

تقدير الكفاءات البشرية داخل المنظمة والرضا الوظيفي- دراسة حالة دائرة مفتاح Recognition of Human Competencies within the Organization and Job Satisfaction Case Study Daira of Meftah

ناصر قاسمي

جامعة البليدة 2

kaciminasser8@gmail.com

شهرزاد مشاد*

جامعة البليدة 2

chahramechaf@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/08/16

تاريخ الاستلام: 2021/05/30

ملخص:

تعد الكفاءات البشرية رأس المال الحقيقي للمنظمة، فالاهتمام بها من خلال تنميتها وتطويرها وتقديرها ماديا ومعنويا تُعدّ من أولويات المسيرين، ولأجل توضيح العلاقة بين تقدير الكفاءات البشرية في المنظمة وانعكاساتها على مستوى الرضا الوظيفي، من خلال تأثير هذا الأخير على درجة عطاء الكفاءات البشرية ورغبتها في الإبداع والابتكار، تم التطرق في هذه الدراسة إلى ثلاث محاور رئيسية: الأول يتعلق بالكفاءة البشرية، الثاني بالرضا الوظيفي، والثالث فيخص الواقع التطبيقي للدراسة، لنصل في الأخير إلى استخلاص النتائج والتوصيات.

توصلت الدراسة إلى أن الأفراد في المنظمة المورد الرئيسي لإستراتيجيتها التنافسية، فالاعتماد على أفراد أكفاء يضمن للمنظمة النجاح وتحقيق أهدافها الإستراتيجية المسطرة، وكذا التميز في بيئة شديدة التنافس.
الكلمات المفتاحية: كفاءات بشرية؛ رضا وظيفي؛ تهميش كفاءات.

Abstract :

Human competencies are the real capital of the organization, so taking care of them through their development and development, and appreciating them financially and morally is one of the priorities of the managers, and in order to clarify the relationship between the assessment of human competencies in the organization and its implications on the level of job satisfaction, through the influence of the latter on the degree of giving human competencies And its desire for creativity and innovation, three main axes have been addressed in this study: the first is related to human competence, the second is about job satisfaction, and the third is about the practical reality of the study, so that we will finally come to draw conclusions and recommendations

The study found that individuals in the organization are the main resource for its competitive strategy. Reliance on competent individuals guarantees the organization's success and achieving its strategic goals, as well as excellence in a highly competitive environment.

Keywords: Human competencies; job satisfaction; marginalization competencies.

مقدمة:

الإدارة عملية إنسانية بالدرجة الأولى، تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للطلبات الإنسانية، فالإدارة في سعيها الدائب لتحسين حياة الفرد، تعمل أساساً من خلال السلوك الإنساني، وتتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى ونوعية هذا السلوك. فالإدارة بهذا المنطلق ليست مجموعة من المبادئ ولا هي مجموعة من الإجراءات والنظم، ولكنها في الأساس مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين مجموعات من الناس، من فئات ومهن وخلفيات وتطلعات، وأهداف متباينة، وقد تكون في كثير من الأحيان متناقضة، ومن ثم فإن العنصر الرئيسي في العمل الإداري هو القدرة على الخلق والإبداع البشري من جانب المديرين، من خلال تقدير واحترام مختلف الكفاءات المتوفرة لديهم، وعندما نقول تقدير الكفاءات، فهذا يعني قدرة المديرين على الاهتمام بالقدرات المتميزة علمياً وعملياً المتوفرة لديهم، سواء مادياً أو معنوياً، فالكفاءة والإبداع هما مصدر قوة المنظمة، والمؤسسات الناجحة عادة ما تحرص على توفير أكبر قدر من الاحترام والتشجيع للطاقات والقدرات المتميزة من أفرادها، وامتصاص آثار الغضب والملل والتعب والعناء الذي يواجهونه في بيئة العمل.

