

## تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات العمومية من خلال الترقية حالة مديرية الحماية المدنية بمستغانم.

طارى عبد القادر طالب دكتوراه جامعة مستغانم/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/ مخبر POIDEX/ الجزائر TARIAEK74@YAHOO.FR	قصاص زكية أستاذ محاضرة ب جامعة مستغانم / الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/ المخبر MECAS Z.kessas@yahoo.fr	بن زيدان حاج أستاذ محاضراً جامعة مستغانم / الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ben_zidane@live.fr
---	---	--

المؤلف المرسل: طاري عبد القادر، الإيميل: TARIAEK74@YAHOO.FR

تاريخ الاستلام: 2018/03/23 تاريخ القبول: 2019/06/23 تاريخ النشر: 2020/05/18

**الملخص:** أصبح تخطيط الموارد البشرية ضرورة من خلالها تضمن المؤسسة المحافظة على توازن تعداد المستخدمين، ولا يكون هذا إلا عن طريق التكوين والتدريب الداخلي، والسماح للموظفين بمواصلة المسار الدراسي للحصول على الشهادات الجامعية خدمة للأهداف المؤسسة والموظف معاً. إذا وجدت البيئة المناسبة لتحقيق طموحات الموظف فإنه سوف يعمل على تحصيل المعرفة كحالة حصوله على شهادة دراسات عليا، مما يستدعي ترقيته وبالتالي توظيف كل المعارف على أرض الواقع. تهدف هذه الدراسة إلى توضيح علاقة الارتباط بين الترقية في الرتبة على أساس الشهادة في المسار المهني وتحسين الأداء. لهذا استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عبر عينة مكونة من 100 عون بمديرية الحماية المدنية لولاية مستغانم. أوضحت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة أولت الاهتمام لهذه الفئة، وذلك بترقية كل الأعوان الحاصلين على الشهادة في المسار المهني في مناصب تتفق مع الشهادة لكن أهملت جانب التخصص الذي يعتبر الحافز الأساسي لتوظيف المعارف العلمية المكتسبة على أرض الواقع.

**الكلمات المفتاحية:** المورد البشري، الترقية على أساس الشهادة، المعرفة والكفاءة، تقييم الأداء، مديرية الحماية المدنية لولاية مستغانم.

### **Abstract:**

Human resources planning have become imperative in order to ensure that the organization maintains equilibrium of its civil servants, through training and internships, that allow staff to continue their studies to obtain graduate, postgraduate and professional degrees or certificates in the aim to serve the objectives of both the enterprise and the employees. If the appropriate environment exists within the enterprise, the employee will work to collect knowledge through any method such as a certificate, and then wait for the promotion to be able to employ all knowledge in his/her work.

The purpose of this study is to clarify the correlation between advancement at the professional level and to improve the performance obtained through what it has achieved. Thus, the sample is the Civil Protection Direction of Mostaganem by using the descriptive methodology through a sample of 100 agents. The findings indicate that the Direction of Civil Protection had paid attention to this category by upgrading all the agents who had obtained the certificate/degree in the professional positions but neglected the specialization that is the primary motivation for the recruitment of scientific knowledge acquired on the ground.

**Keywords:** Human resources, diploma-based/certificate-based Promotion or advancement, knowledge and efficiency, performance evaluation, Direction of Civil Protection of Mostaganem

**1 المقدمة:** تمثل الموارد البشرية موردا من أهم موارد المؤسسة وأصلا من أهم الأصول التي تملكها، لذلك أصبح للعنصر البشري مكانة عالية ومرموقة، حيث لن يكون للمؤسسة نجاح ما لم تسبقه عملية تطوير وتنمية للموارد البشرية. فالإنسان لا يخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها بل هو يتميز بالحركة الدائمة والتقلب المستمر، ولقد بات من الضروري أن تعمل المؤسسة على تطوير قدراتها ومواردها كافة، وأن تنطلق من واقع الفرد في مجتمعه وتحسين مستواه على هذا الصعيد، وبذل الجهود من أجل التنمية البشرية. وفي هذا المجال يأتي تخطيط الموارد البشرية كعامل فعال في مواجهة كل التحديات، إذ أن التخطيط يضمن استخدام هذه الموارد البشرية بكفاءة وفعالية. لذلك فإن استقطاب أفضل المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتحفيزها وتقديم فرص النمو والترقية لها في المؤسسة للمحافظة عليها يعد من الأمور الأساسية التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية بمديرية الحماية المدنية،

وتدعم ذلك بعملية تقييم الأداء بعد التعيين والترقية. ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ماهي القيمة المحققة في أداء الموظفين الحاصلين على الترقية نتيجة توظيفهم للشهادات المتحصل عليها بمديرية الحماية المدنية لمستغانم؟

وللإجابة على الإشكالية نطرح الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية على أساس الشهادة (المعرفة) والمهارات والقدرات؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والمعرفة المكتسبة في المسار المهني للعمل كفريق؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والمعرفة المكتسبة بعد التحصل على الشهادة في المسار المهني.

**أهمية الدراسة:** تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية لكونها إدارة من الإدارات الهامة في المؤسسة ووظيفة رئيسية ككل الوظائف الأساسية كالإنتاج، التسويق والتمويل، ومما زاد أهميتها في رسم تلك السياسات في التعامل مع العنصر البشري في ظل هذه القوانين والأنظمة إذ لا يتسع الوقت والخبرة لمدير المؤسسة في دراستها ووضعها موضع التنفيذ ولذا تبرز الحاجة إلى الخبرة والدراسة لإدارة الموارد البشرية بهذه الأمور.

ومن اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة و إثبات صحة أو خطأ الفرضيات تم تقسيم المقال إلى ثلاثة محاور هي:

**أولاً:** مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية؛

**ثانياً:** الكفاءات والمفاهيم المرتبطة بها؛

**ثالثاً:** دور الترقية في الرتبة على أساس الشهادة في المسار المهني على تحسين أداء الموظفين بمديرية الحماية المدنية.

## أولاً: مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية.

ا. تعريف الموارد البشرية: إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين. ويجب النظر إليها كعملية تتكون من أربع وظائف رئيسية: الاستقطاب، التنمية، التحفيز، المحافظة ويمكن القول بعبارة أخرى وببساطة، أن هذه العملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة: الحصول عليها وإعدادهم وتنشيطهم والإبقاء عليهم.<sup>1</sup>

- ويرى **Pigros.P** و **Mgres.G**: أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن قانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة. بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم، وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم، وإمكانياتهم، لتحقيق آفاق إنتاجية.

