الجمهـــوريـــة الجـزائـــرية الديمقراطيـة الشعبيـــة
République Algérienne démocratique et Populaire
وزارة التعليـــم العـــالـي و البحـــث العلمـــي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed

كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des Sciences Sociales
قسم علم الاجتماع و الانثروبولوجيا
Département de Sociologie & d'Anthropologie

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: علم اجتماع التنظيم و العمل

الـــموسومة:

" دور نظام تقييم الأداء الوظيفي في رسم و تسيير المسارات المهنية للعمال بالمؤسسة الاقتصادية "

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA نموذجا"

من إعداد الطالبتين:

راشي ريان

ميسوم خيرة

تاريخ المناقشة: 2025/05/29

أمام لجنة المناقشة المتكونة من:

الإسم و اللقب:	الصفة:	الرتبة العلمية:	مؤسسة الإنتماء:
د. بن عاشور سالم	رئيسا	MCB	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
د. بن شارف حسين	مشرفا و مقررا	MCA	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
د. بوجملين نوال	مناقشا	MCB	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

السنة الجامعية: 2024 / 2025

- **الملخص:**

مذكرة التخرج الخاصة بنا موسومة " دور نظام تقييم الأداء الوظيفي في رسم و تسيير المسارات المهنية للعمال بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA نموذجا ". لقد تطور إدارة الأداء الوظيفي في مؤسسة ميناء أرزيو EPA بحيث تسعى المؤسسة إلى استقطاب أشخاص مسؤولين، أكفاء، متحفزين، ديناميكيين، مستقلين وموثوق بهم، لأن أداء المؤسسة يعتمد على المهارات التي يكتسبها الموظفون.

لهذا السبب يجب على المؤسسة أن تمتلك سياسة جيدة لإدارة الموارد البشرية، والتي تتكون من مجموعة من التدابير والأنشطة التي تسمح للمنظمة بالحصول على الموارد البشرية التي تتوافق مع احتياجاتها من حيث الجودة والكم، فضلاً عن عملية تطوير وتطبيق وتقييم السياسات والإجراءات والبرامج المتعلقة بإدارة المسارات المهنية.

إن مؤسسة ميناء أرزيو EPA، بعد أن أدركت أهمية كفاءة موظفيها ركزت على إدارة المسار المهني لمواجهة المنافسة الخارجية، بحيث أنشأت مؤخرًا نظامًا للأدوار ومساهمات موظفيها من أجل تحديد مستوى كل موظف، وترقية الأكثر كفاءة وإرساله للتكوين أو إعادة تصنيف الأقل كفاءة.

بالتالي، صغنا اشكالية الدراسة على أساس هذه المقاربة السوسيولوجية: **"ما هي مدخلات و مخرجات نظام تقييم الأداء الوظيفي SAP لمؤسسة ميناء أرزيو EPA؟ و كيف تتفاعل مع مدخلات و مخرجات سياسة رسم و تنظيم و تسيير المسارات المهنية بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA؟ ما هي العقلانيات السوسيو تنظيمية الناتجة عن هذا التفاعل؟ "**

- **الكلمات المفتاحية:** الأداء الوظيفي – التقييم – المسارات المهنية – الكفاءة – العقلانية – مؤسسة ميناء أرزيو EPA.

- **Abstract:**

Our graduation note is tagged "The role of the job performance appraisal system in drawing and managing the career paths of workers in the economic institution of the port of Arzew EPA as a model". The Job Performance Management at the Arzew Port Corporation (EPA) has evolved so that the organization seeks to attract responsible, competent, motivated, dynamic, independent and reliable people, because the performance of the organization depends on the skills acquired by employees.

For this reason, the organization must have a good human resource management policy, which consists of a set of measures and activities that allow the organization to obtain human resources that correspond to its needs in terms of quality and quantity, as well as the process of developing, applying and evaluating policies, procedures and programs related to the management of career paths.

The Arzew Port EPA, having realized the importance of the efficiency of its employees, has focused on career management to face external competition, so that it recently established a system of roles and contributions of its employees in order to determine the level of each employee, promote the most competent and send him to training or reclassify the least competent.

Thus, we formulated the problem of the study on the basis of this sociological approach: "What are the inputs and outputs of the SAP job appraisal system of the Arzew Port Corporation (EPA)? And how do you interact with the inputs and outputs of the policy of drawing, organizing and managing career paths in the Arzew Port Economic Corporation EPA? What are the organizational socio-rationalities resulting from this interaction? "

- **Keywords:** Job performance – evaluation – career paths – competence – rationality – Arzew Port Corporation EPA.

الإهداء

إهداء نهدي هذا العمل المتواضع: إلى من كانت لهم الأيادي البيضاء في مسيرتنا... إلى أمهاتنا و آبائنا، من كانوا دومًا السند الحقيقي، والدعاء الصادق، من صبروا وساندونا وتحملوا معنا كل لحظات التعب والسهر... جزاكم الله عنا كل خير. إلى كل من آمن بنا، وشجعنا، ووقف إلى جانبنا بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة. وإلى كل من كان لنا "عوَضًا جميلًا" من الله، من جبر بخاطرنا، وكان النور في طريقنا، نهديكم هذه الثمرة بكل حب وامتنان. عنّا نحن الاثنين، بكل فخر وصدق.

راشي ريان / ميسوم خيرة

الفهرس:	الصفحة
الملخص	
الإهداء	-أ-
قائمة المحتويات	1
المقدمة	3
الفصل الأول النظري: الأداء الوظيفي و المسارات المهنية	11
I. إدارة الموارد البشرية مدخل عام.	13
II. موقع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.	23
III. استراتيجية إدارة الموارد البشرية.	32
IV. علاقة استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية العامّة للمؤسسة.	51
الفصل الثاني التحقيق الميداني: دور نظام تقييم الأداء الوظيفي في رسم و تسيير المسارات المهنية للعمال بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA نموذجا	58
I. تقديم مؤسسة ميناء أرزيو EPA	60
II. الأداء الوظيفي بمؤسسة ميناء أرزيو EPA	68
III. المسارات المهنية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA	81
الخاتمة	91
قائمة المراجع	93
الملاحق	98

المقدمة:

مذكرة التخرج الخاصة بنا موسومة " دور نظام تقييم الأداء الوظيفي في رسم و تسيير المسارات المهنية للعمال بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA نموذجا ".

اختيار أي موضوع من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تحريك الباحث و دفعه للعمل أكثر قصد التحقق و لو بدرجة نسبية من الظاهرة، و عليه يمكن تقسيم الدوافع بصفة عامة إلى نوعين ، دوافع ذاتية و أخرى موضوعية، و لهذا سنحاول الجمع بينهما لصياغة هذا التبرير.

هذه المذكرة هي بمثابة محاولة منهجية في نظرية المنظمة.

لهذا كان اختيارنا لهذا الموضوع نابع من رغبتنا و رغبة الأستاذ المشرف لوضع مقاربة و كذا التعرف على خلفيات هذا الموضوع و أثره على المؤسسات ذات الطابع الصناعي و الاداري و الخدماتي و التقني.

أما الدوافع الموضوعية تتمثل في محاولة التأكد من أنه لا يزال يتطلب تقييم الأداء الوظيفي قراءة للأدوار و المساهمات المهنية و الممارسات و التكوين.

ما من شك أن أية دراسة لا تقوم في فراغ، و إنما هناك هدف من ورائها و لذلك فالهدف من بحثنا هذا يكمن في الإسهام و لو بشكل بسيط في إثراء البحث العلميومحاولة التعريف بالتسيير التنبؤي للكفاءات، ودراسة مناصب العمل و محاولتنا حث المبحوثين على مساعدتنا في اجراء المقابلات موضوعيا.

و من بين أهم اهداف هذه الدراسة هي محاولتنا تسليط الضوء على أحد المواضيع الهامة والحديثة في مجال الموارد البشرية والفكر الإداري الحديث.

و من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال إجراءنا لهذه الدراسة هي:

-صعوبة الحصول على بعض الوثائق المتعلقة بالمؤسسة.

-السرية، والتحفظ على المعلومات المرتبطة بالتسيير تنبؤي للكفاءات في الميناء.

اعتمدنا في دراستنا على أربعة دراسات سابقة هي:

سمية قداش 2016- 2017:أثر تطبيق نموذج التسيير توقعي للوظائف والكفاءاتعلى أداءالتسويقي لمؤسساتالهاتف النقال في الجزائر خلال فترة الفترة الزمنية 2010- 2015. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، فرع العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة بجامعة قاصديمرباح ورقلة . انطلقت من الإشكالية التالية. ما مدى تأثير تطبيق نموذج التسيير توقعي للوظائف والكفاءات في الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر؟

.بحيث لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط، وإنما تضمنت مجموعة من العينات لضمان تشخيص الواقع بدقة من بين المؤسسات التي كانت نموذج للدراسة(جيزي،أريدو،موبيليس). توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن الأهداف التسويقية للمؤسسة تتحقق بمدى قدرتها في استغلال الموارد البشرية، المالية، المادية بالطريقة الصحيحة. وتوصلت أيضاإلى أن رضا الزبون، وسمعة المؤسسة، والحصص التسويقية يعتبران من مؤشرات الأداء التسويقي الخدمي ... بحيث أصبحت المؤسسة الاقتصادية في الجزائر تواجه عددا من التحديات التي يجبرها على إعادة النظر في منهجها في إدارة الموارد البشرية وفقا لاحتياجات البيئة. بحيث تعتمد كل مؤسسة موبيليسوأريدو على تطبيق سياسة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات. أما عن شركة جيزي اعتمدت على نماذج جديدة لتحسين أدائها التسويقي.

قمادي تقوى 2017 – 2018 :مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، فرع علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات،بجامعة فرحات عباس سطيف. انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية هل يوجد مساهمة للتسيير تنبؤي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة؟

بحيث تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية عنابة. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن المؤسسات محل الدراسة أصبحت لا تستغني عن التنبؤ. وأصبحت هذه المؤسسات تتجنب الوقوع في العجز، وذلك بسبب تخطيطها لاحتياجاتها، بإتباع مناهج وقواعد علمية مبنية على مبادئ التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات. بحيث يساهم التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بنسبة كبيرة في توظيف الكفاءات وتطويرها وتعويضها في المؤسسات محل الدراسة.

وسيلة سبتي أمينة عزيز2017 :دور التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات GPECفي فعالية إدارة الموارد البشرية. مجلة التنمية الاقتصادية جامعة حمةلخضر الوادي الجزائر العدد 04 -2017.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول كل من التشغيل، الكفاءات، والتسيير التقديري للتشغيل والكفاءات في إدارة الموارد البشرية، والدور الذي يلعبانه في فعاليتها. من النتائج التي وتوصلوا إليها. مساهمة التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات في اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب. وأيضا،

تساعد في تقييم المنصب وتحديد الأجر المناسب له. ويسمح بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى الوظيفة والكفاءات. وتساعد على أن يشغل كل عامل الوظيفة التي تناسب كفاءته. بحيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعتبر التسيير التنبؤي أداة حيوية تساعدهم في الموازنة بين احتياجات المؤسسة المستقبلية من كفاءات وتشغيل.

موساوي زاهية 2015 2016 : دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري، كميزة. تتمثل هذه الدراسة في أطروحة مقدمة ضمن نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على تميز رأس المال الفكري، من خلال دراسة واقع تطبيق اتفاقيات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات التي ألزمت بها بطريقة قانونية من خلال قانونبورلو.

ومن النتائج التي توصلت إليها أن الدراسات التحليلية والتقارير المتعلقة بمنهجية التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات فيالمنظمات الفرنسية. كدراسة الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل التي تهدف إلى وضع آليات تعتمد على الحوار الاجتماعي، وتوقع تأثير الاستراتيجيات المؤسسة على التحولات المنتظرة للوظائف، ومرافقة الموظفين في إطار مشاريع التغيير في المؤسسة. من خلال تطوير كفاءتهم. و أكدت هذه الدراسة أن هناك تقبل واستيعاب لأهمية هذه المنهجية في إعادة النظر في الأسس التقليدية لتنظيم العمل، والتقنيات التي تسمح بتحليل الوظائف بناء على أسس نوعية، بالإضافة إلى الأولوية التي تعطيها للموظف. لتحقيق مشروعه الوظيفي والمحافظة على استخداميته.

تضمنت دراستنا ستة مفاهيم أساسية هي:

1) تسيير الموارد البشرية[1]:

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية بشكل ملحوظ في الكتابات السوسيولوجية ما بين سنوات 1960 و 1980 ؛ تحت تأثير تشريعات العمل و إدخال نظام المعلوماتية على دفع الأجور و الحداثة و المنافسة و إعادة هيكلة المؤسسات و البطالة ...؛ فيما نسميه نحن اليوم بعولمة الإقتصاد و إلغاء الحدود السياسية و التنظيمية.

[1] **Encyclopédie Universalis, version française : 18.0, année 2016.**

تسيير أو إدارة الموارد البشرية هو؛ جملة من ممارسات المناجمنتManagement , هدفه الأساسي تثبيت و تطوير الكفاءات البشرية بغية تحقيق أكبر قدر من الكفاءة و التنظيم و نشاط اجتماعي و مهني في آن واحد, يعنى بتطوير الإتصال الأفقي و العمودي في إطار خدمة السلطة الهرمية التنظيمية للمنشآت.

2)التنبؤ:

يعرف التنبؤ على أنه التخطيط ووضع الافتراضات حول الاحداث المستقبل باستخدام تقنيات خاصة عبر فترات زمنية مختلفة، وبالتالي فهو العملية التي يعتمد عليها المديرون أو متخذو القرارات في تطوير الافتراضات حول أوضاع مستقبل المؤسسة.2

و ويمكن القول أن التنبؤهو النظر إلى المستقبل وافتراض، وتوقع بعض المواقف، وإجراء تقدير مدى تأثيرها.3

3)منصب العمل[4]:

هو وظيفة أو مهنةتتموقع داخل هيكل تنظيمي لجسد مهني معين، يتضمن، أبعادًا تتعلقبنمط العمل والنشاطات المرتبطة به، الذي يتطور طوال المسار الوظيفي بالمؤسسة.

فهو يشمل الوظيفة أو سلسلة الوظائف التي تولاها الشخص في الهيكل التنظيمي. وهي تتفاوت كثيرًا فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن، والكيفية التي تؤثر بها على حياة الموظف. تشمل القرارات المهمة المتعلقة بالصيرورة المهنية، اختيار مجال مهني معين، واتخاذ قرار بشأن الكيفية التي تريد أن يتطور بها المسار الذي اخترته.

4) تعريف الكفاءات: يعرفها قاموس ODLIS "بأنها القدرات المطلوبة من قبل شخص معين لأداء مهمة معينة، أو بعد الانتهاء بنجاح من الدراسة، أو التدريب على المهارات الكتابية، والخبرة، ومهارات معالجة الأزمات المتعلقة بالمسؤولية المهنية بشكل فاعل.[5]

وتتكون الكفاءة من ثلاثة أبعاد، وهي المعرفة، المعرفة العملية، والمعرفة السلوكية. ويمكن القول بأنها تحمل المسؤولية المهنية وقدرة الفرد على القيام بمهام محددة. خلال تأديته لواجبه المهني.

---

[2]نادرة أيوب نظرية القرارات الإداريةدار زهران 1997، صفحة 177.

[3]كامل محمد مغربي، إدارة الأصالة، المبادئ و وظائف المنشآت، مع حداثة وتحديات القرن ال21، عمان، دار الفكر 2015 ص، 156.

[4]**WWW.ALMAANY.COM.**

[5] - **Jean-m-reitz. ODLIS: online dictionary of library and information science.2002.p . 158.**

5) مفهوم المهنة:

كلمة المهنة في اللغة الإنجليزية" professions " مستمدة من فعل لاتيني يدل على الاعتراف، أو إعلان شيء بشكلٍ علني، كما ينطوي هذا الاشتقاق اللغوي على معنى واضح، وهو السعي وراء سبل العيش التي تعتمد على المعرفة المتخصصة[6].

يُمكن تعريف المهنة على أنها أي نوع من العمل الذي يحتاج إلى تدريب خاص أو مهارة معينة، وبشكلٍ أدق هي عبارة عن ممارسة تتطلب مجموعة معقدة من المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال التعليم الرسمي والخبرة العملية[7]، بينما تُعرف المهنة القانونية بأنها المهنة التي تستند إلى الخبرة في القانون وتطبيقاته، وعلى الرغم من وجود عدة طرق تستخدم لتحديد المهنة، إلا أنَّ هذا التعريف البسيط من أفضل التعريفات الخاصة بها.

يعرف «كلود دوبار – Dubar Claude » الهوية المهنية من خلال كتابه: ﴿سوسيولوجيا المهن – sociologie des professions ﴾؛ بأنها: ﴿المهنة ترمي إلى الفردانية و ما هو جماعي في نفس الوقت, و هي ليست تعابير بسيكولوجية للشخصيات الفردية, و ليست متوج سياسي اقتصادي؛ بل هي بناءات اجتماعية تقحم تفاعل بين مسارات فردية و أنظمة تشغيل و عمل و تكوين و تدريب, و المهنة هي النشاط الجزئي المتخصص في إطار النشاط الكلي المجتمعي﴾[8].

لقد تطور إدارة الأداء الوظيفي في مؤسسة ميناء أرزيو EPA بحيث تسعى المؤسسة إلى استقطاب أشخاص مسؤولين، أكفاء، متحفزين، ديناميكيين، مستقلين وموثوق بهم، لأن أداء المؤسسة يعتمد على المهارات التي يكتسبها الموظفون.

لهذا السبب يجب على المؤسسة أن تمتلك سياسة جيدة لإدارة الموارد البشرية، والتي تتكون من مجموعة من التدابير والأنشطة التي تسمح للمنظمة بالحصول على الموارد البشرية التي تتوافق مع احتياجاتها من حيث الجودة والكم، فضلاً عن عملية تطوير وتطبيق وتقييم السياسات والإجراءات والبرامج المتعلقة بإدارة المسارات المهنية.

---

[6] **كمال عبد الحميد الزيات: علم الاجتماع المهني, مكتبة نهضة الشرق, مطبعة جامعة القاهرة و الكتاب الجامعي, الطبعة الأولى, 1980.**

[7] **Claude Dubar : La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles, Armand Colin, 2002.**

[8] **Claude Dubar et Pierre Tripier : Sociologie des Professions, Armand Colin, 2eme éd., Paris, 1998.**

في الواقع، العولمة، والمنافسة، والحاجة إلى الاستماع عن كثب إلى العملاء، وسرعة الابتكار، كلها عوامل دفعت الشركات إلى إدراك أهمية العامل البشري.

من أجل تحسين مهارات هياكلها وتقييم مستوى موظفيها، يجب على المنظمات إخضاع رأس مالها البشري للتقييم مرة واحدة على الأقل في السنة لتحديد مستواه.

إن إدارة الأداء الوظيفي في المؤسسة هي عمل إداري بحت وتشكل جزءًا أساسيًا من عملية الموارد البشرية الأكبر. ولذلك، فمن الضروري لأي مؤسسة أن تأخذ هذا الجانب بعين الاعتبار لأنه يمثل ركيزة أساسية لإدارة الموارد البشرية.

من هنا أصبحت الموارد البشرية قضية استراتيجية وتنموية للمؤسسة، التي تحاول باستمرار تكييف موظفيها مع التطورات التكنولوجية، باستخدام التقييم، والذي يعتبر الطريقة الأكثر فعالية لتطوير مهارات إدارة الموارد البشرية.

إن مؤسسة ميناء أرزيو EPA، بعد أن أدركت أهمية كفاءة موظفيها ركزت على إدارة المسار المهني لمواجهة المنافسة الخارجية، بحيث أنشأت مؤخرًا نظامًا للأدوار ومساهمات موظفيها من أجل تحديد مستوى كل موظف، وترقية الأكثر كفاءة وإرساله للتكوين أو إعادة تصنيف الأقل كفاءة.

بالتالي، صغنا اشكالية الدراسة على أساس هذه المقاربة السوسيولوجية: **"ما هي مدخلات و مخرجات نظام تقييم الأداء الوظيفي SAP لمؤسسة ميناء أرزيو EPA؟ و كيف تتفاعل مع مدخلات و مخرجات سياسة رسم و تنظيم و تسيير المسارات المهنية بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA؟ ما هي العقلانيات السوسيو تنظيمية الناتجة عن هذا التفاعل؟ "**

تقدمنا بالفرضيات التالية:

1) **الفرضية الأولى:** اعتمدت مؤسسة ميناء أرزيو نظام الأدوار والمساهمات لتحديد مستوى المعرفة والخبرة لدى موظفيها واتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة هذا الأمر في إدارة المسار المهني.

2) **الفرضية الثانية:** الفئة الأكثر تأثرًا بنظام إدارة المهن الجديد الذي يتضمن الأدوار والمساهمات هي فئة الموظفين الذين تم تعيينهم مؤخرًا والذين يمثلهم الخريجون الشباب، كما يساعد نظام إدارة المهن الجديد على تحفيز الموظفين، وهذا التحفيز له تأثير مباشر على أداء المؤسسة.

في هذا الصدد، استخدمنا المنهج الوصفي و منهج تحليل المضمون من خلال المقاربة النوعية أو الكيفية في البحث السوسيولوجي لقياس الظواهر التنظيمية التي بحثناها، إلى جانب الملاحظة المباشرة، كما استخدمنا العينة القصدية و قمنا بثمانية مقابلات مع الإطارات المكلفة بالدراسات في الإدارة العامة للمؤسسة تحت إشراف رئيس مصلحة التكوين و التقييم، جرت الدراسة الميدانية خلال شهري فيفري و مارس 2025.

كتقنية، اخترنا المقابلة النصف الموجهة التي تضمنت 20 سؤالا، تم تقسيم و تحليل و تفسير و تبويب الجانب الميداني من الدراسة وفقها، بالإضافة، إلى بعض من وثائق و سجلات المؤسسة، تساعدنا في تسليط الضوء على الحقائق التنظيمية بالمنشأة.

نستمد نموذج التحليل من نظرية النظام السوسيو تقني المفتوح[9]، التي تعرف المؤسسة على أنها: (نظام مفتوح على محيطيها الداخلي و الخارجي كنسق تفاعلي من الأنظمة الفرعية (Sous systèmes))، يعرفها «جووال دو روسنييه – Joël de rosnay» على أنها: (نظام العمل الذي يشير إلى العمليات التي تم إجراؤها من قبل الموارد أو الكفاءات البشرية, نظام المعلومات المحاسبية و السياسية, نظام صنع و اتخاذ القرارات الإدارية).

استخدمنا هذا النموذج في تحليل الفصول كالتالي:

1) تحديد مدى استغلال مؤسسة ميناء أرزيو EPAلأنظمة معلومات الموارد البشرية في تقييم الأداء الوظيفي.
2) تحديد الأدوار التنظيمية و مصفوفة المهن لمؤسسة ميناء أرزيو EPA.

[9] **Aktouf Omar : Le Management entre tradition et renouvellement, édition Gaïtan Morin, 3ème édition, Montréal –Paris, 1999, p: 104.**

يشمل مجتمع دراستنا الإطارات المتوسطة المكلفة بالدراسات بقسم الموارد البشرية و الادارة العامة و نيابة المديرية للمالية و الشؤون القانونية SDFJ الرجال و النساء الذين يتوزعون على المستوى الاستشاري لفئة الاطارات بمحل الدراسة، الذين يتمتعون بصفة الاطار الصناعي في التشريع الجزائري و الدولي.

الاطار الزماني للتربص و الخاص بكل مقابلة تحدده إدارة مؤسسة ميناء أرزيو EPA.

سنستخدم الملاحظة المباشرة، و هي وسيلة من وسائل جمع البيانات، تعني مراقبة و معاينة الظاهرة المراد دراستها بدقة حيث؛ نقوم بملاحظة السلوكات التنظيمية للفاعلين من خلال تفاعلهم في العمل.

البحث المكتبي، الهدف منه الوقوف على ما تناولته المراجع العربية و الأجنبية الكلاسيكية و الحديثة في هذا الموضوع، بما فيها المقالات و الدراسات الواردة في المجلات العلمية المطبوعة و الإلكترونية و التقارير المهنية.

الفصل الأول النظري:

الأداء الوظيفي و المسارات المهنية

- **مقدمة الفصل الثاني:**

يُعد الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج، ومصدر التميز والتفوق للمؤسسة.

ولهذا فإنّ محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية بكفاءة، أصبحت ضرورية وحيوية، الأمر الذي يحتم تواجد إدارات وأجهزة موارد بشرية متخصصة بمختلف المؤسسات لإعداد سياسات وبرامج للمورد البشري بشكل جيد، تمكن من زيادة أداء العاملين.

وتأتي أهمية وظيفة إدارة المواد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، وقد أخذت أهمية هذه الوظيفة تزداد وتتعاظم لتعادل وتفوق سائر وظائف المؤسسة كالتسويق والإنتاج والمالية، فبعد أن كان نشاط إدارة الموارد البشرية مقتصراً على القيام بمهام روتينية كاستقطاب العاملين، وتعيين وحفظ السجلات، واستكمال إجراءات الإجازات للعاملين، فقد تحولت إلى نشاطات أساسية واستراتيجية تمس صميم أهداف المؤسسة.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية مدخل عام.

يُعدّ العنصر البشري النّواة المكونة لكل خلية تعرف باسم المؤسسة، فهو يساهم بالإضافة إلى الأصول المادية والمالية في جعل المؤسسة كياناً قائماً بحدّ ذاته، يؤثر ويتأثر على الصعيدين الداخلي والخارجي، فلهذا سعت المؤسسات إلى الحفاظ على هذه الثروة من خلال وضع إدارة مختصة تتكون من إطارات مؤهلة ومختصة في تسيير هذا النوع الخاص من الموارد، حيث يتميز هذا النوع من الإدارات بوظائف لم تكن محتكرة من طرف الإدارات الأخرى مثل التوظيف والتحفيز...الخ، وذلك لكونها تتعلق بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل تحت لواء المؤسسة، فلهذا نجد أنه من الأجدر التعرف على طبيعة هذه الإدارة وعلاقتها بالعنصر البشري من خلال الآتي:

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

سنقوم من خلال هذا المطلب بتوضيح وتحديد مفهوم الموارد البشرية خارج وداخل المؤسسة، ثم توضيحٌ لكيفية إدارة هذا الأخير داخل المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية كمصطلح عام.

