسسة.

مستوى الكفاءة:

هناك مختلف النماذج تستعمل التوزيع للكفاءة حسب المستوى ولتحديد ذلك يمكن استعمال الجدول الآتي:

الجدول رقم 16: مستويات الكفاءة والمؤشرات

المؤشرات	المستويات	الكفاءة
<ul style="list-style-type: none">- واضحة ومفهومة- هيكل الرسالة- استعمال منهجية وقواعد صحيحة- شرح المفاهيم التقنية- تقديم أفكار بشكل واضح ومنطقي	1. التعبير بشكل واضح وصحيح ومفهوم	اتصال شفوي القدرة على توصيل رسالة شفوية بشكل يفهمه الجمهور الموجهة له.
<ul style="list-style-type: none">- التكلم بسهولة (عدم تكرار الجمل، عدم البحث عن كلمات ليس بها معنى)- تكلم بأسلوب مناسب- المتدخل يتكلم عفويا- طرح البحث بسلوك	2. استخدام أسلوب موجه للمستمع	

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

<p>بواسطة أمثلة.</p> <ul style="list-style-type: none"> - سماح للمستمع بطرح الأسئلة - التأكد من فهم الآخرين - إعادة تشكيل الرسالة أو الخطاب في حالة عدم فهم المستمع - استعمال لغة مقبولة من الجمهور. 		
<ul style="list-style-type: none"> - استعمال لغة مقبولة - مواصلة الحوار بشكل واضح - استخدام مختلف التقنيات لتوصل الرسالة (أمثلة، مقارنة، أسئلة، أشكال) - اخذ بعين الاعتبار نموذج لحوار لعادات وثقافة المستمع 	<p>3. تشكيل اللقاء باستعمال المناسب</p> <p>الاتصال</p>	

Lou Van Beiren donck - مرجع سابق الذكر، صفحة 27-28

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لأجل استعمال مختلف المستويات من اجل تعريف درجة الكفاءة المرغوب فيها خاصة بوظيفة معينة يمكن استعمال هذين المثالين: المثال الأول: كفاءة التخطيط والتنظيم

- المتعاون للمشروع. مستوى 1.

- رئيس المشروع: مستوى 3.

- رئيس القسم: مستوى 1.

مثال موجه للزبائن:

- المستقبلية: مستوى 1.

- مساعدة التجارية: مستوى 2.

- مندوب المبيعات: مستوى 3.

إن هذا النموذج من الكفاءات (مستوى الكفاءات) يفترض ضمنا وجود شخص في هيكل تنظيمي أعلى يجب أن تكون له كفاءة عالية ولكن الأمر ليس كذلك، فكفاءة اقل أهمية يمكن تخص وظيفة عالية مثل كفاءة التخطيط والتنظيم مثال 2.

افتراض آخر وهو أن شخص يحصل على مستوى كفاءة (3) يتقن المستويات (2) (1)، والتطبيق اثبت العكس ممثلا شخص له قدرة على نظرة شاملة لمشكل مهم فليس من الضروري يتطلب أن كفاءة من مستوى (1).

بناء نموذج للكفاءات:

إن أي تقسيم للكفاءات في بعض الحالات تعبر عن مراحل متحكم فيها، فسلوكات الأشخاص تكون في شكل مجموعات واقعية ومتلاحمة وذلك قبل تحديد الأهداف فلهذه الأسباب فأي تطوير لنموذج الكفاءة يجب أن يتبع المقاييس الآتية:

1- كل كفاءة يجب أن تكون مرئية وقابلة للقياس

2- كل كفاءة يجب أن يعبر عنها بشكل واضح

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- 3- كل كفاءة تمثل حاجة كل قسم من أقسام المنظمة
- 4- يجب استغلال مفهوم الكفاءة بشكل العام وليس خاص.
- 5- يجب ربط الكفاءة مع سلوكيات الشخص .
- 6- استخدام البحوث العلمية الحديثة في مجال الكفاءة يعطى فعالية جيدة في تطوي نموذج الكفاءة.

4- أنواع الكفاءات:

يمكن تقسيم الكفاءات إلى نوعين أساسيين وهما الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.

أ- الكفاءات الفردية:

إن تموقع أي فرد في السلم التنظيمي يداخل المؤسسة يتطلب كفاءة معينة وذلك لأجل أداء مهامه بصورة جيدة تتوافق مع أهداف المؤسسة وفيما يلي أهم العناصر الواجب توافرها في هذا الشخص.

- التوافق بين العمل والحياة الخاصة
- التأقلم مع المرؤوسين والتعاون معهم في حل المشاكل المطروحة
- تنمية العمل الجماعي.
- المثابرة والقدرة على العمل
- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية.

فحسب Dejoux¹ يمكن تعريف الكفاءات الفردية إلا إذا توافرت العناصر التالية:

¹ - مرجع سبق ذكره، صفحة 20. Lou van Beirendonck

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- يجب إظهار القدرة على أداء عمل معين والاحتفاظ بمعارف من أجل تحديد هدف معين.

- لا توجد إلا عند التطبيق العملي لمهمة معينة

- فهي بناء دائم ومستمر

- فهي ذات طبيعة توافقية ومهيكلية

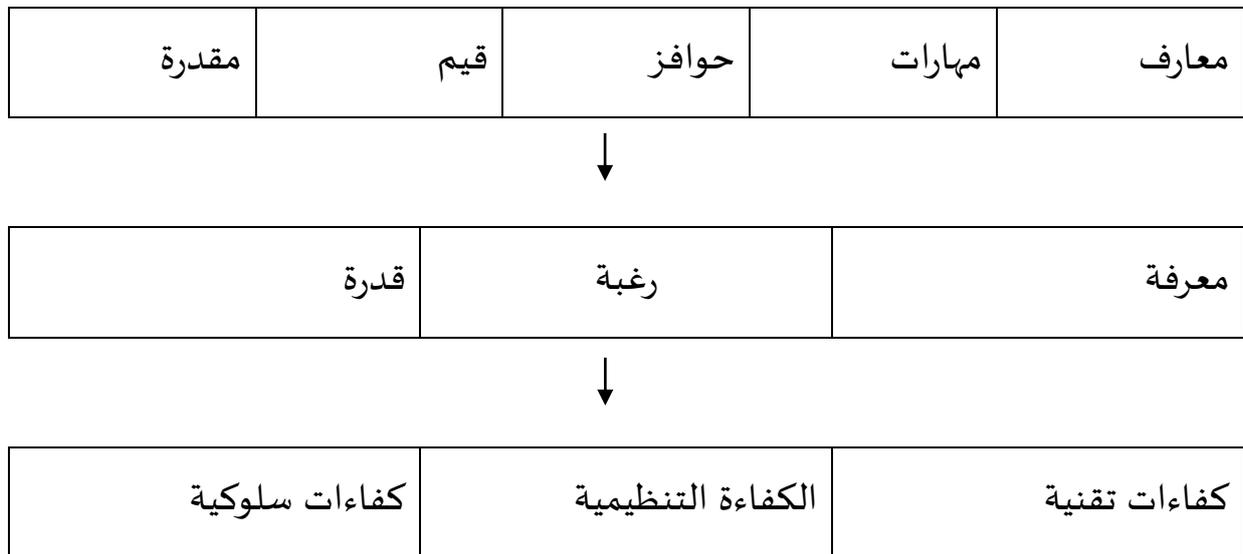
- فهي تبدأ بالوجود عند الاعتراف بها من قبل الآخرين.

- فهي ذات وجه مخفي فكل ما هو ظاهر يتكون بالقدرة، المعرفة الدور الاجتماعي، الحوافز.

- يستخدم اقتصاديا بالنسبة لصاحب العمل أو الأجير.

فمن خلال ما سبق فإن مستوى الكفاءة يمكن قياسه من خلال النتائج المحصل عليهما وبالتالي فإن الانحرافات تبين العجز في الكفاءة.

الشكل رقم 10: الكفاءة الفردية



المصدر: مرجع سبق ذكره، صفحة 21. Lou van Beirendonck.

الفصل الثالث — تسير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ب/ الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية احد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة المشاكل والصراعات المطروحة فهذا يجب وجود شروط معينة لنشأة هذا النوع من الكفاءة.

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتحسين وسائل العمل الجماعي بين أعضاء المنظمة وتنويع الكفاءة والمعرفة.
- وضع هياكل ملائمة وذلك لاختيار أنماط التنظيم التي تسهل عملية التلاحم.
- إيجاد طرف جديدة لعمل الكفاءات
- البحث عن وسائل تطوير الكفاءات الفردية أو الجماعية من خلال الاهتمام بالتعليم.

الكفاءة الجماعية هي بروز اختبار معين فهي خلاصة النوعية للتعاون بين الكفاءات الفردية فإذا أردنا حلا بصفة عملية مسائل متعلقة بالتعاون فلا بد من معرفة مايلي:

- مؤشرات نتائج التعاون: ماهي آثار التعاون عند وضع مشترك للكفاءات
- مؤشرات التعاون: ماذا يجب معرفته عند تنمية التعاون في مجموعة

من أجل هذه الأسباب يجب دراسة مايلي:1

- وضع التقييم على مستوى النجاعة الجماعية، كذلك مؤشرات النتائج المحصلة يجب أن تكون موضوعية، يجب أن يكون هناك تنسيق بين مختلف العناصر المتداخلة في العمل الجماعي داخل المؤسسة.

يجب أن يكون عناصر مجموعة العمل يقومون بعمل جماعي إلا إذ:

أ- أن يقوم العمل الجماعي على أساس عملي فردي فكل فرد يقوم بالبحث عن حلول للمشاكل المطروحة وبالتالي يصبح العمل الفردي عملا جماعيا متناسقا فيما بينهم.

1-Bernard Galambaud: si la GRH était de la gestion, Paris, Editions Liaisons, 2002

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ب- استخدام لغة واحدة ومشاركة مفهومة من قبل المجموعة وهو حوار يعود إلى المجموعة والذي يكون أكثر اقتصاديا عن الحوار الطبيعي وذلك لتسهيل توصيل المعلومات في وقت قصير وضمان السير الحسن للمعلومات المنتقلة بين أفراد المجموعة.

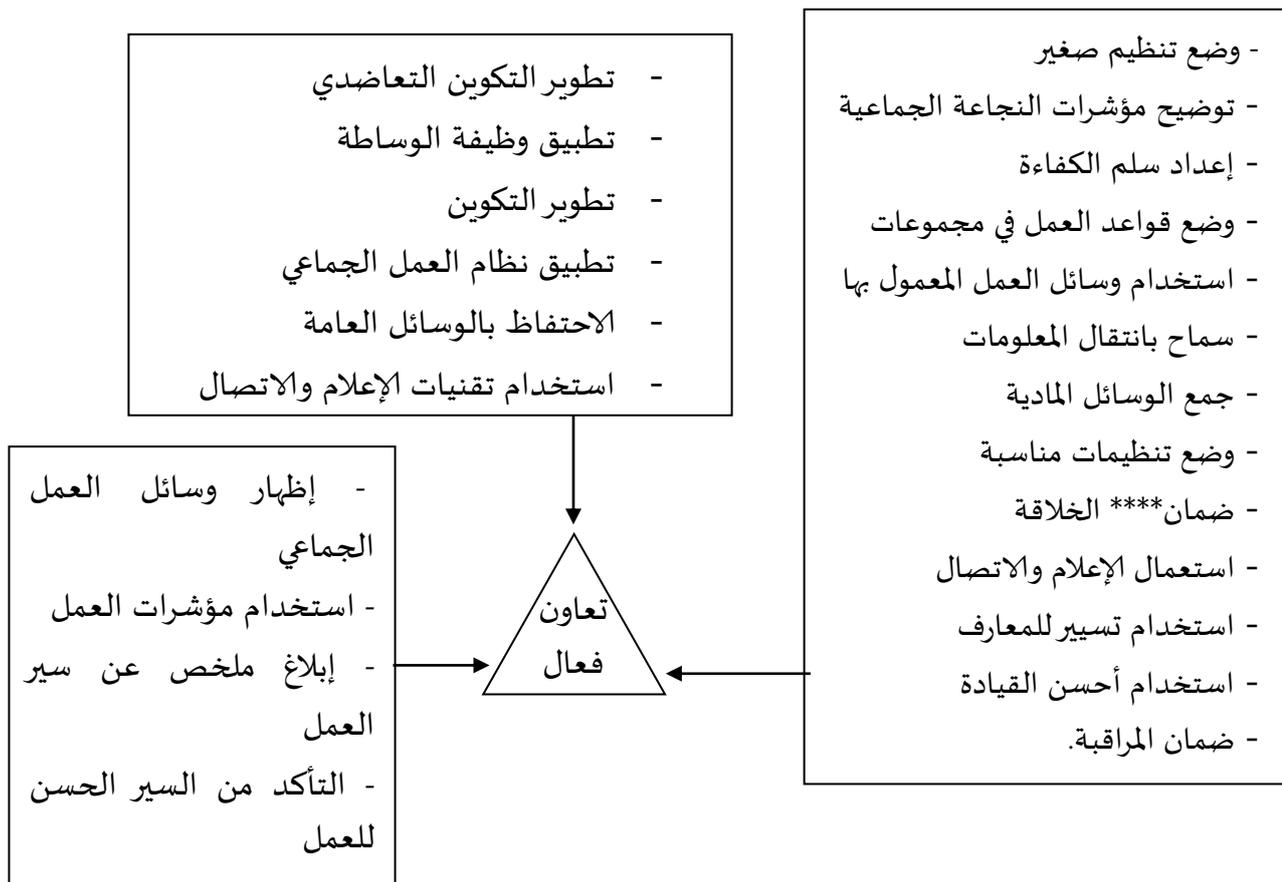
ج- وضع أنظمة تسمح بالتطور الجماعي من أجل الوصول إلى الأهداف عبر مختلف المراحل.

د- توزيع أمثل للأعباء بين العمال.

هـ- عدم تجاهل أي نوع من التفاصيل تساعد على العمل الجماعي.

و- البحث عن الشروط التي تسمح بعمل الجماعي بين مختلف عناصر والمجموعة.

الشكل رقم 11: مختلف التدخلات لتطوير التعاون بين الكفاءات



المصدر: Guy le Boterf: Construire les compétences individuelles et collectives,

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ج/ الكفاءة الإستراتيجية:

إن من أهم المشاكل التي تعتبر من الموارد البشرية وهي تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة فالكفاءات لا تعد ضمن طابع استراتيجي إلا إذا ساهمت في تنمية المؤسسة.¹

تحتوي المؤسسة على مجموعة من الكفاءات المتراكمة وبالتالي يمكن تطوير الكفاءات الإستراتيجية من خلال عدة مجالات ومنها الموارد.

الموارد التنظيمية:

ويخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة كنظام الرقابة نظام البيع والشراء.

الموارد البشرية:

ويعبر عنها بالكفاءات والمهارات والمعرفة والطاقة الكامنة.

الموارد المادية:

وهي أصول المؤسسة كالأستثمارات والمخزونات

إن الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا تربط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (المعرفة، المهارة والسلوك) ولكن لإعطاء فعالية لنجاح الكفاءة لأجل المؤسسة فلا تقتصر على الفرد بل على مدى التعاون بين الأفراد داخل المؤسسة.

وبالتالي تستطيع أن تصل المؤسسة إلى مبتغاها وهو الاستعمال الأمثل لكل الكفاءات

الفردية والمتاحة.

1 مداخلة المصنوعة أحمد، المنتدى الدولي السابق حول الصناعة التأمينية وأفاق التطوير التجارب الدولي، جامعة شلف، يوم 03-04 ديسمبر 2012

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

د/ الكفاءات التنظيمية:

ترتبط الكفاءات التنظيمية بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، إن التطورات المختلفة التي تطرأ على محيط المؤسسة تفرض على المؤسسة إيجاد المرونة في تسيير مواردها البشرية وذلك قصد إعطاء حرية للإبداع الفكري وتطوير الكفاءة الفردية والجماعية فالمؤسسة المتصفة بالمرونة تتميز بكفاءة في تخصص مواردها البشرية.

الجدول رقم 17: تعاريف المختلفة للكفاءات

أنواع الكفاءات	التعاريف
الكفاءات الفردية	وهي قدرة الشخص أو الفرد على أداء مهامه في أحسن الظروف داخل المنظمة باستخدام مهاراته، ومعارفه الشخصية.
الكفاءات الجماعية	وهي تمثل مجموعة المعارف المهارات والقدرات التي يمتلكوها أفراد المجموعة فهي تنشأ من الكفاءة الفردية لأعضاء المجموعة وبالتالي تدمج كفاءات الأفراد فيما بينها.
الكفاءات التنظيمية	وهي تمثل ماذا يجب على المؤسسة أن تعرفه.
الكفاءات الإستراتيجية	مجموعة المعارف والتكنولوجيا التي تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية خاصة بها.

Dejoux Cecile, les compétences au cœur de l'entreprise, Edition organisation, Paris 2001,page95.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

5- مقاربات تسيير الكفاءات:

أصبح مضمون الكفاءات ذا مفهوم شامل ومركب. فهي تتوقف على قدرة الفرد أو الجماعة والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام الأمر الذي جعلها تحتل مكانة هامة ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية.

إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال في من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى حافظة الكفاءات.

أ- المقاربة البشرية للكفاءة:¹

تتمثل الكفاءة من وجهة نظر المقاربة التسييرية في جمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استقلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف معينة فلهذه الأسباب تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، المعرفة، المهارة، حسن التصرف.

إن المقاربة التسييرية تتطلب أن تكون الكفاءات على استعداد كامل للاستخدام في أي وضعية وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المضمون تعد أداة مهمة للوضعيات المهنية بالعامل أثناء قيامه بأداء عمله وبالتالي تصبح بدون معنى أو مفعول إذا لم تشمل على القدرة على الفعل **le pouvoir agir** أي قدرة الموارد البشرية على القيام بأداء عملهم بشكل فعال أما **le vouloir agir** فهي تكون نتيجة القدرة التحفيزية للمؤسسة إن الكفاءات تتمثل في منظومة متكاملة تُعد مسؤولية كل من الموارد البشرية وذلك لامتلاكها المعرفة والخبرة.

ب- المقاربة العملية:

تعتمد الكفاءة في هذه الحالة على التفاعل بين التدريب الجماعي والتكنولوجيا وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل فيما بينهما فالقدرة حسب هذه المقاربة تكون جماعية وليست فردية.

¹ سملاي يحضية، مرجع سابق الذكر، ص 142

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ج- المقاربة الإستراتيجية: L'Approche Stratégique

من خلال هذه المقاربة تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية والتنظيمية والتي لا يمكن تقليدها أو تعويضها بنموذج تكنولوجي، أو كفاءات أخرى مشابهة.

6- تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية:

تقوم هذه المنهجية على التنقيب والبحث عن الكفاءات الفردية والجماعية غير الظاهرة داخل المؤسسة والتي تعتبر كرأس مال بشري استراتيجي لكونها تقوم على تحسين فاعلية المؤسسة، وإنجاز أهدافها ووضع خطط لنشاطاتها.

أ- البحث عن الكفاءات الفردية: يتم ذلك من خلال مايلي:

■ التقييم الدائم والمستمر للكفاءات: تسعى إدارة الموارد البشرية للبحث عن الكفاءات وذلك أثناء التوظيف والترقية وإعادة الترتيب أو بعد عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم وذلك باستخدام الوسائل البشرية وذلك لقياس القدرات والمهارات والمؤهلات الفعلية.

■ الكشف عن الكفاءات النادرة، وهي تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة في مختلف المجالات كذلك القيام بتحديد الطرق البشرية للمعارف الكامنة ونشرها للاستفادة منها من قبل المؤسسة.

■ الكشف عن الكفاءات غير الظاهرة: إن وجود مهارات وكوادر نادرة داخل المؤسسة مختصة بسبب وجود ظروف معينة لم تسمح بالظهور يجعل منها موارد بشرية داخلية يجب على المنظمة أن تستغله وذلك لتحسين قدراتها التنافسية.

ب- البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها:

تسعى المؤسسة للبحث عن الكفاءات الجماعية انطلاقاً من الكفاءات الفردية، والتي تكون تلاحم بين أفراد هذه المجموعة وذلك يُؤلد ما يلي:¹

¹ بن عيسى محمد المهدي ، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق رأس المال الاستراتيجي، الملتقى الدولي، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص71-72

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم
- القدرة على التنظيم والابتكار
- وجود علاقات اتصال تسمح بانتقال المعلومات بشكل سريع وفعال
- * تشخيص الكفاءات ضمن نشاط معين: تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بإنجاز نشاط معين.
- ويقوم هذا التشخيص بكونه يهتم بتحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة وترتبط عملية التشخيص بالعوامل الآتية:
- طبيعة الكفاءات المتواجدة لدى المؤسسات
- المستوى التكنولوجي ودرجة تعقيده
- إن هذا التشخيص يسمح بتحديد الطابع الاستراتيجي لتلك الكفاءات من حيث ندرتها وقياسها والمدة اللازمة للحصول عليها سواء من خلال التكوين، أو الخبرة.
- * التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية:
- فمن خلالها يمكن للمؤسسة أن تقوم بتحديد الكفاءات يتم ذلك على أساس مايلي:
- تحديد نقاط الضعف والقوة الكامنة في الموارد البشرية وخاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات المهارات والقدرات والمعارف الأمر الذي يتطلب استعمال طرق تفسيرية كالتدريب، والتكوين:
- تحديد الكفاءات الإستراتيجية وتسييرها وتقدير قيمتها.
- إن دراسة بيئة المؤسسة يسهل عليها التعرف على السوق ودراسة المتغيرات على مستوى العرض والطلب.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن هذا التحليل يمكن المؤسسة من تحديد المتغيرات على مستوى البيئة مما يسمح لها من التأكد من وجود كفاءات بشرية ويمكن تصنيف الكفاءات الإستراتيجية وفق العوامل الآتية:

- الكفاءات ذات قدرات انجاز المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة كالانتقال إلى نشاط آخر.
- الكفاءات التي يؤثر غيابها على انجاز المشاريع الإستراتيجية كونها تسهل عملية الاتصال التحفيز.
- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها والتي تمثل حاجزا استراتيجيا لا يمكن اختراقه من قبل المنافسين.

أما المشاكل التي تعترض عملية التقييم هي:

- مشكلة تحقيق الموضوعية في التقييم بحيث لا يمكن للإدارة القيام بها.
- مشكلة تقييم قدرات المؤسسة مع مثيلتها.

7- تحديات تسيير الكفاءات:¹

وفقا لعالم الاجتماع E. Goffman " كل شيء لاعبا قد يخسر"، فنظرية التحدي تتم من خلال ثلاث مراحل وان استخدام هذا المنهج يسمح لنا بتوضيح لنا التحدي بتداخل أربع فئات هي المسيرين، الإطارات المقربة، العمال، ممثلوا العمل.

أ- تحدي المسيرين:

- 1- وضع المسيرين: أن الوضع الأساسي لمسؤولي المؤسسات يتمثل في التكاليف الداخلية والذي يترجم في الوقت الذي يقضونه مع زملائهم في تصميم وتنفيذ العملية.
- إلى جانب هذه التكاليف يجب أن تضاف التكاليف الخارجية والتي تنتج عن الخدمات المقدمة من قبل المستشارين لتكوين الاطارات وتقويم الكفاءات.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من أجل إعطاء فعالية هامة لتسيير الكفاءات يجب الاهتمام بأجور العاملين وزيادتها.

ومن ناحية أخرى فإن مسيري المؤسسات عليهم تفويض سلطاتهم جزئياً لمساعدتهم واشتراكهم في صنع القرار وذلك للمساهمة في تحسين طرق التسيير.

2- الأرباح المتوقعة:

الأرباح المتوقعة من قبل أصحاب المؤسسات يتحتم عليهم الاهتمام بتطوير الكفاءات وذلك لتحقيق مكاسب اقتصادية واجتماعية وللحصول على المكاسب الاقتصادية يجب القيام بما يلي:

- فهم جيد للسياسات من جانب العمال والمحاورين (المدراء، الزبائن).
- تسيير حسن للقدرات داخل المؤسسة
- التحكم الجيد في وسائل العمل وتحسين التعاون مع مختلف أعضاء المؤسسة.

أما لتحقيق المكاسب الاجتماعية فيجب ما يلي:

وهي ديناميكية اجتماعية تنشأ من خلال تفاعل مختلف الجهات الفاعلة في المؤسسة مع تخويل جزء من صلاحيات رئيس المؤسسة إلى مرؤوسيه.

ب- تحديات الإطارات المقربة:

1. وضع الإطارات:

إن أخذ دور الإطار المقرب ويتمثل في ضمان أحسن لطرق التسيير:

- أنشطة مجموعته

- الموارد البشرية المكونة لمجموعته

- ميزانية مجموعته.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- إن المسير المقرب يلتزم يتحمل إلى جانب مهامه السابقة مسؤوليات مرتبطة بتسيير الكفاءات لأفراد مجموعة عمله من خلال ما يلي:
- تحديد احتياجات من الكفاءات لمجموعته.
 - تقييم الكفاءات لمعاونيه.
 - المشاركة في إعداد خطط تنمية الكفاءات
 - تسهيل وصول المتعاونين إلى مصادر المعلومات الخارجية (نبيك المعطيات).

2- الأرباح المتوقعة:

يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحمل الكامل الدور التسييري والحصول على أفضل إسهام ممكن من المتعاونين ومصاحبة تطورهم المهني.
- تقديم إلى إطارات القرب تسهيلات تسمح لهم بأداء مهامهم داخل المؤسسة في أحسن الظروف.

ج- تحدي الأجراء:

1- المخاطر بالنسبة للعمال:

- في هذه الحالة يمكن للعمال أن يفقدوا جزء من التطور على مستوى الحياة المهنية والتي أصبحت تعتمد فقط على الأقدمية في المهنة كما أن أرباب العمل لا يوفون بالوعد التي قطعوها على أنفسهم لتلبية حاجيات العمال كالترقية والأجور.¹
- 2- يمكن تلخيص ما يمكن للإجراء من كسبه هو فقط الترقية التنموية المهنية والاعتراف بها.
- إن اتباع المؤسسة لمنهج يسمح لها معرفة مهارات عمالها وتحديد احتياجاتهم في أعلى مستوى التقدم المهني.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فإذا قمنا بعملية التحليل للعلاقة القائمة بين ما يتحصل عليه العامل من مكاسب ومخاطر فانه يمكن استخلاص أن إتباع هذا النوع من التسيير بالنسبة للعمال يكون ايجابي بالنسبة إليهم بحيث يعطيهم خاصة جذابة على مستوى سوق العمل.¹

د- تحدي ممثلي العمال:

المخاطر التي تكبدوها: من أهم سلبيات هذا المنهج البشري بالنسبة لممثلي العمال هو:

- أصحاب المؤسسات لا يوفون بوعودهم تجاه النقابات وخاصة فيما يتعلق التطور المهني الممنوحة للإجراء.
- المكاسب المحققة: فمن المكاسب التي يمكن لممثلي العمال أن يحصلوا عليها هي الاعتراف لهم بما حققوه على مستوى تطور كفاءات العمال.

8- مفهوم تسيير الكفاءات:

إذا ما أرادت المؤسسة الاعتماد على خدمات مساعديها يجب عليها التكوين التعويض لعمالها المهرة. أما فيما يخص المواد البشرية فتسيير الكفاءات يمكن تعريفه بما يلي:

إن تسيير الكفاءات يمثل مجموعة أنشطة موجهة لاستقلال وتنمية بشكل مثالي كفاءات الأشخاص أو الأفراد وذلك لهدف تحقيق أهداف المؤسسة.²

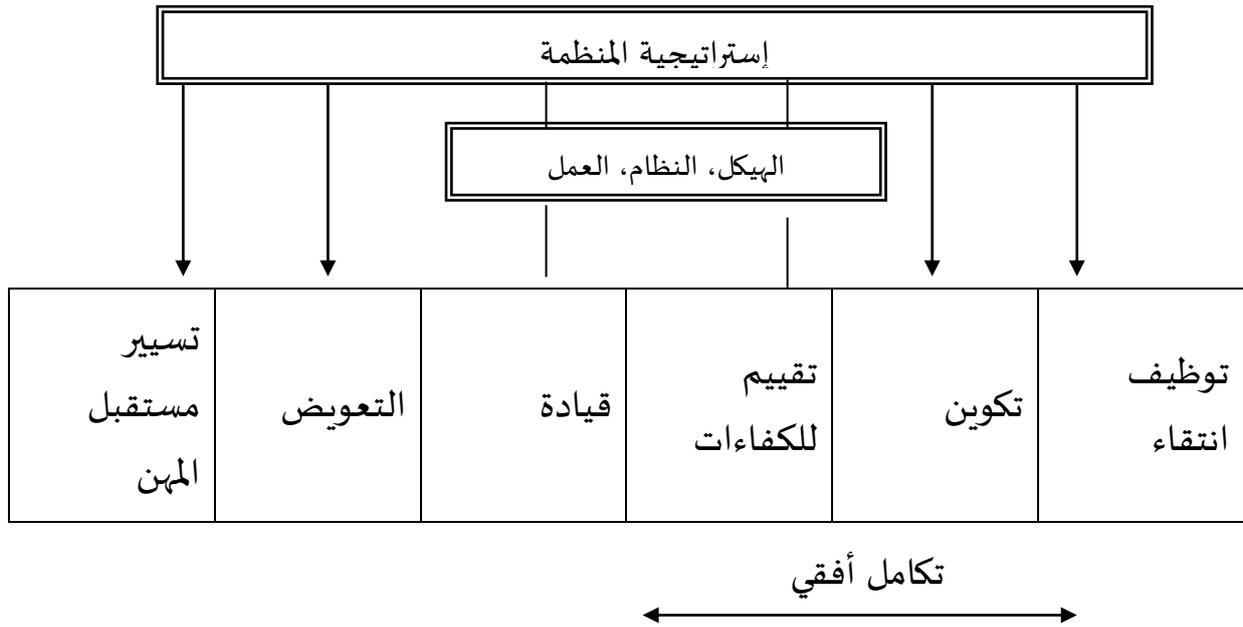
وبمعنى آخر الهدف هو تنمية وتحسين الكفاءات الموجودة أو المحصل إليه، إن تسيير الفعالية للعمال، أو التوظيف لا تعتبر في حد ذاتها أهداف ولكن وسيلة من وسائل المستخدمة من قبل المؤسسة لتحسين نجاعة المؤسسة، أما على مستوى تسيير الكفاءات فهناك التكامل الأفقي والعمودي فإذا أرادت المؤسسة أن تضع أحسن تسيير للكفاءة والتي تكون أكثر تلاحما فيجب استخدام التكامل الأفقي والعمودي.

¹ - Christian Batal, la gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome I, Ed organisation 1997, page 74-75.

² - Lou Van Beirendonck, مرجع سبق ذكره، صفحة 33.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

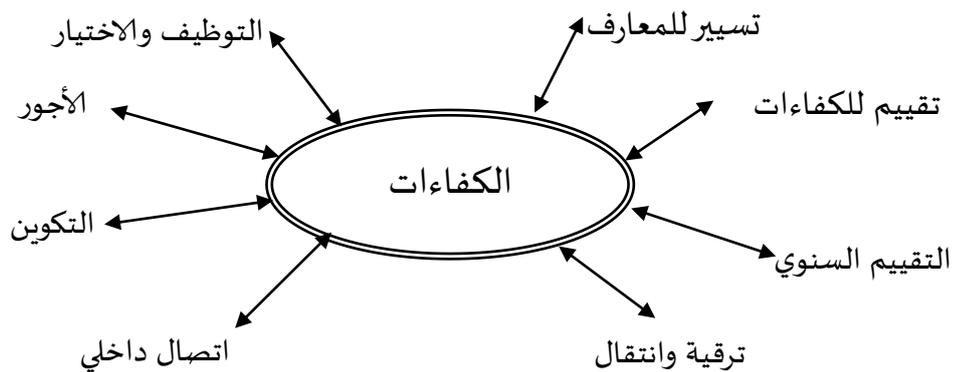
الشكل رقم 12: التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات¹



المصدر: - Lou Van Beirendonck نفس المرجع، صفحة 33.

من خلال التكامل العمودي هو تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة وإستراتيجية المؤسسة هذه الكفاءات يجب تنتقي، تنظم وتطور بكيفية تسمح بتحقيق مهام المؤسسة. أما التكامل الأفقي فهو تكييف مختلف أنشطة التسيير الموارد البشرية فالكفاءات تمثل محرك أساسي لهذا التكيف فهي تعمل حسب تعبير الخيط الأحمر

الشكل رقم 13: الكفاءات بمثابة الخيط الأحمر²



المصدر: Lou Van Beirendonck مرجع سبق ذكره صفحة رقم 34

¹ - Lou Van Beirendonck نفس المرجع، صفحة 33.

² - Lou Van Beirendonck مرجع سبق ذكره صفحة رقم 34

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- تسيير الكفاءات من الأعلى إلى الأسفل: Top-Down

إن المديرية تقوم بإعداد الاستراتيجيات وذلك لتحقيق مهامها وبالتالي فإن تسيير الكفاءات يعتبر جزءاً من التسيير الإجمالي داخل المؤسسة فإذا أرادت تحقيق مهامها فما عليها إلا أن تملك هيكل مكيف ومنظم للكفاءات الضرورية فمن خلال وجهة نظر المؤسسة فالأسئلة المطروحة حول كفاءات البشرية هي:

- ماهي الكفاءات الموجهة لتحقيق مهام المؤسسة؟
- ماهي الكفاءات التي يجب تنميتها وماهي الوسائل المستخدمة للتوظيف في المستقبل؟
- ماهي الكفاءات التي من خلالها إعداد سياسة الأجور داخل المؤسسة؟

إن تسيير الكفاءات العملية تدخل ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبالتالي أصبحت كل من المهمة، القيم الأساسية، الأنشطة الأساسية والأهداف الإستراتيجية كلها تؤثر على تسيير الكفاءات في الميدان ومن هذا المنطلق يمكن شرح هذه المهام فيما يلي:

أ- تعريف المهمة: la Mission

وهي في بعض الأحيان تقسم إلى وجهة نظر أو مهمة كما تمثل صفة قصيرة وواضحة المعاني للحالة التي تكون عليها المؤسسة في الحاضر أو المستقبل.

كما يمكن تعريف المهمة من خلال أربع وظائف أساسية وهي :

- إعطاء أهمية الأنشطة اليومية
- فهي مصدر الهام للمستقبل
- مرجع في حالة الصراع أو النزاع الداخلي
- إعطاء مؤشرات لتشكيل الكفاءات التي يجب أن تمتلكها المؤسسة في الحاضر أو المستقبل من اجل تحقيق مهامها.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فإنه لا يمكن القيام بالمهمة مئة بالمئة ولكن إعادة التقويم كل مرة وبشكل منتظم لأن الظروف تتطلب التغيير والتكيف.

ب-القيم الأساسية:

وهي التي تظهر بوضوح وذلك لتحقيق المهمة، ففي تمثل الجانب الخلقى للموارد البشرية فهي تمثل القاعدة الرئيسية للجانب السلوكي للمتعاونين.

فيجب أن يكون هناك ترابط بين المؤسسة ومتعاونيها من أجل تحقيق أهدافها فلا يفرض هذا النوع من القيم ولكن نابع من ذات الشخص، كما يمكن للمؤسسة أن تتعرف على قيم المتعاونين معها وخاصة منها الزبائن والموردين.

كما تؤثر القيم الرئيسية على أنشطة التكوين داخل المؤسسة كما توجه إلى تنمية الكفاءات الخاصة، كما تساهم ضمناً في تشجيع هذه القيم داخل المؤسسة. فكل أنشطة التكوين تكون مقياس متكامل وعريض خاص بالمؤسسة.

ج- الأنشطة الرئيسية:

على المؤسسات أن تعرف بكل دقة ما هي الأنشطة الأساسية الحالية والمستقبلية فهذه الأنشطة هي التي تساعد المؤسسة على أداء مهامها بكل كفاءة تتميز فيها عن مثيلتها في السوق.

إن الأسئلة التي تطرح من قبل المؤسسة هي الآتية:

- ماهي المجالات تكون فيها المؤسسة متميزة عن غيرها؟
- هل هذه الأنشطة مبررة؟
- هل يوجد اختيارات صالحة ومتاحة؟
- في أي نشاط نحن جيدون أو غير ذلك؟
- ماهي الأنشطة التي تعتبر جزء من مهامنا؟

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فبوجود كفاءات جيدة نستطيع تقديم أنشطة مع قيم مضافة فوصف دقيق

للكفاءات ضروري يسمح بتحقيق مهام المؤسسة

د- الكفاءات الرئيسية:

لقد اعتبر كل من هامل، برالاد Hamel et Parahalad الكفاءات الرئيسية عبارة عن سلسلة عناصر مرتبطة مع بعضها البعض والتي تسمح للمؤسسة بتقديم خدمة أو نشاط يميزها عن غيرها دون سواها وفي وقت محدد. فهي نشاط خاص بالمؤسسة وحدها ويعطيها ميزة تنافسية خاصة بها.

فمن الضروري أن تكون الكفاءات الرئيسية للمؤسسة معينة صعبة التقليد ويمتاز بخصوصيتها أي أنه لا يمكن الاضطلاع عليها من قبل المنافسين.

2- كيفية البدء بتطبيق تسيير الكفاءات:

تسيير الكفاءات ليس فقط مناهج وإنما يتم تطبيقه في الميدان، فأنشطة العمال لا يمكن تبريرها علميا ولكن يجب أن يكون لها قوة داخل المؤسسة.

تسيير الكفاءات عبارة عن طريقة للتفكير، والإلهام يدمج مختلف أنشطة الموارد البشرية بصفة منهجية وذلك وفقا لمهام المؤسسة واستراتيجيتها.

قبل البدء بتطبيق تسيير الكفاءات يجب اتخاذ الخطوات التالية:

- إعداد مجموعة عمل تقوم بتخطيط طريقة العمل ومسؤولية عن الاتصال
- إعداد أهداف وخلق مخطط عام
- التأكد من التزام على القيادة
- البدء بالمهمة، تحويل الأنشطة إلى كفاءات رئيسية، ثم إعداد كفاءات عامة.
- البحث عن الشروط الضمنية والتي هي ضرورية من اجل نجاح تطبيق تسيير الكفاءة.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- إنتاج أحسن المناهج في تسيير الكفاءات وأداء العمل مع أحسن تخطيط للعملية.

3- من المستفيد من تسيير الكفاءات:

إن قيام المؤسسات بتسيير الكفاءات وذلك لعدة أسباب أساسية وهامة فمنها اقتصادي، أو ببحث عن الفعالية أو الاتجاه الدائم للتكيف مع مختلف أشكال العمل مع المتعاونين وبالتالي فكل المتدخلين يجب أن يعرفوا الهدف المتوخى من العملية وخاصة المزايا المنتظرة من عملية تسيير الكفاءات ومن أهم المتأثرات بهذه العملية هم:

أ/ تسيير الكفاءات بالنسبة للمؤسسة:

- تسمح بأحسن أداء وأحسن النتائج
- تسمح بتخطيط جيد لليد العاملة
- تسهيل عملية التلاحم بين أهداف المؤسسة والمتعاونين
- دعم القيم الأساسية مع أهم أهداف المؤسسة¹

ب/ تسيير الكفاءات بالنسبة للمتعاملين:

- توضيح ما ينتظر منهم
- التفتح على التوقعات المهنية لكل منهم
- توضيح كل ما هو مهمهم بالنسبة للمستقبل المهني
- توضيح العلاقة بين السلوك الشخصي والاداءات وأهداف المؤسسة.

ج/ تسيير الكفاءات بالنسبة للتسيير عن خط Management en ligne

- وضع إطار واضح يسهل تسيير العاملين
- تطبيق شراكة مع الموارد البشرية

¹ - مرجع سبق ذكره، .42. Lou van Beirendnck.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تقديم نفس المزايا للمتعاونين

د/ تسيير الكفاءات بالنسبة للموارد البشرية:

- وسيلة لوضع الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي

- تقديم أكثر شفافية فيما يخص الكفاءة في حالة الجلب والتنمية

- جعل الموارد البشرية في نفس الخط مع أهداف المؤسسة.

ه/ تسيير الكفاءات بالنسبة للنقابات:

- جعل شفافية وانفتاح بالنسبة للكفاءات على مستوى المؤسسة

- من خلال الكفاءات والتأهيل الهادف يتشكل قاعدة أساسية وحركية

- تقديم نفس المزايا للمتعاونين.

4- العراقيل المرتبطة بتسيير الكفاءات:

إن تطبيق تسيير الكفاءات يصطدم بالعراقيل الآتية:

- وجود مقاومة للتغيير

- هذه المقاومة تتم وخاصة إذا تم ربط الكفاءة بالأجور والتعويض

- تظهر المقاومة إذا تم ربط الكفاءة بالتقييم والترتيب على المستوى المهني

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني: مراحل وطرق تقييم الكفاءات

أولاً: تقييم الكفاءات

1. مفهوم الكفاءات:

مفهوم وأهداف تقييم الموارد البشرية: يقصد بتقييم أداء العمال بدراسة وتحليل وأداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحتهم ومستوى كفاءاتهم في القيام بأعمالهم الحالية والحكم على إمكانيات النمو والتقدم على المستوى المهني، في المستقبل ومدى قدرة تحمل لمسؤولياتهم أثناء أداء مهامهم. ويقوم هذا المفهوم على أسس عديدة وهي:

الأساس الأول: أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

الأساس الثاني: يشمل الحكم على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية، وعلى مدى نجاحه في المستقبل.

2. آثار التقييم:

للتقييم آثاراً على كل من العاملين والمؤسسة¹

أ- بالنسبة للعاملين: يساهم التقييم بالنسبة للعاملين في تحديد جوانب القصور في أداء أعمالهم وبالتالي يمنح لهم فرصة لتفاديها في المستقبل وكذلك اجتناب بعض السلوكات التي تقلل من كفاءة العاملين والعمل على تفاديها.

ب- بالنسبة للمؤسسة: يلعب التقييم دوراً كبيراً بالنسبة للمؤسسة وذلك لما يساهم به في إعداد سياسات التنمية على مستوى الموارد البشرية.

¹ - عوض حسن بلوط، مرجع سبق ذكره، صفحة 369.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن التقييم يساعد على تحديد سياسة الترقية للموارد البشرية وذلك بتعيين أحسن الكفاءات المناسبة لشغل المناصب الجديدة أو الشاغرة.

كما يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها فمن خلاله يمكن للمؤسسة أن تحدد الشخص المناسب والكفؤ. كما يساهم نظام التقييم الموضوعي على تحسين علاقات العمل داخل المنشأة فهو يعمل على إعطاء جو الطمأنينة بين العاملين كما يحفزهم على أداء مهامهم في أحسن الظروف.

إن نظام التقييم يدفع بالمؤسسة بوضع سياسات التدريب والتكوين وذلك بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.

إن نظام التقييم يساعد مسؤولي المؤسسة على وضع نظام للرقابة من خلال استخلاص نقاط الضعف والقوة في أداء العاملين من يساعد على تحسين كفاءة الرقابة داخل المنشأة وبالتالي احترام قواعد العمل داخل المؤسسة من خلال مراقبة سلوك العاملين وجعلهم أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الداخلية للمؤسسة مما يساهم في وجود نوع من الانضباط داخل المنشأة.

3. صعوبات التقييم:

من الصعوبات الناجمة عن عملية التقييم هو كونه في الوظائف الإدارية لا يمكن تقييم الشخص على أساس كمي كعدد الوحدات المنتجة وإنما على أساس تقديرات شخصية وهذا ما يترتب عن أخطاء في عملية التقييم.¹

أ- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: وهو قيام الرئيس بتقدير العامل على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة دون الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الأخرى، وهذا عمل لا يساهم في تقييم العامل بشكل جيد وممتاز.

1 علي السلمس، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، سنة النشر مجهولة، ص 267

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ب- التشدد أو التساهل من قبل الرؤساء في التقييم: إن بعض الرؤساء يبالغون في عملية التقييم سواء بالتشدد أو التساهل وذلك لعدة اعتبارات سواء كانت إنسانية اجتماعية. فبالنسبة للاعتبارات الإنسانية فإن الرئيس بقيم العامل بشكل جيد حتى يتفادى المشاكل مع مرؤوسيه أما الجانب الاجتماعي فهو أن لا يحرم عامله من المكافأة التشجيعية.

ج- تأثر الرؤساء بسلوك المرؤوسين في فترات قبل التقييم: إن بعض الرؤساء يعتمدون في عملية التقييم على الجانب السلوكي للعامل وخاصة في الفترة التي تسبق عملية التقييم وهذا ما يجعله يقوم بعملية التقييم غير الموضوعية.

د - التحيزات الشخصية لرؤساء: ففي هذه الحالة تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يجعل عملية التقييم أكثر تحيزاً وذلك نتيجة لغياب معايير موضوعية للتقييم.

- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: إن القائم بالتقييم قد يجهل وضع عماله وهو ما يجعله يعتمد على الوسطية في عملية التقييم لا عالية ولا منخفضة، وذلك بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم للبيانات الخاصة بالمرؤوسين أو لعدم توافر الوقت للتقييم أو تفادياً لانتقال بعض العاملين المتفوقين أو غير المتفوقين تحت رئاسته.

4- إعداد خطة تقييم العمال:

تتمثل أهمية تقييم العاملين والنتائج المترتبة عليها في الجهد والوقت الذي ينفق في إعداد الخطط والبرامج التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة، وتشمل إعداد خطة التقييم ما يلي:

أولاً: تحديد المسؤولية عن تقييم الكفاءة: وهي تحديد الشخص المشرف على عملية التقييم وغالباً ما يكون المسؤول الأول عن المؤسسة هو الذي يقوم بعملية التقييم وذلك لكونه القائم الأول على تحديد أهداف المؤسسة مباشرة، كما يقوم بعملية المراقبة المباشرة لتنفيذ أعمال المرؤوسين وبالتالي هو اقدر الأشخاص على تقدير أداء المرؤوسين على أساس واقعي وموضوعي.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وحتى تكون عدالة في عملية التقييم يجب عرض نتائج التقييم على أعلى مستوى وذلك لضمان الشفافية في عملية التقييم، كما يوجد في بعض الأحيان لجان تكون مكلفة بعملية التقييم بحيث يكون أعضاء اللجنة من الأشخاص الذين لهم صلة مع الموظفين.

ثانياً: تحديد الوقت اللازم لعملية التقييم: يجب أن تكون المدة التي تعد عنها التقييم كافية وذلك للحكم على نجاح العامل أم لا. فكلما كانت مدة التقييم طويلة كلما أصبحت ليس لها أي معنى وذلك لكون المسؤول على عملية التقييم غير قادر على تذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك عماله. ففي بعض المؤسسات تكون مدة التقييم عادة سنة وهي فترة طويلة وغير مناسبة مما يدفع بعض المؤسسات إلى القيام بأكثر من تقييم خلال السنة وبالتالي يؤخذ متوسط هذا التقييم إلا أن فترة التي يعتمد عليها في عملية التقييم مرتبطة بطبيعة الوظائف التي يشغلها العاملون.

ثالثاً: تحديد الطرق المستخدمة في التقييم: إن الطريقة أكثر انتشاراً في عملية التقييم هي استخدام تقارير تقييم أداء العاملين أو قياس كفاءة العاملين. بحيث يعطى للشخص المقيم نموذج مطبوع يقوم بملئه عن كل عامل خاضع تحت رئاسته ويختلف تصميم هذا النموذج حسب الوظائف التي يشغلها العاملون.

5- الغرض من التقييم:

إن الهدف الرئيسي من التقييم هو التوصل إلى نظام للأجور السليم ومن أهم المزايا التي تحققها المؤسسة من وراء ذلك هي:¹

1- وضع سياسة لدفع الأجور: هي وضع سياسة واحدة للأجور بحيث يتم تحديد الأجور على أساس الأعباء المقدمة من العاملين بغض النظر عن الجنسية، الجنس، الدين، أو النفوذ الشخصي.

¹ - مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، صفحة 192، دار مجدلاوي

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2- قناعة كل من الإدارة والعاملين بوجود نظام عادل للأجور يستند على قواعد موضوعية تتميز به الأجور وفق اختلاف مسؤوليات الأعمال وواجباتها مما يدعم العلاقة بين العمال والإدارة.

3- كما يساعد التقييم على إعطاء الأفراد أنفسهم معلومات كافية عن نسب تباين الأجور والأسباب التي قام عليها تحديد الأجور والرواتب.

4- إن التقييم يساعد على تطوير الكفاءات والإمكانيات على أسس موضوعية.

5- القضاء على البطالة المقنعة وبالتالي تحديد مهام كل عامل على أساس قدراته ومهاراته وبذلك يتحصلون على أجورهم حسب الأعمال المقدمة.

6- مقاربات تقييم الكفاءة:

كيف يتم تقييم الكفاءة؟: يتم تقييم الكفاءة من خلال ثلاثة مقاربات وهي:¹

أ- من خلال الأداء: Performances

وهي تقوم على أساس وجود الكفاءة الا إذا كانت النتائج المحصل عليه وفقا للأداء المقدم من قبل العامل (معدل العطل، معدل التخفيضات التجارية، عدد النزعات مع الزبائن كمية الإنتاج...) فكل هذه الأعمال تمثل أداءات يقوم بها العمال.

إن هذه المقاربة تقوم على أساس الفعالية أو المنفعة مما يسمح بتكوين علاقات مباشرة بين النتائج الملموسة وكفاءات موضوعية فهذه الوضعية يمكن أن توجد ولكن ليس بشكل دائم بل في بعض الأحيان.

إن هذا الشكل من المقاربة لا يمكن تطبيقه إلا إذا استطعنا تحديده وذلك إذا تم وضع كفاءات فردية ضمن مجموعة معرفة في إطار مشروع المجموعة وأهداف المؤسسة.

ففي هذا الإطار يجب تحديد العلاقة بين الكفاءة والأداء

¹-مرجع سبق تم ذكره صفحة رقم 133. Guy le Boterf

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كفاءة ← النموذج العملي ← حد الاستغلال الحساس.

Compétence → modes opératoires → paramètres d'exploitation sensibles.

- 1- أهداف تقييم الأداء: تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين أساسيين:¹
 - هدف إداري: هو اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.
 - هدف تطويري: وهو تحديد نقاط الضعف عند العاملين والتغلب عليها.
- وتتضمن عملية التقييم قياس انجاز الفرد الفعلي لناحيتين أساسيتين تتعلق بأدائه وهي:

- السلوك : الذي يبدوه الفرد أثناء قيامه بعمله.
 - الناتج: وهو ما يقوم العامل بتقديمه وتقوم عملية التقييم خلال فترات ثابتة سنوية أو نصف سنوية أو في مناسبات معينة.
- 2- كيفية تحسين مستوى عملية تقييم الأداء في المنظمة: من أهم الاقتراحات الخاصة بتحسين مستوى عملية تقييم الأداء بالمؤسسة هي:
 - استخدام نظام القوائم السلوكية المتدرجة يتميز هذا الأسلوب بتكاليفه المرتفعة الناتجة عن الوقت اللازم لإعدادها وتطويره كما انه لا ينطبق إلا على أعمال محددة إلا انه يمتاز بنوعية معينة من الموضوعية.
 - إسناد عملية التقييم لأكثر من مقيم واحد: وفيها يؤخذ رأي الأغلبية في عملية التقييم.
 - التقييم الاختياري: حيث يقوم أكثر من مقيم بتقييم الفرد لكن كل مقيم يقيم جانبا معين بالفرد متخصص به أو أدري به.
 - تدريب المقيمين: إن عملية تدريب المقيمين تعطي مصداقية للتقييم وتخفف من التحيز الشخصي فيها.

¹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ص134.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ب- الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء الأفراد: تتمثل هذه الاتجاهات في تقييم الأداء فيما يلي:¹

1. الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة

2. الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة والاعتماد على أكثر من طريقة

3. المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عمليات التقييم.

ج- اختيار وتطبيق نظام تقييم الأداء:

إن اختيار أي نظام للتقييم في المنظمة يتطلب الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما هو الهدف المطلوب تحقيقه من وراء تقييم أداء الأفراد؟
- ما هي العوامل الأساسية التي ستؤخذ في الاعتبار؟ هل تعتمد على عامل واحد أو أكثر؟

- من الذي سيقوم بعملية التقييم؟

- ما شكل النماذج التي تستخدم في عملية التقييم؟

- كيف يمكن إعداد المشرفين وتدريبهم على عمليات التقييم؟

- كيف تقدم خطة أو نظام التقييم؟

- ماهي دورية التقييم؟ هل يتم سنويا أو كل نصف سنة؟

أما السؤال الأخير فهو كيف يتم إخبار الأفراد بنتائج التقييم؟ وهنا يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من طرق إتمام تلك المقابلات:

- الطريقة الأولى: الإخبار بالنتائج، إخطار الفرد بنتائج تقييم أدائه دون اخذ بعين الاعتبار وجهة نظره.

¹ أنرودي سيزلاكس، مارك جي ولامس، ترجمة جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 393

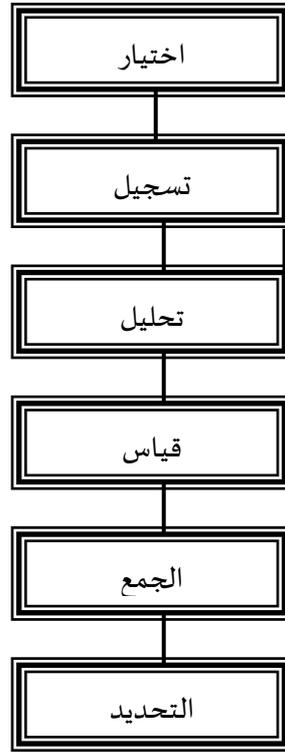
الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- الطريقة الثانية: الإخبار بالنتائج والاستماع إلى الفرد: هي نفس الطريقة السابقة ولكن يعطى للفرد المقيم بمناقشة نتائج تقييميه دون التعديل بل تبادل وجهات النظر.

- الطريقة الثالثة: حل المشكلات: وهي تقوم على أساس التفاهم المشترك بين المشرف والفرد وتبادل وجهات النظر بهدف الوصول إلى حل مشكلة الفرد ومساعدته على تحسين أدائه.

د- معدلات الأداء وكيفية وضعها:

الشكل رقم 14: الكفاءات بمثابة الخيط الأحمر



المصدر : lou Van Beirendok, opcit , p 34

تتمثل الخطوات المتبعة في تحديد معدلات الأداء فيما يلي:

1- الاختيار: ونعني به اختيار النسب الأعمال لقياسها فقد يكون موضوع الدراسة عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغير في طريقة أداء العمل، أو شكاوي العاملين.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2- التسجيل: فيقصد به الحقائق والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط، وتتضمن هذه المرحلة عملية توصيف العمل وتقسيمه إلى عناصر.

3- التحليل الانتقادي: وهو اختيار البيانات المسجلة انتقاديا للتأكيد من استغلال الوسيلة والحركات الأكثر فعالية وعزل العناصر غير المفيدة.

4- القياس: وهو قياس كمية العمل المشغلة بكل عنصر وبمصطلحات الوقت باستعمال الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

5- جمع الوقت النمطي: وهو احتساب زمن المشاهدة لكل عنصر من العناصر ويستخرج من عدد كاف من المشاهدات والقراءات الضرورية وهنا يعتمد على درجة الدقة المطلوبة.

6- التحديد: ويتم ذلك بتحديد سلسلة النشاطات تحديدا دقيقا وتحديد طريقة التشغيل التي حدد لها الوقت.

هـ- فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد هي إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا يمكن الاستغناء عنها، وذلك لما ينجم عنها من فوائد عند تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان ومن أهم الفوائد التي يمكن لإدارة الأفراد الحصول عليها¹.

أ- رفع روح المعنوية:

إن رفع معنويات العاملين يؤدي إلى تحسين العلاقات بين العاملين والرؤساء وذلك عند إحساسهم أن جهودهم وطاقاتهم في العمل محل اهتمام وتقدير "إن اعتماد الترفيع والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل بناء على تقييم موضوعي وعادل

1 أنرودي سيزلاكس، مارك جي ولاس، مرجع سابق الذكر، ص394

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سيخلف الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة.¹ كل هذا يدفع العامل أن يقوم بأداء عمله بشكل جيد ومقبول من قبل إدارته مما يساعد على رفع الإنتاج.