إن إبعاد الكفاءات وتهميشها ومحاصرتها، والتصديق عليها هو السبيل الوحيد لإنشال المنظمة وإضعافها، من خلال انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى هذه الكفاءات الذي يؤثر بالضرورة على أدائهم ومردوديتهم، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الورقة البحثية من أجل تسليط الضوء على العلاقة الترابطية بين احترام وتقدير الكفاءات والاهتمام بهم داخل المنظمة وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، والرغبة في العطاء من أجل المنظمة، وكذا تحديد مستوى الكفاءة وانعكاساتها على درجة الرضا لدى الفرد العامل، ومعرفة ردود الأفعال المتخذة لدى الأفراد ذوي الكفاءات العالية عند إحساسهم بنوع من التهميش والإقصاء في العمل، ولكي نتعرف على تلك العلاقة، تم طرح التساؤل التالي: ما مدى تأثير تقدير الكفاءات البشرية داخل المنظمة على مستوى الرضا الوظيفي لدى إطارات دائرة مفتاح؟

ولأجل الإجابة على التساؤل العام وضعنا الفرضية التالية :

يزداد الرضا الوظيفي في العمل كلما كان هناك تقدير واحترام للكفاءات داخل المنظمة.

أولاً: الكفاءات البشرية في المنظمة:

1 مفهوم الكفاءة:

تشير الكفاءة إلى المهارة العملية والآنية والقصيرة¹، وقد تناول "بارتو" مفهوم الكفاءة بحيث أشار إلى أن معيار الكفاءة على المستوى الوطني أو المؤسسة هو زيادة كمية الإشباع في ظل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وبالصورة التي لا يمكن فيها تحقيق إشباع أكبر من ذلك المتحقق من نفس الحجم المستخدمة². بالنسبة للفرد فهي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ، كما تعرف الكفاءة على أنها القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط³، أما من وجهة نظر الإدارة، فالكفاءة تعني النظام القادر على تخفيض تكاليف موارد الأزمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام⁴. وحسب 'Caird' يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين⁵. كما أن الكفاءة هي مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجهات كما في الأداء، الكفاءة مقدرة اجتماعية، التزام يأتي من الفرد، كما أن الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة عملية معترف بها والتي تعطى الحق بأحكام في هذا أوذلك المجال، أي مجال الكفاءات⁶.

- **تقدير الكفاءات:** إن تقدير الكفاءات يساعد على تمتيتها وتطويرها ويدفع أصحابها إلى المزيد من العطاء والانجاز، ويكرس في نفوسهم حب مؤسستهم، والإخلاص إليها والتفاني في خدمتها، بينما تجاهل الكفاءات قد يثبط نشاطها ويصيبها بالإحباط، وفي أحسن الفروض تسلك طريق النزوح والاعتراب، وما يصطلح عليه الآن بهجرة الكفاءات والأدمغة⁷.
- **تهميش الكفاءات:** هو شكل من أشكال التفريق والتمييز والحرمان الحاد والمستمر الذي يقلص فرص ازدهار مجموعة من الأشخاص في الحياة والذي ينجم عن مسارات اجتماعية، اقتصادية أو سياسية، بينما يرتبط "التهميش أو الإقصاء" بمسار يؤدي إلى أبعاد أشخاص في الولوج إلى بعض الحقوق أو الخدمات، لاسيما الولوج إلى مناصب العمل أو إلى دخل كريم ولائق وإلى التربية والتعليم والمشاركة فغي السلطة واتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم اليومية.

2 أهمية الكفاءات البشرية في المنظمة:

نظرا للتداول الكبير لمفهوم الكفاءات على المستوى المؤسسي، وجب علينا الإشارة إلى أهمية الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، وذلك من خلال النقاط التالية:

● على المستوى الفردي:

- يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراححة للفرد؛
- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب عليه؛
- في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه، أمام تضخم الشهادات، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا توحى بأنها تحقق ميزة تنافسية (فإن هذا السبب له شقين الأول يقلص من حظوظ الأفراد على عمل، والثاني أنه يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة)، وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم (الترقية، المكافآت...) إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

● على المستوى الجماعي:

- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة؛
- الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده)؛
- تلعب الكفاءات البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات (إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية).

نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث أصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

• على مستوى إدارة الموارد البشرية:

- تطور الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصرين هامين هما الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق؛
 - تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة لجميع الوظائف؛
 - تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين.....الخ؛
 - احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت هذه الأخيرة تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث فرضت التحديات العالمية الجديدة على هذه الإدارة ثقافة توظيف واستقطاب الكفاءات بدل الأفراد.
- في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف المجالات والوظائف عن طريق استحداث وتطوير منظم للتعليم والتدريس يتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.
- على مستوى المؤسسة⁸:
- في مجال وضع الإستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة؛
 - تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة كما يراه "Barney" فمن بين المواد التالية: رأس المال المادي والبشري والتنظيمي؛
 - كسب الكفاءات ميزة تنافسية للمؤسسة والتي تميزها عن باقي المنافسين؛
 - تعتبر الكفاءات بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا وأعطتها حرية أكبر للعمل، دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع؛
 - أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة شرط أن يمس الاحتياجات الأساسية خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة

...الخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا للاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

3 خصائص الكفاءات البشرية:

إن الكفاءة تتحقق من خلال مصدرين هما الموارد والقدرات، وهي مزيج من مجموع ثلاث عناصر من المعارف: المعارف النظرية والعلمية والبعد السلوكي، كما لها القدرة على التعبئة بتجميع الموارد وتنسيقها في إطار صيرورة عمل محدد يساهم في تحقيق نتائج محددة مسبقاً⁹، وهذا يقودنا إلى تحديد خصائص ومميزات الكفاءات من حيث أنها:

- مرحلة تكوينية معينة في إطار منهاج مبني على الكفاءة؛
 - شاملة لمختلف المجالات والمعارف؛
 - تستمد ديناميكيته من مستوى نمو وتطور المحيط الاجتماعي لعاملها؛
 - ترتبط بالإنجازات التي تعد المؤشر الملموس الذي نلاحظه أو نقيمه؛
 - الكفاءة هي مكملة وموجهة لنشاط النتائج والأداء؛
 - الكفاءة هي سياقية ومستقلة عن الوضعية ومرتبطة بخصوصيات هذه الوضعية، ومن جهة أخرى للموارد التي تزودها؛
 - الكفاءة هي موحدة وليست إضافة وأنها ربط ملائم للعناصر؛
 - الكفاءة هي مهيكلة فهي ليست مقدمة، ولكنها مكتسبة أو معروفة من طرف الشخص المعني والمعترف بها من طرف الآخر حول قاعدة لحكم ما أو تقييم.
- إضافة إلى ما سبق هناك مميزات أخرى للكفاءة¹⁰:
- فردية: يعني أن تكون مرتبطة بالمميزات الشخصية مثل أخذ المبادرة من قبل الفرد في وضعية عمل، البحث عن الحل الملائم؛
 - متعارضة: يعني مشكلة لعناصر رسمية كالمبادرة؛
 - حركية: أنها تتعلق بتطوير العناصر المشكلة للكفاءة، حسب اختلاف الوضعيات التي نواجهها؛
 - محسوسة: إن الكفاءة غير ملحوظة، ما نلاحظه هو مظاهر الكفاءة من سلوكيات ومؤهلات، فالمؤسسة تملك ضمن مواردها البشرية أفرادا يساهمون أكثر من غيرهم في تحقيق أهدافها.

في عصر المعرفة يمثل العنصر البشري الرأس المال الفكري فيها، فلم تعد النظرة إليه على أنه مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت إليه الحاجة، بل هو استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالموارد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات وعنصر فعال قادر على المشاركة واتخاذ القرار.

وقد حدد J.LE PLAT أربع محاور مميزة للكفاءات وهي:

- الكفاءات ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا أستطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مستمرة؛
- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، وما يمكن ملاحظته: هي مختلف الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة، تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة، هذا ما يؤكدته Therry Souret؛
- هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه؛
- الكفاءة تجميعية؛ فلا تتحدد قيمتها من العناصر التي تكونها، بل في طريقة تجميعها مع بعضها البعض؛
- الكفاءة تقوم على تعدد المعارف: فهي تتطلب فهما لأوضاع العمل ومن ثم تأديتها بأفضل طريقة ممكنة بحيث تحقق أكبر فعالية؛
- الكفاءات ذات بعد تراكمي وقابلة للتطوير: فلا ينبغي أن ينظر للكفاءة على أنها موضوع ثابت ولكن كما لوحظ يتم تحصيلها بشكل ديناميكي عند تجميع الكفاءات في أنساق خاصة؛
- الكفاءة ذات بعدين فردي وجماعي.