يشير مفهوم الموارد البشرية إلى جميع سكان الدولة المدنيين منهم والعسكريين، بصفة عامة إلى جميع المواطنين الذين تضمهم الدولة باعتبار أنها مسؤولة عنهم منذ الولادة إلى الوفاة، فهي مسؤولة عنهم من حيث الرعاية الطبية، والمسؤولة عنهم في التربية والتنشئة وما يتبع ذلك من التعليم والتعلّم، ثم الرعاية والحماية بعد الإحالة على التقاعد، وكذا حماية الأسرة بعد وفاة عائلها من حيث كفالة العيش لها[1].

وتأسيساً على ذلك، فإن الموارد البشرية لا تشير فقط إلى أولئك الذين يعملون مقابل أجر، أو أولئك الساعين إلى الالتحاق بعمل، بل تضم الزوجة غير العاملة، والمحالين إلى المعاش وأصحاب الأعمال، والطلبة على اختلاف مستوياتهم، وذوي العاهات وغير القادرين أو الراغبين في العمل.

واستناداً إلى ما سبق فإن المفكرين والكتاب يقسّمون الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين هما[2]:

[1] منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الطبعة الثانية، الكويت، 1979، ص 113.
[2] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص56.

1- **الموارد البشرية الاقتصادية:** تشير إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل، مع سماح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله.

2- **الموارد البشرية غير الاقتصادية:** هي التي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي في المجتمع.

الفرع الثاني: تعريف الموارد البشرية داخل المؤسسة.

تعرف الموارد البشرية[3]* داخل المؤسسة بأنّها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات[4]"، كما يعرفها عبد المنعم الركابي بأنها: "تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع[5]"، وتعرف الموارد البشرية بالمؤسسة أيضا على أنها: "قوة العمل في المؤسسة، والمورد البشري يعتبر أهم عنصر من بين عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا وغيرها، والموارد البشرية هي الأكثر فعالية وفائدة للمؤسسة وأكثر تأثيرا على تحقيق أهداف العمل[6]".

بعد عرضنا للتعاريف السّابقة الخاصة بمعنى الموارد البشرية داخل المؤسسة يُمكن بدورنا استخلاص وتقديم تعريف عام لهذا المصطلح كما يأتي:

الموارد البشرية هي: "مجموعة الأفراد الذين يرتبطون بالمؤسسة بعلاقة عمل أو يعملون لحسابهم مباشرة وبالكامل سواء كان عملهم يتصل بالإنتاج أو بنشاط المؤسسة عموماً، اتّصالا مباشراً أو غير مباشر، إذ من غير المعقول أن تتحقق نتائج الإنتاج أو أهداف المؤسسة ما لم يوجد الفريق الذي يتولى الإدارة، أي يتولى مهام التخطيط والتنظيم وتكوين فرق التنفيذ ومراقبة نتائج التنفيذ، في مختلف الوظائف المرتبطة بأهدافها".

---

[3]* يعتبر مفهوم الموارد البشرية مصطلحا حديثا حل بالتدرج محل اصطلاح الأفراد أو القوى العاملة اللذين كانا سائدين من قبل، حيث كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، وذلك عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد "تعتبر هذه الأخيرة أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة-" إلى اعتبار الأفراد كأصل من أصول المنظمة، وبالتالي فهم موارد كباقي الموارد التنظيمية الأخرى.

[4] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص17.

[5] عبد المنعم الركابي، مرجع سابق، ص50.

[6] حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص2.

الفرع الثالث: تعريف إدارة الموارد البشرية.

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم مُوحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة.

فأصحاب النّظرة التقليدية يرون أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلاّ نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم، ممّا انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

بينما يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة أنّ إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية باقي الوظائف (الإنتاج، التسويق، المالية) وذلك لأهمية العنصر البشري في تحقيق الفعالية للمؤسسة[7].

وبهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكُتَّاب المهتمين بها.

1- يُقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية[8]".

2- يُعَرِّف المعهد الوطني البريطاني المختص في التنمية البشرية إدارة الموارد البشرية بأنّها: "ذلك الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبعلاقتهم داخل المشروع، وهي لا تطبق فقط في مجال الصناعة أو التجارة، بل في كافة المجالات التي هي بحاجة إلى توظيف[9]".

3- يعرف (Sikula. A) إدارة الموارد البشرية بأنّها: "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التّدريب والتّنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الوظيفية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد[10]".

---

[7] صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص15.
[8] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998، ص30.
[9] علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص 04.
[10] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص- ص 16-17.

4- يُعرّف (Gluek. W) إدارة الموارد البشرية بأنّها: "تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد المؤسسة بالموارد البشرية اللاّزمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها، ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيراً الاستغناء عنها[11]".

5- يرى كل من (Myres. C) و (Pigros. P) أنّ إدارة الموارد البشرية هي : "ذلك القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية[12]".

يتّضح من خلال التّعريفات السّابقة أنّ إدارة الموارد البشرية تُمثل إحدى الوظائف الهامّة في المؤسسة الحديثة، والتي تختص باستخدام موارد وقوى بشرية ملائمة، فهي إذن عبارة عن وظيفة تهتم بوضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية كعاملين، كي يؤدوا إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.

إنّ إدارة الموارد البشرية كممارسة شاعت مع نشوء المؤسسة الحرفية، غير أنّها لم تظهر في الهيكل التنظيمي إلاّ مع مطلع القرن العشرين، حيث إنّ تراكم المشكلات الإدارية وتعقدها استلزم في بداية نشأة وتطور منظمات الأعمال إعطاء أهمية قصوى إلى التمويل، ثم الإنتاج والتوزيع كوظائف تُمَثّل أعمال الإدارات الرئيسية في التنظيم الصناعي، غير أنّه مع توسع الأعمال وكبر حجم المؤسسات دفع القادة إلى مراجعة تنظيم منظماتهم وذلك لقناعة متخذي القرارات أنّ الاهتمام بالموارد البشرية هو الضمان الأساسي لاجتياز مراحل النمو المختلفة، وتحقيق الأهداف العامة والمتكاملة، وهكذا أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة أساسية وحيوية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وعليه فإنّ إدارة الموارد البشرية مرّت بالمراحل الآتية[13]:

[11] علي السلمي، مرجع سابق، ص17.
[12] علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص18.
[13] علي عبد الله، تحليل المنظمات، منشورات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص– ص 6 -8.

الفرع الأول: مرحلة قبل الحرب العالمية الأولى.

لم يكن في العصور البدائية تنظيم سائد أو توظيف واضح للعيان، ففي مرحلة العبودية كان الفرد العامل ملكا لصاحبه ويتقاضى أجره على شكل غلة، وفي مرحلة النظام الحرفي كانت مهام التوظيف، الأجور، التّدريب، تؤدى من قبل الحرفي ذاته، أما في بداية الثورة الصناعية فكان التوظيف عند بوابة المصنع، يُفتح فيمر الأقوياء ثم يغلق، أما التأديب فقد كان لرب العمل مطلق الحرية.

واتسمت هذه الفترة بقلة المؤسسات ذات الحجم الكبير التي كانت تُدار من قبل مالكها والذي كان يقوم بتسيير الأفراد، فالمالك أو المدير هو الذي يتولى المهمة، وقد يساعده في ذلك الكاتب العام أو المحاسب، أما وظيفة الأفراد كممارسة كانت موجودة لكن دون أن يكون لها وجود في الهيكل التنظيمي، فعادةً ما يتولى الوظيفة مندوب الأمانة العامة أو مندوب رب العمل بالرجوع إلى الوظائف الأساسية التي تمثل الإدارة التي أكّد عليها فايول (Fayol) والتي لم يذكر فيها وظيفة الأفراد، حيث ذكر الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، المحاسبية والأمنية للإدارة، التي تطبق على الأفراد دون شرح لمضمون ذلك، على عكس جيوليك• الذي يرى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية من دعائم النشاط الذي يتضمن التخطيط، التقييم، التوجيه، التنسيق، إعداد التقارير وتقديمها.

الفرع الثاني: مرحلة ما بين الحربين العالميتين.

بدأت وظيفة إدارة الأفراد تحتل مكانتها في المؤسسة كنتيجة لحدوث العجز الكبير في اليد العاملة تجاوباً مع متطلبات الحرب من الموارد البشرية وبسبب الشعور بالضرورة الحيوية من أجل الوصول بالإنتاج إلى ذروته، وتمثلت معالم تلك الحاجة في تشريح واختيار الأفراد الجدد الذين تطلبهم الصناعة مع تلقينهم أصولها ثم تدريبهم على عملياتها، عملاً بتعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد العمل، علاوة على أن نمو الحركة النقابية إبّان فترة الحرب قد خلق مشكلات جديدة وخاصة بعد إقرار مبدأ التفاوض الجماعي "المساومة الجماعية" في جو العمل وعلاقاته، كما أن تدخل الحكومات كطرف ثالث أملى ضرورة توفير المزيد من المعلومات والحقائق ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بحاضر ومستقبل العمال

• يعتبر من أكثر رواد النظرية الكلاسيكية للإدارة شهرة، اعتمد على أعمال فايول بصفة خاصة في تقديمه للمبادئ الرئيسية للإدارة، حيث يرى أن النشاط الإداري يتضمن:(التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، إعداد التقارير وتقديمها، الموازنات التخطيطية).،كما تعرض للجوانب الرسمية في إدارة المؤسسات، ونبه إلى أهمية الجوانب غير الرسمية، كما نوه لأهمية العلاقات الإنسانية ،إلا أن المبادئ التي قدمها تتعادل مع الجانب الرسمي فقط.

والمؤسسة، إضافة إلى شيوع تعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد استخدام العناصر البشرية وتوفير الأسس والشروط المؤمنة للاستخدام الأقصى.

الفرع الثالث: مرحلة سنوات الخمسين والستين.

اتّسمت هذه المرحلة بالتغيرات البيئية كتعاظم دور الدولة كمستخدم ومعدل من جهة، وتنامي قوة النقابة من جهة أخرى، ممّا خلق مواقف وصعوبات خطيرة كان لابد من مواجهتها والتّغلب عليها ومن أمثلة تلك المشاكل: تقييد الإنتاج، الإضرابات ومقاومة التغيير.

وتميّزت هذه المرحلة بتطوير التشريع الاجتماعي وتنشيط المفاوضات الجماعية، والمفاوضات على الإنتاج، ممّا أدى إلى ظهور ما يسمى بإدارة العلاقات الصناعية* للتأكيد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين، فتحولت إدارة الأفراد في هذه الفترة إلى وظيفة اجتماعية مُسيرة من قبل إداريين ذوي إحاطة واسعة بالقانون، همّهم الوحيد التأكيد على احترام القوانين.

الفرع الرابع: من نهاية الستينات إلى منتصف السبعينات.

بعد أن كبر حجم المؤسسات وتزايد عددها وكثر العاملون بها، أصبحت هذه الأخيرة بمثابة منظمات اجتماعية ومجتمعات إنسانية، وعزز هذا الاتجاه تجارب الهاورثون، حيث لم تترك مجالا في التأكيد بأن العامل الإنساني لا يمكن اعتباره على نفس مستوى عوامل الإنتاج الأخرى، بعد أن تبين له أن العامل البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق لحد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى وأنّ السبيل للانتفاع من الطاقات البشرية الكامنة هي عن طريق الإقناع والتّرغيب، وأنّ الأهداف النهائية للمنظمة تتحقق إذا ما بذل العمال جهودهم طواعية واختيارا لا كرها وإجباراً.

الفرع الخامس: المرحلة ما بين سنتي [1975 و 1985].

دخلت الوظيفة الاجتماعية في هذه المرحلة مرحلةً نوعيةً تخطت فيه الجهد الديناميكي للعمال، وانتقلت إلى مرحلة تنمية إسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج والتأكيد بشكل أكثر على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات.

* تشير إلى علاقات صاحب العمل بمجموعة العمل في الجانب التنظيمي وبالتحديد في مجال المفاوضة الجماعية، عقود العمل المشتركة وتسوية منازعات العمل، ولقد شاع استعمال هذه التسمية في القطاع الصناعي، ولكن بعد أن شمل العمل المنظم قطاعات أخرى، استبدلت هذه التسمية بعلاقات العمل حيث أصبحت أكثر ملائمة.

الفرع السادس: من نهاية الثمانينات إلى غاية الآن.

نظراً للتحديات التي واجهت المؤسسة، ظهرت نظرة حديثة للعناصر البشرية والتي لا تعتبرهم وحدات فردية وحسب، بل باعتبارهم موردًا يجب تعبئته وتنميته وتطويره، حيث أصبحت تمثل أهم مورد استراتيجي بالنسبة للمؤسسة نتيجةً لاحتدام المنافسة وتسارع التغير التكنولوجي وتغير التقنيات.

إنّ تحديات سنوات التسعينات من القرن العشرين، أملت تعديلات وتغييرات جعلت من الموارد البشرية منبع قوة وتطوير ونجاح للمؤسسة من أجل مواجهة التحديات واختيار مراحل نمو مختلفة، ممّا يستوجب من المؤسسات الرّاغبة في الرّيادة إعادة ترتيب أولوياتها، حيث أصبحت الموارد البشرية المدخل الفعّال لمواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة[14].

المطلب الثالث: التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

إنّ مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم تُختر عشوائياً، فهي توحي في الحقيقة إلى فلسفة وممارسات سارت على امتداد عدة حقبات[15]:

1- مرحلة إدارة الأفراد: تشير إلى المرحلة التي كان يؤكد فيها على ضرورة احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية.

2- مرحلة إدارة العلاقات الصناعية: تؤكد هذه المرحلة على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين والمفاوضات الاجتماعية، الاتفاقيات والعقود الضابطة للتفاعلات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية.

3- مرحلة إدارة العلاقات الإنسانية: هي تؤكد على تحفيز العمال والاعتناء بالمعنويات، وهذا نتيجة التأثر بتجارب "الهاورثون".

4- مرحلة إدارة المستخدمين: هي نظرة شاملة وحديثة للوظيفة وقد أخذت أشكالاً وممارسات تتّسم بالحركية والتوفيقية، كالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية، الثقافية، الاقتصادية، مع اعتماد استراتيجية إثر توسيع الوظائف.

[15] علي عبد الله، مرجع سابق، ص - ص 8-9.

5- إدارة الموارد البشرية: هي نظرة عصرية للوظيفة حيث تعتبر الرجال والنّساء موارد هامّة لابد من تطويرها والاستثمار فيها، وهذا باعتبار العنصر البشري محدد الميزة التنافسية، والوسيلة الرئيسية لتحقيق الريادة والبقاء في بيئته.

المطلب الرابع: عوامل الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

تؤكد بيئة الأعمال المعاصرة على أهمية الموارد البشرية وإدارتها بالنسبة للمؤسسة سواءً باعتبارها مورداً استراتيجياً، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاطها، أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المؤسسة، فتحسين أداء المؤسسة مرتبط بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات[16]، وهو الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها، وتتمثل أهم العوامل التي أدت إلى الاهتمام بها في الآتي[17]:

1- **تغير احتياجات العاملين:** يتوقع العاملون في المؤسسات الحديثة أن تكون أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بوجود جداول مرنة للعمل، إجازات مؤقتة، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية...الخ، في حين يعتبر مدير الموارد البشرية مسؤولا عن تطوير وتنفيذ السياسات التي تستهدف الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات المؤسسة من أداء فعال والالتزامات الأسرية للعاملين.

2- **تعقد المهام الإدارية:** اتسمت المهام الإدارية خلال عقدي الثمانينيات والتسعينات بالتعقيد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي...الخ، ونتيجة لذلك تحتاج المؤسسات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتّخاذ القرارات الاستراتيجية وتنمية الميزة التنافسية من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

---

[16] مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص88.

[17] جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون"، الدار الجامعية، الاسكندرية، القاهرة، 2003، ص - ص 20- 23.

3- **زيادة درجة التدخل الحكومي**: تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللّون أو النّوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو أية أداة تميزية أخرى، كذلك فإنّه من المجالات الأخرى التي تمتد إليها التّشريعات الحكومية سياسات الأجور وساعات العمل والأمن وعلاقات العمل.

4- **تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء**: تتّسم الوظيفة في المؤسسة المعاصرة بالتعقيد الفنّي وتطلبها لمهارات مميزة، كما انهارت الفواصل بين الوظائف، فبعد أن كان الفرد يمارس عمله من خلال قسم أو إدارة معينة مع آخرين يحملون نفس التخصص ويمارسون ذات الأنشطة أو الأعمال، فإنّ موظف اليوم قد يجد نفسه عضوا في فريق أو مجموعات مهام تضم آخرين من وحدات أخرى داخل المؤسسة، ويعني ذلك تزايد أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات وتدعيمها.

5- **حدة المنافسة**: ساهم الاتجاه الليبيرالي نحو تحرير التجارة وانتهاج نظام الخوصصة في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج.

6- **الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية:** في عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات التي بدأت في الثمانينات من القرن الحادي والعشرين، ظهرت الحاجة إلى استخدام خبراء متخصصين بالنسبة للعديد من أنشطة الموارد البشرية، فلقد قامت بعض المؤسسات بتطوير أنظمة خبيرة آلية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمفاضلة والاختيار بين المرشحين لشغل الوظائف المختلفة بها.

7- **الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام المورد البشري:** من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للمورد البشري وكذلك التكاليف المصاحبة للتغلب على المشكلات المتعلقة به، حيث تمثل الأجور والحوافز أبرز عناصر التكلفة في غالبية المؤسسات، وقد ترتفع هذه التكلفة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العبء الذي تتحمله المؤسسة، وقد ترتفع هذه التكلفة بارتفاع الأعباء التي تتحملها المؤسسة نتيجة للتعامل مع بعض الظواهر المتعلقة بالمورد البشري مثل الغياب ودوران العمل والتأمين والعلاج وانخفاض الإنتاجية، ممّا يتطلب ترشيد تكلفة استخدام الموارد البشرية وزيادة فعالية الأداء اللّذان يستلزمان معرفة ومهارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية.

8- **الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية:** يتمثل الغرض من وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنسيق والعدالة والموضوعية في التصرفات والأنشطة المتعلقة بالمورد البشري، وتظهر أهمية هذه السياسات في مجالات التعيين، الأجور، الحوافز، الترقية، التدريب، تقييم الأداء والتسريح، ففي بعض المؤسسات يقوم العاملون الجدد بالانخراط في برنامج للتوجيه والإرشاد قبل ممارستهم لوظائفهم الأصلية، كما تحرص هذه المؤسسات على أن تكون غالبية فرص الترقية من الداخل، وتعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا فعّالا في تصميم السياسات والبرامج التي تكفل تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة وإثارة الدافعية للعمال وتنمي مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة.

9- **بعض التطورات الأخرى:** من التطورات الأخرى التي ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية الموارد البشرية ما يأتي:

- مساعدة العاملين على تقبل التغير؛
- تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- تغير ثقافة المؤسسة المعاصرة.

المبحث الثاني: موقع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصصة في تسيير العنصر البشري، ولا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال، نظراً لمكانة الفرد داخل التنظيم، وكيفية التعاطي معه بالمؤسسات الحديثة، فالفرد هو المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية، والذي له بالغ الأثر على فعالية وكفاءة باقي عناصر الإنتاج، فلذلك اقترنت فعالية الأداء للتنظيمات بكفاءة وفعالية أداء هذا العنصر.

المطلب الأول: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

يمكن تحديد كل من أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية من خلال ما يأتي:

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يأتي[18]:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المؤسسة وهم الأفراد؛
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة؛
- تشكل الخطط المناسبة للتدريب؛
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها؛
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.

إنّ الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة، الأمر الذي يفرض على مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية، وعموماً تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في الآتي:

1- الأهداف التنظيمية: الترابط والتعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المؤسسة.

2- الأهداف الوظيفية والتنفيذية: قيام إدارة الموارد البشرية بأداء الوظائف الخاصة بالأفراد ومنها ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمؤسسة، وضمان الاستفادة القصوى منها، والمحافظة على استمرار رغبتها في العمل لديها.

[18] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2000، ص236.

3- الأهداف الإنسانية: إشباع إدارة الموارد البشرية لحاجات ورغبات العاملين من خلال إتاحة فرص التقدم لهم وتوفير سياسات تخدم مصالحهم.

4-الأهداف الاجتماعيةّ: تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل الأفراد حسب قدراتهم، وبما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمايتهم من أخطار العمل.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى وظائف إدارية وأخري تنفيذية كما يأتي[19]:

الفرع الأول: الوظائف الإدارية.

1- التخطيط: تهتم بتخطيط احتياجات المؤسسة من القوى العاملة كمّاً ونوعاً، بحيث تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، فالتخطيط يعني التحديد مقدماً لبرنامج القوى العاملة، وقد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية الكثير من الصِّعاب والمشاكل إذا لم يقم بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة اللاّزمة لتحقيق أهدافها في الفترات المستقبلية.

2- التنظيم: يقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والمهام بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل، الأفراد، العوامل المادية في المؤسسة من أجل تفادي التّداخل في المهام من جهة، وتفادي الفوضى من جهة أخرى.

3- التوجيه: يقصد به توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل: (Command, Motivation) وتحت أي مسمى من المسميات فإنّ الهدف من هذه الوظيفة هو حثّ الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية عالية.

4- الرقابة: تتعلق عملية الرقابة بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة، بناءً على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمؤسسة بكفاءة عالية.

[19] عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، "منحى نظمي"، دار وائل، عمّان، 2007، ص43.

الفرع الثاني: الوظائف التنفيذية.

تقوم إدارة الموارد البشرية بأداء مجموعة من الوظائف التنفيذية من خلال القيام برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل المرشد لتصرفات المؤسسة تجاه العنصر البشرى لها وأهم وظائف إدارة الموارد التي تعكس تلك السياسات ما يأتي:

1- تحليل العمل: يتم أداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة والقيام بتوصيفها وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، بالإضافة الى تحديد مواصفات الشخص المرشح لهذه الوظيفة.

2- تخطيط الموارد البشرية: تنصب هذه الوظيفة على القيام بحصر احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث الكمية والنوع من خلال تحديد طلبها من العاملين وتحديد ما هو معروض وما هو مُتَاح من تلك الموارد وإجراء مقارنة بين المطلوب والمعروض لتحديد العجز أو الفائض وكيفية التصرف في الفائض ومصادر تغطية العجز.

3- الاختيار والتعيين: تتمثل هذه الوظيفة في البحث عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل، واختيار الفئة المناسبة اعتماداً على طلبات التوظف والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب التوظيف المناسبة وذلك لكفالة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

4- تصميم نظام الأجور: تحديد فئات أجرية للوظائف مع توجيه الاهتمام الكافي لضمان وجود نظام ملائم للأجور يكفل العدالة والموضوعية لقيمة وأهمية الوظائف المختلفة بالمؤسسة.

5- تصميم أنظمة الحوافز: تركز هذه الوظيفة على مكافأة الأداء المتميز سواء كان أداء فرديا أو جماعياً، من خلال وضع أنظمة الحوافز الفردية وأنظمة الحوافز الجماعية بالإضافة الى تقدير حوافز على أساس الأداء الكلى للمؤسسة بما يكفل اشباع حاجات العاملين في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.

6- وضع أنظمة خدمات ومزايا للعاملين: توفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين بالإضافة الى منح العاملين مزايا معينة كالمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز، والبطالة، وقد تمتد الى تقديم المؤسسة بعض الخدمات للعاملين كالإسكان والمواصلات وبعض الخدمات المالية كالإعانات والقروض بدون فوائد وغيرها من الخدمات.

7- تقييم أداء العاملين: تتولى إدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات مهما اختلفت اشكالها مهمة تقييم أداء العاملين ويتم هذا التقييم لغرضين، الأول الوقوف على كفاءة الأداء للعامل، والثاني التعرف على جوانب القصور في هذا الأداء.

8- التدريب والتنمية الإدارية: بهدف رفع الكفاءة للعاملين من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وتنمية الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو أعمالهم، والتّدريب لا يهتم بتنمية الأداء فقط بل يمتد ليشمل الاهتمام بتحسين سلوك العاملين خلال الأداء.

9- تخطيط المسار الوظيفي: يتم من خلال تصميم ووضع سياستي النّقل والتّرقية بالإضافة الى التّعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل باستثمار مواطن القوة وعلاج مواطن الضعف من خلال أخذها بعين الاعتبار عند تصميم وتنفيذ سياسة التدريب والتنمية الإدارية.

المطلب الثالث: تنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

تُعَدّ إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي، خاصة وأنّ العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات والنظريات أن نسبة كبيرة من نجاح المؤسسة تعتمد على الاهتمام بالعنصر البشري، لذلك كان لابد لأي مؤسسة أن تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي، ولكن هنالك مجموعة من العوامل التي تحدد مسار المؤسسة في وضع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي من حيث الموقع وصلة الارتباط، لكن قبل أن نتحدث عن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لابد أن نعرف ما هو الهيكل التنظيمي وماهي أبعاده وأنواعه؟.

الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي.

هو: "ذلك التصميم الأساسي والرّسمي الذي يوزع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، حيث يبين تصميمه مختلف أقسام وفروع المؤسسة، وكل نشاطاتها الرئيسية والفرعية، ويحدد العلاقة بينهما وكذا الأشخاص المسؤولين عنها[20]"، ويعرف أيضاً بأنّه: "ذلك الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها، وهو الوعاء الذي يربط نشاط الوظائف المتعددة التي تقوم بها أجزاء التنظيم المختلفة[21]".

---

[20] قيس محمد العبيدي، التنظيم "المفهوم والنظريات والمبادئ"، مطابع روايال، الإسكندرية، مصر، 1997، ص154.

[21] أحمد الكردي، العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، أطلع عليه يوم 27 نوفمبر 2012م على الساعة 12:52 على الموقع التالي:http://kenanaonline.com

الفرع الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي.

يوجد للهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1- التعقيد: يعتبر مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه أساسا مهما في عملية التنظيم، حيث يتم تقسيم التنظيم إلى عدد من الوحدات وفق أسس معينة، ويتم ترتيب هذه الوحدات عمودياً بحيث يشرف كل منها على عدد من الأقسام والفروع، وينتج التعقيد بسبب كثرة وتنوع الوحدات التنظيمية أفقياً وعمودياً وجغرافياً.

2- الرسمية: يشير هذا المفهوم إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين قواعد وإجراءات العمل، بحيث يتم تأدية العمل بشكل واحد محدد وواضح.

3- المركزية: تركيز السلطة الرّسمية أو حق اتخاذ القرار بيد جهة واحدة أو مستوى تنظيمي واحد، أو بيد شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي.

الفرع الثالث: أهمية الهيكل التنظيمي.