ب- إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

إن إحساس العامل أن نشاطه وأدائه لعمله هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه مباشرين وان من نتائج التقييم هو الاستفادة من التقدم في العمل من خلال الترقية هذا ما يدفعه إلى الشعور بالمسؤولية تجاه عمله هذا ما يدفعه إلى بذل أقصى جهد لأداء عمله في أحسن الظروف وذلك لكسب ثقة ورضا رؤسائه.

ج- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

إن حصول العامل على حقوقه وفقا لجهد المبذول وكفاءة معينة هذا يجعل الإدارة قائمة بدورها في عملية التقييم على أساس عادل ومتساوي بالنسبة لكافة العاملين كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات العالية.

د- الرقابة على الرؤساء:

إن تقييم الأداء يجعل السلطات العليا للمؤسسات تقوم بمراقبة مجهودات الرؤساء في عملية المراقبة والتسيير وذلك من خلال تحليل النتائج المستقاة من عملية التقييم.

هـ- استمرار الرقابة والإشراف:

إن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل الخاص ومستمر. وهذا ليساهم في الحكم على أداء العاملين بشكل موضوعي عادل.

¹ مهدي حسن زوليف، مرجع سبق ذكره، صفحة 240.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

و- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

إن عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة ونجاح طرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين. فإذا دلت تقديرات الكفاءات على معدلات مرتفعة، باستبعاد العوامل المؤثرة يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم.

7- مجالات استخدام نتائج التقييم:

يعتبر التقييم بمثابة أداة موضوعية في يد الإدارة وذلك في اتخاذ القرارات الآتية:

1- الترفيع: إن الترفيع هو عملية شغل المناصب الشاغرة داخل التنظيم كما يساهم الترفيع في مدى أحقية كل العامل لشغل الوظائف الأعلى، لأن كفاءة الشخص تمثل مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الذي يحتله.

2- التعيين والنقل: إن تقييم الأداء يعتبر من الوسائل التي تساعد سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته كما يمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.

3- الكشف عن الاحتياجات التدريبية: أصبح التدريب أداة تستعمل في تطوير نظام التقييم وذلك لما يقوم به من تحسين نقاط الضعف التي تظهر في أداء كل فرد داخل المؤسسة.

4- تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات: من خلال عملية التقييم يتم تحديد حجم المكافآت والعلاوات التي تمنح للعامل وذلك لما يقوم به من مجهودات وتعتبر هذه كنوع من أنواع الحوافز.

إن التجربة تبين أن هذا النوع من التقييم لا يمكن استخدامه إلا إذا توفرت الشروط الآتية:

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- إن الكفاءات لا يكون إلا في مجال المهام المنوطة بها وحسب المقاييس تحقيقها أي متطلبات المهنة.

- إن قواعد التقييم تكون ضمنية مقبولة وذلك عند بداية تقييم العامل.

- التقييم هو بمثابة الوسيلة التي تسمح بتطوير الكفاءات وديمومتها.

إذن التقييم بأخذ بعين الاعتبار التمهين وذلك ليس لتحويل الكفاءة ظاهرة وإنما يجعل التقييم أكثر عدالة.

" إن طريقة تقييم تكون ذات فائدة إلا إذا سمحت لشخص بمعرفة جيدة لإستراتيجية وكيفية تحسينها"¹

مقاربة الموارد: فهي أكثر كلاسيكية فهي تعني التأكد من كون الشخص يمتلك بشكل واسع وجيد المعلومات، القدرات، نماذج التحليل والتي تعتبر ضرورية لتبشير الوضعية المهنية للوظيفة أو الحرفة.

تقييم الكفاءات ومسؤولية مشتركة:

لا يمكن دراسة تقييم الكفاءات إلا إذا تم الرجوع إلى الشخص لأن الكفاءات هي مجردة لا يمكن ملاحظتها إلا من خلال تطبيقها من قبل الشخص نفسه.

إن بناء الكفاءات ليس عمل فردي فالكفاءة تمثل عملة ذات وجهين الجهة الفردية والثانية اجتماعية فهي لا تتعزل عن تنظيم العمل.

إن التنظيم للعمل لنايلور يخفض المحصل عليها والحقيقة إلى معرفة بسيطة فهو تنظيم يترك مكانه لروح المبادرة والتنوع مما يفتح الباب أمام إمكانية التكوين الحقيقي للكفاءة بدمج عدة معارف فيها.

فيمكن اعتبار الكفاءة كنتاج لعدة عوامل وهي:

¹ - مرجع سبق ذكره، صفحة 141. Guy Le Boterf

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- الرغبة في المعرفة: **Savoir agir** وهي كيفية دمج مجموعة المعارف والمعلومات¹
- الرغبة في الفعل: وهي مرتبطة بالتحضير والتزام الشخص بأداء عمل معين **Vouloir agir**.

- القدرة على الفعل **Pouvoir agir** فهي تتمثل في وجود قدرة على تنظيم العمل وفق شروط اجتماعية والتي تعطي شرعية للمسؤولية.

- إن الكفاءات الفردية فهي مرتبطة بثروة التنظيم وسهولة الحصول على المعارف.

مقاربة الوضع المهني:

إن الكفاءة مرتبطة بتطور نظام التكوين لدى الشخص وبالتالي يمكن أن يبرهن على كفاءته من خلال ممارسة لنشاط معين مطابق للخصائص والمزايا. إن الحكم على هذا النوع من النشاط هو الحكم على المطابقة فهو بمثابة طريقة للمراقبة.

إن هذه المقاربة بفرض وضع ملاحظة موجهة بمساعدة مجموعة من الملاحظات تؤثر على المتطلبات المهنية والتي تكون مرتبطة بالكفاءة المحصلة.

إن هذا النوع من التقييم للأنشطة لا يتم إلا بدراسة طبيعة وحالة العمل فبعض النشاطات يمكن ملاحظتها مباشرة وأثناء الوقت الحقيقي (انطلاق محطة معينة) فلا يمكن التدخل إلا إذا وقع حدث معين فهنا لا تكون متوقعة بل تخضع لظروف معينة وأحداث خاصة.

إن الكفاءة الحقيقية لموضوع معين فهي غير ظاهرة بل مخفية بل يجب وضع نموذج للتقييم معين من أجل إعطائه نوع من البروز والظهور .

إن عملية التقييم هي الدليل الذي يسمح بتحديد الكفاءة الحقيقية.

¹، مرجع سبق ذكره، صفحة 142 Guy Le Boterf

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الملاحظة المباشرة أثناء العمل لا تسمح بالتقييم الحقيقي فهو لا يعبر عما تم أداءه أثناء التكوين ولكن المعارف المحصل عليها أثناء هذه المرحلة فيتم تحويلها وبالتالي يتم دراسة الفرق بين المعارف محصل عليها أثناء التدريب وتقييم المعارف المحصل عليها من التكوين يكونان مختلفات ولا يعبران عن حقيقة تقييم للكفاءة خلال هذه المراحل.

ثانيا: الطرق الحديثة المتبعة في تقييم الكفاءات:

إن الإنسان في الوقت الحاضر يعتبر بمثابة الثروة الدائمة التي لا تنضب من خلال ما يقدمه من مجهود سواء عضلي أو فكري فلهذه الأسباب فان أي عملية توظيف غير صحيحة أو ترقية ليست في مكانها فهي مكلفة بالنسبة للمؤسسة. فلهذه الأسباب فإن التقييم يعتبر الوسيلة الوحيدة التي بفضلها يمكن تفادي هذه المشاكل.

إن التساؤل المطروح ماهي الطريقة المثلى التي يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم العامل والتي تختلف حسب طبيعتها وشكل التسيير داخل المؤسسة؟ ومنها يوجد **Port folio** هي من الطريقة الحديثة ولكن غير معروفة كتقنية تقييم إلا أنها أكثر استعمال في مجال التعليم الأمر الذي أعطى لها أهمية بالنسبة للمؤسسة.

Assessment et development center : مركز التقييم: **Centre d'évaluation**

Feed back. 360: نقطة الرجوع(عودة المعلومات)

التقييم الذاتي **auto- évolution**

Port folio -1 حقيبة المستندات : **Porte- Documents**

وهي مجموعة معلومات ووثائق التي تثبت اداءات العامل والتي من خلالها نستخلص الكفاءات المحصلة.¹

استخدم هذا النموذج منذ فترة طويلة من قبل الخطاطين **Graphistes** المهندسين المعماريين والفنانين فهو يمثل أكبر حقيبة للسندات والتي تتضمن صور خاصة بالمشاريع

¹، مرجع سبق ذكره، صفحة 108 ، Lou vain Beirendonck

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المنجزة، قسائم الجزائر ويستعمل هذا النوع من قبل هذه الفئات من اجل اقناع الزبائن المحتملين بكفاءتهم.

ففي إطار الرسمي لتقييم الكفاءات يتم استعمال هذا النوع من التقييم وخاصة في التعليم فهو يمثل سيرة حياة للشخص، من خلال شهادة العمل، امتحانات التجربة المهنية، تقارير التحفيز..الخ.

إن حقيقة السندات تستعمل في المجال التعليمي:

- عند بداية برنامج التكوين وبالتالي التأكد من أن الكفاءة قد تم تحصيلها.
 - كوسيلة متابعة تكون الطالب يمكن إثبات تضمينه كفاءاته
 - كوسيلة للتأكد أن الطالب يستطيع تنمية كفاءته المهنية من خلال تكوينه.
- في غالب الأحيان هذا النموذج من التقييم يجب أن يلي بعض المتطلبات وبالتالي هذه المعايير تكون مرتبطة مع الكفاءة ومن خلاله يمكن إثباتها بواسطة حقيقة السندات التي تحدد وظيفته وأدائه يلعب هذا الشكل من التقييم دورا هاما في تنمية حقيقية للكفاءة وبالتالي يعتبر كوسيلة وأداة لمرافقة الطالب من خلال خلق جانب مادي لمجهوداته أما للأستاذة فيعتبر أساس المراقبة للمستقبل.

مزايا وعيوب حقيقية السندات:

أ- المزايا:

- فيعتمد على المنتج وليس على الطريقة
- هو تقييم دائم وليس مؤقت
- مكيف ليكون يتماشى مع الجانب التربوي
- فهو سهل التنظيم بالنسبة للمقوم وخاصة إذا قورن مع مركز التقييم.

ب- العيوب:

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- النتائج جزئية ومرتبطة بإدارة المترشح
- فهو وسيلة لتقييم النتائج أما تقييم الكفاءات ترتبط بسلوك العاملين الأمر الذي يتطلب طريقة أخرى للتقييم
- الإدارة تكون ثقيلة في عملها نوعا ما.

2- مركز التقييم Centre d'évolution. Assessment center

يعود أصل هذه الطريقة إلى السياق العسكري وظهرت خلال الحرب العالمية الثانية وقد تم وضعها لأول مرة من قبل الجيش الألماني واشتد تطورها خلال سنة 1940. وقد استعملها البريطانيون خلال الحرب العالمية الثانية من اجل اختيار المجندين السامين للجيش.

فكل مترشح يقيم على أساس عدة معايير(أن تكون له لياقة بدنية جيدة، القدرة على الملاحظة، ... الخ.

أما عقد الحرب فقد استعملته كثيرا من المؤسسات الاقتصادية الكامنة. وأول مؤسسة استعملته وهي A.T.T الأمريكية في منتصف الخمسينات وذلك للبحث عن أحسن الإطارات.

أما في وقتنا الحاضر فهو أصبح مكملا لباقي طرق التقييم الأخرى المستعملة ماهو مفهوم مركز التقييم؟

فهو يمثل مركز للتقييم أي مكان لإجراء المترشح مسابقة من اجل التأكد من كونه قادر على شغل وظيفة معينة حسب شروط معينة.

إن مركز التقييم قد اختفى ولكنه اتخذ صيغة أخرى بمرور الزمن إلى يومنا هذا فبفضله يمكن تقييم قدرات المترشح على القيام بالعمل المنوط به.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعريف مركز التقييم:

هو بمثابة طريقة تقييم من خلالها يتم تقييم فرد أو مجموعة من قبل عدد من المقيمين الذين يستعملون لذلك تقنيات متكاملة الحوار أو ملاحظة سلوكيات والتي تمثل قاعدة التقييم والتي هي جزء مهما من التقنيات المستعملة.¹

فعلى أساس النتائج المحصل عليها يمكن وضع حكم على الشخص المقيم وقدرته على تحمل مسؤوليته.

إن مركز التقييم يعطي للمرشح إمكانيات الحكم على مستوى الوظيفة التي يحتلها فهذه الطريقة تطورت بشكل يسمح لها باستخدامها في الموارد البشرية والتسيير.

وللقيام بهذه الطريقة يجب إتباع المراحل الآتية:

- 1- تحليل معمق للوظيفة
- 2- تحليل متطلبات الكفاءات
- 3- استعمال تقنيات جمع المعلومات
- 4- استخدام مختلف الطرق بما في ذلك الحوار
- 5- استخدام على الأقل مقيمين
- 6- المقيم يجب أن يكون مكون
- 7- استخدام طريقة للتقييم آلية
- 8- قرار حول المرشح خلال مرحلة التقييم.
- 9- رجوع للمعلومات إلى المرشح
- 10- متابعة لقيمة مركز التقييم

فهذه أهم العناصر التي يجب احترامها وبالتالي إشارة إنذار أن تدق لدى المقيم.

¹ - مرجع سبق ذكره، صفحة 80. Lou Van veirendonck

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

خصائص طريقة مركز التقييم : (الفرق بالنسبة اختبارات الكلاسيكية)

• يوجد اكبر فرق ما بين ما يقولونه الأشخاص وما يقومون به لان السلوكات هي التي تختلف، فالمركز يقوم بتسليط الضوء على المعرفة والقدرة، عكس طرق التقييم الكلاسيكية فالكفاءات التي نلاحظها أو التي نقيمها للمشاركين في مركز التقييم وذلك أثناء تطبيق الجماعي أو الفردي.

• الفرق الثاني بين الاختبارات الكلاسيكية ومركز التقييم: هو استخدام المقيمين. فمختلف المقيمين المشاركين في عملة التقييم فملاحظتهم تمثل حجر الأساس لعملية التقييم ولتكن هذه العملية أكثر موضوعية يتم استدعاء عدد من المقيمين.

• الفرق الثالث: يوجد على مستوى درجة مشاركة الإدارة في الاختبارات الكلاسيكية فالخبير السيكولوجي يطرح معطيات التي لا يمكن الوصول إليها للمقيمين الآخرين أما في الطريقة الثانية فالإدارة تتقاسم الطريقة مع المقيمين التابعين لمركز التقييم.

• الفرق الرابع: يعتمد على مشاركة المترجم في الاختبارات أثناء الحوار والمداخلة وخاصة فيما يخص الأسئلة الشخصية بحيث يطلب من المترشح تقديم توضيحات حول شخصيته والتي تمثل صورة أساسية بالنسبة لعملية التقييم أما في الطريقة الثانية فإننا نتأكد عما يريد الشخص التفكير والرغبة فيما يريد القيام به إن اغلب المؤسسات تعتمد في التعيينات على مستوى مهم جدا هو أي قرار للتعين يعتمد على مدى أداء العامل في الماضي.

الطريقة المستعملة أثناء التقييم:

كانت تستخدم هذه الطريقة خصيصا لعملية انتقاء الكفاءات المستقبلية وذلك عند بداية استعمالها أما في الوقت الحالي أصبح له دورا مهما في مجالات تسيير الموارد البشرية:

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أ- التوظيف: استعمال الطريقة تسمح للمؤسسة بالحصول على معلومات هامة ومعقدة عن المترشحين من العاملين. وخاصة عندما يكون الطلب على العمل اكبر من العرض وخاصة إذا كانوا يتميزون بنفس الخصائص العلمية.

ب- تجنيد الأفراد: أن عملية التقييم تتطلب تجنيد أشخاص للقيام بهذه العملية وخاصة إذا كان عدد طالبي العمل كبير لان هذه الوسيلة الوحيد التي تسمح باختيار الكفاءات.

ج- اختبار الكفاءات المستقبلية: تعتبر الطريقة وسيلة هامة في عملية اختبار الأشخاص وخاصة منهم ماذا سيكون عليه مستقبلا.

د- تحديد حاجات التكوين: إن مركز التقييم يساعد على الكشف مدى حاجة المتقدمين لطلب العمل إلى تكوين وذلك لتحسين كفاءاتهم وتكييفهم مع متطلبات العمل داخل المؤسسة.

ماذا يحتوي برنامج مركز التقييم؟

لتحديد ذلك يمكن استعمال المثال الآتي وخاص برنامج مركز تقييم لوظيفة منسق مجموعة.

مثال:

8:30 سا: استقبال تقديم البرنامج

9 سا: معلومات حول المؤسسة التي تدور حولها العملية

9:20 سا: تحضير الفرد للمقابلة

10:30 سا: تقرير حول المقابلة

11:15 سا: تحضير المقابلة مع المتعاملين

12:15 سا: وجبة الغذاء

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

13سا: تحضير الحوار مع المجموعة

13:20سا: حوار مع المجموعة

14سا: تحضير تطبيق المخطط

15سا: تقديم المخطط

15:30سا: استقصاء على شخصية الفرد

16سا: مقابلة

17سا: ختام البرنامج

الاختبارات المطروحة أثناء مركز التقييم:

إن مركز التقييم يقوم بقياس الكفاءات السلوكية والتي تعتمد على ثلاث أو خمس محادثات أو تطبيقات ففي بعض الأحيان المحادثة تكون مرتبطة بمقابلة أو أكثر. أو عدد من الاختبارات فالمحادثات تعتبر كجزء من البرنامج الخاص بالمركز وبشكل سليم يجب أن يكون كل برنامج جدي يكون خاص بكل وظيفة واهم أنواع المحادثات هي:

- حقيبة البريد . **le Bac de courier : in- Basket**

- حديث المجموعة

- تطبيق التحليل والتقديم

- المقابلة **Entretien**

إن اختيار نموذج التطبيق يكون حسب طبيعته الوظيفة فمثلا الوظيفة التجارية يرتكز برنامجها على المبيعات والجدول الموالي يوضح بعض برامج مركز التقييم.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم 18 محادثات لبرنامج مركز التقييم¹

كل يوم	Très souvent	بانتظام ±50%	أحيانا	قليل - %10	
x					حقيبة البريد In-Basket
x					Simulation d'entretien
			x		حديث المجموعة Discours du groupe
		x			مهمة التحليل والتقديم
	x				مقابلة تركز على السلوك
	x				أسئلة معلقة بالشخصية
		x			اختبار الذكاء

المصدر: مرجع سبق ذكره، صفحة 86. Lou Van Beirendonck

¹ -، مرجع سبق ذكره، صفحة 86. Lou Van Beirendonck

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

متى يتم تطبيقه:

يستعمل هذا النوع من التقييم في الحالات الآتية:

- اختيار المترشحين من اجل شغل منصب شاغر
- في حالة الاختيار الداخلي أو تحضير لقرار التعيين
- من اجل تقييم نقاط ضعف والقوة وتحديد مدى التقدم على مستوى الوظيفة
- يهدف التحضير لعودة المعلومات. **Feed- Back**

إن هدف المركز التقييم ليس فقط تحديد الايجابية الوجيهة أو السلبية الخاصة بالتوظيف فقط، وإنما يقوم بإعطاء المؤسسة والمتعاملين مجموعة من المعلومات المهنية والتي تستعمل في عملية التوجيه برامج المؤسسة التكوين والتعليمية ولهذه الأسباب فإن طريقة مركز التقييم تدمج بشكل كبير في تسيير الموارد البشرية.

مزايا وعيوب طريقة مركز التقييم:¹

أ- المزايا: عن استخدام مركز التقييم يؤثر ايجابيا على المؤسسة وعلى معنويات العامل من جهة أخرى.

1- بالنسبة للمؤسسة: إن مركز التقييم يسمح:

* بالحصول على معلومات صعبة التحصيل من خلال الطرق التقليدية للتقويم كالمقابلة مما يساعد المؤسسة على الحصول على أحسن المترشحين.

* يعطي للمؤسسة معلومات موضوعية حول الكفاءات المقيمة لكون الطريقة تستدعي مجموعة ملاحظين لتقييم المترشحين

2- بالنسبة للمقيم: فهو يعطى فرصة للعامل

- تحسين وإظهار صورته أمام المقيمين

¹ - Ley le Boyer Claude : Evaluation du personnel Objectif et Méthodes 4^{ème} édition, ED Organisation , Paris, page 237.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- يتم التقييم حسب الكفاءة وليس حسب المترشحين الآخرون وذلك حسب متطلبات المؤسسة.

ومن المزايا الأخرى بالنسبة لمركز التقييم هي:

- غالبية الكفاءات قابلة للتحليل
- مجموعة المقيمين تمثل مجموعة طرق للتقييم مما يقلل خطر الأخطاء وبالتالي إيجاد نتائج حسنة.

ب- العيوب:¹

من العيوب التي تتميز بها طريقة مركز التقييم:

- الحذر من وضع الطريقة قيد التنفيذ قبل التأكد من الصلاحية والمردودية
- عامل الوقت وكذلك اليد العاملة المستعملة
- خطر الخطأ يتزايد بتزايد عدد الكفاءات المقيمة

شروط نجاح مركز التقييم²

إن أي نجاح بالنسبة لمركز التقييم يتطلب تحضيرا جيدا من قبل الطرفين المؤسسة التي ستوظف العامل هذا الأخير.

1- بالنسبة للعامل المترشح:

- أن يكون الشخص بفكر بشكل طبيعي
- عدم الملل أو القلق لكون مركز يقوم بتقييم الكفاءات وليس الأشخاص.

2- بالنسبة للمؤسسة: إن من الأفضل بالنسبة للمؤسسة أن تقوم بما يلي:

¹، مرجع سبق ذكره، صفحة 110. Lou Van Beirendonk

²، مرجع سبق ذكره، صفحة 238، Claude Le Boyer

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- استخدام عدد مقيمين سواء كانوا من داخل المؤسسة أو من خارجها يجب أن يكون لهؤلاء المقيمين تفسيرات واضحة حول الهدف ومبادئ مركز التقييم وما هو دورهم الذي يجب أن يقوم بأدائه.

- استخدام نفسانيين من اجل دراسة الحالة النفسية للمتشحين وكذا ماذا يجب على المترشح أن يجيب عليه من خلال الاستفسارات والأسئلة المطروحة.

تشكيل مركز التقييم:

كل مؤسسة تتميز بشكل خاص بها بمركز تقييم حسب نشاطها وطبيعة الوظيفة التي ترغب في شغلها ويتم عمل المركز التقييم حسب مرحلتين تحديد الكفاءة التي ستقيم واختيار التطبيق.

أ- تعريف الكفاءة التي تستقيم عند المترشح:

إن عملية نجاح وفشل المركز مرتبطة بطبيعة الكفاءة التي تحدد من قبل المقيمين وبالتالي يجب القيام بما يلي:

تعريف الكفاءات وتحديد مفهومها: يتم ذلك حسب مايلي:

- طريقة تحليل الوظيفة: وهي تحديد الوظيفة التي يشغلها العامل وتعتمد الدراسة على التحليل والملاحظة واستجواب الفرد.

- طريقة الحوادث الحرجة: يتم دراسة هذا الجانب من خلال طرح أسئلة حول المشاكل التي تعترض بعض العمال الذين يشغلون نفس الوظيفة.

- المقابلة: وهنا يقوم المقيم بتحديد الكفاءات التي ترغب المؤسسة في الحصول عليها من خلال عملية التقييم وتقوم هذه الطريقة بطرح أسئلة موضوعية وهادفة المترشح وذلك لتوضيح مفهومه للكفاءة.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

اختيار التطبيقات:

إن مركز التقييم يستعمل أساسا مجموعة من التطبيقات والتي تقوم على أساس ملاحظة سلوكيات المترشحين، وهذه التطبيقات يجب أن تكون مكملة بتقنيات كالاختبارات والمقابلات. ومن أهم هذه التطبيقات:

أ- تطبيقات المجموعة: وفيها يدرس سلوكيات كل فرد داخل المجموعة من خلال طرح مشكل وبالتالي يقوم الملاحظون بتقييم سلوك مشارك في هذه المداخلة لكون عدم التقييم الا من خلال عمل جماعي.

ب- سلة بريد الوارد **Basket-in** لقد تم ذكر هذا النوع من التطبيق والذي يتمثل في مراسلة المترشح عن وسائل الاتصال عادية أو الكترونية من خلاله يتم جمع المعلومات المتعددة عن المترشح.

حدود ونهايات مركز التقييم:

بالرغم من فعاليته الا انه يتميز بمحدودية وذلك لأسباب التالية:

- استخدام وقت كبير: فهو يتميز باستعمال أكثر من يومين من اجل تطبيق الطريقة.
- كلفة مرتفعة: يتطلب وجود تكاليف مرتفعة بسبب تكلفة التكوين المقيمين.
- استعمال معارف خاصة: يتطلب هذا المركز استخدام كفاءات ومعارف خاصة ومتعددة.

3- رجوع المعلومات 360° Feed Back

ما مفهوم رجوع المعلومات **Feed Back**: هي طريقة للتقييم تعتمد على المعلومات الآتية من المحيط القريب من المترشح. فالنموذج يقوم على أساس فكرة كون الأشخاص الذي يتم التعامل معهم بشكل دائم هو أنفسهم مقيمين (الزملاء، المتعاملين، الرؤساء، الزبائن) بإمكانهم تقديم المعلومات الخاصة بكيفية العمل فالزبائن بمثابة متعاملين خارج المؤسسة وينتظرون بعض الخدمات من الشخص الذي سيقوم.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فالطريقة تقوم على أساس استجواب منظم موجه إلى كل الأشخاص المشاركة في الطريقة فيتم إعداده على أساس الكفاءة المتعلقة بالوظيفة فالمعلومات الإضافية الآتية خارج الاستجواب والقادمة عن طريق المقابلة تساهم في العملية. فالطريقة يمكن أن تدعم بواسطة معلومات أو توصيات. إلا أن المقابلات تساهم في عملية رفع التكلفة.

لقد ظهرت لأول مرة خلال الستينات في الولايات المتحدة على مستوى الأكاديمية العسكرية فمن خلال تم الاستغناء على عدد من المترشحين له العسكريين.

وبداية الثمانينات أصبح استعمال هذه الطريقة على مستوى المؤسسات الأمريكية IBM،

ATT

الهدف من الطريقة:

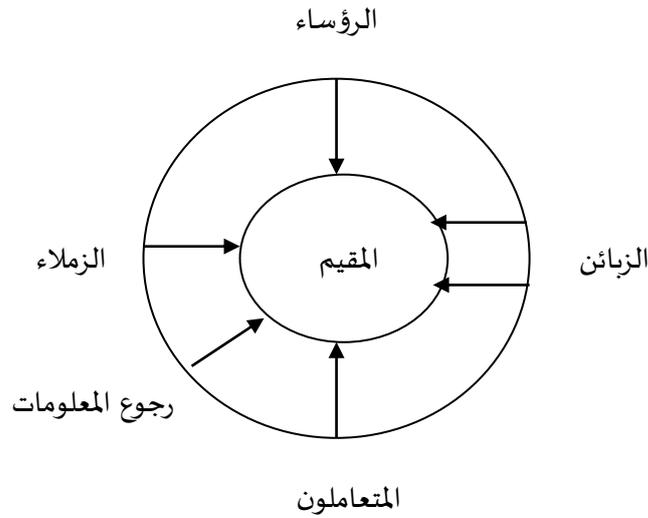
إن هدف من هذه الطريقة هو تعريف الكفاءة الحالية كما هي والأسئلة الواجب طرحها والإجابة عليها هي:¹

- ماهي النقاط القوية والضعيفة للمتعامل أو الشخص المقيم؟
 - ماهي وضعيتنا نحن اليوم على مستوى الكفاءة الموجهة للزبون بالنسبة لمجموعتنا التجارية؟
 - ماهي الكفاءات التي تدرس في عملنا التكويني والتنموي؟
 - في أي مستوى تقاس الكفاءات الخاصة بالمجموعة بالنسبة للسنة الماضية.
- إن استعمال هذه الطريقة بشكل ثانوي يساهم في توجيه مجهودات التنمية على مستوى مركز التقييم كما تساهم لتنمية التقدم على المستوى المهني.
- إن جهاز نقطة الرجوع يفتح المقارنة بين صورة الشخص وتطور الزملاء وبالتالي يعطى ما يسمى بالتسيير الذاتي.

¹ - مرجع سبق ذكره، صفحة 98. Lou Van Beirendonck

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الشكل رقم 14: نقطة الرجوع Feed-Back



المصدر: مرجع سبق ذكره، صفحة 98. Lou Van Beirendonck

شروط نجاح طريقة نقطة الرجوع: Feed- Back

لنجاح هذه الطريقة يجب إتباع الخطوات الآتية:

- استخدام مقيمين نشطين
- الاعتماد على استجواب العاملين المقيمين
- احترام السرية والإسمية في العملية
- إخطار بشكل واضح للمشاركين بأهداف الطريقة
- تكوين الملاحظين حول طريقة الملاحظة
- ترك المؤسسة كامل الحرية للتعامل مع الأشخاص الخارجين من اجل تسيير طريقة تقييم حول 360°.
- تحديد مصطلحات المستعملة في تعريف الكفاءات بالنسبة للمؤسسة .
- تسهيل العمل الإداري
- استعمال التقنيات الحديثة في العملية

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- ضمان الإجابة بكل حرية حول الأسئلة

- جمع أكبر عدد من المعلومات قبل الاستعمال في البحث العلمي

كيفية الاتصال المشاركين:

إن طريقة على 360° تنجح أو تفشل وذلك تبعاً لكيفية الاتصال مع المشاركين وخاصة إذا المشاركين ليس لهم تجربة فإن هناك مقاومة من قبلهم والتشاؤم حتى بالنسبة للطريقة فلذلك يجب التأكد مما يلي:

- من سيصل إلى المعطيات؟

- لماذا استعمل هذه المعطيات؟

- كيفية ضمان السرية؟

إذا رغب في السير الحسن للعملية يجب أن يكون هناك اجتماع مقدمة مع المقيمين حول الطريقة

مزايا وعيوب الطريقة:

المزايا:

- كل الكفاءات السلوكية يمكن تقييمها

- المعلومة تكون موجودة بشكل نسبي

- دمج مجموعة من المقيمين يضمن نجاعة العملية

- إقحام مجموعة من المقيمين الذي يعرفون الشخص المقيم في إطار مجال المهني.

- قبول للطريقة بشكل جيد يساعد التحفيز على العمل

- طريقة تحليل آلية وسهلة تعطي نتائج بشكل سريع

- أحسن نقطة انطلاق من أجل إعداد مخطط تنمية .

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

العيوب:

- إن الحكم على الكفاءات يعتمد على الكفاءات المحددة من قبل الوظيفة التي يشغلها العامل المقيم.
- احتمال غياب الكفاءات في المستقبل والتي لا يمكن الحكم عليها في الوقت الحاضر.
- فقط الكفاءات الوظيفة التي يمكن تحليلها
- احتمال تدهور العلاقات بين العمال والتضامن فيما بينهم.
- إن جهاز التقييم حول 360° يتوقع دراسة دقيقة وسرية للمعطيات فلذلك يجب الحصول على مجموعة من المعلومات وخاصة مختلف المواضيع قبل وضع الطريقة قيد التنفيذ.
- فيمكن تلخيص الطريقة في الخطوات الآتية:
- ماهو الهدف من استعمال جهاز عودة المعلومات؟ وماذا تنتظر منه؟ وكيف يمكن تحقيق الهدف؟
- تقييم نقاط الضعف والقوى
- تنمية الكفاءات
- هل النتائج مرتبطة بجهاز التقييم أو برنامج التعويض؟
- من هم المقترحون في اختيار الكفاءات والمؤشرات الموجودة في جدول الاستجواب؟
- هل التقييم يقوم على دراسة الكفاءات العامة، كفاءات المستوى أو الخاصة لوظيفة معينة؟
- ماهي الكفاءات التي تقيم؟
- كفاءات العامة للمؤسسة
- كفاءات المستوى

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- الكفاءات الخاصة لوظيفة معينة
- من هم الأشخاص المشاركون في العملية؟
- الشخص نفسه
- الزبائن (واحد أو اثنين)
- العملاء (واحد أو اثنين)
- هل اختيار الشخص المستوجب محدد بطريقة مركزية ومفروضة أو المشاركون يتم اختيار بكل حرية؟
- هل المقيم في طريقة الجهاز 360° يتعامل بشكل إرادي أو إجباري؟
- من الذي تسلم له النتائج؟
- إن كل هذه الأسئلة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التقييم وفق طريقة عودة المعلومات **Feed Back 306°**¹

4- التقييم الذاتي: Auto- évolution

Self Assessment

التقييم الذاتي تقنية تستعمل بشكل قليل ومنعزل وذلك لكون أي قرار للتعين أو التحويل لا تكون نتيجة التقييم الذاتي.

فمن خلالها يمكن إعطاء للمترشح إمكانية تقييم نفسه عن طريق مقارنة سلوكاته مع سلوك آخرين شاهدتهم عبر وسائل مرئية وبالتالي تحديد نقاط الضعف والقوة التي يتميز بها.

¹ - Lou Van Beirendonck نفس المرجع السابق، صفحة 102.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن مقارنة التقييم الذاتي مع طرق أخرى يعطي لنا الفرصة لمعرفة مدى قدرة المقيم أو المترشح على تقييم نفسه أم لا هل بالغ في ذلك أو لا. لأن هذه الطريقة تعطى فرصة بجمع معلومات أساسية والتي تؤثر على تطور الكفاءات في المستقبل.

مزايا وعيوب الطريقة:

أ- المزايا:

- هذه الطريقة تتطلب معرفة محددة
- المعلومات تكون متوفرة بشكل سريع
- المعلومات حول المعارف تكون فعالة.

ب- العيوب:

- لا يمكن قياس من خلالها الكفاءات السلوكية
- موضوعية تكون محدودة في العملية

5- المقابلة L'Entretien

المقابلة القائمة على الكفاءات:

إن المقابلة التي تقوم على أساس المقابلة تسمى المقابلة القائمة على السلوك فهي تتمثل في استجواب يقوم على دراسة السلوك الذي يطبق على المقابلة.

في كل طريقة يوجد عنصرين أساسيين استقبال المعطيات وترجمتها.

إن المقابلة القائمة على أساس الكفاءات يمكن إدماجها في كل المقابلات العادية فهي تتطلب بعض الوقت فهي طريقة نوعا ما تتطلب الصبر لكون أنها تمس سلوك الشخص مما يترتب عنه ردود فعل عكسية.

إنها نفس الطريقة المطبقة في مركز التقييم من خلال جمع المعلومات باستخدام طريقة الملاحظة من أجل تقييم الشخص عبر تقييم كفاءته ومن التعاريف الخاصة بطريقة

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التقييم بواسطة المقابلة " مقابلة التقييم هي فرصة التعبير بكل حرية وتحديد عمل المقيم خلال السنة وإعداد أسئلة ملازمة للتكوين وتوجيهه سيرة حياة"¹

مزايا وعيوب طريقة المقابلة:

المزايا:

- المعلومات يمكن الوصول إليها بسهولة
- تحسين أداء العمال من خلال تحسين الفعالية
- رفع تحفيزات العمال في تحقيق أهداف المؤسسة
- تسيير سيره حياة المهنية للعامل
- معرفة ماذا ينتظر العمال من رؤسائه

العيوب:

- لا يمكن ترجمة كل الكفاءات بواسطة استجواب
- لا يمكن الحصول على نتائج ايجابية الا إذا كان المقيمين أو المشرفين على التقييم يتمتعون بتجربة عالية.

شروط نجاح التقييم بواسطة المقابلة:

- 1- تحضير المقابلة: يجب تحضير بشكل جيد المقابلة من قبل المسؤولين أو المتعاملين. الفائدة من هذا التحضير هو السماح لكلا الطرفين بالتقييم والمقيم بتحليل النتائج للسؤال السابق ونقاط الضعف والقوة.
- 2- استعمال مرشد: انه يساعد المقيم على تحديد اهداف المقابلة وكيفية ادماج المتعاملين في عملية التقييم.

¹ - Christian Batal : la gestion des ressources humaines da,s le secteur public, Tome 01. Ed organisation , paris1998, page152.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الأخطاء الواجب تفاديها أثناء المقابلة:

- الابتعاد عن مشاكل المؤسسة: يجب أن تكون المقابلة خاصة بالتقييم وليس حل مشاكل المؤسسة مما يؤدي إلى الابتعاد عن أهداف الحقيقية للتقييم.

- عدم الخوض في موضوعات غير مفيدة: بحيث لا يجب على المقيم أن يقوم بدراسة مواضيع عامة وغير موضوعية.

- الابتعاد عن حوار الصم: يجب أن يكون الحوار هادف وموضوعي

الابتعاد عن مناقشة قضايا الأجور: يجب عدم الخوض في قضايا الأجور أثناء المقابلة.

يمكن مقارنة الطرق السابقة حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم 19: مقارنة بين مختلف طرق التقييم

الطريقة	المبدأ
المستندات حقية Porte Folia	تقوم على أساس جمع المعلومات عن طريق الوثائق التي تثبت أداء العامل وتستعمل في مجال التعليم بشكل أوسع
مركز التقييم Assessment center	دورة تقوم بتقييم العامل على أساس الأداء ونستعمل هذا النوع بشكل خاص في المؤسسات الكبيرة
رجوع المعلومات إلى 360° Feed Back à 360°	هنا يتدخل المتعاملين في عملية التقييم وتقوم هذه الطريقة على أساس مجموعة أسئلة يتم الإجابة عليها
التقييم الذاتي Auto- évolution	تستعمل هذه الطريقة بشكل قليل والغرض منها الكشف عن الكفاءات الضمنية لدى العامل

المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: تنمية الكفاءات في المؤسسة

المقدمة:

إن الفائدة من تنمية الكفاءات يقوم على أساس مقارنة العنصر البشري، أو ما يسمى برأسمال البشري، وهنا نقوم بتحديد مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد والتي تؤثر على تنافسية ومردودية المؤسسة فكل النفقات التي تستثمر في هذا المجال تعتبر بالنسبة للمؤسسة كاستثمارات في مجال البشري وتتم هذه العملية في مجال التكوين والتدريب والدراسة هذا الموضوع ضمنا هذا المبحث يجب أن نتطرق إلى مايلي:

- تكوين الموارد البشرية وأثرها على تنمية الكفاءات داخل المؤسسة

- نظام الحوافز والتعويضات في تنمية الموارد البشرية.

1- تكوين الموارد البشرية وأثرها على تنمية الكفاءات داخل المؤسسة

1- مفهوم وأهمية التكوين

يعتبر تكوين العاملين داخل المؤسسة إحدى أهم الوظائف المرتبطة بإدارة الموارد البشرية كما يعتبر بمثابة الوظيفة المكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي للموارد البشرية أن تقوم باستقطاب واختيار وتعيين العاملين ولكن من الضروري إعداد برامج تكوينية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين أدائهم فلهذه الأسباب يعتبر العنصر البشري نشأته شأن أدوات الإنتاج الأخرى يحتاج إلى متابعة ورعاية وتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة وتتمثل هذه الرعاية في مساعدته على كسب معارف جديدة ومعلومات تفيده في تحسين أدائه، يعرف التكوين بأنه هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة معلومات ومهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في أعمالهم.¹

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتبة الإدارية 1997 صفحة 208.
- محمد سعيد انور سلطان , ادارة الموارد البشرية , الاردن الجامعة الجديدة للنشر 2003 ص 283

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن التدريب يقوم على تنمية هذه الجوانب ويتضمن الخطوات الآتية:

- أ- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومنها:
 - معرفة تنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها
 - معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها
 - معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمؤسسة
 - معلومات عن خطط لمنشأة ومشاكل تنفيذها
 - المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج
 - المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب الإشراف
 - معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل
- ب- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومنها:
 - المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية
 - المهارات القيادية
 - القدرة على تحليل المشاكل
 - القدرة على اتخاذ القرارات
 - القدرة على تنظيم العمل
 - المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، المراقبة والتنسيق
- ج- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:
 - الاتجاه لتفصيل العمل بالمؤسسة
 - الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المؤسسة
 - تنمية الاتجاه للتضامن ما بين الزملاء

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تنمية روح الجماعة للعمل

إن التدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت أهميتها بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة ومنه يمكن أن تعتبر التدريب أو التكوين بمثابة محاولة لتغيير سلوك الأفراد ويجعلهم يستخدمون أساليب جديدة في أداء عملهم ويشمل التأثير على مايلي:¹

- تغيير المعارف والمعلومات

- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات

- تغيير القدرات والمهارات

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إيجابية للمنشأة مثل الإنتاجية والأداء الأفضل لعمل العاملين.

2- خصائص نظام التكوين:

هناك بعض المزايا التي تعود بالفائدة على المكون من العاملين ومن أهم المزايا المحصل عليها بعد عملية التدريب هي:

- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى تحمل المسؤولية

- اكتساب الفرد صفات تجعله قادر على شغل مناصب قيادية

- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم.

أما من المزايا التي تعود بالفائدة على المؤسسة هي:

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية تزيد من قدراتهم على تطوير العمل.

- إعداد العمال لتحمل مناصب عمل قيادية مستقبلا

- مواكبة التطور التكنولوجي والتقني

1 محمد سعيد انور سلطان , ادارة الموارد البشرية , الاردن الجامعة الجديدة للنشر 2003 ص 283

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3- مسؤولية التكوين:

تختلف الجهة المسؤولة عن التكوين حسب ظروف كل مؤسسة ففي بعض المؤسسات، فإن المسؤولية تكون للرؤساء مباشرة وذلك لقدرة هؤلاء الرؤساء على تحديد نقاط الضعف والقوة لدى العمال. وذلك بسبب التقارير المرتبطة بعملية التقييم إلا أن هذه العملية لا تخلوا من المصاعب كون قيام الرئيس بالتكفل مباشرة بعملية التكوين قد يؤثر على عمله اليومي وبالتالي يصرفه عن مهامه الأساسية وهي عملية التسيير.

وفي بعض الحالات تعهد المؤسسة العملية إلى شخص مكلفا خصيصا بهذه العملية ضمن الموارد البشرية ويعتبر هذا بمثابة حلقة وصل بين الرؤساء والمرؤوسين بحيث يقدم لهم كل المعلومات المتعلقة بعملية التكوين.

كما تُنشأ المؤسسة بعض مراكز التكوين الخاصة بها وذلك يتكفل بحاجياتها من الموارد البشرية المؤهلة تحت إشراف أشخاص مختصين في الميدان.

وقد تستعين بعض المؤسسات بمراكز للتكوين خارجية سواء محلية أو دوليا وبالتالي تقوم المؤسسة بترشيح الأشخاص المناسبين والذين هم في حاجة إلى تكوين وتعتمد عملية التكوين على عدة عوامل أهمها:¹

- عدد العاملين
 - عدد الأفراد المراد تكوينهم
 - مدى توافر الكفاءات التكوينية للرؤساء المباشرين داخل المؤسسة.
 - تكلفة عملية التدريب داخل المؤسسة ومقارنتها بتكاليف التدريب الخارجية.
 - توافر الوعي بأهمية التكوين لدى العاملين
- إلا انه يجب إنشاء خلية ومصالحة لدى المؤسسة مكلفة بعملية التخطيط للتكوين من مهام هذه الهيئة مايلي:

¹ - عبد الغفار حنفي نفس المرجع السابق، صفحة 213

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تحديد الأنشطة التي تقوم بها ومسؤولياتها وصلاحياتها
- تحديد الموارد المالية الخاصة بعملية التكوين وتوفيرها
- ربطها مع باقي الإدارات والأقسام
- توفير العنصر البشري للقيام بهذه العملية.

4- مبادئ التكوين الفعال:¹

هناك عددا من المبادئ والأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني وذلك حتى تتحقق فعالية التكوين ولوصول إلى الأهداف المسطرة ومن بين هذه الأسس:

أ- التكوين نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا لفترة محددة:

المقصود بذلك أن التدريب أمرا مكملا لعملية التنمية داخل المؤسسة وخاصة منها تطوير اليد العاملة وتحسين كفاءتها .

إن عملية التخطيط وتنفيذ برنامج التكوين لا تقوم به إدارة الموارد البشرية وحدها بل تنسق مع مختلف الإدارات الأخرى كما تقام دورات تدريبية للعاملين القدامى وذلك لتحسين مهاراتهم واكتسابهم لمعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي مما ساعدهم على تحسين قدرتهم على إنجاز أعمالهم في احسن الظروف والأحوال كما تقوم المؤسسة بإعداد برامج تكوينية بالنسبة للعاملين المرشحين للترفيه.

كما يتم إعداد برامج تكوينية شاملة تخص كافة العاملين وذلك في حالة وجود تعديلات طرأت على أنظمة العمل.

فلذلك يمثل التكوين نشاط رئيسيا ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد فهو نشاط مستمر وملازم للعامل طول حياته المهنية.²

ب- التكوين نظام متكامل:

إن التدريب أو التكوين يمثل عملا متكاملا ومتجانسا ويمكن هذا التكامل فيما يلي:

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص584

² JM peritti, ressource Humain, Op cite Page 431

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي بين مكونات الأساسية التي يقوم عليها الأفراد المطلوب تكوينهم:

- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب اكتسابها للمتدرب
- القائمين على عملية التكوين من مكونين ومسؤولين آخرين
- المشكلات التي تعاني منها المؤسسة.

2- التكامل في الأنشطة التكوينية:¹

- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية
- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات
- توصيل وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم
- تحديد الاحتياجات التكوينية
- تصميم البرامج التدريبية
- تجهيز المعدات والمساعدات التكوينية
- إعداد المكونين
- تنفيذ برامج التكوين
- متابعة وتقييم نشاط التكوين.

3- التكامل في نتائج التكوين ويندرج فيما يلي:

- النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم لأداء العمل.
- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمكونين وتحسينهم للعمل.

1 صلاح الدين، محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية، في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، دارالجامعية 2001، ص 189

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- النتائج البشرية والتي تتمثل في الأعداد المتزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

3- التكوين نشاط متغير ومتجدد:¹

إن التكوين يتكيف مع متطلبات العصر ومحيط المؤسسة الداخلي والخارجي فيجب أن يتصف بالمرونة الكافية والتغيير باستمرار فالعامل عندما خضع لعملية التكوين قد أثر فيه هذا الأخير في سلوكاته ونمطه المهني ومهاراته وما يحدث من تغيرات على مستوى العمل يدفع بالمسؤولين عن عملية التكوين أن يتكيفوا معه وتطوير نمطه.

4- التكوين نشاط إداري وفني:

إن التكوين باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ومن خلاله يتم وضع الأهداف والسياسات وإعداد الخطط والبرامج كما يعتبر عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وذلك لتحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية.

5- التكوين ذو مقومات إدارية وتنظيمية:

يستند التكوين إلى مقومات إدارية وتنظيمية ومنها:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة.
- توافر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.
- توافر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه.
- توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التكوين فهو أن التكوين لا يكفي لاصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.
- توافر قياس سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.

¹ علي السلي ، مرجع سابق الذكر، ص 358

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- توافر نظام الحوافز المادية والمعنوية الذي يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي الذي يحصل عليها العامل.

فمن خلال كل هذا يعتبر التكوين وسيلة تساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وبذلك يتحقق للتدريب الجدية ويقبل عليه المتكويين بكل قناعة وتحفز.

5- أنواع التدريب: (التكوين)¹

أ- يمكن تقسيم التدريب وفقا للمراحل الآتية:

1- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف

2- التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف

وينقسم التدريب في المراحل الأولى من الوظائف إلى:

1- التوجيه:

وهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهدافه ومسؤوليات المؤسسة التي يعمل بها ومكانة في الهيكل التنظيمي.

كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة عنها.

2- التدريب التخصصي الابتدائي:

وهو يتضمن تعليمات وواجبات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.

3- التدريب أثناء تأدية الخدمة:

وهو التكوين الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل

¹ - عبد الغفار حنفي نفس المرجع السابق، صفحة 218.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أما التكوين في المراحل المتقدمة من التوظيف . فيتضمن مايلي:

1. التكوين بغرض تحديد المعلومات: وهو دفع العامل إلى تجديد وتنويع معلوماته.
2. التكوين خاص بالترقية، وهو التكوين الذي يلزم الأفراد لتولي وظيفة جديدة أو لقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة. مثال تدريب العامل ليكون رئيس مصلحة أو قسم وينقسم هذا النوع إلى مايلي:

أ- التكوين التخصصي ويشمل الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة

عمل متخصص مثل مهنة الأطباء والمهندسين والمحاسبين.

ب- التكوين الإداري: وهو يخص مجال الإدارة.

6- مراحل التدريب:¹

من الطبيعي أن يكون للتكوين عدة مراحل يمر بها ومن أهم هذه المراحل هي:

1- الإعداد للتدريب

2- تنفيذ التدريب

3- تقييم التدريب

4- الاسترجاع

تشكل معرفة وتحديد الحاجات التدريبية محور من المحاور الخاصة بعملية

التدريب كونها تجمع كافة المعلومات التي تنطلق منها وتبنى عليها.

1- الإعداد للتدريب: يبدأ التكوين مع بداية الإعداد له والتعرف على الحاجات الفعلية

والتكوينية المطلوبة تلبيتها فهي تمثل مرحلة تأسيس لبرنامج تكويني يهدف إلى استقطاب

وضم الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية كفاءاتهم وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد ما ينبغي

تعلمه ومعرفته من قبل الأفراد على ضوء متطلبات العمل والسلوكات البشرية.

¹ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، صفحة 253.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ومن أهم البرنامج التي يجب التقيد بها هي التي تتعلق بأهداف ومستقبل المؤسسة وكذلك أهم النشاطات الواجب إنجازها لبلوغ أهداف المؤسسة كذلك تحديد تصرفات وسلوكات الموارد البشرية الواجب تصحيحها أو إتباعها خلال تنفيذ البرنامج أو ما بعده بما في ذلك تحسين المهارات وقدرات الأفراد في أدائهم للوظائف المنوطة لهم ومن بين الأسئلة الهادفة إلى إنجاح البرنامج التكوينية¹

- من هم الأفراد الذين يحتاجون للتكوين وكيف يمكن إدماجهم في تحقيق الأهداف؟

- هل يمكن تحديد المهارات ولقدرات والإنجازات الواجب تحقيقها من قبل الأفراد؟

إن هذه المرحلة تحتاج للبرنامج التكويني إلى جمع معلومات كافية عن أهداف ومستويات البرنامج التكويني كما أن جمع المعلومات المتعلقة بالمسائل التدريبية من مصادرها المختلفة ذات صلة بأهداف التدريب.

إن أبرز المصادر المستخدمة لجمع المعلومات الهامة هي:

- رؤساء الأفراد المباشرين

- شكاوي الزبائن والعملاء

- قياسات الإنتاج والنوعية

- فحوصات سابقة للأداء

- معلومات سابقة عن تقييم الأداء

كما تنحصر مستويات الاحتياجات التدريبية بالمستويات الثلاثة التالية:

1- المؤسسة

2- الوظائف أو النشاط

3- الأفراد

1 Sakiou Lakhdar, Gestion du personnel ; Troisieme Edition Quebec, Organisation 1990, Page 293

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتناول المستوى الأول من إعداد وتحفيز البرنامج التدريبي مضمون أو محتوى البرنامج بما يتفق وحاجيات المؤسسة ضمن الإستراتيجية العامة لها. وأهدافها لكي يتماشى إعداد البرنامج مستلزمات عمل الخطط الإستراتيجية التي وضعتها الإدارة العليا بحيث يظهر لهم أنواع المهارات والقدرات التي تمكنهم من المشاركة الناجحة في مختلف مهام ونشاطات وحداتها وأقسامها

ومن أهم الأسئلة المطروحة تدخل ضمن محتوى البرنامج التدريبي على صعيد المؤسسة هي:

- هل يتناسب البرنامج مع إستراتيجية المؤسسة وماهي ابرز انعكاساته على هذه الإستراتيجية.

- هل يتناسب البرنامج مع ثقافة المؤسسة وكيف؟

- هل يؤثر البرنامج سلبا مع الأفراد وعلى الوحدات والأقسام الذين لم يظلمهم التكوين؟

- هل يدعم الرؤساء وزملاء المتدربين البرنامج ويعملون على إنجاحه؟

أما المستوى الثاني فشمل إعداد وتحضير البرنامج التكويني المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظائف ونشاطات المؤسسة إذ يركز المستوى على تحليل الوظائف الحالية في المؤسسة وتحديد الاحتياجات التدريبية لتفعيل إنتاجية وفعالية الوظائف. فهذه الطريقة تساعد على اكتشاف المهام والنشاطات التي لم تنجز ضمن شروط الأداء المطلوب. وكلا من الطريقتين تساعد على اكتشاف أهم النواقص من لاحتياجات التكوينية.

ومن أهم الأسئلة المطروحة هي:

- ماهي الصعوبات والوظائف المطلوب انجازها؟

- هل يمكن للفرد أن يتعلمها خلال العمل أو خارجه؟

- ما هي النتائج المترتبة عن انجاز الوظيفة بشكل غير صحيح؟

- ما هي المهارات والمعارف المستخدمة لانجاز الوظيفة؟

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أما المستوى الثالث من البرنامج التكويني فيتناول الأفراد الواجب إعدادهم وتكوينهم وذلك تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات الواجب تنميتها وتحسينها.¹

أما أهم الأسئلة الواجب طرحها وذلك لمساهمة في تنمية وتطوير هذه الكفاءات هي:

- ما هي المعارف التي يجب تزويد الأفراد بها وذلك لتحسين أدائه؟
- ما هي أنواع التصرفات والسلوكيات التي تساعد الأفراد على الأداء الجيد؟
- ما هي المراحل التعليمية والتكوينية التي تساعد على خلق سلوكيات حسنة للقيام بالأعمال الموكلة لهم؟

ولكي يأتي التكوين مطابقا لشروط الحاجات الداعية إليه لابد من تحديد أهدافه وقياسه وتقييمه أثناء مروره بمختلف المستويات ومن أهم أهدافه هي الفعالية والتغيير.

فلهدف الأول يعني زيادة كفاءة المتكون بعد انتهاء برنامجه التكويني أما الهدف الثاني فيعني التبدل السلوكي أو الحركي لأداء المتكون.

7- تنفيذ التدريب:

بعد الانتهاء من مرحلة الإعداد للتكوين تأثير مرحلة تنفيذ التكوين التي تقوم على أساس اختيار طرق التكوين وتطوير الأسس التكوينية واستخدامها في تنمية الكفاءات والمهارات ويعتبر التعلم من أهم الركائز الدائمة لتحقيق أهداف التكوين كما يستعمل وسيلة نقل للمعرفة لأنه هو السبيل الوحيد لتحقيق ذلك ومن أهم الشروط لتحقيق التعلم:

أ- الاستعداد:

ويقصد به امتلاك المتدرب قاعدة معرفية ومهارية تساعده على استيعاب الدروس النظرية والتطبيقية.

¹ عمرو غانم، علي الشرفاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت، دار النهضة العربية، 1984، ص 607

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ب- الدافعية:

كلما كانت لدى المتكون دافعية كلما ساهم في تنمية المؤسسة وذلك نتيجة تحصيله للعلم والمعرفة. وتتمثل الدوافع فيما يلي:

- الحاجات

- الرغبات

- الاتجاهات

- الحركات

إن التعلم يستند في الغالب على الدوافع والتي تمثل كأسباب لإثارة السلوك البشري ويتم ذلك من خلال مايلي:

- مكافآت وحوافز العمل

- جو العمل وتحفيزه

- الرضا الوظيفي

إن الترابط القائم بين هذه الدوافع وتوقعات المدربين المتكونين انهما يساعدان على الكشف رد الفعل من قبل المتكون وذلك تجاه البرنامج التكويني. فكلما كانت هناك ردود فعل ايجابية تجاه عملية التكوين من قبل العمل علما كانت هناك نتائج ايجابية ناجحة عن عملية التكوين، تقوم دراسة " لوك ولهمام " Locke et Lathan أن الأفراد والمدراء الذين يرغبون في تحقيق أهداف محددة صاغوها بأنفسهم يعملون بأداء أفضل من المدراء والأفراد الذين صاغوا أهدافا غامضة أو لم يحددوا لأنفسهم أية أهداف تذكر.¹

¹ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، صفحة 261.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ج- الفعالية الذاتية:

فهي لها دور في مساعدة الأفراد على الاستفادة من الفرص التكوينية التي تمنح لهم فهي تمثل مجموعة من المعتقدات التي تنهي شعور الأفراد بالقدرة على أداء المهمات المطلوبة منهم بفعالية ونجاح فهي بمثابة الباعث القوي لنجاح الأفراد في أداء مهامهم.