- كما يعرفها كل من **Grant.G** و **Smith.G**: بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشآت. وأيضا توظيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.<sup>2</sup>

اا. أهمية الموارد البشرية: تنبع أهمية إدارة دراسة الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الإشارة إلى أهمها كما يلي:

- تمييز العنصر البشري: أي أداء الجماعة أكبر من الجمع الحسابي لأداء أعضائها عندما يعمل كل منهم مستقلاً؛

- العنصر البشري كصورة مؤثر و حاكم في الأداء؛

- العنصر البشري كمتغير مركب؛

- العنصر البشري كقيمة كفائية: أي أن القيمة المضافة للعنصر البشري هي العنصر الحاكم في تكوين القدرات التنافسية للمنظمة.<sup>1</sup>

ااا. الاستخدام الفعال للموارد البشرية: تتميز الموارد البشرية عن غيرها من الموارد الأخرى

بميزات هامة نذكر منها:

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط2، 2000، ص33.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص ص30-31.

## 1. طبيعة الموارد البشرية: تتميز الموارد البشرية عن غيرها من الموارد الإنتاجية الأخرى

بالسمات التالية:

- ☞ تفكر وتحلل ما يتاح لها من معلومات فهي قادرة على الاختيار؛
- ☞ لها أحاسيس ومشاعر وانفعالات ومن ثم لها اتجاهات وميول؛
- ☞ لها قدرات ومهارات ومن ثم لها قدرات على العطاء؛
- ☞ يستطيع المورد البشري في مواقف العمل والإنتاج أن يتخذ أحد المواقف الثلاث التالية<sup>3</sup>:

- المشاركة الفاعلة الايجابية في العمل وتحقيق الأهداف ؛
- المشاركة في حدود ما يُطلب منه، ويحدد إنتاجيته وعطاءه دون المستوى الأقصى الذي يستطيع بلوغه؛
- التكاسل والتهرب من العمل ومن ثم تقييد الإنتاجية كمًا وكيفًا.

من هنا تستطيع الإدارة أن تهئ الظروف بحيث تحصل على أقصى إنتاجية ممكنة كمًا وكيفًا طبقا لسلوكيات الأفراد واختلاف مهاراتهم وقدراتهم، وتسعى جاهدة للمحافظة على هذه القدرات والعمل على تحسينها باستمرار.

## 2. عناصر نظام إدارة الموارد البشرية: تتضمن مايلي<sup>4</sup>:

☞ البيئة الخارجية

☞ الإدارة

☞ البيئة الداخلية

☞ الموارد

☞ الإنتاج

<sup>3</sup> علي السلي، 1997، مرجع سابق، ص 35.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 49.

3. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية: إن مفهوم ومنطلق العمل الحديث يستهدف دائماً تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لها، ويقضى هذا الأخير النظر إلى أبعاد ثلاث هي ( الواقع، الهدف، الطريق).

4. تخطيط الموارد البشرية: على الصعيد المؤسسي يفهم التخطيط على أنه مجموعة من القرارات الهادفة إلى التنبؤ بالمستقبل والتعامل مع متغيراته واختيار البدائل من خيارات المطروحة أمام المدراء، إذ يعرف التخطيط من هذه الزاوية على أنه عبارة عن عملية اتخاذ القرارات الهادفة إلى:<sup>5</sup>

☞ تحديد واختيار الأهداف التي تخدم مصالح المؤسسة؛

☞ تحديد واختيار الاستراتيجيات التي تكفل متابعة الأهداف ووضعها موضع التنفيذ؛

☞ تحديد واختيار القواعد والأصول الإدارية بما فيها أدوات وتقنيات الرقابة للتأكد من أن الأهداف الموضوعية قد أعطت النتائج المرغوبة.

وعلى صعيد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، يفهم التخطيط على أنه أيضاً مجموعة من القرارات الهادفة إلى الحصول على الموارد البشرية واستخدام وتوظيف وتطوير الأفراد الذين يمكنهم السهر على سير العمليات الإنتاجية والتسويقية وغيرها، ويقصد بتخطيط الموارد البشرية التنبؤ النظامي للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية.<sup>6</sup>

قد ربط " M.Gervais " التخطيط في المؤسسة بالمحيط وهو الأقرب إلى الحقيقة وأكثر استجابة إلى مفهوم المؤسسة كنظام مفتوح، فهو يرى التخطيط "عملية منهجية ومسيرة لمستقبل المؤسسة" وهو يحتوي على:<sup>7</sup>

☞ تقييم لتطوير محيطها (تقدير)،

<sup>5</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 57-61.

<sup>6</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 56.

<sup>7</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 53-55.

☞ قياس صحيح لإمكاناتها ( الوسائل)، وإدارة العمل (أهداف عامة وإستراتيجية  
مكيفة)؛

☞ تطبيق للاختيارات المنجزة ومراقبة تنفيذها؛

☞ تقدير ما يمكن أن يكون محيط المؤسسة؛ واستنتاج نتائجه على المؤسسة بتحديد  
الأهداف؛

☞ إعداد المؤسسة لاستفادة أقصى للمزايا وتحمل أقل أو أدنى للمشاكل أو النقائص  
من التطور المنتظر.

في حين ركز " R.Ackoff " على خمسة مكونات للتخطيط هي:

الغايات: تحديد الغايات والأهداف

الوسائل: هي اختيار السياسات، البرامج، الطرق

الموارد: تحديد أنواع ومبالغ الموارد الضرورية، وكذلك الأساليب التي تسمح بإنشائها أو

التطبيق: وهو تصوّر طرف اتخاذ القرارات، وكيفية تنظيمها من أجل السير الجيد للخطة

المرقبة: تسمح بالكشف عن الأخطاء والوسيلة

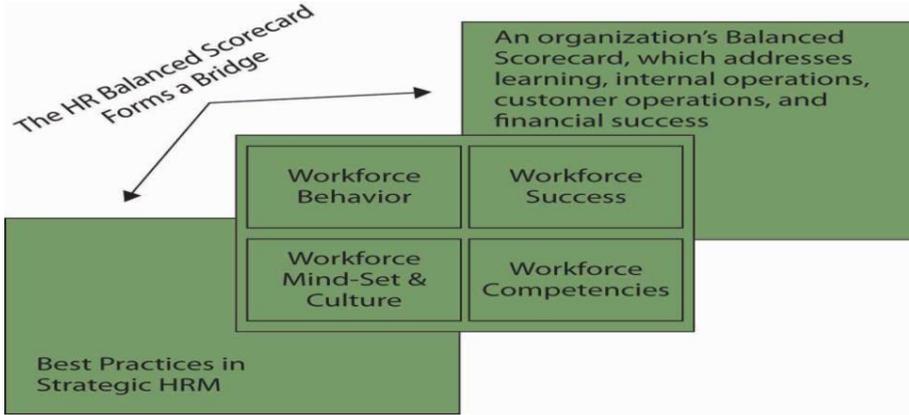
المصدر: من إعداد الباحثين

أما " Ross " فقد عرف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تنطوي على الحصول على الأعداد  
المطلوبة من الأكفاء لشغل الوظائف في الوقت المناسب.<sup>8</sup>

هذا الأمر من منظور الموارد البشرية يتم من خلال الهدف المتوازن والمتدرج لترقية  
وتطوير أشكال الموارد البشرية وتنوعها كما يشير الشكل الموالي:

الشكل 01: هيكل انتظام وتوازن الأهداف في ادارة الموارد البشرية

<sup>8</sup> قصي قحطان خليفة الجميلي، إدارة الموارد البشرية في الفنادق، دار الصفاء، الأردن، 2004، ص 31.