يرى (Peter Drucker) أنّ أهمية الهيكل التنظيمي تتمثل فيما يأتي:

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح؛
- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة؛
- المساعدة في اتخاذ القرار.

الفرع الرابع: أنواع الهياكل التنظيمية.

يصنف أغلب الباحثين والكُتّاب أنواع الهياكل التنظيمية إلى ما يأتي[22]:

1- الهيكل التنظيمي الوظيفي: هو أكثر أنواع الهياكل شيوعاً، يرتكز على أساس تجميع الأعمال والأنشطة تبعا للوظائف والأغراض التي تؤديها، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمؤسسة كلّها.

2- الهيكل التنظيمي على أساس المنتوج (السلعة/الخدمة): أي تجميع النشاطات على أساس السلعة المنتجة أو الخدمة، وتكتسب هذه الطريقة أهمية متزايدة لدى المؤسسات الكبرى ذات المنتجات المتعددة.

[22] حمّل يوم 27 نوفمبر 2012 من الموقع التالي: http://www.hrdiscussion.com/hr15986.html على الساعة 12:42.

3- الهيكل التنظيمي الجغرافي: هو تنظيم قائم على أساس الموقع الجغرافي، أي طبقاً للمكان الذي يتم العمل فيه أو على أساس منطقة السوق الجغرافي الذي يتم التركيز عليه من طرف المؤسسة.

4- الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن: تميل المؤسسات إلى تجميع الأنشطة على هذا الأساس عندما يكون محور اهتمامها خدمة الزبون أو العميل، ويستخدم عادة في المؤسسات التي تتعامل مع عدة فئات من الزبائن ذات الاحتياجات والرغبات المختلفة بشكل واضح.

5- الهيكل التنظيمي على أساس العمليات: يتم حسب مراحل الإنتاج، مثلاً مصنع الغزل والنسيج تكون وحداته التنظيمية موضحة كالتالي: قسم الغزل، النسيج، الصبغ، التعبئة والتغليف.

6- الهيكل التنظيمي المختلط أو المركب: نظراً لصعوبة اختيار هيكل تنظيمي دون غيره، تلجأ المؤسسات إلى استخدام تنظيم مركب يشمل أكثر من أساس من الأسس، حيث يمثل هذا النموذج تجميعاً مختلطاً للهياكل التنظيمية السابقة الذكر.

7- الهيكل التنظيمي المصفوفي: يتكون من الهيكل الرئيسي للمؤسسة وهيكل خاص بالوظائف أو الأقسام أو المناطق الجغرافية، ويعمل هذا التنظيم على تكامل العلاقات الراسية والأفقية في وحدة جديدة مؤقتة تسمى عادة بالمشروع.

الفرع الخامس: العوامل المحددة لوضع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

حجم المؤسسة: كلّما زاد حجم المؤسسة كلّما زاد عدد الموظفين واتّسع نطاق الوظائف والإدارات والأقسام وخاصة المنبثقة من إدارة الموارد البشرية ممّا يجعل المؤسسة تضع إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري قريبة من الإدارة العليا وذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية بالإضافة لتسهيل عملية الاتصال بالفروع، بينما يكون موقع وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة جدا في قمة الهرم الإداري، بل في بعض المؤسسات المتناهية الصغر تكون مدمجة ضمن الإدارة العليا، أما في المنطقة الوسطى بين الحالتين يكون وضع الموارد البشرية وضع غير ثابت ونسبية، قربه أو بعده من قمة الهرم الإداري تتوقف على معايير عديدة من ضمنها حجم المؤسسة، إنّ زيادة حجم المؤسسة يعني ضرورة

إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها[23]"، لذلك لابد على المؤسسات من قياس أحجامها بدقة والتوفيق بين الحجم و موقع إدارة الموارد البشرية بها ونوعها.

1- طبيعة عمل المؤسسة: يختلف مكان إدارة الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى وفقا لطبيعة الخدمة، فغالباً ما نلاحظ أنّ المؤسسات الربحية أو الاقتصادية تكون إدارة الموارد البشرية بها أقرب للإدارة العليا منها في المؤسسة الخدمية، وذلك كون المؤسسات الربحية ترغب في فحص ومعرفة مستوى وعدد العمالة ومعرفه قدرتهم على الإنتاجية وما يحتاجون له من برامج تطويريه لتوفر متطلبات الموارد البشرية وذلك لتحصل على أعلى مستوى من الإنتاجية، أما في المؤسسات الخدمية فغالباً ما تتم عمليات التعيين والتدريب وفق اجراءات مركزية من قبل هذه المؤسسات.

2- مركزية ولا مركزية المؤسسة: تكون المركزية عندما تتركز السلطة في يد فرد واحد أو في المستويات الإدارية العليا فقط، فتتخذ القرارات بعيداً عن التنفيذ الإداري، أمّا اللاّمركزية فتكون عندما تفوض السلطة إلى مستويات إدارية منخفضة أقرب ما يمكن إلى التنفيذ[24]"، وهذا ما يجعل موقع الإدارات وخاصة الموارد البشرية يتأثر بسياسات التفويض بالمؤسسة.

3- مستوى التقنية: كلّما زادت التقنية في المؤسسة سهل الاتصال بالموظفين في جميع المراكز والإدارات والرفع من درجة الموارد البشرية و وضعها بقمة الهرم الإداري، بعكس عندما تكون التقنية ضعيفة مما يتطلب على إدارة الموارد أن تكون بأسفل الهرم الإداري لتكون أقرب اتصال بالموظفين غير أن هنالك من يرى أن "رفع مستوى استخدام التقنيات الآلية في تنفيذ أعمال المؤسسة والإنتاج يشكل عامل سلبي لمدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ دورها الكامل في المؤسسة، حيث إنّ التقنية العالية ستترك لهذه الإدارة الدور التنفيذي فقط وتجريدها من بقية الأدوار ممّا يعطيها وجود شكلي غير فاعل[25]"، فلذلك يوجد أكثر من رأي في وضع التقنية كمحدد لمكان إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.

---

[23] أحمد الكردي، العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، عبر الموقع التالي: http://kenanaonline.com، أطلع عليه يوم 27 نوفمبر 2012م، على الساعة 12:46.

[24] أحمد لمعاني، الإدارة المحلية، دار وائل، عمّان، 2010، ص39.

[25] محمد قدري، العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وأشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية، عبر الموقع الإلكتروني التالي: http://www.hrdiscussion.com/hr8109.html?pagenumber=#ixzz16gM1SU6v، أطلع عليه يوم 27 نوفمبر 2012، على الساعة 12:49.

4- خصائص سوق العمل: يحدد الوضع الاقتصادي الذي تمر به المؤسسة موقفها من إدارة الموارد البشرية فكلّما زادت الثورة الاقتصادية والطّلب على زيادة الإنتاج زاد الطّلب على إدارة الموارد ووضعت في أعلى الهرم الإداري، وذلك لأن سوق العمل يؤثر في إدارة الموارد البشرية ويعمل على زيادة الطلب على الموارد البشرية الكفؤة والماهرة وغير المكلفة مما يعمل ذلك على سعي المؤسسات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية في أن تأخذ دورها ونشاطها لتنفيذ هذه الآليات الاستراتيجية للمؤسسة، إنّ هذا الحال يعمل على وضع إدارة الموارد في قمة البناء التنظيمي للمؤسسة، أمّا عند استقرار سوق العمل فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمؤسسات إلى تحجيم دورها فذلك يعني قلّة الطلب على الموارد البشرية، مما يؤدي بها إلى تحجيم دور إدارة الموارد البشرية في صيغة التنفيذ فقط لقرارات إدارة المؤسسة[26].

5- ثقافة المؤسسة: بمعنى هل تعتمد المؤسسة على مبادئ الإدارة العلمية أي تهتم بالعمل والإنتاجية أكثر من العاملين، وفي هذه الحالة ليس بالضرورة وضع إدارات لشؤون الموظفين فليس المهم رفاهية العاملين ونفسيتهم وإشباع رغباتهم المهنية والاجتماعية فالمهم هو الإنتاج ومستوى الإنتاجية، وهذا عكس ما يحدث في المؤسسات التي تؤمن بنظريات العلاقات الانسانية والتفاعل الاجتماعي وأنّ الفرد سوف يعطي أكثر في حال توفرت له الظروف المناسبة في العمل والاستقرار الوظيفي الاجتماعي.

المطلب الرابع: علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات داخل المؤسسة.

تقوم إدارة الموارد البشرية بمهام لا تعود عليها بالفائدة بشكل مباشر بقدر ما تعود على باقي إدارات المؤسسة[27]، فنظراً لصعوبة تأدية الوظائف في كل الإدارات الموجودة بالمؤسسة من حيث كثرة مهاما وتعقد تقنياتها، يتعذر على مديري هذه الإدارات ممارسة تقنياتها وفي نفس الوقت توفير العاملين، القيام بشؤونهم، ومن ثمّة فإنّ وجود إدارة متخصصة في شؤون الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، يساعد هؤلاء المديرين على التركيز أكثر في مهامهم الرئيسية، ومن هنا ظهرت ضرورة وجود إدارة مستقلة تهتم بشؤون

[26] محمد قدري، عبر الموقع الإلكتروني الآتي:
http://www.hrdiscussion.com/hr8109.html?pagenumber=#ixzz16gM1SU6v، يوم 2012/11/27، على الساعة 12:52.

[27] محمد عثمان اسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص45.

الموارد البشرية، وفيما يأتي مختلف العلاقات الموجودة بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى داخل المؤسسة[28]:

1- علاقة استشارية: تقدم إدارة الموارد البشرية النصيحة والإرشاد للإدارات الأخرى بغية أداء مهام هذه الأخيرة بالشكل المطلوب؛

2- علاقة تنفيذية: هي خاصة بالموظفين الذين يعملون في إدارة الموارد البشرية نفسها مع باقي الإدارات؛

3- علاقة وظيفية: تتضح من خلال المشاركة في وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالرقي بأداء المؤسسة، أو تحسينه.

[28] محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمّان، 2004، ص21.

المبحث الثالث: استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

تهتم استراتيجية إدارة الموارد البشرية بكل ما يتعلق بالعاملين حيث يمكن لأي مدير في المؤسسة أن يستعين بها في صياغة خططه واتخاذ قراراته بعد تحديده للفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية لأن استراتيجية الموارد البشرية تعتمد على التحليل الخارجي (متابعة الأنظمة والقوانين المؤثرة على العمل،...) والتحليل الداخلي (البحث عن مشاكل الانتاجية الواطئة ودوران العمل...،الخ).

وعندما تتبنى المؤسسة استراتيجية خارجية تواجه بها الفرص والتهديدات فعليها أن تضع لها استراتيجية داخلية تحاول من خلالها التعامل مع الموارد الداخلية والتي من أهمها الموارد البشرية، فهذه الموارد بحاجة الى تطوير وتدريب وصيانة... ، لذا يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تضع استراتيجيات خاصة بها تؤثر وتتأثر بالاستراتيجية العامة للمؤسسة.

وفيما يأتي عرض لأهم استراتيجيات الموارد البشرية التي ركز عليها أغلب الباحثين والمفكرين، والتي تعتمد على ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتخطيط للمورد البشري، التوظيف، التعويض، التدريب والتطوير، تقويم الأداء....؛ وانسجاماً مع أهداف الدراسة سيتم عرض الاستراتيجيات الأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية والأكثر تأثيرا، وهذا بعد أن نقوم بتوضيح مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

تركز استراتيجية إدارة الموارد البشرية على حسن استخدام مؤسسة ما لمواردها البشرية لتساعدها في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل، ولغرض إعطاء مفهوم محدد لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية نستعرض التعاريف الآتية:

1- يذكر(Stroh & Caligiuri) أنّ المؤسسة الفاعلة هي ليست تلك التي تهيء الظروف المسبقة للتنفيذ الناجح للاستراتيجية ولكن يجب أن تكون كل نشاطاتها هي انعكاس لتلك الاستراتيجية، فلهذا هما يريان بأنّ استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي إدارة ذات توجه مستقبلي تعمل بطريقة منسجمة مع خطط الأعمال الأخرى كافة في المؤسسة، وأنّ هذه الإدارة تميل الى استخدام ممارسات كثيفة للموارد البشرية

يكون التأكيد فيها على تقويم وقياس المعارف والمهارات والإمكانات اللاّزمة للمستقبل وكذلك تأسيس برامج توظيف وتقويم، برامج تحفيزات وتعويضات وتدريب، وذلك من أجل تلبية تلك المتطلبات[29].

2- في حين عرّفها (Dessler) بأنّها: "حلقة الوصل لإدارة الموارد البشرية مع الأهداف والغايات الاستراتيجية العامة بهدف تحسين أداء العمل وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة ...- ويضيف بأن إدارة الموارد البشرية استراتيجيا تعني القبول بوظيفة الموارد البشرية على أنّها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة من خلال أنشطة الموارد البشرية كالتوظيف والاختيار والتدريب وتعويض الأفراد[30]".

3- عرّفها ابراهيم بلوط بأنّها: "خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المؤسسة مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخططُ والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المؤسسةُ، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المؤسسات العالمية والإقليمية والمحلية[31]".

4- كما تعرفُ استراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنّها: "خطّة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئةِ برامجَ محددة البداية والنّهاية، وسياسات تكوّن وظائفَ ومهامَّ إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وتحتوي هذه الخطةُ على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المؤسسة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية[32]".

5- يتّفق كل من (John & Harrison & Certo) حول تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنّها القرارات التي تتعلق بجذب واختيار وتقييم ومكافأة وتدريب العاملين والحفاظ عليهم في ضوء احتياجات المؤسسة للعمل بصورة فاعلة ومؤثرة[33]"، أمّا (Wright & Smart) فيعرفان استراتيجية إدارة الموارد

---

[1] Stroh. (L)., Caligiuri. (P), Strategic Human Resources, Anew Source For Competitive Advantage In The Global Arena, The International Journal Of Human Resource Management, (1- 9),February,1998, p1.

[2] Dessler.(G), Human Resource Management, 7TH Ed, Prentice-Hall, 1998, P.P. 21-22.

[31] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص28.

[32] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص27.

[5] Harrison. (J), John. (C), Foundations In Strategic Management, South-Western College Publishing ,U.S.A. , 1998, P105.

البشرية بأنّها: "الفعل الإداري الذي تتبناه إدارة الموارد البشرية والذي يتم من خلاله ترجمة الظروف البيئية الى فرص قابلة للاستثمار وتهديدات ممكنة التجنب في ضوء نقاط قوة المؤسسة بهدف تحقيق مزايا تنافسية [34]".

بناءً على ما تقدم يمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنّها: "خطة عمل شاملة للمؤسسة تتعامل مع الموارد البشرية بوصفها أصلاً مهماً من أصول المؤسسة، ومصدراً ذا قيمة استثمارية وميزة تنافسية وشريكاً استراتيجياً في أعمال صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، وتسعى هذه الاستراتيجية الى تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتحسينها بشكل يلائم الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة لمواجهة الضغوط والتحديات البيئية".

المطلب الثاني: استراتيجية التخطيط والتوظيف.

الفرع الأول: استراتيجية التخطيط.

تعرّف استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بأنّها: "عملية تهدف إلى تقدير ومن ثَمّة تدبير العدد اللاّزم من الأفراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة[35]"، وتُعرف أيضاً بأنّها: "ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية من أجل تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد، وراغبةً في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبياً[36]"، ويُعَرَّف أيضا بأنّه: "تقديرات وتنبؤات المؤسسة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كمّا ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها[37]".

أمّا فيما يخص خطوات بناء استراتيجية تخطيط الموارد البشرية فهي تتعدد وتتنوع وفقاً لشمولية العملية وأهميتها في المؤسسة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي العام فيها، وبالرغم من اختلاف الكُتَّاب في تحديد عدد هذه الخطوات، إلاّ أن الشّائع منها هو مرور هذه العملية بأربعة خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوط الفرعية:

---

[6] Wright & Smart, The Strategic Management Process, 3RD edition Irwin Inc, U.S.A., 1995, P.94.

[35] مدني عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص130.
[36] علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص83.
[37] مدني عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص131.

1- التنبؤ: تتمثل عملية التنبؤ بتحديد أو وضع مجموعة من الافتراضات والتقديرات عما يحتمل حدوثه في المستقبل، فالتنبؤات هي محددات أو فروض للتخطيط تعطي البداية لعملية التخطيط، فهي لا تتعادل معها على أي حال، فالاكتفاء بإعداد تنبؤات دقيقة عن المستقبل لا يعني القيام بعملية التخطيط، وتتضمن هذه الخطوة أربعة خطوات فرعية هي:

أ- التحليل: يرتكز على تحليل مخزون المؤسسة من المهارات وقوة العمل، وحجم الاستخدام أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوئها الأجور، عدد الوظائف ... الخ.

ب- التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية: أي حجم الموارد التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل، في ضوء المؤشرات التي تم تحديدها في العنصر الأول.

ج- وضع موازنات الموارد البشرية في ما يتعلق بالطلب: أي اتجاه توازن بين ما هو موجود في المؤسسة وبين ما يجب أن تكون عليه.

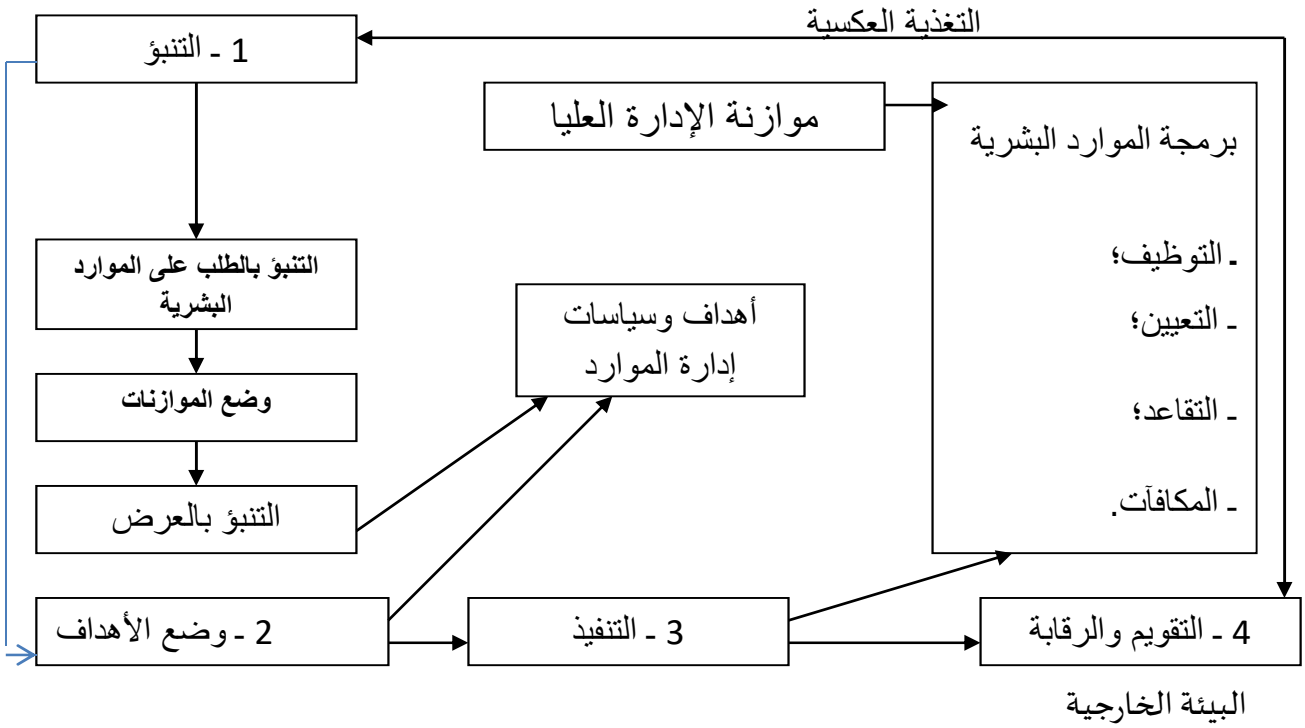
د- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية: تلجأ بعض المؤسسات إلى الاعتماد على سوق العمل الداخلي في تمويل أرصدتها الوظيفية من الموارد البشرية، بينما تلجأ مؤسسات أخرى إلى سوق العمل الخارجي لإشباع طلبها على المورد البشري، وهناك تجري الموازنة بين الكلفة والعائد المتحقق من كل اتجاه وعلى المؤسسة أن تكون رشيدة في اتّخاذ قراراتها.

2- وضع الأهداف: تشترط هذه الخطوة أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، فإذا كانت سياسات طَمُوحة، فرفع حجم الموارد البشرية شيء منطقي، أما إذا كان عكس ذلك فهي لا ترفع من حاجياتها إلا في حالات: التقاعد، أو الاستقالة أو الوفاة.

3- تنفيذ الخطة: تشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالتوظيف والتعيين والتقاعد كما تتضمن إعداد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات، أمّا في حالة ما إذا كانت المؤسسة ترغب في تخفيض العمالة فإنّها تستعمل مجموعة من الخطط للقيام بالتعديلات الضرورية.

4- التقويم والرقابة: تنصب الجهود في هذه الخطوة على تكميم قيمة الموارد البشرية، وذلك باعتبار الموجودات البشرية في المؤسسة هي الموجودات الأكثر أهمية، حيث تعد هذه العملية من أهم عمليات تخطيط الموارد البشرية، نظراً لتشخيصها نقاط القوة والضعف فيها.

الشّكل الآتي يوضح مختلف خطوات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة:



الشكل رقم (01): خطوات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

- **المصدر: حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظوراستراتيجي، مرجع سابق، ص 138.**

الفرع الثاني: استراتيجية التوظيف.

تهدف المؤسسات من خلال استراتيجية التوظيف أساساً إلى ملء الوظائف الشاغرة حالياً أو تلك التي تتوقع خلوها أو استحداثها عبر فترات زمنية محددة مستقبلاً، فمن خلال الإعلان عن فرص التوظيف يمكن للمؤسسة معرفة العرض المتاح من القوى العاملة والحصول على العدد المناسب من الأفراد الذين تتوفر فيهم تماماً أو بالتقريب المؤهلات المطلوبة لشغل تلك الوظائف.

أمّا فيما يخص مختلف الإجراءات والأساليب الفنية التي تتبعها أغلب إدارات الموارد البشرية عند بناء استراتيجية التوظيف حتى تكون عملية التوظيف فيما بعد فعّالة وبأقل كلفة ممكنة فهي تتمثل فيما يأتي[38]:

[1] صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية "مدخل الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 1990، ص80.

1- تحديد تاريخ الإعلان عن فرص العمل: يتمثل الإجراء الأوّل في اختيار أو تحديد الموعد الزمني الذي يتم فيه الإعلان في سوق العمل عن وجود فرص عمل بالمؤسسة، وعادةً ما تقوم منظمات الأعمال بإطالة مدة الإعلان عن وجود فرص عمل ولو نسبياً، وهذا من أجل ضمان اجتذاب أكبر عدد ممكن العاملين الأكفاء.

وتجدر الإشارة كذلك إلى أن موعد الإعلان عن التوظف إنّما يتوقف أيضا على ظروف ومتغيرات سوق العمل من حيث أعداد العاملين الذين يمتلكون المؤهلات المطلوبة.

2- انتقاء المعلومات التي توجه إلى سوق العمل: يجب في بداية الأمر اختيار الأسلوب أو الطريقة التي يتم من خلالها عرض المعلومات بشكل واضح ودقيق، فالغاية من ذلك هو اجتذاب انتباه أفراد القوى العاملة الذين تتوفر فيهم المؤهلات اللاّزمة للاطلاّع عليها، ويعتبر الإعلان الوسيلة الأكثر استخداما لهذا الغرض.

ولكن طريقة أو كيفية عرض المعلومات تبقى غير كافية بمفردها لاستقطاب العاملين المؤهلين وحثّهم أو ترغيبهم على تقديم طلب الالتحاق للعمل بالمؤسسة، وأيّ كان الأمر فإنّه لابدّ كذلك من القيام بدراسة دقيقة ومعمقة لمحتوى ومضمون المعلومات التي ستنشر بحيث يجب أن يتوافر فيها عاملي الوضوح، وكذا الموضوعية والصدق من خلال التوصيف المختصر للوظائف الشاغرة، إذ من خلال هذا العنصر يمكن لأفراد القوى العاملة الراغبين بالتقدم للتعيين التعرف عن طبيعة العمل المعروض عليهم من حيث مسؤولياته وواجباته وأعبائه وسُلطاته، ثم النّظر فيما إذا كانت هذه الوظائف تناسب فعلاً مؤهلاتهم أم لا؟؛.

وإلى جانب التوصيف المختصر للوظائف الشاغرة فإنّه لابد أيضا من عرض الشروط الواجب توافرها فيمن يشغرها من حيث التأهيل العلمي والخبرة والقدرات والمهارات وغيرها، هذا فضلاً عن شروط التوظيف الأخرى مثل العمر والجنس والحالة الصحية، فالدراية المسبقة بهذه الشروط تجعل فقط أولئك الذين يرون أنفسهم أنّهم أقدر وأجدر، يتقدمون إلى عرض طلبات ترشحهم، لأنّ هذا في حدّ ذاته قد يوفر كثيراً من النفقة والوقت المبذول في عملية الاختيار، أمّا إذا كان الغرض هو اجتذاب أعداد كبيرة من

العاملين بهدف التمكن من اختيار أفضل وأصلح الأفراد من بينهم فإنّه لا بدّ في مثل هذه الحالة من تيسير وتسهيل من مطالب واشتراطات الوظائف الشاغرة؛

وبالإضافة إلى ما توضحه المؤسسة المعنية من خلال الوسيلة الإعلانية عن ظروف العمل والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة، فإنّه يجب ذكر مختلف المزايا التي تمنح للعاملين بهذه الوظائف، لأن ذلك يؤدي إلى اجتذاب أعداد كبيرة من الأفراد الأكفاء ممّن يقدمون طلباتهم للترشح، كما يجب أن تكون المنافع أو المزايا التي تذكرها المنظمة خالية من أي غموض صحيحة ودقيقة بحيث تنوه على سبيل المثال: بفرص التطوير الوظيفي وبالأجر المرتفع وبإمكانية التّدريب والتّعلم وبطبيعة العمل المستقل وما تقدمه من خدمات اقتصادية واجتماعية لقواها العاملة ...الخ.