د- ممارسة المهارات:

تلعب التجربة السابقة والمهارات المكتسبة أنفا دورا مهما في رفع مستوى التعلم لدى الأفراد والأشخاص.

كلما كانت لدى الأفراد الخاضعين للتكوين ممارسات سابقة كلما كانت لهم إمكانية استيعاب المعلومات.

هـ- الاسترجاع المعرفي:

يمكن للمتكون أن يتلقى استرجاعا عن نتائج أدائه التكويني يستطيع أن يتعرف على مقدار التعلم الذي حصل عليه وذلك ليحدد مدى التحصيل.

8- طرق التكوين:

تختلف الطرق المستخدمة في التكوين باختلاف الظروف والمواقف المختلفة فمنها المستوى الوظيفي للعمال، اختلاف الغرض من التكوين اختلاف المستوى الثقافي وأخيرا التكاليف.

وينقسم التكوين إلى قسمين:

أولاً: التكوين الفردي

ثانياً: التكوين الجماعي

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولاً: التكوين الفردي: وهنا يتم تكون كل عامل على حدى ويتمثل فيما يلي:

1- التكوين أثناء العمل: هنا يشرف عليه الرئيس أو المشرف على عملية التكوين ففي هذه الحالة يتم تكوين العامل في مكان العمل وخلال أوقات العمل، فمكان العمل هو مكان التكوين فالرئيس أو المشرف هو المكون نفسه.¹

وتتميز هذه الطريقة يكون المشرف المباشر على التكوين لا يعطي أهمية لهذه العملية وذلك لما ينجم عن هذه العملية من عدم اهتمام بالعمل الأصلي وبالتالي يصبح نجاح العملية يعتمد على مدى الجهد الذي يبذله المكون.

2- نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى:

في هذه الحالة يقوم الموظف بأداء أعمال أخرى ويضم مؤقتة حتى يكون على علم بمختلف المراحل والأعمال التي تتم داخل المنظمة مما يساهم في ربط بين مختلف الأنشطة والتي تكون على صلة بوظيفته.

3- تكليف العامل بأداء أعمال ذات مسؤوليات أعلى:

هنا يتم تكليف الموظف بأداء مسؤوليات أعلى من مسؤولياته الحالية وذلك ليتم تدريبه على أداء مهام مستقبلية جديدة تساعده على التكيف على مهارات القيادة والإشراف التي ستمنح له مستقبلاً.

ثانياً: التكوين الجماعي: يقصد به تدريب أكثر من موظف معاً وخارج أوقات العمل الرسمية ويتم ذلك سواء داخل المؤسسة أو خارجها ففي هذه الحالة يعفى العامل من الدوام الرسمي وذلك خلال فترة التبرص ويعمل هذا النوع من التكوين على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض ومن أهم طرق التكوين الجماعي بما يلي:

1- المحاضرات: تعتمد المحاضرات على قيام المدرب بإلقاء مادة متعلقة بمجال التكوين ويستخدم هذا النوع إذا كان هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر أو

¹ - عبد الغفار حنفي، مرجع تم ذكره، صفحة 222.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بشكل غير مباشر مما يتطلب وجود أسلوبا معيناً لإيصال هذه المعلومات يتوقف نجاح العملية على قدرة المحاضر في إيصال المعلومات بطريقة يسمح بفهمها من قبل المتكويين.

2- المؤتمرات: وهو اجتماع يحضره عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين ذو أهمية بالنسبة لمنشأة ويستخدم هذا النوع من التكوين لتكوين رجال الإدارة وذلك لمساهمة في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

3- الندوات وحلقات الدراسة: هنا يشترك مجموعة من المشاركين في بحث ودراسة موضوع معين وفي نهاية الندوة يستلخص تقرير عام عما جرى وبالتالي يعتبر كأرضية للعمل داخل المنشآت التي تمارس في الغالب نفس النشاط.

4- التطبيق العلمي: إن هذه الطريقة تعتمد على تجارب علمية بحيث يقوم المدرب بتطبيق علمي يوضح خلاله كيفية إجراء وأداء العمليات.

5- تمثيل الأدوار: وفيها يتصور المدرب موقفاً معيناً ويطلب من المتكويين لتمثيل هذا الموقف وبعد هذه العملية يطلب من الممثلين ادواراً بإبداء رأيهم حول طريقة تصرف زملائهم والحكم على العملية فتقوم المكون بدور الموجه والمرشد ولهذا الأسباب تتطلب الطريقة إلى مكويين مختصين في الميدان.

6- المناقشات: يقوم المتكويين في هذه الطريقة بمناقشة مواضيع معينة وإبداء آرائهم حول مشكلة معينة ثم البحث عن الحل للمسألة وتتميز بقلّة عدد المشاركين فيها.

9- إعداد برامج التكوين:¹

يقوم المشرفون على عملية التكوين داخل المؤسسة بإعداد البرامج اللازمة والمطلوبة أثناء عملية التكوين بحيث لا يوجد شكل نموذجي لعملية تكوينية بل كل مؤسسة لها طريقته الخاصة في عملية إعداد برامج التكوين وذلك حسب حاجاتها للكفاءات المراد تنميتها وتطويرها. وأهم المراحل والخطوات التي تمر بها عملية إعداد التكوين هي:

¹ - عبد الغفار حنفي، مرجع تم ذكره، صفحة 265.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات

إن هذه المرحلة تتميز بجمع المعلومات والبيانات التي تمكن المشرف على عملية التكوين من إعداد برامج التكوين مثلا التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي، طبيعة سلوكيات العاملين، روح معنوياتهم.

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية¹

وتشمل الأشخاص والأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة وتمثل الاحتياجات الآتية:

- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين
- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات، والقدرات لدى بعض العاملين
- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين.

المرحلة الثالثة: تصميم برامج التكوين²

فتقوم على أساس ما يلي:

- تحديد موضوعات التكوين
- تحديد أساليب التكوين (أسلوب المحاضرات، الندوات..الخ)
- تجهيز المعدات والمستلزمات التكوينية
- إعداد المدربين الأكفاء

المرحلة الرابعة: تنفيذ برامج التكوين ومنها:

- إعداد جدول زمني لعملية التكوين.
- متابعة المتدربين والمدربين.

1 علي السلي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مرجع سابق الذكر، ص 267

2 علي السلي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مرجع سابق الذكر، 268

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المرحلة الخامسة: تقييم برامج التكوين

تعتبر من المراحل الهامة في إعداد برامج التكوين فالهدف منها تحديد مدى مطابقة النشاطات التكوينية للأهداف المحددة سلفا فيتم التقييم عن طريق متابعة سلوكيات وتصرفات المتكويين من خلال تسجيل نتائج التكوين بانتظام.¹

إن عملية قياس نتائج التكوين تساهم في عملية الكشف عن الفائدة الفعلية التي نتجت عن التكوين ومن أهم التساؤلات المطروحة هي:

- هل احدث التدريب تغيرا؟

- هل التدريب أتى بنتيجة؟

- هل حقق التدريب أهداف المؤسسة المرجوة؟

كما يساعد قياس نتائج التكوين عن الكشف عن فعالية التقنيات التكوينية المستخدمة مقارنة بتقنيات أخرى.

تتطلب عملية التقييم وبالتزامن مع قياس النتائج معرفة ابرز العناصر الواجب استخدامها لقياس نتائج التكوين

ومن أهم المشاكل التي تواجه عملية التقييم هي:

- عدم الاتفاق على ما يجب القيام به

- تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها

- عدم توافر الأساليب الإحصائية الحقيقية للقياس.

وتمر هذه الطريقة بالخطوات الآتية:

1- تحديد الموضوعات التي يسأل حولها الدارسين

2- تصميم قائمة أسئلة تحوي هذه الموضوعات

3- تحديد أسلوب القياس

1 محمد يسرى حسن عثمان، إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، جامعة عين الشمس، مصر، سنة 2001، ص170-171

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

4- تحليل البيانات

5- تطبيق قائمة الأسئلة وجمع البيانات

6- التوصل للنتائج

10- التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب:

- مجموعات القياس: وهي المجموعة التي تخضع لعملية التقييم ويمكن التركيز فقط على مجموعة الدارسين أو مقارنة مجموعة الدارسين بمجموعة أخرى.

- وقت القياس: وهو الوقت المستعمل لجمع المعلومات والبيانات التي تساعد في عملية تقييم التكوين ويمكن أن تكون هذه البيانات بعد أو قبل التكوين.

وهذه التصميمات تكون كما يلي:

- القياس للدارسين بعد التكوين

- القياس للدارسين قبل وبعد التكوين

- القياس للدارسين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التكوين وذلك بعد وقبل التكوين

- القياس للدارسين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب وذلك قبل وبعد التدريب

ويعتبر هذا التصميم هو الأهم حيث يعطى بيانات كاملة عن المجموعة الواجب دراستها.

11- خطوات تقييم فعالية التكوين:

يمكن استخلاص كفاءات التكوين في الطرق الآتية:¹

أ- تحقيق أهداف المؤسسة: تسعى المنظمة لتحقيق الأهداف معينة من وراء عملية التكوين أو لعلاج مشاكل التي تعاني منها المنظمة فعملية التقييم ترتكز عن إمكانية قيام عملية التكوين بتحسين فعالية

وأداء العمل وان عملية التكوين حققت الهدف المرجو وتم العملية بالمراحل الآتية:

1 محمد يسرى حسن عثمان، نفس المصدر، ص175

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تحديد الهدف التنظيمي .
 - وضع الهدف التدريبي في شكل كمي.
 - تطبيق البرنامج.
 - حساب المؤشرات السابق تحديدها.
 - تقييم النتائج قبل وبعد التدريب.
- ب- اكتساب وتعلم خبرة جديدة: قد يكون هدف التكوين اكتساب سلوك جديد وتحسين تصرفات الأشخاص في أثناء قيامهم بأداء عملهم ويتم التقييم من خلال ما يلي:
- تحديد السلوك الواجب اكتسابه أو الخبرة الواجب تعلمها
 - تطبيق برنامج التدريب
 - ملاحظة سلوك المتكويين أثناء قيامهم بأعمالهم
 - اختبار مدى تحصيل المتكون للمعارف والمعلومات المقدمة له
- ج- ردود فعل الدارسين: فمن خلالها يرجى طلب رأي الدارسين حول التكوين المقدمة لهم وتشمل العملية مجموعة من الأسئلة:
- 12- تحديد الاحتياجات التكوينية:¹

مفهوم الحاجة التكوينية: تلجا بعض المؤسسات إلى تصميم برامج التكوين وذلك لكونها في حاجة إلى هذا النوع من التكوين أو التدريب كما انه يوجد بعض المؤسسات تخطئ في ذلك لعدم استثناء إعداد البرامج إلى حاجة فعلية للتكوين، فلذلك أن الحاجة إلى التدريب ينبغي أن يستند إلى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المؤسسة ويعاني منها أداء الأفراد.

يكون الحاجة للتكوين سبب ما يلي:

1- الأداء المطلوب أو المستهدف

1 محمد البرعي، التدريب والتنمية، القاهرة، عالم الكتب، سنة 1973، ص149

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2- الأداء الفعلي

3- الفرق بين الأداء المطلوب والفعلي أو ما يسمى بالقصور أو العجز ويمكن التعبير عنها

بما يلي:

القصور والعجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

ويرجع القصور في الأداء لما يلي:

- السبب والبحث عن الحاجة للتدريب والذي يكون نتيجة عدم فهم الأفراد طريقة

الأداء المطلوبة ويسمى هذا النوع بالقصور في المعلومات والمهارات ويعبر هؤلاء العمال

من الأشخاص الذين هم في حاجة إلى التكوين.¹

- القصور في إمكانيات الأداء بالرغم من كون الأفراد لهم دراية بعملهم ويكون هذا نتيجة:

• سوء تصميم الوظائف

• عدم توافر الإمكانيات

• سوء ظروف العمل

• عدم كفاية أنظمة الحوافز وغيرها.

13- أساليب تحديد الحاجة للتدريب:

يمكن تحديد القصور في المعلومات أو في المهارات والذي يحدد الحاجة للتدريب بأسلوبين.

الأول: على مستوى العمال

الثاني: على مستوى المنظمة

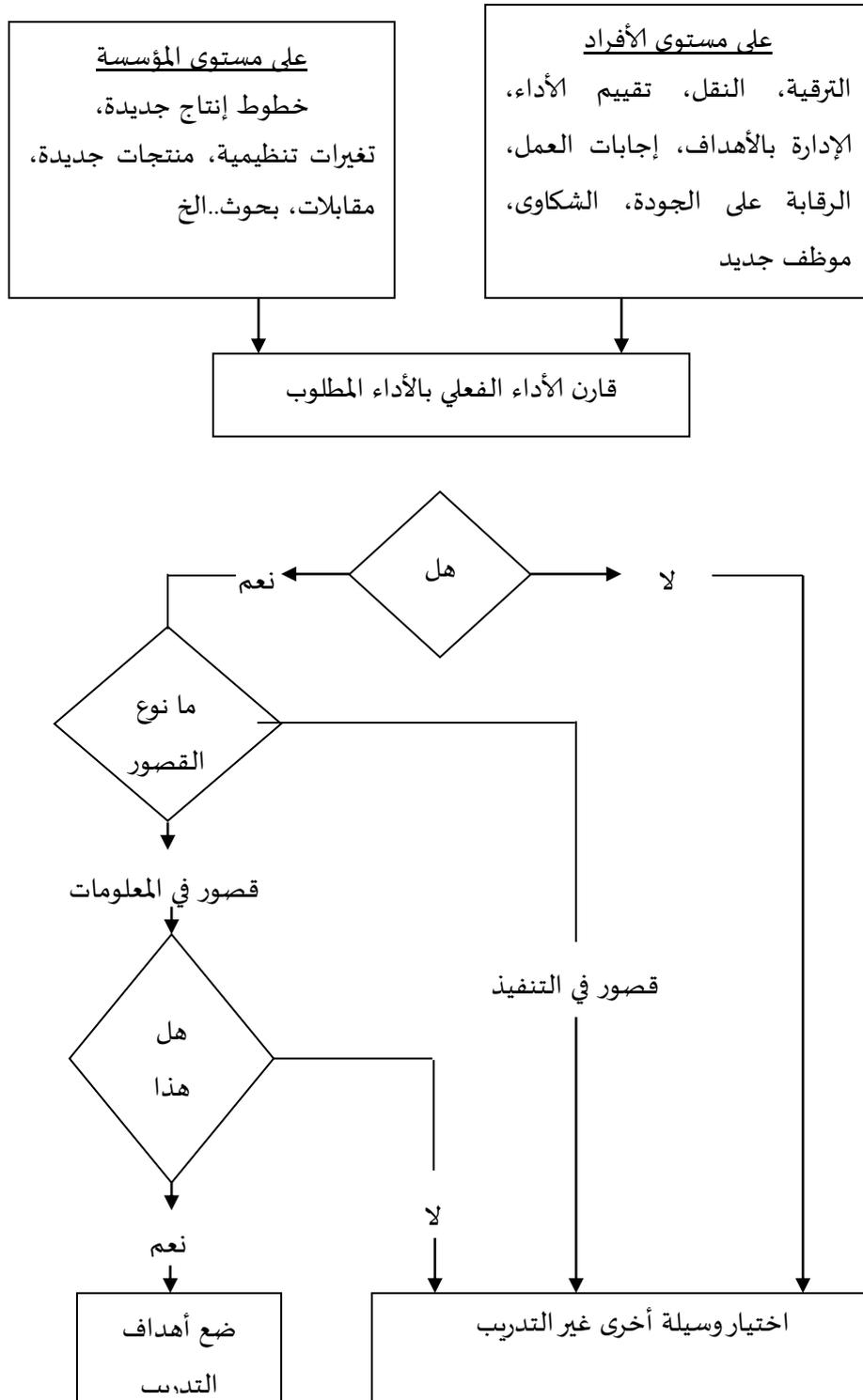
والشكل الموالي يوضح الأسلوب والحاجة لتدريب²

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ن دارالجامعية، الطبعة الخامسة، 2001، صفحة 329.

² - مرجع سبق ذكره، أحمد ماهر، ص 331.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الشكل رقم 15: الحاجة للتدريب



المصدر: سابق الذكر أحمد ماهر، ص 333

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وقد يؤدي القصور في المعلومات إلى تحديد حاجة الفرد للتكوين ومن العوامل المؤدية إلى هذا القصور:

- 1- الترقية: إن الترقية تؤدي إلى خلل في القدرات الحالية للفرد والقدرات السابقة.
- 2- النقل: له نفس المسببات في الموجودة في عملية الترقية.
- 3- تقييم الأداء: يؤدي إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب
- 4- برامج تخطيط المستقبل الوظيفي: وهو التخطيط التنبئي للوظائف المحتملة في المستقبل.
- 5- الإدارة والأهداف: يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري يؤدي إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية والنتائج المستهدفة.
- 6- الحوادث: وتكون نتيجة سبب نقص في معلومات الأفراد عن الأمن والوقاية.
- 7- الرقابة على الجودة: ويكون بسبب جهل العمل مما يؤثر على جودة وأخطاء في الإنتاج.
- 8- الشكاوى: إن شكاوى الأفراد تكون بسبب نقص في معرفتهم عن العمل.
- 9- القيام بمهام خاصة: إذا ما أسندت للعامل مهام خاصة في حين أن قدراته لا تسمح باستيعاب العمل يجب تكوينه.
- 10- التناوب الوظيفي: إذا كان في المؤسسة تناوب بين مجموعتين على أداء عمل معين وجب تكوينهم على الأعمال الجديدة.

تحديد الحاجة للتكوين على مستوى المؤسسة:

إذا تبين أن هناك قصور في مهارات وكفاءات العمال وبالتالي الحاجة إلى التكوين يجب اخذ هذا الجانب بالحساب والحالات التي يكون فيها الحاجة للتكوين هي:

1. إنشاء وحدات إنتاج جديدة

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2. إضافة منتجات جديدة

3. استخدام معدات وآلات جديدة

4. الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة

5. الأخذ بسياسات تسويق جديدة

بحيث يقوم المكلفون بمسائل التكوين على مستوى المؤسسة استخدام قوائم الأسئلة والمقابلات للشخصية والتي تكون تدور وذلك حول تأثير الحالات السابقة على الأداء الواجب القيام به في المستقبل ومن فوائد هذه التساؤلات هو مدى حاجة العمال إلى التكوين في المستقبل.

والذي يجب أن يقوم على أساس مجموعة من الدراسات التي تقوم على ما يلي:

1- دراسة التنظيم: دراسة الإدارات والأقسام وما سوف يتم فيها من تعديلات أو إعادة

هيكلتها من حيث الحجم وهذا ما يتطلب البحث في الحاجة إلى تكوين.

2- دراسة عمليات وأنشطة المؤسسة أي دراسة الوضع الحالي والمرتبب فيما يخص

طرق الإنتاج الجديد مما يستلزم البحث عن تكوين للعمال حتى يتم كسب مهارات

جديدة.

3- دراسة الأفراد: وهنا تبع المسار الوظيفي لكل عامل ومدى مناسبة العامل لأداء عمله

الحال والعمل المتوقع ومقارنة ما لدى العامل من مهارات ومعارف وخبرات حالياً وما

تحتاجه وظيفته المستقبلية الأمر الذي يستدعي إعداد برامج تكوينية لإيصال

المهارات وتحسين الكفاءات الجديدة.

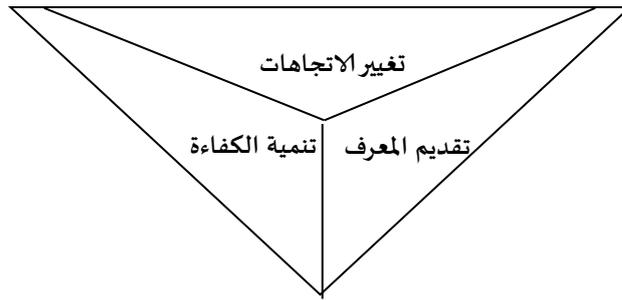
14- تحديد أهداف التكوين:¹

إن الحاجة للتدريب يتم ترجمته في شكل أهداف معينة ويمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاث

أنواع هامة.

1 علي السلمي، صاطع أرسلان، تحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سنة 1974، ص 16

الشكل رقم 16: أهداف التدريب¹



المصدر: أحمد ماهر نفس المرجع السابق الذكر، صفحة 336

1- تغيير الاتجاهات: وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتكئون أو تقدير أولويات العمل كما تخص تعديلات في توجهات المتكئين وسلوكياتهم وآرائهم كما تساهم في تغيير وجهة نظر المتكئون في تقبل وضعيات عمل جديدة.

2- تقديم المعرفة: إن المعارف تتقدم بتقدم الزمن وظروف العمل والتطور لتكنولوجي وهذا ما يتطلب القيام ببرامج عمل تكوينية تجدد العمل والمعرفة.

3- تنمية الكفاءات والمهارات: يحتاج الأفراد إلى مهارات متجددة كما يتم استعمال المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا أو لحل مشاكل أو لتطويره، كما تهدف برامج التكوين إلى رفع مهارات على توضيح خطوات العمل، كذلك تفصيل كل مجالات العمل التطبيقية وهذا الهدف يمثل اصعب مرحلة من المراحل التكوينية لكونه يسعى إلى الإلمام بكامل مراحل العمل.

كما يتم الاختلاف في أهداف التكوين من حيث مستوى التدريب.

أ- التلمذة: وهنا يتم تكوين العامل وإعطاءه مهارة التي يجب أن يكتسبها.

ت- رفع مهارة الأداء: هنا إعطاء العامل مجموع من المهارات والعلوم بإتقان حتى يستطيع أن يقوم بعمله في احسن الظروف.

¹ - أحمد ماهر نفس المرجع السابق الذكر، صفحة 336

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ث- السيطرة والتفوق: وفيها يجب أن يكون المدرب على إلمام بالموضوع محل التكوين.

كما يمكن التفريق بين أهداف التكوين من حيث المدة.

أهداف التكوين القصير الأجل: ويكون في الحالات العاجلة لمواجهة احتياجات منظمة في وقت سريع.

أهداف تكوين طويل الأجل: يرجى من ورائه تحقيق أهداف المنظمة على الأمد البعيد.

15- التكوين الغير التقليدي

1- التكوين عن بعد E-Learning

1-1 مقدمة:

إن استخدام تقنيات الإعلام والاتصال TIC أدى إلى البحث عن وسائل جديدة للتكوين والتي من أهمها التكوين عن بعد E-Learning وذلك بالاستخدام الأنترنت وأنترانيت.

ولقد استعمل التكوين عن بعد E-Learning بشكل واسع في عملية التكوين والتمهين وبالتالي أصبح قضية العصر واستراتيجي داخل المؤسسة¹.

ونظرا للطلب الكبير على التكوين أصبحت المؤسسات تنفق مبالغ مالية كبيرة في هذا المجال وذلك لتحسين أداء العاملين ورفع من كفاءتهم فمن خلاله إن التكوين عن بعد هو عملية تمهين يتلقى من خلاله الفرد معارف جديدة تمكنه من تحسين أدائه وذلك من خلال استعمال وسائل السمعية والبصرية.

2-1 مفاهيم وتعريف خاصة E-Learning:

إن التكوين عن بعد هو تشابه التكوين أثناء (حال الأنترنت ونقطة التقاء بين التكوين والشبكات كما يشل رؤية مستقبلية لما سيكون عليه التكوين مستقبلا².

¹ Art Revue distance et savoir « Stratégie d'apprentissage E-Learning le point de vue de gestionnaire, P29, V3, année 2005.

² رسالة دكتوراة، ما التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة، عبد اللطيف شليل، سنة 2008/2009، ص.303.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

E-Learning هو استعمال تكنولوجيا الحديثة أي تكنولوجيا الشبكات وذلك لأجل أن يكون أحسن توزيع للمعارف والمعلومات.

E-Learning هو التكوين عن طريق الأنترنت كما يمكن نشر المحتوى بأشكال مختلفة وذلك بأكبر سرعة وأقل تكلفة.

إن أول مشروع للتكوين عن بعد كان قبل 15 سنة في شركة طيران سويسرية وقد قام بتكوين الطيارين عن قانون الدولي للمطارات.

أما في فرنسا فقد اهتمت به المؤسسات الكبرى وذلك لأجل خفض تكاليف التكوين واغتنام فرصة التكوين السريع.¹

1- 3 تصنيف E-Learning:

أ- مكونات جهاز E-Learning:

عند وضع نموذج للتكوين داخل المؤسسة فإن كل المصالح تتأثر بهذا الجهاز وكثير من العناصر هنا تدخل في الحساب.

ما هي مكونات جهاز E-Learning؟

إن التكوين المنسجم يتميز بجمع بين التكوين وجها لوجه وتقريب المسافة وبالتالي يقترح مجموعة من الاستراتيجيات للتمهين فهو يقترح فترات للتربص على الخط apprentissage en ligne ومشارك مع فترات لتجميع المتكولين.

إن جهاز التكوين المنسجم يقترح مجموعة من الوسائل البيداغوجية مثل المحاضرات، أقسام افتراضية، تكوين ذاتي، تقييم ذاتي وكذلك ورشات عمل. وهذه الوسائل يتم اختيارها حسب الحاجة والأهداف التكوينية والسؤال الذي يطرح نفسه ما هي النتائج الممكن استخلاصها من هذا النموذج؟

¹ Marie Part, E-Learning réussir un projet, Edition ENI 2008, P.4.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تحقيق تأهيل الكفاءات.
- تقديم أهم النظريات والأسس الخاصة بالعمل للمتكون.
- المتابعة وتحسين المعارف.
- إضافات جديدة للتكوين التقليدي.

*التكوين عن بعد المدعم:1

فهو موجه عن بعد بحيث يساعد المتكون بتجديد معارفه وتطويرها وهنا يستخدم ما يسمى بالأقسام الافتراضية ويتم تبادل الوثائق والمعلومات بواسطة الأنترانت بحيث يكون المتعلم يسمع المحاضرة وبالتالي يقوم المكون بالقيادة والتوجيه. ومن سلبياته أن يتميز بتعقيدات وخاصة إجبار حضور المعلمين.

*التكوين عن بعد الذاتي:

وفيه يقوم المتكون بالاضطلاع على المعيار البيداغوجي من الأنترانت أو من خلال الأقراص المضغوطة فهو يعتمد على نفسه في عملية التعلم.

*التعليم الإلكتروني بالوصاية أو E-Learning + tuteur:2

فهي يتم الإشراف عنها عن بعد بواسطة الوصي حيث يتعلم كل فرد من مدرب كفاء ويحترف مباشرة، وما يميز هذه الطريقة أنها فردية يتم فيها انتقال وانسياب المعلومات والمهارات من المدرب إلى المتدرب.

المزايا:

- طريقة فردية
- نسيج بالاستفادة للامحدودة من المدرب
- تصحيح الأخطاء

¹ عبد اللطيف شليل، مرجع سابق ذكره، ص.305.

² Michele Martin, Communication informatisée et société, édition télé-université du Quebec, Canada 1995, P.246.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

العيوب:

- دائما المتكون في حاجة إلى المكون وخاصة في حالة عدم اكتمال البرنامج
- حالة عدم كفاءة المكون يؤدي إلى سوء تفاهم
- حالة عدم كفاءة المكون ينشأ عنها انتقال بعض الأخطاء إلى المتكون

من خلال الجدول الموالي يمكن مقارنة التكوين التقليدي بالتكوين عن بعد بحيث نستخلص منه أن حركية المجموعة يمثل عاملا مساعدا في عملية التكوين عند بعد. ذلك من خلال المحادثات والمناقشات وتبادل الخبرات.

الجدول رقم 20: مقارنة التكوين التقليدي والتكوين الإلكتروني

التكوين الإلكتروني	التكوين التقليدي
	تنظيم الوقت
المتعلم هو الذي يحدد التكوين خلال وقت العمل	أشكال التكوين تكون محددة مسبقا ومفروضة على الجميع خارج أوقات العمل
	تنظيم المسار البيداغوجي
مدمج في النظم العملية	دون اتصال فوري
	الشكل
نشاط مستمر	نشاط محدد بوقت ومكان معين مع تاريخ بداية ونهاية
	المحتوى
يأخذ بعين الاعتبار الحاجات الفردية التفاعل بين المتكون والوصاية المحتوى يتغير باستمرار	المحتوى نفسه وللجميع ويجب إشباع أكبر عدد فهو محدد ببرنامج مسطر سبقا ومركزي لا يأخذ تغيرات محيط المؤسسة إلا مؤخرا

Benmerzougua Ouahida, Le rôle du E-Learning dans le développement des compétences en entreprise, magistere Année 2005-2006, P.41.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

*أنواع أخرى من التعليم الإلكتروني:

- التعليم الشبكي المباشر: وفيه معنى مفهوم المدرسة العادية وتقدم المادة التعليمية بواسطة الشبكة بحيث يتم فيه الاعتماد كلية على الأنترنت والوسائل التكنولوجية الحديثة للوصول للمعلومة وتلغى العلاقة المباشرة بين المتكون والمكون.
- التعليم الشبكي المتمازج: وفيه يمزج التعليم الإلكتروني مع التعليم التقليدي بشكل متكامل ويطوره بحيث يستطيع المتكون من الاضطلاع على الدرس مسبقا من خلال الأقراص المضغوطة. مما يساهم في مشاركته في المحاضرات. وهنا يمكن استعمال مشاهد الصور ومشاهد الفيديو تساعد على الفهم وتدفع المعلومة بسرعة.
- التعليم الشبكي المساند: وهو استخدام الأنترنت من قبل المتكونين للحصول على مصادر المعلومات المختلفة.1

4-1 الوسائل المستخدمة في التعليم الإلكتروني:

- الوسائل المرئية (الفيديو): وهو من أهم الوسائل المستعملة في التعليم عن بعد بحيث يتم استخدام الشرائح، الأفلام وأشرطة الفيديو.
- الوسائل الصوتية: مثل المؤتمرات السمعية والراديو قصير الموجات إلى جانب الأشرطة السمعية والفيديو.
- الكمبيوتر وشبكاته: ويعتبر من أهم الوسائل المستخدمة في التعليم الإلكتروني.

5-1 أهمية التعلم الإلكتروني E-Learning:2

يشمل التعليم الحديث أربع أسس وهي:

- أن يتعلم الشخص للحصول على المعرفة.
- أن يتكون الفرد للعمل.
- أن يعرف الشخص كيف يتفاعل مع الأشخاص الآخرين.

¹ الهادي محمد، التعليم الإلكتروني عبر شبكة الأنترنت، القاهرة، الدار المصرية، 2005، ط1، ص.32.

² الهادي محمد، مصدر سبق ذكره، ص.120.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- إن هذه الأسس لا يمكن تحقيقها في التعليم التقليدي والشخص يتحصل على المعرفة من أجل تخزينها فقط.

ومن الأسباب التي تجعل التعليم التقليدي غير فعال ما يلي:

الأنظمة التكوينية أصبحت غير فعالة وذلك بسبب انخفاض النظام التكويني وهذا ما جعل الاهتمام بالتكنولوجية الحديثة في عملية التكوين التي تساهم في:

- سرعة تدفق المعلومات.
- ازدياد وعي الفئة العاملة من المجتمع اتجاه تطوير معرفتهم وخبرتهم.
- الحاجة تخفض تكلفة التكوين.

7-1 أهداف التعليم الإلكتروني:1

يهدف التعليم الإلكتروني إلى تحقيق ما يلي:

- تحسين مستوى التكوين لدى المكونين.
- الوصول إلى مصادر المعلومات بسرعة وأقل وقت ممكن.
- توفير المادة الإلكترونية.
- تساعد المتكون على الفهم والتعمق في المعرفة.
- بناء شبكة اتصال يجمع بين المكونين والمكون.

8_1 معوقات التعليم الإلكتروني:

- البنية التحتية: تتميز البيئة التحتية بضعفها وعدم تطورها في الجزائر كباقي بلدان العالم الثالث.
- المستوى الثقافي: يتميز الجزائر بانخفاض المستوى الثقافي بسبب الأبنية المنتشرة والتي تشكل نسبة مهمة من عدد السكان.

¹ قريط عسان، الحاسوب وطرق التدريس والتقويم، عمان، دار الثقافة، 2009، ط1، ص.34.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- صعوبة التكييف مع التكنولوجيا الحديثة مما يصعب التحكم فيها وكذلك عدم القدرة على استخدامها.

9_1 نماذج وخصائص نشاطات E-Learning:1

*الزمن والتمهين:

نشاطات من صنف متزامن وغير متزامن:

- الصنف الغير المتزامن asynchrone :

وفيه يكون المتعلم لوحده يتعلم متى شاء وأين شاء وبالتالي تربطه بالآخرين علاقات ولكن ليس ضمن الوقت الحقيقي.

فهو شبيه بالتكوين الذاتي نتيجة لغياب المكون أثناء فترة التكوين وبالتالي يكون المترص لوحده أمام شاشة محددة عن طريق الاستبيان QCM ذو اختيارات متعددة مصحوبة بكتاب التوثيق. إلا أن هذا النوع من التكوين والشبيه بالتكوين ذاتي له حدود بحيث يجب عدم تجاوزها وخاصة منها الإهمال والذي يكون نسبة كبيرة في هذا الجانب.

- التكوين المتزامن 2:Synchrone

هو عكس النموذج السابق فهو يقوم من خلال وجود عضو هيئة التدريس بشكل مباشر وفيه يقوم كل مستخدم بالدخول إلى الموقع والتعامل مباشرة مع هيئة التدريس ومع الآخرين والمتخصصين ويستغرق هذا التكوين بعض الوقت من بقعة أسابيع إلى أشهر أو سنوات وتم عن طريق استخدام الأنترانت.

¹ Michel Ledru, le E-Learning projet d'entreprise approche stratégique et processus compétences, Edition Raison, 2002, P.25-26.

² مجلة التعليم الإلكتروني العدد 5 مارس 2010، ص.18.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2- المدرسة الإلكترونية (الافتراضية):1

هي عبارة عن مدارس مزودة بأقسام إلكترونية تحتوي أجهزة الكمبيوتر وبرمجيات تمكن المتكون من التواصل إلكترونياً مع المتكونين والمواد المقررة. كما يمكنها من التواصل مع المدارس الأخرى الافتراضية.

1 - مفهوم المدرسة الإلكترونية:

يرى كل من لاري وسوزان كيسان أنه من الناحية التقنية يمكن اعتبار أي شيء يتعلمه الإنسان عن طريق الكمبيوتر هو تعلم إلكتروني (تعلم افتراضي Virtuelle Learning) ولكن نتيجة التعلم عن بعد في الولايات المتحدة تعطي مفهوماً آخر حيث تقول:

إن المدرسة الإلكترونية هي مؤسسة تعليمية تقدم بعض المقررات الدراسية المعتمدة على الويب "Web". تمثل المدرسة الإلكترونية إحدى التطبيقات الحديثة للتعلم المبني على الأنترنت، فهي تمثل غرفة إلكترونية تشتمل على اتصالات أو أماكن خاصة يتواجد فيها المتكونين ويرتبطون مع بعضهم البعض ومع المتكون بواسطة الأنترنت.

فهي تكنولوجية حديثة تعتمد على TIC (تكنولوجيا الإعلام والاتصال) تساهم في تشجيع المتكونين على التعلم الذاتي وإتاحة الفرصة لهم الاتصال بمصادر التعلم المختلفة المحلية والعالمية. والحصول على المعلومات بأشكالها (المسموعة، المقروءة المرئية).

فهي بيئة للتعلم على بعد باستخدام الكمبيوتر يكون منها التفاعل المباشر والغير المباشر بين المتكون والمتكون.

2 - 1 لتعلم الإلكتروني التعاوني C.E.L:2

يكون فيه التعاون الإلكتروني بين المتكونين من خلال شبكة الأنترنت عن طريق الاتصال المتزامن باستخدام الصورة والصوت والمناقشات عن بعد من خلال المنتديات... إلخ ويعرف

¹ نفس المصدر السابق، ص.19.

² نفس المصدر السابق، ص.20.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

"برودي" التعلم الإلكتروني التعاوني بأنه: "استراتيجية تساعد المتعلمين على التعلم معا والعمل معا على التعلم".

كما يعرفه أيضا: "بأنه أسلوب عمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال".

أما يود كووسكس: "أن المقابلات الإلكترونية توفير المال والوقت والجهد وتشجيع العمل الجماعي والتعاوني والتغلب على المسافات الجغرافية عوائق اللغات.

1- أهمية التعلم الإلكتروني التعاوني:

إن التعاون القائم على الكمبيوتر مكون ضروري كلف بيئة اعلم فعالة حيث يتيح للمكون الفرصة للمنافسة والمشاركة في بناء المعرفة.

من خلال عملية المنافسة والتفاعل مع المتكويين الآخرين ويتم هذا التواصل من خلال WEB يسمح بالمشاركة في العمل وتحميل الملفات...إلخ.

يقدم التعاون على الأنترنت خبرات مهنية مهمة من خلال استخدام أساليب تعلم متعددة.

10-1 مميزات التعليم الإلكتروني E-Learning:

يمتاز التعليم الإلكتروني بعدة مزايا وهي:

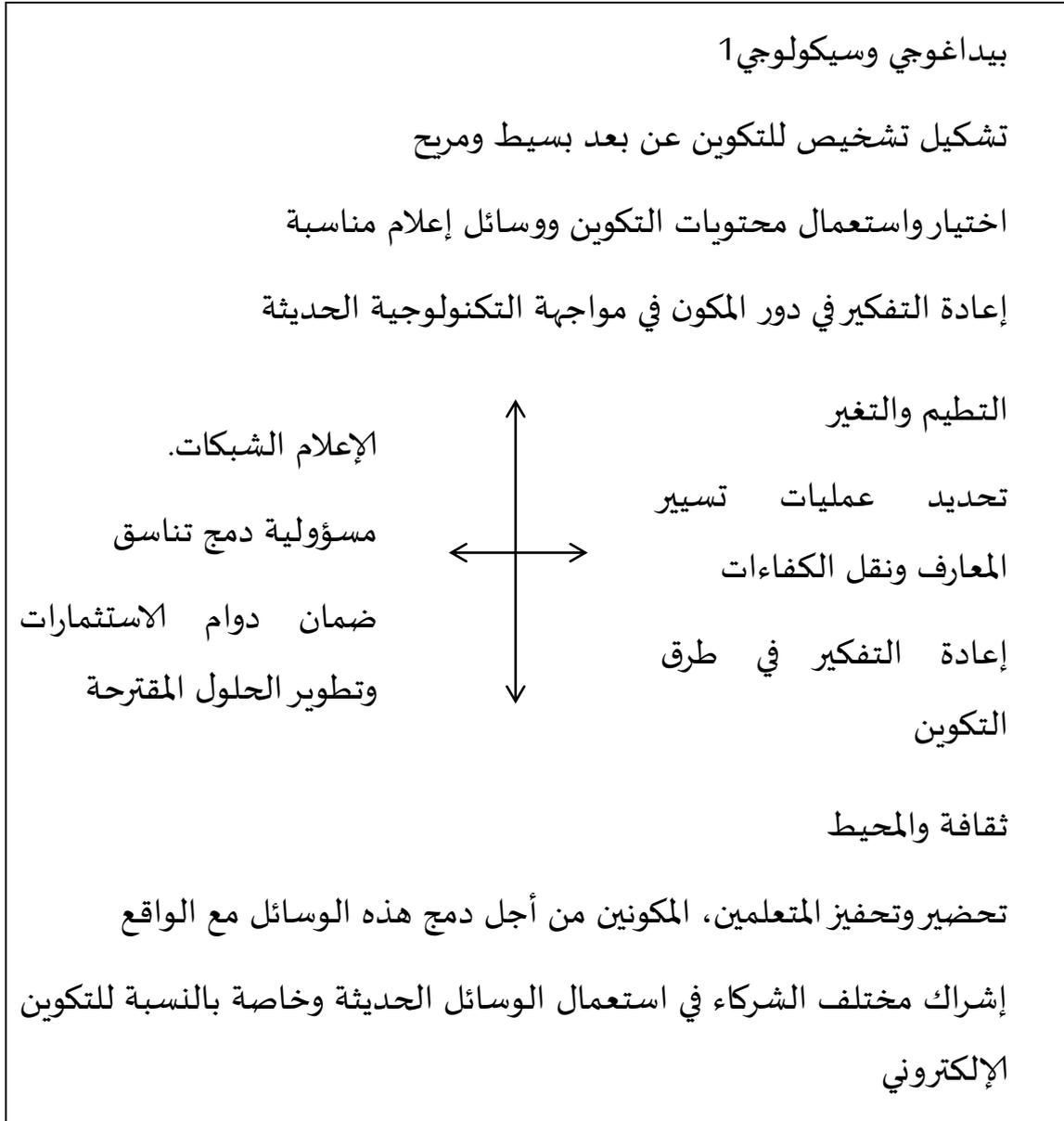
- استخدام الوسائل السمعية والبصرية.
- تعدد مصادر المعرفة نتيجة الاتصال بالمواقع على الشبكات العالمية.
- توسيع نطاق التعليم وتوسيع فرص القبول المرتبطة بالأماكن المحددة للدراسة.
- تكوين العاملين دون الحاجة إلى ترك أماكن عملهم.
- المرونة يسهل تعديل وتحديث المحتوى التكويني.
- ديمومة وسائل الاتصال وتوفيرها دون انقطاع.
- أصبح دور المكون دور مشرف وموجه
- تحسين وإثراء مستوى التعليم وتسمية القدرات الفكرية.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

11-1 أبعاد E-Learning:

هناك 4 أبعاد للتعليم الإلكتروني وذلك حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم 17: أبعاد التعليم الإلكتروني



المصدر: Michel Ledru, E-Learning projet d'entreprise, édition Raison 2002, P.65.

¹ Michel Ledru, E-Learning projet d'entreprise, édition Raison 2002, P.65.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2- الكوتشينغ Coaching

1-2 مقدمة:

لا يمكن تطوير وتنمية الكفاءات داخل المنظمة بالوسائل التقليدية كالتكوين العادي أو التمهين ولكن لابد من البحث عن وسائل غير ذلك ونها كوتشينغ Coaching. إن هذا النوع من التكوين هو مكمل للتكوين والتمهين العادي وذلك لما يمنحه للمنظمة من فرص للتدريب عمالها وبأقل جهد وتكلفة.

يمثل Coaching مهنة جديدة داخل المجتمع الذي يتطور باستمرار. فهو يبين ويساعد كيفية الوصول إلى تحقيق الهدف وهو تحسين أداء العامل من أجل رفع الإنتاجية.

ويشمل هذا النوع من التكوين على وسائل تقنية تتمثل في بطاقات تسمح بتجريد الطريق الواجب إتباعها، تعطي مؤشرات وتقدم دليل للمكون coach لسلوكها.

2-2 مفهوم كوتشينغ Coaching:

يمثل الكوتشينغ موضوع حديث ووسائل الإعلام، الكتب المختصة مجلات... إلخ فهو موجه لتحسين الأداء داخل مختلف المؤسسات.

ما معنى كوتشينغ؟¹

إنه استعمال كلمة Coaching حديثة العهد في المؤسسة فقد وجدت في عالم الأنجلوسكسو. أي يتم تطبيق التسيير management.

أما في فرنسا ثم استعمال هذا المصطلح في الثمانينات في مجال الرياضة والذي عوض المدرب وهذا ما أتبع.

¹ Clés pour le coaching, Amélie Rouin, édition Uraxima, Paris, 2004, P.13.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ومن هنا أصبح مرافقة الرياضيين ذو قدرات عالية من قبل مختص سمي بـ coach (مدرّب) من أجل المساعدة للتحضير للمنافسات الكبرى.

وكلمة coach اشتقت من الكلمة الفرنسية coache وهي عربية ذات حصان التي توصل المسافرين بسلام واستمر الحال أعطي المعنى "لمعيد لمساعد تلميذ على الامتحان".
وأصبح تطور الكوتشينغ بشكل جيد في فترة التسعينات بحيث قامت مجموعة من المؤسسات والمنظمات بتطبيقه وخاصة في فرنسا.

3-2 تعريف كوتشينغ؟¹

لا يوجد تعريف شامل وموحد للكوتشينغ فكل هيئة أو شخص به تعريفه الخاص به.

فمثلا "médiat coaching" عرفه على أنه مرافقة لشخص في وقت محدد في حياته المهنية.

أما (société de coaching) عرفته على أنه مرافقة للشخص أو الفريق ابتداء من حاجاته المهنية من أجل تنمية معارفهم في إطار الأهداف المهنية".

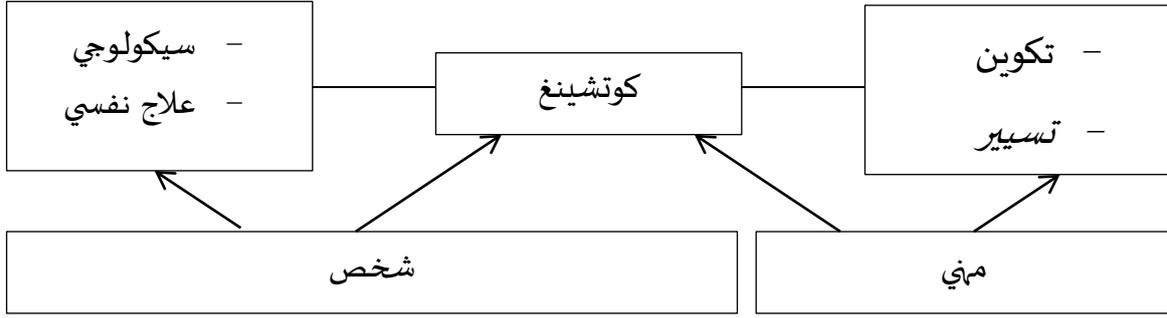
"الكوتشينغ يعتمد على تنمية المهارات المسير من أجل السماح له تحصيل المعرفية للمدرّب coach بشكل متكامل".

إذن كوتشينغ ليس وسيلة بل هو طريقة خلافة تسعى لتغيير سلوك الأشخاص".

هناك فرق بين كوتشينغ السيكولوجي، التكوين والنصيحة. إذن كوتشينغ يشمل عدة أوجه بحيث تطبيقاته داخل المؤسسة متعدد وبالتالي حدوده تكون في الشكل التالي:

¹ نفس المصدر السابق، ص.17. Amélie Rouin

الشكل رقم 18: حدود كوتشينغ¹



المصدر: نفس المصدر السابق، ص.22. Amélie Rouin.

من يحتاج إلى المرافقة:

إن أكثر الأشخاص استفادة من هذا النموذج من التكوين الإجراء وخاصة الإطارات السامية وكذلك المسيرين كما يوجه خصوصا إلى رؤساء المشروعات والذين لهم في الحقيقة سلطة القرار داخل المؤسسة.

4-2 أشكال كوتشينغ:²

هناك أربع أشكال للكوتشينغ:

أ- كوتشينغ متكامل *coaching d'intégration*:

في أي حالة يكون هذا النوع من كوتشينغ:

- متعاون جديد يندمج في المجموعة ويأخذ مكانه ويربح استقلالته
- متعاون يدخل إلى مسؤوليات جديدة.

أهداف:

- تسهيل اتخاذ المنصب الجديد للمتعاون واندماجه إلى الهيكل الجديد
- تنمية الاستقلالية والنجاحة مع الحصول على الوظيفة الجديدة
- افتراض هوية جديدة للدور المناط به

¹ نفس المصدر السابق، ص.22. Amélie Rouin.

² Actugrhe-monsite/dossier-unuliserlesmethodes-coaching

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- مساعدة المدرب لمعرفة سرعة النجاح داخل منصب عمله

الوسائل المستعملة

بشكل عام هي خطوة التي تتضمن ثلاث مراحل:

1- تحليل الوضعية: خلال الأسبوعين أو ثلاث أسابيع الأولى المدرب يرافق المدرب في جمع

المعلومات بمعرفة محيطه وكذلك الأشخاص الذين سيعمل معهم.

2- الدور: فهو يعمل الدعم خلال الأشهر الأولى والمساعد على إدماج العامل الجديد فهو

يجعل المدرب أكثر استقلالية وبسرعة فائقة كما يمكن متابعة هذا النوع من

الكوتشينغ.

ب- كوتشينغ والنجاعة:

1- في أية حالة؟

هذا النوع يسمح بمرافقة الشخص الذي يمارس مهامه ولكن يعيش مصاعب

مرتبطة بهذه الوظيفة (المدرب على يحقق أهدافه بل غير محفزه).

2- الأهداف:

هنا جعل المدرب يقوم بإعادة الاعتبار لمهاد الكفاءة والمعرفة وإعادة إيجاد الحافز

المعقوب.

3- الوسائل المستعملة:

- يجعل المدرب استعادة معارفة وحل المشاكل الذي واجهها

- معرفة يشكل جيد المشاكل الخاصة بالمدرب

- تحديث خيرتها لمعالجة المشاكل التي يصادفها المدرب

4- الدور:

- إعادة تحفيز المتعاون

- إعادة الثقة والطمأنينة

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ج- كوتشينغ النمو (التطور):

في أية حالة يعمل:

إن العامل مشكلته الخاصة هو عند وقعة في وسطه المهني فهو يسأل عن اختياراته، هل تحصل على أحسن التوجهات.

الأهداف:

- إعطاء معنى جديد لحياته المهنية
- السماح له بالاستمرار والتطور
- اعتبار هذه المرحلة انتقالية والتي تمثل مصادر المعرفة له مستقبلا

الدور:

- مساعدته على رد الاعتبار
- جعل أهدافه متماسكة مع المؤسسة
- مرافقة المدرب

د- كوتشينغ والصيانة:

1- في أية حالة يستعمل؟

إن العامل يكون راكد في مرحلة معينة فلذا يجب عليه أن يحسن نتائجه رفعها. تسمى هذه المرحلة بهضبة (plateau).

2- الأهداف:

- الحفاظ على مستوى الكفاءة للمتعاون وتحسين إبداعاته
- جعل يتحصل على قدرات جديدة دون توقف

3- الوسائل المستعملة:

- وجود سلوكات مكيهة مع الوضعية
- تعلم أن تأخذ المساطة، أن تأخذ الوقت للتحليل وكذلك الانعكاس

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

4- الدور:

- مساعدة على إثراء هذه المرحلة (هضبة) للإبداع
 - التشجيع
 - تحقيق المتابعة والبقاء للاستماع للمتعاون
- الأهداف الستة للكوتشينغ:¹

إن من المهام الموكلة للمدرب coach مساعدة المتدربين coachés على التصور والإبداع وتشجيعهم على المعيش مع المستقبل فهي مهام السياسة وبالتالي المدرب يساعد على خلق الجرأة والمهارة التي يتم الحاجة لها في المستقبل.

ومن الأهداف المنتظرة بين المدرب أثناء أداء مهامه هي:

- إثراء الوعي المهني
- تمهين التنمية
- استيعاب القيم
- تغيير السلوك
- التحكم المهني
- ابتكار للمستقبل

1- إثراء الوعي المهني:

إن كوتشينغ تجعل الشخص أكثر وعياً بالمهام التي يقوم بها فهي بنفس القدر للتسيير الجيد في وقتنا الحاضر.

إن دور المدرب هو مساعدة زبونه على اليقظة ومعرفة الدور الذي ينوط به وكذلك مرافقته في مهامه المهنية حتى يحقق أهدافه الموجودة والمنتظرة وكذلك المساعدة على إعادة الاعتبار للقيم التي تخلى عنها في الماضي.

¹ Bernard Hevin, Jane Tunen, Manuel de coaching, 2^{ème} édition, inter édition 2007, P.33.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تنمية التعلم:

إن الكوتشينغ يسمح لنال بالتمكن من تنمية وتطوير لسرعة في التحكم في المهام وذلك وفق التطور وكذلك السن.

فلذلك يجب معرفة مختلف التطور لدى الكهل بحيث ما يحتاجه شخص في العشرين ليس نفسه لدى الشخص الأربعين.

إن الشخص يحتاج إلى التدريب وذلك عندما يفقد المعرفة وتنخفض لديه الكفاءة. فالكوتشينغ يستجيب للشخص عندما هذا الأخر لا يعرف أي اتجاه يبير فيه. فالمدرّب يساعد بناء المعارف وتصحيح الاتجاهات للتدرب عندما يفقدها.

2- استيعاب القيم:

إن الكوتشينغ يساعد الشخص على استيعاب القيم الحقيقية وترجمتها في حياته المهنية. فإن الأشخاص الأساسيين في المنظمة فهو اتصال مستمر مع قيمهم.

إن مهام المدرّب هو المساعدة على كيفية استيعاب واستعادة هذه القيم وخلق له نموذج خاص به ويوجه في الاتجاه الصحيح.

حتى تستطيع المنظمة الاستمرار في التطور والازدهار فإن الأشخاص المهمين في المراكز الحساسة يجب معرفة ماذا يجب أن يعملوا.

ولذلك يحدد هؤلاء الأشخاص الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة وبالتالي يجب أن متوافقين مع أنفسهم وقادرين على حل كب التناقضات وتحديد توازنهم في الحياة.

3- تغيير السلوكات:

إن الكوتشينغ يساعد الشخص على إنتاج سلوكات مقيولة ومتماشية مع الوضع. إن السلوك هو مجموعة حركات ظاهرة وأنشطة موجودة في بيئة معينة.

كل سلوك يسمح بتحقيق أهدافنا يعتبر وظيفي والعكس صحيح كل سلوك لا يسمح بتحقيق أهداف المنظمة يعتبر ناقص.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن المدرب يجب أن يعرف الاستراتيجيات التي من أجل تغيير السلوك الحالي للمتدرب واستبدالها بسلوكات جديدة تسمح بتحقيق أهداف المنظمة بكل فعالية وجدية المدرب يجب معرفة كيف ينظم وسير العلاقات من أجل خلق فضاء نوعية ويشجع متدربه على التعبير بكل حرية.

4- التميز والاتقان المهني:

الكوتشينغ يسهل تنمية الخبرة المهنية ويمكن قياس المعرفة ونضع مدرب وقدرته ماذا يمكن أن يعمل، للمسؤول يمكنه أن يجدد بدون أن يقوم بتشخيص المشكل كلية للوضعية الصعبة.

من الضروري جعل الرؤساء والمجموعات والمنظمات مستقلة في رؤياهم.

إن دور المدرب هو تحويل المنظمات من هرم غير رسمي إلى شبكة مهنية غير رسمية وجعل الأفراد مستقلين يستطيعون أن يتحفزوا لوحدهم. المدرب يدعم الاستقلالية، النضج، الثقة، وتحمل المخاطر ويساعد المنظمات ويجعلهم أقوى.

اختراع المستقبل:

إن كوتشينغ يعطي للمؤسسة مساعدة من أجل أن تبقى حذرة للإنذارات من أجل إعطاء أحسن معنى لمستقبلنا وخلق مستقبل جيد.