**Source:** Mason Carpenter & al, Principles of Management, [https://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/5?e=carpenter-ch16\\_s06](https://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/5?e=carpenter-ch16_s06), Retrieved on 210th, March 2018

5. أهمية تخطيط الموارد البشرية وأسبابه: هو ضرورة ماسة لبناء الإنسان والمؤسسات معا وعاملا هاما من عوامل استقرار المجتمع سياسيا واقتصاديا واجتماعيا ويساعد المؤسسة على تحديد أهداف مخططها بدقة وعقلانية.<sup>9</sup>

فالتخطيط البشري هو أولا وقبل كل شيء موجه لبناء البشر، إذ تكمن أهميته القصوى في سعيه المستمر إلى التركيز على الاستثمار في الموارد البشرية، بما يؤدي تلقائيا إلى تطوير مفهوم مشترك لقضايا العمل وزيادة فعالية المؤسسات إلى بناء المؤسسات من خلال بناء الموارد البشرية فيها وتزويدها بكافة الوسائل المادية والمعلوماتية وغيرها مع المحافظة على خصوصيات هذه الموارد ومزاياها الثقافية المتنوعة ومواهبها المتعددة.<sup>10</sup>

ويبقى تخطيط الموارد البشرية منقوصا، إذا لم يتناول في أهميته أخلاقيات العمل والإدارة والمجتمع المؤسسي والفكر السياسي، والاقتصادي والاجتماعي.<sup>11</sup> كما يجمل أهم أسباب التخطيط هذا في تسهيل الأداء أي النجاح المقصود أو المأمول اضافة الى البحث عن تحقيق الأهداف وفق الاستراتيجية المنتهجة.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 133

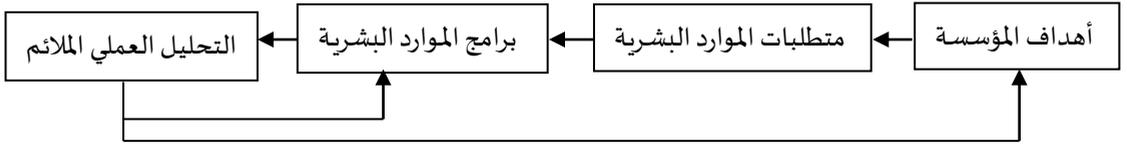
<sup>10</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 57.

<sup>11</sup> قصي قحطان خليفة الجميلي، 2004، مرجع سابق، ص 32.

<sup>12</sup> حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 130-131.

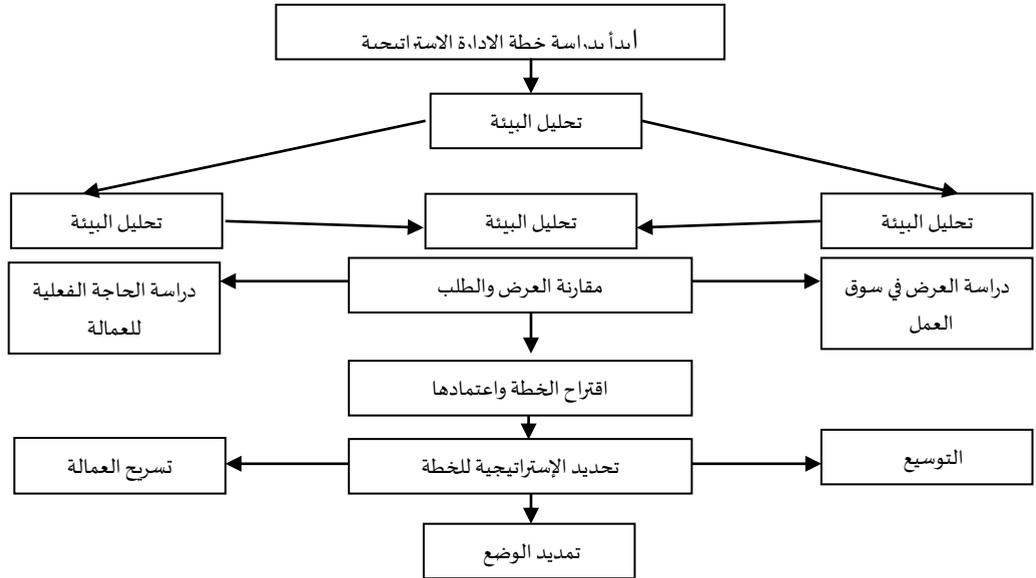
6. عمليات تخطيط الموارد البشرية: تختلف عمليات تخطيط الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى باختلاف نشاط المؤسسة وباختلاف حاجاتها إلى الموارد البشرية، إلا أن العمليات في جميع المؤسسات تقريبا يجب أن تأتي منسجمة ومطابقة للإستراتيجية التخطيطية إلى جانب الإستراتيجية العملية.<sup>13</sup> والشكل رقم (01) يوضح تسلسل الخطوات التي شكلت مجموعها ما يمكن تسميته عملية تخطيط الموارد البشرية.

### شكل (01) عملية تخطيط الموارد البشرية



المصدر: حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ويمكن أن نستعرض أهم مراحل عمليات تخطيط الموارد البشرية موضحين علاقة هذه العمليات بكل من الإستراتيجية التخطيطية والعملية، والشكل رقم (02) يوضح ذلك.

### شكل (02) مراحل عملية التخطيط للموارد البشرية



المصدر: قصي قحطان خليفة الجميلي، إدارة الموارد البشرية في الفنادق، دار الصفاء، الأردن، 2004.

<sup>13</sup> حسن ابراهيم بلوط، 2002، مرجع سابق، ص 133.

إنّ عملية تخطيط الموارد البشرية تبدأ واقعيًا بتحديد أنواع الوظائف ونوعية الموارد البشرية المستقطبة لتنبؤها، إلا أنّ تخطيط أعداد ونوعية الأفراد يرتبط بشكل كامل بالخطوات ومراحل عملية التخطيط كما هي موضحة في الشكل (02) وتهدف إلى ما يلي:<sup>14</sup>

☞ تحديد متطلبات الموارد البشرية الكفيلة بإنجاز أهداف المؤسسة أي جمع المعلومات؛

☞ تحليل فاعلية البرامج المستخدمة لتسهيل عمل وأداء الأفراد؛

☞ تخطيط برامج بديلة في حال عدم إثبات البرامج للجدوى العملية المتوقعة منها؛

☞ تغيير الأهداف في حال فشل البرامج في تلبية متطلبات الموارد البشرية.

### ثانياً: الكفاءات والمفاهيم المرتبطة بها.

إن الحديث عن الكفاءة يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل معها بشكل أو بآخر كما هو الأمر بالنسبة للمهارة والاستعداد، والقدرة، والهدف، والسلوك، والانجاز...، ومن هنا سوف نتطرق لها بشكل موجز حيث نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً وتمييزاً عن المفاهيم المجاورة له.