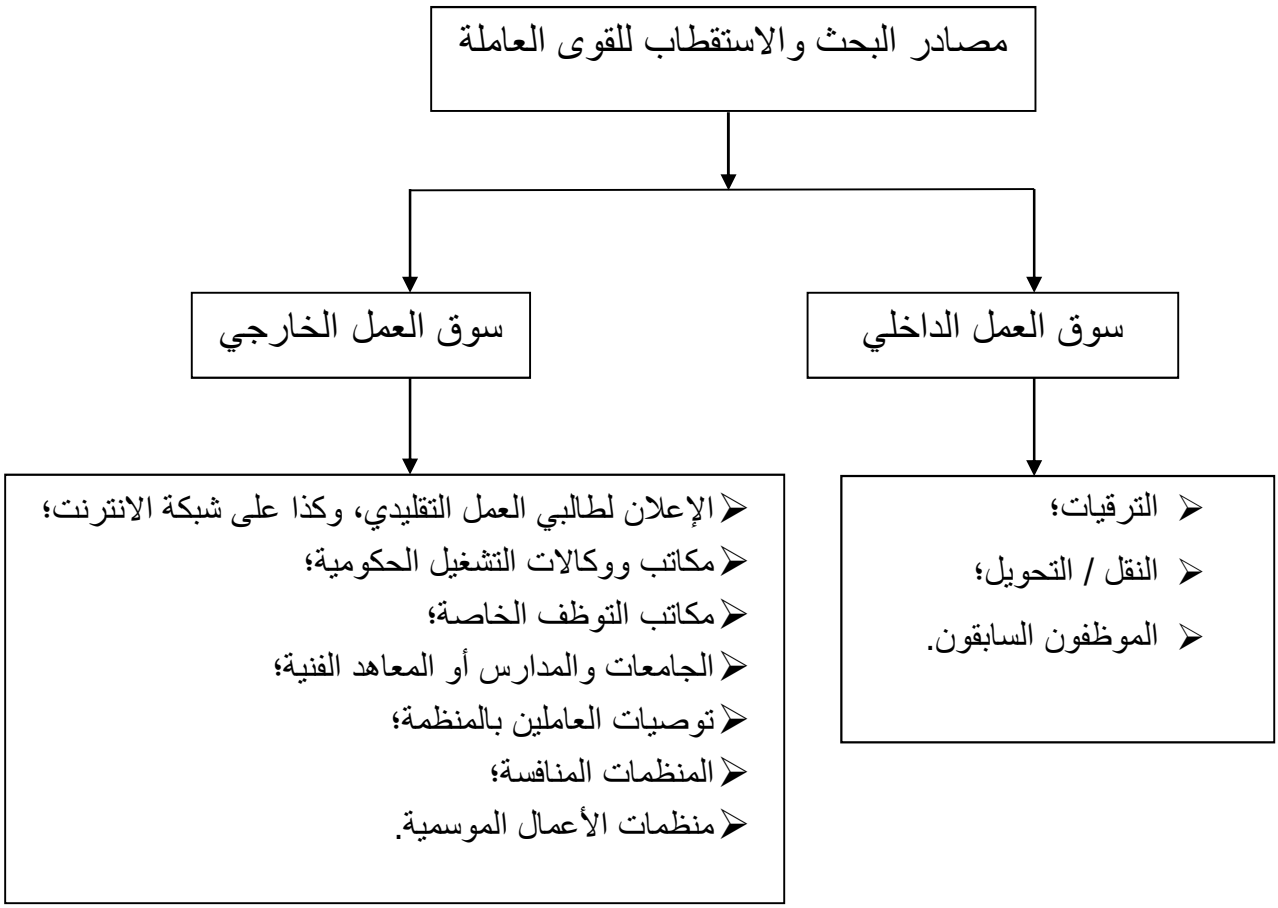
وممّا لاشك فيه أن نجاح قسم كبير من إجراءات وخطوات عملية التوظف إنّما يتوقف على مدى كفاءة وفعالية طريقة أو أسلوب عرض المعلومات ومدى صحة ودقة هذه الأخيرة.

3- تحديد الوسيلة المناسبة لإيصال المعلومات: يتمثل القرار الثالث في اختيار وتحديد الوسيلة الإعلانية المناسبة التي يمكن من خلالها نقل أو إيصال المعلومات للجمهور بشكل صحيح ودقيق بحيث تضمن للمؤسسة الحصول على الكمية والنوعية اللاّزمة من القوى العاملة التي تريدها، وقد تعتمد المؤسسة أحد الأسلوبين في نقل وإيصال المعلومات:

أ- إيصال المعلومات بصفة مباشرة للجمهور دون الاعتماد على وسطاء؛

ب- إيصالها بصفة غير مباشرة.

الشّكل الآتي يوضح مختلف مصادر التوظيف التي تعتمد عليها المؤسسات في استقطاب اليد العاملة:



الشكل رقم (02): مصادر البحث والتوظيف.

- **المصدر: نصر الدين عشوي، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة - كنظام-، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 – 2006، ص241.**

المطلب الثالث: استراتيجية الاختيار والتوظيف.

الفرع الأول: استراتيجية الاختيار.

تُعرّف استراتيجية الاختيار بأنّها: "مجموع العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وتتم هذه العملية طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة، كما تقوم عملية الاختيار على عنصرين أساسيين هما: تقييم ومقارنة المتقدمين لشغل الوظائف الشّاغرة في المؤسسة لاختيار من بينهم أولئك الأفراد الذين تتفق مؤهلاتهم وبشكل أكثر مع ما تتطلبه الوظائف من شروط[39]"، أي أنّ العملية تنطوي على رفض بعض المتقدمين وقبول البعض الآخر منهم.

تعتمد استراتيجية الاختيار على مجموعة من العوامل التي هي أساس لاختيار الأفراد العاملين الأكثر تناسب مع حاجة المؤسسة وفيما يلي أبرز هذه العوامل[40]:

1- المهارة: تتمثل في مدى قدرة الفرد على الربط بين قدراته العقلية والبدنية خلال أدائه للعمل وتوظيف هذا الربط على رفع كفاءة مستوى أدائه للعمل؛

2- الخبرات السابقة: ويقصد بها مجموع ما يمتلك الفرد من معلومات ومعارف اكتسبها خلال حياته العملية والتي تمكنه من القيام بالعمل بسهولة، فهذه الخبرة ستحقق وفورات للمؤسسة المعنية سواء على صعيد الوقت أو الجهد والكلفة المالية وذلك لعدم وجود حاجة إلى تدريب الفرد الذي يمتلك خبرة سابقة كافية.

3- القابلية: حيث يتم الكشف عن قابلية الفرد من خلال الاختبارات النفسية، وقابلية الفرد على أداء العمل تعتمد بالأساس على ما يمتلكه من معلومات وخبرات سابقة.

4- مستوى التعليم والدورات التدريبية السابقة: تستلزم أغلب الوظائف مستوى معين من التحصيل العلمي، ولذلك فإنّ المؤسسة تحاول أن تختار أولئك الأفراد الذين تتفق معارفهم وتحصيلهم العلمي مع ما يتطلبه العمل من مؤهلات، وبالإضافة إلى تركيز المؤسسة على التحصيل العلمي للفرد المرشح بالتعيين فإنّها تركز على الدورات التدريبية التي اجتازها الفرد، لأنها تعتبر بمثابة مكملة للتحصيل العلمي وتخلق

---

[39] عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص65.

[2] عبد الواسع عبد الوهاب، علم إدارة الأفراد، دار النشر غير مذكورة، الرياض، 1983، ص– ص 186 – 187.

معارف جديدة، وخاصة في المجال التقني والتي ربما لا يمكن الحصول عليها في الدراسات الأكاديمية التقليدية؛

5- **درجة الاستعداد لتحمل المسؤولية:** يتضمن كل عمل قدر من الواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يتحملها القائم بالعمل، إضافة إلى تحمله مسؤولية التعامل مع الآلات والمعدات والأجهزة المختلفة كما أنّه قد يكون مسؤولاً عن عمل الآخرين الذين يقعون ضمن مسئوليته، أو استعداداته على تحمل المسؤولية وذلك من خلال المقابلات والاختبارات التي تجرى للمتقدمين للتوظيف.

بالإضافة إلى العوامل السابقة هناك مجموعة أخرى من العوامل التي لها درجة من الأهمية والتأثير تعتمد بالأساس على طبيعة الأعمال ومن بين هذه العوامل نذكر مثلاً: العمر والجنس والشخصية،...الخ.

تمر عملية الاختيار المهني عبر مجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة والمترابطة، التي تشكل سيرورة اختيار أفضل المتر شحين، قبل اتخاذ قرار تعيينهم، وهي:

1- الاختيار الأوّلي: تقوم عملية الاختيار الأولي، على فرز أولي يهدف لاستبعاد الأفراد غير المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة، ويتم غالبا من خلال دراسة ملفات الترشيح، وتحليل بيانات المترشح، والتأكد منها بهدف تكوين فكرة أولية على جانب من الدّقة، والإبقاء على الأفراد الذين يبدون قدرة وكفاءة على التوافق مع شروط المنصب.

وغالبًا ما يكون هذا الاختيار بمقابلة أولية من أجل تأكيد المعطيات وتوضيح بعض المعلومات المتعلقة سواء بالمؤسسة أو بالمترشح لتكون فرصة لتعرف كلّ طرف على الآخر، أين يمكنها أن تكون إمّا نقطة مرور للمراحل اللاّحقة، أو سببًا للانسحاب أو الإقصاء.

2- الفحص النّفسي: يمّثل أهم مراحل الاختيار المهني، وهو يقوم على الفحص الدقيق للمترشحين، استناداً لما حددته المراحل السابقة من شروط ومعايير، بالاستعانة بمجموعة من التقنيات والمناهج، تمكّنه من قياس هذه المتنبئات، وتأكيد توافقها مع متطّلبات المهنة.

يستخدم في الفحص النفسي عدة تقنيات لفحص وتقييم المترشحين، والتي تختلف موضوعيتها وصدقها حسب نوعها وطبيعة مكوناتها، ونذكر منها المقابلة، الاختبارات النفسية، الفحص الطبي، التحليل الخطي، المراجع والشهادات، استمارات الترشيح والسيرة الّذاتية...، وغيرها من التقنيات التي قد يستعملها

الفاحص منفردة أو مجتمعة مع بعضها، ومن ثمّة يتم اختيار الأفراد الذين لديهم إمكانيات جيدة للنجاح، ثم من بينهم اختيار أحسنهم للمناصب الشاغرة.

3- اتّخاذ قرار التعيين: هو ذلك الاختيار القائم على أساس معايير معروفة مُسبقاً مثل: الكفاءة، الخبرة، الأداء ...الخ، فبعد تصفية المترشحين للعمل من خلال المراحل السّابقة، يصبح اتخاذ قرار تعيين المترشحين المقبولين أمراً واجباً.

الفرع الثاني: استراتيجية التوظيف.

تُعَرّف استراتيجية التوظيف بأنّها: "مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد[41]".

إنّ الخيارات الفرعية الخاصة باستراتيجية التوظيف تتراوح ما بين الانتقاء من داخل المؤسسة أو خارجها وإعطاء الصلاحية للمشرفين المباشرين في اتّخاذ قرارات التعيين مباشرة، أو جعل هذه القرارات مركزية في قسم إدارة الموارد البشرية وتكوين درجة من التوافق بين المتقدمين للعمل والمؤسسة وتعيين أكثر الأفراد إلماماً بمتطلبات العمل من خارج أو داخل المؤسسة بغضّ النّظر عن الاعتبارات الشخصية.

إنّ اختيار العاملين اختياراً جيدا من خلال انتقاء العاملين الذين يظهرون الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة لفترات طويلة ويشير أداؤهم السابق الى تميز ملحوظ يجب أن يمر عبر رسم استراتيجية للاستقطاب والتوظيف وذلك من خلال تحديد مصادر التوظيف والاختبارات والشروط العامة لاختيار العاملين.

كما يدخل ضمن استراتيجية التوظيف أيضا عملية استقبال وتوجيه وإدماج الأفراد الجدد والترحيب بهم وتقديمهم الى إدارة المؤسسة والى زملاء العمل فضلاً عن إعطاء العاملين الجدد فكرة عن المهام الوظيفة التي سيقومون بأدائها بالإضافة إلى التجهيزات التي ستكون تحت تصرفهم، كما تحيطهم علماً بأهداف وسياسات المؤسسة.

أمّا فيما يخص الإجراءات الواجب اتخاذها لادماج العاملين الجدد فهي تتمثل في[42]:

[41] عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، دار وائل، عمان، 2005، ص93.

1- من المفضل أن تقوم إدارة المؤسسة بتقديم معلومات واضحة ودقيقة للعاملين القدامى تتعلق بالأوضاع التي أدّت بالمؤسسة إلى جذب وتعيين أفراد من الخارج موضحة بذلك رغبتها في تطعيم المؤسسة بأفكار ووجهات نظر جديدة، وذلك ليس بهدف خلق جو داخلي مشحون بالصّراعات وإنّما لتطوير الجماعات العاملة وإخراجها من الروتين والعادات القديمة؛

2-تكييف العاملين الجدد مع البنية التنظيمية للمؤسسة والتدريب عند الالتحاق: يحتاج العاملون الجدد عند التحاقهم للعمل في المؤسسة إلى مهلة زمنية محددة للتألم والتكيف مع تركيبة الوحدة التنظيمية أو القسم الذي سيعملون فيه، أي بمعنى لكي يألفوا ظروف وبيئة العمل من حيث ضوابط العمل وكيفية اشتغال آلات الإنتاج، وأماكن وضع المعدات ...الخ، وإذا كانت المعارف التخصصية والمهارات المهنية للفرد الجديد لا تتناسب أو لا تتطابق بالضّبط مع الشّروط اللاّزمة لشغل الوظيفة المعنية، فإنّه لابّد في هذه الحالة من تدريب تمهيدي أو أولي للفرد يوفر له قاعدة نظرية وعملية تُمَكِّنه من تحمل وممارسة كامل مسؤولياته وواجباته؛

3- توفير فترة تربص طويلة نوعاً ما: إنّ ذلك قد يتيح للعامل الجديد فرصة للتمرّن على أداء الأعمال التي ستناط به مستقبلاً، وللتلاؤم والتكيف مع زملائه وظروف عمله الجديد في القسم أو الإدارة التي يعمل بها.

حقيقةً إنّ مثل هذه الإجراءات تتطلب وقتاً كثيراً، وتُحمل المؤسسة أعباءً إضافيةً، كتعطيل عمل كل من الرئيس المباشر والزّملاء ومسؤولي إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى دفع أجرة قد لا تناسب مع نوعية العمل المطلوب، لكن نتائج هذه الإجراءات في الميدان قد أثبتت بأنها مُثمرة وذات فاعلية على المدى المتوسط.

[42] يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص78.

المطلب الرابع: استراتيجية التعويض والمكافأة.

تُعَرّف استراتيجية التعويض بأنّها: "عبارة عن ما يحققه العاملون مقابل جهودهم وعملهم وتختص هذه الاستراتيجية بدراسة مستوى الأجور في المؤسسة ومقارنتها مع المؤسسات الأخرى، ثمّ العمل على تصميم نظام أجر يتناسب وطبيعة المؤسسة وعلاقتها بعامليها[43]".

إنّ استراتيجية التعويض التي تخطط لها إدارة الموارد البشرية جيّدا تساعد على نمو المؤسسة خصوصاً اذا استخدمت المكافآت بالشكل الأمثل، وذلك بربطها بأداء العاملين وسلوكهم، وبشكل عام هنالك ثلاث استراتيجيات أساسية للتعويض هي:

1- استراتيجية الأجور المرتفعة: في هذه الاستراتيجية تقدم المؤسسة مستوى تعويض للعاملين أعلى من المستوى السائد في السوق بهدف جذب أفضل العاملين والحفاظ عليهم.

2- استراتيجية الأجور الاعتيادية: هذه الاستراتيجية هي أكثر الأنواع استخداماً، فهي تضع التعويض في موقع السيادة فيما يخص معدل الأجور المعتادة في السوق والهدف ببساطة هو تقديم التعويض بوصفه أساساً تنافسياً.

3- استراتيجية الأجور المنخفضة: تتبع هذه الاستراتيجية من قبل المؤسسات التي تقدم التعويض في أدنى المعدلات المطلوبة لتعيين عدد كافٍ من العاملين للحفاظ على استمرارية العمل، ويرجع السبب في استخدام هذه الاستراتيجية في المؤسسة كمحاولة لزيادة أرباحها القصيرة الأمد بأعظم ما يمكن، ومن الواضح عدم صلاحية استخدام هذه الاستراتيجية في حالة العمل طويل الأمد والاحتفاظ بقوة عمل كفؤة.

تلجأ أغلب المؤسسات إلى تصميم برامج التعويض لغرض تحقيق ثلاثة أهداف أساسية هي:

- جذب العاملين ذوي المهارة والقدرة إلى المؤسسة؛
- تحفيز هؤلاء العاملين باتجاه أفضل أداء؛
- الحفاظ أو الابقاء على خدماتهم أطول مدة من الزمن.

[1] أحمد السيد كردي، على الموقع الالكتروني الآتي: http://www.hrdiscussion.com/hr5958.html، أطلع عليه يوم 2012/12/13، على الساعة 13:00

المطلب الخامس: استراتيجية التّدريب والتّكوين.

الفرع الأول: تعريف التدريب.

التّدريب هو: "عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء، أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة والتمرّن، وسواءٍ تمّ ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتياءٍ أو تحت إشراف المؤسسة مباشرة أو بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال بطريقة غير مباشرة[44]"، ويُعرّف أيضاً بأنّه: "مجموعة من الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة لأن يكونوا في حالة الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار مؤسستهم و بيئتها[45]".

أمّا التّكوين فهو: "العملية التي من خلالها يجب أن يرقي الفرد كسب سلوك ومهارات معارف علمية تمكنه من القيام بمسؤولياته المتمثلة في التشغيل والإنتاج والصيانة والخدمات وهو بذلك يكسب مهارات فكرية، ومنه مقدرة مهنية بحيث يصبح قادراً فيما بعد على المساهمة في التنمية الاقتصادية والإنتاج[46]"، ويعرف التكوين أيضاً بأنّه: " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات ثم الخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسّلوك والاتّجاهات، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية[47]".، وللتكوين تعريف آخر مفاده: "هو البرامج الرّسمية التي تستخدمها المنظمات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتّجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة[48]"، أمّا التعريف الذي نراه الأنسب وهو الذي يعرف التكوين بأنّه: "عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير[49]".

---

[44] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص319.

[45] منصور بن زاهي، محمد الساسي الشايب، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الموارد البشرية –نظرة سيكولوجية-، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص17.

[46] زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة الكويت، الكويت، 1989، ص255.

[47] عبد الكريم درويش، ليلى تكلا، أصول الادارة العامة، القاهرة، المطبعة الانجلو مصرية، 1976، ص 594.

[48] عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الافراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص205.

[49] علي محمد عبد الوهاب، التّدريب والتّطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.

تُعدّ وظيفة التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها هذه المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي.

الفرع الثاني: خطوات عملية التدريب.

تمر عملية التّدريب عموماً بالمراحل الآتية[50]:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: يتم في هذه المرحلة تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة والتي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

2- تصميم برامج التدريب: يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توحيد موضوعات التدريب إلى المدربين مثل المحاضرة، التمارين، المنافسة، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

3- تنفيذ برامج التدريب: تتضمن هذه المرحلة أنشطة مهمّة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات، والرّاحات وأزمنتها مثلاً، كما تتضمن كذلك تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج وذلك خطوة بخطوة.

4- تقييم كفاءة التدريب: يتم ذلك من خلال تقييم أداء الأفراد محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج ، كما لا يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقدير في كل البرنامج وقد يعني محاولة المؤسسة تقييم نشاط التدريب ككل[51].

إنّ أنشطة التّدريب والتّطوير تصمم لسد احتياجات المؤسسة من المهارات والقدرات غير المتوافرة حالياً ولمساعدة العاملين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة، فعندما يواجه العاملون تحدّ بخصوص تعلم المهارات

[50] Benraouane (S. A)., Le Management des ressources humaines, OPU, Alger, 2010, P159.

[51] محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، بيروت، 2002، ص49.

الجديدة فإنّ أهمية التدريب تصبح واضحة لكي يحافظ العاملون على كفاءتهم أو ليصبحوا مؤهلين للترقية.

وعلى أيّة حال يجب أن ينظر إلى التدريب على أنّه استثمار أكثر من كونه نفقة، لأنّ التدريب عملية مستمرة توفر للعاملين الخبرة المهنية اللاّزمة طوال حياتهم الوظيفية، فهو بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتها تعود عوائده على كل من المؤسسة والموارد البشرية فيها[52].

وفي جميع الأحوال يجب أن تنسجم استراتيجية التدريب والتطوير مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، فعندما تتبع المؤسسة استراتيجية التميز فإنّها سوف تكون بحاجة الى تخصيص أموال كبيرة لتدريب العاملين بهدف تقديم منتجات تمتاز بجودة عالية، وهكذا...

المطلب السادس: استراتيجية تقييم الأداء.

يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية إذ بدونه لا يمكن ضبط سلوكيات ونشاطات العمال، ولا يمكن أن يأتي أداء الموارد البشرية مطابقاً للأهداف العامة للمؤسسة المتفق عليها، فالقاعدة العامة المتبعة في عملية تقييم أداء العمال ترتكز على توجيه العمال نحو الأهداف الاستراتيجية من خلال نظام تقييم يضمن مكافأة العمال الذين أحسنوا السلوك في الأداء وحققوا الأهداف الإنتاجية بتحفيزهم ومتابعة تحسين مستوى أدائهم.

الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين.

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم أداء العاملين، الأمر الذي أدى إلى وجود اختلاف من وجهة النّظر العلمية في تقديم تعريفات مختلفة ومتنوعة لهذا المفهوم، وهذا ما توضحه مجموعة التعاريف الآتية:

1- هو تقييم كل شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمّها خلال فترة زمنية معينة و تصرفاته مع من يعملون معه، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به[53].

[52] زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص258.
[53] مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء، عمان، 2003، ص195.

2- يعرف تقييم الأداء بكونه العملية التي بموجبها يقاس أداء العاملين طبقا لمهامهم وواجباتهم الوظيفية في ضوء الانجاز الفعلي لفرد وسلوكه أداءه نحو الأفضل مما يساعد على معرفة جوانب الخلل والقوة في نشاطه بغرض معالجته وتدعيم جوانب القوة[54].

3- هو نظام رسمي تُصممه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العملية والإجراءات التي وفقها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستويات إدارية وصولا على القاعدة[55].

الفرع الثاني: أسس تقييم الأداء.

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية محددة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد والمجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة موضوعية القياس والتقييم؛
- المقصود بالتقييم ليس تصيدا للأخطاء و اتهاماُ أو تجريحاً لشخص الفرد إنّما هو التّعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه[56]؛
- توفير نظام فعّال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلافهم بما يتيح النقل الواضح والسّليم لمفهوم وأهداف ومعايير بأداء المرؤوسين وكذا نقل أراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم؛
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم و إيمانهم بفعاليتهم في تنميتهم الذاتية[57].
- إدراك واعتبار كل الايجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب إحداهما على الأخرى أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الايجابيات طالما لم يبد العامل اخلالاً ملموسا بموجبات وأخلاقيات العمل؛

---

[54] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21، دون ذكر دار النشر، القاهرة، 2000، ص- ص 332 - 333.

[55](J.C) Pierre, Gestion des ressources humaines, Université Catholique de Louvain, faculté des Sciences Economiques Sociales et Politiques, Diffusion Universitaire, Ciaco,1986, P15.

[56] (L-L) Claude, Evaluation du personnel, édition Eyrolles, 6ème édition, Paris, 2007, p.45.

[57] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2005، ص 365.

- انتقاء المعلومات عن أداء الأفراد ومصادرها الأصلية المعتمدة عليها مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر؛
- المشاركة في عملية التقييم من خلال اشتراك المرؤوسين في عملية تقييمه إما من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه أو من خلال عرض تقييم الرئيس على رؤسائه الأعلى، لعلاج ما قد يحدث من خطا أو تحيز في التقييم.

الفرع الثالث: تكامل استراتيجية تقييم أداء العاملين مع استراتيجية المؤسسة.