المدرب يسهل عملية تطوير القدرة الشخصية للتنبأ ويسمى كيف يتم الاستعداد للمستقبل وكيف يتحقق عبر مشاريعنا، كيف نبقى محفزين ملتزمين لأننا أصبحنا محضرين للمستقبل.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

5-2 طرق الكوتشينغ:¹

1- كوتشينغ الفردي:

مرافقة الشخص حتى النجاح يكون هذا النوع في شكل سلسلة مقابلات في حدود 10 حتى 20 حصة لكل حصة ساعة من الوقت أو نصف حتى ساعتين مرة أو اثنين كل شهر يجعل الرئيس يخرج من الضغط الممارس عليه في العمل وحصوله على استقلالية وإعطاء معنى لأفعاله. إن كوتشينغ الفردي يعتمد في البداية الأمر على تعريف العقد أو الاتفاقية بين المدرب والمدرّب، ويتبع بـ4 مراحل هي:

- تحليل البيئة والمحيط
- تحديد المشاكل
- تعريف الأهداف
- المرافقة الحقيقية

إن المرحلتين الأولى تساعده المدرب على تقييم سلوك الفرد. أما المرحلتين الأخرى تساعده المدرب على البحث على الحلول المبتكرة.

2- الكوتشينغ الفريق *coaching d'équipe*:

إن المدرب يجمع الأفراد أو المتدربين في مجموعات متلاحمة ومتجانسة حول هدف مشترك أو هدف المنظمة. والذي يجب أن يتحقق في زمن معين فهو يقوم بتعيين مساعد الرئيس في تحديد مهامه ودوره داخل المجموعة ومن الناحية التطبيقية المدرب يشارك في الاجتماعات.

خلال 10 إلى 20 حصة اجتماع فهو يلاحظ ويرافق وتعتبر هذه مهامه الأساسية فهو

يبحث عن المعلومة وذلك يسمح للفريق بما يلي:

- تشكيل مشاريعه وتحديد أهدافه

¹ Bernard Heven, Jane Tunner, op. cit, P.46.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تحديد المشاكل والعقبات التي تقف أمام تحقيق الأهداف
- إيجاد الحلول لتجاوز هذه العقبات
- تحليل المشاكل وذلك لتفادي الوقوع فيها مستقبلا
- تشجيع التبادل المفتوح بين أعضاء الفريق من أجل تسهيل التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة

3- كوتشينغ المجموعة:

وضع استراتيجيات شركة للنجاح هذا الكوتشينغ موجه لمجموعات الأشخاص داخل أو بين المؤسسات في إطار كوتشينغ للمجموعة ويعني العمل فيما بين الأشخاص الذين يشغلون في نفس المستوى المسؤولية أو وظائف مماثلة داخل المؤسسة. ولكن لا ينتمون إلى نفس الفريق.

فهم يجتمعون في مجموعات في يوم أو نصف يوم خلال 6 أو 12 شهر مع مجموعة تتكون من 6 إلى 8 أشخاص مشاركين إلى جانب هذا يوجد عدد لا بأس به الكوتشينغ ومنها:

- كوتشينغ داخل المؤسسة

- كوتشينغ الأفراد داخل نظام الصناعات

- كوتشينغ الأزواج

- كوتشينغ داخل نظام الاجتماعي

- كوتشينغ الذاتي

المدخل الأساسية للكوتشينغ:¹

1- المقابلة الأولية: فهو وقت مخصص للاستماع وذلك لتوقيع حاجات الكوتشينغ وتحديد الأهداف.

2- تحديد الأهداف: بعد الاجتماع الثاني يجب تحديد الأهداف وتوقيعها.

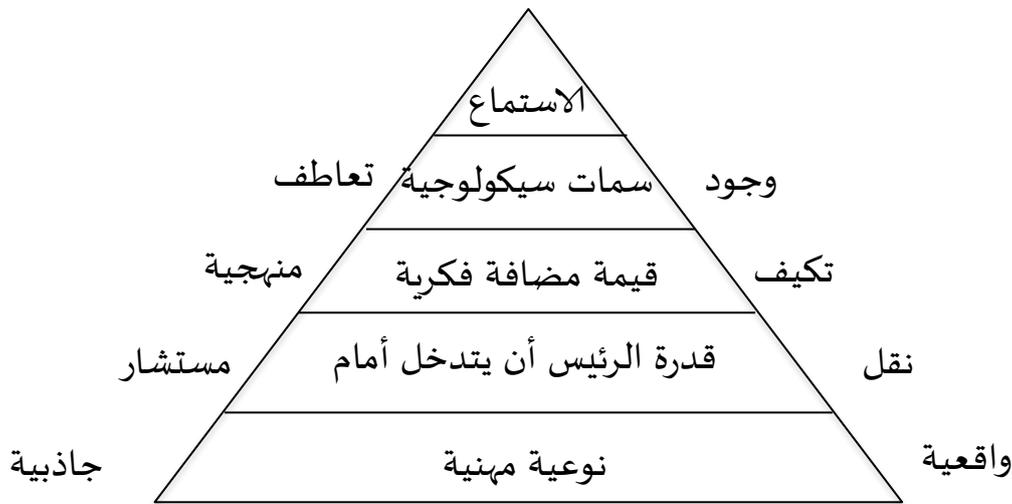
¹ مصدر سبق ذكره، Amélie Rouin، ص.6.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3- وضع مخطط التدخل: أي بدء عمل حصص التدريب على أساس مواعيد محدد ذات فوارق زمنية منتظمة (يومية، أسبوعية، شهرية) في كل حالة يكون جدول الأعمال محدد وواضح.

4- إعداد تقارير وتوصيات: إعداد تقارير تحدد فيها نقاط التي تم التطرق إليها والتي تم دراستها والتي ما زالت قيد الدراسة والتي ما زالت لم تدرب.

الشكل 19: تكوين مسير ومدرب ¹Etre manager et coach



المصدر: نفس المصدر، Amélie Rouin ص.16.

إن الشكل السابق المذكورين ماذا يجب أن نعرف:

- يجب أن تكون واقعي وجذاب حتى تكون موثوق من قبل محيطك كمسير ومدرب
- أن تكون مربيا حول التعاونين معك وأن تكون أحسن مستشار وخاصة إيصال الأفكار بكل وضوح
- ذو منهجية عند تدخلك كمدرّب وقدرتك على حل تدليل المشاكل والصعاب
- أن تكون متعاطف مع محيطك حتى تتفهم أصل المشاكل المهنية
- الاستماع إلى المتدربين يكون أساسي يكون مسير وكذلك مدرب وهي أساس النجاح

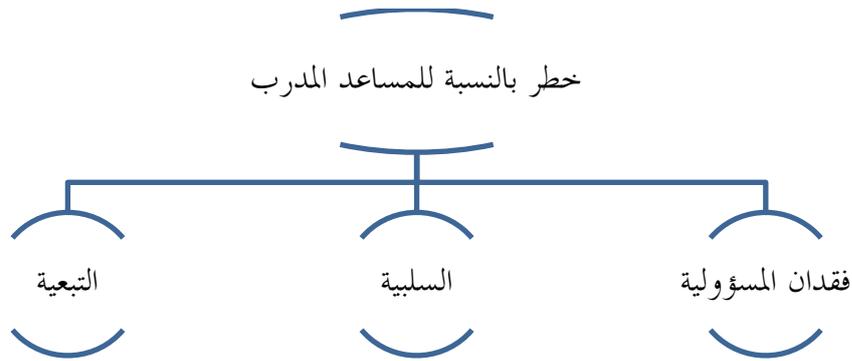
1 نفس المصدر، Amélie Rouin ص.16.

الفصل الثالث — تسير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

6-2 مخاطر الكوتشينغ:

إذا تم تطبيق الكوتشينغ تبعاً لقواعد معينة مع احترام سلوك محدد فإن الخطر يكون قريب من المنعدم إلا أنه يكون بعض المخاطر ومنها.

الشكل رقم 20: أخطار البيئة المتدرب coach



خطر عدم التمكين *Risque de dépendance*:

إن ممارسة الكوتشينغ ينتج عنه خطر التبعية المتدرب تجاه المدرب، والمتدرب يصبح غير قادر على العمل لوحده.

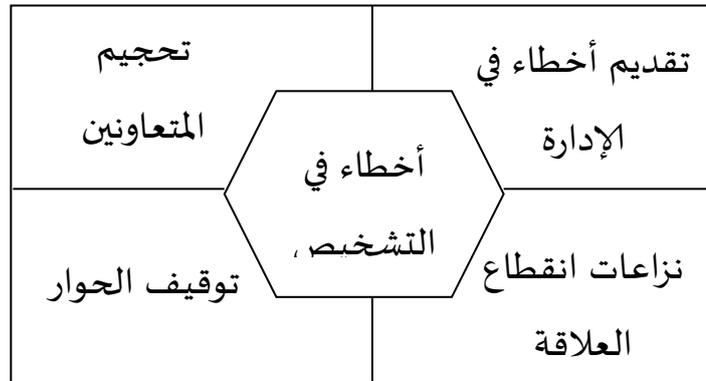
خطر فقدان المسؤولية:

وهو فقدان معنى المسؤولية لشخص أو مجموعة بحيث المدرب لا يمكن أن يتخذ قرار لوحده لا يجرؤ على اتخاذ قرار.

السلبية:

فهنا المتدرب لا يستطيع أن يكون له رد فعل أو يتحمل المسؤولية وذلك لكونه يرى في نفسه أنه غير مسؤول وكل ما يقوم به يعود لمدربه.

الشكل رقم 21: المخاطر بالنسبة للمدرب coach



المصدر: علي غربي، إسماعيل قيري، بلقاسم سلاطنة، دار الفجر للنشر والتوزيع،

ص 207.

- 1- تحجم المدرب: يمكن الإساءة إلى المدرب من خلال خطابات غير لائقة.
- 2- إعطاء توجيه خاطئ للكوتشينغ: تقديم تشخيص للمدرب مما يؤدي به إلى سوء التوجيه.
- 3- توقيف الحوار: يمكن فقدان الثقة مما يؤدي إلى توقيف تبادل الأفكار بين الأطراف وكذلك المصدقية
- 4- وقف العلاقات: إن أي خطأ في تشخيص المشاكل يؤدي إلى خلاف فيما بين الشركاء.

II- نظام الحوافز

توجد صعوبات في عملية تصنيف الحوافز إلى مادية وغير مادية والحوافز هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة فهذه الاحتياجات تعتبر المصدر الأساسي للموارد البشرية والمحدد الرئيسي لسلوكهم. فإن هناك ترابط قوي بين الدوافع والحوافز فإذا كانت الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي مجموعة العوامل

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته وبالتالي تعتبر الحوافز شيء خارجي تجذب لها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته¹

مفهوم نظام الحوافز:

لقد عرف بندر Pinder التحفيز في ميدان العمل على انه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحديد اتجاهاته، وشكله وشدته ومدته².

كما اعتبر التحفيز من قبل البعض بمثابة المقابل للأداء المتميز وهو ما أدى إلى إعطاء أهمية بالغة لتركيز على نظام القيم الأداء ومن أهم العناصر المرتبطة بعملية التحفيز وهي:

أ- التحكم بعناصر المحيط التنظيمي الداخلي: مثل زيادة أهمية العمل وإثرائه وتنظيمه وتشجيع أنواع التحفيز الآتية من الوظيفة نفسها.

ب- التعرف على نظام الغير لكل عامل: ويحدد ما ينتظره العمال من مؤسساتهم عبر إدراكهم للأشياء وسلوكهم في العمل. كما يوجد علاقة ارتباطية قوية بين دوافع العمل والمتمثلة في الرغبات الإنسانية وفي الاستجابة لأهداف المؤسسة وتسعى المؤسسة للحفاظ على الكفاءات من خلال نظام الحوافز أن التوافق بين الحاجات والدوافع التي تحرك الفرد وبين الوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات والذي يحدد ما يلي:

1. الحالة المعنوية للموارد البشرية

2. درجة الرضا عن العمل

3. الاستقرار في المؤسسة

4. كفاءة الأداء التنظيمي

5. تحسين الأداء والإنتاجية.

¹-علي غربي، إسماعيل قيري، بلقاسم سلاطنة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص 207.

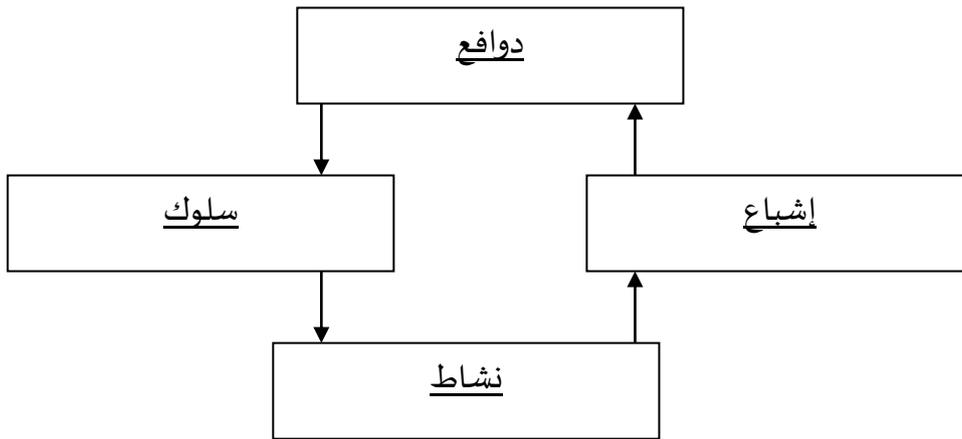
²- حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، صفحة 151.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- العلاقة بين الدوافع وإشباع الحاجات:

إن الدافع الذي يحرك الفرد في المؤسسة نحو سلوك معين والذي يمثل النشاط أو أداء عمل معين. مما يؤدي به إلى إشباع حاجاته وبالتالي فإن الدوافع هي بمثابة الأسباب. أما الحاجات هي الغايات والأهداف

الشكل رقم 22: العلاقة بين الدوافع وإشباع الحاجات¹



المصدر: مرجع سبق ذكره، علي غربي، إسماعيل قيري، بلقاسم سلاطنة، صفحة 230.

إن الحاجات النابعة من عمق الإنسان هي التي تعطي الشعور له بالرغبة في إشباعها أو البحث عن الوسائل الموجودة والمتاحة لإشباع تلك الحاجات ويؤدي إلى تحديد عوامل الجذب التي تكون على شكل حوافز وان الحصول على الحوافز هو الذي يقود في نهاية الأمر إلى إشباع الحاجة فهناك ثلاث مبادئ تتحكم في سلوك الفرد داخل المؤسسة أو خارجها وهي:

- مبدأ السببية: إن السلوك الإنساني لا ينشأ من العدم بل يؤثر فيه عوامل نفسية أو اجتماعية أو بيئية.
- مبدأ الهادفة: ويتمثل في الهدف الذي يسعى كل شخص إلى تحقيقه كما يمثل هذا الهدف غاية يسعى الفرد إلى تحقيقها

¹ - مرجع سبق ذكره، علي غربي، إسماعيل قيري، بلقاسم سلاطنة، صفحة 230.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- مبدأ الدافعية: فهو يمثل القوة المنبثقة من داخل الإنسان والتي يسيطر على سلوكه أما حافز فهو ذلك المؤثر الخارجي الذي يوقظ في النفس البشرية دوافع كامنة كما قد يعتبر الحافز عامل مثير خارجي.

أما داخل المؤسسة فأهمية التحفيز للعنصر البشري تتحدد من خلال العاملين الأساسيين وهما:

- الرغبة في العمل

- القدرة على العمل

2- أهم النظريات المرتبطة بالحوافز:

لقد ظهرت مجموعة من النظريات التي درست هذا الجانب النفسي والبيولوجي وهي:

1. النظرية الكلاسيكية

2. نظرية العلاقات الإنسانية

3. نظرية سلم الحاجات عند ماسلو MASLOW

4. نظرية x و y ودوكلاس وماك غريغور Douglas Mac Gregor

5. نظرية العاملين فريدريك هورز بورغ F. Herz Berg

6. نظرية الانجاز ل دافيد ماكلياند D. Mac Cleelard

7. نظرية التوقع ل فيكتور فروم Victor VROOM

8. نظرية العدالة أدامز ADAMS 1963

9. نظرية تحديد الهدف

10. نظرية التدعيم

1- نظرية سلم الحاجات فهي سميت بهذا الاسم لكونها مرتبطة بالحاجيات الإنسانية ومن أهم روادها العالم الاجتماعي ماسلو والتي تقوم على أساس أن الفرد دائما يسعى إلى تلبية

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وإشباع رغباته وبالتالي لكون هذه الحاجات مرتبة ترتيبا سلميا أو في شكل هرم وتختلف هذه الحاجات حسب درجة الإشباع ومن أهمها.

الحاجات الأساسية الجسمية أو الفيزيولوجية وهي التي تساعد على بقاء الشخص كالمأوى والأكل والملبس كما تتكون الحاجات من الأمان والسلامة فهناك العديد من الحاجات التي يسعى الفرد إلى تلبيتها.

الشكل رقم 23 : لماسلو يوضح سلم الحاجات الأساسية



2- نظرية الانجاز لماكلياند: حسب هذا الأخير قسم الحاجات إلى ثلاث أقسام التي تؤثر في سلوك الفرد.

أ- الحاجة إلى الانجاز: إن الأفراد يتميزون بدافعية عالية للانجاز اندفاعا قويا وذلك لتحقيق نتائج المرجوة، بحيث يؤثر فيهم دافع داخلي للتحسين.

ب- الحاجة إلى الانتماء للآخرين: إن الإنسان بطبيعة يسعى للعيش مع محيطه سواء كان محيط العمل أو خارجه

ت- الحاجة إلى السلطة والنفوذ: في هذه الحالة يسعى بعض الأفراد إلى إقناع الآخرين بما يريدون عمليه.

3- نظرية العاملين: HERZBERG وفيها استنتج هذا العالم بعد دراسته أن عدم رضا الشخص ناتج عن عدم توفر بيئة عمل مناسبة وشعور الفرد بالرضا ينتج عن بيئة العمل

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

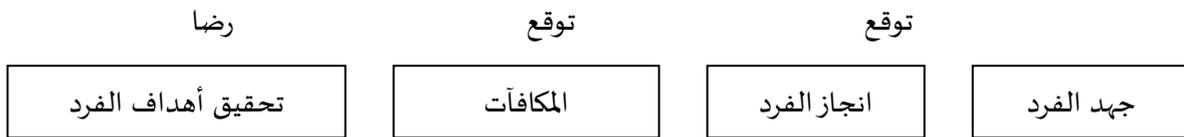
المناسبة فقد ربط شعور الفرد بالرضا بعوامل وبيئة العمل. ومن العوامل المؤثرة في بيئة العمل.

- مجموعة العوامل الوقائية: وهي اللاشباعية فوجودها يؤدي إلى عدم الرضا. كما لا يساهم وجودها في تحفيز العمل وتتمثل هذه العوامل في سياسات المؤسسة وإدارتها، نمط الإشراف، العلاقات بين الأفراد .

- مجموعة العوامل الحافزة: وهي عوامل الإشباعية فهي مرتبطة بالعمل وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية ما الرضا والحفز لدى الموارد البشرية، وهذه العوام هي الشعور بالانجاز في العمل...الخ.

5- نظرية التوقع: Victor VROOM فهي نظرية تهتم بعملية التحفيز لدى الموارد البشرية بحيث ترى هذه النظرية أن الميل للعمل يعتمد على دافع وهو ماذا سينجم من نتائج عن ذلك العمل.

نموذج التوقع¹



من خلال هذا النموذج للتوقع نستنتج أن قوة التحفيز لدى الشخص لبذل جهد معين تقوم على مدى توقعه من نتائج المرجوة من عمل قام به وهل سيكافأ الشخص على هذا الانجاز أم لا. فهناك توقعات الأول يعتمد على الجهد والانجاز والثاني على النتائج المتوقعة والتوقع الأول يرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بان القيام بسلوك معين سوف يؤدي إلى نتيجة معينة أما التوقع الثاني فيتعلق بحساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك أي النتائج المحصل عليها بعد انجاز العمل والمكافأة المتوقعة نتيجة إتمام هذا العمل وانجازه.

¹ - علي غربي، إسماعيل قيري، بلقاسم سلاطنة، مرجع سبق ذكره، صفحة 216.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

5- نظرية العدالة: وهي تقوم على أساس أن العمال يرغبون في أن تكون المعاملة فيما بينهم عادلة وتقوم هذه النظرية على أربع مراحل وهي:

أ- تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مداخلته إلى المؤسسة والنواتج التي يحصل عليها من المؤسسة.

ب- تقييم المقارنات الاجتماعية للذاخرين وذلك على أساس ما يقدمونه إلى مؤسسة من عمل أو ما يسمى بالمدخلات.

ت- مقارنة الشخص لنفسه مع الآخرين

ث- الشعور بالعدالة أو انعدامها.

إن شعور الفرد بعدم العدالة يدفعه إلى تخفيض عمله ومن هذه الطرق التي ينتهجها الفرد بعد إحساسه بعدم العدالة وفقا لما جاء به ادامز¹ 1963.

- تخفيض مجهوده في العمل وذلك بعد شعور الفرد بعدم حصوله على المكافأة المنتظرة مقارنة بالآخرين.

- تغيير النواتج: يمكن للفرد أن يغير نواتج فقد يطلب علاوة أو زيادة في الأجر.

- تغيير الإدراك الذاتي: أي محاولة إدراك الفرد لنفسه كأن يقوم الفرد بتغيير لتقييمه لنفسه مما يجعله لا يتحصل على المكافأة المطلوبة.

- تغيير إدراك الآخر: في هذه الحالة شعور الفرد بانخفاض مكافأته بان يبرر ذلك بأن مجهود الآخرين لا بد أن يكون اكبر مما يبدو عليه بالفعل.

- تغيير محور المقارنة: وهو شعور الفرد بان عدم العدالة يرجع لميل المدير للآخرين أو أنهم الأشخاص الذين يقارن نفسه بهم هم أكثر حظا.

¹ - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- ترك الموقف: وهو طلب الشخص عمله كله أو طلب نقله إلى قسم آخر وذلك لتخفيف شعور بعدم العدالة، فهذه النظرية يمكن ملاحظتها في المكافآت غير الملموسة مثل الشعور بالرضا والإحساس بالإنجاز.
- نظرية تحديد الهدف: إن الأمانى والأهداف يمكن أن تكون مصدر للدافعية والتحفيز للقيام بعمل معين فالأهداف المحددة تؤدي إلى زيادة أداء الفرد كما أن الأهداف الصعبة عندما يقبلها الفرد (توبس 1986 Tubbs)¹ تؤدي إلى تحسين وزيادة مستوى أدائه بدرجة أكبر من الأهداف السهلة ومن أهم مضامين هذه النظرية:
- إن الهدف الصعب والمحدد يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الإنتاج، وذلك عكس الهدف العام.
- كلما زادت صعوبة القرار كلما كان مستوى الأداء العالي.
- إن مشاركة الفرد في تحديد الأهداف تزيد من قبوله لهذه الأهداف حتى ولو كانت صعبة.
- يكن زيادة تأثير الأهداف كحوافز.
- المشاركة في وضع الأهداف تزيد من درجة القبول والالتزام بتحقيقها.

7- نظرية التدعيم:

فهي عكس النظرية السابقة فهي تقوم على أساس سلوك وتصرفات الشخص فسلوك الفرد يكون مشروطا بما يحصل عليه من تدعيم ومكافآت. وتقوم هذه النظرية على مبدئي التعلم وقانون الأثر، بحيث أن الفرد عند قيامه بعمل معين أو سلوك فمن خلال يستطيع أن يعرف أن حصل على حوافز أو لا بحيث يعتمد على خبراته السابقة فيما يتعلق من حوافز، حصل عليها في الماضي وعلى أساس

¹ - علي غربي، نفس المرجع السابق.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ذلك يستطيع أن تحكم هل استفاد من تدعيم ايجابي أو سلبي فمن خلاله يحدد سلوكه مستقبلا.

نظرية x و y لدوجلاس ماك قريخور

لاحظ قريخور أن هناك فئتين من المديرين مهم.

أ- الفئة الأولى وأعطاهما تسمية x:

وفما يرى أن الفرد بطبيعة كسول لا يؤدي العمل ولا يعمل إلا قليلا لا طموح له ويكره المسؤولية أي انه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف إلى ذلك أنه إنسان منغلقا داخليا بحيث لا يهمله تحقيق أهداف المنظمة فكل ما يهتم هو ذاته فقط.

فكل هذه الافتراضات تتطلب تدخل من قبل الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم. وتغير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة، فالإدارة يجب أن تقوم بعملها من خلال التشدد والقوة وذلك لمواجهة سلوك الأفراد فهذه السياسة تسمى بنظرية x لأن الإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وظروف العمل المادية الأخرى والتي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله وبالتالي التراخي في الأداء يؤدي استخدام الضغط من قبل الإدارة.

الفئة الثانية من المديرين (تطبيق نظرية)

وفقا لهذه النظرية أن العامل فعال قادر على أداء عمله وراغب فيه وقادر على تحمل المسؤولية والاستعداد لتنمية أهداف المؤسسة متحمس للقيادة ولذلك يجب على الإدارة خلق ظروف الملائمة لزيادة قدراته وتحقيق أهدافه فهم محررون من الرقابة المباشرة ولهم الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل مسؤولياتهم ولإشباع حاجاتهم للانجاز والاحترام وتحقيق الذات وعلى الإدارة تفويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3- المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز¹:

نعتبر الحوافز أمراً خارج عن إرادة الفرد وبالتالي تجتذبه لانتهاج سلوك معين أو تصرف ما فهي تمثل الأداة الحقيقية لإشباع رغبة الفرد أو خلق احتياجات جديدة لم يكن الفرد يشعر بها.

إن المقومات الأساسية لنجاح نظام الحوافز في توجيه سلوك الفرد تكون حسب المخطط الآتي:

- 1- أن يتناسب الحافز الذي يحصل عليه الفرد داخل التنظيم مع دوافعه
- 2- أن يفهم الفرد العلاقة بين الأداء المطلوب منه والحصول على الحافز
- 3- أن يكون الحصول على الحافز أياً كانت طبيعته متاحاً لكافة أفراد التنظيم.
- 4- أن يراعي قصر الفترة بين أداء الفرد المحقق والحصول على الحافز
- 5- تنوع الحوافز لتنوع الحاجات من وقت لآخر.

إن نظام الحوافز يجب أن يعكس الصورة الحقيقية لرغبات الأفراد العاملين دون مراعاة لأية اعتبارات داخلية وبالتالي يجب على المنهج أن يجيب على مايلي:

- أ- ماهي الاحتياجات الحقيقية التي يشعر بها أفراد التنظيم؟
- ب- ماهي الأهمية النسبية لكل حاجة من هذه الحاجات؟
- ت- ماهو المستوى المناسب من الإشباع لكل من هذه الحاجات؟
- ث- ماهي قناعات أفراد التنظيم لاحتمال حصولهم على مستوى الإشباع المطلوب؟

إن رسم نظام الحوافز يعكس تطلعات كافة أفراد التنظيم ويعتبر الضمانة الأساسية لكفاءة الإنتاج وكفاءة التنظيم، إن تحقيق التوازن بين أداء الفرد والحافز المقدم يتم من خلال مايلي.

¹ - كامل بريبر، مرجع سبق ذكره، صفحة 105.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. ما يبذله العامل من جهد

2. المقابل النقدي والمعنوي الذي يحصل عليه.

ينتج هذا التوازن من خلال الظواهر الآتية:

1. الحالة المعنوية للأفراد

2. درجة رضا عن العمل

3. الكفاءة الإنتاجية

4. كفاءة الأداء التنظيمي.

إن وضع نظام سليم لحوافز يرتكز على المقومات الآتية:

- تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية للأفراد

- تحديد أولويات الاحتياجات لضمان فعالية أداء الأفراد

- تحديد أنواع الحوافز التي تنفق مع احتياجات الأفراد.

- الإعلان عن نظام الحوافز لكافة أفراد التنظيم

- تكييف نظام الحوافز مع التغيرات والمواقف الجديدة.

فلهذه الأسباب لا يمكن عزل نظام الحوافز عن المناخ السائد داخل المنظمة ومنه يجب على المنظمة أن تدرس سلوك الأفراد باستمرار حتى تكييف نظام الحوافز معه وتنسيقه مع أداء الأفراد.

على أي أساس تمنح الحوافز؟¹

من المعايير التي تمنح على أساسها الحوافز هو التمييز في الأداء إلى جانب بعض المعايير أخرى مثل المجهود والأقدمية.

¹ - احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، صفحة 238.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- الأداء: إن الأداء يمثل المعيار الأساسي وربما الأوحيد في منح الحوافز سواء كان من خلال الكمية أو الجودة، ويعتبر التمييز في الأداء بمثابة الناتج النهائي للعمل واهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

2- المجهود: يصعب قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس وواضح ويمثل المعيار اقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته.

3- الأقدمية: الفترة التي قضاها العامل في عمله وتمثل في بعض الأحيان الولاء أو الانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما، ونظير علاوات الأقدمية في المؤسسات العامة اكبر منها في القطاع الخاص.

6- المهارة: يكافأ الفرد على أساس مهاراته المعرفية كشهادات أو إجازات..الخ.

4- دور التحفيز في المنظمة الاقتصادية:

علاقة التحفيز بالإنتاجية: يعتبر الاتجاه المركز على الشخص التحفيز كطاقة مستعملة هي طرق العامل في عمله ويؤدي التوتر الناتج عن عدم تلبية الحاجة إلى هذه الطاقة أي إلى تصرف معين.

فعندما يدرك الشخص انه يستطيع تلبية حاجاته باستعمال طاقته في العمل ببذل مجهود في العمل من اجل تلبية حاجته وعندما تلبى الحاجة عن طريق القيام بالعمل يشعر الفرد بالرضا ويطور موقف ايجابي تجاه عمله مما يجعله أكثر إنتاجية، أما إذا كانت النتائج محصلة لا يلبى حاجاته فانه يشعر بعدم الرضي عن عمله وبالتالي يخفض من إنتاجية عمله بسبب عدم تحفيزه.

5- ديناميكية التحفيز:

يختلف التحفيز في المنظمة من شخص لأخر ومن مجموعة عمل إلى أخرى، بحيث تؤثر عوامل بيكولوجية، اجتماعية واقتصادية مرتبطة بالشخص وبالمنظمة طاقة وديناميكية مختلفة ومتغيرة للقيام بأعمالهم.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن تحديد مصادر التحفيز بالنسبة لكل فرد أو مجموعة أمرا مهما وضروريا وذلك للتحقيق أهداف المنظمة.

6- متطلبات التحفيز¹

تحتاج المنظمة إلى توفير عدة إمكانيات والى الاهتمام بالعناصر المؤثرة في أداء العامل وهي أهم هذه المتطلبات التي تحتاجها عملية التحفيز هي:

- ممارسات إدارية ناضجة: تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة في أداء العامل
- تحديد حاجات العاملين: أي معرفة ودراسة حاجاتهم ورغباتهم
- تحديد قائمة الحوافز: وهي تحديد طبيعة الحوافز التي يجب على المؤسسة أن تنتهجها.
- وضع واعتماد نظرية الحوافز: وذلك لتصميم نظام الأجور والعلاوات وذلك بالنسبة لمختلف فئات العاملين.

7- أنواع الحوافز²:

ترتبط الدوافع ارتباط وثيقا بالحوافز وذلك لأن أساس تحفيز الفرد يبدأ بمحاولة تنسيق دوافعه مع متطلبات العمل ولهذه الأسباب يجب التفريق ما بين ما هو حافز غير مادي (أي ما يجب إشباعه في شكل غير نقدي) مثل الاعتزاز بالعمل والشعور بالرضا نتيجة قيامه بعمله على وجه المطلوب والشعور بالولاء نحو المؤسسة أما الحافز المادي فهو ما يشتمل متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل نقدي والذي يتحدد في الأجر وتوابع الأجر. وتنقسم الحوافز المادية إلى حوافز مباشرة كالأجر وغير مباشرة وتعرف باسم الحوافز العينية أو المزايا الإضافية مثل المسكن والأكل.

¹ - حمداوي سليم، مرجع سبق ذكره، صفحة 155.

² - علي غربي، اسماعيل قبيري، بلقاسم سلاطنة، مرجع سبق ذكره، ص 221

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فالحوافز تنقسم إلى حوافز ايجابية وهي ما يترتب عليها العطاء كوسيلة لإشباع الدافع وأخرى سلبية وتشمل أنواع التهديد والعقاب فالحوافز الايجابية تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتحسين أداءهم وذلك من خلال تشجيعهم بنظام الحوافز أما الحوافز السلبية فهي تستخدم للردع وذلك للتأثير في سلوك الفرد كعملية الخصم من العلاوات والأجور.. الخ.

من أهم أنواع الحوافز ما يلي:

أ- الحوافز الفردية: فهي مرتبطة بالأداء الفردي وفيها يستطيع الفرد أن يلتزم مكافأة من خلال أدائه لعمله والتي تختلف على الكفاءات الجماعية ويمثل نظام الكفاءات الفردية أحسن أنواع الحوافز استخداما وقبولاً ويتم تحديد نظام الحوافز الفردية حسب ما يلي:

1- خطط معدل القطعة: وهي أقدم وأبسط أنظمة المكافأة الفردية حيث يتم وضع مقدار معين من الحافز وفقاً لكل وحدة ينتجها الفرد بحيث يتم ضرب عدد الوحدات في معدل الدفع للوحدة الواحدة.

2- خطة وفرة الوقت: تمنح المكافأة على أساس ما يتم توفيره من الوقت المعياري أو المحدد للإنتاج، ومن أهم هذه الخطط:¹

- خطة هالسي: تبعا لهذه الخطة يدفع للشخص آخر مضمون للساعة إلى جانب قسط محدد لأي وقت متوفر عن الوقت المعياري لإنتاج كمية محددة من الإنتاج.

- خطة روان: الخطة السابقة تدفع نسبة عن الوقت الموفر، فان خطة روان لاستخدام نسبة ثابتة وإنما نسبا متفاوتة تتماشى والنسبة المئوية الموفرة من الوقت المحدد. فإذا قام العامل بإنتاج الكمية المعيارية في 80% من الوقت المحدد فإنه

¹ - علي غربي، إسماعيل قبيري، بلقاسم سلاطنة، مرجع سبق ذكره، صفحة 221.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سيحصل على ما يعادل 20% زيادة على أجرة المعتاد. فالنسبة ترتفع طردا كلما كان الأجر مرتفعا.

- خطة يبدو: تبعا لهذه الخطة فان نظام الدفع يتم على أساس تحديد وحدة معيارية تكون بمثابة الأساس يطلق عليه اسم (ب) ويتم تحديد الحوافز على أساس (ب) التي تم تحقيقها أزيد من الوقت المعياري خلال فترة زمنية معينة.

إلى جانب هذه الحوافز الفردية يوجد نوع آخر من الحوافز يتم استخدامها على مستوى المؤسسات وتسمى بالعلاوات الفردية الاستثنائية وهي تقدم للفرد على أساس الأداء المرتفع فهي مرتبطة بأداء الفرد.

ب- الحوافز الجماعية: تستعمل هذه الحوافز في حالة عدم القدرة على تحديد الأداء الفردي قيم اللجوء إلى الحوافز الجماعية ويفضل هذا النوع من الحوافز للضغط على العمال من قبل زملائهم من اجل تحقيق أداء أفضل.

ج- الحوافز التنظيمية:

يعتمد على هذا النوع من الحوافز بناءا على أداء المؤسسة ككل وتعتمد معظم خطط الحوافز التنظيمية على خلق تعاون بين الموارد البشرية على جميع الأصعدة، ومن أشهر خطط التنظيمية للحوافز خطة لينكولن¹ حيث يتم تقديم علاوة إلى الشخص نهاية السنة وتعتمد هذه العلاوات على الإرباح المحققة من قبل المؤسسة ووفقا لهذه الخطة يتم تشجيع العمال على أداء أعمالهم بشكل جيد ومن أهم الحوافز على مستوى المنظمة هناك ثلاث أنواع وهي:

1- المشاركة في الإرباح: وهي انتفاع نسبة معينة من أرباح الشركة يتم توزيعها على العمال ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة أو كفاءة الأداء.

¹ احمد ماهر مرجع سبق ذكره، صفحة 222.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ومن العيوب هذا النوع هو وجود علاقة وهمية بين أداء كل فرد ومجموعة أي أداء الكلي و(الأرباح) الخاصة بالمنظمة، أما من مزايا هذا النظام هو ينمي مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة.

2- خطط الاقتراحات أو توفير التكاليف: وهو عبارة عن خطط تشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج وان الوفرة هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا لحساب مكافأة من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

إن حوافز الأفراد مربوطة بمدى قدرة هؤلاء الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة، ومن شروط هذا النظام هو التعاون بين المشرفين وإدارة المنظمة في دراسة المشاكل والبحث عن الحلول ومن أشهر الخطط الشائعة هي خطة سكانلون Scanlon وخطة ركر Rucker¹

3- ملكية العاملين لأسهم الشركة: تقوم بعض المؤسسات بوضع أنظمة تسمح للعاملين الحق في الاختيار بين الحصول على نصيبهم من الأرباح أو الوفرة في التكاليف أو العلاوات أو المكافآت.

أنواع أخرى للحوافز:

هناك أنواع أخرى للحوافز ومن أهمها:

- مكافآت استثنائية عن عمل طارئ مستمر
- رحلة مجانية
- سيارة
- حج أو عمرة
- أجهزة منزلية
- خطابات شكر

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، صفحة 250.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فاغلب هذه الحوافز تتخذ شكل حوافز معنوية.

8- شروط نجاح نظام الحوافز:¹

من أهم الشروط التي تساعد على نجاح نظام الحوافز هي:

- 1- البساطة: أن يكون النظام بسيط ومختصر وواضحاً في بنوده وصياغته وحساباته.
- 2- التحديد: أن يكون أنواع السلوك الذي يتم تحفيزها مفهومة
- 3- يمكن تحقيقه: أن يتم الوصول إلى تحقيق الهدف الذي تم تحفيزه
- 4- يمكن قياسه: يجب أن تكون التصرفات والسلوك أو الأهداف قابلة للقياس.
- 5- معايير الأداء: وهي وضع معايير للأداء والسلوك بحيث يمكن قياسها من خلال مؤشرات تم وضعها لذلك.
- 6- ربط الحافز بالأداء: أن يشعر العامل أن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحافز.
- 7- التفاوت: أن يكون هناك تفاوت في الحافز وذلك حسب الجهد المبذول
- 8- العدالة: أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه وتكون في مستوى القياس مع الآخرين.
- 9- الكفاية: أن يكون هناك أجريكي احتياجات العاملين
- 10- السيطرة: أن تكون هناك سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها.
- 11- التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الأداء في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيف التكاليف.

1 أحمد ماهر، مرجع سابق الذكر، ص245

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

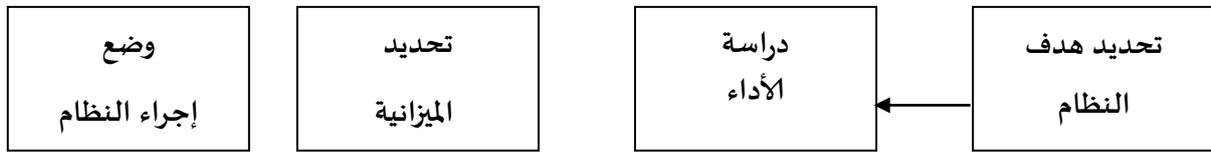
12- المشاركة: وهي مشاركة العمال في تحديد نظام الحوافز وهذا ما يجعلهم مقتنعين به.

13- التنوع: أن تتنوع أنظمة الحوافز وذلك لتلبية كافة الحاجيات.

نكتفي بهذه الشروط بل يوجد أكثر من ذلك.

9- مراحل تصميم نظام الحوافز:

الشكل رقم 24: خطوات تصميم نظام الحوافز¹



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، صفحة 256.

إن عملية تصميم نظام الحوافز أن يأخذ في شروطه النظام الجيد للحوافز وما أهم مراحل تصميم نظام الحوافز.

1- تحديد هدف النظام:

إن هدف نظام الحوافز لدى المنظمات يسعى إلى تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو تشجيع الكميات المنتجة.. الخ.

ولتحقيق هذا الهدف العام سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز فانه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، القطاعات) فان نظام الحوافز الشامل لا بد أن يقسم إلى أنظمة فرعية بداخله وذلك لتغطية كافة المستويات وكل الوحدات.

2- دراسة الأداء: وفيه يتم توصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، أن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي مايلي:

أ- وجود وظائف ذات تصميم سليم صحيح وان الوظائف محددة ومفهومة.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، صفحة 256.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- ب- وجود عدد معقول للعاملين فلا إعداد أكثر ولا هي اقل مما يجب
- ت- وجود طرق عمل سليمة: وهي وجود خطوات للعمل وأساليب للأداء والاتصال.
- ث- وجود ظروف عمل ملائمة: ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيز والأدوات والإضاءة..الخ.
- ج- وجود سيطرة وإمام بالعمال: فهنا يجب أن نأخذ بعين الاعتبار كمية العمل وجودته والترتيب وذلك حتى يتم تحديد الأداء وقياسه.

III. مزايا وخدمات العاملين:

تختلف المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة عن أنظمة الحوافز. فهي تمثل المقابل للعضوية والانتماء إلى المنظمة وتهدف إلى جذب الأفراد للعمل بها والإبقاء على من يعمل فيها ويتم تقديم المزايا للعاملين للأسباب التالية:

- 1- جذب العاملين أي إبقاءهم داخل المنظمة
- 2- إعطاء نوع من الأمان الوظيفي والاستقرار
- 3- الحفاظ على مستوى معيشي معين
- 4- الاعتراف بعضوية الفرد داخل المنظمة
- 5- الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية على المنظمة في رعاية أفرادها
- 6- تقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها.

1- أنواع المزايا والخدمات:

هناك عدد كبير من المزايا والخدمات التي يمكن أن تقدم للعاملين وهناك اتفاق على أنواعها وذلك حسب الاحتياج الخاص للعاملين في منظمة ما.

- 1- مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه: وفيها يتحصل العامل على اجر نقدي خلال وقت لا يتم العمل فيه كما تقوم بعض المؤسسات بمنح عمالها

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إجازات كإجازة الحج أو الزواج أو عطل في الأعياد الوطنية والدينية كذلك الرضاعة... الخ.

2- التأمينات: ومن أهم هذه التأمينات تأمين التقاعد أو المعاش وهو توفير نوع من الأمان للعامل عند تقاعدهم حيث يحصلون على رتب التقاعد.. الخ.

3- الخدمات الصحية: تقدم بعض المنظمات بعض الخدمات الصحية لعمالها وهي تستعمل للحفاظ على الصحة العامة للعاملين

4- تسهيلات معيشية: تقوم بعض المؤسسات بتقديم مساعدات للعاملين لمواجهة المشاكل المعيشية مثل المساعدة في الحصول على سكن.. الخ.

5- الخدمات الاجتماعية والثقافية: وهي تقديم بعض الخدمات الاجتماعية للعمال من خلال منحهم فرصة التكوين والترقية والمشاركة في المخيمات... الخ.

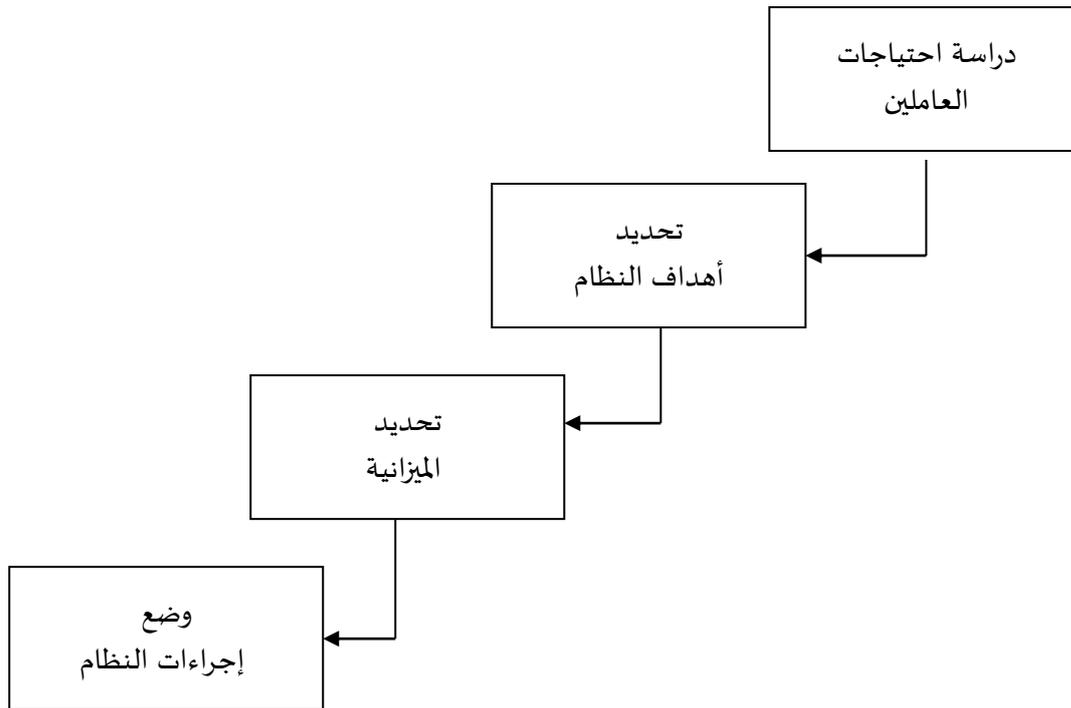
2- شروط النظام الكفاء للمزايا والخدمات¹

يكون نظام منح المزايا والخدمات ذو أهمية حسنة يجب أن يراعى فيه الشروط الآتية:

- أن يضطلع النظام على احتياجات العاملين وذلك حسب العمر والسن والمؤهل.
- تحديد هدف البرنامج والنظام من قبل المؤسسة
- تحديد الجهة المكلفة بتنظيم نظام الخدمة
- مشاركة العاملين من خلال مساهمتهم بأرائهم
- أن تكون هناك مرونة وذلك أن تكون المزايا والخدمات قريبة من العاملين.
- أن تكون لهذه الخدمات فائدة بالنسبة للمؤسسة والعمال.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، صفحة 271.

الشكل رقم 25: مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات¹:



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، صفحة 271.

3- مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات:

- 1- دراسة احتياجات العاملين: يجب أن يكون نظام المزايا والخدمات متماشيا مع حاجات العمال وذلك لتحقيق لهم الأمن والاستقرار ويتم دراسة هذه الاحتياجات من خلال استطلاع آرائهم عن مدى أهمية وأسبقية المزايا والخدمات الراغبين في الحصول عليها.
- 2- تحديد أهداف النظام: أن يكون هناك ترابط بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين من خدمات ومزايا حتى يكون حافزا للعاملين بتحسين أداءهم داخل المنظمة.
- 3- تحديد الميزانية للمزايا والخدمات: أن يكون هناك ميزانية خاصة لنظام الخدمات والمزايا.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، صفحة 271.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

4- وضع إجراءات النظام: وفيه يجب أن تتبع الخطوات الآتية:

- أنواع المزايا والخدمات التي تقدم للعاملين
- إجراءات الحصول على هذه المزايا والخدمات كتقديم طلبات
- شروط الواجب توفرها للاستفادة من هذه المزايا والخدمات
- تحديد ادوار المشرفين على هذا النظام
- مواعيد الاشتراك في النظام.

IV. الأجر:

تعتبر الأجر من ضمن الحوافز التي تساهم في عملية تنمية الكفاءة داخل المؤسسة من خلال تفعيل الموارد البشرية وتحسين أداءها داخل المنظمة.

مفهوم الأجر:

تعريف الأجر: هو ما يدفع مقابل العمل وقد يدفع نقداً أو عيناً في شكل سلع أو خدمات كما يمكن أن يدفع في كلا الكيفيتين¹

1- النظريات المرتبطة بالأجر:

لقد اهتم علماء الاقتصاد بدراسة جانب الأجر من جميع النواحي فعملية الأجر مرتبطة بالجانب الاقتصاد أكثر ما هو اجتماعي ومن أهم هذه النظريات:

أ- نظرية حد الكفاف: تقوم على أساس أن ثمن العمل يتوقف على كفاف العامل أي أن أجره العامل لا ينبغي أن تزيد عن الحد الضروري بقائه في مستوى معيشي معين، أي أن الأجر يساوي مقدار السلع الضرورية لتكاليف المعيشة اللازمة للعامل وأسرته.

¹ - علي غربي، اسماعيل قبيري، بلقاسم سلاطنة، مرجع سبق ذكره، صفحة 223.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ب- نظرية رصيد الأجور: أهم روادها جون ستيوارت ميل والتي تقوم على أن كل بلد يخصص جزء من رأسمال لدفع الأجور ولا يسمح أن تزيد نسبة أجورهم على ذلك القسط المخصص أما إذا زادت عن حد معين فإنه النقابات التي ساهمت في ذلك بسبب ضغطهم على المؤسسات ويكون على حساب أجور عمال في قطاعات أخرى فارتفاع الأجور يجب أن تكون في الحالتين الآتيتين:

- زيادة رأسمال

- نقص عدد العمال

ج- نظرية الإنتاجية الجدية: ففيها تكون الأجور عند تلاقي العرض والطلب للعمل أي عند ما يتساوى العرض الكلي مع الطلب الكلي للعمل وبالتالي أي زيادة في عرض العمل تؤدي إلى نقص الأجور والعكس صحيح.

د- نظرية المساواة الجماعية: وهي تعود لكارل ماركس والذي عارض النظريات السابقة فهو يدعو إلى تكتل العمال لمواجهة أرباب العمل وتفترض هذه النظرية وجود حد على حد أدنى لمعدلات الأجور بحيث تتحدد الأجور بين هذين الحدين استناداً لحاجة العمال وهنا تتحدد الأجور وفق التفاوض بين أرباب العمل وممثلي العمال.

الفصل الثالث — تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

خلاصة الفصل الثالث:

لقد قمنا في نهاية الفصل بدراسة أهمية الكفاءات داخل المؤسسة وطرق تنميتها. تعد الكفاءات أهم الموارد الداخلية للمؤسسة فهي بمثابة الأصول سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة والتي تشكل أساس المؤسسة بحيث يتم تكوينها وتنميتها كنتيجة لعمليات التبادل بين موارد المؤسسة ويتم تطوير وتبادل المعلومات والمعرفة بين عناصر رأسمال البشري والفكري داخل المؤسسة وذلك من خلال الاهتمام بالبحث عن الكفاءات المتخفية واستخراجها ثم تطويرها وتنميتها من خلال إعداد برامج تكوينية وكذلك تحفيزها. إن سعي المؤسسة إلى الحفاظ على قدرات تنافسية لا بد عليها من إستقطاب الكفاءات من خلال توفيرها بيئة عملية ملائمة ولا يتم ذلك إلا من خلال تسيير المعرف والكفاءة.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تمهيد الفصل الرابع:

بعد الدراسة النظرية خلال الفصول الثلاثة السابقة يأتي الفصل الرابع والأخير والذي تقوم فيه بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ولناقشة إشكالية "دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

ففي هذا الفصل حاولنا الإجابة عن هذه التساؤلات من خلال إجراء الدراسة التطبيقية على مجموعة من المؤسسات المتوسطة والصغيرة الموجودة على مستوى ولاية سيدي بلعباس وكان ذلك من خلال الخطوات الآتية:

القيام بزيارات ميدانية لهذه المؤسسات

إجراء مقابلات مع مسؤولي هذه المؤسسات سواء مسؤولين مباشرين كمدراء الموارد البشرية أو حتى رؤساء هذه المؤسسات بحيث تم إيفادنا بوثائق أو معلومات تتعلق بمختلف أنشطتهم وخاصة في مجال الموارد البشرية

توزيع الاستبيان على حوالي 38 مؤسسة متوسطة وصغيرة على مستوى ولاية سيدي بلعباس تم استرجاع 33 أما الباقي إما بحجة عدم وجود المسؤول المعني أو في بعض الأحيان الرفض ولإعطاء هذه الدراسة معني.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ويخص منهجية البحث

المبحث الثاني: يشمل مجتمع الدراسة والعينة حيث قمنا بدراستها (دراسة مقارنة بين مؤسسة شيالي للأنابيب ومؤسسة SAMPO العمومية للعتاد الفلاحي

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسة

I: الأدوات المستعملة في البحث

يستخدم الباحثون سلسلة من الوسائل والأدوات وذلك أثناء القيام ببحوثهم والتي يجب أن تكون ملائمة وفعالة في دراستهم، بحيث يتطلب استخدام المقابلة والملاحظة كأدوات رشيدة وهامة حتى يتم جمع أكبر كمية من المعلومات والبيانات.¹

أما فيما يخص بحثنا فقد استخدمت الأدوات الآتية:

المقابلة: تعبر من الوسائل الأكثر استعمالا في الدراسات التطبيقية وذلك لما تقومه من معلومات وبيانات فهي تعتمد على مساءلة الأفراد من أجل أخذ والحصول المعلومات الكافية تفيد في الدراسة.

ويهدف الحصول على أكبر قدر من البيانات والمعلومات تفيدنا في عملية الدراسة قمنا بمقابلات عديدة ومتكررة على مدار السنة مع مسؤولين المباشرين للموارد البشرية كمدرائها أو حتى مسيري المؤسسات.

الملاحظة: للتأكد من الفرضيات وتشخيص وضع المؤسسات محل الدراسة، وكذا الحصول على معلومات لم تتمكن من الحصول عليها مباشرة من المعنيين قمنا باتباع أسلوب الملاحظة لدى بعض المؤسسات التي لنا فيها علاقات شخصية مع مسؤوليها حيث ركزنا عن كيفية أداء أعمالها طرق توجيه الأوامر إلى مرؤوسهم...إلخ.

الاستمارة: تعتبر الاستمارة الأكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات الخاصة بالبحث من خلال مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى مجتمع البحث للإجابة عنها، حيث أدرجنا في هذه الاستمارة الموزعة على مسؤولي المؤسسات فيها المجموع من التساؤلات.

¹ فضيلة دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قسنطينة 1999، ص.185.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

II: تبرير الأسئلة المستعملة

إن استخدام كل من الملاحظة والمقابلة والاستبيان في جمع المعلومات وذلك للحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات والتوصل إلى النتائج والحقائق العلمية لقد تم التركيز على البيانات والمعلومات الموجودة في الاستثمار التي تضمنت مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى مدراء ومسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة على مستوى ولاية سيدي بلعباس.

حيث تتمحور وفق الفرضيات الموضوعية وتقيس المتغيرات الأساسية للدراسة من أجل التحليل.

إن الاستبيان مقسم إلى 7 محاور وكل محور يشمل مجموعة من الأسئلة.

المحور الأول يحتوي على معلومات خاصة بالمعطيات الشخصية لهؤلاء المسؤولين ومؤهلاتهم العلمية وقدرتهم المعرفية على السطر.

المحور الثاني: دراسة الموارد البشرية وعلاقتها بالمعالم الأخرى داخل المؤسسة.

المحور الثالث: افقد تعلق بمبادئ التسيير ومدى تطبيقه على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدة التزام المسيرين بتطبيقه في الميدان.

المحور الرابع والخامس والسادس: فقد شمل مجموعة من الأسئلة حول التحفيز والتكوين ودورها في تنمية الكفاءات ومدى قدرة المؤسسات على ذلك.

فبعد إعداد الاستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف لإبداء الرأي وإعطاء ملاحظاته حوله حتى يتم إعداده في شكله النهائي.

III: العينة الخاضعة للدراسة

إن مجتمع الدراسة شمل مجموعة من المؤسسات المتوسطة والصغيرة على مستوى ولاية سيدي بلعباس وذلك للدور الذي تقوم به في التنمية الاقتصادية المحلية وخصت مؤسسات متواجدة على مستوى المنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس وبعض مؤسسات المتواجدة في دوائر الولاية أو حتى بلدياتها. ولتحديد هذه المؤسسات تم الاتصال بمديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للولاية الذي أفادنا بعنوانها وأرقام هاتفها مما سهل علينا مهمة البحث والاتصال بها.