### 1. التعاريف المرتبطة بالكفاءة:<sup>15</sup>

الكفاءة هي قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج، وكلما كانت الكفاءة الإنتاجية عالية دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالوفرة وبالنوعية الجيدة؛  
عرفت الكفاءة على أنها معرفة تطبيق على أساس الحركة والاستعمال الفعال لمجمل الموارد؛

الكفاءات ليست هي نفسها المعارف، بل إنها تستعمل وتقوم بدمج وتحرك المعارف المعلنة والمنتقاة والمشروطة.

<sup>14</sup> قصي قحطان خليفة الجميلي، 2004، مرجع سابق، ص 33.

<sup>15</sup> ندوة حول إستراتيجية المؤسسة وتسيير الكفاءات، كتاب الجمعية الجزائرية للموارد البشرية، التي أجريت في 28/29 سبتمبر 2002.

كما أشار "جيل ترو منبلي" إلى أن هناك أكثر من 100 تعريف للكفاءة حسب سياق الاستعمال وللإشارة فإن أول قطاع استعملت فيه الكفاءات هو قطاع الشغل والتكوين المهني، ولقد عرفت في هذا الشأن كما يلي:

"الكفاءة المهنية هي قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو حرفة أو مهنة حسب متطلبات محددة أو معترف بها من قبل عالم الشغل".

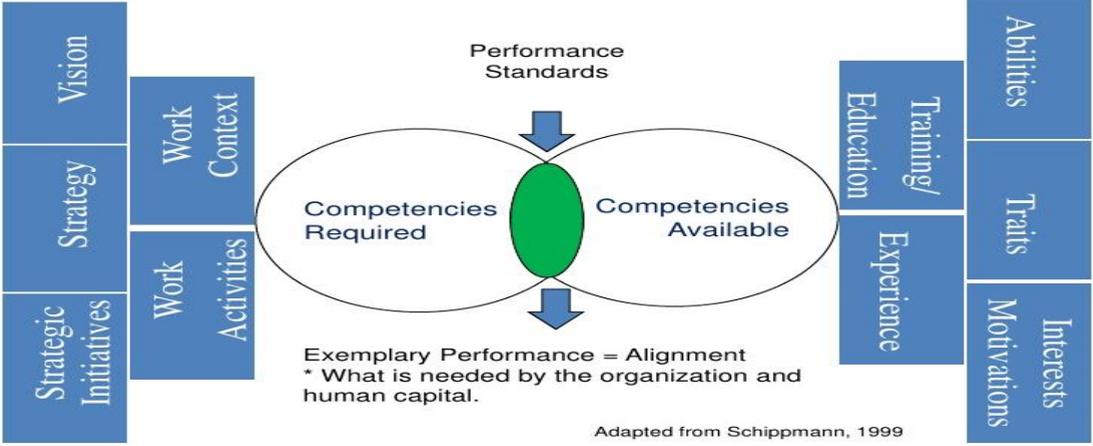
للكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني، فهي إذ تشمل التنظيم والتخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة بهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحديا أكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط.

ونورد هنا تعريف لويس دينوا الذي عرف الكفاءة بقوله: "الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال".

وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال عمل ميدان، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها.

ويمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر، ولا يفوتنا أن نشير أن التعلم والتكوين يزيد من مستوى كفاءة وأداء العامل أو الموظف كما يبينه الشكل رقم (03):

## Competencies



**Source:** G.R.Cochran & C.Bixton, Competency modeling and competency based human resource management, The Ohio state university <https://www.slideshare.net/cochran.99/2010-neraoc-session-51-competencybased-hrm>, Retrieved on 20th, March 2018.

16. المفاهيم المرتبطة بالكفاءة: من بين المفاهيم المرتبطة بالكفاءة نذكر ما يلي:

1. المهارة: مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن التعلم؛
2. القدرة: إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال علمي أو نظري، والقدرة تتمثل في بعض الانجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلاً يمكن للمتعلم أن يقوم بانجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة؛
3. الاستعداد: هو قدرة ممكنة أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من انجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل، والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات و التحفيز الملائم.

16 - عابدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، ط01، 1985، ص13.

4. الانجاز: ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد، وهذا المعنى يقترب نوعا ما بمفهومي الاستعداد والقدرة في مفهومهما السابق، وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانية الفرد المتعددة في الانجاز.

5. السلوك: السلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط الإنسان وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف.

### III. أنواع الكفاءات: تميز عدة أنواع من الكفاءات وهي:<sup>17</sup>

الكفاءة الفردية والجماعية	الكفاءة الخاصة أو النوعية	الكفاءة الممتدة أو المستعرضة	الكفاءة التنظيمية
الكفاءة الفردية تدل على المهارات العملية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية. الكفاءة الجماعية تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسة، ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة.	وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو وجداني محدد وهي خاصة، لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.	وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة الواسعة والمختلفة عن المجال والوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.	وهي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي للمؤسسة، وحسب تعدد الوظائف فيه (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة والرقابة)، إذا يمكن القول أنها تتمثل في كفاءات التقنية وكفاءة العلاقة الإنسانية والكفاءة الفنية والإدارية

المصدر: من اعداد الباحثين

IV. الجامعة مركز لإنتاج رأس المال البشري (المعرفة): يشير مصطلح الرأس مال البشري إلى مجموع المعارف والمهارات والخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى

<sup>17</sup> حمدي أمين عبد الهادي، نظرية الكفاءة في الوظيفة العامة، دار الفكر العربي الكويت، 1966، ص 18.

فرد أو جماعة معينة، والاستثمار في هذا الرأسمال يعني الاتجاه نحو تحسين نوعيته وزيادة كفاءته، وذلك عن طريق التكوين الأساسي، التكوين المستمر والمعارف المكتسبة أثناء العمل وغيرها، إذ ينتظر من وراء ذلك تحقيق إيرادات تفوق تكاليف الاستثمار. رغم أن اهتمام الاقتصاديين بالتكوين الجامعي، ومؤسساته، ومحاولة فك رموزه، وربطه بالتنمية الاقتصادية، انطلق في بداية الستينات، بعد انفجار نظرية الرأس المال البشري (G. Becker, 1964) إلا أن هناك من المفكرين من عمل قبل ذلك على إبراز أهمية تكوين العنصر البشري، لجعله يساهم في تحقيق أهداف المنشأة على المستوى الجزئي، وفي قيادة التنمية الاقتصادية للدول على المستوى الكلي، من بينهم الكاتب الإنجليزي W. PETTY (1623-1687)، والذي حلل رأس المال البشري، ودرس مساهمته في الدخل الوطني، رفقة عوامل الإنتاج الأخرى، وكذا A. Smith الذي جعل التربية والتكوين من بين مكونات الرأسمال الثابت، مطلقا عليها تسمية القابليات العلمية، والفنية للأفراد.<sup>18</sup>

العنصر البشري هو محرك التنمية، وهو هدفها الأسمى، لذا يعد تكوينه، عاملاً أساسياً في جعله يقدم المساهمة اللازمة لتحقيق التنمية المنشودة، ومنه يبرز دور التعليم، بصفة عامة، والتعليم الجامعي، بصفة خاصة، كونه تعليم متخصص، في زيادة فعالية الأداء لدى الفرد،

إن العائد الاقتصادي الذي يمكن تحقيقه بفضل التعليم الجامعي يفوق بكثير ما تقوله الحسابات الاقتصادية، فالتعليم العالي أضحى يساهم في "تكوين رأس المال المجتمعي، وتكاد مؤسساته، خاصة الجامعات، تتحمل العبء الأساس في تطوير الرأس المال الفكري، وفي الحفاظ على ثقافة الأمة، وتجديدها، أي بناء رأس المال الثقافي، من خلال البحث وأعمال الفكر".<sup>19</sup>

<sup>18</sup> منذر عبد السلام، دراسات في اقتصاديات التربية، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1974، ص07

<sup>19</sup> رفيق زراولة، دور الجامعة في إنتاج الرأسمال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة قلمة، 2005.

وبالتالي كان لزاما على المؤسسات الاهتمام بالعنصر البشري، وتوفير له الجو الملائم للتعليم والتحصيل العلمي (المعرفة).

**ثالثا:** دور الترقية في الرتبة على أساس الشهادة في المسار المهني على تحسين أداء الموظفين بمديرية الحماية المدنية لولاية مستغانم.

عرف موضوع ترقية الرأسمال البشري في الجزائر لدى كافة المؤسسات باختلاف تخصصاتها ومحاورها ودوافعها تغيرا جذريا. يظهر هذا التغير في مصطلحات القوانين والنظام التعويضي والترقية والتغير في القوانين الأساسية. ومن أهم أفاق التغير الجذري الحاصل لدى المنظمة في الجزائر وخصوصا لدى الإدارة أو الوظيفة العمومية، نجد ما يلي:

- تمييز وتقدير المورد البشري مكانة وعملا ومرد ودية ورأسمال؛
- تبني أخلاقيات الموظف العمومي وفق القيم المتطورة؛
- المعايير الجديدة أو المتطورة لسلوك الموظف؛
- الولاء، الأسبقية، الأحقية والكفاءة؛
- التواصل والاتصال والنفذ العام المتطور والسهل؛
- الحوافز والدافعية؛
- العلاقة بين أقطاب الخدمة العمومية.

1. **منهجية الدراسة:** لقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم مساهمة الترقية في الرتبة على أساس الشهادة في المسار المهني في تحسين أداء الموظفين في سلك الحماية المدنية.

### 1-1 خصائص العينة وسلم القياس

الجدول رقم 01 يبين عدد الشهادات المتحصل عليها أعوان الحماية المدنية في السار المهني.

الجدول رقم 01 : الشهادات المتحصل عليها أعوان الحماية المدنية			
عدد الأعوان الحاصلي على الشهادة	التخصص	الشهادة المتحصل عليها الأعوان	الرقم م

09	إعلام آلي، محاسبة وتسيير مالي، إدارة الأعمال، مناجمت	تقني سامي	01
18	علوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، علوم الإعلام والاتصال، هندسة الطرائق، رياضيات أساسية، تربية بدنية، اللغة والأدب العربي، اقتصاد كمي، لغة فرنسية، علاقات دولية، علم الاجتماع الثقافي.	ليسانس	02
37	تصميم وحساب الهياكل بواسطة الإعلام الآلي، مالية، أشغال عمومية وتهيئة، تميم الموارد الطبيعية النباتية، اقتصاد وتسيير المؤسسة، تسيير استراتيجي دولي، تسويق، دراسة جيو سياسية، علوم الإعلام والاتصال، علوم الإجرام والعلوم الجنائية، إدارة عامة، علم النفس العمل، فلسفة، فرنسية، أدب عربي، بناء بالخرسانة المسلحة.	ماستر	03
01	علم النفس العمل	دكتورا LMD	04
<u>المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مكتب التكوين بالمديرية</u>			

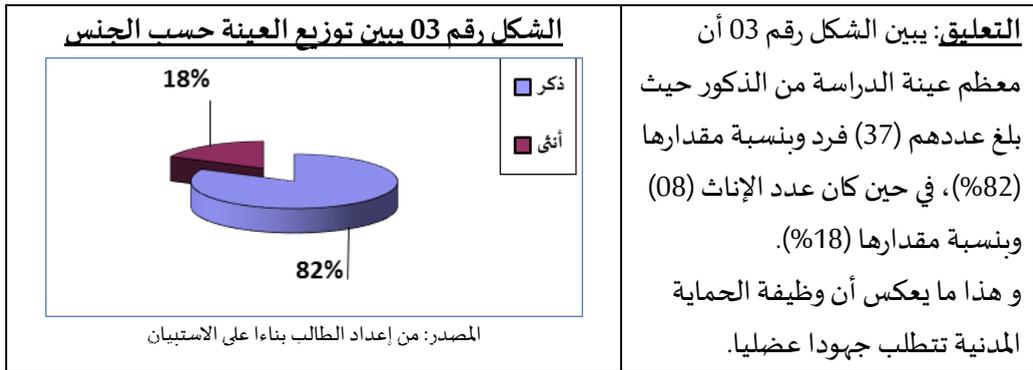
من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أن عدد كبير من الأعوان حاصلين على الشهادات الجامعية، حيث قدر عددهم ب65 عون. وهناك تنوع في التخصصات وهذا راجع إلى أن الأعوان قد أتموا الدراسة. لهذا نجد تقريبا كل التخصصات الموجودة في الجامعة قد تحصل الأعوان على شهادات فيها. وهذا بطبيعة الحال يخدم مديرية الحماية المدنية إذا أحسنت الاستغلال، ووضعت الفرد المناسب في المكان المناسب حسب الشهادة المتحصل عليها وكذا التخصص.

يتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين المتحصلين على الشهادات في المسار المهني بمديرية الحماية المدنية بولاية مستغانم، عددهم 100 عون. وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 45 عون من أعوان مديرية الحماية المدنية لولاية مستغانم. للإجابة عن الفرضيات المطروحة قمنا بتصميم استبيان وفقا لذلك بطريقة مبسطة واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما كانت الإجابة على الأسئلة وفق منهاج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، بالإضافة إلى سؤالين مفتوحين واحتوى الاستبيان على جزئين هما:

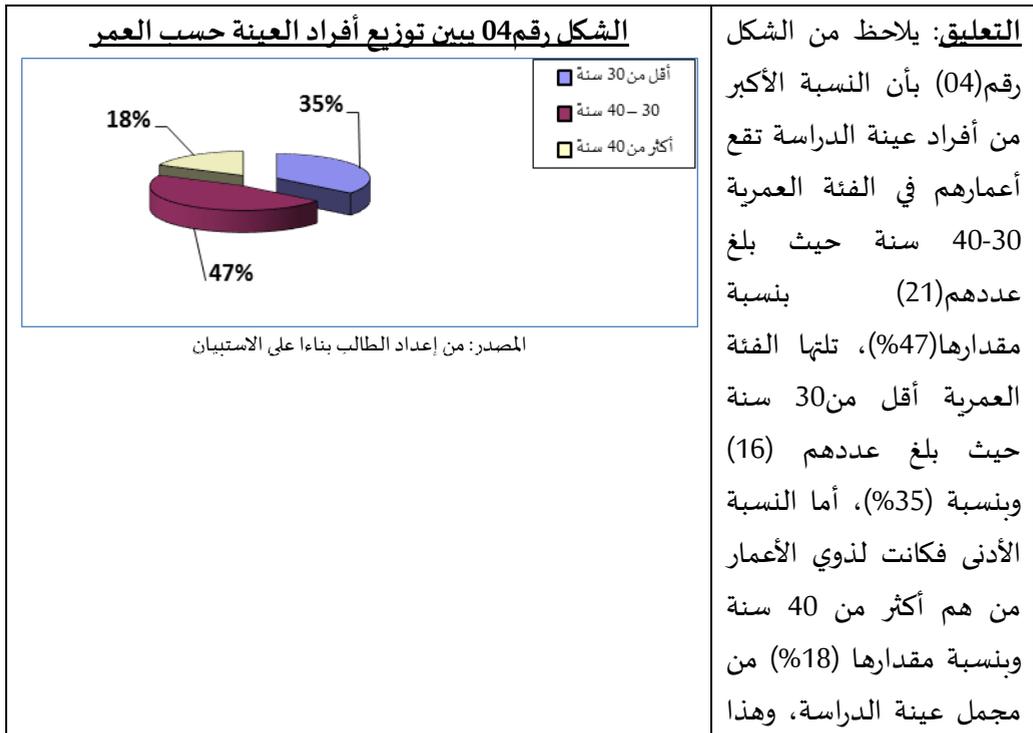
- معلومات شخصية لعينة الدراسة ويتكون من 7 فقرات.
- الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث. تتكون من 22 فقرة للإجابة عن أهمية الحصول على الشهادة في المسار المهني.

وقد تم استخدام سلم القياس likert (اختيار من متعدد)، بخمس أبعاد (1 غير موافق بشدة.....5 موافق بشدة) ومن أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، لقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS20، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. أما سمات العينة فكانت كالتالي:

📌 **الجنس:** يوضح الشكل رقم (03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.



📌 **العمر:** يوضح الشكل رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.



	يدل على أن معظم أفراد العينة شباب.
--	------------------------------------

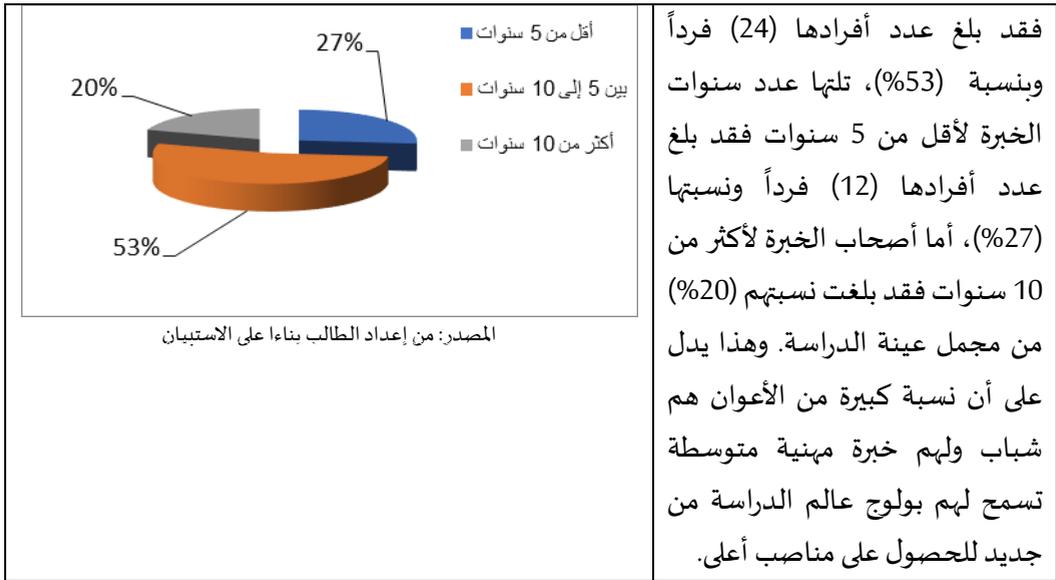
📌 **المؤهل العلمي:** يوضح الشكل رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

<p><b>الشكل رقم 05 بين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>المؤهل</th> <th>النسبة (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>شهادة تقيي سامي</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>شهادة ليسانس</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>شهادة ماستر</td> <td>56%</td> </tr> <tr> <td>شهادة دكتوراه LMD</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table> <p>المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان</p>	المؤهل	النسبة (%)	شهادة تقيي سامي	2%	شهادة ليسانس	13%	شهادة ماستر	56%	شهادة دكتوراه LMD	29%	<p><b>التعليق:</b> يوضح الشكل رقم (05) التوزيع النسبي لإفراد عينة الدراسة حسب الشهادة المتحصل عليها في المسار المهني، فيلاحظ بأن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية، حيث أن عدد الأفراد الحاصلين على شهادة ماستر بلغ عددهم (25) وبنسبة تمثيل بلغت (56%)، تلتها الحاصلين على الشهادة ليسانس حيث بلغ عددهم (13) وبنسبة (29%) تم شهادة تقيي سامي بنسبة بلغت (13%)، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة لهم شهادات جامعية وهذا مؤشر على توفر المعرفة.</p>
المؤهل	النسبة (%)										
شهادة تقيي سامي	2%										
شهادة ليسانس	13%										
شهادة ماستر	56%										
شهادة دكتوراه LMD	29%										

📌 **سنوات الخبرة:** يوضح الجدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات

الخبرة.

<p><b>الشكل رقم 06 بين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية</b></p>	<p><b>التعليق:</b> يلاحظ من بيانات الجدول رقم (06) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، فيلاحظ بأن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات،</p>
--	--



فقد بلغ عدد أفرادها (24) فرداً وبنسبة (53%)، تلتها عدد سنوات الخبرة لأقل من 5 سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (12) فرداً ونسبتها (27%)، أما أصحاب الخبرة لأكثر من 10 سنوات فقد بلغت نسبتهم (20%) من مجمل عينة الدراسة. وهذا يدل على أن نسبة كبيرة من الأعوان هم شباب ولهم خبرة مهنية متوسطة تسمح لهم بولوج عالم الدراسة من جديد للحصول على مناصب أعلى.

#### II. التحليل الإحصائي للبيانات

ثبات أداة الدراسة: الذي يقصد به درجة الاتساق الداخلي فيما بين الفقرات الاستبيان، وإمكانية الحصول على نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو كررت الدراسة على عينة أخرى غير عينة الدراسة وفي أوقات مختلفة. ويتم التأكد من ثبات أداة الدراسة بحساب معامل الثبات بطريقتين مختلفتين باستخدام برنامج SPSS.

➤ طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)؛

➤ طريقة التجزئة النصفية بتقسيم كل محور إلى فقرات فردية وزوجية ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بينهما.

وجاءت النتائج كالتالي:

1-2 طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): معامل الثبات ألفا كرونباخ يساوي (0,971).

جدول رقم (03) معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
الترقية على أساس الشهادة في المسار المهني	22	0,971

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج SPSS 20

**تفسير:** تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان حيث سجل معامل الثبات ألفا كرونباخ مستوى مرتفع، وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60% وهذا يدل على صدق أداة الدراسة.

**2-2 التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:** توجد (22) فقرة،

معامل الارتباط بين الفقرات الزوجية والفردية = 0,944 .

بعد تصحيحه بمعادلة سبيرمان برون تحصلنا على معامل الثبات 0,990 .

جدول رقم (04) معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

التجزئة النصفية Split-Half Coefficient			
عدد	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى المعنوية
22	0,944	0,990	0,000

الترقية على أساس الشهادة في المسار المهني

**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على برنامج SPSS20

**تفسير:** تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون للفقرات الزوجية والفردية، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح، وباستخدام برنامج SPSS20 تحصلنا على معامل الثبات عالي جداً لفقرات الاستبيان، وهذا يدل على صدق أداة الدراسة، وبهذا يمكننا الاعتماد على هذا القياس بعد التأكد من الخصائص السيكومترية.

III. اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج:

3- 1 الفرضية الأولى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية على أساس الشهادة (المعرفة) والمهارات والقدرات.

➤ الجدول رقم (07) يبين معامل الارتباط بين الترقية على أساس الشهادة والمهارات والقدرات.

الإحصاء	الجدول رقم (07) يبين معامل الارتباط Person Corrélacion
	الترقية على أساس الشهادة (المعرفة)
حجم العينة	45
معامل الارتباط	0,810**
مستوى المعنوية	0,001

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS20

\*\*.

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوضح الجدول 07 أنه توجد علاقة ارتباط قوية وطردية بين الترقية على أساس الشهادة (المعرفة) والمهارات والقدرات، لأن معامل الارتباط يساوي (0,810\*\*), وهذا دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0,001) وهي أقل من 0.01 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى، وتؤكد هذه النتيجة أهمية التحصل على الشهادة في المسار المهني لدعم المهارات والقدرات لدى الأعوان.

2-3 الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والمعرفة المكتسبة في المسار المهني والعمل كفريق.

المحور	الإحصاء	الجدول رقم (08) يبين معامل الارتباط Person Corrélacion
		العمل كفريق
الكفاءة والمعرفة	حجم العينة	45
المكتسبة في المسار	معامل الارتباط	0,480**
المهني	مستوى المعنوية	0,001

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS20

من خلال الجدول 08 يتضح انه توجد علاقة ارتباط متوسطة بين الكفاءة والمعرفة المكتسبة في المسار المهني والعمل كفريق، لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي (0,480\*\*) عند

مستوى معنوية (0,001) وهي أقل من 0.01 و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية، وهذا يعني أن الأعوان الذين تمت ترقيتهم بعد التحصل على الشهادة في المسار المهني لم يتم تعيينهم في المناصب التي تتوافق مع الشهادة المتحصل عليها، وبالتالي نجد أن في المؤسسة رأس مال بشري مبدع لكن غير مستغل.

3-3 الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والمعرفة المكتسبة

في المسار المهني.

المحور	الإحصاءات	الجدول رقم (09) يبين معامل الارتباط Person Corrélation
تقييم الأداء	حجم العينة	45
	معامل الارتباط	0,296*
	مستوى المعنوية	0,048
		المعرفة المكتسبة في المسار المهني

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج SPSS20

نتائج الجدول 09 تؤكد وجود علاقة ارتباط موجبة و ضعيفة بين المعرفة المكتسبة في المسار المهني و تقييم الأداء ، لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي(0,296\*)، وهذا دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,048) وهي أكبر من 0.01 و هذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة، ويعني أن مديرية الحماية المدنية لا تولي اهتمام لعملية الترقية على أساس الشهادة وتعتبرها عملية آلية. ويدل هذا على أن الترقية هي حتمية وتطبيق للتعليمات والقوانين.

➤ عرض النتائج وتفسيرها:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية على أساس الشهادة(المعرفة) والمهارات والقدرات، لأن معامل الارتباط يساوي(0,810\*\*)، وهذا دال إحصائيا عند مستوى الدلالة(0,001)، وتؤكد هذه النتيجة دور وأهمية الترقية على أساس الشهادة في المسار المهني، وتنسجم مع كل من أكد في دراسته على أهمية العنصر البشري كمورد استراتيجي يُسهم في تحقيق التميز في أداء المؤسسة المعاصرة .

و هذا يدل على أن المورد البشري عندما يجد البيئة المناسبة فإنه يجتهد لتحقيق المعرفة التي لن تكون سهلة بل ببذل جهد مضاعف، لأن التحصل على شهادة في المسار المهني يقابله تضحيات كبيرة. وحتى يستطيع الموظف الحصول على الشهادة في المسار المهني لا بد من وجود مساندة عائلية وخاصة المساعدة من طرف رب العمل، دون أن ننسى إمكانية الترقية في حالة

الحصول على الشهادة. أي أنه يجب توفر حوافز مادية ومعنوية حتى يتمكن هذا الموظف من امتلاك المعرفة التي تساعده على حل المشاكل والتكيف مع ضغوطات العمل والقدرة على تحمل المسؤولية والحرص على تنفيذ الأوامر بطرق علمية. إن الترقية على أساس الشهادة تفيد العون والمؤسسة بالدرجة الأولى، لأن تحصل الموظف على الشهادة يكسبه المهارة اللازمة والقدرة على العمل بتميز.

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة ارتباط متوسطة لكنها ذات دلالة احصائية بين الكفاءة والمعرفة المكتسبة في المسار المهني للعمل كفريق، لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي (\*\*0,480) عند مستوى المعنوية (0,001)

هذا يدل على أن الكفاءة والمعرفة المكتسبة في المسار المهني ينتج عنها اكتساب مديرية الحماية المدنية لمورد بشري متميز ناتج عن عملية التقييم الفعالة بعد الترقية على أساس الشهادة، حيث نجد الرجل المناسب في المكان المناسب وإمكانية العمل كفريق متكامل. مع العلم أن عمل رجل الحماية المدنية هو عمل رجل واحد، ويستلزم حماية كل أفراد الفريق، لأن حماية الأشخاص والممتلكات تتطلب التضحية والمخاطرة.