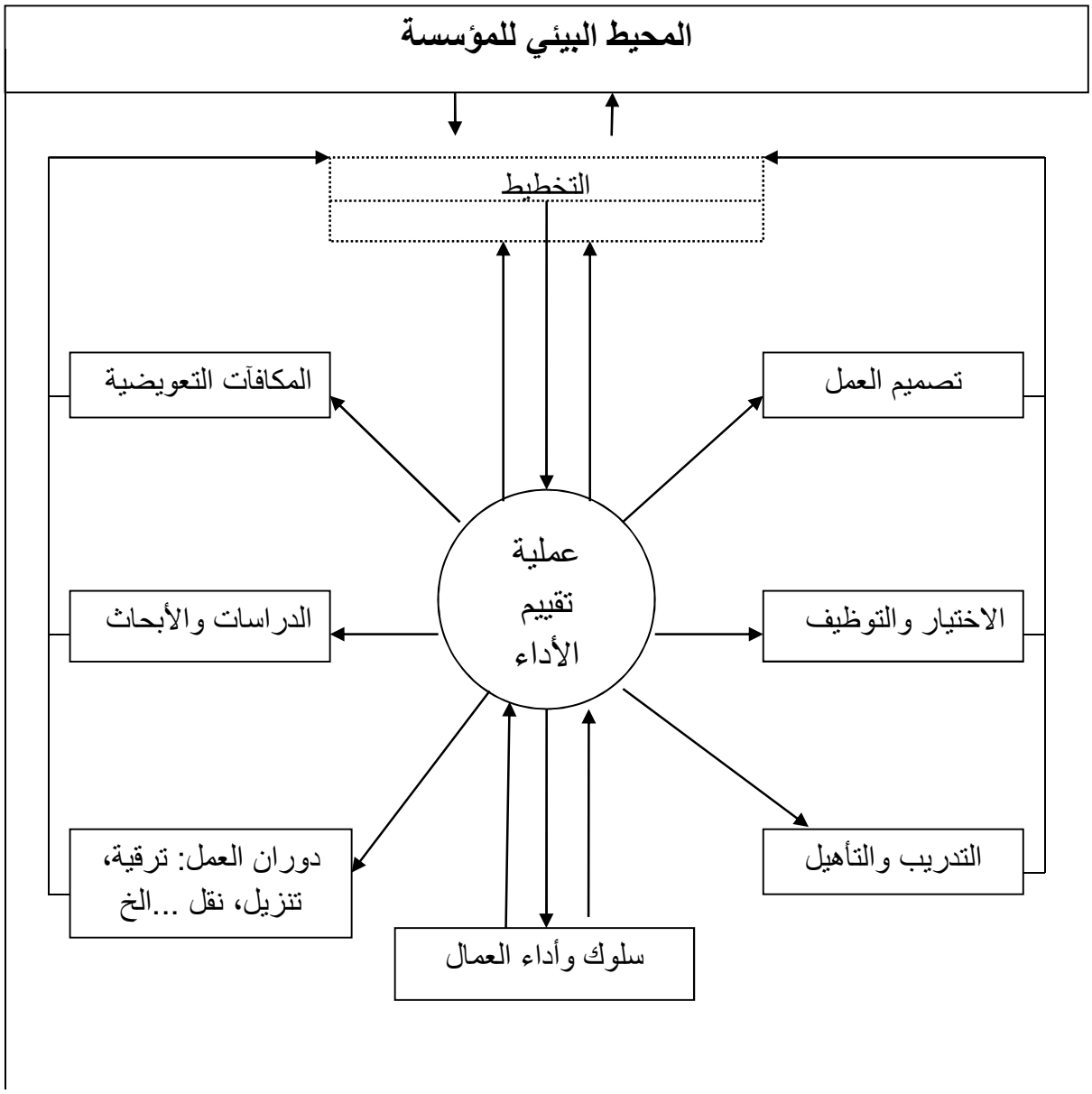
يتطلّب الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تحقيق التكامل والتنسيق والتفاعل المستمر من الجزء إلى الكل، ثم من الكل إلى الجزء مرة أخرى، فقد تؤدي الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة إلى تغيير استراتيجيتها العامة أو بعض أجزائها، ممّا قد يتطلب أيضا تغيير استراتيجية الموارد البشرية أو بعض أجزائها كسياسة عملية التقييم التي تخضع لجملة من الشروط التي إذا استجابت لها تجعلها أكثر فاعلية وهي كما يأتي:

- ينبغي أن تكون عملية التقييم مُصمّمة وفقاً لأهداف المؤسسة وكجزء من استراتيجيتها الشّاملة؛
- يجب أن تكون عملية التقييم منبثقة من استراتيجية المؤسسة وامتداداً لها؛
- يجب أن تكون مصممة لتحقيق أهداف استراتيجية أي لا تكون استجابة مباشرة لضغوط خارجية كنقابات العمال أو الحكومة أو لضغوطات داخلية من العمال؛
- ينبغي أن لا تكون مجرد أسلوب من أساليب إدارة مصالح العمال، بل يجب أن تكون أسلوب للتدخل والتأثير الفعّال على هيكل المؤسسة وعلى اتّجاهات العمال وعلى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- يجب أن تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين مستوى الأداء.

الفرع الرابع: دورة معلومات عملية تقييم أداء العاملين.

تعد نتائج عملية تقييم الأداء للعمال مصدراً أساسيا للمعلومات المتعلقة أساساً بعملية التخطيط الاستراتيجي لسياسات وبرامج المستخدمين في المؤسسة سواء على المدى القصير أو المدى الطويل باتباع التخطيط الاستراتيجي، فالمعلومات التي توفرها عملية تقييم الأداء إذا ما استغلتها المؤسسة بدراستها وتحليلها بأسلوب علمي يمكن أن تؤهلها لإجراء تخطيطا سليما لسياسات الموارد البشرية، وتعطيها الآليات العملية لتنفيذها بدقة ضمن برامج واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق في المؤسسة، تجعل نتائجها مطابقة لأهدافها المخططة.

فعملية التقييم هاته تعد نظاما للمعلومات يتفاعل مع العناصر المرتبطة بأداء العامل كعمليات التخطيط والتدريب والتحفيز والأبحاث التطويرية للأفراد ودوران العمل من ترقية وفصل وتنزيل وإنهاء خدمة...الخ، كما يوضحه الشكل رقم (03) الذي يوضح العلاقة التكاملية بين نظام تقييم الأداء للعمال مع نظم الموارد البشرية الأخرى إلى جانب ارتباطه بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة العامّة منها والخاصة، حيث يضمن هذا التكامل التدفق المنتظم للمعلومات الصحيحة والدقيقة عن الأداء.



الشكل رقم (03): العلاقة التكاملية بين نظام تقييم أداء عمال ونظم الموارد البشرية الأخرى.

*** المصدر: نورالدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية(غير منشورة)، كلية علوم التسييروعلوم الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2005، ص81.**

المبحث الرابع: علاقة استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية العامّة للمؤسسة.

لغرض توضيح العلاقة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية لابد من التطرق إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية، ثم مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية لغرض معرفة دور إدارة الموارد البشرية فيها.

المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.

لقد أصبح واجباً اليوم على المؤسسات في ظل بيئة سريعة التغير وكثيرة المنافسة أن تتبنى الفكر الاستراتيجي حتى تضمن البقاء والنمو والاستمرارية، فلهذا ارتبط مفهوم الإدارة الاستراتيجية بتلك المؤسسات التي تتمتع بالمبادرة والرّيادة في مجال نشاطها، وفيما يلي توضيح أوسع لهذا المفهوم.

الفرع الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية.

إنّ الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية يعد أمراً صعباً المنال، كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية، ومن بين التعاريف المتعلقة بمعنى الإدارة الاستراتيجية نذكر ما يأتي:

1- هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير وإدارة موارد المؤسسة، من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها، والوصول إلى أهدافها بأعلى فعالية ممكنة[58].

2- هي عملية تخطيط طويلة الأجل، تهدف إلى تحديد الأهداف التنظيمية، وإعداد البرامج الشّاملة للتصرفات والأفعال اللاّزمة لتحقيق هذه الأهداف، كما تتضمن تحديد الفرص والتهديدات والإعداد لها[59].

3- هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وليست مجرد مخطط منفصل، بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المؤسسة معاً، وتكون شاملة بحيث تغطي كل أنشطة المؤسسة في تكامل وانسجام[60].

[58] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص92.
[59] راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص340.
[60] محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد، عمّان، 2003، ص15.

من خلال التّعاريف السابقة يمكننا استخلاص التعريف الآتي لمفهوم الإدارة الاستراتيجية:

"هي عملية تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها، ثم تحديد الاستراتيجيات كسبيل لبلوغ أهدافها المسطرة في بيئة متغيرة، مع تقييم مدى التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات ونتائجها المحققة، وهي تختلف عن التخطيط الاستراتيجي، فالإدارة الاستراتيجية هي ثَمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده، بينما التخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها، لأنّ الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد، وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد معاً، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد".

كما تجدر الإشارة إلى أنّ فعالية الإدارة الاستراتيجية تتطلّب وجود مدراء يتّسمون بالخيال والرؤية المستقبلية والقدرة على تحليل المتغيرات البيئية.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الاستر اتيجية.

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المؤسسة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل، وعليه فإنّ أهمية الإدارة الاستراتيجية تتضح من خلال تحليل التحديات التالية التي تواجه الإدارة[61]:

1- تسارع التغير الكمّي والنوعي في بيئة الأعمال: يظهر هذا التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم، وكذا في تطور التكنولوجيا.

2- زيادة حدة المنافسة: لقد أصبحت المنافسة اليوم لا تعرف حدودا مكانية أو زمانية بسبب العولمة الاقتصادية.

[61] أحمد محمد عوض، مرجع سابق، ص06.

3- كونية الأعمال: لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل.

4- نقص الموارد: من الواضح أنّ الموارد الطبيعية في تناقص مستمر، حيث توجد اليوم صناعات معينة تواجه نقص خطير في مدخلات النظام الإنتاجي، لذلك يتطلب في الإدارة الاستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول عل المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية.

5- التّحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة: أصبحت المعرفة قوة استراتيجية يُمكنها أن تشكل ميزة استراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية.

الفرع الثالث: أهداف الإدارة الاستر اتيجية.

- تهيئة المؤسسة داخلياً من خلال إجراء تعديلات في هيكلها التنظيمي؛
- اتخاذ الاجراءات والقواعد والأنظمة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛
- تهدف الإدارة الاستراتيجية من خلال اتساع درجة شموليتها لأقسام المؤسسة، إلى تسهيل عملية الاتصال داخلها، ومساعدة المدراء على اتخاذ القرارات في ظل توحيد الاتجاهات.

الفرع الثالث: مراحل عملية الإدارة الاستر اتيجية.

تتألف الإدارة الاستراتيجية من مرحلتين أساسيتين هما: صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها، وكل مرحلة من هذه المراحل تحتوي على عديد الخطوات كما هو واضح من خلال الآتي[62]:

1- صياغة الاستر اتيجية: تشمل هذه المرحلة الخطوات الآتية:

- تحديد رسالة المؤسسة؛
- تقييم بيئة المؤسسة؛
- وضع الأهداف الخاصة؛

[62] أحمد محمد عوض، نفس المرجع السابق، ص17.

- تحديد الاستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف.

2- تنفيذ الاستراتيجية: تشمل الخطوات الآتية:

- تنشيط –تشغيل- الاستراتيجيةّ؛
- تقييم الاستراتيجية؛
- الرقابة الاستراتيجية.

تتضمن عملية التنفيذ تنظيم الوظائف الاستراتيجية وإدارتها وتخصيص الموارد وتطوير السياسات الوظيفية وإدارتها، وبعد ذلك يتم التأكد من أن الاستراتيجية قد أدّت إلى بلوغ الرسالة والأهداف الخاصة بالمنظمة ويأتي ذلك من خلال التقويم الاستراتيجي[63].

بعد هذا الاستعراض لكل من أهمية، أهداف، مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية لابدّ من توضيح دور إدارة الموارد البشرية في كلا المرحلتين من خلال المطلبين المواليين.

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

يمكن توضيح هذا الدور من خلال أربعة مستويات من التكامل توجد بين وظيفة إدارة الموارد البشرية ووظيفة الإدارة الاستراتيجية وهذه المستويات هي[64]:

الفرع الأول: الرابطة الادارية.

هي الرابطة التي يكون فيها مستوى التكامل في أدناه، حيث ترتكز وظيفة إدارة الموارد البشرية هنا على الأنشطة اليومية، وهذا مع وجود وظيفة الإدارة الاستراتيجية للأعمال في المؤسسة ولكن دون أية مدخلات تأتيها من قسم الموارد البشرية، وهذا يعني أنّ في هذا المستوى من الترابط لا يوجد دور استراتيجي لإدارة الموارد البشرية لا في مرحلة الصياغة ولا حتى في مرحلة التنفيذ، وتعتبر هذه الحالة نظرية بعيدة عن ما هو في الميدان.

[63] مسلم السعد، علاوي شبلي، وآخرون، السياسات الادارية المفهوم الصياغة والحالات الدراسية، دار الكتب لجامعة البصرة، بغداد، 1999، ص187.

[64] آلاء عبد الموجود عبد الجبار محمد العاني، مرجع سابق، ص08.

الفرع الثاني: الرابطة وحيدة الجانب (باتّجاه واحد).

تقوم المؤسسة من خلال هذه الرابطة بتطوير خطة استراتيجية من قبل قسم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، وتعلم بعد ذلك قسم الموارد البشرية بالخطة وتفاصيلها، لكن في هذا المستوى من التكامل ينحصر دور قسم الموارد البشرية في التنفيذ فقط، ولكنه يحرم المؤسسة من معرفة قضايا الموارد البشرية ولا يأخذها بنظر الاعتبار عند وضع الخطة.

الفرع الثالث: الرابطة المتبادلة (باتجاهين).

هذه الرابطة تأخذ بنظر الاعتبار قضايا الموارد البشرية عند صياغة الاستراتيجية ويظهر التكامل في ثلاث خطوات متعاقبة هي:

1- يقوم فريق الإدارة الاستراتيجية بإعلام إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجيات المختلفة التي ستأخذها المؤسسة بنظر الاعتبار؛

2- يقوم الجهاز التنفيذي للموارد البشرية بتحليل مضامين الموارد البشرية مع كافة الاستراتيجيات وتقدم نتائج التحليل الى فريق الإدارة الاستراتيجية؛

3- بعد اتخاذ القرار ترسل الخطة الاستراتيجية الى الجهاز التنفيذي للموارد البشرية والذي يقوم بدوره بتطوير برامج تنفيذ الخطة.

الفرع الرابع: الرابطة التكاملية.

إنّ هذه الرابطة هي ديناميكية ومتعددة الأوجه وتعتمد على الاستمرارية والتواصل أكثر من اعتمادها على التفاعل المتتالي المتعاقب، وهي تعني تكامل وظائف الموارد البشرية مع عمليتي صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

إنّ المُدخلات الواجب توافرها في هذا المستوى من التكامل يجب أن تساعد في تعريف رسالة وأهداف المؤسسة، حيث يستوجب على مدير الموارد البشرية أن يعرف دوما الحالات التي تمكنه من كسب العاملين لغرض دعم المؤسسة بإخلاص، كما عليه أن يوجه سلوك العاملين بشكل مباشر باتجاه رسالة المؤسسة وأهدافها.

المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

تتطلب استراتيجية أي مؤسسة لغرض تنفيذها تدخل الموارد البشرية، حيث أن أساس أية استراتيجية يُعتمد عليها في انجاز أهداف المؤسسة يتطلب توافر مهارات معينة لإنجاز هذه المهمة، لذلك فإنّ هذا يتطلب حث وتشجيع العاملين الذين سينجزون هذه المهام بكفاءة عالية، وهناك خمسة متغيرات هامة تحدد نجاح إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة وهي:

1- **التركيبة التنظيمية:** تركيبة المؤسسة والمعلومات وعمليات اتّخاذ القرار.

2- **تصميم المهمة:** ضرورة امتلاك مدراء الموارد البشرية المعلومات والمهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية المقررة.

3- **اختيار وتدريب وتطوير العاملين:** تجديد الكادر واختيار وتعيين الأفراد وتدريبهم.

4- **أنظمة المكافآت:** تطوير إدارة الأداء وأنظمة المكافآت لتؤدي إلى تفعيل مساهمة العاملين في الخطة الاستراتيجية.

5- **أنواع المعلومات و أنظمتها:** ضرورة توفر نظام المعلومات الادارية.

تعكس المتغيرات السّابقة دور استراتيجيات التوظيف، التدريب والتطوير، التعويض في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.

بعد اتمام تنفيذ الاستراتيجية فإنّه من المهم أن يكون هناك متابعة مستمرة لفاعلية الاستراتيجية ولعملية تنفيذها، فعملية الرّقابة تعطي للمؤسسة فرص تشخيص المعضلات وبالتّالي تعديل الهياكل المستخدمة أو استخدام هياكل جديدة أو تنقيح الاستراتيجية الرّاهنة أو استبدالها، وفي هذه المرحلة تبرز الطبيعة الحاسمة للموارد البشرية في كسب الميزة التنافسية للمؤسسة[65].

[1] آلاء عبد الموجود عبد الجبار محمد العاني، نفس المرجع السابق، ص11.

- **خاتمة الفصل الأول:**

من خلال ما تقدم يتبين لنا بأنّ إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النّابض للإدارة الحديثة في كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية، تجارية، تعليمية، حكومية، دينية...الخ، وذلك لأنّها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يتوقف بقاؤها وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمتها في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها بواسطة القيادات، وكذا بالطريقة التي تستخدم وتنمي هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية أو بالطرائق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل.

الفصل الثاني التحقيق الميداني:
دور نظام تقييم الأداء الوظيفي في رسم و تسيير المسارات المهنية للعمال بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA نموذجا

- **مقدمة الفصل الثاني:**

نتناول في هذا الفصل **دراسة دور نظام تقييم الأداء الوظيفي في رسم و تسيير المسارات المهنية للعمال بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA نموذجا.**

على الرغم من أن المنهجية الموضحة أدناه تعتبر شائعة، إلا أن السياسات المتبعة واللغة المستخدمة والأدوات المطورة تتعلق بشكل خاص بمؤسسة ميناء أرزيو EPA وقضاياها.

في ظل التغيرات السريعة والتطور التكنولوجي، أصبح من الضروري التخطيط المسبق للوظائف والمهارات في شركات مثل مؤسسة ميناء أرزيو EPA.

يجب أن تتوفر لديهم الأدوات اللازمة لإنشاء روابط بين تطور المنظمات وتطور الموارد البشرية، وذلك للحفاظ على مستوى عالٍ من ملاءمة الوظائف.

تتعلق هذه الأدوات بشكل خاص بتأثير التغييرات على مؤشرات النشاط، وملفات الوظائف، والمهارات المطلوبة، بالإضافة إلى خطط العمل التي تهدف إلى تقليص الفجوات المرتبطة بذلك.

المبحث الأول: تقديم مؤسسـة ميناء أرزيــو EPA:

إن إنشاء ميناء ارزيو يعود إلى العصر الروماني أين كانت تسميته ب " بورتسماقنوس " وكان لهذا المرسى ميزات استثنائية ، اذ يسمح له موقعه الاستراتيجي بان يصب في سهول كل من "سيق وهابرا " لقد شهد ميناء ارزيو أعمال مختلفة فيما يخص عملية توسعه وتطويره ، حيث أصبح مع انطلاق الوحدات البيتروكيمياوية ميناء مختص في المتاجر بمجال المحروقات .



هذا الميناء، الذي بني مؤخراً (19751978)، يشكل جزءاً أساسياً من سلسلة النقل البحري التي تنتهجها شركة .G.N.L تم تحميل الميناء لأول مرة من قبل G.N.L في عام 1978. ويضمن هذا الميناء بالإضافة إلى نشاطه الغازي، إزالة منتجات أخرى مثل النفط الخام والكثافةG.P.L والأمونيا السائلة.

وقد احتل هذان الموانئ المرتبة الأولى في الموانئ الوطنية على مدى السنوات العديدة

الماضية على نطاق الموانئ الكبيرة في منطقة البحر الأبيض المتوسط مما يشكل ربطا أساسيا في سلسلة النـ

قل البري والبحري للمحروقات.

يوفر الميناءان اللذان تم اختيارهما لموقعهما قدرات إنتاجية مهمة للغاية بالنظر إلى المرافق التي تم إنشاؤه .وأسندت إدارة هذين الميناءين في عام 1982 إلى شركة ميناء أرزيو (المرسوم رقم 82288)المؤرخ 14 آب/أغسطس 1982 الذي أنشئ بموجبه شركة ميناء أرزيو.

أنشئت في 14 آب/أغسطس 1982 بموجب المرسوم رقم 82288 في شكل شركة اشتراكية ذات طابع اقتصادي. وقد تحولت مؤسسة ميناء أرزيو المسماة "E.P.A" منذ 25 كانون الأول/ديسمبر 1989 الى المؤسسة الاقتصادية العامة. وقد حدد رأسمالها بمبلغ 150 مليون دينار جزائر ي بموجب قرار مجلس

التخطيط الوطني رقم 053 المؤرخ 21 آذار/مارس 1989 ، وهو حاليا 15.8مليار دينار مملوكة بالكامل للمساهم الوحيد، Group Services portuaireتسمى« SERPORT/Spa »

الشركة مسؤولة عن إدارة وتشغيل وتطوير ميناءين (2) أرزيو وبطيوة، هذه الموانئ هي المنفذ الرئيسي للمحروقات المصدرة على امتداد 22 كم غرب خليج أرزيو، وهذه الموانئ هي نقطة الخروج الرئيسية صدرت من الجزائر. وقد تم التصديق عليها منذ عام 2004 وفقا لما يلي:

- القواعد الدولية المتعلقة بالملاحة البحرية
- مدونة نظام الموانئ الأمنية الدولية "I.S.P.S."

كما يحتل ميناء ارزيو الصدارة بين الموانئ الجزائرية من حيث حمولة السفن الإجمالية والمقدرة ب 62560458 طن ويقوم بتصدير أكثر من 60 % من المحروقات الوطنية ويساهم بقدر كبير في تمويل الخزينة العامة للدولة.

وتتمتع ميناءا أرزيو وبطيوة، اللذان يتمتعان بموقع مثالي، بقدرات إنتاجية هامة جدا يفضلها وجود مرافق عاملة ومتكيفة مع حركة المرور التي تتولى زمامهالعدة سنوات، كانت الموانئ الوطنية الرائدة بنسبة 52٪ من إجمالي حركة النفط والغاز الوطنية. تم اعتماد الشركة منذ 25 يونيو 2014 وفقًا لمعيار iso9001 « version 2008 لنظام إدارة الجودة «SMQ» الذي تم تغييره إلى معيار iso9001version « 2015/2018 »

الإطار القانوني لمؤسسة ميناء أرزيو:

في سنة 1974 وعلى أثر المرسوم رقم 74/71 والمؤرخ في 16نوفمبر1974 تم فصل مؤسسة ميناء أرزيو بعدما كانت تابعة لمؤسسة ميناء وهران لتصير مؤسسة وطنية مستقلة ذات خدمات خاصة.

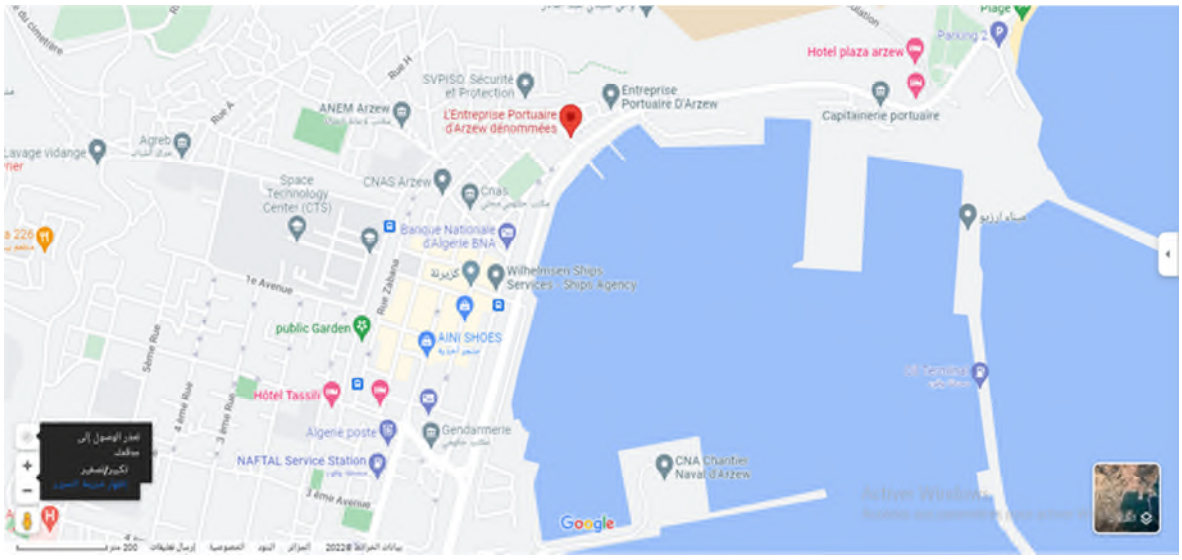
شركة ميناء في أرزيو:

، شارع العربي التبسي46 °B.P n العنوان : أرزيو

41 12 03 الهاتف:

الفاكس41792400 (0)213+

البريدالالكتروني: direction.generale@arzewports.com



تتوفر مؤسسة ميناء ارزيو على منشئات تساهم بقدر كبير في دفع النشاط وهي مبنية كالاتي:

المنشات	ميناء ارزيو	ميناء بطيوة
عدد المراكز	08 مراكز	10 مراكزو9 تحت التشغيل
مجموع طول المراكز	1730 متر طولي	4520مترطولي
عمق الماء(الأقصى والأدنى)	14.90متر/ 9.20 متر	23 متر/13.50متر
قدرة الاستقبال	تختلف باختلاف المراكز	تختلف باختلاف المراكز
المسطح المائي المحمي	153 هكتار	192.5 هكتار
الممر المائي للسفن	300متر	الممر الغربي 400م الممر الشرقي 400م
مساحة التفريغ	24متر	36 هكتار

يحتوي كل ميناء على تجهيزات ومنشآت تسهل من تأدية مهامه كما هو الحال بالنسبة لميناء أرزيو .

حيث يتوفـــر على:

. عمق الماء 20 متر

. ميناء التجارة يظم الميناء ثلاثة أرصفة أو مراطم :

سطوح ترابية وأرصفة منشاة البحر كرصيف عائم به8 مراكز.

. الرصيف02: هو مرطم صيد و عمق الماء 4و50 متر.

الرصيف03: عدد المراكز هي 5و عمق الماء 4,30متر /7,40متر و المجموع الخطي للمركز هو 560متر طولي.

الرصيف04: مختص في حركة او نشاط الاسمنت غير معبئة و يضم مركز واحد مجهز بتركيبة ل(5)مخازن للاسمنت .

قدرات استقبـال الميـنـاء:

منشئات متخصصة .

- حوض لسحب السفن و الصيانة.

مخصص لتصليح و صيانة وتنظيف وترميم السفن مثلا: زوارق الربط وزوارق الرس وكذلك مركبات الصغيرة طوله هو 1,20م وطاقة استعاب قدره 30طن

. ميزان الكتروني:هو عبارة عن وسيلة لوزن الشاحنات المحملة و قدرة وزنه القصوى 50طن

. مستودع التخزين: هناك 05مخازن الاسمنت قدرته الوحدوية للتخزين 1800طن

. محطة التخلص من البقايا: هي عبارة عن محطة من اجل التخلص من البقايا الموجودة على مستوى خزانات السفن بعد التفريغ بقدرة ذات 6000متر مكعب

تجهيزات مينـائية:

.تجهيزات استقبال البضائع:

*القاطرات :يوجد (08)قاطرات ذات قدرة جذب من 20طن إلى 44طن .

*إرشاد السفن:يوجد(05)سفن إرشاد

*زوارق الربط:يوجد (07)زوارق للربط

*الشحن والتفريغ:(32)عربة رافعة ذات قدرة من3الى28طن

*الآلات الرافعة :لها قدرة على حمل السلع واحدة ذات 90طن و أخرى ذات 40طن و جرار ذو قدرة 26 طن.

1 – مديريات الميناء :

يضم التنظيم الإداري لميناء ارزيو (07) مديريات كل واحد معهود لها بمهام خاصة ، مما ينتج تكامل وظيفي وثيق فيما بينها وهذا لتمكين الميناء من تلبية طلبات عملائه على أحسن وجه وهي كآلاتي :

1.1 **المديريـة العامـة :**

* هذه المؤسسة تقوم بالأنشطة التالية :

مكلفة بتنشيط المديريات المحركة للمؤسسة .

تعيين الأهداف وتحديد الاتجاهات الأخرى .

تقوم بممارسة الرقابة على مجموع نشاطات المؤسسة .

تسهر على تطبيق المخططات التنمية للميناء والمتعلقة بعملية التوسيع والتحسين .