إن العينة الخاضعة للدراسة شملت 38 مؤسسة صغيرة ومتوسطة مقسمة إلى عامة وخاصة ذات أنشطة اقتصادية مختلفة، غالبيتها صناعية فمن بين 38 استمارة موزعة تم استرجاع 33 فقط وذلك لرفض بعض مسؤولي المؤسسات

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

❖ المبحث الثاني: : دراسة تطبيقية لبعض مؤسسات ولاية سيدي بلعباس

❖ | : دراسة الميدانية لبعض مؤسسات ولاية سيدي بلعباس:

○ مؤسسة مطاحن عزوز

1- تقديم عام للمؤسسة:

لقد أنشأت شركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عزوز في سنة 1997 بإسم SARL les moulins azzouz في إطار السياسة الإقتصادية الجديدة للجزائر القائمة على إنشاء وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهذه المؤسسة مشكلة من 04 وحدات إنتاج هي:

1- مطحنة Minoterie وتحتوي على مطحنتين

2- مطحنة للسميد Semoulerie.

3- وحدة لصناعة العجائن وتحتوي على خطين للإنتاج واحدة متخصصة في صناعة العجائن والثانية لصناعة الكسكس.

4- وحدة إنتاج تغذية الأنعام aliments de bétail

ففي سنة 2000 أنشأت شركة ثانية سميت CAPAC جمعت بين صناعة العجائن والكسكس.

أصبح رأسمال لهذه المجموعة موزع على شركتين ذات المسؤولية المحدودة.

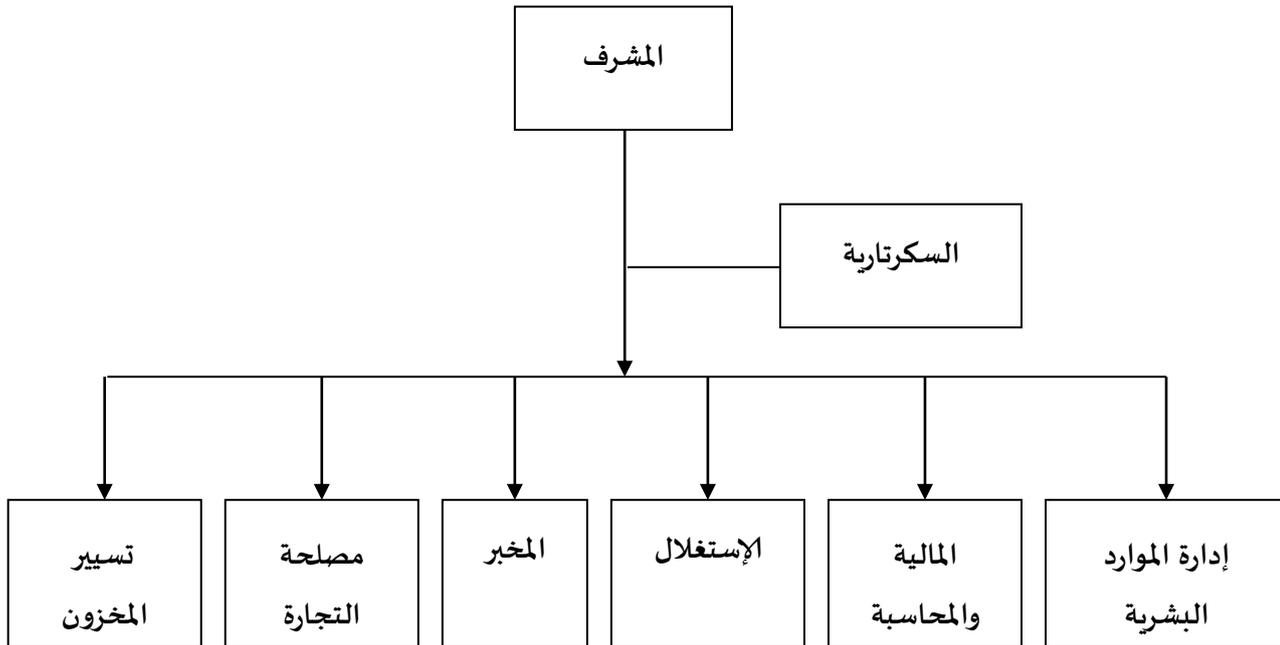
- شركة مطاحن عزوز SARL les moulins azzouz والذي إبتدأ 100.000 دج وأصبح 46 مليون دج.

- شركة CAPAC بدأت بـ 2,5 مليون دج وأصبح 36 مليون دج..

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة عزوز:

إن مؤسسة مطاحن عزوز يشرف عليها طاقم إداري مكون من مجموعة من مدراء كل في مجال تخصصه إلا أنهم تحت إشراف المسير والذي هو بمثابة المالك للمؤسسة.

الشكل رقم 26: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عزوز



مهام وتحليل مختلف مصالح الهيكل التنظيمي:

أ- الإستغلال: فهو يشرف على أنشطة الإنتاج والصيانة

- تحديد برنامج الإنتاج.

- تنمية ورفع الإنتاج.

- تحديد حاجات التموينية بمقارنة مع وسائل الإنتاج المتاحة.

ب- المالية والمحاسبة:

- تسجيل العمليات المحاسبية واليومية.

- نظام الجرد داخل المؤسسة.

- المصادقة على الميزانية الضريبية.

- تسيير حسابات البنك والصندوق.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

ج- الإدارة والموارد البشرية:

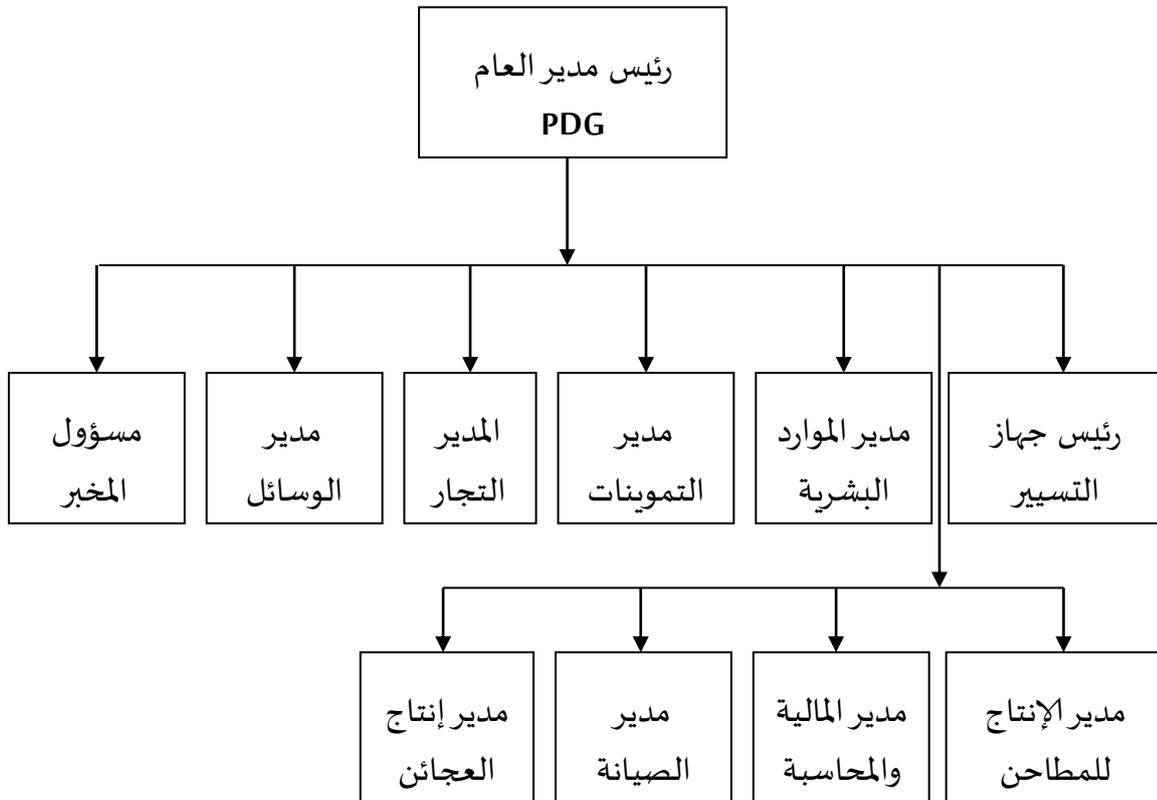
- إعداد إتفاقات العمل.
- تسيير الملفات الإدارية للعمال.
- إعداد الأجور للعمال.
- ضمان العلاقات مع إدارة الضرائب والمنظمات الإجتماعية الأخرى.

فمن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج ما يلي:

أن هذا الهيكل التنظيمي غير واضح المعالم داخل المؤسسة مما يجعل سلطة القرار كلها في يد المسير وتهميش أدوار الإداريين الآخرين.

أما في الوقت الحالي وإبتداء من جانفي 2008 تحولت الشركتين ذات المسؤولية المحدودة إلى شركة أسهم SPA les moulins azzouz برأسمال قدره 392 مليون دينار جزائري وبالتالي أصبح الهيكل التنظيمي للمجمع الجديد كما يلي:

الشكل رقم 25: الهيكل التنظيمي للمجمع عزوز



الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

إن دراستنا الميدانية ومن خلال عدة لقاءات والتي تمت مع صاحب المؤسسة ومديري الموارد البشرية والإنتاج وكذلك من خلال الوثائق المحاسبية والإدارية التي منحت لنا. قمنا بالإستنتاجات التالية حول كيفية تنمية الكفاءات داخل مؤسسة متوسطة صغيرة وهي مؤسسة مطاحن عزوز، وهذا مما سمح لنا بتشخيص المؤسسة من خلال عدة جوانب

3- تشخيص مؤسسة عزوز:

أ- تشخيص الجانب التجاري: النتائج التجارية وبالرغم من إنخفاض نشاط المطاحن إلا أنه دائما موجب وأرقام الأعمال لم تتوقف عن الإرتفاع خلال الفترات المتلاحقة، فالإنتاج المباح إنتقل من 1314 مليون في سنة 2006 إلى 1324 مليون دج حاليا. إن غالبية الزبائن مكونين من تجارة الجملة والذي إنتقل من 107 سنة 2007 إلى 193 حاليا .

حصة السوق:الجدول:20

الجهوي	الوطني	
54%	1,7%	Farine دقيق
35,1%	1,1%	سميد semoule

ب- الوضعية الإقتصادية والمالية:

إن تحليل جدول حسابات النتاج لهذه المجموعة إستخرج العناصر الآتية:

❖ إرتفاع رقم الأعمال:

1 - هناك إرتفاع لرقم الأعمال من سنة إلى أخرى فكان في سنة 2009 إلى 1197 مليون ثم أصبح 1270 مليون دج حاليا.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

2- بالرغم من كون النتيجة موجبة خلال السنوات الثلاثة الماضية إلى أنها تتناقض من صفة لأخرى فإنها حققت نتيجة في حدود 1270 مليون دينار سنة 2013.

4- ثبات القيم المضافة على مدا ثلاث السنوات الماضية أما بالنسبة للإنتاج المباع أصبحت تنخفض من سنة لأخرى، مصاريف العاملين بقيت ثابتة والجدول التالي يوضح مدى تحليل نتيجة الإستغلال.

نتيجة الإستغلال بالألف دينار.

الجدول 21: نتيجة الإستغلال

2013	2012	2011	
1.325.134	1.257.922	1.146.053	إنتاج مباع
222.582	223.114	208.414	قيمة مضافة
17%	17.17%	18.18%	قيمة مضافة إنتاج مباع
58.692	58.963	55.205	الأجور
26%	26%	26%	نسبة الأجور قيمة مضافة

إن تركيبة الميزانية توضح بأن المؤسسة يوجد لديها نسبة ديون معتبرة إلا أن لها قدرة تمويلية ذاتية وذلك من خلال النتائج الإيجابية المحصلة كل سنة وهذا ما يسمح لها بإحترام تعهداتها تجاه البنوك.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

ج- تشخيص الموارد البشرية:

إن الجدول الموالي يبين مدى تطور الموارد البشرية داخل المؤسسة وذلك خلال ثلاث سنوات متتالية.

الجدول رقم 22: تطور الموارد البشرية داخل المؤسسة

	2011	2012	2013
إطارات	6	10	10
تحكم	17	13	12
منفذون	61	78	87
المجموع	84	101	103

إن الملاحظ من الجدول هو أن غالبية نسبة الإطارات لا تمثل سوى 10% من مجموع العاملين، وبالتالي حوالي 64% من اليد العاملة مرتبطة بوحدة الإنتاج.

إن شكل القرارات هي تكون في شكل أتوقراطي Autocrate.

— نموذج إتخاذ القرار من قبل المسيرين هو تسلطي Autoritaire، بحيث أي قرار لا يتم إلا من قبل المالكين وبالتالي الإطارات ليس لهم أي دور تسييري وبالتالي سلطة القرار هي تدور ما بين أفراد العائلة المالكة للمؤسسة وذلك لكون الشركة هي مؤسسة عائلية.

— إن المؤسسة لا تسعى إلى تنمية الكفاءات بداخلها وإنما هو إستخدام هذه الكفاءات في تحقيق الأهداف التجارية للمؤسسة.

— إن تنمية الكفاءات والتي هي محل دراستنا لا تعتمد إلا على نموذج التaylorي والذي يقوم على أساس تنفيذ الأوامر من قبل العامل مما يجعل الإحساس بالمسؤولية منعدم وبالتالي يؤثر على تحسين وتنمية كفاءاته.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

- إنعدام مجلس الإدارة والذي يساهم في تبادل وجهات النظر حول مختلف القضايا المتعلقة بالمؤسسة وهذا ليس في صالح المؤسسة مما لا يسمح بتطوير الكفاءات سواء كانت جماعية أو فردية داخل المؤسسة وبالتالي يؤدي العامل إلى تغليب المصلحة الفردية على المصلحة العامة للمؤسسة.

❖ تسيير الموارد البشرية:

سياسات الأجور: كل القرارات المرتبطة بالأجور ترجع للمالكين والمسير.

- الأجور متقاربة مع الحد الأدنى الوطني للأجر.

- عدم وجود سلم للأجر.

- عدم وجود أجر تحفيزي مما يؤثر على تنمية الكفاءات.

سياسات التكوين: إن سياسة التكوين داخل المؤسسة تكاد تكون منعدمة بسبب عدم وجود مصلحة خاصة بمجال الإشراف على التكوين ومتابعته وذلك نتيجة غياب ميزانية خاصة بالتكوين.

أن أي عملية تكوينية فهي طارئة وقصيرة المدى تخص حدث معين مثال إستقدام آلة جديدة أو برنامج إعلام آلي جديد.

إن الموارد البشرية داخل المؤسسة لا تعتمد على أسلوب التسيير التنبؤي قصد تهتم فقط بالأجور.

سياسة التوظيف: إن التوظيف داخل المؤسسة لا يتم إلا في حالات طارئة أي عند حاجة المؤسسة ولا يقوم بها إلا المالك للمؤسسة والموظف الجديد لا يمر بمرحلة تكوينية.

كما أن الترقية والتي تعتبر من باب الحوافز تكاد تكون منعدمة وذلك لإنعدام أطراف تقييم الأداء.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

4- التحليل ووجهة نظر حول المؤسسة:

إن دراستنا السابقة المعتمدة على مجموعة من الأسئلة التي تم طرحها على المسير والمالك وكذلك مدراء الأقسام.

بالنسبة للأسئلة المطروحة على المالك هي:

- 1- طرق التسيير المعتمدة داخل المؤسسة وطرق إتخاذ القرارات.
 - 2- وضعية المؤسسة الإقتصادية والمالية.
 - 3- نسبة المديونية وكيفية تسديدها.
 - 4- وجهة نظر المالكين تجاه إعادة تنظيم المؤسسة من خلال تحويلها إلى شركة أسهم.
 - 5- سياسة التسويق داخل المؤسسة.
 - 6- هل المؤسسة تستعمل وسائل الإعلام والإتصال؟
 - 7- ما هو تقييم المالك للموارد البشرية؟
 - 8- سياسة التكوين داخل المؤسسة، هل هي قصيرة، متوسطة، طويلة؟
 - 9- هل يوجد ميزانية خاصة بالتكوين؟
 - 10- هل إستثمرت المؤسسة في وسائل الإعلام والإتصال؟
 - 11- ما هي قنوات الإعلان الموجودة داخل المؤسسة؟
 - 12- ما هي حصة مؤسسة في السوق المحلية والوطنية؟
 - 13- طرق التوزيع المتبعة من قبل المؤسسة؟
 - 14- العلاقة بين العمال والإدارة هل هناك تنسيق أم لا؟
- من خلال هذه الأسئلة المطروحة والإجابة المحصل عليها إستطعنا أن نستخلص نقاط الضعف والقوة داخل المؤسسة والتي هي كما يلي:

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم 23: نقاط الضعف والقوة داخل المؤسسة

القوة		الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة المردودية مقبولة - منتج متنوع - الإهتمام بالنوعية 	الإنتاج والمنتوج	<ul style="list-style-type: none"> - متابعة الإنتاج غير موجودة - تسيير النوعية غير مطبقة - طرق الصيانة منعدمة
<ul style="list-style-type: none"> - الأسعار مغلقة - شروط البيع متحكم فيها 	الأسعار	<ul style="list-style-type: none"> - الأسعار غير محددة على أساس معطيات داخلية وإنما متقاربة من المنافسة - سعر البيع غير متحكم فيه والهوامش غير معروفة - ضعف هامش المناورة في الأسعار
قنوات التوزيع موجودة	التوزيع	<ul style="list-style-type: none"> - جودة المعلومات غير متحكم فيها وخاصة بالمستهلك - تجار الجملة متذبذبون
<ul style="list-style-type: none"> - علاقة جيدة مع الموردين - قروض الموردون موجودة - فرص السوق موجودة - عتاد جديد وجيد - إمكانية التوسيع للاستثمارات 	الإنتاج والتموين	<ul style="list-style-type: none"> - عدم التحكم في الجودة - مراقبة الجودة عشوائية - تسيير المخزون غير متحكم كلية ولا يوجد إعلام آلي في ذلك مع إنعدام محاسبة خاصة بذلك.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

<ul style="list-style-type: none"> - قدرة التزین ضعيفة - طاقة الإستقبال ضعيفة - مصلحة المراقبة والتسيير غير موجودة 		<p>الموجودة من خلال وجود مساحات إضافية للأراضي.</p> <p>- اليد العاملة من الناحية التقنية مؤهلة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم موجود ويعتمد على التطوعية والإدارة الفردية - عدم التحكم في المهمات - غياب كلي للتنسيق بين عناصر الهيكل التنظيمي - غياب كلي لطرق التسيير للوظائف والأنشطة المتداخلة - غياب جهاز تحديد الأجور - غياب وسائل الإعلام الآلي - اليد العاملة موجودة غير موزعة 	<p>التنظيم والموارد البشرية</p>	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم الأساسي والبسيط موجود - إطارات موجودة وتمتلك بعض الخبرة - طرق التسيير مرتبطة ومركزة حول المالك فكل القرارات يتخذها هو - شروط إستعمال intranet موجودة - الكفاءات البشرية موجودة وخاصة في الإنتاج - اليد العاملة موجودة

أما في ما يخص بعض المشاكل الأخرى

- بعض الكفاءات موجودة ولكن ليس ي محلها.
- المسيرين يفتقدون إلى طرق التسيير الحديثة.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

- مهمة إدارة الموارد البشرية متعلقة فقط بحساب الأجور.
- تداخل الصلاحيات في ما بين مسيري الكباك والمطاحن وبالتالي يؤدي وجود نوع من النزاع مما يؤثر على مصداقية إعطاء الأوامر.
- من خلال سردنا لأهم نقاط القوة والضعف وأن السلبيات هي السائدة في غالب الأحيان فلكي تتفادى المؤسسة المشاكل وخاصة بعد تحويلها إلى شركة أسهم كان لابد عليها أن تتبع الخطوات الآتية والتي هي بمثابة إقتراحات.

1- الإنتاج والمنتوج:

- وضع أجهزة متابعة وخاصة إستخدام النسب ratios الخاصة بالإنتاج والصيانة.
- تحسين وسائل مراقبة النوعية والجودة وذلك من خلال تحسين وسائل المخابر وتكوين متخصصين في مجال التحليل المخبري.

2- الأسعار:

- ووضع محاسبة لتحليل التكاليف وهي المحاسبة التحليلية وذلك لتحديد سعر البيع.

3- التوزيع:

- يجب على المؤسسة أن توسع جهازها الخاص بالتوزيع.
- تطوير وسائل الإستماع إلى الزبون من خلال دراسة السوق وأذواق المستهلكين.

4- الإنتاج والتموين:

- رفع قدرة التخزين للموارد الأولية والمنتوج.
- وضع سياسة تحسين النوعية.
- وضع طرق تسيير للمخزونات حديثة تعتمد على الإعلام الآلي.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

- تحديد العلاقة بين الإنتاج، تسيير المخزونات والبيع وذلك لمعرفة طرق التكامل وانتقال المعلومات فيما بينهما.

- تحديد لوحة القيادة tableau de bord لمختلف الوظائف التقنية.

5- الموارد البشرية:

- وضع هيكل تنظيمي واضح المعالم ومفصل حول المؤسسة.

- تحديد الوظائف وصلاحيات كل مشرف على مصالحه.

- وضع سياسة لتكوين العاملين وذلك للتحكم في الجانب التقني والنظري للتسيير.

- مضاعفة هياكل الإنتاج والصيانة من خلال توظيف مهندسين متخصصين في الميدان.

- توظيف مدير الإدارة والمالية DAF للإشراف على تسيير المؤسسة.

- فصل الشخصية المعنوية للمؤسسة عن الشخصية الحقيقية، أي المالكين وبالتالي إعطاء فرص للكفاءات في عملية التسيير.

- سياسة الأجور يجب أن تكون تتماشى مع الوضع الإقتصادي.

- الأجور يجب أن تختلف حسب مؤهلات والمراكز المحتلة من قبل كل شخص.

- تحديد المسؤوليات على كل المستويات.

- وضع جهاز للتسيير العقلاني من أجل تشجيع علاقة العمل داخل المؤسسة وإعطاء روح المبادرة للعامل وذلك للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وخلاصة القول أن مؤسسة مطاحن عزوز كباقي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لم تهتم بتنمية وتطوير الكفاءات وذلك لكونها تعتمد في غالب الأحيان على الجانب التكنولوجي أي التقني وكذلك التجاري لتطوير رقم أعمالها وهذا ما لاحظناه من خلال إرتفاع رقم الأعمال من سنة لأخرى، الأمر الذي جعلها تهمل الجانب المتعلق بتطوير وتنمية الموارد البشرية مادام أنها حققت أرباح سنوية.

مؤسسة خنتر المركبات الإلكترونية K.C.A Khenteur composant automobile

تأسست في سنة 1987 في شكل مؤسسة فردية باسم خنتر علي وقد مرت بعدة مراحل حتى سنة 2003 تحولت إلى شركة أسهم.

- الاسم التجاري Khenteur composant automobile

- الشكل القانوني: شركة ذات أسهم

- رأسمال 80 مليون دينار

- المقر المنطقة الصناعية سيدي بلعباس

- المدير العام خنتر علي

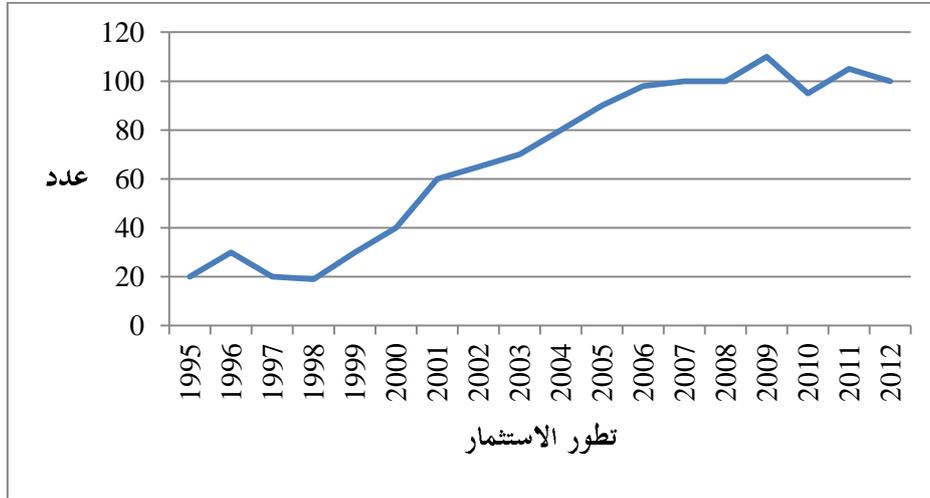
- المساحة 24000 م²

هدف المؤسسة: تنمية وإنتاج وتسويق المركبات السيارات تتكون من 6 ورشات مختلفة:

- Atelier circuit imprime
- Atelier injection plastique
- Atelier fonderie Zanak
- Atelier preg metallique
- Atelier décolletage
- Atelier assemblage

الاستثمار:

الشكل رقم 27: تطور الاستثمار من 1995 حتى 2012



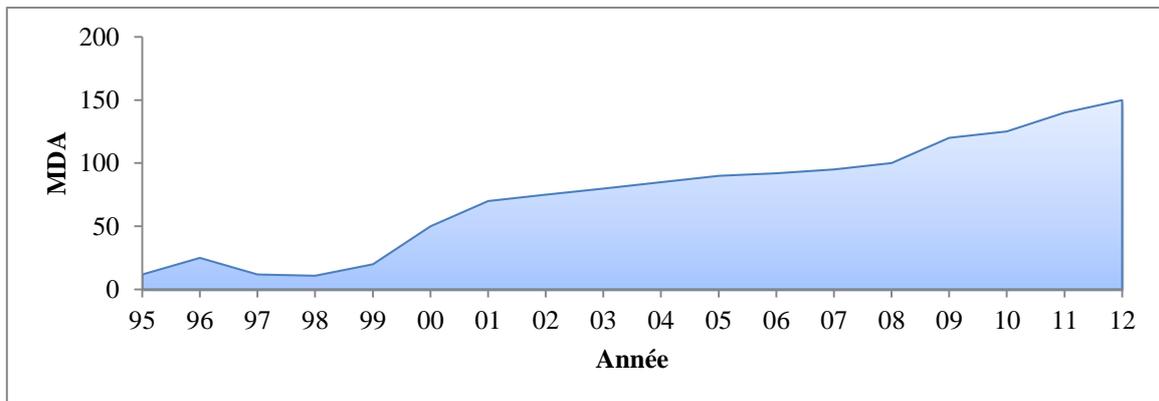
المصدر: الوثائق المجاسبية للمؤسسة خنتر

رقم الأعمال:

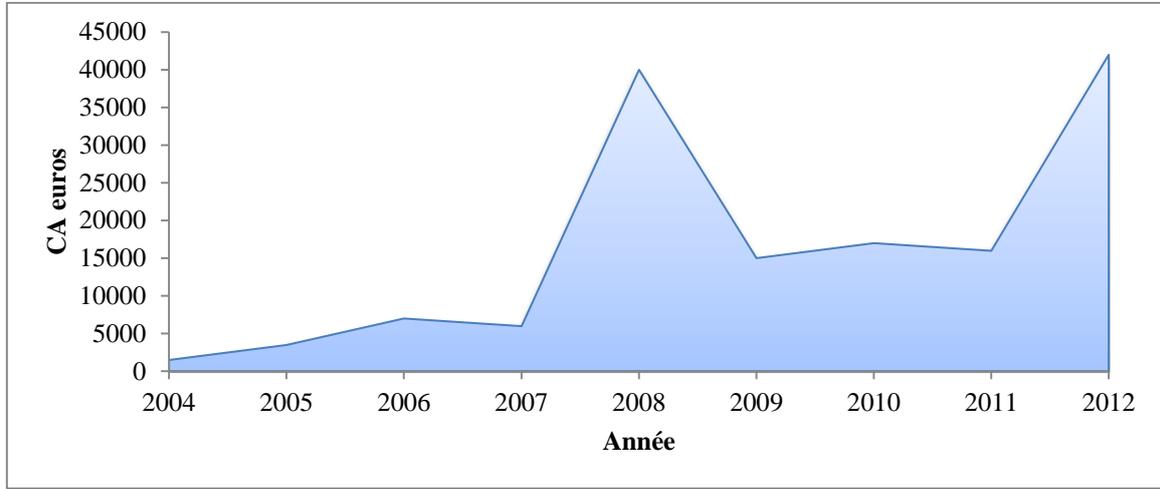
التوزيع الجغرافي

التصدير	الشرق	الوسط	الجنوب	غرب	المنطقة
01	59	25	01	14	النسبة %

الشكل رقم 29: تطور رقم الأعمال بالدينار



الشكل رقم 30: تطور رقم الأعمال بالأورو



الموارد البشرية:

تحتوي المؤسسة على مصلحة المستخدمين هذه المصلحة هدفها تسيير شؤون العاملين كالأجور، التوظيف، كذلك المصالح الاجتماعية للعمال كالنقل، والمطعم. ومن أهم الصلاحيات المخولة لهذه المصلحة التوظيف والتي يجب أن يراعي فيها ما يلي:

1- طريقة التوظيف:

إن عملية التوظيف سواء كانت داخلية أو خارجية داخل المؤسسة تمر بعدة مراحل وإجراءات وفق المرجعية الآتية:

- دليل النوعية التي تمتلكه المؤسسة
- معيار ISO 9001
- معيار ISO 9004
- قانون العمل 11-90 الخاص بتنظيم علاقات العمل
- الأمر 21-96 المعدل الخاص بعلاقات العمل

2- الوثائق المستعملة في التوظيف:

- طلب التوظيف
- بطاقة المعلومات الخاصة بالعامل
- أمر تنظيم الوظيفة
- بطاقة متابعة التكوين للعامل
- عقد عمل محدد المدة
- دليل الموارد البشرية
- دليل العامل
- قرار وضع العامل في مكانه
- برنامج الإدماج

مراحل التوظيف:

• وصف منصب العمل:

مهما كان المنصب الذي يبحث عنه سواء تعويض أو إنشاء منصب جديد من الضروري تحديد نوعية غير ما يسمى IOF أمر تنظيم الوظيفة وهو أمر داخلي يخص المؤسسة يحدد على أساس طبيعة مناصب العمل وصلاحيات كل عامل وهذا يتم من قبل مسؤول الموارد البشرية.

• تعريف المسار المهني للمترشح:

بعد تحديد طبيعة المنصب المطلوب إن مسؤول الموارد البشرية لابد من تحديد المسار المهني للشخص الذي سيشغل منصب العمل ومن خلال ما يلي:

- مستوى التعليمي
- التجربة المهنية
- السن، الحالة الصحية، سلوك الشخص

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

• عرض التوظيف:

إن الأولوية تعطى للتوظيف الداخلي من خلال التجربة الذي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة وبالتالي هناك مسابقة تتم ما بين المترشحين الجدد. أما التوظيف الخارجي فتتم من خلال الوكالة الوطنية لليد العاملة. أو مختارة من قبل طلبات العمل المقدمة من قبل مصلحة الموارد البشرية.

• المقابلة لغرض التوظيف:

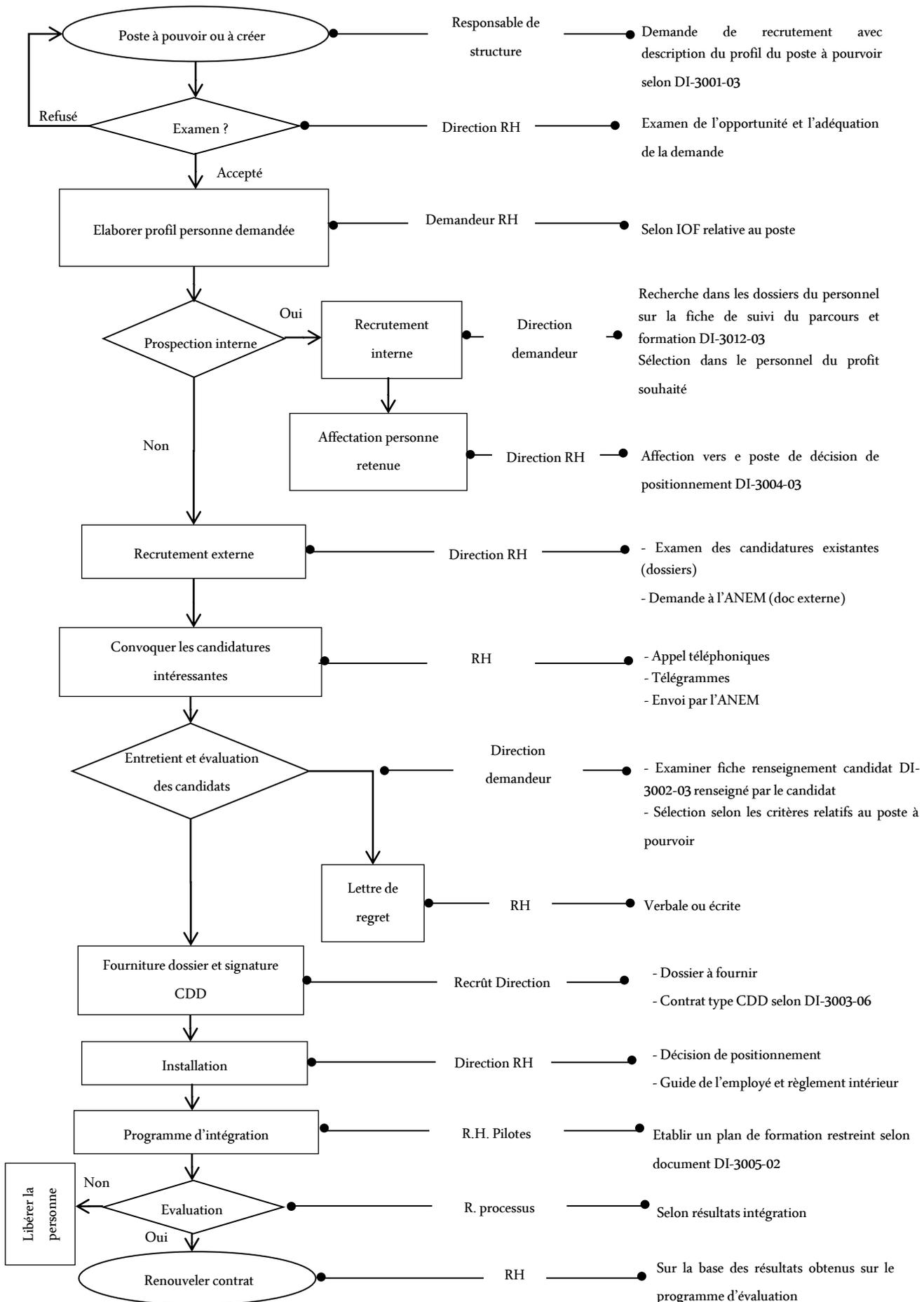
كل مترشح لابد عليه أن يمر عبر لجنة وذلك لإجراء امتحان شفهي وذلك لتقييم الكفاءات وقدراته المستقبلية على تحمل المنصب الجديد. ومن خلالها يمكن للمؤسسة إجراء له امتحان لتقييم كفاءته التقنية.

• فحص طبي:

إن الفحص الطبي لكل مترشح جديد ضروري وأساسي ومن خلالها يمكن التوظيف على أساس تقرير طب العمل فيمكن لمصلحة الموارد البشرية رفض الترشح على أسباب هذا التقرير.

والمخطط التالي يوضح مراحل التوظيف داخل هذه المؤسسة.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة



Processus de recrutement synoptique المصدر: وثائق المؤسسة

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

• تنظيم مصلحة الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة تقوم بما يلي:

- التوظيف
- التكوين
- الأجور
- متابعة المسار المهني للعامل
- العلاقات الخاصة مع المنظمات الاجتماعية كالضمان الاجتماعي، الوكالة الوطنية لليد العاملة.

• تطور اليد العاملة داخل المؤسسة 2011-2013:

أولاً: تطور اليد العاملة خلال سنة 2011 حسب المؤهل وحسب الجنس

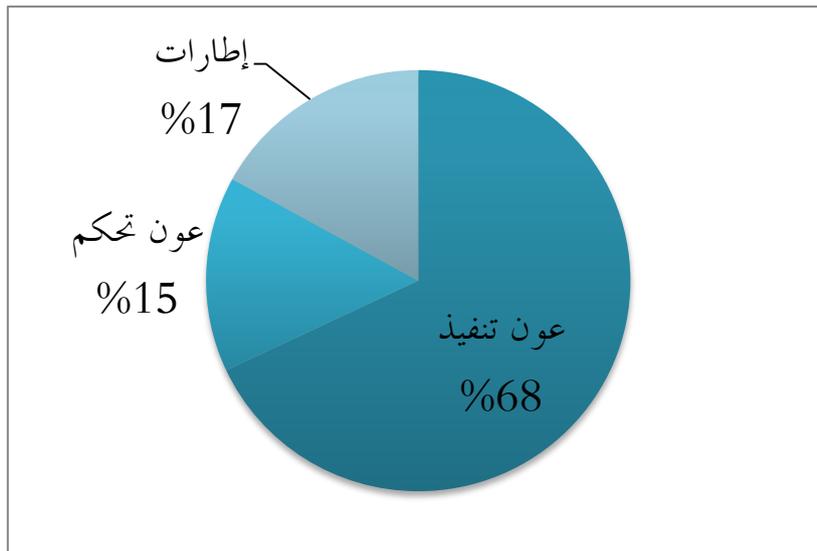
الجدول رقم 24: التوزيع حسب المؤهل وحسب الجنس 2011

2011	ذكور	إناث	المجموع	% حسب الوظيفة
إطار	11	3	14	17%
عون تحكم	-	12	12	15%
عون تنفيذ	38	18	56	68%
المجموع	49	33	82	100%
% حسب الجنس	60%	40%	100%	

الشكل رقم 31: التوزيع حسب الجنس 2011



الشكل رقم 32: التوزيع حسب الوظيفة 2011



من خلال الجدول السابق خلال سنة 2011 يلاحظ أن المؤسسة تعطي أهمية معتبرة للعنصر النسوي فحسب المسؤول الأول عن المؤسسة فالسبب هو أنهم يتميزون بقدرتهم التحمل وخاصة في المسائل الإلكترونية الدقيقة. فقد بلغت نسبتهم إلى مجموع عدد العاملين في سنة 2011 حوالي 40% أغلبهم عون تنفيذ وعون تحكم.

الجدول رقم 25: تطور اليد العاملة خلال سنة 2012

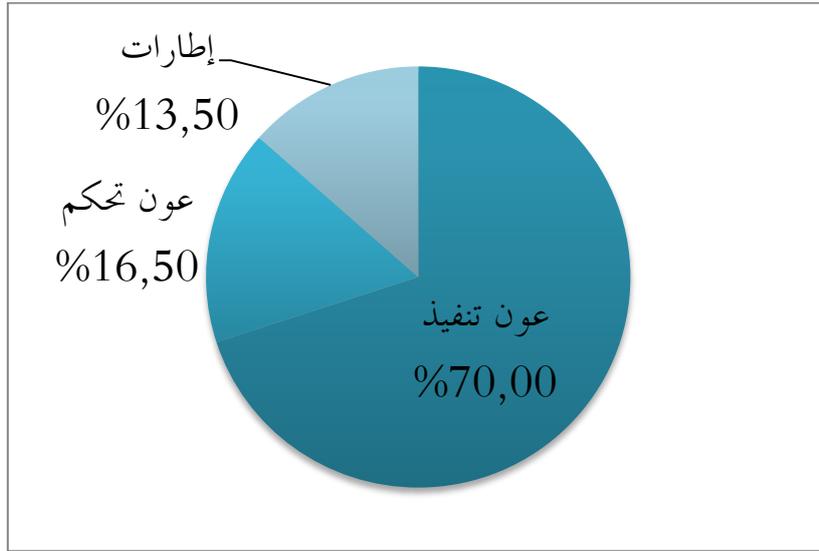
2012	ذكور	إناث	المجموع	% حسب الوظيفة
إطار	11	3	14	13,5%
عون تحكم	9	8	17	16,5%
عون تنفيذ	42	30	72	70%
المجموع	62	41	103	100%
% حسب الجنس	60%	40%	100%	

في سنة 2012 لم يطرأ أي تغير في تركيبة اليد العاملة داخل المؤسسة سواء من خلال توزيع عدد العمال حيث زاد عدد العمال في هذه النسبة نسبة 26% عما كان عليه في سنة 2011 وكانت نسبة الزيادة في جانب أعوان التنفيذ بنسبة 28% ذلك نتيجة الطلب المتزايد على المنتج، والرسومات التالية تبني توزيع عدد العمال خلال 2012 حسب الجنس والوظيفة.

الشكل رقم 33: التوزيع حسب الجنس



الشكل رقم 34: التوزيع حسب الوظيفة



- تطور اليد العاملة خلال سنة 2013:

الجدول رقم 26: تطور اليد العاملة خلال سنة 2013

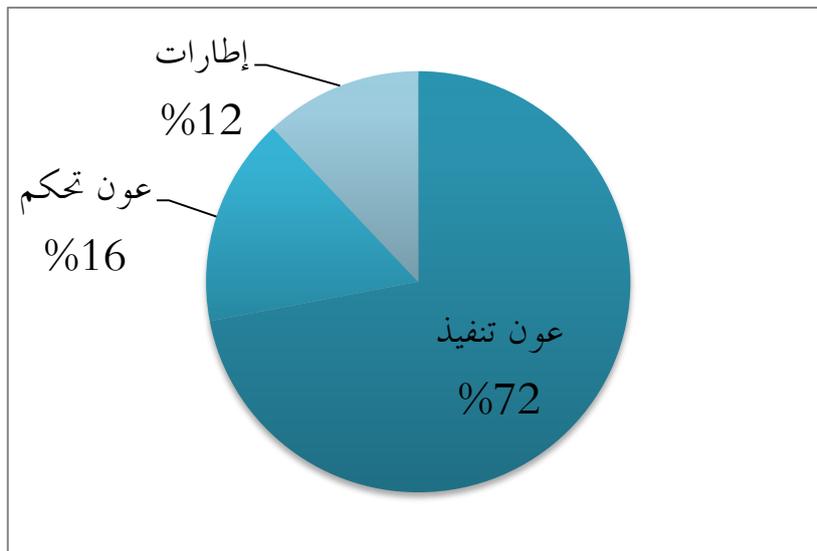
2013	ذكور	إناث	المجموع	% حسب الوظيفة
إطار	9	3	12	12%
عون تحكم	8	7	15	16%
عون تنفيذ	42	27	69	72%
المجموع	59	37	96	100%
% حسب الجنس	61%	39%	100%	

من الجدول السابق الذكر نلاحظ أن المؤسسة خفضت عدد عمالها بـ 7 أفراد كما كان عليه سنة 2012 وحسب هذا التخفيض عمال التنفيذ وأعاون التحكم وذلك نتيجة لكون بعضهم أصبحوا في مرحلة التقاعد.

الشكل رقم 35: التوزيع حسب الجنس



الشكل رقم 36: التوزيع حسب الوظيفة



نلاحظ من خلال تطور عدد اليد العاملة خلال السنوات الثلاثة الماضية أن الإطارات والكفاءات لا تمثل سوى 13% من مجموع عدد العمال وأن المؤسسة تعتمد كلية على أعوان التنفيذ وأعوان التحكم وذلك لكونها تركز على العملية الإنتاجية عوض تضخيم القطاع الإداري وهذا ما يؤثر على الجانب التكويني داخل المؤسسة.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

• التكوين:

من خلال المقابلة التي أجريناها مع المسؤول الأول عن المؤسسة السيد خنترعلي فإن التكوين هو قصير المدى لا يتعدى بضعة أيام ويخص فقط بعض المجالات:

- كالمحاسبة

- التدقيق المحاسبي

- التسويق

والتكوين في غالبته يكون على مستوى المستوى المؤسسة ضمن قاعة مخصصة لهذا الغرض. أما التكوين فيما يخص وسائل العمل فيكون ذاتيا ويشرف عليها أحد العمال داخل المؤسسة المؤهلين أما في حالة استخدام آلات جديدة فالمورد هو الذي يقوم بوضع هذه الآلة رهن الخدمة.

• التحفيز:

إن التحفيز مهم داخل المؤسسة بحيث بتقسيم إلى قسمين:

- تحفيز معنوي كتقديم بعض الشهادات الشرفية للعمال أو شهادة اعتراف وتقدير

والإشهارية داخل المؤسسة من خلال تعليق صور العامل المعني مع الإشادة به.

- التحفيز المادي: وهو أن العامل يتقاضى علاوة ومنحة مردودية إذا استطاع أن

يتجاوز العدد المحددة من قطع المنتجة أو رفع من حجم مبيعاتها أو تطوير نموذج

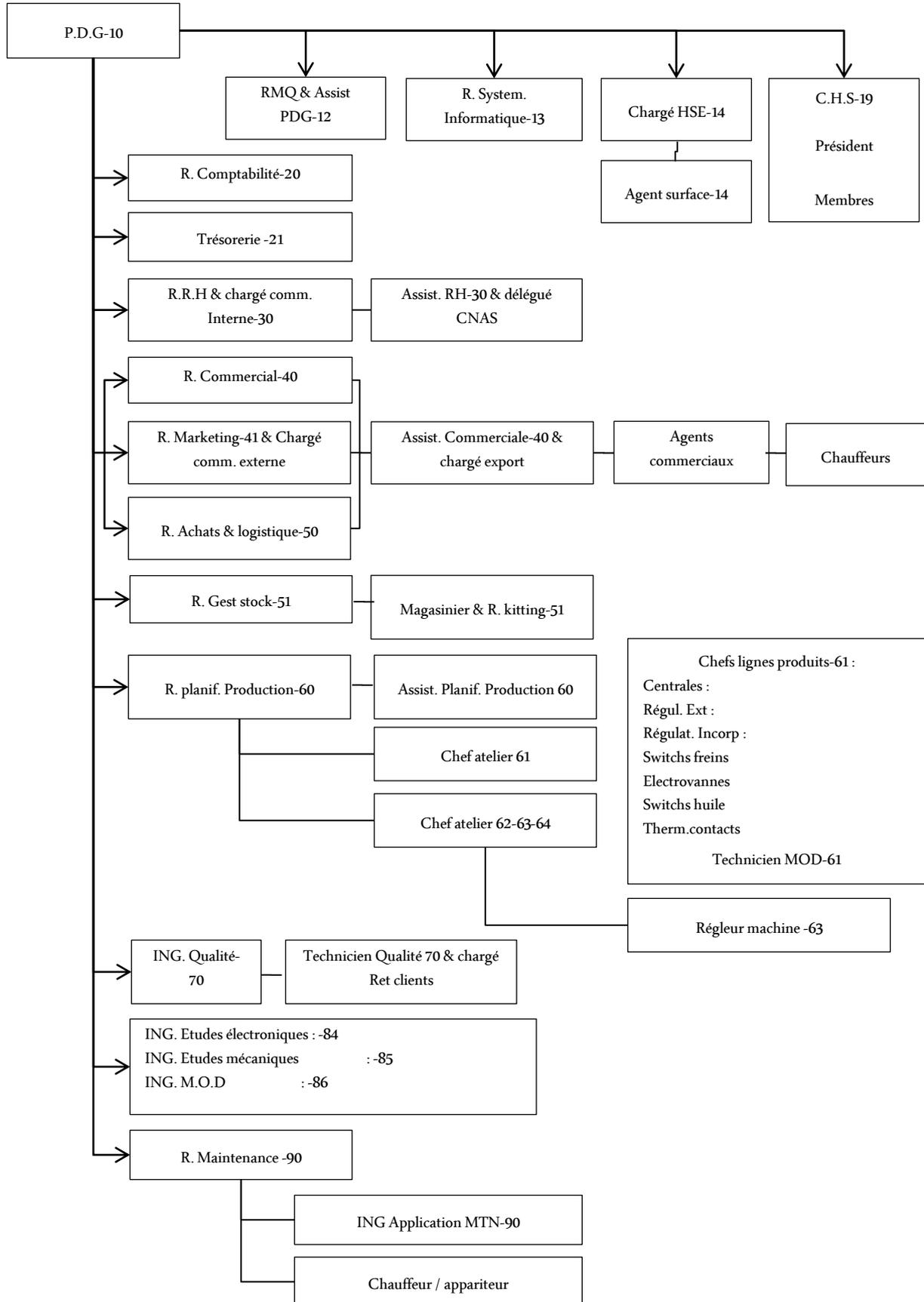
من النماذج يساهم في رفع الإنتاج داخل المؤسسة.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

الخلاصة:

إن خلاصة القول أن هذه المؤسسة مرت بعدة مراحل بدءا من مؤسسة فردية لا يتعدى رقم أعمالها بضع عشرات الآلاف أما اليوم أصبحت منتوجاتها تسوق في كل أرجاء الوطن وحتى خارجه وذلك للصرامة والجدية التي يتمتع بها مالكيها من خلال صهره شخصيا على العمال وكذلك فصل الشخصية المعنوية وعن الشخصية الطبيعية للمؤسسة كما أن هذه المؤسسة لها طموحات في التوسع وتنويع منتوجاتها وخاصة في إطار المناولة مع شركة رونو الفرنسية لواد تليلات بحيث تجري هذه الأخيرة مفاوضات حول إبرام عقد مناولة معها.

الشكل رقم 37: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



تعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS

نشأة التعاونية:

لقد مرت تأسيس تعاونية الحبوب والخضر الجافة بعدة مراحل:

- تعاونية المخازن لسيدي بلعباس: تأسست بقرار وفاق من الجمعية العامة التأسيسية وكان ذلك في 12 جانفي 1928.
- تعاونية الحبوب لمنطقة سيدي بلعباس: تم انعقاد الجمعية العامة الاستثنائية في 23 سبتمبر 1936 لتغيير تسميتها.
- تعاونية الحبوب والخضر الجافة لمنطقة سيدي بلعباس: في 16 ديسمبر 1957 صدر قانون 05-304 الذي نص على التسمية الجديدة لهذه التعاونية والتي لا زال معمولاً بها لحد يومنا هذا.
- وبعد استقلال الجزائر، قامت الدولة بإعادة هيكلة مؤسسات القطاع العام في الجزائر، وكان لهذه المؤسسة نصيب من ذلك فتم إعادة هيكلة هذه المؤسسة مرتين:
- إعادة الهيكلة الأولى سنة 1972 تم استحداث فرع لتعاونية الحبوب والخضر الجافة في دائرة -تلاغ-
- إعادة الهيكلة الثانية سنة 1978 تم إنشاء فرع ثاني ببلدية -مطار-
- وفي 05 جانفي 1978 انعقدت الجمعية العامة لوضع قوانين جديدة تتماشى على إعادة هيكلة التعاونية.

نطاق إشراف وأملاكها:

أ- نطاق الإشراف:

تشرف هذه المؤسسة المتواجدة بولاية سيدي بلعباس والتي يتواجد مقرها قرب محطة القطار، على بيع البذور والأسمدة والمبيدات المعالجة للأعشاب الضارة، إضافة إلى

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تقديم إرشادات للفلاحين وكراء العتاد الفلاحي (آلات الحصاد، الحرث الجرارات وآلات رش المبيدات...إلخ).

التدريب والأجور والحوافز:

تعتبر هذه العناصر الثلاثة التدريب، الأجور، والحوافز أحد أهم الدوافع التي تجعل الموظف يوظف كل طاقاته والعمل في جو من الارتياح والرضى وسنوضح في هذا المطلب واقع التدريب والأجور والحوافز بتعاونية الحبوب والخضر الجافة.

1- التدريب: تقوم تعاونية الحبوب والخضر الجافة بتدريب عمالها عند الضرورة وحسب الحالة المادية للمؤسسة ولابد لعملية التدريب أن تمر بمراحل وهي:

- جمع المعلومات الضرورية أي نقاط الضعف عند العمال والجوانب التي تحتاج إلى تدريب وكذلك تحديد العمال الذين يحتاجون إل برامج تدريبية وتحديد عددهم.

- تحديد احتياجات ومتطلبات التدريب من وسائل مادية وبشرية

- إعداد لبرامج التدريبى والانطلاق في عملية التدريب ومتابعتها وتعتمد المؤسسة في تدريب عمالها على طريقتين هما:

○ التدريب داخل المؤسسة: وينقسم إلى نوعين: التدريب أثناء العمل خاصة

للعامل الجدد وذلك عن طريق توجيهات الرؤساء وزملائهم ذوي الخبرة والتدريب خارج أوقات العمل

○ التدريب في مراكز التكوين المهني: تعتمد المؤسسة على مراكز التكوين المهني

في حالة عدم قدرتها على القيام بتدريب عمالها بنفسها لأن مراكز التكوين تتوفر على الإمكانيات اللازمة لتحسين أداء العمال. وتقع مسؤوليات التدريب على عاتق رئيس وظيفة الموارد البشرية في النوع الأول وعلى المؤطرين والكونين في حالة ثانية.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

- 2- الأجور: يتم تحديد الأجر القاعدي بالتفاوض ويضاف إلى هذا الأجر القاعدي مجموعة من المنح حيث يحدد الأجر القاعدي من شبكة الأجور المصادق عليها من الطرفين المستخدم ونقابة العمال ومفتشية العمل في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة
- 3- الحوافز: تتمثل الحوافز في تعاونية الخضر والبقوليات الجافة في الترقية، المردودية الفردية كل ثلاثة أشهر ومنحة المردودية الجماعية وتلعب هذه الحوافز دور بالغ الأهمية في دفع الأفراد أما الحوافز المعنوية فهي شبه منعدمة وهذا في أغلب المؤسسات الجزائرية العمومية.

ولا تنحصر نشاطات إدارة الموارد البشرية في هذه النشاطات فقط بل هناك نشاطات أخرى وهي ما يعرف بالنشاطات العادية أو الروتينية تتمثل في تسجيل حضور العمال كما هو موضح في استمارة تسجيل الحضور (ولدينا نسخة منها في الملاحق) التي تدون فيها كل المعلومات التي تخص العمال مثل سجل طلبات العطل وسجلات أخرى الاهتمام بالرعاية الصحية والاجتماعية للعمال.

المؤسسة الوطنية للحصى

التعريف بالمؤسسة ونشأتها التاريخية

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

أنشئت المؤسسة الوطنية للحصى "م.و.ح" المنبثقة عن إعادة هيكلة "ش.و.م.ب" (الشركة الوطنية لمواد البناء)، بمرسوم رقم 86.270 المؤرخ 04 نوفمبر 1986، الذي دخل حيز التنفيذ ابتداء من 1 جانفي 1987.

واستقلت المؤسسة الوطنية للحصى في 05 ماي 1990. هي شركة بالأسهم، يقدر رأسمالها بواحد مليار دينار. ووزعت أسهم "م.و.ح":

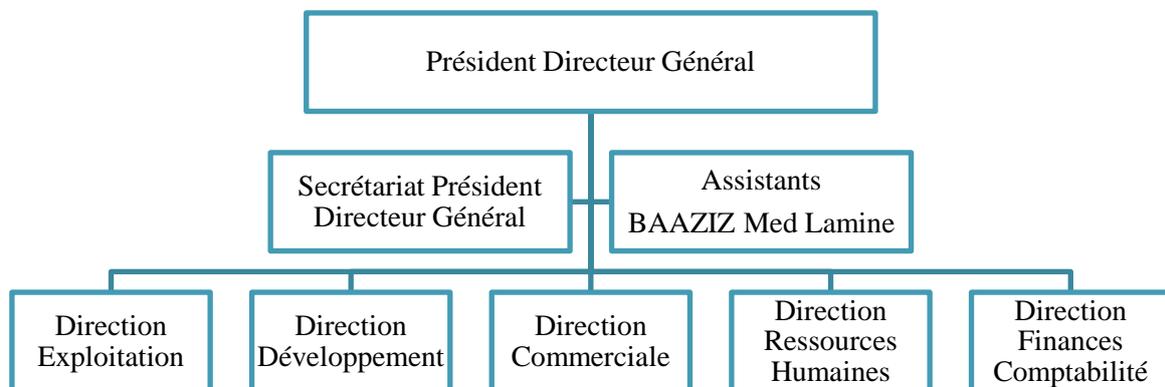
- انطلاقاً من 05 ماي 1990 بين صندوق مساهمات البناء والمناجم والكيمياء والصيدلة.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

- ومن سنة 1996 في حقيبة الشركة العمومية للمناجم.
- ثم في حقيبة الشركة (2000) SIDMINES.
- وأخيرا منذ أكتوبر 2001 في حقيبة شركة تسيير المساهمات SOMINES (SGP) التي تمتلك كل الأسهم.
- وارتفع رأسمال الاجتماعي من 112 مليون دينار في سنة 1990 إلى مليار دينار في سنة 2004. يوجد مقر المؤسسة في جسر قسنطينة - الجزائر.
- تتكفل المؤسسة الوطنية للحصى "م.و.ح" بتسيير نشاطات الإنتاج، وتسويق وتطوير الحصى، وكربونات الكالسيوم والحجارة الزخرافية.
- سمح الانتعاش الاقتصادي الذي عرف في سنة 2000، ل"م.ح" بتعزيز أكثر لنشاطها وذلك بتدعيم وجودها في السوق الوطنية وبتحقيق نتائج إيجابية فيما يتعلق بالإنتاج والنتائج المالية.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

المؤسسة الوطنية للحصى هي شركة ذات أسهم (ش.ذ.أ) حيث يقدر رأسمالها الاجتماعي بمليار دينار، واسهمها في حقائق شركة ترقية المساهمات SGP SOMINES.