إن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المديرية هو المورد البشري والاستغلال الأمثل له يؤدي إلى تحقيق أداء فعال ومتميز، وهذا لا يكون إلا برسم الإستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية المورد البشري وتدريبه بغرض تحقيق مردود فعال وخدمة ترقى لتطلعات المواطن الذي يجد في عون الحماية المدنية الرجل الذي يضحى بنفسه من أجل إنقاذ الأشخاص والممتلكات.

وأوضحت الدراسة بأن مصدر الخدمة المتميزة مرتبط بمدى الاستخدام الأمثل للمورد البشري وتبني الحصول على المعرفة في المسار المهني من طرف المديرية، ولا يتحقق هذا إلا إذا توفر شرط العمل كفريق واحد لأنه المنطلق الأساسي والمنبع الرئيسي للتميز في أداء الأعمال. ونعني بهذا عمل المورد البشري كفريق عمل واحد لتحقيق أهداف المديرية وبالتالي تلبية حاجات ومتطلبات المواطن وهي الحماية والأمان وهو شعار الحماية المدنية.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ضعيفة دالة احصائيا بين تقييم الأداء والمعرفة المكتسبة في المسار المهني، لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي (\*\*0,296) عند مستوى المعنوية (0,048).

إن مديرية الحماية المدنية محل الدراسة لا تهيئ البيئة المناسبة للحصول على المعرفة، وهذا ما تأكده علاقة الارتباط الضعيفة التي تدل على أن الأعوان لا يجدون يد المساعدة من طرف

المسئول المباشر للحصول على المعرفة، حيث تلعب هذه الأخيرة دور أساسي في تحفيز المورد البشري على العمل كفريق. إذن المديرية لا تقيم أداء الأعوان بعد الترقية، وبالتالي لا توفر بيئة مناسبة تسمح للمورد البشري بالحصول على المعرفة والكفاءة اللازمة للقيام بالمهام النبيلة على أحسن وجه. إذن المؤسسة لا تهياً جو العمل الجماعي وإعطاء الامتياز والتحفيز لكل عون متحصل على شهادة في المسار المهني. على سبيل مثال لا الحصر العامل الذي تحصل على شهادة جامعية أعلى من منصبه الحالي له الحق في الارتقاء إلى رتبة أعلى وهذا حافز مادي ومعنوي يساهم في تطوير جهاز الحماية المدنية وبالتالي تأدية المهمة النبيلة بأحسن الطرق العلمية والاستخدام الصحيح للوسائل التي يستخدمها العون في التدخل والتي تتطلب تحكم عالي في التكنولوجيا المستخدمة في الوسائل المادية للحماية المدنية.

**الخاتمة:** لا يمكن للموارد البشرية أن تنجز ما هو مطلوب منها إلا بعد أن تزودها القمة الإدارية بالخطّة الإستراتيجية التي تُعني بالدرجة الأولى بمتابعة وإنجاز أهداف المؤسسة كون الأهداف تتحقق تدريجياً من خلال متابعة وتنفيذ وتقييم الأعمال، أضف إلى أنه على ضوء الأهداف تتحدد الاحتياجات. فإذا رأت المديرية أن تحقق أهدافها عليها أن توفر بيئة العمل المناسبة لتحفيز المورد البشري على العطاء أكثر، وتقييم الأداء وإعداد برنامج خاص بالموارد البشرية التي يجب استقطابها وترقيتها. أما التخطيط العقلاني للموارد البشرية فيبدأ من عملية اختيار البرامج المناسبة لتسهيل عمل وأداء الموارد البشرية، ومن بين البرامج التي تنمي قدرات ومهارات وفاعلية الموارد البشرية تلك البرامج المتعلقة باستقدام واستقطاب وتعيين وتنمية المورد البشري الكفاء. وهذا يمكن للموظف العمل في جو عائلي يساعده على طلب المعرفة وتحقيق الكفاءة والعمل كفريق واحد لحل المشاكل وتجاوز كل الضغوطات. ولقد توصلنا في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✍ إن تحديث الموارد البشرية من حيث المفاهيم التي تركز عليها والنظم التي تعتمدها والأساليب والآليات التي تستخدمها من أهم أولويات تحديث الإدارة في المنظمة المعاصرة.

✍ ثمة حقيقة واضحة أن الجهد البشري لا يمكن أن نصل إلى استخدامه بفاعلية إلا إذا تم تخطيطه وإعداده وإدارته بمفهوم حديث في إطار نظام متطور لإدارة موارد البشرية ، ونصل إلى حقيقة باهرة وهي احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكاً وليس مجرد موظف.

من خلال سياسات تفعيل وتثمين الموارد البشرية تحقق المؤسسة المعاصرة التوفيق إلى الحد الأقصى بين خصائص ومواصفات الموظف ورغباته، وبين متطلبات أداء العمل ونظم وأساليب وأهداف المؤسسة لتحقيق الرضا والتقدم للموظف.

وعليه يترتب على مديرية الحماية المدني الأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

تحقيق الالتزام بالمسؤولية للموظف لن يكون إلا بتوفير الجو المناسب للعمل وإعطائه الحوافز المادي والمعنوية؛

على المسئول أن يحفز كل موظف يعمل بإتقان وتفاني؛

على المديرية أن تتبنى المعرفة كمعيار للترقية في المسار المهني؛

تحقيق الأداء المتميز لن يكون إلا بالتكوين المستمر والتعليم العالي (الجامعات)؛

يجب على المديرية وضع برامج عمل ترغب العون في تلقي المعرفة؛

الاستثمار في العنصر البشري مهمة أساسية بالنسبة للمؤسسة.

#### المصادر:

1. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002
2. حمادي بوسنة، الأوضاع الاجتماعية والمهنية للأستاذ الجامعي في المؤسسات الجامعية الجزائرية، دراسة ميدانية عن أوضاع أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2001
3. حمدي أمين عبد الهادي، نظرية الكفاءة في الوظيفة العامة، دار الفكر العربي الكويت، 1966
4. رفيق زراولة، دور الجامعة في إنتاج الرأسمال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول اقتصاد المعرفة، قالمة، 2005
5. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003
6. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، مصر، 2001
7. صي قحطان خليفة الجميلي، إدارة الموارد البشرية في الفنادق، دار الصفاء، الأردن، 2004
8. عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، ط01، 1985
9. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1997
10. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط2، 2000
11. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996

12. منذر عبد السلام، دراسات في اقتصاديات التربية، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1974
13. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
14. ندوة حول إستراتيجية المؤسسة وتسيير الكفاءات، كتاب الجمعية الجزائرية للموارد البشرية، 29/28 سبتمبر 2002.
15. Mason Carpenter & al, **Principles of Management**, [https://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/5?e=carpenter-ch16\\_s06](https://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/5?e=carpenter-ch16_s06), Retrieved on 210th, March 2018
16. G.R.Cochran & C.Bixton, **Compentency modeling and competency based human resource management**, The Ohio state university <https://www.slideshare.net/cochran.99/2010-neraoc-session-51-competencybased-hrm>, Retrieved on 20th, March 2018.