تعمل على إدارة جميع مصالح المؤسسة وتشرف هذه المديرية على ستة (06) فرعية وهي :

1 2 مديرية الموارد البشرية والتكوين ، والوسائل العامة :

تتكلف بعملية التنبؤ ، والترقب ، حيث تقوم بتنظيم ، وتسيير ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بتسيير العمال ،و الأشخاص المتعلقة بتسيير العمال والأشخاص المكونين ، والوسائل والشؤون الاجتماعية والتكوين .

13 **مديرية الدراسات والتخطيط :**

أسندت لها مهمة وظيفة إعداد وتحضير المخططات وتطويرها وتعد الدراسات التكنواقتصادية في إطار مخطط لتطوير المؤسسة كما تقوم بجمع وتحليل إحصاءات نشاط الميناء

14 **مديريـة الماليـة والمحاسبـة :**

تقوم بتسيير العمليات والمحاسبة ، تعد الخطوط العريضة لسياسة المؤسسة في مادة التسيير المالي للميزانية ، كما تقوم بتنظيم الميزانية التقديرية السنوية للنفقات والإيرادات تضمن استغلال مختلف النشاطات وتراقب بصفة عامة كيفية تنفيذ الميزانية .

15مديريـة الصيانـة والأشغـال

وظيفتها الأساسية تتمثل في القيام بأشغال الصيانة ، الإصلاح ، تجديد الهياكل العليا للميناء ، إعداد برامج الصيانة ، إصلاح وتهيئة البنية التحتية بالتعاون مع وزارة الأشغال العمومية.

16 مديريـــة الأشغـــال:

مكلفة بتسيير العمليات المرتبطة بعبور السلع(نقل بضائع والإيداع)، في الحدود المينائية كما تقوم بتنظيم ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالاستغلال التجاري للمؤسسة ، وكذلك تسيير المنشاة المختصة والمهيأة لاستعمال في مجال الصيد.

17 مديريـــة القيـــادة

إن جميع النشاطات المتعلقة بالملاحة عند إرساء السفن داخل الحدود الإقليمية للميناء وتطبيق الأنظمة عن طريق الأمن والشرطة كلها تدخل ضمن مهام المديرية بالإضافة إلى ذلك فإنها تشرف على وسائل وتقنيات إدخال السفن إلى الميناء ، ومن ذلك إشرافها على عمليات الإرشاد والقطر وعمليات الإرساء ومن تم القيام بالتجديد والإصلاحات الميكانيكية والكهربائية وحصولها على شهادات صالحة للملاحة من طرف الهيئات المتخصصة .

على مستوى كل مديرية من مديريات ميناء أرزيو نجد عمال ومستخدمين بمستويات مختلفة أين تعد مسؤولية الإدارة إلى إطارات ذات المستوى جامعي غالبا ما تكون حاملة لشهادة الليسانس في الاقتصاد أو الحقوق، أما الفئة المنفذة فلها مستويات مختلفة تتأرجح بين الابتدائي ، والمتوسطي ، والثانوي .

شهد نشاط مؤسسة ميناء ارزيو تطورا كبيرا مقارنة مع بدايته التي كانت تنحصر فقط في تصدير الحلفاء والخمور والذي كان مرتبطا هو الآخر مباشرة بمصلح المستعمر الفرنسي في تمويل الاقتصاد الوطني من خلال مواردنا المحلية ، ولكن مع ظهور الذهب الأسود تغير مؤشر نشاطه تغيرا جذريا وصار أهم رقعة وطنية تتم فيها عمليات شحن البترول نحو الحدود الوطنية والدولية ، بالإضافة إلى عملية الاستيراد .

من خلال ما يبرزه الجدول أدناه ، ندرك ان المؤسسة لا تركز اهتمامها على الاستيراد ، لأنه لا يشكل ما يقارب 2 من نشاطها الإجمالي ، ويظهر ذلك جليا من خلال نوعية المواد المستوردة ، أما التصدير فهو منحصر في المحروقات ويشكل نسبة 99 من صادراتها .

جدول (01) يمثل أهم ما يتم استيراده وتصديره :

الاستيراد خارج المحروقات	تصدير المحـــروقات
خشب ، أسمدة صناعية ، مواد معدنية ، مواد البناء ، اموترات ، منتجات معدنية ، ملح غير معبأ ، مواد فلاحية ، صفقات خاصة ، التجهيزات ، الحاويات ، الاسمنت .	البترول الخام ، بترول مكثف ، غاز طبيعي مميع ، غاز بروبان المميع ، منتجات مصفاة ، بقايا معدنية ، ومواد أخرى (ميتا نول ن امونياك ..... الخ) .

مما يظهر من الجدول الثاني أن أهم المناطق الجغرافية التي يتعامل معها الميناء هي أوروبا الغربية مثل : فرنسا ، اسبانيا ، ايطاليا ، بلجيكا ، وكذلك دول أمريكا الشمالية (الو .م. ا و كندا) وأمريكا الجنوبية بالإضافة للبلدان الاسياوية مثل : اليابان ، وسنغافورة في حين انها تكاد تنعدم من الدول العربية أكان المغرب العربي أو دول الخليج ولا حتى دول المشرق الأوسط وكذلك الدول الإفريقية .

جدول (02) : **يمثل التوزيع الجغرافي لنشاط الميناء .**

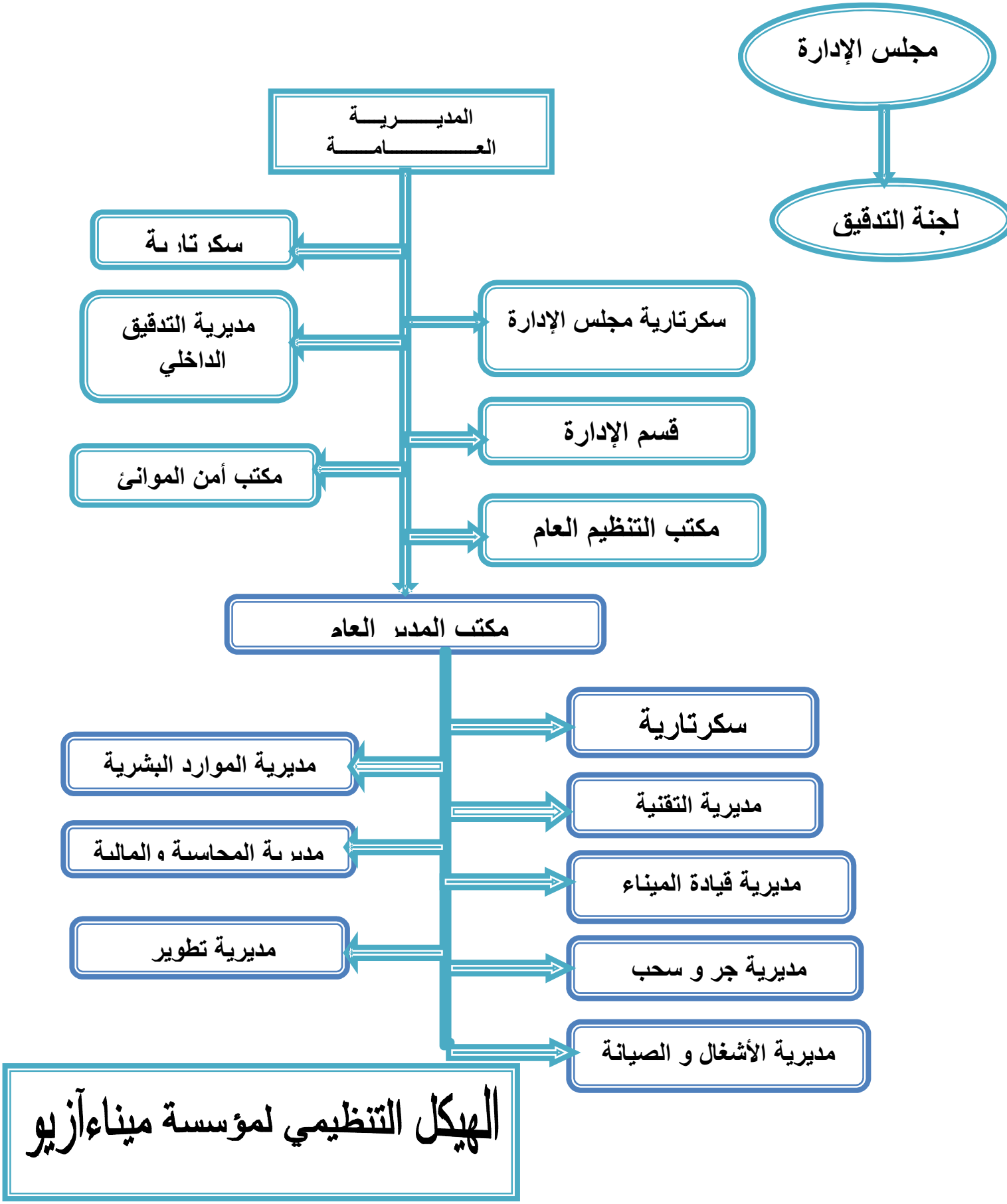
دول المصـــدرة	دول المستـــوردة
كرواتيا ، اسبانيا ، رومانيا ، بلجيكا ،ايطاليا ، فرنسا ، برتغال ، اليونان ، اليابان ، سنغافورة ، ألمانيا ، المغرب ، هولندا ، أوكرانيا .	فرنسا ، ايطاليا ، كندا ، بريطانيا بلجيكا ، الو.م.ا تركيا ى، اسبانيا ، كرواتيا ، الجزائر (الجزائر العاصمة ، مستغانم ، سكيكدة ، وهران) برازيل .

تقوم مؤسسة ميناء ارزيو بتسييرمينائين :

ميناء ارزيو وبطيوة : وهما يشكلان البوابة الرئيسية لتصدير المحروقات الجزائرية ، وقد تم اختيارهما لما يوفرانه من قدرات إنتاجية جد هامة ولتواجد المنشات في عين المكان و هذه الأخيرة مكنتها من تأدية عدة مهام و هي :

1. استغلال العتاد والمنشات المينائية .
2. تنفيذ أعمال الصيانة و التهيئة ، التجديد ، البنايات الفوقية المينائية .
3. عمليات إيداع البضائع والشحن والتفريغ .
4. عمليات إرشاد السفن والقطر وعمليات ربط وفك السفن .
5. ممارسة الضبط والأمن المينائي داخل الحدود العامة للميناء

*هذه المهام مطابقة للمهام المنصوص عليها في القانون البحري والتي على الميناء التقيد بها .



الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناءآزيو

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي بمؤسسة ميناء أرزيو EPA:

- تعريف قسم الموارد البشرية: يلعب قسم الموارد البشرية دوراً هاماً في تسيير المديرية حيث يهتم بجميع الشؤون المتعلقة بعمال المديرية، ذلك وفقاً لإستراتيجية معينة، و أساليب فعالة بهدف تسهيل تحرك الوثائق المتطلبة للعمال، و المتابعة المستمرة للملفات الخاصة بهم من يوم توظيفهم إلى غاية تقاعدهم كما أنه يسهر على تطبيق القوانين و النظام الداخلي للمديرية.
- مهام قسم الموارد البشرية: من المهام التي يقوم بها قسم الموارد البشرية ما يلي:

-التنسيق و التنظيم و تحديد تفصيلات الهيكل التنظيمي.

- القيام بالدراسات الخاصة بتحليل سياسات الموارد البشرية و لوائح إستخدامها.

- تطبيق إجراءات الإعلان عن الوظائف الشاغرة و كل ما يتعلق بعمليات التوظيف و التكوين.

- الإشراف على موازنة الأجور و المرتبات و الحوافز و المكفآت.

- الرقابة على ظروف العمل و تسيير الخدمات الخاصة بالعمال.

- الإشراف على تنفيذ القرارات المتعلقة بالترقيات و تنظيم عمليات حضور العمال و إنصرافهم.

- النظر في طعون العمال المتعلقة بالمسار الوظيفي و التكوين.

- إعداد السجلات المرتبطة بالعمال و تسيير حياتهم المهنية.

- يعمل القسم على تنمية و تطوير الأداء الإنساني للعمال.

- خلق التعاون بين الإدارة و النقابة.

- أهداف قسم الموارد البشرية: تتمثل أهداف قسو الموارد البشرية فيما يلي:

-السعي إلى تدعيم المديرية بمختلف الخبرات التي تحتاج إليها.

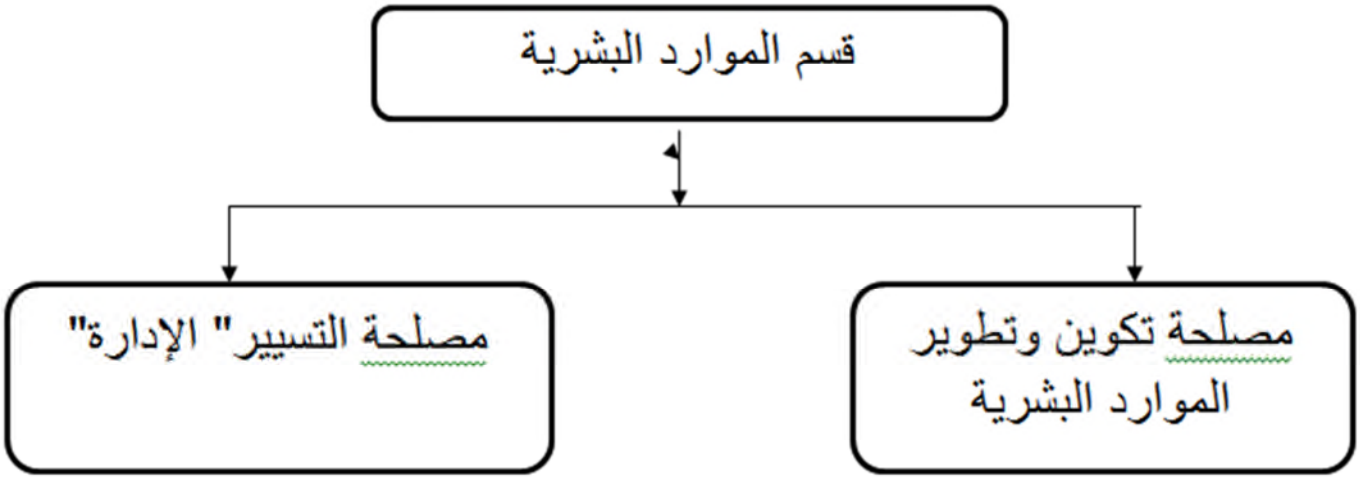
- العمل على المحافظة و تطوير العنصر البشري للمديرية قدر الإمكان.

- السعي إلى تحسين ظروف العمل للمستخدمين.

- العمل على توفير كافة وسائل الأمن الصناعي.

- العمل على رفع مردودية العمال.

- الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية:



- مصلحة التكوين و تطوير الموارد البشرية: تعتبر هذه المصلحة هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة المديرية، فهي تحتوي على جميع ملفات العمال، كما تعمل المصلحة على وضع مخططي التكوين و التوظيف و تحرص على التطبيق الفعلي لهذين المخططين.
- مصلحة التسيير "الإدارة": تتمثل مهمتها الأساسية و الرئيسية في إعداد الأجر الشهري لكل العمال في المديرية و تعتمد في ذلك على أوراق الحضور، كما تقوم بمراقبة الملفات الإدارية الخاصة بالعمال.
- الوثائق المستعملة في قسم الموارد البشرية:

-تكليف بمهمة.

- قرار تفويض بالإستخلاف.

- طلب خدمات طبية.

- طلب تحويل.

- شهادة العمل.

- شهادة الأجر.

- بيان العطلة.

- السجلات المستعملة في قسم الموارد البشرية:

-سجل العمال.

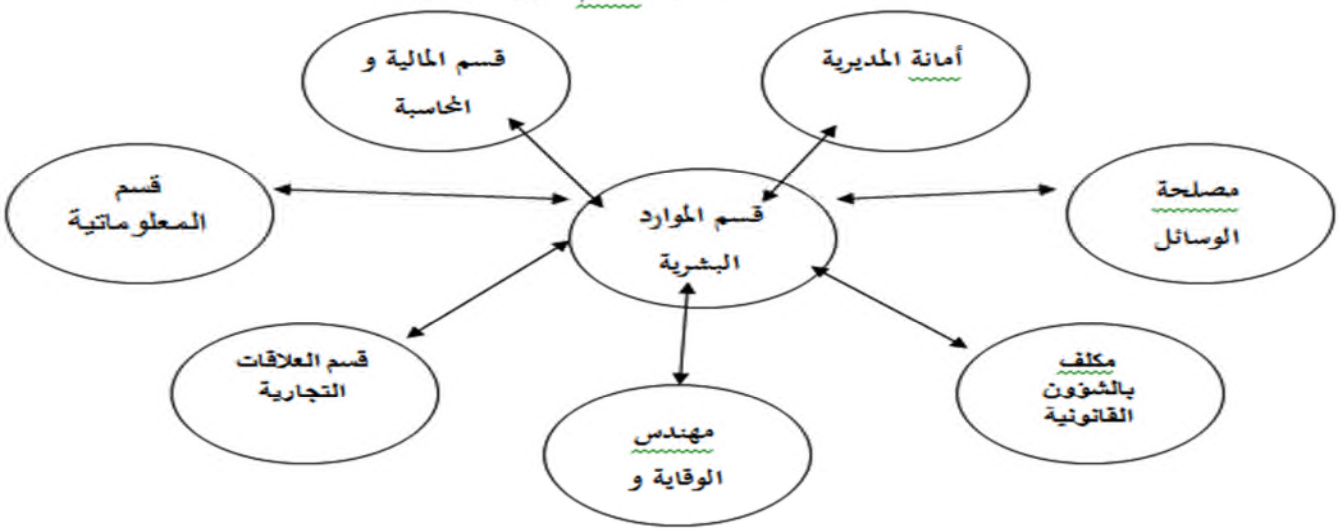
- سجل الإعتذارات.

- سجل الرواتب.

- سجل العطل السنوية.

- سجل الأجانب.

- العلاقات الداخلية لقسم الموارد البشرية:



تهدف الشركة من خلال روابط أقسامها و مصالحها إلى تنمية إرادتها من خلال التظافر و مساعدة كل قسم لآخر و من خلال هذه الروابط نجد أن هناك علاقة قوية ما بين الأقسام في المؤسسة و هي كالتالي:

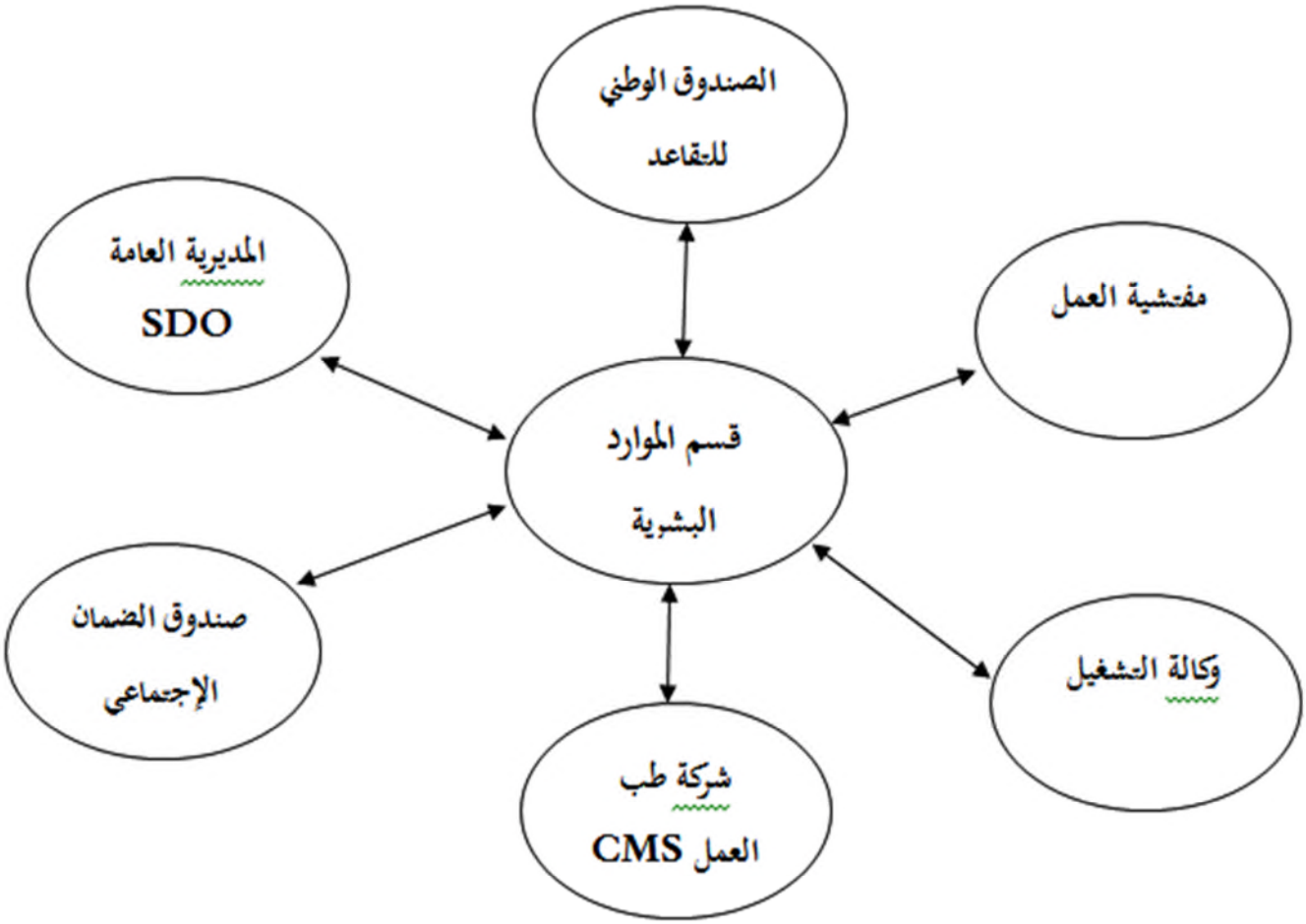
- العلاقة مع أمانة المديرية: تتمثل في تحويلات المراسلات الإدارية الخاصة بقسم الموارد البشرية من أجل البث فيها.

- العلاقة مع مهندس الوقاية و الأمن: في حالة وقوع حادث يقوم مهندس الوقاية و الأمن بإبلاغ قسم الموارد البشرية ليباشر هذا الأخير بالإجراءات.

- العلاقة مع قسم تسيير المعلوماتية: تزويد القسم بشبكتي الأنترنت و الأنترانت كما يقوم بصيانة أجهزة الإعلام الآلي إن كان فيها عطب.

- العلاقة مع قسم المالية و المحاسبة: لا يكتمل عمل قسم الموارد البشرية بدون قسم المالية و المحاسبة حيث يقوم هذا الأخير بتدقيق و تفتيش الملفات فيما يخص الإقتطاعات و العلاوات بإستعمال نظام في الإعلام الآلي NOVA.
- العلاقة مع قسم العلاقات التجارية: تتمثل العلاقة في معرفة عدد الزبائن (الكهرباء و الغاز) من أجل القيام بإحصائيات تساعد في وضع ميزانية التوظيف للمناصب.

- العلاقات الخارجية لقسم الموارد البشرية:



- العلاقة مع الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي: تتمثل في دفع 35 بالمئة من مجموع أجور عمالها بعد أن يحسب و يحضر التقرير السنوي يسلم إلى الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي و يقوم القسم المختص بها بإستعمال المقرر ليدخل في حساب تقاعد العامل.

- العلاقة مع صندوق التأمين على التقاعد: تتمثل في إيداع ملفات العمال المراد إحالتهم على التقاعد.
- العلاقة مع مفتشية العمل: تكمن هذه العلاقة في المراقبة و الملاحظة للسجلات التالية:الأمن و طب العمل،سجل المستخدمين، سجل الأجور، سجل العطل السنوية و يسجل مفتش العمل ملاحظاته الخاصة في سجل يسمى سجل إنذار مفتشية العمل.
- العلاقة مع وكالة التشغيل: و هنا تكمن العلاقة في مجال التوظيف حيث يقدم القسم للوكالة شروط و متطلبات الوظيفة الشاغرة و تقوم هذه الأخيرة بإرسال قائمة من المترشحين.
- العلاقة مع شركة طب العمل:

-إرسال العمال للفحص الطبي في حالة التوظيف حيث يكون الفحص إجبارياً

- إرسال العمال للفحص لأسباب مرضية و ذلك بطلب منهم.

- قدوم طبيب العمل إلى المديرية و فروعها سنوياً و ذلك من أجل الفحص الطبي السنوي لجميع العمال.

- العلاقة مع المديرية العامة: تتمثل العلاقة في إرسال حصيلة شهرية لكل نشاطات قسم الموارد البشرية فيما يخص المسار المهني للعمال-التكوين التوظيف- و كذا إرسال الكم الساعي للغيابات الشهرية.

يقوم قسم الموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو بمراقبة مختلف المصالح الموجودة في المؤسسة أذكر منها:

- مصلحة التكوين: مسؤول عن إدراج خطط التكوين، ويهتم بإعداد الميزانية السنوية لها، ويقوم بتنفيذها، ويهتم بشؤون الموظفين.
- مصلحة الأجور: تهتم بكل ما يتعلق. بالعمل من الناحية المادية.
- مصلحة الوسائل العامة :تمثلت مهمتها بتزويد العمال بالوسائل التي

تمكنهم من القيام بمهامهم بأكمل وجه.

و من الأمور المهمة في أي مؤسسة كانت هي تسيير قسم الموارد البشرية و برمجة مخطط فعال لتسيره باستعمال خطوات عديدة تتمثل في رسم أهداف و النظرة المستقبلية الاستراتيجية فمن الضروري دراسة

المهام و مناصب العمل فيجب تحليل و إعطاء لكل موظف مهام ه المعني بتنفيذ حسب كفاءات مستواه الدراسي و خبرته في مجال التسيير لقسم الموارد البشرية و من المهم أيضا تقييم دائم منتظم و مستمر لأداء الموظفين و منعا إيجاد حلول للمسائل التي يستصعب حلها ، من جهة أخرى مراجعة السياسات و الإجراءات بشكل دوري و إجراء التعديلات الازمة . و تقوم مؤسسة ميناء ارزيو بتقييم نتائج مخططها لتسيير الموارد البشرية على اساس الميزانية سنوية .و تستغل مديرية تسيير وتنمية الموارد البشرية إصلاحات قانون العمل الجديدة في تسهيل كفاءات ومناصب العمل، عن طريق تطبيق أي قانون جديد يظهر على جريدة الرسمية .