الشكل رقم 38: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

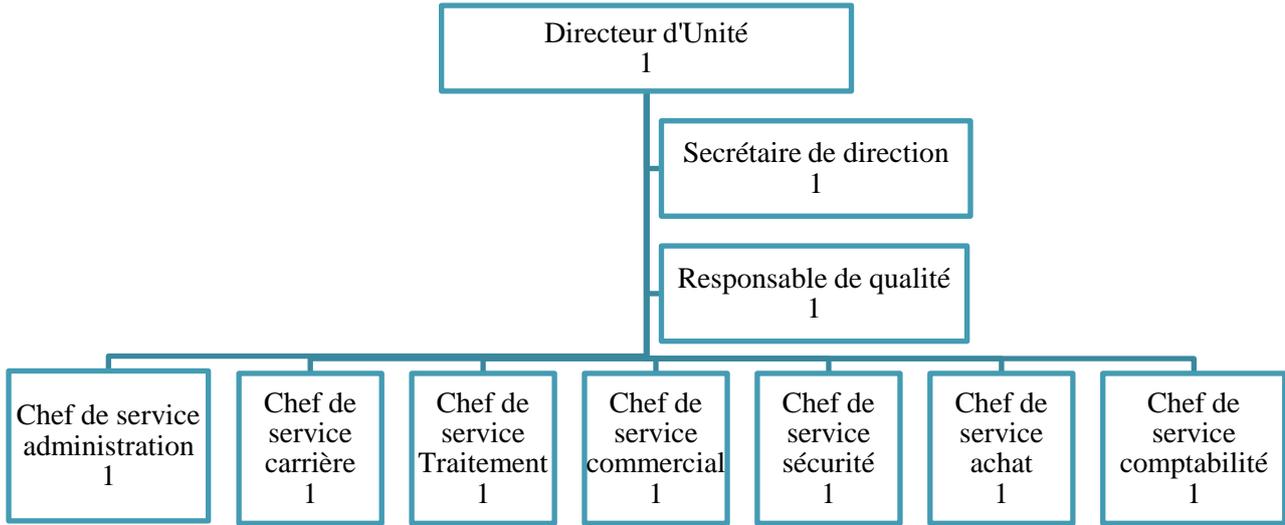


الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للحصى بشكل واضح وملخص من خلال الشكل التالي:

يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي لوحدة سيدي علي بن يوب في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 39: الهيكل التنظيمي لوحدة سيدي علي بن يوب



Observation : le poste de chef de service maintenance reste vacant

ويشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما يلي:

- مديرية الاستغلال
- مديرية التنمية
- مديرية الموارد البشرية
- مديرية المالية والمحاسبة
- مديرية التسويق

أنواع نظم الحوافز المطبقة في المؤسسة

قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل الفرع سواء كانت اقتصادية أو غير اقتصادية، فإن إدارة الموارد البشرية وضعت نظام تحفيز مبني على العلاقات الإنسانية والصناعية وعلم النفس.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات فى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

الأجر:

تستعمل الأجور قصد إيجاد علاقة حسنة بين العمال والإدارة، حيث أن الأجور عبارة عن كل ما يتقاضاه كل من العامل أو الموظف كجزء مقابل تأديتهما لأي نوع من الأنشطة، وتقوم دائرة المستخدمين على مستوى هذه المؤسسة بجميع مصالحها وفروعها، على حساب أجور العمال حيث تقوم مصلحة الأجرة بجميع أجور العمال وتعديل الإجراءات وتسوية الأخطاء وحفاظا على حقوق كل عامل وضعت هذه المصلحة بطاقة مهنية خاصة بكل عامل، تحدد فيها المنصب الذي يشغله وجميع الامتيازات الخاصة به، ويمكن التفرقة بين نوعان، الأول خاص بالعمال الدائمين والثاني بالعمال المؤقتين

مؤسسة PMA (SFT):

اعتبرت الدولة في تلك الآونة الشركة شخص معنوي اعتباري يمثل في وحدة أو مجموعة وحدات حسب حجمها ومهامها والمتجمعة على شكل هيكل اقتصادي يعتمد على مجموعة من الأسس والقواعد الموضوعة في المخطط التسييري والمنتج من طرف مسيرها، ففي سنة 1971 كانت تسمى الشركة الوطنية للعتاد الفلاحي (Office National de Matériel Agricole) وفي أبريل 1982 تفرعت هذه الأخيرة إلى وحدات وأصبحت تسمى وحدة العتاد الفلاحي PMA، وكان من بينها وحدة مصطفى بن ابراهيم التي خضعت هذه الأخيرة وفي مجال إعادة هيكلة المؤسسات لتقييم حيث تم التوقيع على القانون في 1997/06/08 وتمت استقلالية في 1997/07/01 تحت اسم المؤسسة العمومية الاقتصادية (المؤسسة الفردية ذات مسؤولية محدودة لصناعة عتاد البذر والتسميد والمعالجة مصطفى بن ابراهيم).

الشكل القانوني:

يقدر رأس مالها بما يلي:

- رأس مال أولي: 20000000 دج.

- رأس مال جماعي: 271500000 دج.

مركزها الاجتماعي:

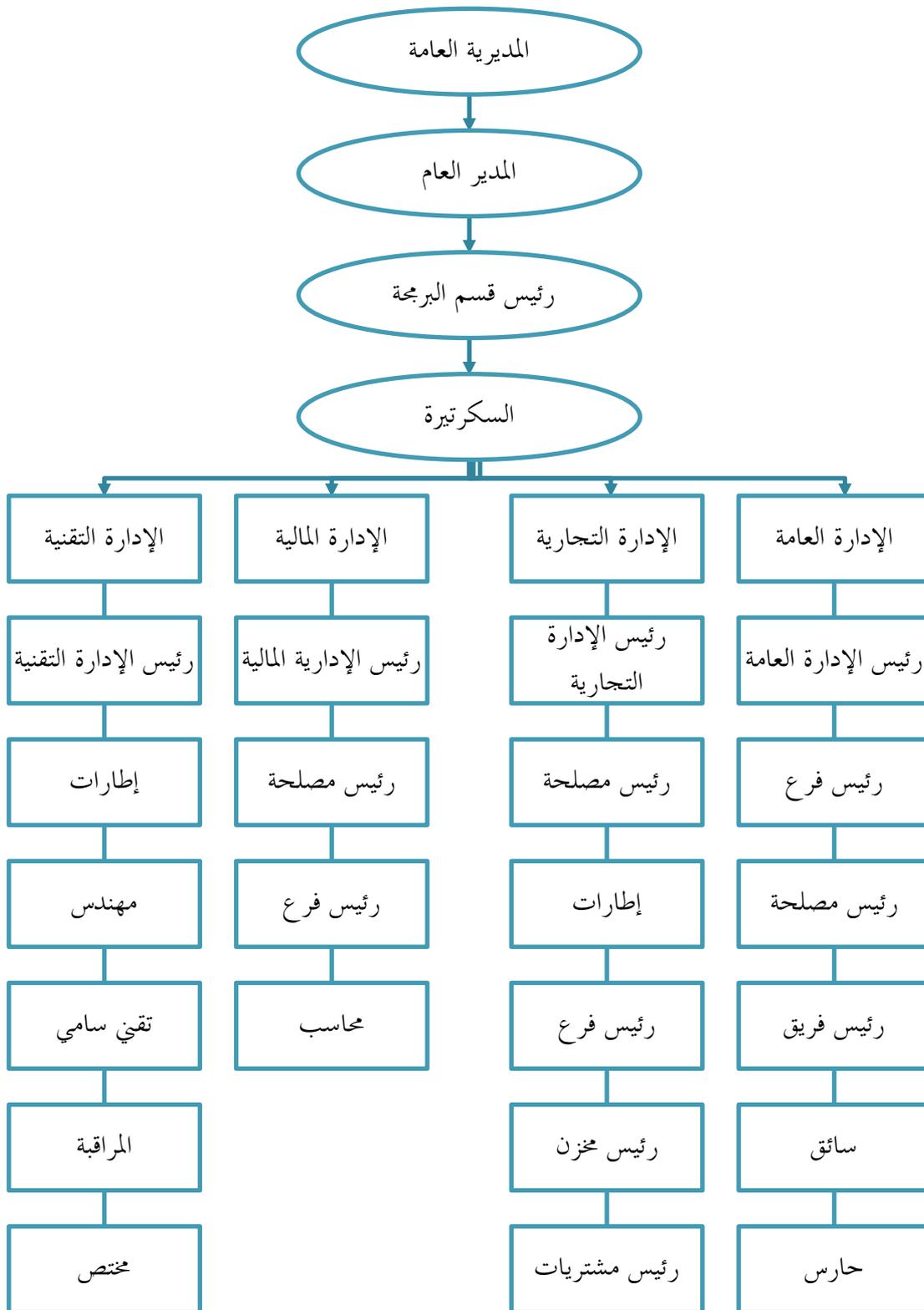
- العنوان: طريق معسكر مصطفى بن ابراهيم ولاية سيدي بلعباس

نشاطها:

هي وحدة واحدة منتجة متخصصة في إنتاج عتاد النقل (صهريج citerne مقطورة

remorque) وعتاد البذر والتخصيب والمعالجة

الشكل رقم 40: الهيكل التنظيمي لمؤسسة saft pma



الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

المدير العام: مهنته الإشراف على العمل والمراقبة والتسيير

- الإدارة التقنية: خاصة بالإنتاج
- الإدارة المالية: مراقبة العمليات المالية وكل ما يتعلق بأجور العمال والتعامل مع البنوك
- الإدارة التجارية: تهتم بعمليات البيع والشراء
- الإدارة العامة: إصدار القرارات والمصادرة عليها، حساب أجور العمال، راسة كل ما يتعلق بالمال مع التأمينات والعمل

عمال المؤسسة:

تحتوي المؤسسة عند نهاية عام 2013 على 108 عاملا موزعين كما يلي:

- 21 إطار

- 18 تحكم

- 69 تنفيذ

رقم عمال المحقق:

- 2012 هو 411,24 مليون دج

- 2013 هو 507,66 مليون دج

أهدافها والاستراتيجية المتبعة:

- وضع مخطط للتطهير المالي يسمح بتحقيق التأهيل
- تخفيض المخزونات والذي يكون مرتبط ببرنامج الإنتاج
- تخفيض العمال الغير مباشرين والتحكم في وسائل الإعلام الآلي
- البحث عن توظيف الكفاءات الجيدة والمتحكمة في التكنولوجيا الحديثة لأجل تحسين النوعية واحترام آجال التسليم للطلبات
- التحكم في التكاليف

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

- تكوين عمال المشتريات والمبيعات حتى يتحكموا في البيع والشراء
- تحسين وتطوير العادات التجارية للمؤسسة من أجل رفع الإيرادات
- البحث عن مكانة في النسيج الصناعي
- تنمية المناولة
- تحديث المنتج الحالي والبحث عن منتجات جديدة بالمليون دج

الجدول رقم 27: تطور رقم الاعمال

السنة	2011	2012	2013
المجامع			
رقم الأعمال	342,33	412,32	507,66
القيمة المضافة	126,49	130,01	176,48
قيمة صافية	16,88	54,88	79,26

مؤسسة Grupo Puma:

تعريف المؤسسة:

Grupo Puma هي مؤسسة ذات طابع إنتاجي رائدة في قطاع البناء والتشييد. لها 21 مركز إنتاج موزعة في إسبانيا وتقوم بتصدير منتوجات إلى أكثر من 40 بلد ولها خبرة 25 سنة في قطاع البناء.

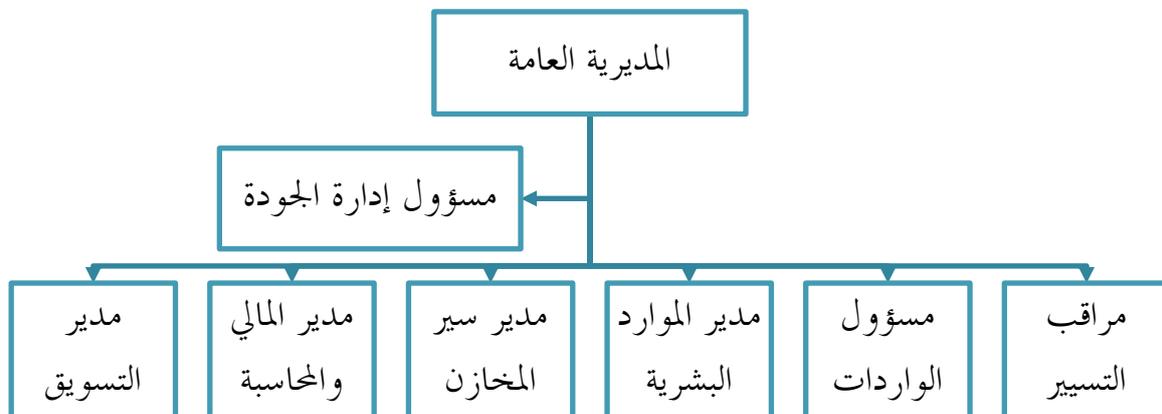
واليوم تعمل في الجزائر من خلال تركيب أول مصنع لها في سيدي بلعباس عام 2011م في شراكة مع مجموعة شركات حسناوي المكونة من 33 عاملاً.

أهدافها:

بعد القيام بعملية التخطيط من طرف المدير العام لمؤسسة Grupo Puma وشريكه الذي هو مجموعة شركات حسناوي قاموا بصياغة هدفين أساسيين بخدم الجهتين ويتمثل هذين الهدفين في:

- الحصول على أكبر قدر ممكن من العملاء وبيع أكبر قدر ممكن من المنتوجات المؤسسة وبجودة عالية
- تسهيل وتحديث عملية البناء في الجزائر مع اكتساب خبرة من مؤسسة الأم

الشكل رقم 41: الهيكل التنظيمي للمؤسسة Grupo Puma



الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

من الشكل أعلاه يتضح لنا أن مهام المؤسسة تنقسم حسب الوظائف المتواجدة بها وهي على النحو التالي:

- **المدير العام:** وهو المسؤول الأول في المؤسسة يقوم بالمشاركة الفعالة في تحديد وصياغة الأهداف وكذلك تخطيط وتنظيم سير العمل بالمؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة.
- **مسؤول إدارة الجودة:** يقوم بتخطيط وتنظيم سير العمل بالمؤسسة طبقاً لمواصفات الإيزو 9001 والمشاركة الفعالة في تحديد وصياغة الأهداف والقيام بأداء جميع المهمات والمسؤوليات المنسوبة بممثل الإدارة لنظام الجودة.
- **مدير التسويق:** يقوم بتخطيط وتوجيه وتنسيق والرقابة على أنشطة تسويق منتجات المؤسسة من خلال القيام بالواجبات والمسؤوليات التالية إما بشكل فردي أو من خلال المرؤوسين.

وتتمثل الواجبات والمسؤوليات فيما يلي:

- وضع الأهداف التسويقية بما يكفل الحصول على حصة تسويقية وتحقيق أرباح ملائمة
- تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التسويقية على المستويين القصير والطويل الأجل لضمان تحقيق معدل نمو مناسب في أرباح المؤسسة
- وضع خطة لأنشطة الإعلان والترويج
- وضع استراتيجية للتسعير تستهدف تحقيق أكبر حصة سوقية على المدى البعيد
- ضمان تحقيق رقابة فعالة على الأنشطة التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تضمن تحقيق الأهداف التسويقية وفقاً للخطة الموضوعة
- تقييم ردود فعل السوق تجاه البرامج الإعلانية أو سياسة التوزيع أو التعبئة والتغليف بهدف إعادة النظر في الاستراتيجيات التسويقية والتنافسية المتغيرة

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

- مدير تسيير المخازن: يقوم بتخطيط وتنظيم كل الأمور المتعلقة بالمخازن (مواد أولية، منتج نهائي، منتج تحت التشغيل والمساحات التخزينية) وتحديد الاحتياجات المطلوبة وتنظيم دخول وخروج المخزون طبقا للإجراءات المعتمدة.
- مدير المالية والمحاسبة: يحدد الأهداف التنظيمية والتخطيط والتنظيم ومتابعة التنفيذ للخطط الخاصة بالإدارة المالية حسب اللوائح المنظمة والإجراءات المعتمدة.
- مدير الموارد البشرية: يهتم باحتياجات المؤسسة لمورد بشري حيث يقوم بالتوظيف والتكوين والترقية ووضع بطاقات وصف الوظائف لكل وظيفة موجودة بالمؤسسة.
- مسؤول الواردات: يقوم بأعمال الفحص لجميع الواردات إلى المؤسسة سواء كانت منتجات أو خدمات والتأكد من أن ما تم شرائه مطابق لبيانات ما هو مطلوب شرائه.
- مسؤول التسيير: هو مسؤول عن التخطيط والإدارة وممارسة الرقابية الدائمة على ميزانيات الشركة ويستعد دائما لتوقعات الميزانية ويضع الإجراءات الأمثل لاستخدام الموارد المالية.

مركز الدراسات والإنجاز العمراني URBAT:

التعريف بطبيعة ونشاط المركز:

إن مركز الدراسات والإنجاز العمراني URBAT تأسس نتيجة إعادة الهيكلة العضوية للمركز الوطني للدراسات والإنجاز العمراني CNERU بموجب المرسوم رقم 83/166 المؤرخ في 05 مارس 1983 وتحولت الطبيعة القانونية لمركز الدراسات والإنجاز العمراني إلى شركة مساهمة مستقلة SPA في 05 ماي 1991، وتم رفع رأس مالهم مؤخرا إلى ثلاثة ملايين دينار جزائري، نشاطات المؤسسة تتمثل في إنجاز الدراسات المتعلقة بالمجالات الآتية: الدراسة العمرانية، المنشآت الكهربائية، التربية، الطرقات، تسيير القمامة العمومية، الترقية العقارية، الدراسات الجيوتقنية، كما تدخل المؤسسة في مناقصات وتطرح هي المناقصات ولها نشاطات أخرى تمثل في استهلاكها كالعقارات الأرضية الموجودة في المناطق الصناعية، حيث أن لها مسؤولية بيع هذه العقارات، وكما أننا قطاع البلاد، ودخلت امتحان المنظمة العالمية للمواصفات القياسية.

التحويل القانوني للمركز:

التنظيم: يضم المركز ما يلي:

- مديرية الإدارة والمالية
- مديرية تقنية التجارية وعدة مديريات أخرى
- مديرية الترقية العقارية
- مديرية النشاطات الجديدة
- مديرية المناطق الصناعية
- ثلاث وحدات جهوية موجودة في الولاية:
 - تلمسان
 - سيدي بلعباس

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

○ بشار

- ستة وكالات جهوية موجودة في الولاية:

○ النعامة

○ عين تموشنت

○ غرداية

○ سعيدة

○ معسكر

○ غليزان

- مديرية الوكالة العقارية بكل الوسائل التي تسمح لها بضمان المهمة

- للمؤسسة عدة أفواج متعددة الاختصاصات التي تضمن التغطية التقنية لكل

الورشات

الوسائل:

1- الموارد البشرية:

البلوغ إلى الأهداف، مكتبة الدراسات يستخدم جامعيين من أعلى مستوى

متخصصا في:

- الطرقات والقنوات المتعددة

- الري

- الهندسة المدنية

- طبوغرافيا

- أشغال عمومية

- التسيير

- الهندسة المعمارية

- التهيئة الخصارية

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

- الجيوتقنية

- الاجتماعي

- الخرائط

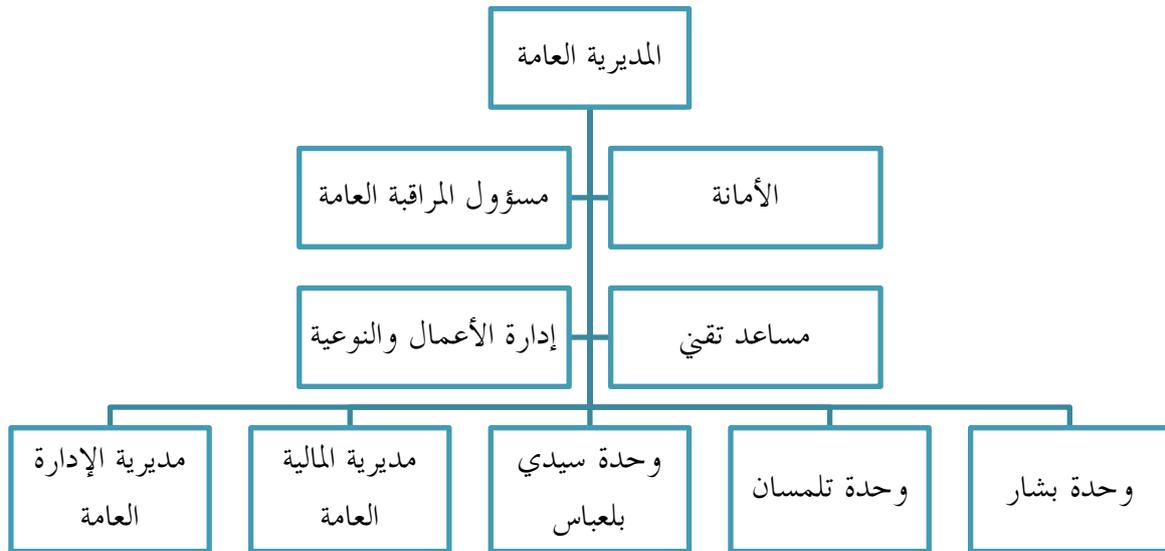
- التهيئة العقارية

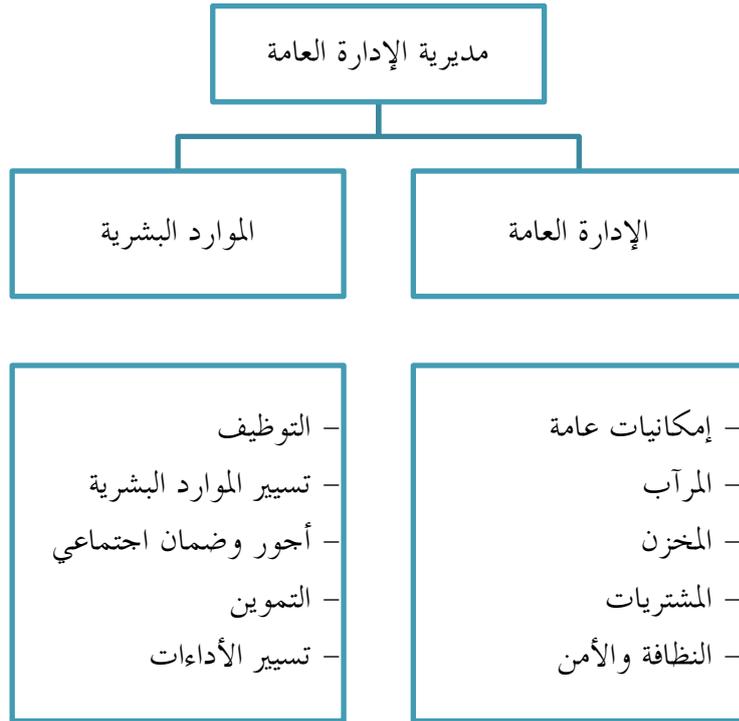
يكون عدد القاعدي من 16 مهندسا، 10 مهندسين معماريين، 03 اجتماعيين، 04 طوبغرافيين، 18 تقني سامي هذه المجموعة تدعى كل متطلبات المسؤولين المختصين من أعلى مستوى.

2- الإمكانيات المادية:

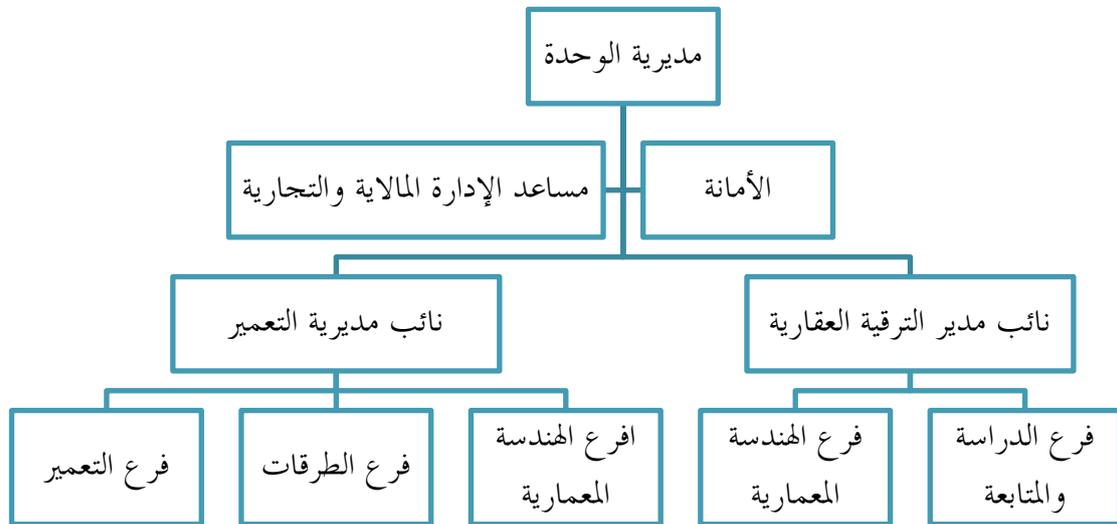
يحتوي المركز على كم هائلا من العتاد والإعلام الآلي والمكتبي والآلات تقنية.

الشكل رقم 42: الهيكل التنظيمي لمركز الدراسات والإنجاز العمراني





الشكل رقم 43: الهيكل التنظيمي للوحدة



مؤسسة سونلغاز

تحتل مؤسسة سونلغاز مكانة هامة في الاقتصاد الوطني، فهي تحتل المرتبة الأولى في الإنتاج الطاقة الكهربائية على المستوى المغربي، ولقد مرت هذه المؤسسة بعدة تحولات في مسيرتها.

تأسست مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) في 1947/06/05 عن طريق قوانين التأمين التي صدرت في فرنسا بعد الحرب العالمية الثانية، وفي 1962/12/31 صدر قانون 62-157 الذي حمل تحديدا للقانون التشريعي والذي التزمت به كهرباء وغاز الجزائر منذ الاستقلال.

أنشئت مؤسسة سونلغاز بالمرسوم رقم 69-59 الصادر في 1969/07/28، حيث جاءت بدلا من مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) فبمجرد إنشائها أصبحت سونلغاز تحتكر إنتاج، نقل، توزيع وتصدير الكهرباء.

في 1991/12/14 وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 91-475، سونلغاز المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز غيرت طبيعتها القانونية وأصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC).

وفي 1995/09/17 صدر المرسوم التنفيذي رقم 95-280 والذي يؤكد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، ويوضح مهامها.

وفي 2002/06/01 صدر المرسوم الرئاسي رقم 02-195 والذي حول سونلغاز إلى مؤسسة بالأسهم، هذا الانتقال كان في إطار التأقلم التدريجي للجزائر مع مبادئ العولمة الاقتصادية وانضمامها إلى المنظمات العالمية (المنظمة العالمية للتجارة OMC)، حيث أصبح من الضروري تكييف قطاع الطاقة مع التغيرات العالمية السريعة وقد سبق هذا المرسوم توقيع قانون رقم 02-01 المؤرخ في 2002/02/05 والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، ومن أهم المبادئ التنظيمية التي جاء بها لمجمع سونلغاز نذكر ما يلي:

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

- المحاور الاستراتيجية تكون معرفة من طرف المؤسسة الأم
 - تسيير وتنفيذ التوجهات الاستراتيجية يكون تحت مسؤولية كل فرع
 - مسؤولية الفروع فيما يخص تمويل نشاطاتها وتطويرها
 - المخططات الاستراتيجية والعملية تكون محضرة من طرف الفروع ويصادق عليها من طرف المؤسسة الأم
- وظائف وأنظمة المؤسسة:

1- الوظائف:

لمؤسسة سونلغاز وظيفتين أساسيتين وهما:

- إنتاج، نقل، توزيع وتصدير الكهرباء والتي تعتبر منتج غير قابل للتخزين
- نقل وتوزيع الغاز، حيث أن الغاز الطبيعي ينتج من طرف سونطراك وتقوم سونلغاز بشرائه ثم نقله لتقوم بتوزيعه على مختلف زبائنها

2- أهم الوظائف:

بالنظر إلى مؤسسة سونلغاز كمجموعة من الأنظمة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها من أجل الوصول إلى هدف واحد يمكننا التمييز بين عدد من الأنظمة وهي:

- الوظيفة الإدارية: تتميز مؤسسة سونلغاز بنظام إداري فعال واستقلالية مالية تامة، حيث أن هذه المؤسسة تخضع للقواعد القانونية العامة في علاقاتها مع الدولة، ولقواعد القانون التجاري في علاقاتها مع شركائها الاقتصاديين.
- الوظيفة المالية: تتمتع المؤسسة بنظام مالي ومحاسبي يسمح بمتابعة تطورات ملكياتها وتكاليفها، فهو يضمن تسيير الحسابات والتدفقات المالية، كما أن هذه المؤسسة تعمل على تحضير المخططات المتوسطة وقصيرة المدى في ميزانيتها حسب قاعدة نظام الموازنات.
- الوظيفة التجارية: يسمح هذا النظام بتسيير التعاملات التجاري للمؤسسة مع زبائنها المشتركين وتنحصر هذه التعاملات في تعديلا الحسابات ما بين المؤسسة وزبائنها كل

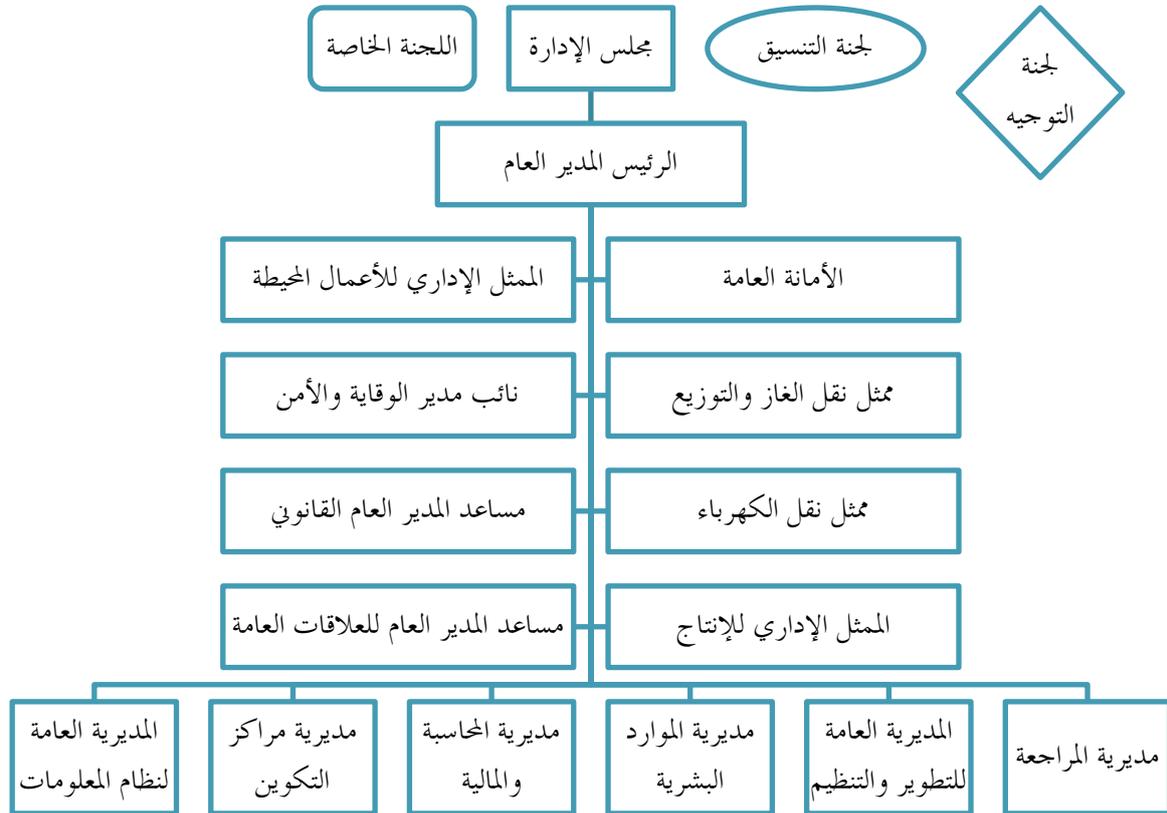
الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

شهرين والقيام بعمليات الفوترة وكذلك الصيانة عند الحاجة، وهذا النظام الكلي مدعم بأنظمة فرعية أخرى منها نام تسيير المخزون، نظام تسيير الموارد البشرية ونظام الإعلام الآلي والمعلومات.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز:

في ظل القانون الجديد وبعد إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للشركة أنشأت مديرية توزيع جهوية فأصبحت تحتوي على أقسام بدلا من مصالح ولكل قسم مهامه الخاصة.

الشكل رقم 44: الهيكل التنظيمي لسونلغاز

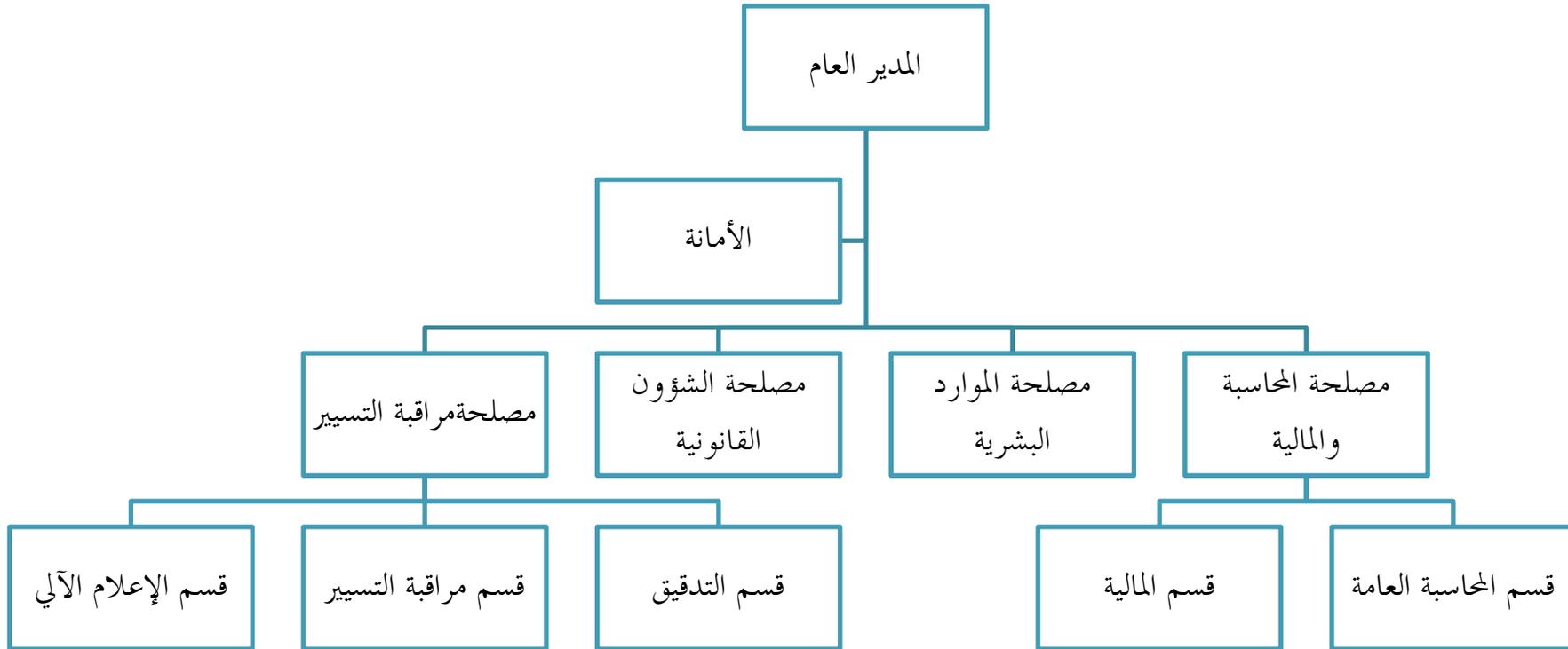


مجمع الرياض سيدي بلعباس

1- نشأة وتطور المجمع:

هي مؤسسة ناتجة عن إعادة هيكلة كل من الشركة الوطنية للصناعات الغذائية والعجائن والكسكس "SN-SEMPAC" المنبثقة عن المرسوم رقم 379/82 في 27 نوفمبر 1982، والتي قسمت على إثرها إلى خمس مؤسسات مركزية والشركة الأم الواقعة بالجزائر العاصمة "ERAD-ALGER" أما فيما يخص باقي المؤسسات توزعت عبر التراب الوطني وتمركزت في المدن الكبرى وقد بدأ المجمع "الرياض" سيدي بلعباس نشاطه في أول فبراير من سنة 1983.

الشكل رقم 45: الهيكل التنظيمي لمجمع الرياض سيدي بلعباس



مؤسسة FAMAG صناعة العتاد الفلاحي

هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة مقرها الرئيسي المنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس تأسست في سنة 1996 تربع على مساحة قدرها 39000 م² منها 15000 م² مغطاة.

يبلغ رأسمالها الاجتماعي 400.000.000 دج تشغل حوالي 150 عامل متخصصة في صناعة وتركيب العتاد الفلاحي.

فمنذ إنشائها أصبحت تعمل مع بعض المؤسسات الوطنية عامة، وخاصة مثل (Mostefa Ben Brahim, MAGI, PMA) إن سلسلة من المنتجات أصبحت ميزة هذه المؤسسة (مثل المحراث، وأدوات الفلاحة الخرى) إلى جانب ووسائل النقل مثل مقطورات والخزانات المختلفة الأحجام.

وابتداء من 2004 بالشراكة مع الشركة ITL SONALIKA بدأت هذه المؤسسة في تركيب الجرارات المختلفة الأحجام والطاقت (20، 30، 45، 60، 75 و90 حصان).

إن تسويق هذه المنتجات يتم عبر 35 نقطة بيع على المستوى الوطني وذلك لتقديم خدمات كذلك ما بعد البيع ففي سنة 2011 سوقت هذه المؤسسة 1700 جرار إلى السوق المغربية.

• مديرية الموارد البشرية:

إن وظيفة الموارد البشرية هي وضع سياسة خاصة بتسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسة. ومن أهم الوظائف التي تقوم بها:

• سياسة التوظيف داخل المؤسسة:

• توزيع عدد العمال حتى 23 مارس 2014:

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

توزيع العمال:

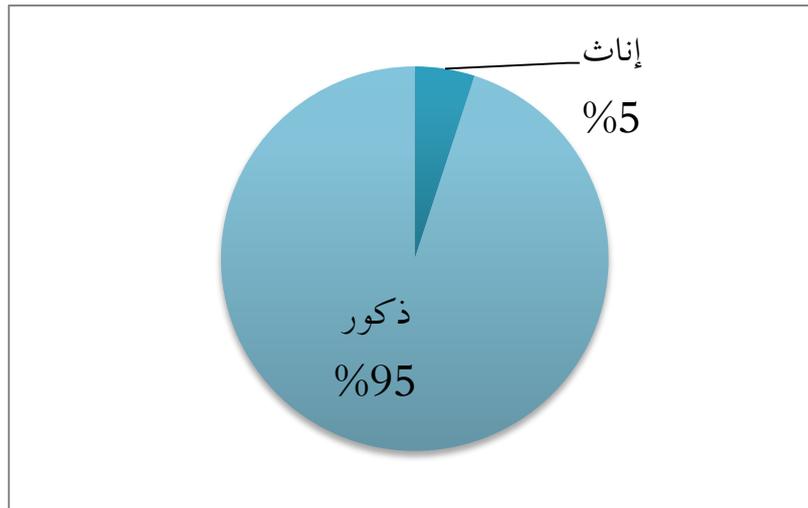
الجدول رقم 28: توزيع العمال حسب الجنس

2014/03/23	ذكور	إناث	المجموع	% حسب الوظيفة
إطارات	28	10	38	%14
عون تحكم	7	-	7	%3
عون تنفيذ	216	3	219	%83
المجموع	251	13	264	%100
% حسب الجنس	%95	%5	%100	

الدائرة النسبية

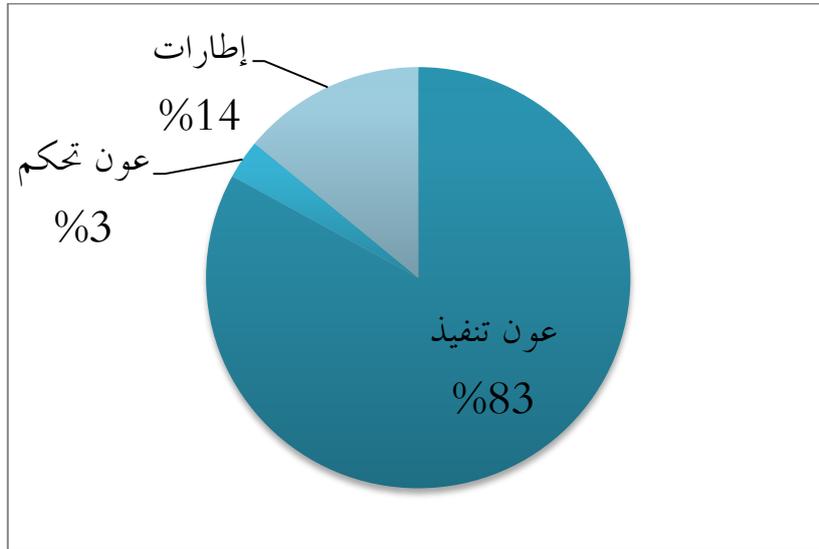
1- حسب الجنس:

الشكل رقم 46: توزيع العمال حسب الجنس



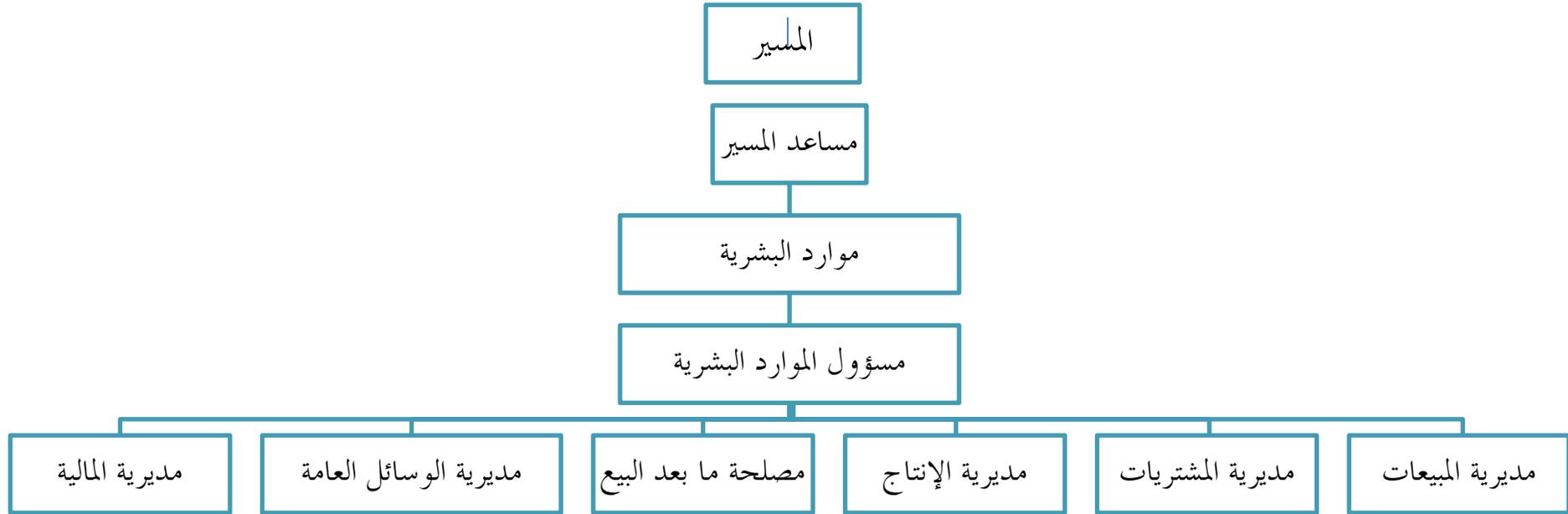
2- توزيع العمال حسب الوظيفة:

الشكل رقم 47: توزيع العمال حسب الوظيفة



من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أعوان التنفيذ يمثلون 83% من مجموع العمال وهم موجهون كلية للعملية الإنتاجية بحيث الإنتاج يعتمد على القوة العاملة وخاصة الذكور الذين يمثلون 95% من مجموع عدد العمال الإجمالي داخل المؤسسة وذلك بطبيعة العمل والمنتوج وهو تركيب الآلات الفلاحية بمختلف الأحجام والأنواع.

الشكل رقم 48: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج العتاد الفلاحي سيدي بلعباس FAMAG



مؤسسة T.Plast

لمحة تاريخية:

هي شركة ذات مسؤولية محدودة تأسست في سنة 1999 فكان بداية نشاطها يقوم على صناعة PVC ثم توسع إلى صناعات الأنابيب الموجهة لقطاع الفلاحة وخاصة ضمن برنامج الوطني PNDA (برنامج الوطني لتنمية القطاع الفلاحي).

وبزيادة الطلب على هذا النوع من المنتج محليا توسع نشاطها وازدادت أرباحها. وبعد تقلص نشاطها في هذا المجال توجهت إلى صناعة فرع آخر من الأنابيب وهو .Gaines en polyéthylène

بحيث أصبح منتوجها معتمد من قبل سونلغاز ومديرية المياه وكذا لكل اتصالات الجزائر.

تقديم المؤسسة:

هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة ذات رأسمال قدره 47 مليون دج ومختصة في صناعة الأنابيب والاعماد .gaines

مجال نشاطها:

هي مؤسسة صناعية وتجارية وتقوم بصناعة ما يلي:

- Tubes en polyéthylène basse densité destiné à l'agriculture.
- Tubes en polyéthylène haute densité à l'eau potable.
- Gaine pour la protection des câbles électriques.
- Tubes pour fibre optique.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

مراحل نموها:

1999 تأسست في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة برأسمال قدره 1.000.000 دج و 10 عمال أما اليوم فأصبح 4.700.000 دج بعدد عمال قدره 41 عامل كما أنها طورت قدراتها الإنتاجية ونوعت منتوجاتها وأصبحت تحتوي على عدة خطوط إنتاج مختلفة.

يبلغ عدد عمالها 41 عامل منهم 10 عمال إدارة يشرف عليهم مدير عام

مهام مديرية الموارد البشرية:

- هي تسهر على السير الحسن لعلاقات العمل فهي تنظم العلاقة بين الرئيسين والمرؤوسين.

- الإشراف على إعداد ميزانية الموارد البشرية والأجور.

طريقة العمل داخل المؤسسة:

إن القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة هي فورية وأنية بحيث تحل كل المشاكل على مستوى اجتماعات تنسيقية بين مختلف أجهزة الإدارة.

العمل يكون جماعي بحيث لا يوجد رئيس ومرؤوس وهذا ما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التسويق أو العمال.

التوظيف:

إن المؤسسة تقتضي الفرص بحيث عند اختيارها في السوق لعمال نتجت عن أحسن الكفاءات الموجودة في السوق والتي لها رصيد عمل جيد كما لها تجربة في الميدان مما يسهل عليها عدم الإنفاق على التكوين.

الأجور تخضع للمفاوضات فهي غير محددة مسبقا وفقا سلم الأجور بل تكون وفق اتفاق بين المؤسسة وطالب العمل وذلك حسب مؤهلاته المهنية.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

التكوين:

المؤسسة ليس لها سياسة تكوينية واضحة بل تكوين محدود بالأجال وخاصة في حالة انعدام آلات أو معدات جديدة فتقوم بإجراء تكوين على استعمال هذه الآلة.

الخلاصة:

- نستخلص من خلال زيارتنا للمؤسسة ومقابلتنا لمديرها ما يلي:
- المؤسسة هي عائلية في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة.
 - هناك فصل بين الشخصية المعنوية والطبيعية للمؤسسة.
 - إن التكوين والتحفيز يكون منعدم داخل المؤسسة فالتكوين ظرفي مرتبط بحدث معين مثل شراء آلات جديدة أو برنامج جديد. أما التحفيز فيقتصر فقط على الرتب الشهري.
 - الموارد البشرية فلا يحكمها إدارة معينة ومحددة الصلاحيات بل هناك مدير يترف على جميع العمليات داخل المؤسسة وذلك لصغر حجمها أم تفادي لدفع تكاليف إضافية.
 - سياسة التوظيف مرتبطة ببرنامج الإنتاج فالتوظيف يكون حسب الطلب على المنتج فكلما زاد الطلب فإن المؤسسة توظف عمال جدد وبانتهاء السبب فإنها تقلص عددهم.

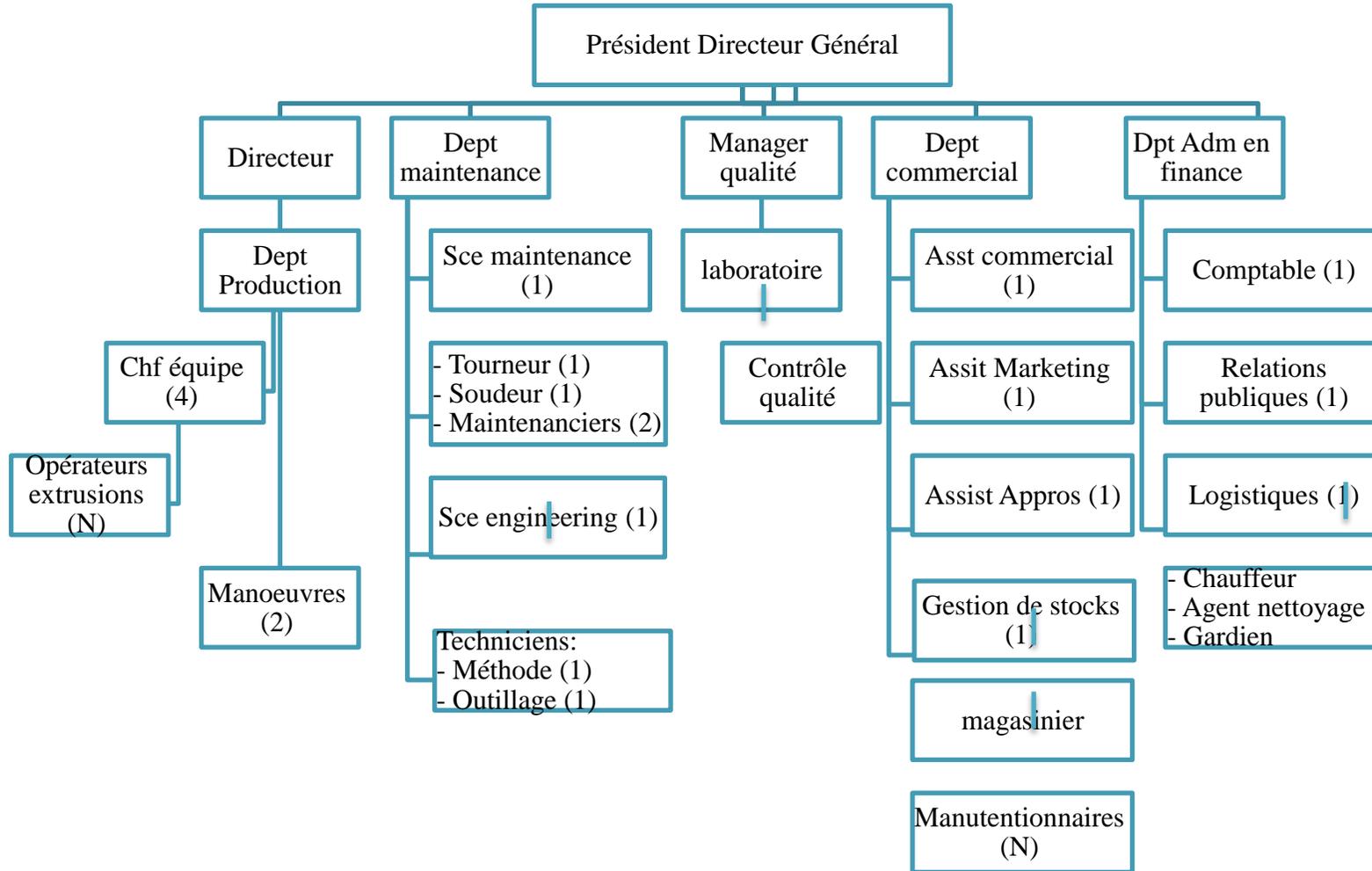
مهمة الإدارة العامة والموارد البشرية:

- فهي مرتبطة مباشرة بالمدير العام فمن مهامها
- المشاركة في سياسة الموارد البشرية ومخططات التحفيز، الأجور، التوظيف وإعداد علاقات العمل، التكوين، الترقية، إنهاء علاقات العمل
- المشاركة في مخططات التكوين وكذلك التوظيف
- إعداد مخططات النشاط

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

- إعداد ميزانية الموارد البشرية ومتابعة علاقات العمل وتحليل الانحرافات ثم البحث عن الوسائل لتصحيحها.
- تطبيق قانون العمل بأكمله.
- المشاركة في خلق شروط العمل والتأهيل، التحفيز والإنتاجية من خلال وضع:
 - جهاز للأجور
 - بطاقات المنصب
 - تعريف مناصب العمل
 - تحليل حاجات التكوين
- سير العمال
- السهر على نقل

الشكل رقم 49: الهيكل التنظيمي لمؤسسة T.PLAST



مؤسسة GIPLAIT سيدي بلعباس

• التعريف بالمؤسسة ونشاطها:

مؤسسة "GIPLAIT" سيدي بلعباس هي مؤسسة مختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته أنشأت سنة 1969 حيث كان البدء المباشر في المشروع سنة 1974 أما عملية الإنتاج فبدأت سنة 1977 وقد قدرت تكلفته أكثر من 32 مليون دج ورأس مال قدره 1900000.00 دج على مدى مساحة 145000 متر مربع.

- أهم التغيرات على مستوى الهياكل: وفقا للتطورات الأخيرة التي عرفتها الإدارة والمؤسسة ككل كان لابد من مراعاة الهياكل التنظيمية قبل الدخول إلى الهياكل الحالية ننبه أن المؤسسة كما عرفناها في التغيرات التي حدثت على مستوى المؤسسة بحد ذاتها وقد تبين أنها قامت بتغيرات طفيفة فقط في الأشهر القليلة الماضية.