ثانياً: الرضا الوظيفي في العمل:

1 مفهوم الرضا الوظيفي:

هو مجموعة الآراء والمعتقدات والمشاعر التي تتشكل لدى الفرد عن العمل¹¹، ويعرفه البعض بأنه الفرق بين كمية التعويضات التي يستلمها العاملون والكمية التي يعتقدون أنه يجب استلامها¹².

كما يقصد بالرضا عن العمل في المنظمات العالمية الاقتصادية ذلك الاستعداد الذي يهباً للفرد الإقبال بحماس على التعاون ويجعله أقل استعداداً للميل مع المؤثرات الخارجية بالإضافة إلى الاستعداد الوجداني الذي يساعد الفرد على زيادة الإنتاج وإجادته¹³، فهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فيصبح "إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتوازن¹⁴.

2 عناصر الرضا الوظيفي:

من خلال التعاريف المختلفة للرضا في مجال العمل وكذا النظريات التي تناولت وناقشت هذا الموضوع الذي يعد من أهم المفاهيم التي شغلت فكر العلماء والمفكرين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية نجد أن هناك عدة عناصر ومكونات تتداخل لتشكّل الرضا عن العمل نذكر منها¹⁵:

- **الرضا عن الوظيفة:** وتشمل أهمية العمل وما يحتويه من واجبات ومسؤوليات ويمدى ملاءمتها مع مؤهلات العامل وقدراته البدنية والذهنية وقدرة الوظيفة على إشباع حاجاته ودوافعه.

كما يتضمن النقاط التالية:

- إتاحة الفرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد؛
- إتاحة الفرصة للمبادأة والابتكار؛
- توفير نظام للإشراف العام، وليس للإشراف المباشر؛
- تتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة.
- **الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي:** إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا عن العمل، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا، ويتضمن هذا العنصر من الرضا النقاط التالية:

- وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي؛
- نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف؛
- توافر التأهيل المناسب للعاملين؛
- التكوين المستمر وتنمية الكفاءات.

- **الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف:** ويتضمن ما يلي:

- إظهار روح الصداقة في العمل؛
- مساندة الرئيس لمروسيه عند طلب المعونة؛
- الاعتماد على السلطة الشخصية بعيدا عن السلطة الرسمية؛
- العدالة في معاملة المرؤوسين حيث توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية مشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.
- **الرضا عن مجموعة العمل:** تشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل والجمهور، ويعتبر التأثير المتبادل بين سلوك الأفراد والجماعات من خلال عملية الاتصال الدال على التفاعل الاجتماعي أحد أهم الأبعاد السوسبيولوجية المؤثرة في الرضا والإشباع سلبا أو إيجابا، فالتأثير المتبادل بين القوى الاجتماعية توافقا أم صراعا نتاج للتفاعل الاجتماعي بين أعضاء البناء الاجتماعي داخل الوحدة الاجتماعية، حيث يتضمن الرضا عن مجموعة العمل ما يلي:
 - الانسجام الشخصي بين أعضاء الجماعة؛
 - تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة؛
 - النزعة الاجتماعية لدى أعضاء الجماعة؛
 - المشاركة في نوادي وجمعيات مهنية واحدة.
- **الرضا عن النواحي الاجتماعية:** ويتضمن ما يلي:
 - بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته على حلها؛
 - توفير الرعاية الصحية ووسائل الانتقال المناسبة للعاملين.
- **الرضا عن بيئة العمل:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، حرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل. والعكس فان ظروف العمل غير ملائمة تؤثر على مستوى أداء العامل من جهة، وعلى رغبته في الاجتهاد والإبداع من جهة أخرى، كما أن هذه الظروف لها أثرها البارز على مستوى روحه المعنوية.