اما بالنسبة لتقييم المؤسسة لنتائج مخططها في تسيير الموارد البشرية فكانت المقابلة مع رئيس فسم الموارد البشرية فوضح لنا ان تقييم نتائج مخططات إدارة الموارد البشرية يعتبر عملية مهمة فأولها المؤشرات الأساسية لقياس أداء مخططات إدارة موارد بشرية كما يمكن قياس نسبة الاحتفاظ بالموظفين و معدلات التوظيف و التأهيل و التكوين و التقييم الوظيفي معدلات الانتقال و الترقية .كما يمكن قياس مستوى رضا الموظفين من خلال استطلاعات راي الموظفين و مقابلات شخصية و يتم تقييمها أيضا عن البيئة العملية ، و فرص التطوير المهني و التوازن مثل الإيرادات و الأرباح و الإنتاجية و معدلات الانضباط .اما بالنسبة لباقي المبحوثين فكانت اجاباتهم بسيطة وهي على أساس اهداف التنبؤات المالية بالنضر الى ما تم إنجازه

من الأمور المهمة في أي مؤسسة كانت هي تسيير قسم الموارد البشرية وبرمجة مخطط فعال لتسيره باستعمال خطوات عديدة تتمثل في رسم أهداف والنظرة المستقبلية الاستراتيجية فمن الضروري دراسة المهام و مناصب العمل فيجب تحليل و إعطاء لكل موظف مهام ه المعني بتنفيذ حسب كفاءات مستواه الدراسي و خبرته في مجال التسيير لقسم الموارد البشرية و من المهم أيضا تقييم دائم منتظم و مستمر لأداء الموظفين و منعا إيجاد حلول للمسائل التي يستصعب حلها، من جهة أخرى مراجعة السياسات و الإجراءات بشكل دوري و إجراء التعديلات الازمة

برمجة مخطط لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة يشمل عدة خطوات و تقنيات و هدا ما أكده لنا مجوعة من المبحوثين بعد تساؤلنا حول هده المخططات كانت إجابة المبحوث الأول ان تحليل احتياجات المؤسسة تبدا بفهم متطلبات و احتياجات المؤسسة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية و يشمل العمليات الحالية للتوظيف و التعيين و التكوين و التطوير و إدارة الأداء و تسييرها . اما المبحوث الثاني كان تفسيره

بتحديد المتطلبات البرمجية الخاصة بالمخطط و يمكن لها ان تتضمن واجهة المستخدم و الوظائف الرئيسية للنظام و قاعدة البيانات التي تعد أساسية لأي نضام إدارة إدارة موارد بشرية .

كما كانت إجابات باقي المبحوثين على انها تبرجم عن طريق تنسيق الإجراءات التنفيذية لمختلف المصالح و ربطها بقاعدة البيانات و يجب أيضا اختبار و تجريب النظام .

اما بالنسبة المشاكل التي يمكن أن تأتي على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، من أهمها قلة التخطيط الاستراتيجي حيث أن عدم وجود خطة واضحة وكثرة الفوضى يؤدي إلى شوشرة في تسيير قسم الموارد البشرية مما يخلق صعوبة في تحقيق أهداف المؤسسة و ينعكس ذلك حتى على الموظفين، قد تأخر أيضا على إيجاد صعوبة في إختيار موظفين المناسبين لمنصب الذي يمكن أن يكون عائق يسبب تراكم المشاكل داخل القسم.

عدم توفير الخبرات الازمة يؤدي إلى نقص في تنفيذ العمليات و الإجراءات اللازمة بكفاءة عالية و من جهة أخرى تؤدي المشاكل الشخصية و الخلافات بين الموظفين إلى تراجع و تذبذب في تسيير الجيد للعمل في المؤسسة و تأثيرها على مصلحة الكل. أخيرا و ليس آخرا، غياب الحكم اللوجستي و الجاني المادي من مصادر مالية فإنه سيؤدي الي إيجاد صعوبات و عراقيه تعرقل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

لقد تم طرحنا لسؤال المشاكل التي تعيق تسيير الموارد البشرية فكانت إجابة المبحوثين تقريبا متشابهة حيث قال المبحوثين الأربعة ان نقص لغة المناقشة و الحوار سبب اول و مشكل اول في عرقلة تسيير الموارد البشرية حيت ان هناك موظفين يربطون أمور شخصية بالعمل و التسيير اما باقي المبحوثين فكانت اجابتهم العلاقات الاجتماعية و المهنية بمعنى التنافس بطريقة سلبية هو ما يعيق التنظيم و التسيير داخل القسم

خلال الفترة الممتدة ما بين 2017 و 2021 قامت مؤسسة مؤسسة ميناء أرزيو EPAبتوظيف 139 عون دائم ، من بينهم 16 إطار متوسط دائم مكلف بالدراسات ، بنسبة 13،47% وفق المعطيات الاحصائية مديرية الموارد البشرية فإن حركة التوظيف في ظل هذه الفترة بلغت 26% في حين بلغت نسبة توظيف الإطارات المتوسطة المكلفة بالدراسات لنفس الفترة 11%، ليصل عددهم إلى 414 موظف.

في ظل نفس الفترة (2017 – 2021) جرى التوظيف بمؤسسة مؤسسة ميناء أرزيو EPAحسب التقسيم الاجتماعي و المهني كالتالي[1]:

[1] **Bilan ressources humaines, EPA, Direction coordination groupe ressources humaines, exercice 2019, p : 228.**

التصنيف السوسيو مهني	النسبة المئوية
اطارات جامعية و محلية عليا	41%،5
اطارات جامعية	05%،21
اطارات محلية	12%،13
مهندسين جامعيين	46%،8
اعوان التحكم التقني	69%،17
التقنيين الساميين الإداريين و الفنيين	18%،17
اعوان التنفيذ الاداري و الفني	09%،17
المجموع	100%

يوضح الجدول السابق أن التوظيف بمؤسسة مؤسسة ميناء أرزيو EPAارتكز كثيرا على الإطارات الجامعية بنسبة قدرها 05%،21 و هي ميزة تدل على إرادة المؤسسة في الحفاظ على الشبابية و منافسة السوق.

لقد حددت مؤسسة مؤسسة ميناء أرزيو EPAمنهجيتها و إستراتيجيتها في مجال تسيير الحياة المهنية لجمهور الموظفين ضمن المخطط العام لسياسة تنمية الموارد البشرية في إطار المدى المتوسط (2018 – 2026) كما يلي:

1) تقوية و تطوير مهارات الموظفين في المستوى التشغيلي و الموظفين الجدد.
2) متابعة الدورات التكوينية المتخصصة التقنية المخصصة للعمال حسب الأنشطة المينائية.
3) تطوير الخبرة في المجالات المرتبطة بالمهن القاعدية.
4) ضمان التكوين في المجالات الحديثة، آخذين في الاعتبار أهداف تحسين أداء المؤسسة و تنافسيتها من خلال: "تطوير مجال الأعمال، تطوير الأنشطة ذات البعد الدولي، الإتصال الداخلي و الخارجي، التركيب، التمويل و تسيير المشاريع، تسيير الجودة، أنظمة المعلومات، التسويق، أسواق الطاقة و المال، التأمينات، الجباية، المناقصات، المفاوضات التجارية، البعد القانوني

المرتبط بالعقود، العلاقات الدولية و المنازعات، ضمان مع كلّ توظيف تكوين للتعريف بالوظيفة".

- تطور مجموع الفئات الجامعية بالمؤسسة لسنة 2019[2]:

المورد البشري الجامعي	النسبة % = (مؤشر سنة 2019 / مؤشر سنة 2019 × 100-100)
الاطارات الجامعية العليا	5%،10
الاطارات الجامعية	11%،31
المهندسين	29%،25
التقنيين الساميين من المعاهد الجامعية	10%،33
مجموع الاطارات الجامعية	72%-100%)،(73

نلاحظ هنا ارتفاع نسبة العاملين من الجامعيين لسنة 2019 بنسبة قدرت ب 72%،73 و هي ميزة تدلّ على اهتمام مؤسسة مؤسسة ميناء أرزيو EPAبالمورد البشري الجامعي ذلك أنّ هذا الأخير أصبح مصدرا للإستثمار كغيره من الإستثمارات المادية التي يراد بها تحقيق الميزة التنافسية.

ما أثار اهتمامنا من خلال الجدول السابق أن نسبة16 ، %36من العاملين الدائمين بالمؤسسة لهم عمر يفوق 41 سنة و هذه ميزة تبين أن معظم الإطارات الرجال و النساء هم في سنّ النضج اجتماعيا و مهنيا، و خلال الثلاثة سنوات المقبلة تتوقع المؤسسة 4956 حالة مغادرة بسبب التقاعد القانوني، كما أن متوسط العمر للإطارات بمؤسسة ميناء أرزيو EPA لسنة 2019 كان يقدر ب 7،46%.

يمكن القول أن تسيير الأداء الوظيفي هو عملية التي تدفع المؤسسات إلى تحقيق التوافق وتقوم بدمج مؤهلات موظفيها والوظيفة التي يشغلونها. وتساهم في تطويرهم من وقت إلى آخر. بحيث تعد مؤسسة الميناء بالأخص أرزيو من المؤسسات التي لها وزن ثقيل في تنمية إقتصاد الدولة و لا بد لكل مؤسسة أن تتميز بكفاءة لتي تتمثل في:

[2] **Bilan ressources humaines, EPA, Direction coordination groupe ressources humaines, exercice 2019, p : 244.**

1. التخطيط و التنظيم: قدرة الموظفين على حسن التسيير و التخطيط لإدارة كل العمليات المتعلقة بالميناء
2. الإتصال و التفاوض : قدرة موظفين المؤسسة على حسن التواصل بشكل فعال و دائم مع مختلف الشركاء و العملاء ، حيت قد تساهم في تسهيل عملية التفاوض و الاتفاقيات
3. القيادة و الإدارة
4. التحليل و التقييم :يتميز الموظفين بقدرة دراسة و تقييم العمليات و حسن الإختيار بناءا على البيانات المتاحة و أيضا الإلتزام بالجودة و التطلع إلى الأحسن في جميع العمليات المتعلقة بالميناء .

فتعد الأداء الوظيفي مصدر تطوير المؤسسة. ولهذا، تهتم مؤسسة ميناء أرزيو بتطوير كفاءات موظفيها عن طريق تكوينهم.

حيث يعتبر التكوين الخاصية رقم واحد في مؤسسة ميناء أرزيو. بحيث تقدم الدولة 1% من الميزانية السنوية للمؤسسة مخصصة فقط للتكوين. ويمكن القول أن المفهوم الفعلي للتكوين داخل مؤسسة ميناء أرزيو هي تلك العملية التي يدرج فيها كل عامل في مختلف مصالح المؤسسة، لكي يطور قدراته في العمل ويزيد في كفاءاته. ويحسن في أسلوب عمله ليشغل وظيفته على أحسن وجه وإتقان، وهذا ما يعود بالشكل الإيجابي على مردودية المؤسسة.

تعد عملية التكوين في مؤسسة ميناء أرزيو عملية سنوية متفقة عليها ومصادقة عليها من طرف مديرية العامة للمؤسسة، وتبدأ التحضيرات لها في شهر جوان من كل سنة.

يعد قسم الموارد البشرية هو المسؤول عن عملية التكوين بالمؤسسة بإشراف من رئيس قسم التكوين و المستخدمين لمؤسسة ميناء أرزيو، بتعاون مع رؤساء المصالح والهياكل الخاصة بها. بحيث يحدد كل رئيس مصلحة الفئة الملزمة بالتكوين، بحيث يرى الفئة العاملة التي تعاني من نقص في قدراتها العملية، والتي هي بحاجة إلى معارف جديدة لتطوير كفاءاتها. من أنواع التكوين المتواجد بمؤسسة ميناء أرزيو :

1. تكوين إداري.
2. تكوين تقني.
3. -تكوين بحري.

تتبع مؤسسة ميناء أرزيو سياسة للتكوين تسعى للقيام العمال بالوظائف بطريقة صحيحة وتطوير جميع مراحل العمل وإتقان العمل، وكذلك التحسين الدائم والمستمر، وهذا ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، بحيث تطبق إدارة الجودة الشاملة. توجيه الجهود نحو بناء الخطط المستقبلية للموارد البشرية.

تتم عملية التكوين في مؤسسة ميناء أرزيو بعدة مراحل، متمثلة في :

1. تحديد الاحتياجات التكوينية: تعد المرحلة البدائية لكل عملية تكوينية تبدأ في شهر جوين تتم بخطوتين. في الخطوة الأولى: فإن جميع رؤساء المصالح ملزمون بتقييم أولي للعمال من نقص في العمل من حاجيت، وإمكانيات في كل مصلحة، عن طريق ملء وثيقة عن كل عامل، أما في الخطوة الثانية :فيقوم فيها كذلك رؤساء المصالح بملء بطاقة طلب التكوين مرفقة مع الوثيقة السابق ذكرها التي يحدد فيها طلب ونوع التكوين، وأسماء المعنيين، وتسلم لرئيس قسم التكوين.
2. دراسة وتحليل الحاجيات.
3. تحديد ميزانية التكوين .
4. إعداد برنامج التكوين.
5. إبرام عقود التكوين: من خلال اتفاق مع مدارس ومعاهد تكوينية.
6. مرحلة تنفيذ عملية التكوين: عن طريق تحديد أماكن ومواقيت التكوين.

تعتبر دراسة وتحليل مناصب العمل من مهام أساسية في تسيير الموارد البشرية في أي مؤسسة من المؤسسات باختلاف مجالها.

تتابع مؤسسة ميناء أرزيو مجموعة أساليب لدراسة مناصب العمل فيها. تتوزع مناصب العمل فيها على أساس الهيكل التنظيمي و ومن أنواع الهياكل التنظيمية التي تتبناها هذه المؤسسة :هيكل تنظيمي عام و هيكل تنظيمي خاص بكل مصلحة. و تعتمد هذه المؤسسة على بطاقة منصب العمل فهي جزء لا يتجزأ من قسم الموارد البشرية في اي مؤسسة كانت ، كما أنه لا يوجد تسيير لمناسبة العمل بدونها ، حيث انها عبارة عن وثيقة تبين محتوى المنصب و مسؤوليات الشخص المعني بهذا المنصب . كما أنها قد تحتوي أولا على عنوان الوظيفي فيه كل من منصب و رتبة العامل في الهيكل التنظيمي، تانيا وصف شامل للمنصب و ما يحتوي من مهام و مسؤوليات ، ثالثا تحديد الشروط و الأداء الوظيفي المطلوبة في هذه الوظيفة ، كذلك

تتضمن العلاقات الوظيفية بين مختلف مسيرين مناصب العمل في المؤسسة ، و من جهة أخرى قد تكون بطاقة منصب العمل على مزايا و رواتب للعمال في وظيفة ما ، قد تشمل أيضا كل من جانب التأمينات الصحية ، الاجتماعية و الأجور . حسب المقابلة التي أجريناها و طرحنا تساؤلاتنا مع المبحوثين الذين هم مجموعة من عمال مؤسسة ميناء ارزيو حول: بطاقة منصب العمل . فقد كانت إجابة المبحوث الأول الذي أجرينا معه المقابلة (ذكر 39ينة تقني سامي في الاعلام الالي) يرى ان تفصيل المهام و الإجراءات حسب المنصب المراد تطبيقها أي ان تحديد المهام و دراسة متطلبات المنصب و الأهداف المرتبطة به و رسم خطط لتنظيم و تسيير الأنشطة اليومية و تحديد الأولويات التي تؤدي الى تطوير الإجراءات و السياسات الملائمة لتنفيذ المهام المحددة تباعا لإجراءات المحددة و السياسات المعتمدة . اما المبحوث الثاني (انثى 53سنة تسيير و مراقبة قسم) بالنسبة للمبحوث الثاني ان محتوى بطاقة منصب العمل مجموعة من المهمات المخصصة لذلك المنصب باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة و فعالية لتحقيق النتائج المطلوبة اما المبحوثين الثالث و الرابع و الخامس فكانت اجابتهم متشابهة نوعا ما ووصفها بانها المهام المتعلقة بالمنصب .

و تعتبر عملية التوظيف من المهام الأساسية في قسم الموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو. يخضع لنصوص قانونية ويهدف إلى شغل المناصب الشاغرة في المؤسسة تهدف عملية التوظيف إلى اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب. و تتم هذه العملية بعدة إجراءات، أهمها:

1. تحديد احتياجات من مناصب العمل: عن طريق دراسة الهيكل التنظيمي، وتحديد الاحتياجات والنقائص" اي تحديد عدد المناصب الشاغرة في كل مصلحة بالمؤسسة، ويمكن أن تكون الوظيفة جديدة، أو وظيفة شاغرة بعد خروج احد العمال.

تتم هذه العملية في شهر جويلية وأوت من كل سنة، بحيث تقوم كل مصلحة بتحديد حاجيتها، بعدها تتم دراستها من قبل قسم الموارد البشرية(تتم دراسة اذا يتوافق هذا المنصب مع الهيكل التنظيمي ويقومون أيضا بإدراج المناصب الجديدة ضمن الميزانية السنوية للمؤسسة). يتم أيضا تحديد الاحتياجات البشرية من كفاءات بالمؤسسة عن طريق بطاقة منصب العمل.

بعد دراسة المنصب المطلوب، تقوم مصلحة الموارد البشرية بإدراج شروط لهذه الوظيفة من سن ومستوى تعليمي، وخبرات وكفاءات.

تقوم المؤسسة بإعلان التوظيف، وفي هذه المرحلة تقوم وكالة التوظيف الوطنية للتشغيلANEM بواجبها، وهي تعد المسؤول الأول في عملية اختيار شاغر الوظيفة. بعدها يكون هناك اختيار مسبق، ويكون قبوله من خلال تطابق ملف المترشح مع شروط الالتحاق بالمنصب، بعدها يجرى اختبارات خاصة بكل وظيفة(اختبارات شفوية و كتابية) يتم دراستها من قبل الاطراف التي تشارك في عملية التوظيف من المدير العام للمؤسسة ومدير الموارد البشرية، والمسؤول .

تتم عملية انتقاء الموظف الجديد بنزاهة على أساس نتائج الاختبار و بعد ظهور المرشح الفائز، يتم إخضاعه إلى فحص طبي، بعدها يقوم بإضفاء الطابع الرسمي على التوظيف من خلال إمضائه على عقد العمل" وهو الاتفاق الذي يتعهد الشخص بموجبه بوضع نشاطه تحت تصرف شخص آخر يضع نفسه تحت تبعته مقابل أجر".

من أنواع عقود العمل:

1. عقد عمل الدائم بدوام الكامل (CDI).
2. عقد عمل دائم بدوام جزئي (CDI).
3. عقد عمل بدا وين كامل محدد المدة (CDD).
4. عقد عمل بدوام جزئي محدد المدة (CDD).

يحتوي عقد العمل على تاريخ تولي المنصب، الراتب الأساسي ،التنازل و مكان ساعات العمل.

وبعدها يتم متابعة الموظف الجديد من خلال بطاقة تقييم المنصب وضمان إتقانه للعمل الجديد.

المبحث الثالث: المسارات المهنية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA:

من الضروري تحديد المهارات المطلوبة لكل من المنصب الحالي والمنصب المستهدف وتقييم المستوى الذي اكتسبه الموظف لكل منهما.

في مؤسسة ميناء أرزيو (EPA)، يعتبر وصف الوظيفة هو المرجع المستخدم. يعتبر وصف الوظيفة أداة إدارية مفيدة للغاية في إدارة الموارد البشرية. يجب أن يوفر هذا النموذج، بمجرد استكماله، جميع المعلومات المطلوبة من قبل المحاور والإجابة على أسئلة الغالبية العظمى من الأشخاص الذين تمت مقابلتهم.

تسعى مؤسسة ميناء أرزيو (EPA) اليوم إلى تحديد السمات والصفات والقيم الشخصية للشخص بناءً على نموذج Ber-Mac، لأن نجاح أي عمل يتطلب في المقام الأول تطوير المهارات الشخصية.

لذا يجب علينا أولاً إعداد الفرد، ثم تزويد منصبه بالأدوات اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليه بنجاح.

يتم تطوير الإطار بالتعاون مع الأشخاص المعنيين. إنها أداة مرجعية للمديرين أو شاغلي الوظائف أو مديري الموارد البشرية لأنها توفر صورة واضحة وكاملة عن أنشطة الوظيفة.

يجب أن يصف فعليًا جميع المهارات المطلوبة لوظيفة أو منصب أو مهنة.

لا يكفي استخدام المهارات على النحو الأمثل يمكن أن تصبح قديمة بمرور الوقت ومن ثم، فإن التكوين المهني يعد ضروريا كوسيلة أخرى لإدارة المهارات.

إن المتطلبات التنافسية للتحديث التكنولوجي تدفع المؤسسات إلى تطوير المهارات للتكيف مع الاحتياجات الجديدة. يجب على الموظفين إثراء معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم الشخصية. ويجب عليهم أيضًا تغيير وظائفهم. تطبق مؤسسة ميناء أرزيو سياسة تدريب تسمح لأغلب الموظفين بإيجاد مكانهم في الممارسات الجديدة.

تتكون القوى العاملة في مؤسسة ميناء أرزيو في الغالب من الشباب. ويرجع ذلك إلى أن مؤسسة ميناء أرزيو تفضل توظيف الكوادر الشابة لإدارة مسيرتهم المهنية وإعدادهم لتولي المسؤولية.

ونلاحظ أهمية عامل الأقدمية والخبرة لدى المؤسسة، إذ تسعى الأخيرة إلى إتقان العمل والتأهيل الذي يمكن أن يجلب حداثة معينة بعد التكوين الذي تقدمه المنظمة، وهو ما يتواجد في الفئة الأقدم، والأخيرة التي لها نسبة منخفضة هي الفئة الأصغر سنا والتي لا يوجد لدى غالبيتهم أي خبرة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا التفاوت الملحوظ يعود بالأساس إلى طبيعة العمل الذي يتم تنفيذه، والذي يتطلب دائما مراقبة ميدانية، وأحيانا عملا جسديا بما يحمله من مخاطر متعددة، فضلا عن العمل الليلي كون هذه الخدمة دائمة.

أما بالنسبة للنساء، فهن يتجهن عموماً نحو المهام الإدارية.

ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال طبيعة المهام التي يقوم بها الجنس الذكري وقدرة الجنس الذكري على تعبئة قوته العاملة ومقاومة العوائق والصعوبات غير المتوقعة التي تتطلب مهارات وقدرات إضافية. ومن ثم، فإن هذا التمثيل المنخفض للجنس الأنثوي يعود إلى القيم الاجتماعية السائدة، التي كانت في السابق تدين المرأة بالاندماج في عالم العمل.

يمكن تفسير هذه الهيمنة الأكاديمية بحقيقة أن مؤسسة ميناء أرزيو EPA تستثمر في هذا المجال نظرًا لحاجتها إلى المهارات ذات القيمة العالية التي تضمنها هذه الفئة (الأكاديمية).

وكما يتضح من سياسة مؤسسة ميناء أرزيو، فقد قامت الهيئة العامة للبيئة بتوظيف أشخاص مدربين لتلبية احتياجاتها.

أغلب المشاركين لديهم شهادة جامعية، نظراً لمتطلبات الوظيفة، والتي تشمل غالبية وظائف المؤسسات التي تتطلب مؤهلات عالية، ولكن هناك أيضاً وظائف يشغلها أشخاص حاصلون على تعليم ثانوي أو متوسط.

ويرجع ذلك إلى أن معظم المهام معقدة وتتطلب إتقانًا ومعرفة كبيرة، وهي من سمات المسؤولين التنفيذيين في هذه المؤسسة.

ويرجع ذلك إلى السياسة التي اتبعتها مؤسسة ميناء أرزيو، والتي تتمثل في استقطاب الخريجين الجدد والقوى العاملة الشابة نسبيًا لتحمل الشعلة وإدارة حياتهم المهنية.

ومن المهم أن نعرف أن التقييم لا يشمل جميع الموظفين، وخاصة بعض الموظفين التنفيذيين، وكذلك المتدربين والمجندين الجدد. إنهم يعتقدون أنه لا يوجد تقييم، في حين أنهم في الواقع لم يخضعوا لأي تقييم من قبل.

وتظل أسباب عدم خضوع الـ 20% المتبقية للتقييم غير معروفة، ومع ذلك نشير إلى تحليل الجدول السابق، على افتراض أن المستجيبين الذين لم يخضعوا للتقييم لم يكونوا ببساطة معنيين بهذه الممارسة لأنهم إما متدربون أو موظفون جدد لم يصلوا إلى سنة واحدة من الخبرة داخل مؤسسة ميناء أرزيو EPA، ولكن على الرغم من إجابتهم بالنفي، إلا أن المستجيبين ما زالوا يجيبون على الأسئلة التي تلت ذلك.

إن المعدل المرتفع البالغ 75.56% يثبت نجاح نظام التقييم وأن مؤسسة ميناء أرزيو محقة في تطبيق هذه الممارسة لأنها تسمح لها بالحصول على قوة عاملة ذات كفاءة نسبية.

قامت مؤسسة ميناء أرزيو بتنفيذ نظام تقييم لتحسين أدائها وتثبيت نفسها في السوق.

وبناء على هذا التحليل الإحصائي، تمكنا من استنتاج أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة لدينا حاصلون على شهادة جامعية، وهو ما يفسر استراتيجية مؤسسة ميناء أرزيو EPA، والتي تتمثل في استقطاب الخريجين للحصول على قوة عاملة ماهرة نسبيا وقادرة على الابتكار.

أجابت الغالبية العظمى من المستجيبين بشكل إيجابي على سؤال الخضوع للتقييم أثناء مسيرتهم المهنية داخل شركتهم. ويتم تفسير ذلك من خلال استراتيجية مؤسسة ميناء أرزيو EPA، والتي تتمثل في تنفيذ نظام تقييم المهارات بهدف تحديد الثغرات ومعالجتها.

ومن الجدير بالذكر أن عملية التقييم تم تنفيذها من قبل مؤسسة ميناء أرزيو منذ سنوات قليلة فقط. ولهذا السبب لم يتم تقييم فئة الموظفين الذين لديهم خبرة تزيد عن 15 عامًا. يؤثر التقييم عمومًا على الموظفين الذين تم تعيينهم مؤخرًا.

يمثل الموظفون المتحفزون أحد الأصول الأساسية للمنظمة. في الواقع، لتحفيز الدافعية، فإن العملية الأساسية لإدارة الموارد البشرية لا تتمثل إلا في التقييم.

وبناء على هذه النتائج، خلصت الإحصائيات إلى أن أغلبية المشاركين في استطلاعنا يعتقدون أن الأداء هو وسيلة جيدة لتحديد ما إذا كانت المؤسسة قد حققت أهدافها أم لا.

وهذا يوضح أن الخبرة هي وسيلة ممتازة لاكتساب المهارات.

لقد بدأ يؤخذ مفهوم الاعتراف بالمهارات المكتسبة والتحقق منها في الاعتبار، بما يتجاوز المؤهل الذي تمنحه شهادة الخبرة المهنية أو الألقاب المهنية.

ويتم تحليل هذا الاعتراف من خلال الأخذ بعين الاعتبار السوق الداخلية والخارجية.

وهكذا، ينعكس الاعتراف بالمهارات داخل مؤسسة ميناء أرزيو في نظام التقييم، الذي يعتبر عملية مركزية في إدارة الموارد البشرية والتي تمر عبر معظم أنظمتها الفرعية (التوظيف والتكوين والتأهيل ومكافأة المهارات كشكل من أشكال الاعتراف والترقية).

ومن هذه البيانات يمكننا أن نستنتج أن غالبية موظفي المؤسسة أفادوا بأن التكوين المهني مفيد جدًا لتحسين التكيف وأداء مهامهم، حيث أن هذا التكوين ضروري لاكتساب مهارات جديدة تتعلق بنشاط الموظف.

وجدنا أن المؤسسة تأخذ في الاعتبار نوعين من التكوين لتكون قادرة على تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين وتمكينهم من اكتساب أساليب وتقنيات جديدة في العمل وجعلهم أكثر كفاءة في العمل، تحدد مؤسسة ميناء أرزيو EPA محتوى التكوين وفقًا لمتطلبات الوظيفة لتكون على دراية بالابتكارات التكنولوجية وبالتوازي مع التطوير.

ومن خلال هذه البيانات، وجدنا أن معظم موظفي مؤسسة ميناء أرزيو EPA قد تابعوا دورات تدريبية قصيرة ومتوسطة المدى، وهذا يفسر حسب الحاجة إلى الموظفين من حيث المهارات والمناصب التي يشغلونها، في حين أن فئة صغيرة من السكان- أكمل دورات تدريبية طويلة الأمد في ضوء احتياجات المنظمة من حيث الأداء الأفضل للمهام المعقدة.

وبناء على هذه النتائج نلاحظ أن أغلبية المستجيبين لدينا يخضعون لتقييم أولي، وهو ما يؤكد أن المؤسسة تقوم بتقييم موظفيها قبل إرسالهم للتدريب. وهذا من شأنه أن يسمح لنا بفهم احتياجات الموظفين بشكل أفضل، من حيث المهارات، فضلاً عن احتياجات المؤسسة لإدارة الوظائف بشكل أفضل.

ومن هذه النتائج نلاحظ أن أغلب المستجيبين لدينا يخضعون للتقييم قبل إرسالهم للتدريب، وأن أغلبية هؤلاء المستجيبين هم مشرفون، وذلك لمعرفة احتياجاتهم من المهارات والمعارف لتنفيذ مهامهم.

ونستنتج أيضًا أن التقييم قبل التكوين يعد مرحلة مهمة تسمح للمؤسسة بمعرفة الاحتياجات التكوينية للموظفين من حيث نوع التكوين وطبيعة التكوين ومدته وما إلى ذلك.

ومن خلال هذه النتائج لاحظنا أن أغلب الموظفين يتم إرسالهم للتدريب بقرار من مديريهم، وهذا ما يفسر لماذا تضع المؤسسة تدريب موظفيها ضمن اهتماماتها الأكثر إثارة للاهتمام. وبحسب مدير التكوين فإن اختيار برنامج التكوين يعتمد على معايير مثل متطلبات الوظيفة، وإكمال المشروع، وما إلى ذلك، ولكن أيضًا على طلب شخصي يجب تحليله مع الإشارة إلى اهتمامات الموظفين وأهداف المؤسسة.

وبحسب هذه النتائج، يلاحظ أن غالبية الموظفين يتجهون نحو التكوين من قبل إدارتهم، وهو ما يؤكد أن مؤسسة ميناء أرزيو EPA تأخذ تدريب موظفيها ضمن اهتماماتها الأكثر إثارة للاهتمام، مما يسمح لها بتلبية احتياجات موظفيها من أجل جعلهم أكثر تحفيزًا وفعالية، وكذلك سد الفجوات الموجودة بين المهارات والوظائف.

ويمكن القول أن التكوين في مؤسسة ميناء أرزيو هو استثمار يجب أن يؤتي ثماره من خلال تحسين وتأهيل الموظفين، مما يجعلهم أكثر كفاءة وكفاءة في وظائفهم.

وبحسب هذه النتائج نلاحظ أن أغلب المجيبين لا يهدفون إلى الحصول على منصب أعلى أو تحمل مسؤوليات أكثر، بل إنهم تابعوا التكوين لتطوير مهاراتهم، وهذا يؤكد أن مؤسسة ميناء أرزيو تقوم بتدريب موظفيها من أجل اكتساب معارف جديدة وتحسين مواقع عملهم.

ومن هنا نستنتج أن التكوين داخل مؤسسة ميناء أرزيو يهدف بالأساس إلى اكتساب وتكييف مهارات جديدة تمكنها من مواجهة التغيرات المهنية. ويمكننا القول أيضًا أن التكوين هو الوسيلة التي تسمح للعاملين فيها بالحفاظ على وظائفهم ومن ثم ضمان تقدمهم في مسيرتهم المهنية من أجل سد الثغرات الموجودة في الوظائف المطلوب شغلها.

وتظهر البيانات التي تمت معالجتها في هذا الجدول أن غالبية المستجيبين قد حسنوا مهاراتهم بشكل ملحوظ بعد التكوين الذي تلقوه، مما يعني أن الهدف الرئيسي من هذا الأخير هو تطوير وتحسين المهارات.

أظهرت أغلبية المشاركين تحسنًا ملحوظًا في مهاراتهم بعد التكوين الذي تلقوه. وهذا يعني أن التكوين في مؤسسة ميناء أرزيو EPA هو إجراء يسمح لهم باكتساب أساليب وتقنيات عمل جديدة تسمح بالتكامل والتكيف بشكل أفضل مع الوظائف.

كما أن الهدف الرئيسي من استثمار المؤسسة في التكوين هو التأثير بشكل إيجابي على تحسين أداء موظفيها في أماكن عملهم.

وفي نهاية المطاف، يعد تدريب الموظفين عملية مفيدة في اكتساب الأمتعة الفكرية اللازمة للملاءمة للمهام التي يؤدونها.

وبناء على هذه النتائج نلاحظ أن أغلبية المجيبين يخضعون للتقييم بعد التكوين الذي تلاه، وهو ما يؤكد أن مؤسسة ميناء أرزيو تقوم بمراقبة وتقييم موظفيها بعد التكوين الذي تلاه، وهو ما يخدم بالأساس في قياس أثر التكوين على الموظفين ومعارفهم، وبالتالي نستنتج أن التقييم يسمح للموظفين بتأكيد أو نفي تحسنهم وللمؤسسة ضمان مؤهلات وكفاءة موظفيها.

بالنسبة لموظفي مؤسسة ميناء أرزيو (EPA)، يمثل التكوين فرصة استثنائية للتطوير الشخصي والمهني. ولهذا السبب أعربت غالبية الموظفين عن رغبتهم في مواصلة التكوين.

ومن ثم لاحظنا خلال استبياننا أن أغلب المشرفين الراغبين في متابعة تدريب آخر هم في مجال إتقان التقنيات الحديثة (تكنولوجيا المعلومات)، في حين أن أغلب المديرين التنفيذيين الذين أعلنوا رغبتهم في متابعة تدريب آخر هم في مجالات الإدارة ممارسات الموارد البشرية التحديثات وتأسيس المواصفات.

وأخيرا، فإن رغبة الموظفين في متابعة تدريبات أخرى تكشف أن هذا التكوين داخل مؤسسة ميناء أرزيو (EPA) هو وسيلة ملموسة لأصحاب المصلحة، لأنه يهتم بمستقبلهم ويجمع بين مستقبل المؤسسة ومستقبل كل فرد.

وبناء على هذه النتائج، نلاحظ أن معظم المشاركين لم يواجهوا صعوبات أثناء تدريبهم، وهو ما يفسر لماذا توفر مؤسسة ميناء أرزيو كافة الظروف المواتية وتختار التكوين المؤهل الذي يسمح للموظفين بتعزيز تطوير المهارات والقدرات من أجل التعامل مع التغييرات المتعددة (السياسية، والتقنية، والبشرية، وغيرها) في المؤسسة.

ومن ثم نستنتج أن محتوى التكوين يعد أحد عوامل الرضا التي توفر للموظفين القدرة على التكيف واكتساب المعرفة الجديدة (المعرفة والخبرة)، وبالتالي فإن الصعوبات التي واجهها المستجيبون يمكن تفسيرها بحالاتهم النفسية.

وبناء على هذه النتائج نلاحظ أن أغلب المشاركين في استطلاعنا أفادوا بأن شركتهم تولي أهمية كبيرة للتدريب، وهو ما يتجلى في معدل الميزانية التي تخصصها المؤسسة لأنشطة التكوين، مما يسمح بالتوافق بين متطلبات الوظائف وقدرات الموظفين.

ويمكن الاستنتاج أن مؤسسة ميناء أرزيو تقدم لموظفيها التكوين الكافي، وهو ما يؤكده أغلب الموظفين، وهو ما يفسر التقدير الكبير الذي يتمتعون به.

ومن هنا لاحظنا أن أغلبية الموظفين المتدربين يشعرون بالرضا في نهاية تدريبهم، وخاصة الحاصلين على مستوى دراسي جامعي. وهذا يعكس أن التكوين داخل المؤسسة يساهم في تطوير المهارات الفعالة.

وبحسب هذه النتائج نلاحظ أن أغلبية المجيبين سواء من المديرين أو المشرفين أفادوا بأن الأهمية التي توليها مؤسسة ميناء أرزيو لتدريب موظفيها كبيرة جداً مما يعني أن هذا التكوين يعد من أهم السياسات الضرورية لضمان تطورها وأدائها.

ومن هنا نستنتج أن التكوين داخل مؤسسة ميناء أرزيو ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الأهداف وتحليل احتياجات المؤسسة بشكل عام.

وقد سمحت لنا هذه البيانات باستنتاج أن مؤسسة ميناء أرزيو تعتبر التكوين وسيلة تسمح للموظفين باكتساب المعرفة والخبرة الفعالة لضمان أدائهم، أي تحقيق أداء عمل أفضل مع ضمان قدرتهم التنافسية.

ويمكننا تلخيص ذلك بأنه بغض النظر عن التكوين الذي تتلقاه المؤسسة، فإن هدفها هو ضمان أدائها وبقائها في سوق العمل.

ومن هذه النتائج نلاحظ أن أغلبية المشاركين أفادوا بأن محتوى التكوين مهم جداً لأداء المؤسسة، وحسب رأيهم فإن التكوين له تأثير إيجابي على أداء المؤسسة وتطورها وبقائها.

ونخلص إلى أن مؤسسة ميناء أرزيو تستثمر في رأس المال البشري، وهو عامل حقيقي في مستقبل المؤسسة.

خلال التحقيق الذي قمنا به داخل مؤسسة ميناء أرزيو EPA، لاحظنا أن هذه الأخيرة تختار التكوين الذي يسمح لموظفيها باكتساب معارف ومهارات جديدة تسمح بالتكامل والتحسين مع التغييرات في المؤسسة، وبالتالي لتحقيق كفاءة أكبر في مكان العمل.

وبناء على هذه النتائج، نلاحظ أن غالبية أفراد العينة وجدوا أن التكوين يسمح لهم بالتكيف مع التغييرات في المؤسسة، وهو ما يفسر سبب اهتمام مؤسسة ميناء أرزيو برأس مالها البشري، واكتساب المعرفة والخبرة، وكذلك في تكيف موظفيها مع محطات عملهم من أجل جعلهم أكثر تحفيزًا وأكثر كفاءة.

ولذلك، لم يعد التكوين يبدو مجرد إجراء علاجي لمشاكل التوظيف، بل كأداة دعم في مواجهة التطورات الاقتصادية في مؤسسة ميناء أرزيو.

ومن هذه النتائج نستنتج أن أغلب المستجيبين من جميع الفئات وجدوا أن التكوين المهني يسهل التكيف مع التغيرات في المؤسسة، وهذا يوضح أن هدف التكوين المهني هو تلبية احتياجات المؤسسة، كما أنه لا يهدف فقط إلى تحسين الموظفين في مكان العمل، بل أيضًا إلى إعدادهم للتغيرات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية.

ونستنتج أن التكوين يعد أداة فعالة لتطوير وتكييف مهارات الموظفين، مما سيكون له بالتأكيد انعكاسات إيجابية على تحفيز الموظفين وتطور المؤسسة.

- **خاتمة الفصل الثاني:**

في سياق التغيير القوي والتطور التكنولوجي السريع، أصبحت الإدارة التنبئية للوظائف والمهارات في المؤسسات مثل مؤسسة ميناء أرزيو EPA أصبح ضروريا.

يجب أن يكون لدى المديرين التنفيذيين (مسؤولي الدراسة - كبار المديرين - الإدارة العليا) الأدوات اللازمة لإقامة روابط بين تطور المنظمات وتطور الموارد البشرية، من أجل الحفاظ على مستوى جيد من ملاءمة "المنصب الوظيفي".

وتتعلق هذه الأدوات، على وجه الخصوص، بتأثير التغييرات على مؤشرات النشاط، وملفات الوظائف، والمهارات المطلوبة، وخطط العمل الرامية إلى تقليص الفجوات المقابلة.

الخاتمة:

تُعتبر دراسة وظيفة ومهنة الإطار المكلف بالدراسات في قسم الموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA من المواضيع الحديثة التي تركز عليها السوسيولوجيا الجزائرية، خاصة في سياق ارتباطها بإصلاح السياسات العامة الاقتصادية المعاصرة المبنية على الرقمنة وسوق العمل.

تُعد الإطارات المكلفة بالدراسات في مجال الموارد البشرية، مثلها مثل أنواع الإطارات الأخرى التي نظمها المشرع الجزائري، نموذجًا لتسويق المهارات والكفاءات. حيث يسهمون بخصائصهم الاجتماعية والتقنية والثقافية في بناء هيكل مهني قادر على توليد قيمة اجتماعية.

نظرًا لأنهم يمثلون الشريحة الاجتماعية والمهنية الأكبر بين العمال، يتعين على الهيئات التي توظفهم أن تكون دائمًا مستعدة للاستماع إليهم والتواصل معهم، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة جماعية تعاونية تلبي احتياجاتهم .يتم تحديد وإدارة وظيفة الإطار المكلف بالدراسات في الموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو EPAاستنادًا إلى المعطيات الاجتماعية والاقتصادية المتاحة.

يتولى المكلفون بالدراسات في مجال الموارد البشرية مهامهم كجهة استشارية داعمة ومكملة للسلطة التنفيذية للإطارات العليا في المؤسسة، حيث يتمتعون بحرية المبادرة الشخصية.

لم يقدم المشرع الجزائري تعريفًا محددًا لمنصب المكلف بالدراسات للموارد البشرية في مختلف قوانين العمل الجزائرية، إذ يُعتبر هذا المنصب مجرد إجراء شكلي لإبرام علاقة العمل، التي تُعد أكثر شمولاً وعمقًا، حيث تُعتبر أداة تنظيمية تشمل جميع جوانب الآثار الناتجة عن عمل شخص لصالح آخر.

بالتالي، فإن هذه العلاقة لا تخضع فقط لإرادة الأطراف المعنية، بل أيضًا لكافة القوانين والأنظمة السارية .من خلال تحديد مفهوم المكلف بالدراسات للموارد البشرية، يمكننا توضيح المكونات أو العناصر الأساسية لهذا المنصب، مما يساعد في تحديد أطراف العلاقات القانونية، وهما شاغل الوظيفة والهيئة المستخدمة.

تتولى العديد من الإطارات المكلفة بالدراسات مسؤولية إدارة الموارد البشرية، إلا أن غالبية هذه الإطارات تفتقر إلى المعرفة الدقيقة بالمسؤوليات الملقاة على عاتقها. كما أن هناك انغلاقًا على مهام مديري الموارد البشرية، مما يؤثر على الكفاءات النوعية التي ينبغي عليهم اكتسابها.

إن أداءهم في مهامهم المتعلقة بالتسيير الفعال للموارد البشرية قد يتأثر سلبًا، حيث يفتقرون إلى التقدير اللازم لالتزامهم في إدارة المستخدمين على المدى الطويل .

أظهرت دراستنا أن بعض المشاركين أقروا بعدم وجودهم في مواقع العمل المناسبة وفقًا لتخصصاتهم، مما يشير إلى غياب التخصص الوظيفي المتناسب مع الشهادات الحاصلين عليها. كما أن بعض التخصصات تُهمل، بينما يُركز الاهتمام بشكل أكبر على الجوانب التقنية.

قائمة المراجع:

- **قائمة المراجع باللغة العربية:**
- **أولا: الكتب:**

1) أبو بكر محمد الهوش، ، تقنية المعلومات ومكتبة المستقبل ، عصمي للنشر والتوزيع ،القاهرة، مصر، 2006.
2) أحمد عبد الونيس ،مدحت أيوب ،اقتصاد المعرفة ،مركز الدراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة،2006
3) أحمدماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر،2008.
4) بشير هدفي: الوجيز في شرح قانون العمل,(علاقات العمل الفردية و الجماعية), دار الريحانة للكتاب, الطبعة الثانية, القبة – الجزائر, 2001.
5) بوفلجة غياث ، التربية و التكوين في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2012.
6) بول جامبل ، جون بلاكويل، إدارة المعلومات، دار الفاروق،مصر،2023.
7) ثابت عبد الرحمن إدريس ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية،2005.
8) ربحي مصطفى عليان ومحمد عبد الدبس، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، الأردن، 2019.
9) الشافعي منصور، مملكة العلم والتكنولوجيا، ايتراك للنشر، مصر، 2000 .
10) الصديق تاوتي: تكوين الإطارات من أجل التنمية, دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع, ط1 , 2001.
11) عامر إبراهيم قنديلجي ، إيمان فاضل السامرائي ، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها ، الوراق ، عمان الأردن ،ط1، 2002 .
12) عبد الحميد المغربي: نظم المعلومات الإدارية (الأسس و المبادئ), المكتبة العصرية, الطبعة الأولى, المنصورة – مصر, 2002.
13) عبد الرحمان الهاشمي ، فائزة محمد العزاوي،المنهج و الاقتصاد المعرفي ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، ط1، 2007.
14) على محمد منصور،مبادئ الإدارة"أسس و مفاهيم"،الطبعة الأولى،مجموعة النيل العربية،القاهرة،2009.
15) كمال عبد الحميد زيتون ، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات و الاتصال ، عالم الكتب ، القاهرة،مصر،2002 .
16) محمد دياب مفتاح ، معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 2005.

17) محمد صالح الحناوي و آخرون ، نظم و تكنولوجيا المعلومات في الاعمال في عصر التكنولوجيا، ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .

18) محمد عبد العزيز عجمية, إيمان عطية ناصف: التنمية الاقتصادية دراسات نظرية و تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية – مصر, 2000.

19) محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيات المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2000.

20) محمد لعقاب، الانترنيت و عصر ثورة المعلومات ،دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع ،ط1، 2019.

21) منال محمد الكردي،جلال إبراهيم العبد، المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية و التطبيقات، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية،مصر ،2003 .

22) نوري منير ، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، 2014.

23) محمد ماهر عليش إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة 2011.

24) يوسف حجيم و آخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى ، 2006 .

25) علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، 2002 .

26) زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية الطبعة الثانية ،دار سلاسل للطباعة و النشر ، 2014.

27) عبد الحميد بشير بوطة،تنمية وتسير الموارد البشرة (جديلة المفهوم النظرية و الواقع ، عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع 2014 .

28) راشد أحمد عادل:مذكرات في إدارة الأفراد- دار النهضة العربية للنشر والطباعة ،الطبعة الأولى ،بيروت 2017.

29) أبوشيحة نادر ،أحمد: إدارة الموارد البشرية،دار الصفاء للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان 2004.

30) عبد الباقي ،صلاح ،إدارة الموارد البشرية: من الناحية العملية و العملية ’دار الجامعية، الإسكندرية ، 2000 .

31) خضير كاضم حمود ،ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية 2007.

32) حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، 2019.

33) علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، عين مليلة ، الجزائر ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، 2002 .

34) عبد الباقي صلاح: إدارة الموارد البشرية و تنميتها، الطبعة الأولى 2015، دار دجلة للنشر و التوزيع، 2017

35)بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، (المفاهيم و الأسس و الأبعاد الإستراتيجية) دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، .

36)محمد صفوح:"نقل التكنولوجيا"، مجلة التنمية التكنولوجية، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة 2004.

37)جابر عوض سيد: التكنولوجيا و العلاقات الإجتماعية، القاهرة، 2006.

38)يعقوب فهد العبيد: التكنولوجيا في العالم العربي"، مجلة التنمية التكنولوجية، الدار الدولية و النشر و التوزيع، القاهرة، 2009.

39)محمد مسن،التدبير الاقتصادي للمؤسسات،منشورات الساحل،الجزائر،2001.

40)عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر،الأردن، 2009.

41)هوشيار معروف، تحليل الإقتصاد التكنولوجي، الطبعة الثانيةى، دار جرير للنشر و التوزيع،2006.

42)علي عبد الحسن عباس-الادرة الحديثة لمنظمات الاعمال-البيئة الوظائف والاستراتيجيات –الطبعة الاولى –دارحامد للنشر –عمان –الأردن، 2009.

43)فاروق أبو زيد، مدخل إلى الصحافة عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2015.

44)ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر 2000.

45)نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 2007.

46)مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، دار الرواد، 2014.

47)مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، الرياض ، 2006.

48)سهلية محمد عباس و على حسين علي، دار الموارد البشرية، دار وائل للنشر طبعة 1، 2009.

49)سليم الحسنية- نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، طبعة 2 عمان سنة 2002.

50)سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية ، الإسكندرية ، 2007.

51)ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط2، الجزائر، 2008.

52)بشير علاق، الإدارة المبادئ و تطبيقات، مؤسسة شباب الجامعة ط1، الأردن 2002.

53)فريد النجار، إدارة الأعمال الإقتصادية و العالمية التنافسية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، 2008.

54)عبد الحليم المغربي، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002.

55)سيد محمد جاد الرب، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، 2009.

56)المغربي عبد الحميد، نظم المعلومات الإدارية ، المكتبة العصرية المنصورة، 2002.

57)على لطفي و محمد عبد الفتاح العشماوي و آخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية"إدارة و تنمية و تخطيط و تطوير "، الطبعة الأولى، 2009.

- **ثانيا: المجلات و الدوريات:**

58)فؤاد نوار: التغير في الثقافة العمالية في مؤسسة تريفيلور (مقاربة انثربولوجية للتغير اعتمادا على بعد الذاكرة), مجلة انسانيات CRASC: (ابحاث اولى 2), عدد مزدوج 29 – 30 , (مجلد 9 , 3-4) , جويلية – ديسمبر 2005.

59)لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر،2003-2004 ،

60)مراد رايس،أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر2005- 2006 .

61)مهدي عمر ، تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية باستخدام تقنية معمارية النظم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان 2008 ،ص 113.

- **ثالثا: المعاجم و القواميس:**

62)أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1992.

63)ريمون بودون, فرانسوا بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع, ترجمة الدكتور: سليم حداد, ديوان المطبوعات الجامعية, الطبعة الأولى, الجزائر, 1986.

64)ويكيبيديا الموسوعة الحرة: الكلمة المفتاحية: (معظم مفاهيم و مصطلحات الدراسة).

- **قائمة المراجع باللغة الفرنسية:**

- **أولا: الكتب:**

65) Abdelatif Rebah : SONATRACH : (une entreprise pas comme les autres), édition : CASBAH, 2eme ed, Alger, 2010.

66) Aktouf Omar : Le Management entre tradition et renouvellement, édition Gaïtan Morin, 3ème édition, Montréal –Paris, 1999.

67) Alain Meignant : Manager la Formation, 6 eme éditions, LIAISONS, Paris, 2003.

68) Elie Cohen : Gestion Financière de l'Entreprise et Développement Financier, édition : EDICEF ou ELLIPSES - selon pays, troisième édition, Canada, 1991.

69) Eugène Enriquez : l'Organisation en Analyse, Presses Universitaires de France (PUF), première édition, Paris, 1992.

70) Jean – Marie Harribey : Le Développement Soutenable, éditions : Economica, Paris, 1998.

الملاحق:

دليل المقابلة النصف موجهة

المقابلة رقم ..... مكان إجراء المقابلة : مؤسسة ميناء أرزيو EPA

في يوم : ...../...../..... الإطار: .....

مدة المقابلة : .....

- **المحور الأول: المعطيات الاجتماعية**

1) السن؟
2) النوع الاجتماعي؟
3) الحالة المدنية؟
4) الأقدمية بالمؤسسة؟
5) طبيعة الوظيفة أو المنصب؟
6) المستوى الدراسي أو التأهيل؟

- **المحور الثاني: نظام تقييم الأداء الوظيفي SAP**

7) ما هي مدخلات و مخرجات نظام تقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة؟
8) ما هي الأدوار و المهام التي تميز منصب عملك؟
9) هل للأدوار و المساهمات علاقة بتقييم الأداء الوظيفي؟
10) هل تمنحون مجال الحرية في أداء المهام اليومية للموارد البشرية أم تقيدونه بإجراءات محددة؟
11) ما هي الآليات التي تُقَيِمون بها الأداء الوظيفي في المؤسسة؟
12) هل للمؤسسة رؤية محددة حول المنافسة بين الإطار الرجل و الإطار المرأة في أداء المهام و تقلد مراتب المسؤولية و في الإشراف؟

- **المحور الثالث: سياسة رسم و تنظيم و تسيير المسارات المهنية**

13) كيف يتم وضع و برمجة مخطط تسيير المسارات المهنية؟
14) من هي الأطراف التي تشارك في رسم و تنفيذ مخطط تسيير المسارات المهنية؟
15) ما هي مدخلات و مخرجات سياسة رسم و تنظيم و تسيير المسارات المهنية؟
16) كيف يتم تحديد نماذج الاحتياجات البشرية من التوظيف و التكوين و الترقية بالمؤسسة؟
17) ما هي مدخلات و مخرجات سياسة الموارد البشرية بالمؤسسة؟
18) ما هي المشاكل التي تعيق حركية الموارد البشرية بالمؤسسة؟
19) هل ترى أنّ البرامج التكوينية تستجيب موضوعيا لحركية المسارات المهنية؟
20) على أي أساس تقيم المؤسسة نتائج مخططها لتسيير الموارد البشرية؟