- الهيكل التنظيمي القديم للمؤسسة: لقد تم إيضاح لنا بصفة بسيطة الهيكل التنظيمي القديم الذي كان يعتمد في السنوات السابقة طبقا للشكل 1 فهو هيكل تنظيمي يحدد ويبرز أهم المستويات الإدارية التي يستند عليها نشاط المؤسسة إذ أنه كما هو ظاهر في الشكل فإنه يعتمد بشكل رسمي على نيابات الإدارة فتتمثل السلطة العليا في المدير والأمانة العامة إضافة إلى مساعد قانوني فالمدير يسيّر الشركة طبقا لما يدم له من أوامر وتعليمات من الإدارة المركزية التي مقرها الجزائر العاصمة ليتفرع الهيكل التنظيمي إلى مجموعة من نيابة الإدارات وكل إدارة تحوي مصالح كلا حسب أهميتها نذكر بعضها على النحو التالي:

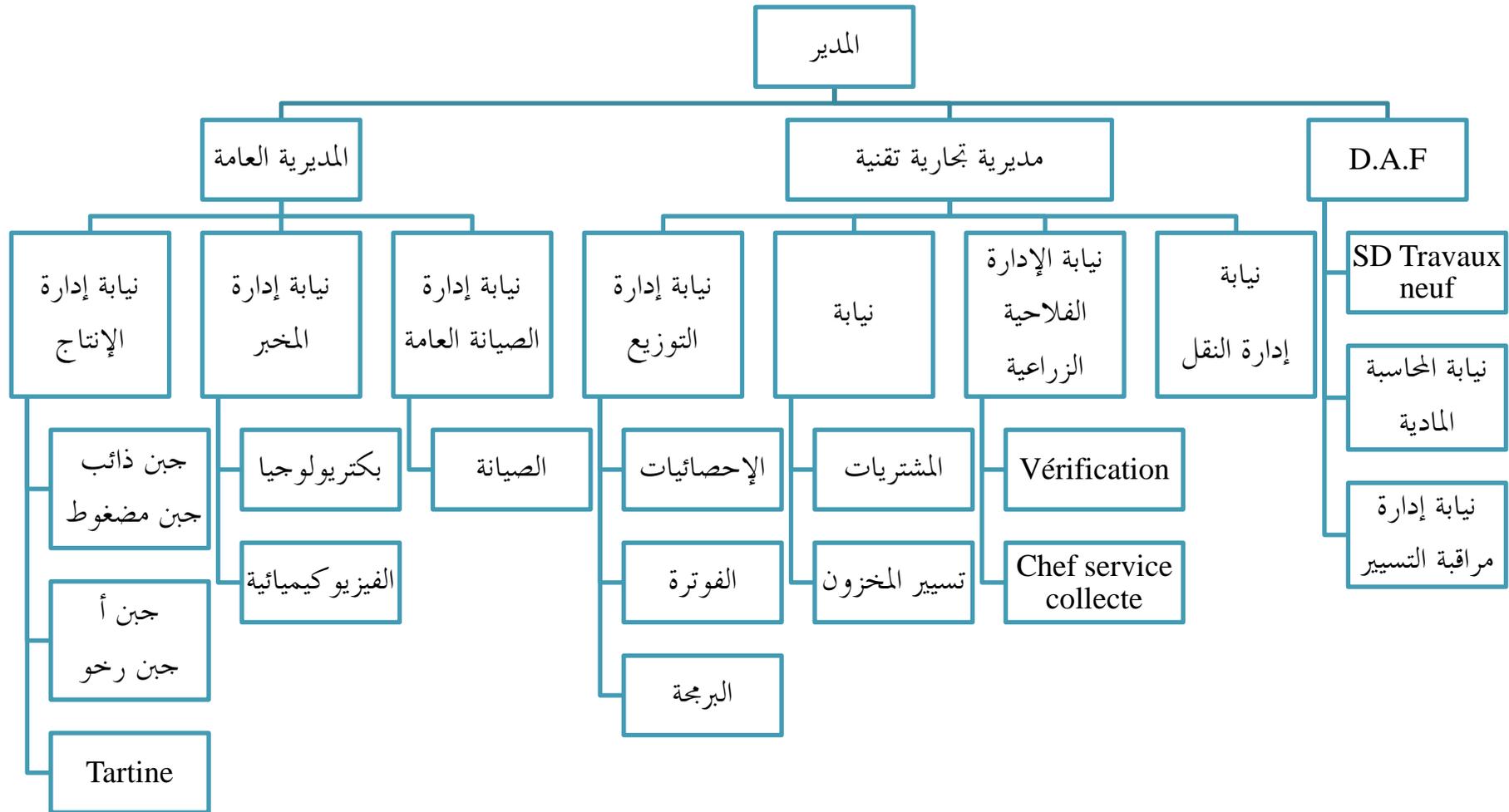
- نيابة مديرية المالية والمحاسبة: فهي تحوي مصالح كلا من مصلحة المحاسبة العامة يديرها رئيس مصلحة ومصلحة الفوترة يديرها أيضا رئيس مصلحة الفوترة ونيابة الإدارة العامة التي تضم مصلحة المستخدمين ومصلحة التكوين ومصلحة الأجور.

- نيابة المخبر: التي تسهر على إعداد التحاليل ولها مصطلحتين هما البكتريولوجية وأخرى الفيزيوكيميائية.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

- نيابة إدارة المالية والمحاسبة: التي تحوي كل من مصالح المحاسبة العامة، المالية، التغطية، والفوترة ويذكر أن كل هذه المصالح يشرف عليها رؤساء مصالح يعينون من قبل السلطة العليا وفقا لتعليمات الإدارة المركزية.
- نيابة إدارة التمويل: التي تضم مصالح كل من المشتريات تسيير المخزونات والعبور.
- نيابة مراقبة التسيير: التي بها مصلحة الإحصائيات إضافة إلى نيابة إدارة الصيانة العامة، نيابة إدارة الأمن، نيابة إدارة النقل، فإن الهيكل التنظيمي القديم يتسم بكونه محدود وثابت يسير وفقا لخطط تضعها الإدارة المركزية، تحدد المهام والأنشطة وكذا المواد المراد إنتاجها مع الالتزام الحرفي بهذا المخطط فكل تغيير ثراه إدارة المؤسسة الفرعية ضروري لا يتم قيامه ولم كان بسيطا حتى يناقض ويدرس من قبل الإدارة المركزية وقد يستغرق هذا مدة زمنية طويلة فتعين العمال البسطاء يتم محليا إما تعيين المديرين والعمال الذين يحتلون وظائف أساسية يتم من قبل الإدارة المركزية على غرار الهياكل التنظيمية فإن هذا الهيكل يحوي مستويات إدارية تتمثل في مستوى السلطة العليا (المدير، الأمانة العامة، المساعد القانوني) السلطة الوسطى (نيابة الإدارات) والسلطة السفلى (المصالح والعمال) فهو هيكل بسيط غير أن هذه البساطة لم تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة

الشكل رقم 50: الهيكل التنظيمي الجديد

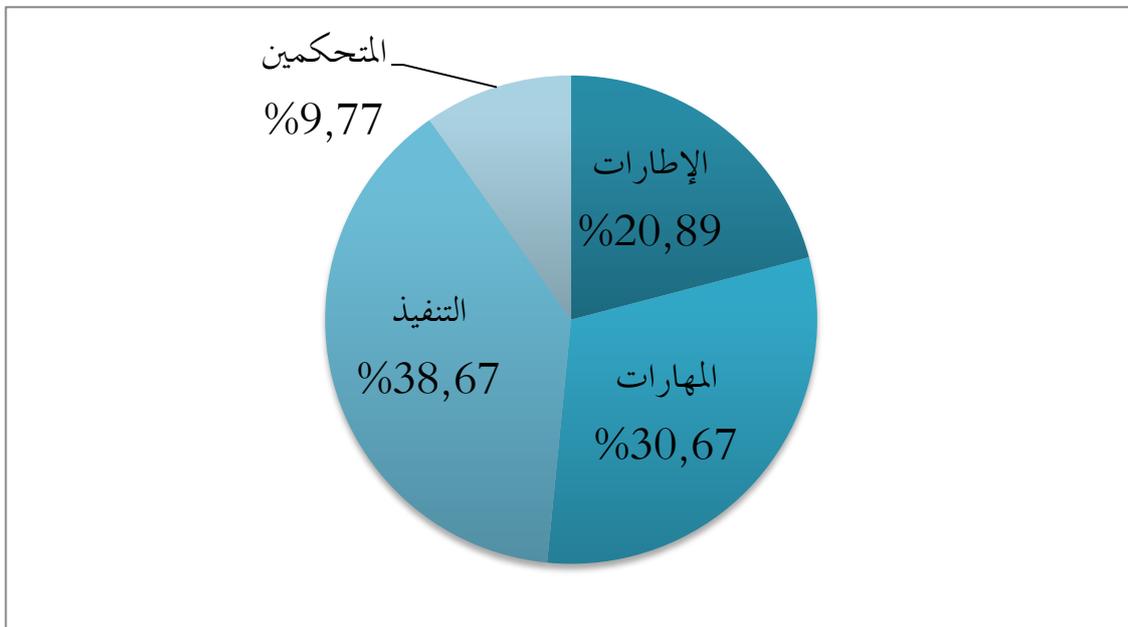


المصدر: وثائق ممنوحة من طرف المؤسسة

الجدول رقم 29: توزيع العاملين بمؤسسة "GIPLAIT"

الفئات	العدد	النسبة
الإطارات	47	%20,89
المهارات	69	%30,67
التنفيذ	87	%38,67
المتحكمين	22	%9,77
المجموع	225	

الشكل رقم 51: توزيع العاملين بمؤسسة "GIPLAIT"



المصدر: وثائق ممنوحة من طرف إدارة الموارد البشرية

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تظهر من الجدول أن عدد العمال مقسمين إلى 69 ريسا يعملون بالوظائف الإشرافية، يمثلون 30,67% و 67 تنفيذ يعملون بالوظائف التنفيذية بنسبة 38,67%، أما الإداريين 4 يمثلون 20,89% في حين المتحكمين لا يمثلون سوى 9,77%.

مؤسسة حسناوي:

• لمحة عن مجمع حسناوي:

لقد تم إنشاء مجمع مقاولات حسناوي بمبادرة من السيد حسناوي إبراهيم في سنة 1974 وكان هذا من أجل التخفيف من الأزمة السكنية وإعطاء وجه جديد للمؤسسات الخاصة بولاية سيدي بلعباس وضواحيها، كان نشاط المجموعة الرئيسي هو بناء السكنات الاجتماعية وأهم الإنجازات التي ميزت هذه المرحلة هي بناء: تكوين مهني وإنجاز 369 مسكن. في سنة 1983 انتقلت المؤسسة من المؤسسة للأشغال العمومية للبناء إلى مجموعة مقاولات حسناوي مما أدى إلى إنشاء وحدات أخرى مساعدة للمؤسسة الأم، وكان نشاط كل واحد مكمل للآخرى والتي تسمى بمجموعة حسناوي.

وتتمثل مجموعة مؤسسات حسناوي فيما يلي:

- 1986 المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة SARL للأشغال العمومية والري
- 1990 المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة لإنشاء الطرقات
- 1992 المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة لإنتاج مقالع الحجارة (سيدي علي بن يوب)
- 1997 المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة للقرميد
- 1998 المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة لتجارة وصناعة الأنابيب (مكرة حسناوي)، كما قامت بصناعة مادة بديلة للخشب PVC
- 2001 اهتمت بالجانب الفلاحي وأصبح من ضمن نشاطات المؤسسة مرتكزة على تطوير المجال الزراعي والفلاحي في الجزائر بعد نجاحها في مجال البناء والإنجازات

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

العظيمة التي حققها وتمويلها للسوق المحلية بالمواد ولوازم البناء، وهذا بإدخال تخصصات جديدة خاصة بالزراعة وهي:

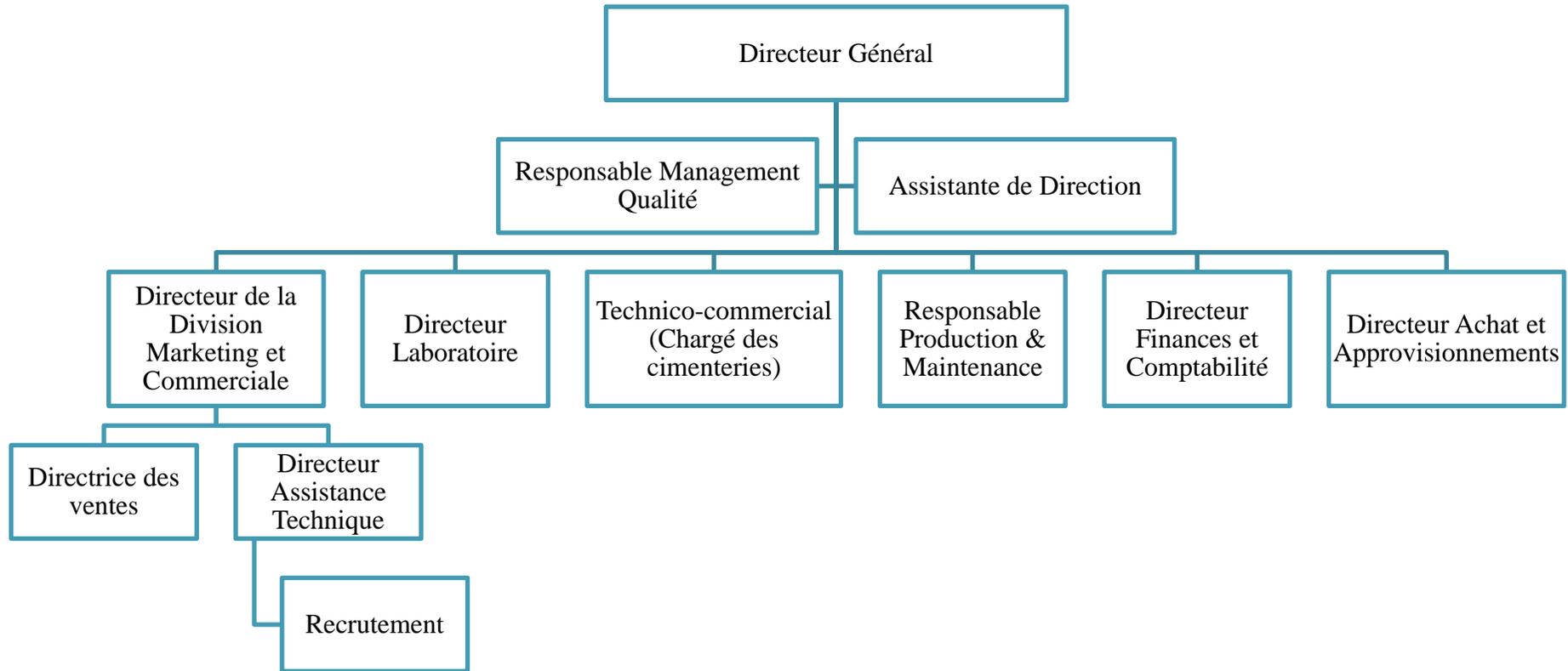
- المؤسسة SARL حسناوي للتطور الزراعي "SODEA"
- المؤسسة SARL حسناوي لمخازن التبريد "SODEA-FROID"
- المؤسسة SARL حسناوي لإنتاج البذور والنقلة "SPPM"

• تعريف مؤسسة تكناشم:

شركة (SARL TEKNA CHEM Algérie) هي شركة جزائرية أنشئت سنة 2008 مع شراكة إيطالية، تكناكم الجزائر هو ثمرة شراكة بين تكناكم إيطاليا ومجمع شركات حسناوي (سيدي بلعباس الجزائر)، قامت هذه الشركة بإرادة تقنيين وكيميائيين ذوي خبرة مصادق عليها، وقد نشطوا في هذا القطاع منذ 1965. هذه الخبرة منحتم المعرفة والتحكم التكنولوجي الذي يضمن النجاح لتكناكم في السوق الدولية، مهمة هذه المؤسسة تتمثل في إنتاج مواد البناء، مقر هذه الشركة الرئيسية بالمنطقة الصناعية سيدي بلعباس ولها فرعين الأول بالجزائر العاصمة والثاني بسطيف والقدرة الإنتاجية بسيدي بلعباس 5000KG/l مع 8 ساعات عمل، يرأس هذه الشركة السيد "الحاج عمر حسناوي". هذه الشركة هي تضاهي الشركات الأوروبية أي بنفس المستوى، تعمل هذه المؤسسة على تغطية احتياجات السوق المحلية.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة حسناوي:

الشكل رقم 52: الهيكل التنظيمي TEKNACHEM ALGERIE SARL



الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

وظيفة الموارد البشرية:

• نظام Kelio خاص بوظيفة الموارد البشرية:

هو عبارة عن نظام Kelio من آخر ما أنتجته المؤسسة العالمية "BODET" (شركة خاصة بالوقت) هذا النظام أو البرنامج يعمل بالبصمة وهي تقنية جد متطورة حيث يتم ربط هذا الجهاز بالحاسب الآلي ثم يوضع العامل (في جميع المستويات) بصمته في هذا الجهاز مباشرة تتوفر كل المعلومات الموجودة في قاعدة البيانات وعن طريق هذه البصمة يتم تحديد الوقت بالساعة والدقيقة والثانية من وقت دخوله المؤسسة إلى حين خروجه منها وتبقى هذه المعلومات مخزنة وجاهزة للاسترجاع في أي لحظة داخل وخارج المؤسسة (الفروع الأخرى) مثلا في مدينة سيدي بلعباس (مقر المؤسسة الأم) يتم معرفة عامل إذا داوم أولا بسطيف أو الجزائر العاصمة، هذه التقنية لها مزايا عديدة ساعدت المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية محليا وأجنبيا، ومن بين هذه المزايا هي سهولة الإشراف على العمال بصفة يومية ودائمة (عدد ساعات الدوام، الغيابات الشهرية، القيام بالمهام الموكلة إليه...)، الانضباط والقيام بالواجبات الخاصة بكل عامل (لا يمكن لعامل أن يطلب من زميله أن يشغل مكانه لقضاء حاجة خاصة به أي كل عامل يقوم بعمله وحده)، السعي إلى إتقان العمل وتحقيق المصلحة العامة.

مؤسسة تغذية الأنعام للغرب

1- نشأة المؤسسة:

ثم إنشاء وحدة تغذية الأنعام للغرب بأمر وزاري انطلقت الأشغال "الهولندية وكان بداية الإنتاج في لبنائها، على يد مؤسسة oTTeVANGER 1975/01/02 وكانت تحتوي على 220 عامل.

وبتطور نشاط الوحدة أصبح من الضروري توسيع المخازن فقامت شركة فرنسية بتوسيع المخازن في 1983.

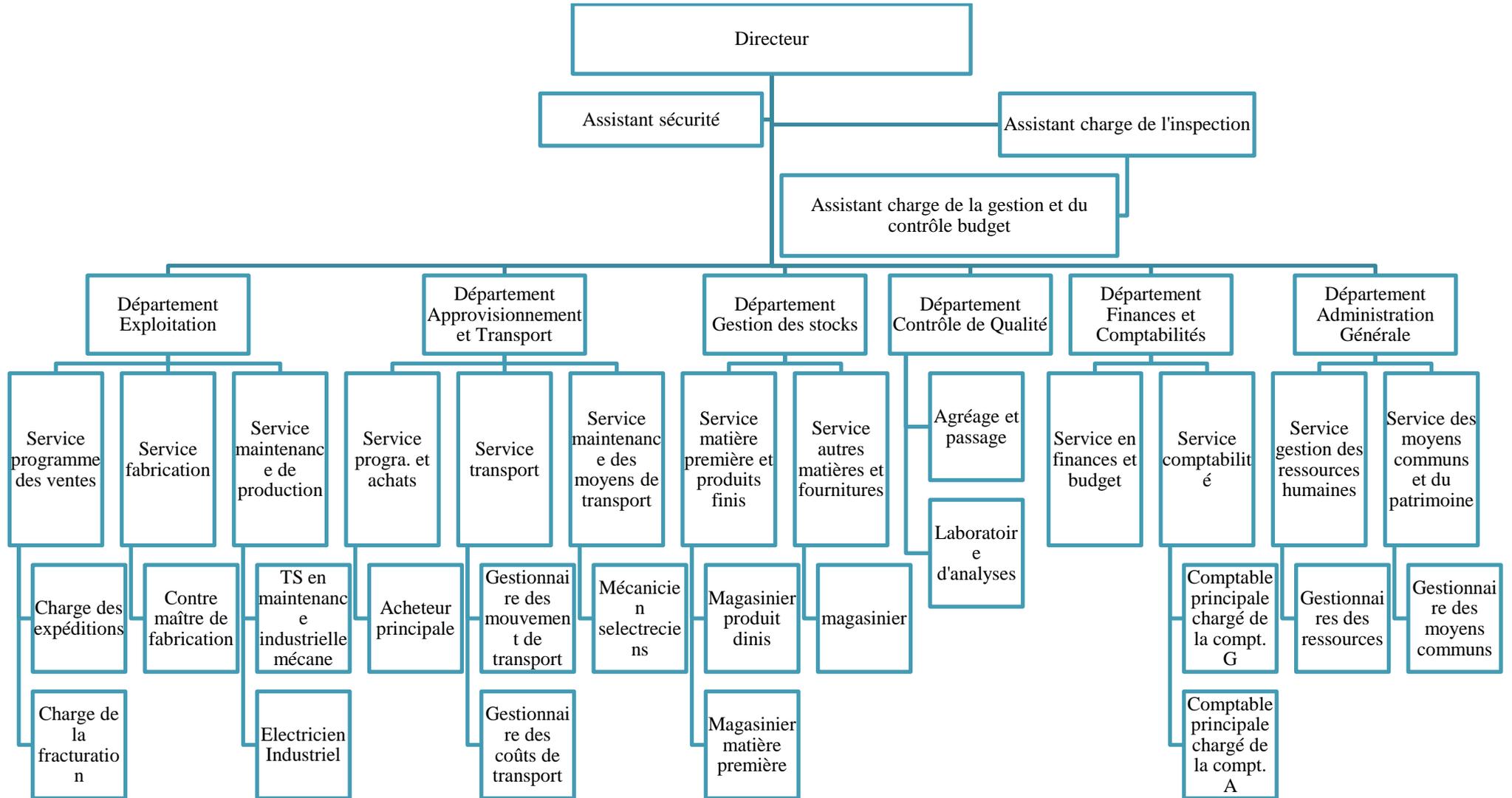
وبهذا أصبح مخزن المواد الأولية يستعيب 6700 طن بعدما كان 2700 طن، ومخزون المنتج التام 360 طن بدلا من 100 طن.

2- تعريف الوحدة:

إن وحدة تغذية الأنعام لغرب مختصة في إنتاج أغذية الدواجن، والأبقار.

أ- الشكل القانوني لشركة: المؤسسة العمومية الاقتصادية "مجموعة تربية الدواجن للغرب -أورافيو- شركة بالأسهم.

الشكل رقم 53: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تغذية الانعام



الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

II- إدارة الموارد البشرية في الوحدة:

هي وظيفة فرعية تابعة لقسم الإدارة العامة، تتكفل بجميع العمال سواء الدائمين أو المؤقتين ابتداء من التسجيل إلى غاية نهاية العمل.

ولا يمكن لهذه الوحدة التدخل في شؤون الإدارات والنشاطات الأخرى ولكنها تكون على استعداد لتقديم الرأي والمساعدة لأقسام المعنية.

في كل ما يتعلق بمعالجة مشاكل العمال فيها، كما تتمتع بنوع من السلطة على الإدارات الأخرى حتى تتمكن من ضبط السياسات، الاستخدامات، التعويضات

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

II : دراسة مقارنة بين مؤسسة شيالي للأنابيب ومؤسسة SAMPO العمومية

الجدول رقم 30: دراسة مقارنة بين مؤسسة CHIALI ومؤسسة SAMPO

أوجه المقارنة	مؤسسة شيالي	مؤسسة SAMPO
1- الشكل القانوني	مؤسسة خاصة ذات أسهم	مؤسسة عمومية تدخل في إطار الشراكة مع فنلندا
2- رأسمال الاجتماعي	1.500.000.000	647.555.000
3- تاريخ التأسيس	1980	جويلية 2010
4- نشاط	صناعي	صناعي
عدد العمال 2013	405	108
رقم الأعمال	هناك ارتفاع في رقم الأعمال من سنة لأخرى يرتفع بنسبة 2% سنويا	كذلك الحال بالنسبة لهذه المؤسسة الفنية ارتفع في سنة 2013 إلى 102%
الهيكل التنظيمي	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يشمل مختلف وظائف التسيير لديها: - التخطيط والتوجيه - الرقابة	أثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة بسيط لا يحتوي فقط على ثلاث مديريات: - الموارد البشرية - الإنتاج

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

<p>- المحاسبة والمالية</p>	<p>- الموارد البشرية - وظيفة الإنتاج</p>	
<p>إن المؤسسة تهتم بالجانب الإنتاجي وخاصة عدد العمال المنفذين الذين يبلغون 83% من إجمالي العمال في حين الإطارات لا يمثلون سوى 8%، وهذا ما جعل المؤسسة في حاجة إلى كفاءات مسيرة ذات مهارات عالية</p>	<p>نلاحظ أن غالبية الطاقم العمالي في المؤسسة يمثل عمال منفذين أي 70% من إجمالي العمال وهذا مكا يفسر إعطاء أهمية للإنتاج في حين الإطارات فهي 21% من مجموع عمال المؤسسة</p>	<p>الموارد البشرية (توزيع العمال)</p>
<p>إن المؤسسة تقوم بنشاط تكوين مهم وخاصة مع الشريك الأجنبي وكذلك على مستوى المحلي، كونها في مرحلة نمو وتطور بحيث بلغ المبلغ المخصص للتكوين محليا 5.600.000 دج خلال الثلاثي الأول 2014، هناك توقع زيادة هذا المبلغ إلى 10 ملايين دينار عند نهاية السنة</p>	<p>تعطي المؤسسة منذ نشأتها أهمية كبرى لعملية التكوين فقد بلغت 2.603.000 دج في سنة 2013 فهي تختلف من سنة لأخرى حسب تطور نشاط المؤسسة واستخدام معدات وتقنيات جديدة</p>	<p>تنمية الكفاءات التكوين</p>
<p>- محاسبة - الإدارة - مراقبة داخلية - تسيير مخزونات - تدقيق</p>	<p>- الإدارة العامة - المحاسبة - عند انعدام آلات جديدة</p>	<p>مجالات التكوين</p>

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

<ul style="list-style-type: none"> - موارد البشرية - تسويق - التكوين على الآلات الجديدة 		
<p>التحفيز غالبا يكون ماديا من خلال تقديم:</p> <ul style="list-style-type: none"> - منح المردودية الفردية - منح جماعية - علاوات 	<ul style="list-style-type: none"> - تشمل التحفيز المادي: وهو الأجر والعلاوات، والمنح بمناسبة الأعياد الدينية - المعنوي: تقديم بعضا لتشجيعات للعمال كإرسالهم في رحلات استجمامية 	التحفيز
<p>كذلك الحال بالنسبة لمؤسسة SAMPO</p>	<p>تفتقد المؤسسة إلى الطرق الحديثة في التكوين مثل Coaching- E-Learning</p>	الطرق الحديثة في التكوين

النتيجة:

أولا بالنسبة للمؤسسة العمومية SAMPO:

إن المؤسسة العمومية SAMPO هي مؤسسة حديثة النشأة تأسست في 2010 وبدأ نشاطها في ماي 2011 وهي منبثقة عن المؤسسة العمومية ... ثم CMA (SONACOME) فهي متخصصة في إنتاج منتج واحد هي آلات الحصاد. وهي نتيجة لإتفاق الشراكة الجزائرية الفنلندية. فبرنامجها الإنتاجي مسطرا مسبقا ومبرمج من قبل الوصاية بحيث يوضح كل سنة برنامج للإنتاج حسب حاجة السوق أما نظام تسييرها فهو بسيط يشرف عليها مدير عام معين من قبل مجلس الإدارة والذي يتكون من أعضاء من CMA الجزائرية، وكذلك الشركة الفنلندية والمؤسسة العمومية EPE/PMAT.

لا يمكن للمؤسسة أن تنفرد باتخاذ قرارات فردية بل يجب استشارة الشركاء الثلاث فيما بينهم أما من ناحية التسيير فهو جماعي إن الهدف من إنشائها جاء للبحث عن الشريك أجنبي يقوم بنقل التكنولوجيا وهذا ما تقوم به فعلا مع المؤسسة الفنلندية.

إن المؤسسة تفتقد إلى الوسائل الحديثة في التسيير كالتخطيط بحيث يوجد مديرية التخطيط ولكن لا تقوم بالمهام المناطة بها بل تنتظر التعليمات من خلال البرنامج المسطر للإنتاج.

تفتقد المؤسسة إلى أماكن التخزين والتوزيع بحيث يتم تسليم الآلة بعد الطلب إلى الزبون في المصنع مباشرة وعدم وجد نقاط بيع.

غالبية العمال هم من إطارات المؤسسة السابقة SONACOME وما ينتج عنه من جلب ذهنيات التسيير القديمة والتي كانت مطبقة في المؤسسات العموميات مما يؤثر على السير الحسن للتسيير

- عدم التحكم في التكنولوجيا والذي نتج عنه عزوف الفلاحين عن شراء هذه الآلات مما جعل الدولة تتدخل وتقوم بتدعيم سعر العتاد

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

- ظهور منافسين جدد خواص في عملية التركيب وخاصة مؤسسة FAMAG التي تعمل مع الشريك الأجنبي SONALIKA

كل هذه العوامل تؤثر تأثيرا سلبيا في وجود تسييرا فعالا داخل هذه المؤسسة بالرغم من تحقيقها لأرقام أعمال جيدة ونتائج حسنة.

ثانيا: مؤسسة شالي للأنايب

نستخلص من خلال دراستنا لمؤسسة شالي بأنها مؤسسة تتمتع بتسيير علمي وفعال وذلك من خلال وجود طرق حديثة في التسيير.

التخطيط: يوجد لدى المؤسسة مديرية التخطيط التي لها دور في عملية تخطيط الإنتاج فهي تقوم بما يلي:

- دراسة قدرة الورشات الإنتاجية على الإنتاج
 - تحديد الوقت اللازم للعملية الإنتاجية وكذلك تحديد كلفة الإنتاج
 - إعداد مخطط السنوي للإنتاج
 - إعداد برامج الإنتاج حسب الطلبات المقدمة من قبل الزبائن
 - التنسيق بين مصلحة الإنتاج والتجارية حتى يتم إخطار الزبون بأي تأخير
 - احترام آجال تسليم المنتج للزبائن
 - تقديم المعلومات التقنية لمصلحة المحاسبة لتحديد كلفة الإنتاج
- وظيفة الرقابة: تخص الرقابة داخل النوعية بشكل خاص فهي تقوم بالمهام الآتية:

- مراقبة جودة المنتجات النهائية
- المراقبة المجهريّة للمنتوج
- إعداد تقارير المراقبة النوعية
- مراقبة نوعية المواد الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية
- تحسين سياسة الجودة

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

الوظيفة التجارية: إن المؤسسة تسعى دائما إلى تقريب منتوجاتها من زبائنها من خلال فتح عبر مختلف ولايات الوطن مراكز للبيع كما تسعى هذه المصلحة إلى ما يلي:

- استقطاب أكبر عدد من الزبائن
- احترام آجال التسليم للزبون
- دراجة احتجاج الزبون
- تحصيل الديون
- تحديد المنافسين
- خوض التكاليف التجارية
- إشباع رغبات الزبائن والموزعين

الموارد البشرية: إن الموارد البشرية داخل المؤسسة مهمة جدا وتقوم على استقطاب أحسن الكفاءات الموجودة في مؤسسات أخرى وخاصة منها المؤسسات العمومية. إن غالبية عمالها وخاصة الإداريين المستقطبة من المؤسسة العمومية للأجهزة الإلكترونية ENIE ذوي كفاءات عالية وهذا ما جعل المؤسسة بتنفيذ من خبرتهم وكذلك لتكوينهم الذي مارسوهم مع مؤسستهم الأم وخاصة في الولايات المتحدة.

إن سياسة التكوين المنتهجة داخل المؤسسة مهمة وتقتطع جزءا من القيمة المضافة إلى جانب الأجور فالمؤسسة قامت بمجهودات كبيرة في الإنفاق على التكوين خلال السنوات الماضية سواء كان على مستوى الداخلي أي داخل المؤسسة أو على مستوى مراكز التكوين أو المعاهد المتخصصة وخاصة في مجال تسيير الموارد البشرية.

أما السياسة التحفيزية: إن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لهذا الجانب فهي تقوم بتقديم علاوات وحتى أجور تضاهي أجور مؤسسات عمومية ذات سمعة في هذا المجال كما تقوم بتقديم منح وعلاوات وخاصة تقوية بمناسبة أعياد دينية فمثلا أن العامل بتنفيذ من منحة شراء كبش العيد كل سنة، وكذلك في شهر رمضان يقدم له أجر إضافي إلى جانب

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

العمال الذين يعملون ليلاً فيتقاضون ضعف أجور العمال الذين يعملون في النهار وهذا ما جعل هناك استقراراً لليد العاملة على مستوى هذه المؤسسة.

إن المؤسسة تعتمد على طرق حديثة في عملية تقييم أداء عمالها من خلال تطبيق نظام .Go to SMART Gestion par Objectif

تقوم هذه الطريقة على أساس وضع سياسة تخص تسيير الأداء، الكفاءات، وتنمية الفردية وخاصة التسيير بالأهداف، تحسين أداء العمال وتنمية الجانب المهني للعمال.

مجال تطبيقها:

من خلال تطبيق تجربة go to Smart وهي تعني Aller, avancer avec intelligence أي تقييم أداء الكفاءات فالأهداف محددة وأكثر وضوحاً فكلما كانت سهلة التطبيق كلما كان هناك تحسن في الأداء.

من يقوم بتطبيقها:

إن المعنى الأول بتطبيقها هو مدير الموارد البشرية للمجتمع وللفرع وكذلك مدراء الوسائل العامة للفروع.

مراحل تطبيقها:

فهي عبارة عن وثيقة سهلة وواضحة بملأ تسمح لكل متعاون بتحديد الأهداف المخطط السنوي للعمل فهي تشمل يحمل المشاريع المقترحة من قبل العامل والذي يناقشها مع مسؤولية فهي تشمل أهداف المنظمة والتي تترجم إلى واقع قابل للتطبيق وتشمل المراحل الآتية:

1- إعداد، تعريف، تخطيط أهداف السنة: إن المسير يجتمع مع مساعديه من أجل شرح لهم أهداف واستراتيجيات المنظمة فمن خلالها يقوم العامل بمناقشة مع رئيسه حول الأهداف ومجالات التدخل فبعده يتم ملأ الاستمارة الخاصة بذلك ممضية بين الطرفين.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

- 2- تسيير وتقييم: حتى تنجح العملية يجب أن يخضع العامل لعملية تقييم منتظمة لعمله حسب المدة المتفق عليها فهذا يقوم الرئيس بوضع تقييمي هلال السنة الأولى في شهر ماي والثانية في شهر سبتمبر فمن خلالها يمكن سير أحسن التقدم أو تصحيح الانحراف.
- 3- التقييم النهائي: فهي تخص جميع الأعمال خلال السنة قيم تحديد نقطة العامل على الاستمارة حسب سلم التنقيط فيقوم الرئيس بقياس الأداء ووضع علامته على الوثيقة ثم يتم مناقشتها من خلال اجتماع خاص بذلك.
- 4- اجتماع GoTO Smart من خلال الاجتماع المنظم من قبل المسير يقوم الطرفان العامل والمسير بما يلي:

- الملاحظة حول العلامة النهائية الخاصة بالأداء من خلال الأهداف المحققة السنة الماضية

- تساؤلات المسير حول تحقيق الأداء

- تقييم الكفاءات ومخطط التنمية لها خلال السنة القادمة

- اقتراحات المساعدين حول تقييم مسار المهني

- إعداد Go to Smart للسنة القادمة

فبعد قبول العملية من قبل الطرفين يتم إمضاؤها مع ناشرة مدير الهيئة فتقدم إحداهما إلى مديرية الموارد البشرية لتطبيقها وحفظها.

وفي الختام تؤخذ كلا نقطتين نقطة العامل ونقطة الرئيس ويحسب المعدل النهائي للعامل ثم تقوم المؤسسة بترتيبها حسب ما يلي:

أ- ترتيب أحسن إلى أضعف نقطة

ب- ترتب حسب أحسن أداء إلى أقل أداء

- 20% أحسن أداء

- 60% مع أداء مطابق

- 20% الأداء غير مطابق

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

هذه النماذج يتم تحديدها من قبل المؤسسة يمكن تغييرها من سنة إلى أخرى.

إن الهدف من هذا الترتيب هو دفع مجال المنافسة بين العاملين.

5- النتائج النهائية:

أ- تحديد حساب حجم المكافأة التي يمكن للعامل أن يتحصل (منح، أتاوات، علاوات)

ب- إعداد، مناقشة وأخذ مجموعة القرارات الخاصة بتنمية الكفاءات داخل المؤسسة

من خلال (الترقية، رفع الأجور، مخطط التكوين، تسيير المسار المهني، برامج خاصة)

6- تقييم الكفاءات: إن العناصر السابقة الذكر تسمح بتحديد نقاط تحسين الأداء وتنمية

الكفاءات للعامل وتشكيل مخطط تطويرها للسنة المقبلة ويشمل المخطط ما يلي:

أ- الكفاءات التسييرية: يعني تقييم الكفاءات التسييرية من خلال تنقيطهم من 1 حتى

5 يعني كفاءات محددة والتي تخص العمليات داخل المؤسسة وهذا التقييم يسمح

بتحديد نقاط القوة والضعف التي يجب دعمها وتحسينها ولهذا تم وضع مصفوفة

الكفاءات حسب المستويات.

ب- الكفاءات الوظيفية: كل رئيس ملزم بتقييم للكفاءات الوظيفية للمساعدية

بالاعتماد على الكفاءات الخاصة للوظيفة والمنقطة من 1 حتى 5 وهذا التقييم

يسمح بتحديد نقاط الضعف والقوة للشخص والإعداد لمخطط التطور للسنة

الحالية من خلال دعم النقاط الإيجابية وتصحيح النقاط السلبية من أجل تحسين

مجملة الكفاءات التي تم اعتمادها.

فإن مخطط تنمية هذه الكفاءات يكون قد تم إعداده بشكل جيد فلا يتم فقط من

خلال عملية واحدة كالتكوين الخارجي متخصص بل يجب يتخذ عدة أشكال ومنها التكوين

E-Learning، Coaching، ومنه يتم تغير السلوك أو اعتمادها، ولذا يجب تحديد المؤشرات

نجاح المخطط Que doit pouvoir mieux faire le collaborateur et comment.

7- مخطط تنمية الكفاءات: على أساس التقييم الخاص بالنسبة الماضية العامل ورسمية

يجب عليهم مناقشة مخطط التنمية للسنة المقبلة والتي يجب أن تشمل ما يلي:

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

أ- تعليق الرئيس لتحقيق الأهداف من قبل المرؤوس

ب- تعليق المرؤوس

ج- رد المرؤوس على نتائج التقييم والتي تكون موضوعة وخاصة فيما يخص مستقبله المهني داخل المؤسسة والتي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة في تحديد المسار المهني للقليل وتعتبر أهم عنصر في تسيير المسار المهني وأحسن تخطيط لتنمية الكفاءات الفردية.

خلاصة القول: إن مسؤول يقدم اقتراحاته العامة حول النتائج المتوصل إليها كذلك سلوكه معاونه وطريقة تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم 31: التنقيط للكفاءات وذلك لتقييم الكفاءات والأداء لـ Go Smart

مستوى تحقيق الأهداف السنوية

الهدف لم يتحقق أداء غير كاف	تحقيق جزء أقل من المتوقع	أهداف تحققت أداء مطابقة للمنتظرة	أهداف تحققت أداء تجاوز المتوقع	تحقيق استثنائي أداء استثنائي
1	2	3	4	5
هدف غير كامل أو غير محقق، بدون أي قيمة مضافة، ولكن نقص في المنهاج أداء بعيد المطلوب	الهدف تحقق جزئيا، النقائص، المطلوب لم يتحقق كلية	الأهداف تحققت الإجابة للمطلوب مع تأثير على نوعية العمل وتحسين التنظيم	أهداف تحققت وتجاوزت المطلوب بقيمة مضافة كبيرة مع آثار إيجابية على المنظمة	العامل تجاوز بشكل إستثنائي وعريض، المطلوب منه حقق عمل ذو نوعية جيدة وقدم دليل على أنه قدم للمؤسسة نتائج جد إيجابية وآثار جد مقبولة على المنظمة

المصدر الجدول من اعداد الباحث بناء على وثائق مؤسسة شيالي

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان

بعد التعرف على مجتمع الدراسة واختيار العينة سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض وتحليل البيانات الموجودة في استمارة الاستبيان وذلك بعد عملية فرز وتفريغ للمعلومات فقد اعتمدنا في دراستنا على بعض الوسائل والأساليب الإحصائية لتسهيل عملية التحليل بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ومنها SPSS لتحليل البيانات وذلك حتى يتسنى لنا الحصول على نتائج الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة.

I: تحليل خصائص العينة

من خلال هذا المطلب سنقوم باستعراض للخصائص والسمات الرئيسية لعينة الدراسة مثل خصائص التعريف للمؤسسات الصغيرة، الشكل القانوني، الجنس، المستوى التعليمي

1- خصائص التعريف لمجتمع العينة:

الجدول رقم 32: مجتمع العينة

الرقم	اسم المؤسسة	النشاط الرئيسي	الشكل القانوني	الموقع
01	شياي للأنايب	صناعة	خاصة	م.ص. سيدي بلعباس
02	حسنوي	بناء	خاصة	م.ص. سيدي بلعباس
03	T. Plast	صناعة	خاصة	م.ص. سيدي بلعباس
04	F AMAG	صناعة	خاصة	م.ص. سيدي بلعباس
05	K.C.A	صناعة	خاصة	م.ص. سيدي بلعباس

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

06	CMA	صناعة	عامة	م.ص. سيدي بلعباس
07	SAMPO	صناعة	مختلطة	م.ص. سيدي بلعباس
08	GIPLAIT	صناعة	عامة	م.ص. سيدي بلعباس
09	SBTP	بناء	خاصة	سيدي بلعباس
10	EURL LEKHAL	بناء	خاصة	م.ص. سيدي بلعباس
11	Algérie Télécom	خدمات	عامة	سيدي بلعباس
12	مؤسسة الحصى	تحويل	عامة	سيدي علي بن يوب
13	SFT PMA	صناعة	عامة	مصطفى بن براهيم
14	CCLS	تحويل	عامة	سيدي بلعباس
15	ETB Maachou	بناء	عامة	سيدي بلعباس
16	Moulin Azzouz	صناعة	خاصة	م.ص. سيدي بلعباس
17	GRUPO PUMA	بناء	خاصة	م.ص. سيدي بلعباس
18	URBAT	خدمات	عامة	سيدي بلعباس
19	ERIAD	صناعة	عامة	سيدي بلعباس
20	نفضال	خدمات	عامة	سيدي بلعباس
21	EPTP	أشغال عمومية	عامة	سيدي بلعباس

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

سيدي براهيم	عامة	تحويل	ONAB	22
سيدي بلعباس	خاصة	أشغال كهرباء	ECGM	23
سيدي بلعباس	عامة	المياه	EDE	24
م.ص. سيدي بلعباس	خاصة	بناء	ETB Tounsi	25
م.ص. سيدي بلعباس	خاصة	صناعة	FROMLAIT	26
م.ص. سيدي بلعباس	خاصة	بناء	BATER	27
سيدي بلعباس	خاصة	بناء	EG Bouabdellah	28
م.ص. سيدي بلعباس	خاصة	طرقات	ETPH Bourzig	29
سيدي بلعباس	عامة	خدمات	SONELGAZ	30
سيدي لحسن	خاصة	تحويل	Laiterie Zian	31
بن باديس	خاصة	تحويل	IFKI	32
سيدي بلعباس	عامة	أشغال طرقات	ETPP	33

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

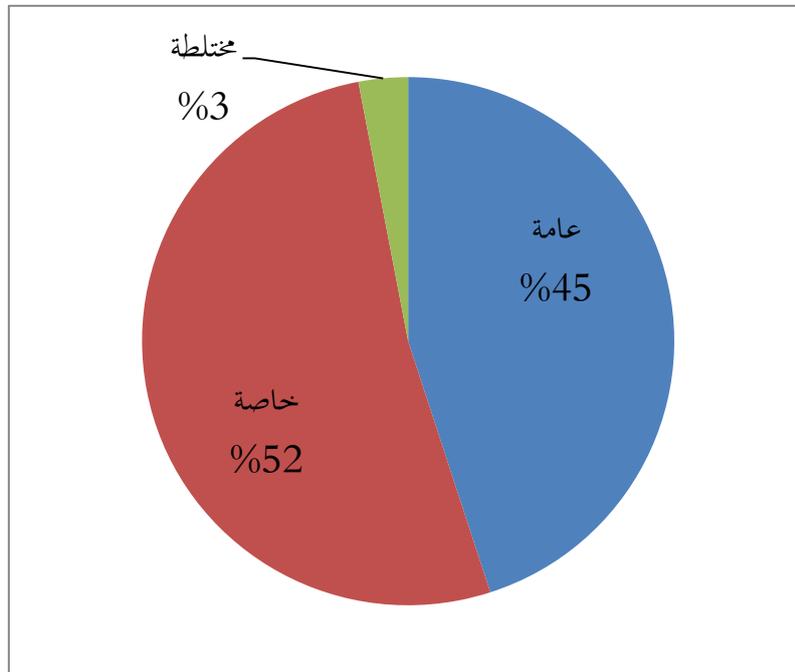
الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

2- التوزيع حسب الشكل القانوني: الجدول رقم 33: الشكل القانوني للم ص وم

النسبة المئوية	العدد	الشكل القانوني
45%	15	عامة
52%	17	خاصة
3%	1	مختلطة
100%	33	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات spss

الشكل رقم 54: التوزيع حسب الشكل القانوني



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق والشكل البياني فإن نسبة المؤسسات الخاصة هي السائدة في المنطقة المستجوبة أي ولاية سيدي بلعباس بحيث تمثل 52% من مجموع المؤسسات

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

الصغيرة والمتوسطة في حين 45% تمثل مؤسسات عمومية وهذا يدل أن القطاع العمومي ما زال يلعب دورا مهما في التنمية الاقتصادية في المنطقة اما الاستثمار الأجنبي فلا يمثل سوى 3% من مجموع المؤسسات المستوجبة وهي المؤسسة الفنلندية للعتاد الفلاحي SAMPO.

3- جنس العينة

يوضح الجدول الموالي وكذلك الشكل البياني جنس العينة التي يتكون منها مجتمع الدراسة.

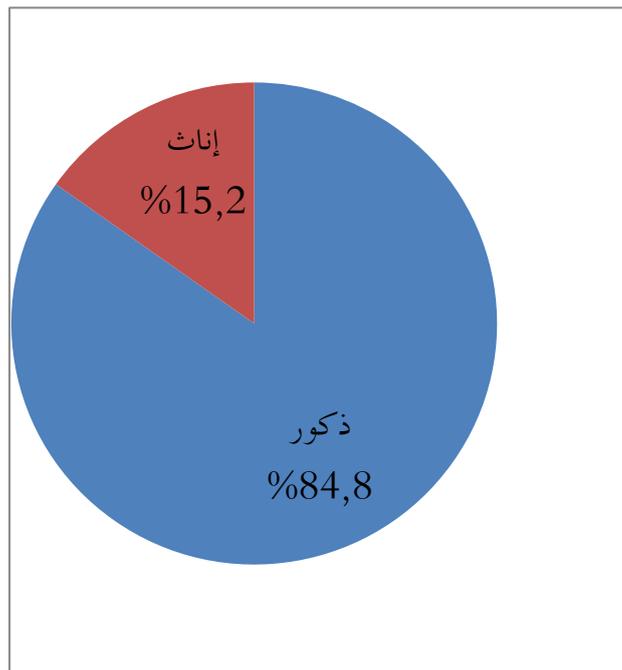
الجدول رقم 34: جنس العينة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	84,8%
أنثى	5	15,2%
المجموع	33	100%

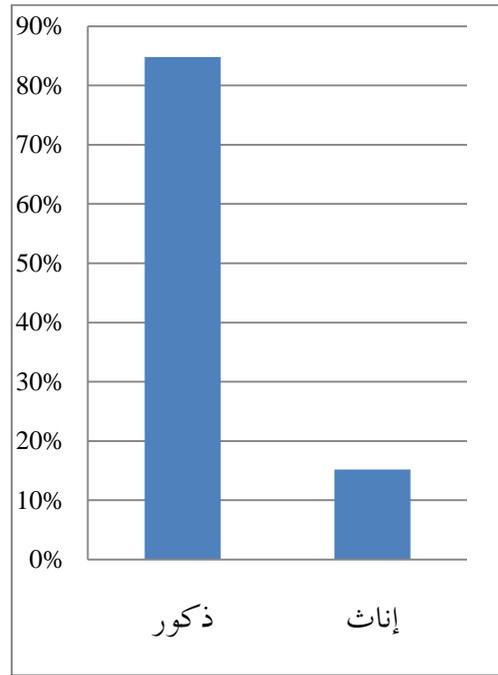
الباحث بناء على

المصدر: من اعداد
مخرجات spss

الشكل رقم 55: جنس العينة



الشكل رقم 56: جنس العينة



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات spss

إن غالبية مسيري المؤسسات ينتمون إلى فئة الذكور، حيث يمثل نسبة 85% من مجموع العينة المستجوبة في حين العنصر النسوي لا يمثل سوى 5% وذلك نظرا للبيئة الاجتماعية التي يتكون المجتمع الجزائري أي ما يميزه عن المجتمعات الأخرى كونه محافظ كذلك لظروف عمل المرأة داخل المجتمع ونظرته إليه كل هذا أثر على عمل المرأة وخاصة في المناصب العليا بالرغم من الانفتاح الملحوظ والقوانين التي تصب في مصلحته

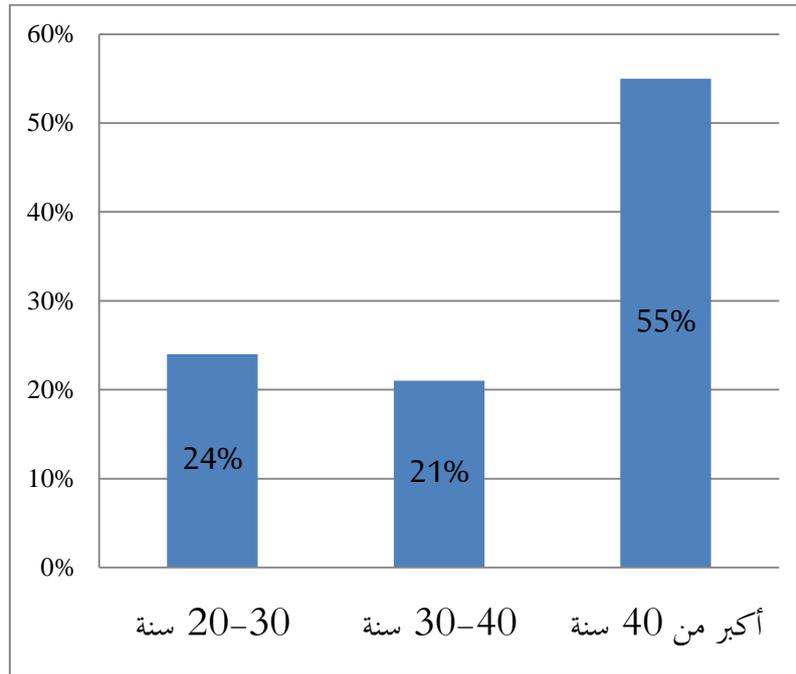
4- سن العينة:

الجدول رقم 35: سن العينة

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
24%	8	30-20
21%	7	40-30
55%	18	أكبر من 40 سنة
100%	33	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات spss

الشكل رقم 57: سن العينة



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات spss

من خلال الشكل البياني والجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 55% من أفراد العينة المستجوبة تزيد أعمارهم عن 40 سنة وذلك كون غالبية المؤسسات تبحث عن الكفاءات ذات الخبرة العالية حتى تحسن من الأداء وتعطي أهمية لتسيير الموارد البشرية.

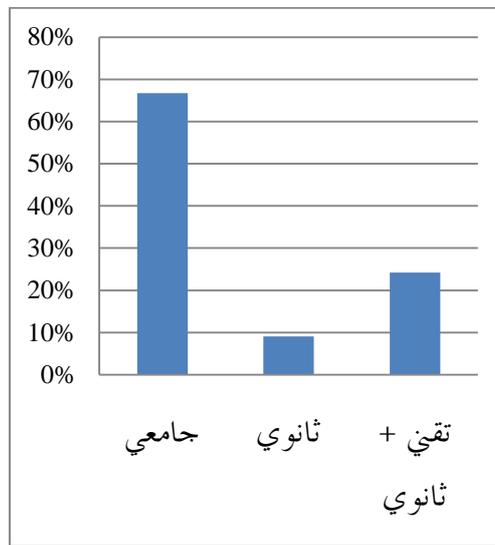
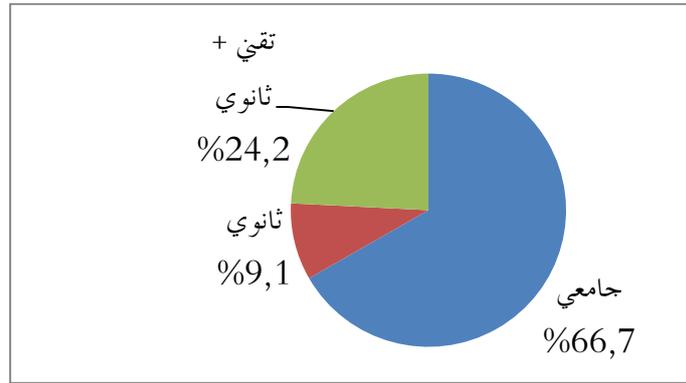
5- المستوى التعليمي

الجدول رقم 36: المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى
66,7%	22	جامعي
9,1%	3	ثانوي
24,2%	8	تقني + ثانوي
100%	33	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات spss

الشكل رقم 58: المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات spss

من الجدول والتمثيل البياني السابقين نلاحظ أن 66,7% من مسؤولي المؤسسات لديهم مستوى جامعي وهذا يدل على كون غالبية المشرفين من خريجي الجامعات ذو المستويات عالية وذلك لكون المؤسسات تسعى دائما إلى الاستفادة من المعارف والمعلومات التي يمكن أن يسهموا بها في حياتهم العملية، ثم يأتي ذوي مستوى الثانوي مع التقني بنسبة 24% فهم يقومون بتوظيف معارفهم واكتساب خبرات تساعد على تسيير مؤسساتهم، في حين يمثل الباقي ذوي مستوى ثانوي 9% وهذا يدل على أن المستوى التعليمي ليس وحده كاف في عملية التسيير بل كذلك الخبرة والتجديد لسنوات طويلة تساهم في ذلك.

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

5-ثبات وصدق أداة الدراسة:

لقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package SPSS for Social Sciences)، لقياس وصدق وثبات المعلومات بحيث قمنا بتحليل البيانات كما قمنا اختبار الفرضيات، من خلال استخدام معامل الاتساق الداخلي لفقرات المقياس (ألفا كرونباخ) (Alpha Cronbach) وذلك للتأكد من صدق وثبات اداة القياس وبالنظر إلى قيمة معامل مقياس ألفا كرونباخ 0,847 يمكن اعتبارها أداة قياس تتميز بالصدق والثبات فهي اكبر من 50% وهي القيمة المتفق عليها.

إن القيمة المقبولة لمعامل الثبات التي أوصى بها كلا من (كرونباخ 1970) ونونالي 1978 هي 70% في حين يرى سيكارات 2000 والباحثان أمير سوندرننديان 2002 هي 60% المقبولة، كما يرى بعض الباحثين ان قيمة 50 % هي كذلك مقبولة . بحيث يمكن الاعتماد على نتائج الاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 37: معامل ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
43	0,847

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات spss

6- دراسة اتجاه آراء المستجوبين:

إن القيمة المقبولة لمعامل الثبات التي أوصى بها كلا من (كرونباخ 1970) ونونالي 1978 هي 70% في حين يرى سيكارات 2000 والباحثان أمير سوندرننديان 2002 هي 60% المقبولة.