ثالثا: الواقع التطبيقي للدراسة:

يعتبر الجانب الميداني أهم مرحلة في أي دراسة، حيث يمكننا من التعرف على الميدان بمختلف جوانبه ومتغيراته، وكذا مكوناته التي سوف تقودنا إلى الإجابة على مختلف تساؤلات الإشكالية، ومحاولة التأكد من صحة فرضيات البحث، وهذا بإتباع طرق وخطوات منهجية واضحة، تبدأ من مجتمع البحث واختيار العينة المناسبة للدراسة، ومن ثم تحديد الأداة أو الوسيلة الأكثر نجاعة لجمع المعلومات والمعطيات الميدانية التي تخدم موضوع الدراسة، لتتوج في الأخير بالتحليل الموضوعي لتلك المعطيات واستخلاص النتائج الأخيرة، مع تقديم جملة من المقترحات والتوصيات للبحوث ذات الصلة بالموضوع.

1 مجالات الدراسة الميدانية وحدودها:

- **المجال المكاني:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى دائرة مفتاح التابعة لولاية البليدة والتي تضم المصالح التالية: مصلحة التجهيز، مصلحة الوصاية الإدارية والمالية، مصلحة الوقاية والصحة، مصلحة الانتخابات والجمعيات، مصلحة السكن، مصلحة الشؤون الاجتماعية، مصلحة التنظيم العام، مصلحة 15/08، مصلحة التنازل عن أملاك الدولة.
- **المجال البشري:** شملت الدراسة جميع الإطارات العاملة بدائرة مفتاح بولاية البليدة، والذي بلغ عددهم 14 إطارا: 10 متصرفين إداريين و04 مهندسين.

2 أدوات جمع البيانات:

- اعتمدنا في دراستنا هذه على أدوات جمع المعطيات التالية:
- **الملاحظة بالمشاركة:** تم اعتمادنا على الملاحظات المسجلة داخل بيئة العمل من خلال التفاعلات اليومية والعلاقات القائمة بين الزملاء في العمل، وكذا مع المسؤول المباشر (رئيس الدائرة)، من أجل رصد مختلف السلوكيات وردود الأفعال الممكنة في مواقف معينة.
 - **المقابلة:** تعتبر المقابلة من أدوات جمع البيانات النوعية التي تضمن ذلك اللقاء المباشر بين الباحث والمبحوث في موقف المقابلة، ولأجل دراسة توجهات وأفكار وأراء الأفراد وفهم تصوراتهم للبيئة التنظيمية الداخلية وما تحمله من عمليات وعلاقات رسمية وغير رسمية من شأنها أن تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، استعملنا المقابلة كأداة

رئيسية في الدراسة، والتي تضمنت أسئلة مفتوحة للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية للدراسة.

3 منهج الدراسة:

يتم تحديد منهج الدراسة حسب نوع المتغيرات وطريقة معالجة الموضوع، فكل دراسة مهما كانت طبيعتها وأهدافها تحتاج إلى منهج معين يوافق مشكلة الدراسة، ويمكننا من الوصول إلى نتائج موضوعية من هذا البحث، ولأجل بلوغ الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، اعتمدنا على المنهج الكيفي الخاص بدراسة الحالة (دائرة مفتاح) لأنه الأنسب لتحليل محتوى المقابلات التي أجريت في المؤسسة محل الدراسة، ولأجل وصف الظاهرة بدأنا بالإطار النظري للكفاءة البشرية، ثم الرضا الوظيفي في المحور الثاني، وأخيرا دراسة حالة دائرة مفتاح لمعرفة مدى اهتمامها بكفاءاتها البشرية ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.

رابعاً: نتائج الدراسة

بعد إجراء المقابلات مع أفراد العينة وتحليلها تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. بينت الدراسة أن معظم إطارات دائرة مفتاح يتمتعون بخبرة لا بأس بها تفوق 10 سنوات من العمل؛
2. تختلف طريقة تعامل المسؤول مع الإطارات العاملة حسب أهمية المصلحة والمهام الموكلة لها؛
3. أظهرت نتائج الدراسة توجهات سلبية من أفراد العينة حول تقدير الكفاءات والمهارات داخل المنظمة، مما ينعكس سلبا على روحهم المعنوية؛
4. توصلت الدراسة إلى أن تقدير الكفاءات البشرية في دائرة مفتاح في مستواه الأدنى سواء من الناحية المادية كالمكافآت وتعويضات الساعات الإضافية ومنح الخرجات الميدانية، أما من الناحية المعنوية كالتكريمات والترقيات والتكوين، حيث انه لا يوجد تكوين للموارد البشرية على مستوى الدائرة؛
5. تبين من خلال الدراسة أن موظفي دائرة مفتاح يشعرون بنوع من الاغتراب الوظيفي، وانعدام العدالة التنظيمية في الدفاع عن حقوقهم المادية والمعنوية، وهذا ما يعتبرونه قلة تقدير من طرف المسؤول للمجهودات التي يبذلونها على حساب عائلاتهم أحيانا وكذلك صحتهم النفسية والجسدية؛
6. إن الرضا الوظيفي لدى إطارات دائرة مفتاح من ناحية تقدير مجهوداتهم والشعور بالانتماء إلى بيئة العمل تميل إلى الانخفاض، وهذا راجع إلى أن الإدارة لا تقدم لهم الدافع الضروري لجعلهم أكثر حيوية ومرونة في العمل؛

7. عبر إطارات دائرة مفتاح في مجال المكانة والتقدير والثقة بالنفس على أن مستوى الرضا الوظيفي متوسط، حيث أن إطارات دائرة مفتاح لديهم الثقة التامة في قدراتهم العلمية والعملية للتغلب على مشكلات العمل وحلها؛
8. من خلال الدراسة تبين أن مستوى الرضا الوظيفي يختلف من حيث الجنس بين المرأة والرجل، حيث نجد أن المرأة العاملة على مستوى دائرة مفتاح أكثر مثابرة وجدية من الرجل، إلا أن حظوظها من التقدير اقل، وهذا ما يجعلها تعبر عن مللها وإحباطها من هذه الممارسات من خلال العطل المرضية والغيابات والتأخرات؛
9. بينت الدراسة مستوى متوسط من الرضا الوظيفي بين العاملين في دائرة مفتاح نظرا لحالة التهميش التي يعيشوها معظم إطارات الدائرة؛
10. عبر إطارات دائرة مفتاح عن تدمرهم واستيائهم من حالة التحيز في المعاملة بين الموظفين، هذه الممارسات الدالة على انعدام المساواة أثرت على روحهم المعنوية والرغبة في العمل، نظرا لوجود نوع من التمييز بين الموظفين؛
11. أثبتت الدراسة انه لا توجد هناك مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرارات، وهذا ما يعتبرونه نوع من التهميش والإقصاء؛
12. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مناسب من التعاون بين الزملاء، كما أنهم على ثقة بأنفسهم وبقدراتهم على تحمل المسؤولية، إلا أنهم يعتقدون أن المسؤول المباشر (رئيس الدائرة) لم يصل بعد إلى الاقتناع بأنه يمكن الاعتماد عليهم في وضع أهداف مرحلية وتطوير معايير الأداء؛
13. معظم الإطارات صرحوا أن المسؤول المباشر لا يعطيهم الحرية الكافية في مناقشة أمور العمل، مما يصعب عليهم أداء مهامهم ويشعرهم بالنفور من العمل وإظهار حالة اللامبالاة؛
14. هناك تداخل في مهام بعض المصالح، نظرا لتعامل المسؤول المباشر مع موظف دون الآخر، وهذا ما يؤدي إلى خلق فوضى في العمل وعدم المتابعة والإهمال واللامبالاة؛
15. يوافق أغلبية أفراد العينة على أن تهميش الكفاءات يؤثر على معنويات الموظف، وقد يدفعه إلى التفكير في التحويل إلى إدارة أخرى، أو تعزيز نوايا ترك العمل لديه.

خاتمة

انطلاقاً من الدراسة الميدانية الممنهجة التي قمنا بها والتي ركزت في البداية على وصف الواقع الحالي للظاهرة، من خلال استعمال المقابلة كأداة رئيسية في الدراسة لجمع البيانات ومحاولة الاقتراب من الحقيقة، لنصل بعدها إلى مرحلة الكيفي وتفسير النتائج باعتبارها المرحلة الحاسمة في عرض النتائج من خلال التنسيق بين الجانبين النظري والميداني للتأكد من صحة الفرضيات، وكذا تحقيق مفاهيم الدراسة، حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن الأفراد في المنظمة المورد الرئيسي لإستراتيجيتها التنافسية، فالاعتماد على أفراد أكفاء يضمن للمنظمة النجاح وتحقيق أهدافها الإستراتيجية المسطرة، وكذا التميز في بيئة شديدة التنافس والتغيير، ومن ثم فإن تسيير الكفاءات بدءاً من استقطابها، اكتسابها، تدريبها وتنميتها من أهم العمليات التي أصبحت تركز عليها الإدارة الحديثة، وذلك بالانتقال من مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة المعارف والكفاءات من أجل خلق قيمة تنافسية للمؤسسة.

إن مدخل إدارة المعارف والكفاءات يقترح النظر للأفراد على أنهم مختلفون في قيمتهم بالنسبة للمنظمة، ويحتاجون لطرق متباينة لتوجيههم وإدارتهم حسب قدرتهم على تحقيق القيمة للمنظمة، هذه الأخيرة التي يجب عليها أن تكون دائمة الاهتمام بكفاءاتها من خلال ما يلي:

- فعالية العملية الاتصالية والإعلامية داخل المنظمة؛
- نشر الثقافة التعاونية بين أفراد المنظمة؛
- التدريب والتكوين المتواصل للكفاءات البشرية؛
- توفير فرص الترقية؛
- المشاركة في التسيير واتخاذ القرارات؛
- تحسين وتنويع طرق ووسائل التحفيز التي تحسس الأفراد العاملين بأهميتهم داخل المنظمة وإشباع رغباتهم المادية والمعنوية.

هنا فقط يمكن أن نقول أن المنظمة تساهم في تحقيق القيمة من خلال إدارة وتسيير الكفاءات والمعارف، فالتغيير والتطوير والتسيير الأمثل للموارد البشرية لا يمكن أن يحصل في ظل تهميش الكفاءات، وتركها منسية كما لو كانت خارج دائرة الاهتمام، مما يولد شعوراً بالإقصاء الممنهج وكرهات وضغط نفسي قد لا يكون في مقدوره تحمل تبعاته، وهذا ما يؤثر على حالته النفسية والمعنوية، فيخلق لديه شعور بالاضطراب، وتضارب الأفكار لديه بين الاغتراب والاحترق الوظيفي، الذي يؤثر على رغبته في الإبداع والابتكار، وفي كثير من

الأحيان يقوده إلى ترك المؤسسة والبحث عن أفضل الفرص، والمؤسسة التي تقدر وتحترم
مجهوداته وانجازاته.

قائمة المراجع:

- 1 - Fanny Barbier, André Brunetière, (1993), **Manifeste Pour le lien sociale**, édition liaison: paris, p. 1.
- 2 - محمد يحي عويس، 1983، **مذكرات في تاريخ الفكر الاقتصادي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ص 220.
- 3 - نور الدين إيمان، كحول سورية، 2007، **الكفاءة، الفعالية، أخلاقيات المؤسسة، وجهة نظر أصحاب المصلحة**، مشروع بحث، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 02.
- 4 - ثابت عبد الرحمن إدريس، 2002، **كفاءة وجود الخدمات اللوجيستية**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ص 145.
- 5 - كمال منصوري، أ. سماح صويلح، جوان 2010، **تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي**، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية و المجالات الكبرى، ع 07، ص 50.
- 6 - Bernard Cralambaud , (2002), **Si la GRH était de la gestion**, éducation, paris, p.110.
- 7 - www.Saffar.me/?act=artc&id=784,10/10/2020.
- 8 - أبو القاسم حمدي، 2004، **تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية**، الجزائر: جامعة الجزائر ص ص 47-50.
- 9 - Damon Julien, (2013), **Petit precis de culture économique**, presse universitaire de France, paris.
- 10- هامي عبد القادر، 2011، **وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة**، الجزائر، جامعة تلمسان، ص 63.
- 11- محمد سعيد أنور سلطان، 2002، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 193.
- 12- ماجدة العطية، 2003، **سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة)**، ط1، الشروق، عمان، ص 36.

- 13- كامل برير، 2000، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة
الجامعية الدراسات و النشر والتوزيع، القاهرة، ص 17.
- 14- ناصف عبد الخالق، 1982، الرضا الوظيفي و أثره على إنتاجية العمل، المجلة العربية
للإدارة، المجلد السادس، العدد الأول، ص24.
- 15- محمد بن سليمان الضبعان، 2004، دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا
الوظيفي، إدارة البحوث والدراسات، الرياض، ص 40.