من خلال دراستنا التطبيقية سواء كانت الاستمارة وتحليلها ومن خلال الدراسة الميدانية بالاعتماد على تحليل اتجاه آراء المستجوبين، اتضح لنا أن أغلب المؤسسات لا

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تعتمد على الوظائف الأساسية والتي هي التخطيط ، لتنظيم ، التوجيه والرقابة مما يؤثر على العملية التسييرية وكذلك الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم 38: دراسة اتجاه آراء المستجوبين

رقم	العبارات	عدد الفقرات	حد أدنى	حد أقصى	متوسط	الاتجاهات	اتجاه الآراء
1	موارد البشرية	33	1,1	2	1,1970	0,35221	سليبي
2	التنظيم	33	1,5	3,00	2,1212	0,35422	سليبي
3	التوجيه	33	1,00	2,00	1,3788	0,43358	سليبي
4	التخطيط	33	1,00	2,50	1,6818	0,42972	سليبي
5	الرقابة	33	1,00	2,00	1,2879	0,39588	سليبي
6	الاتصال	33	1,00	2,50	1,7727	0,35556	سليبي
7	التحفيز	33	1,20	2,00	1,2879	0,37563	سليبي
8	التكوين	33	1,00	2,00	1,27273	0,28200	سليبي
9	الكفاءات	33	1,00	2,50	1,9394	0,48019	سليبي

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات spss

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

إن الجدول أعلاه يبين أن التحليل الإحصائي الوصفي لعناصر المكونة للتسيير الفعلي لا تعطي استجابة وذلك من خلال ضعف كل من مؤشر المتوسط الحسابي. إن النتائج أعلاه توضح اتفاق المستجوبين حول الاتجاه السلبي للعناصر المكونة للعملية التسييرية .

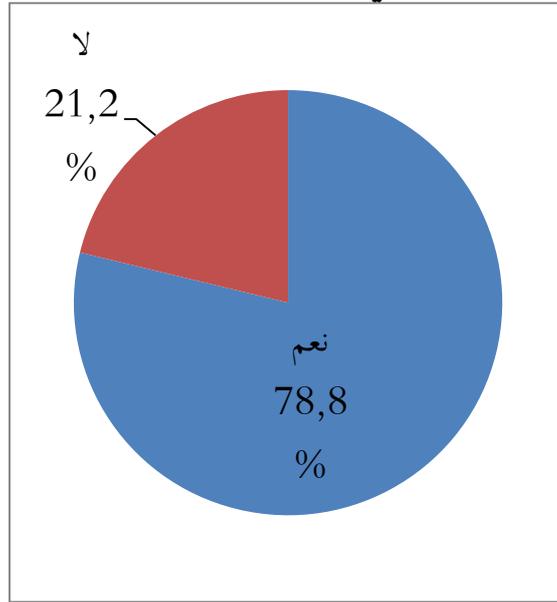
وهذا يعني أن الموارد البشرية لا تهتم بمبادئ التسيير ومنه نستنتج غياب تسيير فعال داخل المؤسسات المستجوبة. فلو أخذنا العبارة الآتية:

هل هناك نقائص في عملية التسيير داخل الموارد البشرية، نجد أن 78,8 من العينة يجيبون بنعم في حين 21,2 بلا. وهو ما يدل على وجود تسيير ظاهري لا يهتم بالعناصر الجوهرية كالتسيير التنبؤي، تسيير للموارد البشرية، الكفاءات وكذلك التخطيط الاستراتيجي والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم 39: نقائص في عملية التسيير داخل الموارد البشرية

العبارات	العينة	النسبة %	النسبة المتراكمة %
نعم	26	78,8	78,8
لا	7	21,2	100
المجموع	33	100	

الشكل رقم 59: نقائص في عملية التسيير داخل الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات spss

II : دراسة الارتباط بين وظيفة الموارد البشرية ووظائف التسيير بالمؤسسات محل الدراسة

حاولنا حساب مقاييس الارتباط ما بين محاور وظائف التسيير ووظيفة تسيير موارد

البشرية بالمؤسسات المستجوبة فكانت النتائج موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم 40: الارتباط بين الموارد البشرية ووظائف التسيير

التكوين	الكفاءات	التحفيز	الاتصال	رقابة	التخطيط	التوجيه	التنظيم	البيان
0,322	0,027	0,267	0,244	0,309	0,324	0,212	0,366	تسيير الموارد البشرية
0,068	0,883	0,134	0,17	0,08	0,066	0,035	0,036	المعنوية
33	33	33	33	33	33	33	33	عدد المشاهدات

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات spss

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

من خلال النتائج أعلاه لاحظنا بأن وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة لها ارتباط معنوي وحيد مع وظيفة التنظيم (0,366) لأن قيمة المعنوية قدرت بـ 0,036 وهي أصغر من 5% فيما باقى وظائف التسيير بالمؤسسات المستجوبة لم تسجل أى ارتباط معنوي لها مع وظيفة تسيير الموارد البشرية.

1- اختبار الفرضيات

أ- دراسة العلاقة ما بين وظيفة الموارد البشرية ووظيفة التنظيم:

1. التحليل بواسطة الانحدار البسيط:

لقد تم استخدام الانحدار البسيط لتحليل العلاقة ما بين التنظيم ووظيفة تسيير الموارد البشرية وذلك حتى تستطيع تحديد العلاقة ما بين المتغير المستقل وهو التنظيم والتابع الذي هو الموارد البشرية من خلال معامل الارتباط المحسوب اعلاه. فمن خلال هذه العلاقة نستطيع أن نفسر أي تغيير قد يحدث في المتغير التابع تبعاً للتغيير في قيم المتغير المستقل ويمكن تبسيط العلاقة بالمعادلة الآتية:

$$Y = Bx + C$$

Y: متغير تابع وهو وظيفة الموارد البشرية

x: متغير مستقل وهو التنظيم

C: قيمة ثابتة فهي تتساوى مع المتغير التابع عندما المتغير المستقل يكون معدوماً

ويعبر عنها بالقيمة 0,425.

B: وهو الميل الخطي للمعادلة ويساوي 0,364.

من الجدول السابق يمكن التعبير عن المعادلة بما يلي:

$$\text{وظيفة الموارد البشرية} = 0,364 \text{ تنظيم} + 0,425$$

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

2. التحليل بواسطة معامل التحديد:

فمن خلاله نستطيع تحديد مدى قدرة المتغير المستقل في النموذج والذي هو التنظيم على التعبير عن التغيرات التي قد تحدث في المتغير التابع وهو وظيفة الموارد البشرية ولتحديد ذلك يجب دراستها من خلال معامل التحديد R2

الجدول رقم 41: نتائج معامل التحديد

معامل الارتباط	معامل التحديد R2
0,366	0,134

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج تحليل الاستبيان

من الجدول السابق نجد أن معامل التحديد للمعدل يبلغ 13% ومعناه أن المتغير المستقل وهو التنظيم يؤثر في المتغير التابع ووظيفة الموارد البشرية بـ 13% بينما 87% الباقية تعود لعناصر غير محددة وعشوائية.

ب- علاقة وظائف التسيير بالمستوى العلمي:

حاولنا في هذا الباب اختبار الفرضيات التي مفادها هل النظرة لوظائف التسيير يعزى للمستوى التعليمي، بالاعتماد على اختبار (Anova) تم الحكم بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية ما بين المستوى التعليمي ووظائف التسيير ما عدا التكوين والكفاءات والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 42: تحليل التباين ANOVA

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية DDI	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	المعنوية Sig	القرار
موارد البشرية	0,140	2	0,70	0,549	0,583	غير معنوي
	3,830	30	0,128			
	3,970	32				
التنظيم	0,562	2	0,281	2,439	0,104	غير معنوي
	3,454	30	0,115			
	4,015	32	-			
التوجيه	0,644	2	0,322	1,798	0,83	غير معنوي
	5,371	30	0,179			
	6,015	32	-			
التخطيط	0,136	2	0,68	0,354	0,705	غير معنوي
	5,773	30	0,192			
	5,909	32	-			
الرقابة	0,857	2	0,429	3,092	0,60	غير معنوي

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

			0,139	30	4,158	
				32	5,015	
غير معنوي	0,878	0,131	0,18	2	0,037	الاتصال
			1,34	30	4,110	
				32	4,045	
غير معنوي	0,382	0,131	0,140	2	0,280	التحفيز
			0,134	30	4,235	
				32	4,515	
معنوي	0,048	3,369	0,233	2	0,467	التكوين
			0,069	30	2,079	
				32	2,545	
معنوي	0,045	3,459	0,691	2	1,383	الكفاءة
			200	30	5,996	
				32	7,379	

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج الاستبيان

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

نلاحظ من خلال الجدول تحليل التبيان عدم وجود دلالة معنوية تعزى للمستوى التعليمي ما بين وظيفة الموارد البشرية ووظائف التسيير باستثناء التكوين الذي يعتبر عنصرا مهما في تنمية الكفاءات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي نلاحظ أن بعض المؤسسات تعطي له أهمية من خلال تخصيص جزء هام من أرقام أعمالها

الفصل الرابع — إشكالية تنمية الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

خلاصة الفصل التطبيقي:

- من خلال دراستنا للجانب التطبيقي والذي تطرقنا فيه إلى ثلاث محاور أساسية:
- محور خاص بعرض شامل لبعض مؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية سيدي بلعباس.
 - محور ثاني وشمل دراسة مقارنة بين مؤسستين عمومية ومؤسسة خاصة بحيث شملت الدراسة الجوانب التنظيمية ومدى تطبيق هاتين المؤسسة لمبادئ التسيير العلمي.
 - أما المحور الأخير فقد تم إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا حول دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تزال بعيدة عن تحقيق هذا الهدف بحيث خلصت الدراسات التطبيقية أن المؤسسات الجزائرية لا تعطي اهتماما للتسيير ولا لتنمية الكفاءات بل هدفها السعي دائما تحقيق الربح وبأكبر سرعة.

إن اقتصاديات الدول تعطي اهتماما كبيرا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لأهميتها في التنمية الاقتصادية وما تسهم به في النمو الاقتصادي فهي تتميز بقدرة كبيرة على توفير مناصب العمل وتساهم في القضاء على البطالة، كما تلعب دورا أساسيا في رفع الدخل الوطني وتحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع. إلا أنه تصطدم هاته المؤسسات بمعوقات وتعقيدات في إنشائها وتحديات تعرقل مسيرتها.

ومن أهم هذه المشاكل هي تسييرها ومدى القدرة على تطبيق وظائف التسيير الأساسية فيها كالتخطيط، التوجيه، الاتصال والرقابة. ومن المشاكل الأخرى هو نقص الكفاءات لديها والذي هي بمثابة مفتاح أي عملية تسييرية وهذا ما يستدعي على مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يقوموا باستقطاب أحسن الكفاءات وتوظيفها على أساس نظام تسيير المعرفة حتى يتسنى لهم تحقيق الأهداف والوصول إليها.

إن سر نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يعتمد فقد على عنصر رأسمال المادي بل كذلك العنصر البشري والذي هو بمثابة المورد الذي ينبض وذلك من خلال تفعيل هذه الطاقات واستخدامها استخداما أمثل تسيير هذه المؤسسات وهذا ما تسعى إليه الجزائر بإعطائها أهمية كبرى لتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال الاهتمام بالعنصر البشري وترقيته وذلك من أجل تشييد اقتصاد وطني يقوم على أساس الفعالية والإنتاجية.

إن الموارد البشرية أصبحت تساهم في إعطاء المؤسسات قدرة تناشئية وذلك لكونها عنصرا استراتيجيا في عناصر أصولها ومصدرا من مصادر الأداء المتميز.

إن أهمية الموارد تتمثل في حسن تسيير مواردها البشرية وخاصة على المدى الطويل مما يساهم في إيجاد أحسن الطرق والوسائل لتسيير هذا العنصر المهم.

إن أهم الدراسات والتحليل في هذا تؤكد على القدرة التنافسية للمؤسسة أصبحت مرتبطة استراتيجيا بالرأسمال البشري الأمر الذي يفرض استخدام طرق تسيير حديثة كتسيير الكفاءات والرأسمال الفكري.

تعتبر الكفاءات من أهم الموارد الداخلية للمؤسسة فهي بمثابة الأصول سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة والتي تشكل أساس المؤسسة، بحيث يتم تكوينها وتنميتها كنتيجة لعمليات التبادل بين موارد المؤسسة وبالتالي تبادل المعلومات والمعرفة بين عناصر الرأس مال البشري والفكري وذلك من خلال الاهتمام بالبحث عن الكفاءات الشخصية واستخراجها ثم تطويرها وتنميتها من خلال إعداد برامج تكوينية وكذلك تحفيزها.

إن سعي المؤسسة إلى الحفاظ على قدرات تنافسية عليها استقطاب أحسن الكفاءات، وذلك من خلال توفير لها بيئة عملية ملائمة والذي لا يتأتى إلى من خلال تسيير المعرفة والكفاءة بشكل جيد وذلك من خلال الاهتمام بالجانب التكويني والتحفيزي.

إن اهتمام المؤسسة بالتكوين يعتبر من أهم العمليات التي تقوم بها الموارد البشرية فهي تساهم في رفع الكفاءة المهيئة للعمال سواء عند التفاهم بمناصب عملهم أو خلال مساهم المهني، فهو عملية تسعى المؤسسة من خلاله إلى بناء قوة بشرية ذات فعالية، فأغفاله أو عدم الاهتمام به سيفقد المؤسسة وسيلة من الوسائل التي تعطيها قدرة وميزة تنافسية.

لا يعزى التكوين إلى النظام التقليدي بل يجب أن يعطي بعض الاهتمام للتكوين الغير التقليدي والذي يتمثل في Coaching et E-learning وبالنسبة لـ E-learning فإنه يقود إلى تطبيق تقنيات حديثة وهي تقنيات الإعلام والاتصال Tic في ميدان التكوين مما يجعل المتكويين على وعي بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.

إن التعليم عن بعد أصبح يفرض نفسه أكثر فأكثر وهذا لكونه يجعل التكوين أكثر انتشارا ووصولاً إلى المتكون وذلك لكونه يتميز بما يلي:

- أقل تكلفة
- مرونة عالية وسرعة فائقة بالوصول إلى المتكون
- أكثر تكيفا مع حاجة المؤسسة لتكوين كفاءاتها

أما الطريقة الثانية في التكوين الغير التقليدي وإلى هي Coaching فهو مكمل للتكوين التقليدي فهو يسعى دائما إلى تنمية أداء الشخصي وتطوير كفاءات المتعلم.

فمن خلال الدراسة الميدانية فإن أغلب مسؤولي المؤسسات يجهلون أهمية التكوين الغير التقليدي بل لم يكن لديهم أدنى فكرة عنه فبالرغم من الانفتاح الاقتصادي على العالم إلا أن اغلب المؤسسات الجزائرية بعيدة كل البعد عن الطرق الحديثة المستعملة في التكوين أو حتى التكوين العادي, أصبح لا يؤخذ بعين الاعتبار لكون المؤسسات تسعى دائما إلى تحقيق الربح السريع بأقل تكلفة بالرغم من وجود قوانين ملزمة تجبرها على تخصيص نسبة 2% على الأقل من الأرقام الأعمال للتكوين.

أما فيما يخص السياسة التحفيزية فيجب أن تكون ذات مغزى وذلك للتأثير على القوى الدافعة داخل الفرد وتوجيهها وذلك تجعله يقوم بأداء عمله على أحسن وجه، كما يعتبر من العوامل والوسائل التي تختارها إدارة الموارد البشرية من أجل توجيه سلوك العامل وذلك لتحسين أدائه.

لقد نادى مختلف النظريات التسييرية بالاهتمام بالجانب التحفيزي وإعطائه دورا أساسيا في تسيير الموارد البشرية.

ومن أهمها الحوافز مادية كالأجور والعلاوات أما المعنوية فهي تتمثل في التشجيع والإشادة بالعامل. فالمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها، يجب عليها أن تكون على دراية بطبيعة الحوافز التي يرغب فيها عمالها حتى تلبى رغباتهم من اجل تحسين أدائهم.

إن كل من التكوين والتحفيز يعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تنمية الكفاءات داخل المؤسسات، فأغلب المؤسسات لا تعطي اهتماما لهذا الجانب فهناك فقط الحافز المادي والذي يتمثل في الأجر، أما المعنوي يكاد يكون مهملًا أو لا يذكر على الإطلاق.

إن التسيير الفعال يتمثل في كونه عملية متكاملة منتهية على الوظائف الرئيسية للتسيير وهي (التنظيم، التوجيه، التخطيط، الرقابة) والتي بفضلها تستطيع المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة تحقيق أهدافها المسطرة، فاختلاف الأهداف وتعددتها لا يتحقق إلا بوجود تسيير فعال وقوي والذي لا يتأتى إلا من خلال العوامل الآتية:

- وجود نظام متطور لوظيفة الموارد البشرية
- وجود هيكل تنظيمي واضح ومرن يحدد صلاحيات كل فرد من أفراد المنظمة
- وجود مسيرين ذوي كفاءات عالية سواء علمية أو تجربة مهنية بإمكانهم الإشراف والتسيير.

من خلال دراستنا لمختلف الفصول النظرية الثلاثة والفصل الرابع التطبيقي والذي أسقطنا من خلاله الجانب النظري على الواقع المعاش، تمكنا من الوصول إلى مختلف النتائج والتوصيات والتي من خلاله يمكن الإجابة على الإشكالية.

إن نتائج بحثنا تتمثل فيما يلي:

- الأهمية الكبرى التي توليها الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث أعطت كل التسهيلات لهذا القطاع الحيوي من خلال تخصيص مبالغ مالية هائلة سواء لإنشاء أو إعادة التأهيل إن الظرف الاقتصادية والمحيط العالمي وكذلك القدرة المالية هي دفعت بالجزائر إلى هذا الخيار وهو الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- يمكن ملاحظة أن أغلب المؤسسات والتي أنشأت في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (CNAC/ANSE) أو ANGEM كلها مؤسسات غلب عليها الطابع الخدماتي مع ضعف في قطاعات الاقتصادية الأخرى كالصناعة أو الزراعة وهذا ما أثر على التكامل الاقتصادي
- تشير نتائج الدراسة الميدانية والتي قمنا بها على مستوى ولاية سيدي بلعباس أن أغلب المؤسسات التي كانت محل البحث هي مؤسسات خاصة مع وجود نسبة معتبرة ومكتملة لها من القطاع العام.

ان أغلب المشرفين عليها من حاملي الشهادات الجامعية بنسبة 78% من مجموع العينة المدروسة وهذا يدل أن المؤسسات تعطي للجانب التعليمي أهمية كبرى دون إهمال الجانب المهني أو التجربة في هذا المجال.

- إن دراستنا التطبيقية التي شملت دراسة مقارنة بين مؤسستين مؤسسة عمومية وهي SAMPO ومؤسسة خاصة وهي CHIALI هذه الدراسة أفضت إلى النتائج الآتية.

كلا المؤسستين تسعيان إلى الاهتمام بتنمية كفاءاتها وذلك لكون اغلب العمال المنفذين بحيث يتعدى في كلاهما النسبة 70% من مجموع عدد العمال , وهذا ما يعني أن المؤسستين تعطي الاهتمام إلى العملية الإنتاجية.

أما الجانب التحفيزي, فإن المؤسسة الخاصة Chiali تولي اهتماما للجانب المعنوي أكثر مما هو عليه في المؤسسة العمومية والتي يقتصر فقط على الأجر.

إن المؤسسة العمومية SAMPO لا تستخدم الأساليب الحديثة في العملية التسييرية, بل تعتمد فقط على جانب التخطيط المركزي الموجود على المستوى الوصاية أي Holding عكس المؤسسة الخاصة التي تعتبر رائدة في هذا المجال مما أعطاهم مكانة هامة على المستوى الوطني وحتى الدولي.

فهي تتميز عن نظيراتها من المؤسسات الوطنية باتباعها نظام التسيير الحديث كذلك تتميز بفصلها للشخصية الطبيعية للمؤسسة عن الشخصية المعنوية فالملك لا أثر له بل يعطى ويخول تسيير المؤسسة إلى مسيرين مستقطين من مؤسسات وظيفه عمومية أخرى ذوي كفاءات جد عالية في عملية التسيير مع إرسالهم لبعثات تكوينية في مختلف علوم التسيير كإدارة الأعمال، إدارة الجودة، التسويق...إلخ.

التقييم إن المؤسسة العمومية لا أثر للتقييم لديها عكس مؤسسة CHIALI التي استحدثت نظام جديد للتقييم والذي سمي Go to Smart فمن خلاله يخضع العامل لعملية تقييمية منتظمة وبالتالي يتم تصحيح كل الانحرافات التي تقع أداء العمل.

من خلال نتائج تحليل الاستبيان المتوصل إليها وكذلك نتائج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS استنتجنا العناصر التالية:

- إن أغلب المؤسسات المستجوبة يغلب عليها جنس الذكور بنسبة 85% أما الإناث فلا تتعدى بالنسبة 15% وهذا يدل على طابع التحفظي للمجتمع الجزائري.
- أما السن العينة فهي تتعدى 40 سنة أي 55% من مجموع المستجوبين وهذا يعني أن المؤسسات تولي الاهتمام لجانب الخبرة لأن أغلب المسيرين أو المشرفين هم مستقطبين من سوق العمالي من مؤسسات أخرى وخاصة العمومية.
- إن الدراسة التطبيقية أثبتت أن أغلب المؤسسات لا تعطي اهتمام لوظائف التسيير الأساسية (التنظيم، التخطيط، الرقابة، التوجيه وهذا ما يبينه الجدول رقم 40 وهذا ما يعني غياب تسيير فعال داخل المؤسسات المستجوبة.
- إن 79% من العينة المستوجة ترى هناك نقائص في العملية التسييرية.
- الدراسة الإحصائية أثبتت أن وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة لها ارتباط وحيد معنوي فقط مع وظيفة التنظيم والتي قدرت القيمة بـ 0,036 وأصغر من 5% فيما باقى الوظائف التسييرية بالمؤسسات المستجوبة ليس لها أي ارتباط معنوي مع وظيفة تسيير الموارد البشرية.
- إن تحليل تباين ANOVA أثبت عدم وجود دلالة معنوية للمستوى التعليمي ما بين وظيفة تسيير الموارد البشرية والوظائف الأخرى ما عدا التكوين وتنمية الكفاءات.

الاقتراحات والتوصيات:

- فعلى ضوء النتائج المتوصل إليها ومن أجل اعتماد نموذج تسيير فعال يساهم في تنمية الكفاءات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإننا نقدم التوصيات الآتية:
- بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمنشأة في إطار الأجهزة الثلاثة ANSEJ، CNAC، ANGEM يجب أن يكون هناك تنسيق فيما بين هذه الأجهزة

- وكذلك مديريات التشغيل ومديرية المؤسسة ص.و.م وذلك لتوجيه الاستثمار إلى القطاعات الاقتصادية الناقصة.
- الفصل بين الشخصيات الطبيعية والمعنوية للمؤسسات حتى لا يكون هناك تداخل في السلطات.
 - وضع هيكل تنظيمي واضح المعالم ومفصل حول المؤسسة.
 - تحديد وظائف وصلاحيات كل مشرف .
 - وضع سياسة تكوينية طويلة الأجل ليس أنية وذلك للتحكم في الجانب التقني والنظري للتسيير.
 - وضع سياسة الأجور تتماشى مع الوضع الاقتصادي وجعلها تختلف حسب المؤهلات والمراكز المحتلة.
 - وضع جهاز للتسيير العقلاني من أجل تشجيع علاقة العمل داخل المؤسسات وإعطاء روح المبادرة للعامل.

باللغة العربية

- 1- د.ظاهر الغالبي، إستراتيجية الأعمال، مدخل تطبيقي، دار الثقافة،الأردن، 2006.
- 2- مدحت محمد أبو نصر" , تنمية الموارد البشرية , " الرابط العالمية للنشر و التوزيع , الطبعة الاولى 2009
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ن دارالجامعية، الطبعة الخامسة، 2001،
- 4- أشوك شاندا وشلبا كوبر، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دارا لفجر، القاهرة مصر، الطبعة 1
- 5- أندرودي سيزيلاقي، مارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والآداء، معهد الإدارة العامة السعودية، سنة 1991
- 6- بسمة عدنان بسيوني، خماسية التجديد الذاتي في المنظمات المعاصرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة دار الطباعة، سنة 2009،
- 7- بشيرالعلاق، القيادة الإدارية، داراليازوري التعليمية، عمان 2009.
- 8- توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء، عمان، 2002
- 9- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، الدارالجامعية إسكندرية، 2005،
- 10- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، سنة 2002
- 11- حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة،
- 12- حسين التهامي، المدخل إلى أصول إدارة الأعمال، ط1، سنة 2009، .

- 13- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية: مديرية النشر مديرية النشر جامعة
قالمة 2004.
- 14- حمدي أمين عبد الهادي الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، دار الفكر العربي،
ط1، القاهرة
- 15- رابح خوافي، رفيق حساني، مؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها،
الطبعة الأولى، التراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008
- 16- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار
الجامعية، الإسكندرية، 2005
- 17- سعاد نائف برونوطي "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار وائل للنش
- 18- سعار نائف البرفوطي، إدارة المشروعات الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان
2005،
- 19- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر. لعمليات التخطيط،
التنظيم، القيادة، الرقابة، الدار الجامعية، مصر 1994
- 20- سونيا محمد البكير، إبراهيم بلوط، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة،
الإسكندرية،
- 21- شوقي ناجي جواد، كاسر المنصور، إدارة المشروعات الصغيرة، دار حامد
للنشر، عمان 2000
- 22- الشيخ سالم فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني،
ط5، الأردن 1995.
- 23- الشيخ سالم فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني،
ط5، الأردن 1999

- 24- صلاح الدين، محمد عبد الباقين الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
- 25- صلاح عبد القادر النعيمي ، الإدارة , دار البازوري العملية للنشر والتوزيع ط سنة 2008.
- 26- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002
- 27- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2002
- 28- عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، التقييم، التصحيح، عمان، دار زهران للنشر 1997
- 29- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000
- 30- عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت 1997
- 31- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتبة الإدارية 1997
- 32- عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991 .
- 33- عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان،
- 34- عسان محمود، أصول إدارة جامعة المنصورة، مصر، سنة 1982

- 35- علي الحطاب، استراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة طبعة أولى، أسمامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2010
- 36- علي السلمي ساطع أرسلان، تحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- 37- علي السلمي، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1999
- 38- علي الشرقاوي، إدارة الأعمال الوظائف والممارسات، دار النهضة العربية، سنة 1980.
- 39- علي الشرقاوي، إدارة الأعمال و الوظائف و الممارسات، دار الشباب الجامعية
- 40- علي سلمي، تطور الفرالتنظيمي، وكالة المطبوعات الكوني، 1975
- 41- علي سلمي، إدارة الأفراد، لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، سنة مجهولة.
- 42- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 1997
- 43- علي غربي، إسماعيل قيري، بلقاسم سلاطنة، دار الفجر للنشر والتوزيع
- 44- علي لخضر، بيان حرب، إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات جامعة دمشق 2009/2008.
- 45- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1989، ص. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000-1999
- 46- عمان -الأردن، الطبعة الثالثة، 2000

- 47- عمرو، علي الشرقاوي، إدارة الأعمال، بيروت، دار النهضة العربية، سنة 1980
- 48- غي محمد عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية المجتمع الأردنية، ط3،.
- 49- فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات "أساسيات الإدارة الحديثة"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997
- 50- فضيلة دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قسنطينة 1999
- 51- قطيط عسان، الحاسوب وطرق التدريس والتقويم، عمان، دار الثقافة، 2009، ط1، ص.34.
- 52- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع
- 53- محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الإطار النظري المعايير والقواعد، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 200
- 54- محمد حربي حسن، علم المنظمة، دار الكتاب للطباعة الموصل، 1989،
- 55- محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 56- محمد سعيد انور سلطان ، ادارة الموارد البشرية , الاردن الجامعة الجديدة للنشر 2003.
- 57- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، جدة، 1973

- 58- محمد فريد صحن و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 1999-2000.
- 59- محمد وجية بدوي: تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومردوده الاقتصادي والاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مارس 2004.
- 60- محمد يسري، حسن العثمان، إدارة الجودة الشاملة القاهرة، جامعة عين الشمس، سنة 2001
- 61- مدني عبد القادر علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة الثالثة، دار نهامة للنشر، جدة 1985.
- 62- -مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر 2008
- 63- المنشأة الصغيرة والمتوسطة، قاطرة النمو الداعمة للشغل، مؤتمر الدورة 38، 15-22 ماي 2011.
- 64- مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي
- 65- موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 1998
- 66- ناجي بن حسين آفاق الاستثمار في مؤسسة ص وم مجلة الاقتصاد العدد 2 جامعة منتوري قسنطينة 2004
- 67- نبيل جواد، إرادة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للكتاب، الجزائر، الطبعة الأولى، 2006
- 68- الهادي محمد، التعليم الإلكتروني عبر شبكة الأنترنت، القاهرة، الدار المصرية، 2005، ط1

69- هالة محمد لبيب: دائرة لمشروعات الصغيرة في الوطن العربي ط ح، مصر،

2002

باللغة الفرنسية

1. - Carol Kennedy, Toutes les théories du management, 3ème édition, Maxima, paris, 2003.
2. , Isabelle Hault, les gindes Auteur en management, ...2002
3. Actugrhe-monsite/dossier-unuliserlesmethodes-coaching
4. Alain Labruffe, Management des compétences, édition Afnor.
5. Albéric Hounounou : 100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion des entreprises, édition Breal, Paris 2006,
6. Art Revue distance et savoir « Stratégie d'apprentissage E-Learning le point de vue de gestionnaire, , V3, année 2005.
7. AUBERT J., GILBERT P., PIGEYRE F., Management des compétences, Editions DUNOD, Paris 2002.
8. BATAL Christian, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, l'analyse des métiers, des emplois et des compétences, tome 1, édition d'organisation, 2è tirage 1998.
9. Bernard Galambaud: si la GRH était de la gestion, Paris, Editions Liaisons, 2002,
10. Bernard Hevin, Jane Tunen, Manuel de coaching, 2^{ème} édition, inter édition 2007,

11. CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie, édition DUNOD, Paris, 2002.
12. Chantal Bussenault, Martine Pretet L'économie et gestion de l'entreprise, 2^{ème} édition, Vuibert 1998, Page 24-25-26.
13. Chantal Bussenault, Martine Pretet L'économie et gestion de l'entreprise, 2ème édition, Vuibert 1998
14. Christian Batal : la gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome 01. Ed organisation , paris 1998
15. Christian Batal, la gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome I, Ed organisation 1997
16. Clés pour le coaching, Amélie Rouin, édition Uraxima, Paris, 2004,
17. Dejoux Cecile, les compétences au cœur de l'entreprise, Edition organisation, Paris 2001 Dimitri Deflandre.
18. Evaluation des personnel objectif et méthode 4eme édition, Ley le boyer Claude, organisation, paris Frederic Naedenoen.
19. François Pichault, Jean Nizet: Les pratiques de GRH, paris, éditions du seuil, 2000
20. Guy Le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, édition d'organisation
21. Guy Le Boterf, de la compétence édition d'organisation essai sur un attracteur étranges, paris 1997

22. Guy leBoterf, Construire les compétences individuelles et collectives, organisation 3eme édition.
23. Harold Koont et Cynil O'olnnell, management principes et méthodes de gestion, 4^{ème} édition, Macgrawth, Québec 1980,
24. PHelfer et autres , Management stratégie et organisation , 3 ème édition , Vibert , paris , octobre , 2000.
25. Jean Claude Scheide, les grandes auteur en organisation, Dunod, Paris 1999
26. Jean-yves Buck, Management des connaissances et des compétences en pratique, organisation.
27. Koenig G : Les Ressources aux principes de la stratégie Economie 99,
28. La gestion des ressources humaines dans le secteur publique, Tome 1 Christian batal, organisation.
29. Lakhdar Sekiou et autres ,GRH,2ed de boeck university,canada,2001
30. Philippe Zarifian, le modèle des compétences :, Edition liaisons 2001,
31. Ley le Boyer Claude : Evaluation du personnel Objectif et Méthodes 4^{ème} édition, ED Organisation , Paris,
32. Lou Van Beirendonck: Tous compétents " management des compétences dans l'entreprise (de BOECK)"
33. M .PRETTI:ressources humains 5 eme edition paris 1999
34. Marie Part, E-Learning réussir un projet, Edition ENI 2008,
35. Martine REUZEAU, économie d'entreprise, Paris, ESICA 1993.

36. Michel Ledru, E-Learning projet d'entreprise, édition Raison 2002, P.65.
37. Michel Ledru, le E-Learning projet d'entreprise approche stratégique et processus compétences, Edition Raison, 2002, P.25-26.
38. Michele Martin, Communication informatisée et société, édition télé-université du Quebec, Canada 1995 .
39. Patrick Gilbert, frederique Pigeyre, Aubert jacque , Management des compétences ,Dunod 2eme edition .
40. PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines, 10ème édition, édition Vuibert, (2006-2007).
41. Sandra Drarrieie, Isabelle Hault, les gindes Auteur en management,2002
42. SEKIOU Lakhdar, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, Chevalier, Gestion des ressources humaines, 2ème édition, les éditions AL Inc 2001
43. Yves Emery, François Gomin. Dynamiser les ressources humaines, 1ère édition, France, Presses

مواقع الأنترنت

1. www.mipme.gov.dz
2. <http://www.carain inf./revue-management et –avenir 2009 sur coaching>.
3. <http://www.carain inf./revue-management et –avenir2013 sur E-learning>
4. <http://www.carain inf./revue-distance et savoir 2005 sur feed back>.
5. - www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah36/qatheya.htm.
6. <http://www.mdcegypt.com/Site-Arabic/Management>.

7. - <http://ar.wikipedia.org/wiki>.
8. Grassat, A. (2004). E-learnin<http://www.atelier.fr/article.php?artid=28156>
9. <http://www.atelier.fr/article.php?artid=28156>
10. [http : // dL.Ust.edu/courses/management/business admin](http://dL.Ust.edu/courses/management/business_admin)
11. [util s fondamentaux du coatching.www.aventure coatching.com/](http://www.aventure_coaching.com/)
12. www.sfcoach.org/pdf
13. www.medof.fr 1998 medef .acte de deauville .paris
14. [http://www.mundetis- competences.com/](http://www.mundetis-competences.com/)
15. MIPMEPI: Bulletin d'information statistique de la pme, n° 22 premier semestre 2012
16. MIPMEPI: Bulletin d'information statistique de la pme, n° : 23 premier semestre 2013.

المجلات العلمية

1. مجلة التعليم الإلكتروني العدد 5 - مارس 2010
2. مجلة الإقتصاد والمناجمنت، تسير المعرفة وتنمية الكفاءات، جامعة بوبكر بلقايد تلمسان، العدد الثالث مارس 2003.
3. مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، العدد الأول أفريل 2006.

4. Revue française de gestion volume 30 N° 149 mars/avril 2004.
5. Revue française de gestion N° 148 juillet/fèvri/avril 2004.
6. Revue; problème économique 13/04/2005 n° 2873 les nouvelles tendances du management.

7. Art Revue distance et savoir « Stratégie d'apprentissage E-Learning le point de vue de gestionnaire, , V3, année 2005

المراسيم والقوانين

1. المادة الأولى من المرسوم، الجريدة الرسمية رقم 42 لسنة 2000
2. المرسوم التنفيذي 03-01 المؤرخ في 20 أوت 2001 الجريدة الرسمية العدد 55
3. دليل المؤسسة الصغيرة للوكالة الوطنية لتشغيل الشباب
4. المرسوم التنفيذي رقم 373-02 الصادر 11 نوفمبر 2002 الجريدة الرسمية 2002
5. المرسوم التنفيذي رقم 80-03 مؤرخ في 25 فيفري 2003 والمتضمن انشاء المجلس الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
6. المادة 11-09 من الامر 03/01 الصادر في 20 اوت 2001 التعلق بتطوير الاستثمار
7. المادة 21-23-24 من الامر 03/01 الصادر في 20 اوت المتعلق بتطوير الاستثمار
- 8.

الملتقيات

1. الملتقى الوطني الخاص بواقع و افاق النظام المحاسبي و المالي في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة بالجزائر 06/05 ماي 2013 جامعة الوادي
2. الملتقى الوطني الثاني لتسيير الموارد البشرية التسيير التقديري للموارد البشرية 27-28 فيفري 2013 جامعة ورقلة.
3. المؤتمر العلمي الدولي حول اهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية أيام 12 و 13 نوفمبر 2005 جامعة محمد خيضر بسكرة.
4. استراتيجيات تنظيم و مراقبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ايام 18/19 افريل 2012 جامعة ورقلة.

5. ملتقى الدولي السابع حول الصناعة التآمنية، الواقع العملي و آفاق التطوير،
تجارب الدول، جامعة شلف، يوم 03-04 ديسمبر 2012

المذكرات و الرسائل

المذكرات:

- 1- يحيايوي سليمان , مذكرة ماجستير تحت عنوان " تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " حالة مؤسسة مطاحن عزوز المنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس. جامعة تلمسان
- 2- Benmerzougua Ouahida, Le rôle du E-Learning dans le développement des compétences en entreprise, magistere Année 2005-2006. université de Tlemcen.

رسائل دكتوراة

- 1- سملاي يحضية, اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية, تنمية الكفاءات على المؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة). اطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير 2003-2004 جامعة الجزائر.
- 2- عبد اللطيف شليل, من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة، رسالة دكتوراة سنة 2008/2009 سنة جامعة تلمسان.
- 3- ليازيد وهيبة, فعالية اساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة (دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لانتاج الالبان بتلمسان). رسالة دكتوراة سنة 2013 / 2014 جامعة تلمسان.

قائمة الجداول

صفحة	العنوان	رقم الجدول
13	تعريف البنك الدولي للم ص و م	الجدول رقم 01:
13	تعريف لجنة الامم المتحدة للتنمية الصناعية	الجدول رقم 02:
15	تعريف الم.ص.م في الجزائر	الجدول رقم 03:
22	توزيع المؤسسات حسب الطبيعة السداسي الأول 2013	الجدول رقم 04:
23	حركية المؤسسات الخاصة	الجدول رقم 05:
24	تطور المؤسسات م.و.ص خلال الفترة السداسي الأول 2012- السداسي الأول 2013	الجدول رقم 06:
26	معطيات خاصة بالمهن الحرة حسب كل قطاع نشاط	الجدول رقم 07:
27	يوضح توزيع م.م.و.ص العمومية حسب النشاط	الجدول رقم 08:
28	تطور اليد العاملة	الجدول رقم 09:
29	حركة المؤسسة م.و.ص حسب عدد العمال	الجدول رقم 10:
31	المؤسسات الخاصة حسب النشاط	الجدول رقم 11:
32	المؤسسات المتوسطة والصغيرة حسب النشاط الاقتصادي	الجدول رقم 12:
34	حل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الجدول رقم 13 :
35	المؤسسات ذات طبيعة معنوية متوقفة	الجدول رقم 14:
36	المؤسسات المشطوبة ذات شكل طبيعي	الجدول رقم 15:

قائمة الجداول

42	مستويات الكفاءة والمؤشرات	الجدول رقم 16:
150	تعريف المختلفة للكفاءات	الجدول رقم 17:
164	محادثات لبرنامج مركز التقييم	الجدول رقم 18:
176	مقارنة طرق التقييم	الجدول رقم 19:
205	مقارنة التكوين التقليدي والتكوين الإلكتروني	الجدول رقم 20:
256	نتيجة الإستغلال	الجدول رقم 21:
257	تطور الموارد البشرية داخل المؤسسة	الجدول رقم 22:
260	نقاط الضعف والقوة داخل المؤسسة	الجدول رقم 23:
270	التوزيع حسب المؤهل وحسب الجنس 2011	الجدول رقم 24:
272	تطور اليد العاملة خلال سنة 2012	الجدول رقم 25:
273	تطور اليد العاملة خلال سنة 2013	الجدول رقم 26:
287	تطور رقم الاعمال	الجدول رقم 27:
301	توزيع العمال حسب الجنس	الجدول رقم 28:
312	توزيع العاملين بمؤسسة "GIPLAIT"	الجدول رقم 29:
320	دراسة مقارنة بين مؤسسة CHIALI ومؤسسة SAMPO	الجدول رقم 30:
330	التنقيط للكفاءات وذلك لتقييم الكفاءات والأداء لـ Go Smart	جدول رقم 31:

قائمة الجداول

331	مجتمع العينة	الجدول رقم 32:
334	الشكل القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الجدول رقم 33:
335	جنس العينة	الجدول رقم 34:
336	سن العينة	الجدول رقم 35:
337	المستوى التعليمي	الجدول رقم 36:
339	معامل ألفا كرونباخ	الجدول رقم 37:
340	دراسة اتجاه آراء المستجوبين	الجدول رقم 38:
341	نقائص في عملية التسيير داخل الموارد البشرية	الجدول رقم 39:
342	الارتباط بين الموارد البشرية ووظائف التسيير	الجدول رقم 40:
344	نتائج معامل التحديد	الجدول رقم 41:
345	تحليل التباين ANOVA	الجدول رقم 42:

قائمة الأشكال

صفحة	العنوان	رقم الشكل
22	توزيع المؤسسات حسب الطبيعة السداسي الأول 2013	الشكل رقم 01:
30	توزيع المؤسسات م.و.ص حسب المناطق (السداسي الأول 2013)	الشكل رقم 02:
37	إنشاء المؤسسات (السداسي الأول 2013)	الشكل رقم 03:
57	مخطط الموارد البشرية	الشكل رقم 04:
61	تفاعل إدارة الموارد البشرية مع كل من المؤسسة والمحيط الخارجي.	الشكل رقم 05:
81	مراحل تخطيط القوى العاملة	الشكل رقم 06:
84	عملية التخطيط	الشكل رقم 07:
87	تقاطع تنبؤ العرض و الطلب	الشكل رقم 08:
104	تحويل المعرفة	الشكل رقم 09:
120	الكفاءة الفردية	الشكل رقم 10:
121	مختلف التدخلات لتطوير التعاون بين الكفاءات	الشكل رقم 11:
138	التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات	الشكل رقم 12:
138	الكفاءات بمثابة الخيط الأحمر	الشكل رقم 13:
151	الكفاءات بمثابة الخيط الأحمر	الشكل رقم 14:
170	Feed-Back نقطة الرجوع	الشكل رقم 14
198	الحاجة للتدريب	الشكل رقم 15:

قائمة الأشكال

201	أهداف التدريب	الشكل رقم 16:
211	ابعاد التعليم الالكتروني	الشكل رقم 17:
214	حدود كوتشينغ	الشكل رقم 18:
221	تكوين مسير ومدرب Etre manager et coach	الشكل رقم 19:
223	أخطار البيئة المتدرب coach	الشكل رقم 20:
224	المخاطر بالنسبة للمدرب coach	الشكل رقم 21:
226	العلاقة بين الدوافع وإشباع الحاجات	الشكل رقم 22:
228	لماسلو يوضح سلم الحاجات الأساسية	الشكل رقم 23:
241	خطوات تصميم نظام الحوافز	الشكل رقم 24:
244	مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات	الشكل رقم 25:
253	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عزوز	الشكل رقم 26:
254	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عزوز	الشكل رقم 27:
265	تطور الاستثمار من 1995 حتى 2012	الشكل رقم 28:
265	تطور رقم الأعمال بالدينار	الشكل رقم 29:
266	تطور رقم الأعمال بالأورو	الشكل رقم 30:
271	التوزيع حسب الجنس 2011	الشكل رقم 31:

قائمة الأشكال

271	التوزيع حسب الوظيفة 2011	الشكل رقم 32:
272	التوزيع حسب الجنس 2012	الشكل رقم 33:
273	التوزيع حسب الوظيفة 2012	الشكل رقم 34:
274	التوزيع حسب الجنس 2013	الشكل رقم 35:
274	التوزيع حسب الوظيفة 2013	الشكل رقم 36:
277	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل رقم 37:
281	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل رقم 38:
282	الهيكل التنظيمي لوحدة سيدي علي بن يوب	الشكل رقم 39:
285	الهيكل التنظيمي لمؤسسة saft pma	الشكل رقم 40:
288	الهيكل التنظيمي للمؤسسة Grupo Puma	الشكل رقم 41:
293	الهيكل التنظيمي لمركز الدراسات والإنجاز العمراني	الشكل رقم 42:
294	الهيكل التنظيمي للوحدة	الشكل رقم 43:
297	الهيكل التنظيمي لسونلغاز	الشكل رقم 44:
299	الهيكل التنظيمي لمجمع الرياض سيدي بلعباس	الشكل رقم 45:
301	توزيع العمال حسب الجنس	الشكل رقم 46:
302	توزيع العمال حسب الوظيفة	الشكل رقم 47:

قائمة الأشكال

303	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج العتاد الفلاحي سيدي بلعباس FAMAG	الشكل رقم 48:
308	الهيكل التنظيمي لمؤسسة T.PLAST	الشكل رقم 49:
311	الهيكل التنظيمي الجديد لمؤسسة T.PLAST	الشكل رقم 50:
312	توزيع العاملين بمؤسسة "GIPLAIT"	الشكل رقم 51:
315	الهيكل التنظيمي TEKNACHEM ALGERIE SARL	الشكل رقم 52:
318	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تغذية الانعام	الشكل رقم 53:
334	التوزيع حسب الشكل القانوني	الشكل رقم 54:
335	جنس العينة	الشكل رقم 55:
336	جنس العينة	الشكل رقم 56:
337	سن العينة	الشكل رقم 57:
338	المستوى التعليمي	الشكل رقم 58:
342	نقائص في عملية التسيير داخل الموارد البشرية	الشكل رقم 59:

01	المقدمة العامة
الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
09	تعريف الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
09	1- المعايير المؤثرة في تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
09	1- معيار كمي
11	2- المعايير النوعية
13	2- تعريف لبعض الهيئات الدولية وبعض دول العالم
16	المبحث الثاني: أهمية وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
16	6- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
17	7- معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
18	8- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
19	9- مميزات المؤسسات المتوسطة والصغيرة
20	المبحث الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني
21	1. تطور المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر
21	2. نشأة المؤسسات م.ص.و.م
23	3. مراحل تطور المؤسسات م.ص.و.م خلال 2012/2013
25	4. نظرة شاملة حول المؤسسات الخاصة

26	5. المؤسسات العمومية
27	6. تطور اليد العاملة
28	7. حركة المؤسسات الخاصة حسب عدد العمال
30	8. تطور المؤسسات المتوسطة والصغيرة حسب النشاط
34	9. حل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
34	أ- المؤسسات ذات طبيعة معنوية المتوقفة
35	ب- المؤسسات المشطوبة ذات شكل طبيعي
36	10. توزيع المؤسسات المتوسطة والصغيرة حسب المناطق الجغرافية
37	11. مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
40	12. جهود الدولة في تنمية وتطوير المؤسسات المتوسطة والصغيرة
41	8- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية
42	9- وكالة دعم وترقية الاستثمار APSI
42	10- الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار ANDI
43	11- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ
44	12- الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة ANGEM
45	13- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC
46	14- آليات دعم المالي للمؤسسات المتوسطة والصغيرة FGAR

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية	
49	مقدمة الفصل الثاني
50	المبحث الأول: أهمية الموارد البشرية ومهامها
50	1- تعريف ومفهوم الموارد البشرية
52	❖ وظيفة وإدارة تسيير الموارد البشرية
52	1- أهمية إدارة الموارد البشرية
52	2- أهم الاتجاهات النظرية الخاصة بالموارد البشرية
53	❖ وظائف إدارة الموارد البشرية
54	1- الوظائف الفنية
54	2- الوظائف الإدارية
58	II- تحليل الوظائف وأهميتها
58	أ- تعريف تحليل الوظائف
58	ب- أهمية تحليل الوظيفة
58	ج- خطوات تحليل الوظائف
59	د- تحليل النتائج وتوصيف الوظائف
59	هـ- تصميم وتوصيف الوظائف
60	و- توصيف الوظائف
60	ي- أهمية توصيف الوظائف

62	المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
62	1 نظريات التسيير
62	تمهيد
62	اولا: المدرسة الكلاسيكية 1900
63	1-مدرسة الادارة العلمية تايلور
65	2-النظرية العلمية لفايول
67	3-النظرية البيروقراطية
68	ثانيا : المدرسة الكلاسيكية الجديدة 1920-1930
68	1-التون مايو
69	ثالثا:المدرسة الحديثة
69	مدرسة صنع القرارات
70	مدرسة النظم
71	مدرسة الظرفية أو الموقفية
72	مدرسة الإدارة بالأهداف
73	مدرسة علم الإدارة
73	1- الإدارة اليابانية (نظرية Z)
73	1-التسيير الفعال
74	1- مفهوم التسيير الفعال
74	2- أهميته
75	3- العوامل المؤثرة في التسيير الفعال

76	التخطيط
77	1- تعريف التخطيط
77	2- إستراتيجية التخطيط
78	3- أهمية تخطيط الموارد البشرية
79	4- خطوات ومتطلبات تخطيط الموارد البشرية
79	5- متطلبات إعداد خطة الموارد البشرية
82	6- أهداف تخطيط الموارد البشرية
82	7- أسباب التخطيط للموارد البشرية
83	8- عمليات التخطيط للموارد البشرية
84	II- تنبؤ الموارد البشرية
85	أ- دور التنبؤ في تخطيط الموارد البشرية
88	ب- طرق التنبؤ
90	ج- برامج تخطيط الموارد البشرية
92	د- مستقبل وأفاق تخطيط للموارد البشرية
93	III- التنظيم
93	أ- مفهومه
93	ب- أهمية التنظيم
94	ج- عناصر التنظيم

96	د- المراحل التنظيمية
97	VI- التوجيه
98	▪ تعريفه
98	▪ مبادئ التوجيه
98	▪ أسس التوجيه
98	1- القيادة
99	2- الاتصال
99	مفهوم الاتصال
100	أنواع الاتصال
100	3- الرقابة
102	المبحث الثالث: المنظور الاستراتيجي لتسيير المعرفة.
102	أ- المعرفة كمورد استراتيجي
103	أولاً: مصادر المعرفة
105	ثانياً: أهمية المعرفة وأنواعها
107	II- مستويات واستراتيجيات تسيير المعرفة
107	أولاً: مستويات تسيير المعرفة
107	ثانياً: استراتيجيات تسيير المعرفة
108	ثالثاً: مراحل تسيير المعرفة

109	رابعاً: الأهمية الإستراتيجية لتسيير المعرفة
109	أ- الترابط بين الكفاءات والمعرفة
110	ب- علاقة المعرفة بتسيير الموارد داخل المؤسسة
111	ج- الخصائص الرئيسية للمؤسسة المسيرة بالمعرفة
112	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة الإقتصادية
113	مقدمة الفصل
114	المبحث الأول : مراحل تطور الكفاءات
114	1- تاريخ ظهور الكفاءة
117	2- تسيير الكفاءة
118	تصنيف الكفاءات
121	عدد الكفاءات
122	مستوى الكفاءة
124	بناء نموذج للكفاءات
125	4- أنواع الكفاءات
125	ب- الكفاءات الفردية
127	ب/ الكفاءات الجماعية
129	ج/ الكفاءة الإستراتيجية

130	د/ الكفاءات التنظيمية
131	5- مقاربات تسيير الكفاءات
131	أ- المقاربة البشرية للكفاءة
131	ب- المقاربة العملية
132	ج- المقاربة الإستراتيجية
132	6- تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية
134	7- تحديات تسيير الكفاءات
137	8- مفهوم تسيير الكفاءات
139	1- تسيير الكفاءات من الأعلى إلى الأسفل Top- Down
139	أ- تعريف المهمة la Mission
140	ب- القيم الأساسية
140	ج- الأنشطة الرئيسية
141	د- الكفاءات الرئيسية
141	2- كيفية البدء بتطبيق تسيير الكفاءات
142	3- من المستفيد من تسيير الكفاءات
143	4- العراقيل المرتبطة بتسيير الكفاءات
144	المبحث الثاني: مراحل وطرق تقييم الكفاءات
144	أولاً: تقييم الكفاءات

144	1. مفهوم الكفاءات
144	2. آثار التقييم
145	3. صعوبات التقييم
146	4- إعداد خطة تقييم العمال
147	5- الغرض من التقييم
148	6- مقاربات تقييم الكفاءة
148	أ- من خلال الأداء Performances
150	ب- الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء الأفراد
150	ج- اختيار وتطبيق نظام تقييم الأداء
151	د- معدلات الأداء وكيفية وضعها
152	هـ- فوائد تقييم الأداء
154	7- مجالات استخدام نتائج التقييم
157	ثانيا: الطرق الحديثة المتبعة في تقييم الكفاءات
160	تعريف مركز التقييم
161	خصائص طريقة مركز التقييم (الفرق بالنسبة اختبارات الكلاسيكية)
161	الطريقة المستعملة أثناء التقييم
163	الاختبارات المطروحة أثناء مركز التقييم
165	متى يتم تطبيقه

165	مزايا وعيوب طريقة مركز التقييم
166	أ- المزايا
166	ب- العيوب
166	شروط نجاح مركز التقييم
167	تشكيل مركز التقييم
167	أ- تعريف الكفاءة التي تستقيم عند المترشح
168	اختيار التطبيقات
168	حدود ونهايات مركز التقييم
168	3- رجوع المعلومات °360 Feed Back
170	شروط نجاح طريقة نقطة الرجوع Feed- Back
171	كيفية الاتصال المشاركين
173	4- التقييم الذاتي Auto- évolution
174	5- المقابلة L'Entretien
177	المبحث الثالث: تنمية الكفاءات في المؤسسة
177	المقدمة
177	1- تكوين الموارد البشرية وأثرها على تنمية الكفاءات داخل المؤسسة
177	1- مفهوم وأهمية التكوين
179	2- خصائص نظام التكوين

180	3- مسؤولية التكوين
181	4- مبادئ التكوين الفعال
184	5- أنواع التدريب (التكوين)
185	6- مراحل التدريب
188	7- تنفيذ التدريب
190	8- طرق التكوين
192	9- إعداد برامج التكوين
195	10- التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب
195	11 خطوات تقييم فعالية التكوين
196	12- تحديد الاحتياجات التكوينية
197	13- أساليب تحديد الحاجة للتدريب
199	تحديد الحاجة للتكوين على مستوى المؤسسة
200	14- تحديد أهداف التكوين
202	15- التكوين الغير التقليدي
202	1- التكوين عن بعد E-Learning
212	2- الكوتشينغ Coaching
212	مفهوم كوتشينغ Coaching
212	ما معنى كوتشينغ؟

213	تعريف كوتشينغ؟
214	أشكال كوتشينغ
214	هـ- كوتشينغ متكامل coaching d'intégration
214	و- كوتشينغ والنجاعة
216	ز- كوتشينغ النمو (التطور)
216	ح- كوتشينغ والصيانة
217	الأهداف الستة للكوتشينغ
220	طرق الكوتشينغ
221	المدخل الأساسية للكوتشينغ
223	مخاطر الكوتشينغ
224	II- نظام الحوافز
226	1- العلاقة بين الدوافع وإشباع الحاجات
227	2- أهم النظريات المرتبطة بالحوافز
232	نظرية x و y لدوجلاس ماك قريقر
233	3- المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز
234	على أي أساس تمنح الحوافز؟
234	2- أنواع أخرى للحوافز
240	8- شروط نجاح نظام الحوافز
241	9- مراحل تصميم نظام الحوافز

242	III- مزايا وخدمات العاملين
242	1- أنواع المزايا والخدمات
243	2- شروط النظام الكفاء للمزايا والخدمات
244	3- مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات
245	VI- الأجور
245	مفهوم الأجر
247	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: الجانب التطبيقي
248	تمهيد
249	المبحث الأول: منهجية البحث والدراسة
249	I- الأدوات المستعملة في البحث
250	II- تبرير الأسئلة المستعملة
251	III- العينة الخادعة للدراسة
252	المبحث الثاني: دراسة تطبيقية لبعض مؤسسات ولاية سيدي بلعباس
252	I- دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سيدي بلعباس
330	II- دراسة مقارنة بين مؤسسة شيالي للأنابيب ومؤسسة SAMPO العمومية
331	المبحث الثالث: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان
331	I- تحليل خصائص العينة

342	II- دراسة الارتباط بين وظيفة الموارد البشرية ووظائف التسيير بالمؤسسات
343	1- إختبار الفرضيات
344	2- التحليل بواسطة معامل الارتباط
348	خلاصة
349	خاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق